

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

بعنوان:

إستراتيجية التمكّن وأثر أداء العاملين

دراسة حالة شركة لافارج حمام الضلعة

تحت إشراف:

- د. شعبان بعطيش

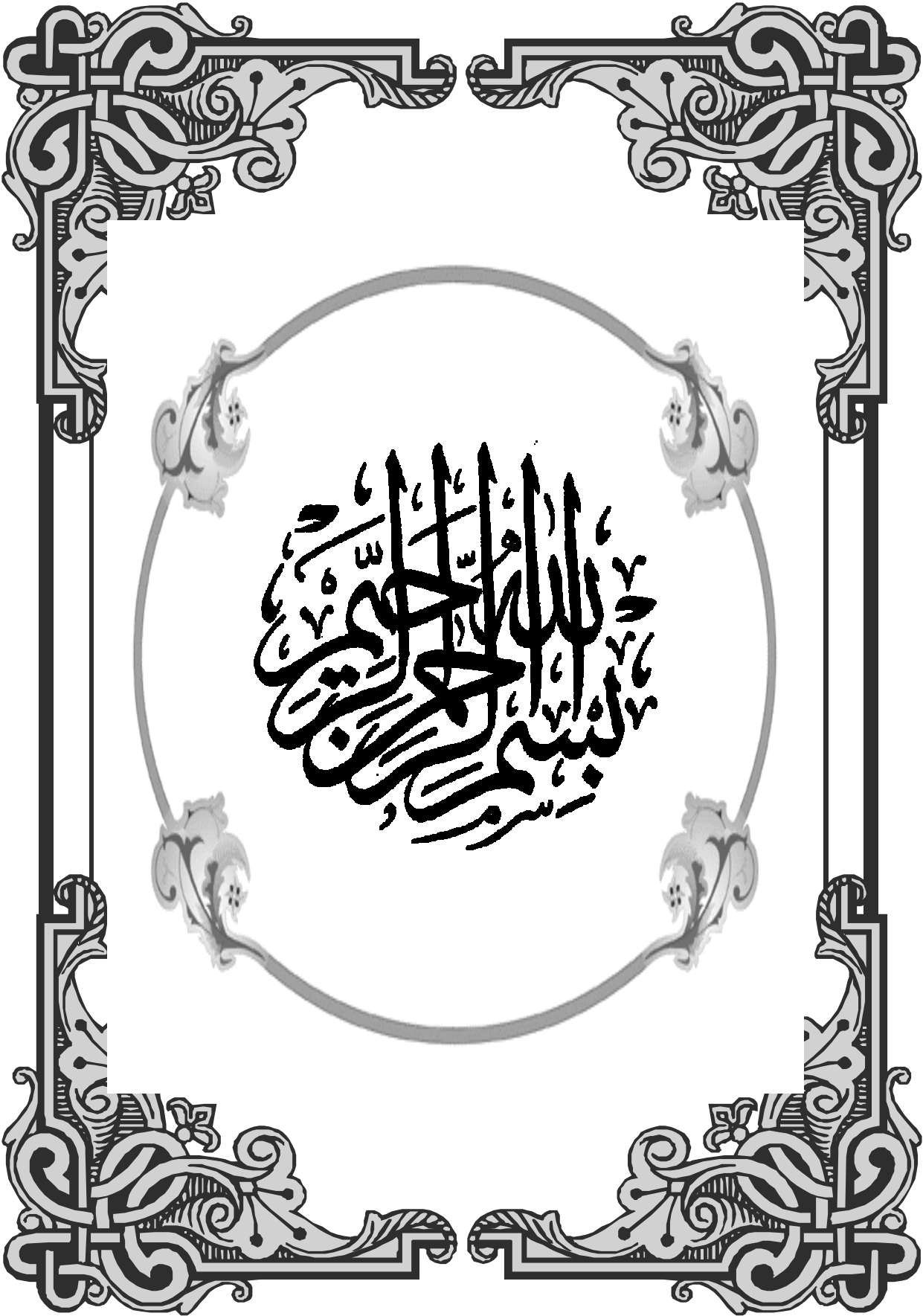
من إعداد:

- فاطمة الزهراء سلمي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

| | | | |
|-------------|---------------|-------------------------|----|
| رئيسا | جامعة المسيلة | الرتبة: أستاذ مساعد (أ) | /د |
| مشرفا ومقرر | جامعة المسيلة | الرتبة: أستاذ محاضر (أ) | /د |
| ممتحنا | جامعة المسيلة | الرتبة: أستاذ محاضر (أ) | /د |

السنة الجامعية: 2020/2019.



** شكر وتقدير **

الحمد لله الذي يسر لنا حروب الدراسة ووفقتنا فيه وبعد:
نقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدتنا ومد لنا يد العون
لإنجاز هذا البحث المنواضع
شكر خالص إلى الأساتذة الفاضل: بعطيش شعبان الذي أشرف
على هذا البحث وأمدنا بالشجيع
الشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علوم النسيير والعلوم
التجارية والاقتصادية
كما أتوجه بالشكر إلى الزملاء والأصدقاء الذين ساعدونا على
إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

| | |
|---------|-----------------------|
| | الشكر |
| | الإهداء |
| | المستخلص |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول والأشكال |
| أ | المقدمة |

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

| | |
|----------|--|
| 10 | تمهيد: |
| 10 | المبحث الأول: إستراتيجية التمكين إطار مفاهيمي |
| 10 | المطلب الأول: تعريف إستراتيجية التمكين |
| 11 | المطلب الثاني: أهمية وخصائص إستراتيجية التمكين |
| 13 | المطلب الثالث: أهداف إستراتيجية التمكين وأدواته |
| 16 | المطلب الرابع: آليات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين |
| 23 | المبحث الثاني: أداء العاملين |
| 23 | تمهيد |
| 23 | المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين |
| 24 | المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين |
| 27 | المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين |
| 28 | المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين |
| 35 | خلاصة الفصل: |

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

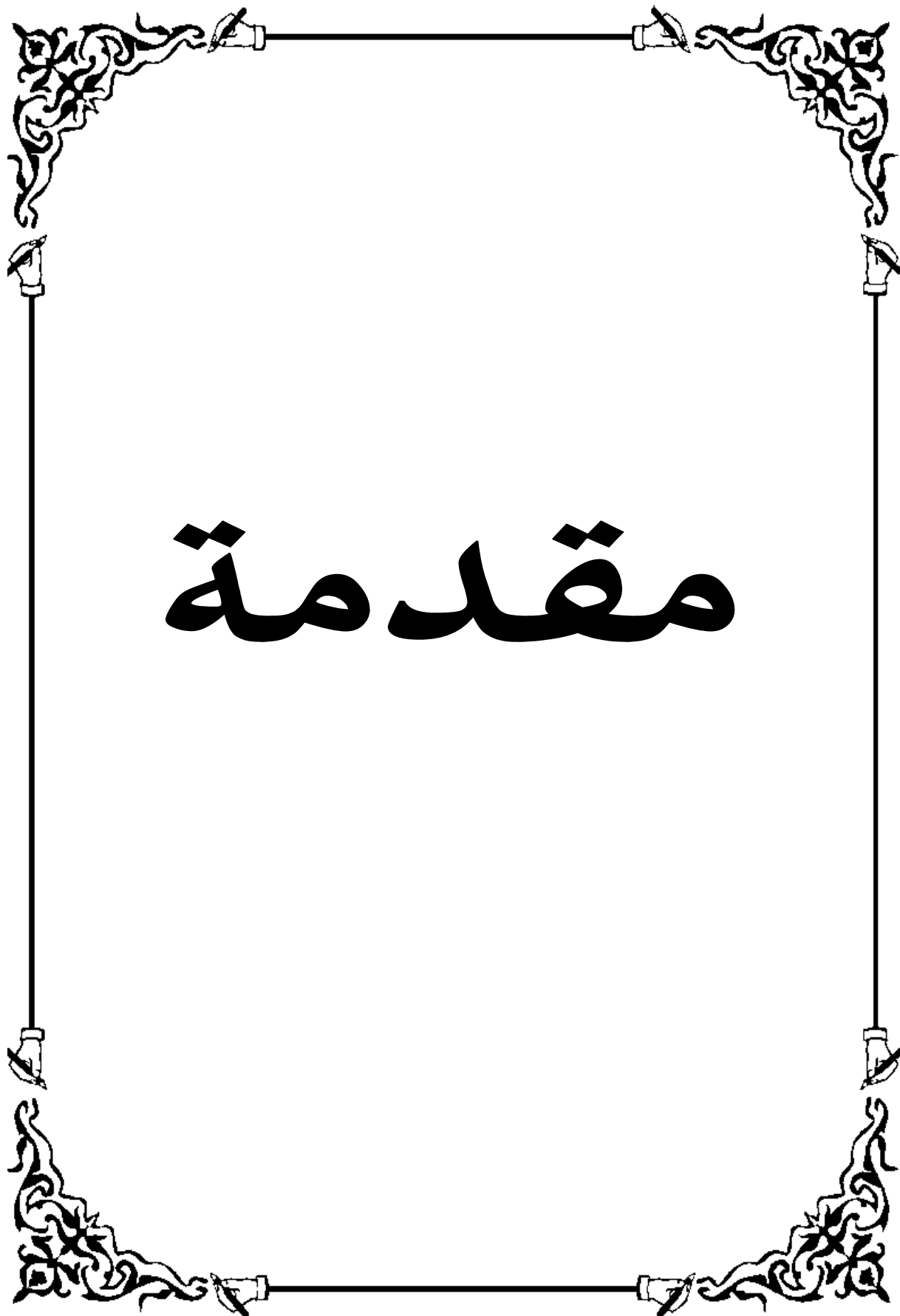
| | |
|----|---|
| 37 | تمهيد |
| 37 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة..... |
| 37 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة..... |
| 39 | المطلب الثاني: إمكانيات مؤسسة لافارج حمام الضلعة..... |
| 39 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت لافارج حمام الضلعة..... |
| 43 | المطلب الرابع: أهداف ونشاط مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة..... |
| 45 | المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة لافارج للاسمنت بحمام الضلعة..... |
| 45 | المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية..... |
| 50 | المطلب الثاني: عرض النتائج..... |
| 56 | المطلب الثالث: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات..... |
| 58 | الخاتمة |

قائمة المراجع

الملاحق

| الصفحة | فهرس الجداول | رقم |
|--------|---|-----|
| 19 | يوضح عرض مقارن لبعض الأنشطة التنظيمية المهمة للمنظمات الهرمية والمنظمات الممكنة. | 01 |
| 39 | يوضح تعداد العمال حسب الرتب إلى غاية جانفي 2016. | 02 |
| 45 | يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لإستبيان إستراتيجية التمكين وأبعاده الفرعية. | 03 |
| 45 | يوضح معامل ألفا كرونباخ لإستبيان استراتيجية التمكين | 04 |
| 46 | يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لإستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية) وأبعاده الفرعية. | 005 |
| 47 | يوضح معامل ألفا كرونباخ لإستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية) | 06 |
| 47 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 07 |
| 48 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | 08 |
| 49 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 09 |
| 50 | يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة | 10 |
| 52 | يوضح نتائج الانحدار البسيط لأثر المشاركة في المعلومات على أداء العاملين (تحسين أداء الموارد البشرية). | 11 |
| 53 | يوضح نتائج الانحدار البسيط لأثر الاستقلالية والمشاركة في القرارات على تحسين أداء الموارد البشرية | 12 |
| 54 | يوضح نتائج الانحدار البسيط لأثر العمل الجماعي على تحسين أداء العاملين (الموارد البشرية) | 13 |
| 55 | يوضح نتائج الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين (تحسين أداء الموارد البشرية) | 14 |

| الصفحة | فهرس الأشكال | الرقم |
|--------|---|-------|
| 24 | يوضح المعطيات التنظيمية ذات العلاقة بتحديد مفهوم الأداء | 01 |
| 25 | يوضح العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب | 02 |
| 34 | يوضح مراحل تقييم الأداء | 03 |
| 40 | يوضح الهيكل التنظيمي بمؤسسة الإسمنت لإفارج حمام الضلعة | 04 |
| 48 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 05 |
| 49 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 06 |
| 50 | يوضح وزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 07 |
| 51 | يوضح المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية التمكين. | 08 |
| 51 | يوضح المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير اداء العاملين. | 09 |



مقدمة

مقدمة:

إن التطور السريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية والبقاء، من هذا الواقع، أصبح بقاء المؤسسة و نموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، وذلك بزيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما اقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير.

ونظرا لأن الحياة تغيرت و ظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطا كبيرة على العاملين وعلى المنظمات التي يعملون فيها، فقد برزت الحاجة إلى القيادة، حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد المنظمات بالاستراتيجيات وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المنظمة، فأسلوب القيادة بالتمكين أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، ولذلك فهو يعرف بأنه زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، وتتميز القيادة بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، و تشجيعهم لطرح أفكار جديدة و إبداعية، ويعد التمكين بمثابة المفهوم الذي يترده مؤرخا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي متعدد المستويات إلى التنظيم المنبسط قليل المستويات، وفي هذا السياق يأتي مدخل تمكين العاملين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة، أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية.

مقدمة

مشكلة الدراسة:

يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية وأسلوب القيادة هذا قائم على أساس دور القائد في تمكين أتباعه، وبالتالي يهدف إلى تطوير وتنمية مرؤوسيه من خلال العديد من الممارسات والقصد من ذلك هو إيجاد قوة عمل تتصف بالفاعلية والأداء العالي وانتماء في العمل.

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة مشكلة الدراسة استناداً في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إستراتيجيه التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

وتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

1- ما أثر المشاركة في المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية؟.

2- ما أثر الاستقلالية المشاركة في القرارات في تحسين أداء الموارد البشرية؟..

3- ما أثر العمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية؟.

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية المشاركة في القرارات في تحسين أداء الموارد البشرية؟..

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية؟.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحقق عدماً اياً هي:

- احتل تمكين الأفراد العاملين أهمية بالغتظنر ا لكونه من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات وافية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.

- جوهر التمكين يتمحور حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

مقدمة

- تعد القيادة الإدارية في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات العمل والتنظيم فلها علاقة مباشرة بتنمية أداء المورد البشري، مما لا شك فيه أن القيادة لا تأتي في التصيب أو الاعتبارات الخاصة، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد.

