

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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
الأكاديمي
إعداد الطالبة:
مقران دنيا زاد

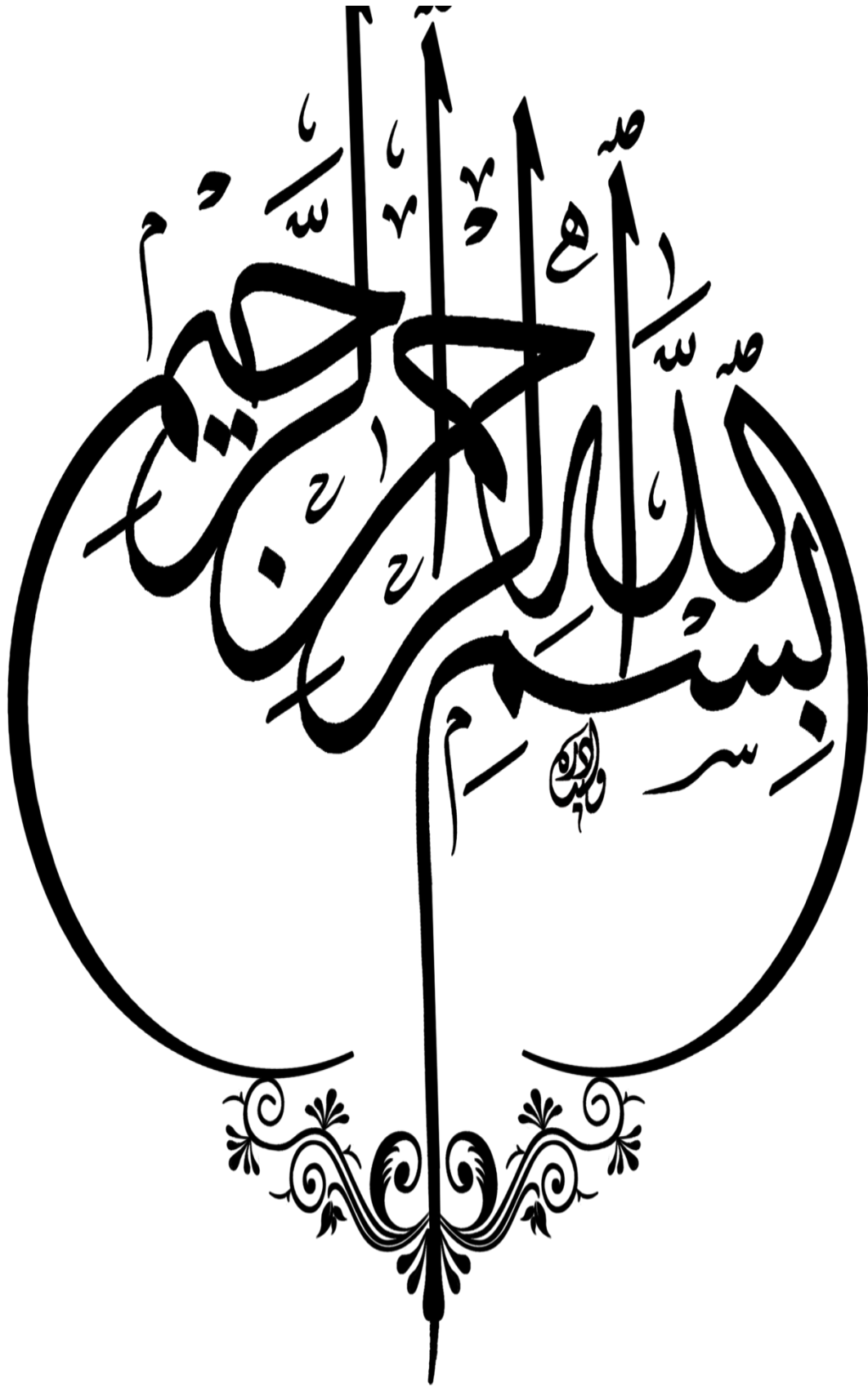
تحت عنوان:

أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة اتصالات الجزائر - المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. مهدي نزيه
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. الوافي رابح
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. حوحو مصطفى

السنة الجامعية : 2022/2021



شكر وتقدير

الحمد لله مهما حمدناه فلن نستوفي حمده
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم، وفي هذا المقال
ننتي عليه بالخير كله ولا نحصي ثناء عليه
هو اهل الشكر والثناء وفي لحظات العرفان
بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا الا ان
نحمده على توفيه لإتمام هذا العمل.
اتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي القدير
الذي وجهني وشجعني لإكمال مشواري
الدراسي الاستاذ المشرف د. رابح الوافي.
والى الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته
التي كانت لي خير معين في هذا البحث
د. حوحو مصطفى.