أهداف الدراسة:

- لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي.
- محاولتبراز المداخل والاتجاهات المتعددة لإستراتيجية التمكين.
- إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده ومستوياته وخطوات تطبيقه .
- التطرق لكل الجوانب المتعددة بالأداء وتقييم الأداء.
- الإجابة على الإشكالية المطروحة، أي معرفة أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين .

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب نذكر منها:

أ - أسباب موضوعية:

- الأهمية العلمية للموضوع، و محاولته إثرائه من أجل إزاد مدى فعالية إستراتيجية التمكين في تحسين كفاءة أداء العاملين.

ب - أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في الموضوع والإلمام ببحثياته.

- إن موضوع الدراسة يتدرج ضمن اختصاصنا و تكويننا، خاصة وأنه يتناول أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو التمكين.

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في القسم النظري من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتكوين القاعدة النظرية المستسقة من مختلف المراجع. أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يعتبر أحد فروع المنهج الوصفي من خلال تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الوصول إليها بالاعتماد على أداة القياس (الاستبانة) من أجل استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

حدود الدراسة:

يمكن توضيح الأبعاد التالية لحدود دراستنا:

- الحدود المكانية: قمنابجراة الدراسة الميدانية في شركة لافارج للإسمنت الواقعة في بمنطقة حمام الضلعة بولاية المسيلة

- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية من 02 أوت إلى غاية 20 أوت 2020.

- الحدود البشرية: قمنابجراة أءالدراسة الميدانية " الاستبانة " على فئة المديرين ورؤساء المصالح بالشركة.

صعوبات البحث:

واجهنا أثناء إعداد هذالدراسة صعوبات تمثلت في:

-الحدود الزمنية الضيقة لإجراء الدراسة مما صعب أكثر إجراء الدراسة الميدانية بتجميع أكبر عدد من الاستبيانات الموزعة.

-التضارب الكبير في الإحصاءات باختلاف مصادرها، الشيء الذي أخذ من وقتنا الكثير، استدعى منا الدقة والتحرز قصد انتقاء أفضل لمراءه أقرب للصحة ولا يتناقض مع الواقع

- الوضع الصحي الذي تمر به البلاد (كوفيد 19) مما صعب علينا الاتصال بعينة الدراسة.

الدراسات السابقة : الدراسات العربية :

-دراسة (الفقي، 2005) : بعنوان " أثر أسلوب القيادة لإدارية و الهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين؛ هدفت الدراسة إلى قياس درجة تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث وتحديد معوقات التمكين، والتوصل إلى حلول وتوصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل وأنجح في قطاع الخدمات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها : وجود علاقة ايجابية جوهرية و تأثير جوهرية لكل من أسلوب القيادة و الهيكل التنظيم على تمكين العاملين، و كذلك توصلت إلى وجود علاقة جوهرية ايجابية بين تمكين العاملين و رضا العاملين.

-دراسة (الشمري، 2006) : بعنوان " مدى اقتناع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين" هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التمكين المطبقة داخل شركة الملاحة العربية للموانئ، و التعرف على الكيفية التي يتم بها أخذ القرارات، والتعرف على تأثير مجموعة المتغيرات الديمغرافية مثل : (النوع، السن، المستوى التعليمي، الدخل) على إدراك العاملين للتمكين، و توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها : ارتفاع مدى مدركات العاملين إلى حد ما لكل متغيرات الدراسة (مشاركة العاملين باتخاذ القرارات و

مقدمة

الإدارة الذاتية، و سيادة روح الفريق، و فاعلية القرارات). و كذلك توصلت إلى أن التمكين يؤثر إيجابيا على اتخاذ القرارات.

- دراسة (ملحم، 2006): بعنوان " التمكين من وجهة نظر الرؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة ". تهدف الدراسة للتعرف على مواقف رؤساء الجامعات من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين، وقام الباحث بإجراء مقابلات مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن واستخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج الآتية :

-وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق.

-وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى و بين التحديات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم في البيئة العربية.

- دراسة (عادل زايد، 1999): تحت عنوان " أثر القيادة الإدارية في تنمية العاملين "، هدفت الدراسة إلى تحديد أهم خصائص القيادة الإدارية التي يجب على منظمات الأعمال تكوينها وتنميتها لتستطيع مواجهة تحديات البيئة الجديدة من خلال رفع مستويات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- تحتاج منظمات الأعمال المصرية إلى نوعية متميزة من القيادة الإدارية لمواجهة تحديات البيئة الجديدة.

- ممارسات القيادة التحويلية أكثر قدرة على زيادة انتماء العاملين و رضاهم الوظيفي من ممارسة القيادة التبادلية.

- دراسة (العتيبي، 2007) : بعنوان " العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري، وقد توصلت من خلالها إلى النتائج التالية :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

-توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

-توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

مقدمة

- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهمم والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- دراسة (الصالح جيجل، 2006) : بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، والتي حاول من خلالها التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء لدى الأفراد في المؤسسة حيث قام بدراسة حالة للتعرف على السمات القيادية لدى مسيري صيدال لكن دون إعطاء نتيجة عن مدى مساهمة أو عدم مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في مؤسسة صيدال.

- دراسة (شويح محمد، 2001): بعنوان " مقومات وشروط القيادة الإدارية حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية "، رسالة ماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، حيث تطرق الباحث إلى المقومات والشروط الواجب توفرها مع دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية إنتاجية وخدمية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

ما يلاحظ على الدراسات السابقة أن البعض منها يركز على موضوع التمكين الإداري في حد ذاته كمفهوم إداري معاصر، ومنها ما ركز على التمكين وأثرها على أداء العاملين أو على تنمية العاملين، ومنها ما ركز على الربط بين القيادة الإدارية والتمكين الإداري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن دراستنا حاولت تسليط الضوء على أثر تبني المنظمات لمفهوم إستراتيجية التمكين على أداء العاملين، وبذلك قامت بدراسة متغيرين من متغيرات إدارية مهمة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية.

هيكل الدراسة :

للإحاطة بجوانب الموضوع رأينا أنه من الضروري تقسيم بحثنا إلى جانبين: الجانب النظري، والجانب التطبيقي.

الفصل الأول: يتناول الإطار النظري للدراسة و ينقسم إلى مبحثين، حيث المبحث الأول الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التمكين، أما المبحث الثاني يتناول أداء العاملين

الفصل الثاني: خصصناه للدراسة التطبيقية و ينقسم إلى مبحثين : المبحث الأول تحت عنوان تقديم مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه دراسة حالة مؤسسة لافارج للإسمنت بحمام الضلعة. وتتويجا لذلك جاءت الخاتمة لأهم النتائج و الاستنتاجات المستسقة من واقع المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: إستراتيجية التمكين إطار مفاهيمي

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية التمكين

المطلب الثاني: أهمية وخصائص إستراتيجية التمكين

المطلب الثالث: أهداف إستراتيجية التمكين وأدواته

المطلب الرابع: آليات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

المبحث الثاني: أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين

المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

خلاصة الفصل:

المبحث الأول: إستراتيجية التمكين إطار مفاهيمي

تمهيد

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمات المختلفة، وذلك نتيجة لما تواجهه في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، وزيادة الأداء، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على تطور لإستراتيجية تمكين العاملين، ومفهومها، ومختلف أنواعها، إضافة إلى أهم أهدافها، والفوائد التي تحققها.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التمكين

تعد إستراتيجية تمكين العاملين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة إستراتيجية تمكين العاملين بشكل فعال وملحوظ مع بداية التسعينات، وبغرض تحديد مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين نقدم بعض المفاهيم بغية تحديد الملامح الأساسية لهذه الإستراتيجية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- تعرف **إستراتيجية تمكين العاملين** على أنها: منح الثقة الكاملة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض المزيد من الصلاحيات، مما يؤدي إلى مزيد من الحرية لهم في اتخاذ القرارات¹.

- كما تعرف أيضا على أنها تُمنح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها².

- وفي تعريف آخر نجد أنها إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تلاءم حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها البعيدة³.

- كما تعرف أيضا على أنها: شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيرا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل،

¹ - علاوة سلمي، إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص5.

² - الساعدي مؤيد نعمة، متجددات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص160.

³ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص16.

وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل¹.

- ولدى البعض ينظر إليها على أنها: تحرير العامل من القيود وتشجيعه، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع².

المطلب الثاني: خصائص وأهمية إستراتيجية التمكين

فيما يلي سنتطرق الى أهمية وخصائص إستراتيجية تمكين العاملين كما يلي:

1- خصائص إستراتيجية تمكين العاملين: تمكين العاملين يتضمن أربعة خصائص وهي³:

أ- المعلومات عن أداء المنظمة:

في المؤسسات التي يتم فيها تمكين الموظفين شكل كامل لا توجد معلومات سرية، كل موظفي المؤسسة بإمكانهم الحصول على المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين.

ب- المعرفة والمهارات ب مساهمة في أهداف المنظمة:

المؤسسات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي.

ج- القوة في القرارات الجوهرية:

وهذا يعني قدرتهم على التأثير على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم، والأخذ بأرائهم.

د- المكافآت تبني على أساس أداء المؤسسة:

في المنظمات التي تمكن العاملين، غالبا ما تكون مكافأاتهم مبنية على النتائج التي تعرض المؤسسة لحدود دنيا من النتائج، فالعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تطبق نتائج التمكين وتمكن العاملين بدرجات متباينة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص66

² - يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص31

³ - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 140.

2- أهمية إستراتيجية التمكين:

يحقق فهم التمكين مزايا عديدة لكل من العاملين والمنظمة معا، وبالطبع تمتد الآثار الايجابية للتمكين الى العملاء والموردين وغيرهم، ويمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها الكثير من الباحثين فيما يلي¹:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضع اتخاذ القرار .
- سرعة اتخاذ القرارات والادارة الجيدة بوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- الإستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والابداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل مشكلاتهم المختلفة على المستوى التنفيذي.
- أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها.
- زيادة درجة الرضا والفخر والإعزاز لدى العاملين بوظائفهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضاً لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى.
- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء و الالتزام تجاه المنظمة، فالقبول هو احتياج إنساني يتم إشباعه عن طريق التمكين.
- يثير التمكين التحدي لدى العاملين ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بدرجة من الحرية، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.

المطلب الثالث: أهداف إستراتيجية التمكين وأدواته

1- أهداف إستراتيجية التمكين

تحتاج المنظمات الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المديرين والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.¹

¹ - د محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص101.

- وقد قامت دراسة TURBAN/AL، 2006 بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية:²
- زيادة الدافعية لقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار.
 - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
 - تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
 - تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.
 - زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
 - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح
 - زيادة النفوذ الفعّال للأفراد، و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
 - يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل، والأزمات.
 - يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا .
 - يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطاتهم، ويعطيهم السلطة الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.
 - يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- أمّا دراسة ميسوم وحسين سنة 2013 فتري بأن هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على تطبيقها وحلال إستراتيجية التمكين، يمكن تلخيصها من خلال العناصر الآتية:³
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام.
 - التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

¹-حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.

² -Turban .E, McLean .E, Wetherbe.J, **Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage**, 2nd Edition Update, John Wiley & Son N.C, USA, 2000, p138.

³- ميسوم عبد الله احمد، أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية ، دراسة لآراء من عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي/بنيوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10 ، العدد 30 ، العراق، 2013، ص105.

- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالاً.
 - جعل الأفراد اقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات
 - تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- وتؤكد دراسة الضلايين سنة 2010 أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والاجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء الولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلى برضا العميل الداخلي¹.

2- أدوات تمكين العاملين

يتحقق التمكين عن طريق الإعلان عن الرؤية التنظيمية وبناء الثقة بتلك الرؤية ومساعدة الآخرين على تحقيقها، وبشكل أكثر تحديداً عن طريق التطوير والتحفيز الفكري والإلهام، وذلك سيحفز العاملين للارتقاء فوق مصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة.

وتتمثل أدوات تمكين العاملين في

- مساعدة العاملين على تحقيق التفوق بالوظيفة : عن طريق التدريب الملائم لمجال العمل؛
 - السماح بسيطرة أكبر: إعطائهم حرية التصرف في أداء الوظيفة، ومن ثم جعلهم مسؤولين عن النتائج؛
 - تقديم نماذج ناجحة للدور المطلوب: السماح لهم بمراقبة الأنداد الذين قاموا بأداء الوظيفة سابقاً بنجاح؛
 - استخدام التعزيز والرضا الاجتماعي: منح المكافآت، وتشجيع التغذية العكسية الشفهية لرفع الثقة الذاتية؛
 - إعطائهم الدعم العاطفي: الحد من التوتر، والقلق من خلال تحديد أفضل للدور والمساعدة بالمهام .
- إن إستعمال المديرين لهذه الأدوات يكسب العاملين إعتقاد بأنهم كفؤين ومهمين، وأن عملهم ذو معنى، وتأثير وأن لديهم الفرص لاستخدام مهاراتهم وهذا يثمر عنه الرضا بالعمل ويضيف قيمة للمؤسسة. وهناك من شخص أدوات التمكين بأنها: المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت، تدعيم الذات، والالتزام

¹-علي الضلايين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37 ، العدد 1 ، الأردن، 2010 ، ص 75-76.

وهناك أيضا من إعتبر أن أدوات وتقنيات التمكين هي¹ :

- إتاحة المعلومات: ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها في إتخاذ القرارات فمن يملك المعلومة يملك القدرة على إتخاذ القرار.
- المعرفة: إن تأصيل المعرفة وإثارتها وتأمينها للعاملين، يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة، المؤسسات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الإتصال بمصادر المعرفة المختلفة، لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.
- الصلاحيات: ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمديرين للمستويات الأدنى، ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين، كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات أو الأنشطة اليومية المدددة بذاتها، لذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة، وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية، أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات، أو تؤدي به الواجبات.
- المكافآت: إن المكافآت لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف، والغاية من سلوكيات التمكين، بل نتيجة لها؛
- تدعيم الذات: يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلا من الشكوى بأنهم آخر من يعلم، وأنهم مستضعفون، فالتمكين يجعلهم يحسون فعلا بوجودهم، وتأثيرهم في الأحداث، والقرارات.
- تعميق الالتزام: يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتشيط العقل الإنساني وإرساء المؤسسة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الالتزام الداخلي ذو التمكين العالي الذي بموجبه يساهم العاملون في تحديد الأهداف، ورسم السياسات، وتحديد الوسائل، والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، ولا يسألون عنه، فهم ينفذون ما التزموا به لمؤسساتهم.

¹ - الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص ص 143-

المطلب الرابع: آليات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

تعد التغيرات الهائلة التي تحدث في بيئة الأعمال من أهم الأسباب التي جعلت رجال الأعمال يتبنون أسلوب إداري حديث ألا وهو: إستراتيجية تمكين العاملين.

الفرع الأول: أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين

كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين، بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة، ولكن معظمها يركز على الأبعاد التالية:

أولاً: المشاركة بالمعلومات

تعد المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لإستراتيجية تمكين العاملين، كما أن المدخل الرئيسي لتطبيق هذه الإستراتيجية يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، فضلاً عن موازنتها ومواردها وطاقتها الإنتاجية وحصصها السوقية، وأسواق الأسهم، والهدر وكلفة فقدان العاملين¹.

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية²:

1 -بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات، والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.

2 -تعزيز المسؤولية: إن المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

3 -قنوات الاتصال: لابد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين إذ لا جدوى من توفر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

كما يجب الإشارة إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين العاملين، إذ أن التطور الحاصل في أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات قد مكن المديرين في الكثير من المنظمات من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع، وتمكين العاملين بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات ونتائج الأداء ومراقبة

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار النيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 93-97.

² - الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 160.

كل التطورات بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى التدخل المباشر في كل شيء، كما يبقى للإدارة العليا الحق في اتخاذ ما ينبغي من قرارات مصيرية أو هامة محتقظة بها بشكل مركزي¹.

ولعل خاتمة هذا البعد هو التأكيد على جانب الاتصال الفعال في المنظمات المتمكنة إذ أن نجاح إستراتيجية تمكين العاملين يصبح أمراً صعباً دون منحهم قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة، وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة وفي الوقت المحدد وهذا ما يتطلب توفر نظم اتصالات فاعلة، كما أن الحاجة أضحت ملحة إلى استخدام تقنيات للاتصالات أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العمل خاصة في الشركات المتعددة الجنسيات².

ثانياً: الاستقلالية وحرية التصرف

يشير هذا البعد إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، كما يعتبر الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسوها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع والابتكار، وفي بعض الأحيان تكون حرية التصرف سلبية ناشئة عما تفرضه نظم المنظمة من سلوكيات هامش دور العاملين ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

- 1- وضوح الرؤية معرفة كافة العاملين لرسالة المنظمة، وأهدافها، وإستراتيجياتها .
- 2- تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ذلك ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة، وإستراتيجياتها، وأهدافها.

3- نظم الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى، كالرقابة الحديثة، والرقابة المتفاعلة، ونظم رقابة المعتقدات.

ثالثاً: بناء فرق العمل الذاتية

إن المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو إستراتيجية تمكين العاملين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار العاملين، ولا شك أن المشاركة المعلوماتية وحرية أو استقلال العاملين، ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى

¹ - الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص173

² - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص132.

آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية، وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين، وتحقيق اعتباراتهم الشخصية¹.

إن دور الفريق في المنظمات التي تسيير نحو إستراتيجية تمكين العاملين يختلف عن دور الفريق في المنظمة الهرمية التقليدية، إذ أنه في هذه الأخيرة يعتبر من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محدودة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل كافة أنشطة المنظمة².

والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة هو أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط، وتنفيذها، وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فإستراتيجية تمكين العاملين هنا تنصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعة من العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من إستراتيجية تمكين العاملين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالطريقة التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم³. ويتضمن هذا البعد في حد ذاته الأبعاد الفرعية الآتية⁴:

1- **ثقافة المنظمة:** قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق، إذ أن الإستراتيجيات لا يمكنها الصمود أمام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الإستراتيجية، ونوع الثقافة التنظيمية الملائمة لهذه الإستراتيجية هي ثقافة فرق العمل والتي تهتم بالعدل والمساواة والمكافآت والتوجه بمتطلبات العمل، والاهتمام بعلاقات العمل والمودة بين العاملين مع انخفاض درجة تأثير الهرمية، والاعتماد على الهيكل المصنوفي والإدارة بالأهداف.

2- **ميول العاملين تجاه العمل الفرقي:** تشخيص ثقافة العاملين، وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلية الاجتماعية، والتي تعني القابلية على المخالطة أو رغبة وقابلية العاملين على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية.

والجدول التالي يبين عرضا مقارنا لبعض الأنشطة التنظيمية المهمة للمنظمات الهرمية والمنظمات الممكنة.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 87 .

² - الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

³ - الساعدي مؤيد نعمة، مرجع نفسه، ص 188.

⁴ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع نفسه، ص 87 .

الجدول رقم (01) عرض مقارنة لبعض الأنشطة التنظيمية المهمة للمنظمات الهرمية والمنظمات الممكنة.

| المنظمات الممكنة | المنظمات الهرمية |
|--------------------------|----------------------|
| - التصور . | - التخطيط |
| - مشاركة الأداء . | - قيادة وسيطرة . |
| - رقابة ذاتية . | - مراقبة تشخيصية . |
| - مسؤولية فرقية . | - استجابة فردية . |
| - هياكل وظيفية متقاطعة . | - هياكل هرمية . |
| - مشاريع . | - طرائق تدفق العمل . |
| - مدربين / قادة فرق . | - مدراء (إداريون) . |
| - أعضاء فريق . | - عاملين . |
| - فرق الإدارة الذاتية . | - إدارة مشتركة . |
| - امتلاك العمل . | - أفعال بما أمرت . |
| - رأي سديد . | - مطاوعة . |

المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 82 .

شرح مختصر للجدول:

لو ناقشنا المواقف والسلوكيات التي ترافق العبارات في أعلاه ولكل مرحلة على حدة، فإننا سنرى أن الاستجابة للعبارات في ظل المنظمة الهرمية ستقود إلى ميل العاملين إلى التنفيذ أو أن يفعلوا ما يؤمرون به مع تحاشي الوقوع في الأخطاء والتملص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء ومعاقبة العاملين بسبب المشاكل الحاصلة فضلا عن الإحساس بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم أو منظماتهم. أما لو ناقشنا المواقف والسلوكيات التي ترافق العبارات في أعلاه في ظل المنظمة المتمكنة فإننا سنرى أن الاستجابة ستكون مغايرة تماما للاستجابة الأولى، وأن التمكين سيدفع العاملين إلى عمل ما

يرونه ضروريا للقيام به وكذلك خوض المخاطر والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية، وتدقيق العمل والبحث عن حلول للمشاكل، ومعرفة وقت التطبيق فضلا عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين في أقسامهم ومنظماتهم.

الفرع الثاني: دوافع ومتطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

تسعى مختلف المنظمات الحديثة إلى تبني إستراتيجية تمكين العاملين، وكان وراء ذلك عدة دوافع، ولنجاحها

يجب توفر بعض المتطلبات الأساسية، وهذا ما سنقوم بعرضه من خلال هذا الفرع

أولا: دوافع تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

يمكن أن نلخص أهم الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني إستراتيجية تمكين العاملين في النقاط

التالية:

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة¹.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات
- قدرات العاملين الإبداعية²
- تحقيق الرضا الوظيفي، والتحفيز، والانتماء
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العاملين
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.

ثانيا: متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

لكي يتم التطبيق الناجح لإستراتيجية تمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، والتي تتمثل فيما يلي:

¹ - عزيز دلمان أحمد، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اليمن، 2011، ص 66-67.

² - الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 130-132.

1-الثقة الإدارية:

إن أساس إستراتيجية تمكين العاملين هو ثقة المديرين بمرؤوسيهـم، 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 المديرين في عمالهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل: إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين العامل¹.

2- الدعم الاجتماعي :

لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد من أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه².

الأهداف والرؤية المستقبلية :

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

3- فرق العمل:

تتطلب إستراتيجية تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل الفرق من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجديـة.

4-الاتصال الفعال :

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أية مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراكهم في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، ولن تتحقق إستراتيجية تمكين العاملين.

5- التدريب المستمر :

¹-إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 46 .

²- القريوتي محمد، عوض خلف العتري، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2، العدد 01، 2006، ص 285.

لا تتحقق إستراتيجية تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وإن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة¹.

6- مكافأة العاملين

تعد المكافآت من أهم متطلبات إستراتيجية تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال وختاماً فإن العاملين بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة، من خلال المعلومات الصادقة، والصراحة والوضوح فإذا توفرت هذه الدعائم فإن العاملين سيمتلكون الثقة المتبادلة

¹-أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 10 .

المبحث الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

يلعب أداء العاملين دورا هاما وأساسيا في تحديد وقياس أداء المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

إن أداء العاملين يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة عمومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة استقرار حين يكون أداء العاملين بها متميزا. وبالتالي فإن قوة العمل يجب أن تكون مجهزة تجهيزا جيدا مع المهارات المناسبة وإعدادها لضمان عدم فشل المنظمات بسبب عدم القدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يشير أداء العاملين إلى مدى تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة فهو مرآة عاكسة للطريقة التي يتبع بها الموظف حاجياته الوظيفية وفي بعض الأحيان يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يذهب إلى الطاقة المبذولة أو قدرات الفرد، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة.

يمكن تعريف أداء العاملين على أنه:

- إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الموظف في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الموظف على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة¹.
 - هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة للسلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال².
 - هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدل القدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا الأداء في موقف معين أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من جهد القدرات وإدراك الدور والمهام³.
- من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن:

¹ - سناء عبد الكريم الخفاق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 35.

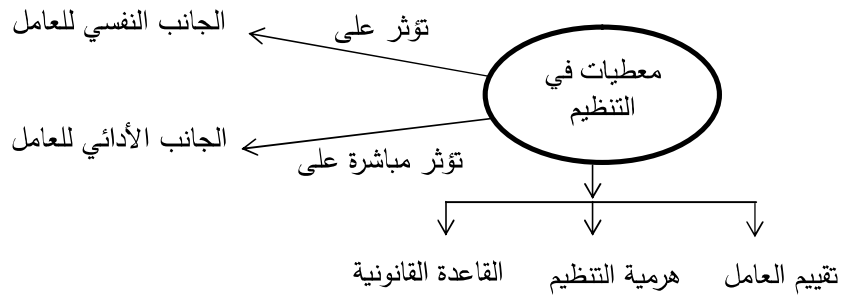
² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1992، ص 244.

³ - راوية حسن محمد، إدارة الموارد رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص 210.

الأداء هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها الموظف أثناء قيامه بعمله داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

ويمكن توضيح المعطيات التنظيمية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد مفهوم أداء العمل من خلال تأثيرها على الجانب الأدائي مباشرة أو الجانب النفسي والأدائي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): المعطيات التنظيمية ذات العلاقة بتحديد مفهوم الأداء



المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين:

أ- عناصر أداء العاملين

لا يمكن الحديث عن أداء فعّال بدون توفر عناصره ومكوناته الأساسية، وتبين أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين، ويمكن ذكر بعض هذه العناصر فيما يلي:

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بها.

ثانياً: نوعية العمل:

وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، النظام، الإلتقان، السرعة والتمكن الفني لهذا العمل والقدرة على التنفيذ وتنظيمه وعدم الوقوع في الأخطاء.

ثالثاً: كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز، والمثابرة تشمل التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه¹.

كما يشمل أداء العاملين على العناصر التالية:

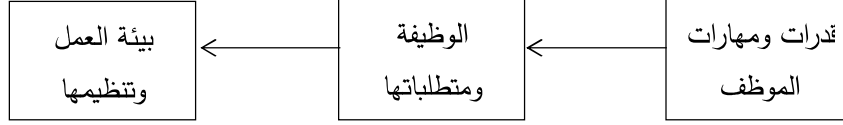
- 1- **الموظف:** هو العنصر الرئيسي للأداء من خلال ما يمتلكه الموظف من مهارات وقدرات ومعرفة وغيرها من الصفات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره.
- 2- **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية.
- 3- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات، والتحديات وما تقدمه من فرص عمل للموظفين²، وذكر أحمد صقر عاشور عناصر الأداء التي لا يمكن الاستغناء عنها ليكون الأداء فعلاً في المنظمة.
- 4- **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** حيث يؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته ببحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء التالية والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توافرها بالموظف الذي يؤدي هذه الأنشطة.
- 5- **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:** يقصد بها أنظمة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية، من حيث الوقت الذي تستغرقه والآثار المترتبة عليها في تحليل مكونات العمل.
- 6- **تجميع المهام:** طريق تجميع هذه المهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليها إعادة تصميم العمل أو تنظيمه³، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - آل الشيخ خالد عبد الرحمان: المتغيرات الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة غير منشورة، 2001، ص ص 21-22.

² - الزهراني حسن بن جمعان: خصائص الوظيفة وأثرها على أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالسعودية، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 22.

³ - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 80-81.

الشكل رقم (02): العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب



ب- محددات أداء العاملين:

تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء الملائمة والمناسبة التي تجعل العامل أو الموظف أحسن أداء في عمله.

وأداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية وهي: الدافع، القدرات، الإدراك، ويمكن صياغته في المعادلة التالية: الأداء = الدافع + القدرات + الإدراك

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين فأثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها، إنما بمستوى درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والدافعية ومن أجل فهم هذه المعاملة نتطرق إلى كل عامل على حدا.

أولاً: الدافع: يعرف الدافع على أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو بآخر ويتابع القيام بهذا النشاط.

كما يعرف موارد الدافع بأنه: عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه.