كما لا يفوتني في هذا المقام ان اشكر كل
الشكر حمزة نواصري على مساعدته لي في
اتمام هذا العمل.

وفي الاخير أشكر جميع استاذة قسم علوم
التسيير وكل من ساهم ولو بحرف واحد
شكرا.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، اهدي
ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع
الى روحها الطاهرة الى من ربنتي وحملتني
وأحببتي بكل جوارحها

"امي الثانية مسعودة" رحمة الله عليك.

الى "جدتي" حبيبتي اطال الله عمرك

الى من اشترت راحتى وسعادتي بتعبها
وشقائها الى اعلى اسم نطق به لساني يا
روح قلبي "امي" الغالية .

الى من كان بمثابة الشمعة التي تحترق لتنير
طريق دربي الى نعم المثل ونعم القدوة
"ابي" اطال الله في عمرك وشافك لنا.

الى أعز من على قلبي "اخوتي" و"أزواجهم"
و"ذريرتهم" ادامكم الله لي.

الى صديقاتي الجميلات التي هن بمثابة
اخواتي وفقكم الله اينما كنتم.

الى جميع الاهل والاقارب بدون استثناء الى
كل من اعرفهم من قريب او بعيد الى جميع
اساتذتي.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير ج

إهداء

المخلص

أ..... مقدمة

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر التمكين الإداري على أداء المورد البشري

7..... تمهيد

8..... المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الإداري

8..... المطلب الأول: عموميات حول التمكين الإداري

13..... المطلب الثاني: ابعاد ونماذج التمكين الإداري

18..... المطلب الثالث: متطلبات وخطوات التمكين الإداري

22..... المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تمكين الإداري

25..... المبحث الثاني: أساسيات حول أداء المورد البشري

25..... المطلب الأول: عموميات حول أداء مورد بشري

27..... المطلب الثاني: محددات وعوامل أداء المورد البشري

29..... المطلب الثالث: عناصر ومدا خيل أداء المورد البشري

32..... المطلب الرابع: طرق تقييم وأبعاد أداء المورد البشري

39..... المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري على أداء المورد البشري

39..... المطلب الأول: علاقة ابعاد التمكين الإداري بأداء المورد البشري

42..... المطلب الثاني: العلاقة بين التمكين الإداري واداء المورد البشري

42..... المطلب الثالث: معالم تأثير التمكين الإداري على اداء المورد البشري

45..... المطلب الرابع: اساءة توظيف التمكين الإداري وانعكاسه على أداء المورد البشري

46..... خلاصة الفصل الاول

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية مؤسسة اتصالات الجزائر - المسيلة

48..... تمهيد

49	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
49	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
49	المطلب الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
50	المطلب الثالث: مهام المؤسسة
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
53	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: اختبار وصدق ثبات الدراسة.....
56	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
58	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
58	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
69	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة.....
76	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
77	خلاصة الفصل الثاني
79	خاتمة
82	قائمة المراجع.....
85	الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: منتوجات التي تقدمها المؤسسة..... 51
- الجدول رقم 2: يوضح توزيع عبارات أداة الاستبيان 53
- الجدول رقم 3: مقياس ديكارت الخماسي 54
- الجدول رقم 4: قيمة معامل (ثبات ألفا كرومبارخ) 54
- الجدول رقم 5: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه 55
- الجدول رقم 6: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه 56
- الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 58
- الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 59
- الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 60
- الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 61
- الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة..... 62
- الجدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات .. 63
- الجدول رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد بناء فرق العمل..... 64
- الجدول رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التدريب 65
- الجدول رقم 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تفويض السلطة..... 66
- الجدول رقم 16: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أداء المورد البشري 67
- الجدول رقم 17: الانحدار الخطي الفرضية العامة 69
- الجدول رقم 18: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الأولى 70
- الجدول رقم 19: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الثانية..... 72
- الجدول رقم 20: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الثالثة..... 73
- الجدول رقم 21: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الرابعة 74
- الجدول رقم 22: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة..... 76