من خلال هذا التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الفرد. **ثانياً: القدرات:** القدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء، وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء، ومتطلبات القدرات اللازمة له¹. ويعرف محمد عثمانى نجاتي القدرات على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة، أو نشاط عضلي رمزي، أو بأي نوع آخر من السلوك"

¹ - رضا قجة، دور العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باننتيت: دون دار النشر، 2003، ص ص 58-62.

ثالثاً: الإدراك: يخضع الفرد في المؤسسة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل، وردود أفعاله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة بما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات".

كما يمكن القول أن ما يتلقاه الفرد من المعلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها، وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة، متأثراً أيضاً بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثراً أيضاً بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

وعليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك تختلف من شخص إلى آخر.

ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم التعرف على العوامل والعمليات التي تكون لدى الأفراد، هذه المدركات والانطباعات مما يقربنا من فهم الاختلاف بين المدركات التي تتكون لدى فرد ما وغيره ممن يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا فهم الاختلاف في ردود الأفعال لديهم¹.

المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين

نميز ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي² :

1- كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

2- الجهد المبذول :

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

¹ - قحة رضا: مرجع سابق، ص 64 .

² -

3- نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المطلب الرابع : تقييم أداء العاملين:

تستوجب عملية تقييم أداء العاملين الوقوف على مفهومها من خلال جملة من التعاريف بالإضافة إلى التعرف على أهم الأهداف التي تحققها هذه العملية.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل"¹. ويعرف على أنه قياس أداء العامل بالنسبة للإنتاجية وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه². كما يعرف على أنه عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم³.

ويعرف كذلك على أنه تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية العامل وذلك خلال فترة زمنية⁴.

من خلال هذه التعاريف تلخصها الخصائص التالية لتقييم الأداء:

- عملية تقييم الأداء تتم من خلال استخدام مقياس دقيق عادل موضوعي.
- عملية تقييم الأداء تتم خلال فترة زمنية.

¹-عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط1، عمان: دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 259.

²- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض: مرمز للطباعة الإلكترونية، 2003، ص408.

³-عداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر 2004، ص 15.

⁴-جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 308.

- عملية تقييم الأداء ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المستخدمة وكفاءة استخدامها من طرف الفرد كما تتم دراسة تطوير العلاقة بمرور الزمن.
- عملية تقييم الأداء تتم في الحاضر بناء على سلوكيات حديثة في الماضي وتم الاستفادة منها في المستقبل من خلال تحسين وتطوير الأداء.
- تركز عملية تقييم الأداء على مدى الاتفاق الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم والكمية، وسرعة الإنجاز، الجودة و التكلفة. أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج طبقا لنتائج مرحلة التقييم، وينظر لتقييم الأداء على أنه نشاط هام من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال¹.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء:

- أن يكون التقويم دوريا مستمر ومتواصلا، ويتم المقارنة بين نتائج السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين أيدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.
- أن يخضع لتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء.
- أن يشعر العاملون بأهمية التقييم.
- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة بالمؤسسة، كما يفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعا لتعدد المستويات والمهن.
- أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم توزيع أوزان كمية لها تبعا لدرجتها وأهميتها ومن أهم تلك الجوانب والمتغيرات مايلي:
- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والالتزام والولاء للمؤسسة وللمصلحة العامة في التصرف في السلوك.
- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط ومراعاة المكان والزمان المنفق عليهما.
- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل في الابتكارات والتجديد.
- العلاقات الإنسانية وهي التي تنظم علاقة الموظف برؤسائه ومرؤوسيه وأوقات العمل الإضافية

¹ - خالد عبد الرحمان الهيثي إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، ط1، د، ب، ن: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999، ص 177.

ثالثاً: أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء :

1- أهداف عملية تقييم الأداء :

تسعى المنظمات إلى تحقيق جملة من المكاسب والأهداف أهمها:

أ- تخطيط الموارد البشرية:

يساعد التقييم الناجح في تخطيط الموارد البشرية خاصة إذا كانت إدارة المنظمة تنتهج سياسة دورية أو سنوية تمكنها من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة في السوق والموارد المتاحة لديها، حيث تعتبر هذه العملية الخيط الأساسي لعمليات استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية فأى عملية لتقييم الأداء هي جوهر أساسي لعمليات تخطيطه وسياسات تشغيلية تستهدف التميز¹.

ب- تقييم المشرفين والمديرين:

تتوقف نتائج تقييم الأداء عن مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية أعضاء الفريق الذين يعملون تحت مسؤولياتهم فمن خلال عمل المرؤوسين وطريقة أدائهم تتضح نوعية معالم العملية الإشرافية والرئاسية².

ت- تقويم الأفراد وزيادة دافعهم:

إن نتائج تقييم أداء الموظفين تخدم عملية تقويم أدائهم، فمن خلالها يتم معالجة الانحرافات والقصور كما يساعد الإدارة من خلال المعلومات التي توفرها نتائج التقييم في تحديد نظام الدوافع والحوافز التي تؤثر على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم سواء بالزيادة أو بالنقصان، حيث ينبغي على الإدارة الربط بين الجهد المبذول وكمية الأداء من جهة، ومن جهة أخرى بين الأداء والعوائد وهذا يساهم في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأفضل طبقاً لما جاءت به نظرية التوقع³.

ث- بناء نظام عادل للحوافز والمكافآت يرفع معنويات العاملين:

تعتبر العدالة التنظيمية التقييم العادل أساس كل السياسات التحفيزية التي تستهدف زيادة رضا العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 152.

² - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، عمان: دار النشر للنشر والتوزيع، 2007، ص 87-88.

³ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 243

واختلاف طبيعة الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات للوصول إلى معلومات صادقة من خلال التقييم تجعل العملية التحفيزية أكثر عدالة، فهناك وظائف تتطلب مستويات عالية من الإبداع يصعب قياس نتائجها في المدى القصير، وبالتالي الاعتماد على مخرجات هذه الوظائف في التقييم يعد إجحافاً في حق أصحابها، بحيث تكون نظرتهم إلى التقييم سلبية ويرون أن الأسس المعتمدة غير عادلة وهذا ما ينعكس سلباً على أدائهم المستقبلي، لذا فهذا النوع من الوظائف يتطلب تقييم الأداء وتصميم نظام الحوافز والمكافآت على أساس المهارات¹.

ج- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد:

تسهم عملية التقييم في الكشف عن طاقات وقدرات غير مستقلة لدى الأفراد العاملين، حيث تسمح بإعادة المهام والأدوار وتقسيم العمل بما يتماشى والقدرات والطاقات التي يتمتع بها الأفراد، والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة بغية النهوض بها.

ح- تحسين الأداء الوظيفي وتطويره:

عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف وتوفير معلومات حول مستوى أداء العاملين حيث تعكس نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا ما يجعل الإدارة العليا تتدخل لتعزيز نقاط القوة وتحفيز العمال على استغلالها في إنجاز المهام الموكلة لهم، أما نقاط الضعف فتسعى الإدارة العليا إلى الحد من تأثيراتها من خلال برنامج تحسين وتطوير الأداء بالاعتماد على التدريب واعتماد الطرق الحديثة في تكوين العنصر البشري².

ب- الكشف عن عدم تماشي الطاقات والقدرات مع طبيعة العمل:

تقييم الأداء الوظيفي يسمح بالتعرف على العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال ما يحتم على المنظمة تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم³.

ت- إشعار العامل بالمسؤولية ودعم علاقتهم مع الإدارة:

بمجرد علم العاملين بأنه موضع تقييم يجعلهم يضاعفون الجهود ويتنافسون فيما بينهم من أجل تجنب العقوبات التي قد تمارسها الإدارة على المقصرين وطمع في المكافآت التي تكون من نصيب المجتهدين.

ث- إنجاز عمليات النقل والترقية وزيادة الأجور وتوحيد أسس الفصل وتوقيع النزاعات:

¹ - الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية العربية، 1974، ص 105.

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، 1992، ص 244.

³ - زكي محمد هشام، إدارة الموارد البشرية، ط2، الكويت: منشورات ذات السلاسل، د.ت. ن، ص 296.

تساعد عملية تقييم الأداء إدارة المنظمة على التعرف عن قدرات العاملين ومهاراتهم والإلمام بالعجز أو الفائض من الموارد البشرية ما يجعل عمليات النقل وزيادة الأجور كلها تتم وفق أسس موضوعية وموحدة¹.

2- أهمية تقييم الأداء:

تظهر أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الترقية والنقل: " Promotion and Transfers "

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد على نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

- تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة الرواتب للعاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

- مقياس أو معيار:

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كما يحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

- تقديم المشورة:

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم بكيفية قيامهم بأعمالهم، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة عن مثل هذا السؤال.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مصر: الدار الجامعية، 2008، ص299.

- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين¹.

- اكتشاف الحاجات التدريبية:

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع البرامج التدريبية والتطوير اللازم.

- يزود المسؤولين بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين:

مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة².

- رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل:

ويتم ذلك خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس القيم بين الإدارة و الموظفين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المؤسسة.

إن تقييم الأداء وفق نظام محدد ومواعيد مضبوطة يستلزم الإدارات بتقديم تقاريرها الدورية حول كفاءتهم والاحتفاظ بالسجلات والتقيـد بمواعيدها وذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف³.

رابعا: مراحل تقييم الأداء

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الأداء الموظفين والتي نوردها فيما يلي:

1- وضع توقعات الأداء : تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تهدف هذه المرحلة إلى التفرق على كيفية عمل الفرد

مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا .

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د، ب، ن: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص125.

² - مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، د، ب، ن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 87-88.

³ - نظمي شحادة، محمد الباشا الجبوشي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الصفاء، 1991، ص ص 76-86.

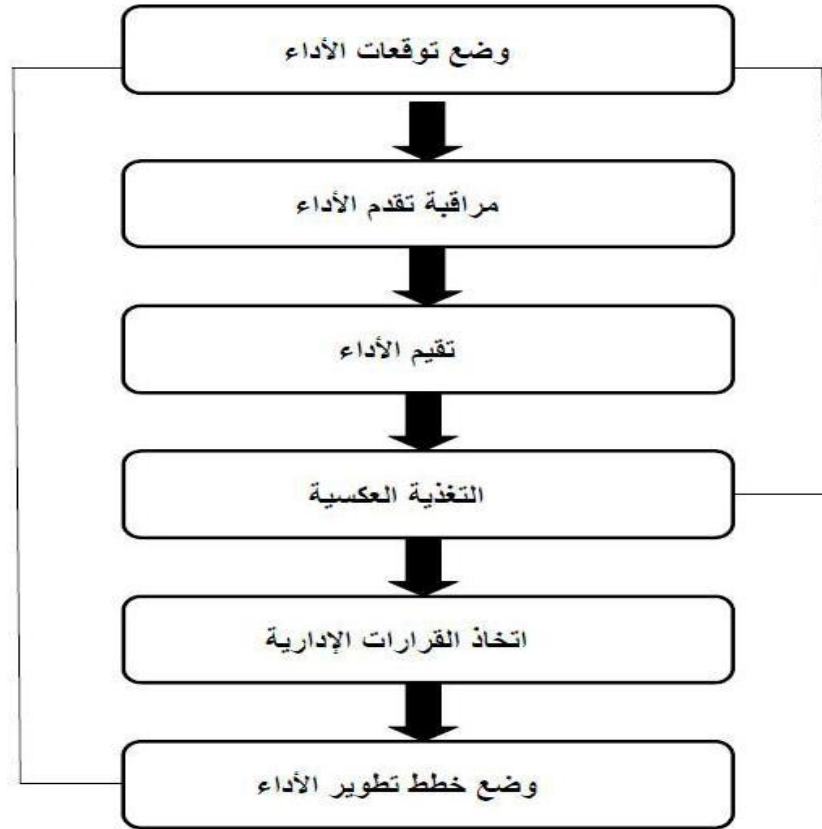
3- مرحلة تقييم الأداء : من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد .

4- التغذية العكسية : وتتمثل في عملية تعرف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله وتعتبر التغذية العكسية ضرورة لأنها في كيفية أدائه المستقبلي لعمله .

5- اتخاذ القرارات الإدارية : والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء .

6- وضع خطط تطوير الأداء : ويمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهام والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل واستفادة منها في انجاز الأعمال أو محاولة تغييرها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز¹.

الشكل رقم (03) يوضح مراحل تقييم الأداء



المصدر: محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، 2014، ص258.

¹ - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المعز، 2014، ص257 .

خلاصة الفصل:

ومن خلال دراستنا نستنتج أن الأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في اتخاذ التدابير التي تساعد على الارتقاء بالأفراد وهذا بتوجيهه إلى التكوين، الترقية، والتحويل بما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.

من جهة أخرى يسمح باعتراف الإدارة بما يقدمه العامل من أداء فعلي وبالتالي سوف يدفع العمال إلى العمل برغبة أكبر وعدم رغبتهم في ترك المؤسسة نظرا لارتياحهم فيها، فالتقييم يدعم العلاقات بين الأفراد ورؤسائهم والمنظمة ككل

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة

المطلب الثاني: إمكانيات مؤسسة الافارج حمام الضلعة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت لافارج حمام الضلعة

المطلب الرابع: أهداف ونشاط مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة

المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة لافارج للاسمنت بحمام الضلعة.

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.

المطلب الثاني: عرض النتائج.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الإستراتيجية لأنها ترتبط مباشرة بأعمال الإنشاء والتعمير، وهي مع ذلك تعد صناعة بسيطة مقارنة بالصناعات الكبرى، وذلك لأن صناعتها تعتمد على مواد بسيطة.

كما تحتل صناعة الإسمنت بالجزائر كغيرها من الدول مكانة معتبرة لكونها قاعدة أساسية لتطور أغلب القطاعات الأخرى الحيوية في الاقتصاد الوطني وذلك من خلال إنتاج مادة الإسمنت واستخدامها في كثير من القطاعات وعلى رأسها قطاع البناء والأشغال العمومية، والبنى التحتية للاقتصاد الوطني والتي تعد الركيزة الرئيسية الدفع عجلة التنمية الاقتصادية .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة

تعد مجموعة لافارج (Lafarge) الرائدة عالميا من أبرز المؤسسات القائمة على إنتاج مواد البناء من إسمنت وخرسانة وغيرها، وهي منتشرة في أكثر من 78 دولة، وتتبع المجموعة إستراتيجية تقوم على توقع احتياجات الصناعة من مواد البناء بهدف تلبيتها مسبقا، ويعمل بها أكثر من 76000 موظف حول العالم ، وقد انطلقت أعمال لافارج سنة 1833 عند قيام "أوغست بافين" بتأسيس استثمار متخصص في تصنيع الجير في فرنسا، من خلال الاستحواذ على عدد من مؤسسات الخير والإسمنت، وبعد ذلك أصبحت المجموعة من بين أكبر منتجي الإسمنت في فرنسا بحلول أواخر عام 1930، حيث تقوم المجموعة بإتباع استراتيجية قوية للتوسع العالمي، كان ذلك لأول مرة عام 1864 عند تزويد مصر بالجير لبناء قناة السويس، واستمرت في التوسع في كل من شمال إفريقيا الجزائر، المغرب)، المملكة المتحدة، البرازيل، كندا، أمريكا الشمالية والشرق الأوسط (الأردن).

ويقع المقر الرئيسي للمجموعة بالعاصمة الفرنسية "باريس"، إذ تعمل على تطوير عملياتها التجارية في الأسواق سريعة النمو بصفة خاصة وتولي المجموعة اهتماما كبيرا بالتنمية المستدامة والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة في محور استراتيجياتها، ومنذ سنة 2005 تصنف Lafarge سنويا ضمن أفضل 100 مؤسسة متعددة الجنسيات من حيث التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة (دراسة Corpoarte Kinghts inc).

أما مؤسسة لافارج حمام الضلعة محل دراستنا الميدانية فتعود أصل ملكيتها إلى مجموعة "أوراسكوم" المصرية، حيث كانت تسمى "المؤسسة الجزائرية للإسمنت" ابتداء من تاريخ: 03 مارس 2003 إلى غاية 2009، كأول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر، ومنذ سنة 2009

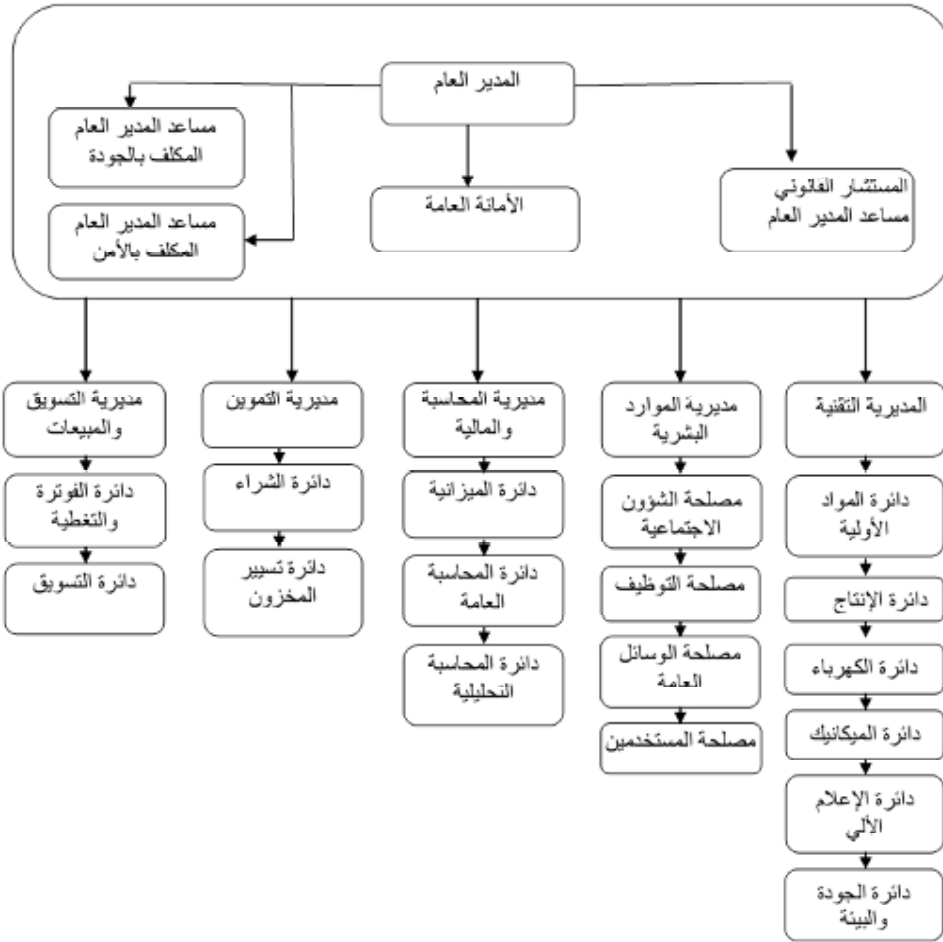
أصبحت مملوكة لمجموعة "لافارج" الفرنسية للإسمنت حيث تم نقل حصة 100% من مؤسسة "أوراسكوم" المواد البناء القابضة لمجموعة أصول الإسمنت إلى مؤسسة لافارج الفرنسية عما يزيد عن 112 مليون دولار. الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة لافارج حمام الضلعة أولا: بطاقة فنية حول مؤسسة لافارج حمام الضلعة و قع مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة على بعد 07 كلم جنوب شرق دائرة حمام الضلعة، وعلى بعد 03 كلم إلى الشرق من الدبيل، وتحديدًا على بعد 30 كلم من الشمال الغربي لولاية المسيلة، وعلى بعد 240 كلم تقريبا جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهي تتربع على مساحة تقدر ب 100 هكتار منها 25% دون إنتاج و 75% مخصصة للإنتاج، وهي مساحة تسمح للمصنع بالعمل في ظروف جد ملائمة، نتيجة القرب من مصادر المواد الأولية (محاجر، مياه، طاقة) بالإضافة إلى تموقعها بالقرب من الطريق الوطني رقم (45) كميزة للمصنع وحافز للزبائن ، وقد بدأت المؤسسة للإنتاج الفعلي للإسمنت في سبتمبر 2003، بما يقارب من 632 عامل، حيث تم تسجيلها تحت رقم 01 بـ 16.00166868 : (ACC) بالسجل التجاري، يتمحور نشاطها الأساسي حول إنتاج الإسمنت الرمادي، وقدر رأسمالها الاجتماعي عند التأسيس بـ 7.256602000 دج ذات الشكل القانوني شركة ذات أسهم (ACC / SPA)، وهي تستحوذ حاليا على ما نسبته 37% من الحصة السوقية للإسمنت بالجزائر، ويتواجد مقرها الرئيسي بحيدرة بالجزائر العاصمة ، باعتبار لافارج مؤسسة متعددة الجنسيات في الجزائر تقوم بإنتاج أنواع جديدة للإسمنت وتسعى إلى اكتساب أكبر حصة سوقية بين منافسيها وتعتمد المؤسسة على إستراتيجية تركز على إدخال التكنولوجيا الحديثة دون اللجوء إلى عدد كبير من العمال، وشعارها في ذلك " Lafarge مواد تبني الحياة " لآلاف المواطنين الجزائريين.

المطلب الثاني: إمكانيات مؤسسة الافارج حمام الضلعة

تتوفر المؤسسة على خطين لإنتاج الإسمنت، حيث يتمثل الخط الأول للإنتاج في الإسمنت الرمادي، وبدأ التشغيل به في جانفي 2004، وقدرت تكلفته الإجمالية بـ 260 مليون دولار وتقدر قدرته التصنيعية بـ: 2.4 مليون طن سنة، خط ثاني للإنتاج أنجز في منتصف عام 2005 مخصص لإنتاج الإسمنت الأبيض، وكلف 190 مليون دولار وله قدرة تصنيعية تقدر بـ: 2.4 مليون طن سنويا ، ألتين لاستخراج المواد الأولية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1000 طن ساعة، ورشة لتصليح الأجهزة الميكانيكية، مخبر لتحليل الإسمنت كيميائيا، ورشة لتحويل الإسمنت من أجل توزيعه بالتجزئة أو في أكياس، ورشة للمحرك الكهربائي، ورشة تكوين، و يغطي إنتاج المؤسسة ولاية المسيلة والولايات المجاورة سطيف، برج

- مصنع الإسمنت بحمام الضلعة ولاية المسيلة؛
- وحدة إنتاج الحصى بالدبيل حمام الضلعة ولاية المسيلة؛
- محاجر القطاية بالحمادية ولاية برج بوعرييج؛
- محجرة أولاد جلال بولاية بسكرة؛

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي بمؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة



المصدر : مديرية الموارد البشرية بمؤسسة لافارج حمام الضلعة .

يوضح الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها وهو يتكون من

سنة مديريات لكل منها عدة دوائر وتقوم كل مديرية بمهام معينة تتمثل في:

1- **المديرية العامة:** يترأسها مدير عام وهو المسؤول الأول في المؤسسة ويتولى مهمة التنسيق بين جميع المديريات والدوائر وتسيير أمن المؤسسة، الحفاظ على الاتصال الدائم مع الزبائن وتقوية العلاقة

معهم، تطبيق الطرق الناجحة وإتاحة الفرصة للعمال بتوجيه النقد واكتشاف نقاط الخطأ ومناقشتها، ويندرج تحت المديرية العامة:

- **المستشار القانوني مساعد المدير العام:** وهو من يعطي ويعد الدراسات والاستشارات القانونية في جميع المسائل التي تعرض على المؤسسة وإقرار الأمور القانونية والمنازعات العمالية . - مساعد المدير العام المكلف بإدارة الجودة والتطوير : يتكف بالشؤون الإدارية والأعمال المتعلقة بالتعيين والاستخدام والتعاقد مع الزبائن وتنظيم مراسلات المؤسسة وتأمين الخدمات اللازمة لحسن سير العمل فيها بما | يضمن الجودة والأداء، وتعتبر هذه الوظيفة ذات علاقة مباشرة من خلال التعامل مع مختلف المديریات والمصالح في المؤسسة، ويقوم بتقدير ميزانيات المشاريع المزمع تنفيذها وتحديد التكاليف والنفقات والوقت، وهذه الوظيفة تعتبر نقطة التقاء التسيير المؤسسة من خلال التقارير والسجلات الدورية للعمل في مختلف المصالح والورشات التي ترفع لها، ويعتبر كذلك المسؤول عن ضمان تحقيق استمرارية تطبيق معايير الجودة في المؤسسة والترتيبات اللازمة من خلال الرقابة والتقييم المستمر .

- **مساعد المدير العام المكلف بالأمن:** حيث ترتبط مهامه بالمدير بصفة مباشرة ويتولى كل ما يختص بالأمن داخل المؤسسة، كما يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف، حيث يلتزمون بالحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، وتوكل لهم مهام التفثيش للعمال والزوار ومعدات نقل العمال.

- **مصلحة الأمانة:** وتتمثل مهام المصلحة في تحديد المواعيد بما في ذلك تنظيم الاجتماعات واللقاءات، تلقي الاتصالات والرد على مختلف المراسلات.

2- **المديرية التقنية:** ويندرج تحتها ستة أقسام وهي:

- **دائرة المواد الأولية:** وتتمثل وظيفتها في توفير المواد الأولية بالإشراف على عملية استخراجها من المحاجر بواسطة المتفجرات أو ماكينات القلع، حيث تحتوي مصلحة استغلال المحاجر، مصلحة ترميم العتاد المتنقل ومنطقة الكسر.

- **دائرة الإنتاج:** ومهمتها تقديم المواد المطلوبة واللازمة لضمان سير العملية الإنتاجية دون انقطاع، هذا بالتنسيق مع مصلحة تسيير المخزون التي تحدد الكميات والمواصفات المطلوبة في المنتج، حيث تحوي على قسم أنتاج الكلنكر، قسم تصنيع الإسمنت وشحنه، قسم هندسة الفروق والذي يسهر على مراقبة

نوعية الإسمنت وكذا إعطاء الملاحظات حول المقادير الرئيسية لمواد التصنيع وفق المقاييس العلمية وذلك باستعمال أجهزة مخبرية ذات تقنية متطورة.

- دائرة الكهرباء: من بين مهامها صيانة الأجهزة الكهربائية مثل المحركات وتعديل الضغط الحراري للألات في حالة الارتفاع والانخفاض، تزويد المؤسسة بالكهرباء عن طريق المولدات في حالة انقطاع التيار الكهربائي.

- دائرة الإعلام : وهي المسؤولة عن انتقال المعلوماتية داخل وخارج المؤسسة، وضمان السير الحسن للتجهيزات الإعلام الآلي المتواجدة في مختلف دوائر المؤسسة، مع ضبط وصيانة هذه الأجهزة ومتابعة كفاءة استعمال مختلف البرامج وإدارة الشبكات المعلوماتية والتطورات المستجدة .

- دائرة الجودة والبيئة: ومهمتها مراقبة جودة ونوعية المنتج من خلال مراقبة العمليات الإنتاجية من البداية إلى النهاية، كما يتم اختبار عينة الجودة كل ساعة زمن لضبط القياسات القانونية، ويحتل هذا القسم مكانة هامة داخل المؤسسة لاتصاله مباشرة بالإدارة العليا، مما يبين أهمية الجودة والبيئة في المؤسسة حيث تعتبر هذه المديرية المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة وذلك بالإشراف على جودة ونوعية المنتج ومطابقته للمعايير والمواصفات المعتمدة، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية فيما يخص الجودة والأمر المتعلقة بالجوانب البيئية إعداد تقارير دورية، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتج.

- دائرة الميكانيك: وتقوم بصيانة المعدات والآلات والاهتمام بإجراءات المعاينة والكشف عن الأجزاء الحساسة وتبديلها لتفادي وقوع الأعطال أو التلف أثناء العملية الإنتاجية، ووقاية تصحيحية تعمل على إصلاح الأضرار بعد حدوثها، كما تعمل على المراقبة الدورية ومتابعة نشاط الآلات والتجهيزات لإصلاح الخلل والأخطار التي يمكن حدوثها وهذا لضمان استمرارية سير العمليات الانتاجية.

3- مديرية الموارد البشرية: تتم بتنظيم العمل داخل المؤسسة من خلال إعداد برامج تكوين، تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت، حيث تكون مرتبطة بجميع المصالح الأخرى ومراقبتها من

حيث الحضور والسلوك، حيث تحتوي على مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة التكوين، مصلحة الوسائل العامة ومصلحة المستخدمين.