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يوضح مستويات التمكين الإداري 11
- الشكل رقم 2: يوضح نموذج spritzer 1995 16
- الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة 52
- الشكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 58
- الشكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 59
- الشكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 60
- الشكل رقم 7: التمثيل النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 61
- الشكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 62
- الشكل رقم 9: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات 63
- الشكل رقم 10: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد بناء فرق العمل 64
- الشكل رقم 11: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد التدريب 65
- الشكل رقم 12: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد تفويض السلطة 66
- الشكل رقم 13: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات محور أداء المورد البشري 68
- الشكل رقم 14: الانحدار الخطي الفرضية العامة 69
- الشكل رقم 15: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الأولى 71
- الشكل رقم 16: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الثانية 72
- الشكل رقم 17: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الأولى 73
- الشكل رقم 18: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الرابعة 74

الملخص:

تهدف الدراسة على التعرف على أهمية التمكين الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وتوضيح مدى تأثير ابعاد التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية، وكيفية تعزيزه للقدرات الجوهرية لدى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 40، كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات من خلال برنامج SPSS حيث استخدمت جملة من الأدوات الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي ألفا كرومباخ والارتباط المتعدد.

وخلصت الدراسة في جملة من جملة من النتائج وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد التمكين الإداري على أداء المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أداء المورد البشري، التدريب.

Résumé :

Cette étude vise à identifier l'importance de la formation administrative dans l'institution (algérie télécom à m'sila) et à clarifier l'étendue des dimensions de la formation administrative sur la performance des ressources humaines, et comment améliorer les capacités de base des individus dans l'institution à l'étude. Où le questionnaire a été utilisé comme un outil pour collecter des données à partir d'un échantillon l'étude de 40 travailleurs de l'institution. Une approche descriptive analytique a été utilisée pour analyser les donnée, lesquelles ont été analysée à l'aide de programme SPSS où un certain nombre d'outils statistiques ont été utilisés, tels que les fréquences et le pourcentage la moyenne arithmétique et l'écart type la corrélation simple et multiple.

L'étude a conclu un ensemble de résultats, qui est la présence d'un effet statistiquement significatif pour toutes les dimension de la formation administrative sur la performance des ressources humaines de la (Algérie télécom à m'sila).

Mots clés : autonomisation administrative /performance des ressources humaines /entraînement.

مقدمة

مقدمة:

لا شك ان عنصر المورد البشري يلعب دورا هاما في تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق النجاح والنمو لها ولأجل ذلك لابد من الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتنميتها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات ايجابية وسلبية على ادارة الموارد البشرية كظاهرة العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية فقد ظهرت اتجاهات جديدة تساهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات ومن بين هذه الاتجاهات التمكين الاداري.

ويعتبر التمكين الاداري من المفاهيم المعاصرة التي تساعد في تطوير مهارات المورد البشري، وتوسيع مشاركته في وضع الاهداف والخطط واتخاذ القرارات، وزيادة الانتاجية، وتحقيق الكفاءات، ونجاح اي منظمة يتوقف على كفاءة الموظفين واخلاصهم فيما يقومون بيه من اعباء. وإن منح المورد البشري حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات فهو بذلك يحقق فرصة للإبداع والابتكار واستخراج افكار وذلك بدوره يساهم الى حد كبير في توفير مناخ تنظيمي مناسب تبرز فيه ملامح الاداء الجيد. ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين الاداري على أداء المورد البشري "اتصالات الجزائر المسيلة".

1. اشكالية الدراسة:

وبناء على ما تقدم يمكن طرح الاشكالية التالية: "ما هو أثر التمكين الاداري على أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر المسيلة؟"
وينبثق من هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتمكين الاداري على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاتصال والمشاركة على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة؟

2. فرضيات الدراسة:

اعتماد على المتغيرات والابعاد الواردة في نموذج الدراسة، فقد تم صياغة الفرضيات التي يمكن اختبارهم لتحقيق اهداف الدراسة على نحو التالي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $a < 0.05$ للتمكين الاداري على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $a < 0.05$ للاتصال والمشاركة على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية $a < 0.05$ لفرق العمل على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية $a < 0.05$ للتدريب على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية $a < 0.05$ للتفويض السلطة على اداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.