4- **مديرية المالية والمحاسبة** : وتعمل على تقييم النشاط وتسيير الموارد المالية داخل المؤسسة، كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية وتقييم الموارد المخزنة نقداً، وتشمل هذه الإدارة على دائرة الميزانية، دائرة المحاسبة العامة ودائرة المحاسبة التحليلية.

5- **مديرية التموين**: ومهمتها تموين المؤسسة من خلال شراء وتخزين المواد وقطاع الغيار المطلوبة بالكمية والنوعية، حيث تحتوي على مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، إذ تقوم مصلحة التخزين بتحديد الكميات المطلوبة بالمواصفات ثم إرسالها لمصلحة الشراء التي تقوم بعملية الشراء، وعند وصول الطلبية تقوم مصلحة تسيير المخزون بفحصها قبل تسليمها للجهة المعنية.

6- **مديرية التسويق والمبيعات** : وتشرف على جميع العمليات الخاصة بتوزيع المنج لعملاء المؤسسة، وتحديد نصيب كل زبون من الإسمنت بعد أن تقدم لهم مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة حسب البرامج المحددة من قبل المديرية العامة والتي تدخل ضمن البرنامج العام لتوزيع الإسمنت عبر المتعاملين، وتحتوي على مصلحة البرمجة و الفوترة، التغطية ومصلحة التسويق.

المطلب الرابع: أهداف ونشاط مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة

إن الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة هو تغطية متطلبات السوق في مجال الإسمنت، لذا تسعى إلى المحافظة على مكانتها في السوق في نظر جميع الأطراف التي تتعامل معهم (العملاء، الموردون، الجماعات المحلية)، وكذا المحافظة على وسائل الإنتاج وتثمينها. أولاً: أهداف مؤسسة لافارج حمام الضلعة

تعمل المؤسسة لتغطية الطلب التجاري المحلي وتوفير المنتج بالكميات الأزمة والجودة العالية من خلال وضع خطط للإنتاج تهدف إلى الاستخدام العقلاني والأمثل لوسائل الإنتاج واحترام المتطلبات القانونية والتشريعية، كما تحاول البقاء في السوق بالسعي لتحسين أوضاعها خاصة البيئية لتحقيق استمراريته وضمان بقاءهوا إيجاد استثمارات جديدة تمكنها من المنافسة، والعمل على رفع الحصة السوقية من خلال كسب ولاء الزبائن وجذبهم وتحسين صورة المؤسسة، رفع رقم الأعمال من خلال بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات عن طريق طرح أسعار مناسبة وتقديم خدمات جيدة لتعزيز صورة العلامة التجارية وسمعة المؤسسة في صناعة الإسمنت، الترويج لمنتجات المؤسسة بتعزيز الخدمات ذات القيمة المضافة، التركيز على جانب التطوير وجودة المنتجات، الابتكار في إدارة العملاء وسلسلة التوزيع.

من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها فهي تكتسب أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي الوطني نتيجة للدور الذي تلعبه سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية كونها مؤسسة توفر أنواعا

من الإسمنت للسوق الوطنية وتساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية وتغطية العجز من مادة الإسمنت. إلى جانب الأهداف الاقتصادية هناك أهداف أخرى اجتماعية تسعى المؤسسة لتحقيقها نذكر منها:

توفير مناصب شغل لأكثر عدد ممكن من العمال وتوفير كل الظروف الملائمة لهم، كما تسمح بتوفير فرص التكوين للعمال لتحسين مؤهلاتهم إلى جانب ذلك فهي تقوم بتوفير التكوين للشباب المنطقة القادمين من مراكز التكوين المهني.

أما على مستوى تحسين الوضع البيئي فإن المؤسسة تبحث عن حلول مبتكرة لخفض أو منع انبعاثات الكربون في الجو وتحقيق الكفاءة في استخدام الطاقة من خلال استخدام التكنولوجيا الجديدة للإنتاج (مصافي) إلى تطبيق معيار إعادة الاستخدام والتدوير للمياه والغبار، كما تهدف المؤسسة بحلول سنة 2020 إلى الحد من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون (CO2) لكل طن من الإسمنت بنسبة 33%، وتعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة والمساهمة في تصميم أكثر من 500 مشروع للبناء المستدام (84.5% من المحاجر صممت لها خطة إعادة تأهيل) حيث أن 50% من أبحاث لافارج ترتبط باستخدام منتجاتها وأنظمة البناء والتنمية، وذلك تحديث المحطات لتحسين كفاءة استخدام الطاقة من خلال عمليات الإنتاج، واستبدال الوقود الأحفوري بالطاقة الحيوية المتجددة وأنواع الوقود البديلة، تعزيز قيم لافارج في الصحة والسلامة الصناعية وحماية البيئة.

- بالإضافة إلى الحفاظ على التنوع البيولوجي من خلال زرع الأشجار بالقرب من المصنع كمصدر للطاقة ولتطيف الجو من الغبار المتناثر والغازات الضارة، إعادة تأهيل المحاجر، البرك، المناطق القاحلة المستغلة من طرف المؤسسة وحماية الأنواع النادرة والمهددة بالانقراض.

- توطيد العلاقة مع الزبائن والمتعاملين: من خلال خدمة الزبائن "Alo lafarge Algerie" (مركز خدمة الزبائن) الذي أطلق في 07 نوفمبر 2010 والذي يهدف إلى تقليص وقت الانتظار والحجز المسبق للدخول للمؤسسة لتحميل الإسمنت أو التفريغ وفق جدول مواعيد، إدخال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة الصديقة للبيئة وتدعيم دوران المعلومات والاتصال وجودة المنتجات وخدمة العملاء المتميزة وبأسعار تنافسية. كما تقدم المؤسسة العديد من الخدمات لعمالها وموظفيها من حيث الرعاية الصحية الطبية، تجسدت في وجود عيادة بالمصنع مع طبيب مختص، وتتحمل المؤسسة تكلفة العلاج، إقامة حفلات وتكريميات للعمال، دورات تدريبية، رحلات، إجازات، مسابقات، وبث الراحة النفسية للعامل إذ تعطي المؤسسة الأولوية في التوظيف للطاقات الشابة الفتية.

المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة لافارج لاسمنت بحمام الضلعة.

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.

الفرع الأول: صدق وثبات أدوات الدراسة:

1- الصدق والثبات لاستبيان إستراتيجية التمكين

1-1- الصدق:

-طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب

ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان إستراتيجية التمكين وأبعاده الفرعية.

| أبعاد إستبيان إستراتيجية التمكين | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|---------------|
| المشاركة في المعلومات | 0,943** | 0,01 |
| الاستقلالية والمشاركة في لقرارات | 0,953** | 0,01 |
| العمل الجماعي | 0,811** | 0,01 |

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد إستبيان

إستراتيجية التمكين كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت على التوالي بين

(0,94) و(0,95) و(0,81) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق

التكوين في قياس إستراتيجية التمكين.

- الثبات:

-معامل ألفا كرو نباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات إستبيان إستراتيجية التمكين عن طريق

حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (): يوضح معامل ألفا كرونباخ لإستبيان إستراتيجية التمكين

| أبعاد إستبيان إستراتيجية التمكين | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|----------------------------------|--------------------|--------------|
| المشاركة في المعلومات | 0,824 | 6 |
| الاستقلالية والمشاركة في لقرارات | 0,873 | 9 |
| العمل الجماعي | 0,764 | 5 |
| الدرجة الكلية إستراتيجية التمكين | 0,946 | 20 |

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد إستبيان استراتيجية التمكين جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,82 / 0,87 / 0,76) وللاستبيان ككل (0,94) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي.

2- الصدق والثبات الاستبيان أداء العاملين (أداء الموارد البشرية).

-الصدق:

-طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم () يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لإستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية) وأبعاده الفرعية.

| أبعاد إستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية) | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|----------------|---------------|
| سرعة الأداء | 0,833** | 0,01 |
| جودة الأداء | 0,955** | 0,01 |
| حجم الأداء | 0,765** | |
| دقة الأداء | 0,639** | 0,01 |

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد إستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت على التوالي بين (0,83) و (0,95) و (0,76) و (0,63) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس أداء العاملين (الموارد البشرية).

الثبات:

-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات إستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية) عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:
الجدول رقم (): يوضح معامل ألفا كرونباخ لإستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية)

| أبعاد إستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية) | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|---|--------------------|--------------|
| سرعة الأداء | 0,773 | 04 |

| | | |
|----|-------|---|
| 10 | 0,861 | جودة الأداء |
| 03 | 0,710 | حجم الأداء |
| 03 | 0,728 | دقة الأداء |
| 20 | 0,915 | الدرجة الكلية أداء العاملين (الموارد البشرية) |

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد إستبيان أداء العاملين (الموارد البشرية) جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,73 / 0,86 / 0,71 / 0,72) وللاستبيان ككل (0,91) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي.

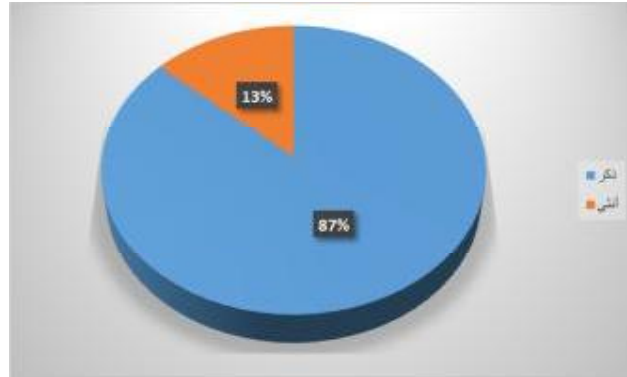
الفرع الثاني: الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة

-الجنس:

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 26 | 86,7 |
| أنثى | 4 | 13,3 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (26) بنسبة 86.7 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (4) أنثى بنسبة قدرت بـ 13.3 % كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



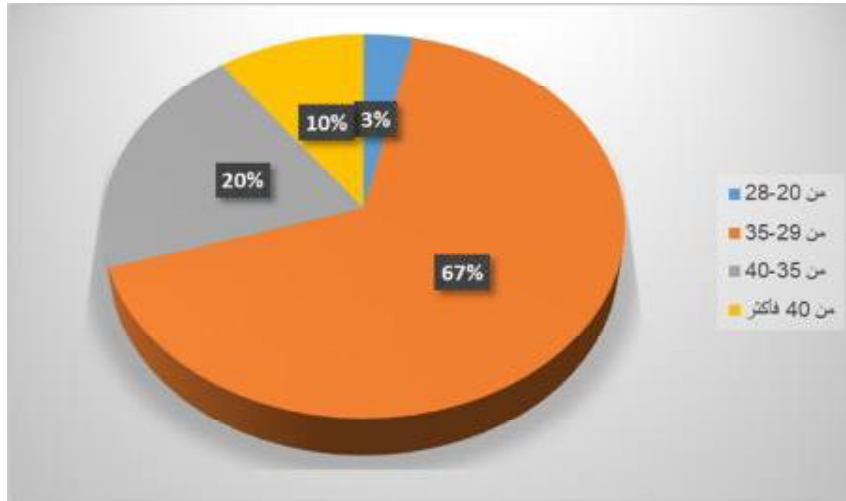
الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

- العمر :

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|-----------|----------------|
| من 28-20 | 1 | 3,3 |
| من 35-29 | 20 | 66,7 |
| من 40-35 | 6 | 20,0 |
| من 40 فأكثر | 3 | 10,0 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن (1) أفراد يتراوح سنهم (من 20 سنة إلى 28 سنة) بنسبة بلغت 3,3 %، أما من تتراوح أعمارهم من (29 سنة إلى 35 سنة) فقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة قدرت بـ 66,7 %، أما من تتراوح أعمارهم من (35 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (06) فرد بنسبة قدرت بـ 20 %، أما من تتراوح أعمارهم من (40 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 10 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



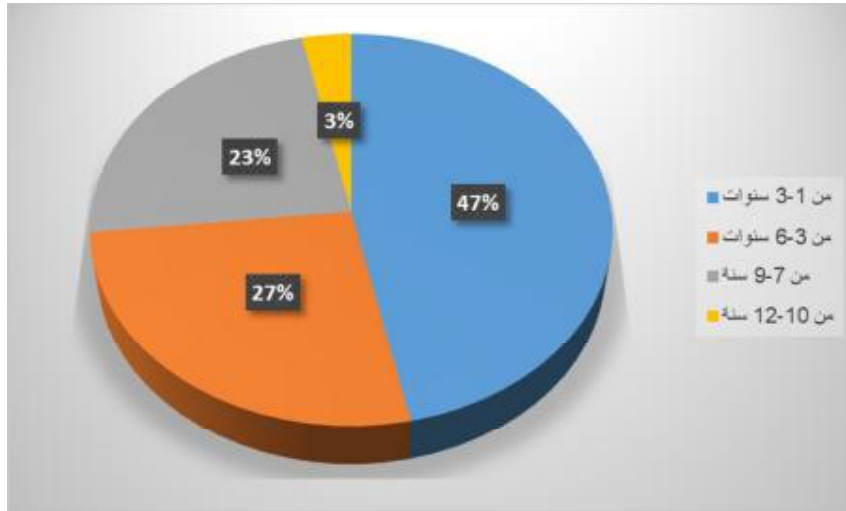
الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

- سنوات الخبرة :

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

| الخبرة | التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------|-----------|----------------|
| من 1-3 سنوات | 14 | 46,7 |
| من 3-6 سنوات | 8 | 26,7 |
| من 7-9 سنة | 7 | 23,3 |
| من 10-12 سنة | 1 | 3,3 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن (22) فرد لديهم خبرة (من 1 سنة إلى 3 سنوات) بنسبة بلغت 46,6 %، أما من تتراوح خبرتهم من (3 سنة إلى 6 سنوات) فقد بلغ عددهم (8) فرد بنسبة قدرت بـ 26,7 %، أما من تتراوح خبرتهم من (7 سنة إلى 9 سنة) فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ 23,3 %، أما من تتراوح خبرتهم من (10 سنة إلى 12 سنة) فقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة قدرت بـ 3,3 % وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المطلب الثاني: عرض النتائج.

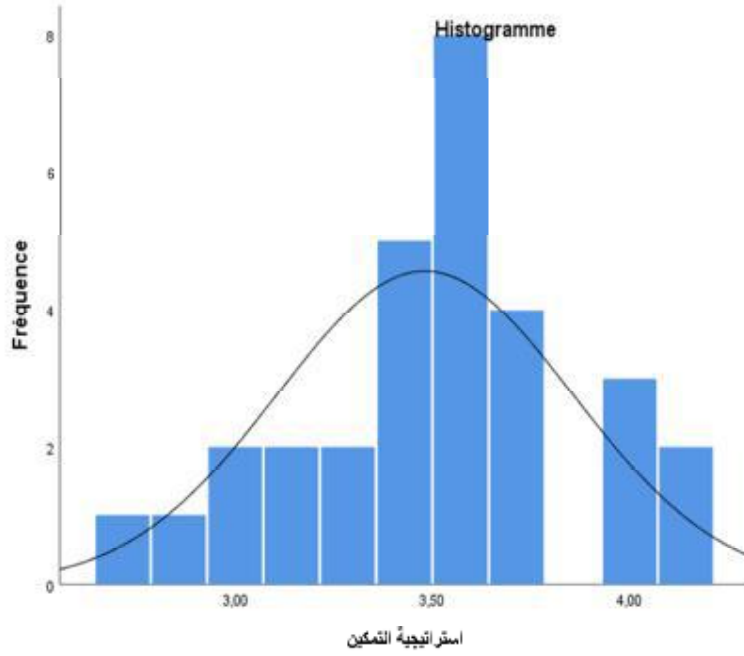
-الاعتدالية:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير استراتيجية التمكين -متغير أداء العاملين)، والجدول التالي يوضح ذلك:

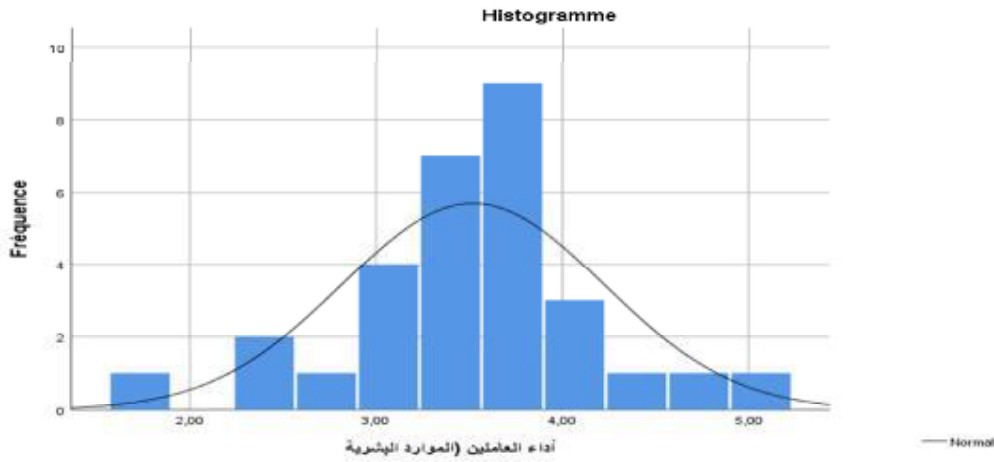
جدول رقم (1111) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

| القرار | Shapiro-Wilk | | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | المتغيرات |
|---------|------------------|----------------|-----------|---------------------------------|----------------|-----------|---------------------------------|
| | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الاحصاءات | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الاحصاءات | |
| غير دال | 0,468 | 30 | 0,967 | *,200 | 30 | 0,105 | استراتيجية التمكين |
| غير دال | 0,390 | 30 | 0,964 | *,200 | 30 | 0,112 | أداء العاملين (الموارد البشرية) |

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي متغير استراتيجية التمكين -متغير أداء العاملين (الموارد البشرية) ، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أن المتغيرين يتوزعا توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الأشكال التالية:



شكل رقم () المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية التمكين.



شكل رقم () المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى:

ينص الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية. "

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر المشاركة في المعلومات على أداء العاملين، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (): نتائج الانحدار البسيط لأثر المشاركة في المعلومات على أداء العاملين (تحسين أداء الموارد البشرية).

| الدلالة | حجم الأثر | مستوى الدلالة | R | الانحدار بين المشاركة في المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية |
|--------------|-----------|---------------|---------|--|
| دال عند 0.01 | 0,858 | 0,000 | 0,926** | |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في المعلومات وأداء العاملين (تحسين أداء الموارد البشرية). والتي بلغت (0,926**)، هي قيمة عالية موجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى مشاركة المعلومات زاد معه مستوى أداء العاملين (تحسين أداء الموارد البشرية)، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (المشاركة في المعلومات) على المتغير التابع أداء العاملين (تحسين أداء الموارد البشرية) نلاحظ أنه بلغ 0,858 أي 85.8% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة المشاركة في المعلومات يلزمها زيادة في نسبة أداء العاملين بـ 85.8% وبالتالي فإن المشاركة في المعلومات يؤثر بنسبة 85.8% في تحسين أداء الموارد البشرية (أداء العاملين)، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرضية الفرعية الثانية:

- ينص الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والمشاركة في القرارات في تحسين أداء الموارد البشرية"

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر الاستقلالية والمشاركة في القرارات على تحسين أداء الموارد البشرية، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (): نتائج الانحدار البسيط لأثر الاستقلالية والمشاركة في القرارات على تحسين أداء الموارد البشرية

| الدلالة | حجم الأثر | مستوى الدلالة | R | الانحدار بين الاستقلالية والمشاركة في القرارات و تحسين أداء الموارد البشرية |
|--------------|-----------|---------------|---------|---|
| دال عند 0.01 | 0,780 | 0,000 | 0,883** | |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الاستقلالية والمشاركة في القرارات و تحسين أداء الموارد البشرية والتي بلغت (0,883**)، هي قيمة عالية موجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى الاستقلالية والمشاركة في القرارات زاد معه مستوى تحسين أداء الموارد البشرية ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الاستقلالية والمشاركة في القرارات) على المتغير التابع (0,780) نلاحظ أنه بلغ 0,78 أي 78% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الاستقلالية والمشاركة في القرارات يلزمها زيادة في نسبة تحسين أداء الموارد البشرية بـ 78% وبالتالي فإن الاستقلالية والمشاركة في القرارات يؤثر بنسبة 78% في تحسين أداء الموارد البشرية ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يؤثر الاستقلالية والمشاركة في القرارات في تحسين أداء الموارد البشرية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- ينص الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية". وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر العمل الجماعي على أداء العاملين، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (): نتائج الانحدار البسيط لأثر العمل الجماعي على تحسين أداء العاملين (الموارد البشرية)

| الدلالة | حجم الأثر | مستوى الدلالة | R | الانحدار بين العمل الجماعي و أداء العاملين |
|--------------|-----------|---------------|---------|--|
| دال عند 0.01 | 0,630 | 0,000 | 0,794** | |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين العمل الجماعي و أداء العاملين والتي بلغت (0,794**) هي قيمة عالية موجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى العمل الجماعي زاد معه مستوى أداء العاملين ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (العمل الجماعي) على المتغير التابع (أداء العاملين) نلاحظ أنه بلغ 0,630 أي 63% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة العمل الجماعي يلازمها زيادة في نسبة أداء العاملين بـ 63% وبالتالي فإن العمل الجماعي يؤثر بنسبة 63% في أداء العاملين ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على أنه: " يوجد أثر إستراتيجية التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية" وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين (تحسين أداء الموارد البشرية)، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (): نتائج الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين (تحسين أداء الموارد البشرية)

| الانحدار بين إستراتيجية التمكين و أداء العاملين | R | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة |
|---|---------|---------------|-----------|--------------|
| | 0,955** | 0.00 | 0,858 | دال عند 0.01 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية التمكين و أداء العاملين والتي بلغت (0,926**)، هي قيمة عالية وقوية و موجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى إستراتيجية التمكين زاد معه مستوى أداء العاملين، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (إستراتيجية التمكين) على المتغير التابع (أداء العاملين) نلاحظ أنه بلغ 0,858 أي 85.8% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة إستراتيجية التمكين يلزمها زيادة في نسبة أداء العاملين بـ 85.8% وبالتالي فإن إستراتيجية التمكين تؤثر بنسبة 85.8% في أداء العاملين، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد أثر إستراتيجية التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

خاتمة

الخاتمة

من خلال هذه النتائج التي قمنا بإجرائها يمكن أن نلخص مجمل النتائج المحصل عليها في نقاط متبوعة ببعض الاقتراحات المبنية على النتائج السابقة وفي الأخير نقدم آفاق مستقبلية لهاته الدراسة.

1- النتائج النظرية :

- القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

- التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا ما تم إثباته في الفرضية الأولى.

- إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي لا يتحقق إلا

من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين.

- تنتهج المنظمات طرق حديثة و طرق تقليدية في تقييم الأداء، و لكل طريقة محاسنها و مساوئها.

2- النتائج التطبيقية:

بالنسبة للفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التمكين بأبعادها على أداء العاملين.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير إستراتيجية التمكين ومتغير أداء العاملين مما يدل على أن إستراتيجية التمكين تفسر الأثر على أداء العاملين، و هذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الثالثة.

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في المعلومات على أداء العاملين.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المشاركة في المعلومات وأداء العاملين مما يدل على أن بعد المشاركة في المعلومات يفسر الأثر على أداء العاملين، وهذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستقلالية و المشاركة في القرارات على أداء العاملين.

- هناك علاقة ارتباط متوسطة بين بعد الاستقلالية والمشاركة في القرارات وأداء العاملين مما يدل على أن بعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات يفسر الأثر على أداء العاملين، وهذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها العمل الجماعي على أداء العاملين.

- وجود علاقة قوية بين بعد العمل الجماعي وأداء العاملين، مما يدل على أن بعد العمل الجماعي يفسر الأثر على أداء العاملين، وهذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

3- الاقتراحات والتوصيات :

إن الدراسة التطبيقية التي أجريناها في الشركة مكنتنا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لإنجاح عملية التمكين و التي نلخصها فيما يلي :

- على القادة ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات و آراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.

- على القادة الإداريين في المؤسسة أن يكونوا ميدانيين أكثر ولا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب.

- زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات.

- العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، و وضع الجداول الزمنية المتعلقة بالعمل.

- تشجيع العمل الجماعي بصورة أكبر لما في العمل الجماعي من فوائد عديدة في إثراء العاملين.

- تعزيز آلية الاتصال المفتوح و المباشر مع العاملين و الاستماع إليهم و الاهتمام بمشاعرهم.

- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

4- الآفاق المستقبلية:

و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال و نحبذ لو يعالجها

باحثون آخرون في المستقبل و هي كالتالي:

- دور إستراتيجية التمكين في الرفع من الولاء التنظيمي للعاملين

- دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية.

- إستراتيجية التمكين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
2. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2003.
3. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
4. جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
5. خالد عبد الرحمان الهيثي إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، ط1، د، ب، ن: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.
6. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
7. راوية حسن محمد، إدارة الموارد رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
8. رضا قجة، دور العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باننتيت: دون دار النشر، 2003.
9. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
10. زكي محمد هشام، إدارة الموارد البشرية، ط2، الكويت منشورات ذات السلاسل، د.ت. ن.
11. للساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- 12.
13. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية العربية، 1974.
14. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط1، عمان: دار وائل للنشر ، 2008.

15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
16. عداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر 2004.
17. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د، ب، ن: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
18. الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
19. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012.
20. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، عمان: دار النشر للنشر والتوزيع، 2007.
21. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007
22. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، د، ب، ن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004
23. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، 1992.
24. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مصر: الدار الجامعية، 2008.
25. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المعز، 2014.
26. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض: مرمز للطباعة الإلكترونية، 2003.
27. نظمي شحادة، محمد الباشا الجيوشي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الصفاء، 1991.
28. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
29. الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
30. يحيي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006
- ثانياً: الرسائل الجامعية والأطروحات**
31. آل الشيخ خالد عبد الرحمان: المتغيرات الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة غير منشورة، 2001.

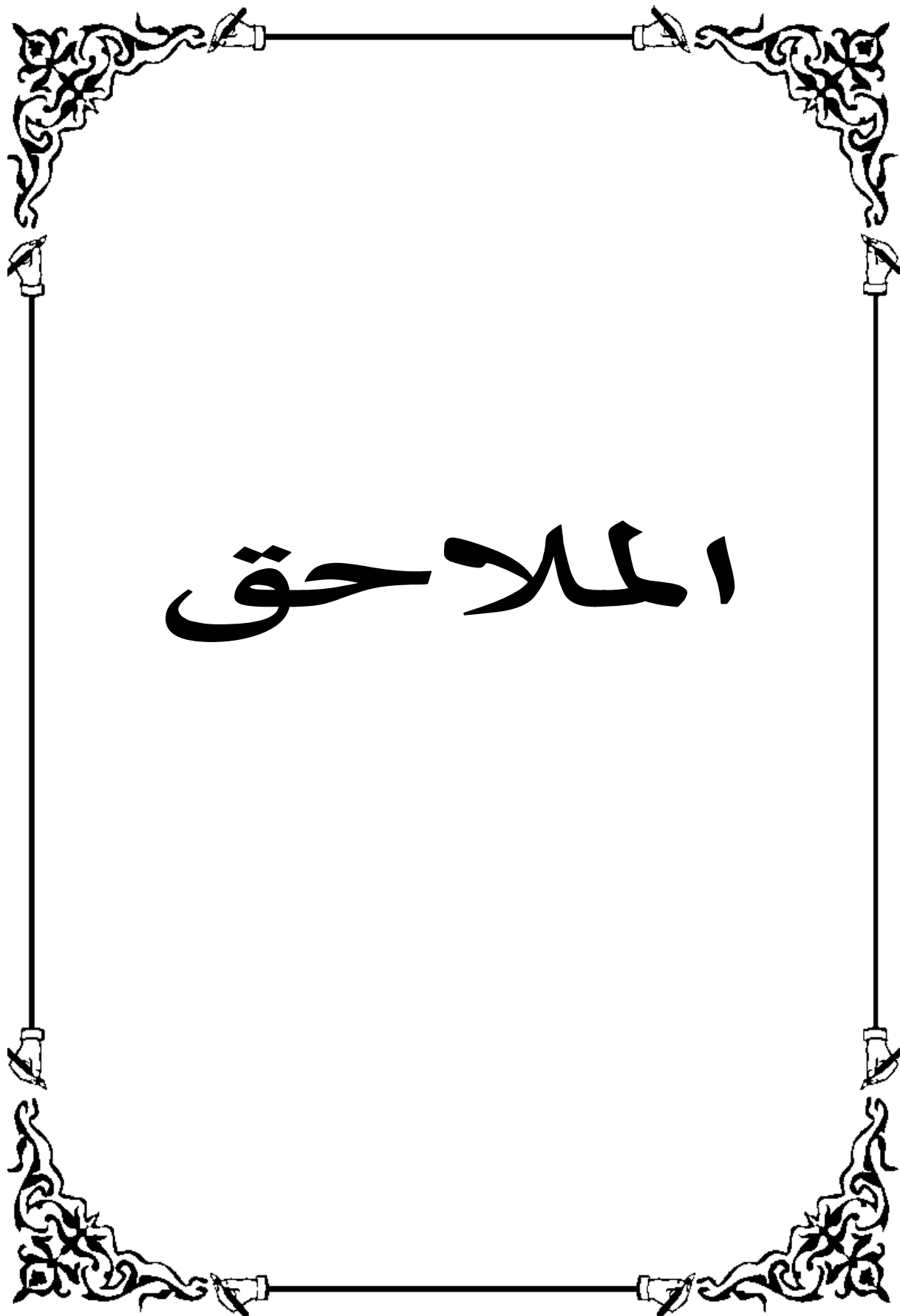
32. حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
33. الزهراني حسن بن جمعان: خصائص الوظيفة وأثرها على أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالسعودية، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
34. علاوة سلمى، إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
35. عزيز دلمان أحمد، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اليمن، 2011 .

ثالثاً: المقالات

36. سناء عبد الكريم الخفاق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
37. علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37 ، العدد 1 ، الأردن، 2010 .
38. القريوتي محمد، عوض خلف العتري، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2 ، العدد 1، 2006.
39. ميسوم عبد الله احمد، أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية ، دراسة لآراء من عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي/نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10 ، العدد 30 ، العراق، 2013 .

رابعاً: المراجع الأجنبية

40. Turban .E, McLean .E, Wetherbe.J, Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage, 2nd Edition Update, John Wiley & Son N.C, USA, 2000.



الملاحق

الجزء الأول :

يرجى وضع علامة (x) بمحاذاة كل قوسين اللذين يتفقان مع حالتك الشخصية :

الجنس : ذكر () أنثى ()

العمر : 28-20 سنة () 35-29 سنة ()

40-35 سنة ()

سنوات الخبرة : 3-1 سنوات () 6-3 سنوات ()

9-7 سنوات () 12-10 ()

12 سنة اخرى ()

الجزء الثاني

يرجى وضع علامة (x) في أحد خانات الإجابات الخمس المتاحة أمام كل فقرة

| الرقم | العبارات | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|---|-------|-------|--------|-------|------|
| المحور الأول: المشاركة في المعلومات | | | | | | |
| 01 | أقدم للعاملين جميع المعلومات المتعلقة بتموحيات المؤسسة | | | | | |
| 02 | أحرص على كسب ثقة العاملين عن طريق إعلامهم بجميع الأرقام او المعطيات التي تحققها المؤسسة | | | | | |
| 03 | أعمل على أن يكون العاملين على دراية بكل ما يحدث بالمؤسسة من مستجدات | | | | | |
| 04 | قوم بمصارحة العاملين بجميع إنجازات و إخفاقات و مشاكل المؤسسة | | | | | |
| 05 | أثق بالقدرات الإبداعية للعاملين و بأفكارهم و اقتراحاتهم و أطبق المناسب منها | | | | | |
| 06 | أشجع الاتصالات غير الرسمية و الاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات بحرية | | | | | |
| المحور الثاني: الاستقلالية والمشاركة في القرارات | | | | | | |
| 1 | أفسح المجال للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم و التعبير عن أفكارهم | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | أترك المجال للعاملين للمشاركة في التخطيط و وضع أهداف العمل | 2 |
| | | | | | أمنح الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بحرية و استقلالية مع محاسبتهم على النتائج | 3 |
| | | | | | أترك الحرية للعاملين الابتكار الأسلوب الذي يرونه مناسباً لأداء عملهم | 4 |
| | | | | | أمنح الحرية الكافية للعاملين في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم | 5 |
| | | | | | يقوم العاملون باتخاذ أي إجراء يجدونه ضرورياً لزيادة جودة عملهم دون تدخل مني | 6 |
| | | | | | أمنح العاملين الفرصة للتجريب و التغيير في أساليب العمل المعروفة | 7 |
| | | | | | أسمح للعاملين بهامش من الخطأ و المخاطرة و أعتبر الأخطاء التي يرتكبونها فرصة للتعلم واكتساب الخبرة | 8 |
| | | | | | أعطي للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر مني | 9 |
| المحور الثالث: العمل الجماعي | | | | | | |
| | | | | | أدفع العاملين إلى الاهتمام ببعضهم كجماعة و ليس كأفراد | 1 |
| | | | | | أسعى إلى محاربة الروح الفردية و الصراعات و التنافس بين العاملين | 2 |
| | | | | | أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل . | 3 |
| | | | | | أحرص على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل | 4 |
| | | | | | أحرص على مكافأة لعاملين على أفكارهم و مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي | 5 |

الجزء الثالث : أداة قياس أداء العاملين

| الرقم | العبارات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا بشدة |
|-----------------------------------|--|------------|-------|-------|----------|---------|
| المحور الأول: سرعة الأداء | | | | | | |
| 01 | أنجز المحددة مواعيدها في مني المطلوبة الواجبات | | | | | |
| 02 | تحدد المؤسسة الأوقات المناسبة للعمل و بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال | | | | | |
| 03 | لدي الوقت الكافي للقيام بواجباتي المطلوبة | | | | | |
| 04 | يستجيب العاملون لمتطلبات الزبائن بشكل سريع | | | | | |
| المحور الثاني: جودة الأداء | | | | | | |
| 1 | أنجز الواجبات حسب مطابقتها للمواصفات الصحيحة للعمل | | | | | |
| 2 | إن توفير متطلبات الأداء تؤدي إلى عمل أفضل | | | | | |
| 3 | تذكر المؤسسة التي أعمل بها باستمرار العاملين بأهمية جودة الخدمات المقدمة | | | | | |
| 4 | أنجز أعمالي حسب التعليمات المطلوبة مني | | | | | |
| 5 | أعمل على إبقاء المؤسسة عند المستويات المقبولة | | | | | |
| 6 | أحرص على تحسين سمعة المؤسسة . | | | | | |
| 7 | أقدم التقارير إلى الإدارة العليا بشكل منتظم | | | | | |
| 8 | أسهم في تحقيق أهداف المؤسسة . | | | | | |
| 9 | أحرص على ترقية مستوى خدمات المؤسسة . | | | | | |
| 10 | أتفهم احتياجات التغيير و تطبيقتها. | | | | | |
| المحور الثالث : حجم الأداء | | | | | | |
| | حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر . | | | | | |
| | يزداد عدد المعاملات المنجزة يوميا . | | | | | |
| | يرتفع مستوى أدائي يوم بعد يوم . | | | | | |
| المحور الرابع: دقة الأداء | | | | | | |
| | تتسم المعاملات المنجزة بالدقة . | | | | | |
| | تتسم إجراءات العمل بالمرونة و البعد عن الروتين | | | | | |
| | يتميز الأداء في المؤسسة بخلوه من الأخطاء | | | | | |

الملاحق: الصدق والثبات الاستبيان استراتيجية التمكين

| Corrélations | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------|
| | | المشاركة في المعلومات | الاستقلالية والمشاركة في القرارات | العمل الجماعي | لستراتيجية التمكين |
| المشاركة في المعلومات | Corrélation de Pearson | 1 | ,862** | ,698** | ,943** |
| | Sig. (bilatérale) | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الاستقلالية والمشاركة في القرارات | Corrélation de Pearson | ,862** | 1 | ,641** | ,953** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العمل الجماعي | Corrélation de Pearson | ,698** | ,641** | 1 | ,811** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| لستراتيجية التمكين | Corrélation de Pearson | ,943** | ,953** | ,811** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Statistiques de | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,873 | 9 |

| Statistiques de | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,764 | 5 |

| Statistiques de | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,824 | 6 |

| Statistiques de | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,930 | 20 |

الملاحق: الصدق والثبات الاستبيان أداء العاملين (أداء الموارد البشرية).

| Corrélations | | | | | | |
|---------------------------------|------------------------|-------------|-------------|------------|------------|---------------------------------|
| | | سرعة الأداء | جودة الأداء | حجم الأداء | دقة الأداء | أداء العاملين (الموارد البشرية) |
| سرعة الأداء | Corrélation de Pearson | 1 | ,769** | ,447* | ,373* | ,833** |
| | Sig. (bilatérale) | | 0,000 | 0,013 | 0,042 | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| جودة الأداء | Corrélation de Pearson | ,769** | 1 | ,661** | ,465** | ,955** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | 0,000 | 0,010 | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| حجم الأداء | Corrélation de Pearson | ,447* | ,661** | 1 | ,530** | ,765** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,013 | 0,000 | | 0,003 | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| دقة الأداء | Corrélation de Pearson | ,373* | ,465** | ,530** | 1 | ,639** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,042 | 0,010 | 0,003 | | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| أداء العاملين (الموارد البشرية) | Corrélation de Pearson | ,833** | ,955** | ,765** | ,639** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

| Statistiques de | | Statistiques de | | Statistiques de | |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,773 | 4 | 0,861 | 10 | 0,710 | 3 |
| Statistiques de | | Statistiques de | | | |
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | | |
| 0,728 | 3 | 0,915 | 20 | | |

ملاحق الدراسة الاسية:

الاعتدالية:

| Tests de normalité | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| لستراتيجية التمكين | 0,105 | 30 | ,200* | 0,967 | 30 | 0,468 |
| لداء العاملين (الموارد البشرية) | 0,112 | 30 | ,200* | 0,964 | 30 | 0,390 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الفرضيات

| Corrélations | | | | | | |
|---|---------------------------|--------------------------|---|---------------|--------------------|------------------------------------|
| | | المشاركة في المعلومات | الاستقلالية والمشاركة في القرارات | العمل الجماعي | لستراتيجية التمكين | لداء العاملين (الموارد البشرية) |
| المشاركة في المعلومات | Corrélation de Pearson | 1 | ,862** | ,698** | ,943** | ,926** |
| | Sig. (bilatérale) | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الاستقلالية والمشاركة في القرارات | Corrélation de Pearson | ,862** | 1 | ,641** | ,953** | ,883** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العمل الجماعي | Corrélation de Pearson | ,698** | ,641** | 1 | ,811** | ,794** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| لستراتيجية التمكين | Corrélation de Pearson | ,943** | ,953** | ,811** | 1 | ,955** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| لداء العاملين (الموارد البشرية) | Corrélation de Pearson | ,926** | ,883** | ,794** | ,955** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الجزئية الأولى

| Récapitulatif des modèles | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,926 ^a | 0,858 | 0,853 | 5,06376 | 0,858 | 168,628 | 1 | 28 | 0,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في المعلومات

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 4323,900 | 1 | 4323,900 | 168,628 | ,000 ^b |
| | de Student | 717,966 | 28 | 25,642 | | |
| | Total | 5041,867 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : أداء العاملين (الوارد البشرية)

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في المعلومات

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 14,078 | 4,425 | | 3,182 | 0,004 |
| | المشاركة في المعلومات | 2,626 | 0,202 | 0,926 | 12,986 | 0,000 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين (الوارد البشرية)

الفرضية الجزئية الثانية

| Récapitulatif des modèles | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,883 ^a | 0,780 | 0,772 | 6,29129 | 0,780 | 99,383 | 1 | 28 | 0,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), الاستقلالية والمشاركة في القرارات

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 3933,617 | 1 | 3933,617 | 99,383 | ,000 ^b |
| | de Student | 1108,249 | 28 | 39,580 | | |
| | Total | 5041,867 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : أداء العاملين (الوارد البشرية)

b. Prédicteurs : (Constante), الاستقلالية والمشاركة في القرارات

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 20,331 | 5,139 | | 3,956 | 0,000 |
| | الاستقلالية والمشاركة في القرارات | 1,611 | 0,162 | 0,883 | 9,969 | 0,000 |

a. Variable dépendante : لاء العاملين (الموارد البشرية)

الفرضية الجزئية الثالثة

| Récapitulatif des modèles | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,794 ^a | 0,630 | 0,617 | 8,15801 | 0,630 | 47,757 | 1 | 28 | 0,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), العمل الجماعي

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 3178,378 | 1 | 3178,378 | 47,757 | ,000 ^b |
| | de Student | 1863,489 | 28 | 66,553 | | |
| | Total | 5041,867 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : لاء العاملين (الموارد البشرية)

b. Prédicteurs : (Constante), العمل الجماعي

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 20,833 | 7,307 | | 2,851 | 0,008 |
| | العمل الجماعي | 2,814 | 0,407 | 0,794 | 6,911 | 0,000 |

a. Variable dépendante : لاء العاملين (الموارد البشرية)

الفرضية العامة

| Récapitulatif des modèles | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,955 ^a | 0,911 | 0,908 | 3,99803 | 0,911 | 287,427 | 1 | 28 | 0,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), لستراتيجية التمكين

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 4594,307 | 1 | 4594,307 | 287,427 | ,000 ^b |
| | de Student | 447,559 | 28 | 15,984 | | |
| | Total | 5041,867 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : أداء العاملين (الموارد البشرية)

b. Prédicteurs : (Constante), لستراتيجية التمكين

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 8,666 | 3,706 | | 2,338 | 0,027 |
| | لستراتيجية التمكين | 0,880 | 0,052 | 0,955 | 16,954 | 0,000 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين (الموارد البشرية)