3. اهمية الدراسة:

تبرز اهمية الدراسة من خلال اهمية موضوعها وتحديد العلاقة بين متغيراتها، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع التمكين الاداري وعلاقته بأداء المورد البشري ومحاولة ايجاد قاعدة معلومات وافية عن مستوى التمكين الاداري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة. ومعرفة ايضا اهمية المورد البشري الذي يعتبر من اهم موارد في المؤسسة.

4. اهداف الدراسة:

تحدد اهداف هذه الدراسة فيما يلي:

✓ معرفة واقع التمكين الاداري في مؤسسة الاتصالات الجزائر بالمسيلة

✓ تعرف على مستوى الاداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة

✓ معرفة مستوى تأثير التمكين الاداري على أداء المورد البشري

✓ معرفة كيف يلعب التمكين الاداري دورا فعالا في رفع مستوى أداء المؤسسة ككل ان تم الاهتمام به من قبل الادارة العليا.

5. أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من اهم مراحل البحث العلمي، فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث. وترجع اسباب اخيار الموضوع الى عدة اسباب ومبررات منها ذاتية واخرى موضوعية

1- الدوافع الذاتية:

- ✓ الميول الشخصي لموضوع التمكين الاداري وكل ما يتعلق به.
- ✓ توفر مراجع ادارة الموارد البشرية بكثرة وسهولة الحصول عليها.
- ✓ الشعور بأهمية الموضوع خاصة في ظل التغيرات الخاصة في العصر الذي نعيشه.

2- الدوافع الموضوعية:

- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري وأداء المورد البشري.
- ✓ معرفة كيف لعلاقة التمكين الاداري بالأداء ان تصنع الفرق في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الرغبة في معرفة مستوى التمكين الاداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

6. الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: فوزية برسولي، أثر التمكين في الاداء البشري، دراسة ميدانية في حماية المدنية ولاية باتنة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.، هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الاداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية، ومن اجل ذلك تم تصميم استبيان خاص بناء على مخطط الدراسة المعتمد.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية $a < 0,05$ لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الكفاءة، المقدرة، المقدر، التأثير في عمل) بصفة مستقلة على الاداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية $a < 0,05$ لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز، التشجيع، التدريب والتعليم) على الاداء المورد البشري للعاملين في مؤسسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $a < 0,05$ للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على أداء البشري لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية 18 من القيمة التباين في الاداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.
- ✓ لا يوجد تباين كبير في اراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين النفسي من منظور السن وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- الدراسة الثانية:** امنية سالم الراداي، لتمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرف التربويين بمدينة مكة المكرمة، مذكرة شهادة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة 2012. هدفت للتعرف على درجة التمكين ومستوى القدرة على اتخاذ القرار، واتبعت الدراسة بناء الاستبانة تقيس جوانب تمكين المشرفين.
- توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
- ✓ وجود درجة عالية من التمكين الاداري تعزي الى المؤهل العلمي بينما وجدت فرق لصالح الخبرات الأقل من خمسة سنوات.
- ✓ كما تبين عدم وجود فروق في القدرة على اتخاذ القرار تعزي للمؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق تعزي للخبرة لصالح اعلى.
- ✓ كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين قدرة على اتخاذ القرار والتمكين.
- الدراسة الثالثة:** كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة دكتوراه 2008، هدفت الى معرفة كم تكون درجة التمكين حتى يكون هناك نجاح اداري وتم الاعتماد على الاستبيان.
- النتائج المتوصل اليها من الدراسة:
- ✓ ان برنامج التمكين يساهم في تحسين ارباح المؤسسات
- ✓ ان فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وانما ظهر نتيجة تراكمية

✓ ان للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات الاحداث التنمية المستدامة.

الدراسة الرابعة: محمد البلوي، التمكين الاداري وعلاته بالأداء الوظيفي، لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤته السعودية، 2008. هدفت الى التعرف على التمكين الاداري وعلاقته بأداء الوظيفي لدى جميع المعلمين والمعلمات في مدارس الحكومية. توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

✓ مستوى التمكين والاداء قد جاء مرتفعين وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية للتمكين تعزي النوع لصالح الاناث.

✓ لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية للأداء الوظيفي وتعزي الى متغير المؤهل العلمي والخبرة.
7. حدود الدراسة:

من اجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الاشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود الدراسة

✓ الحدود المكانية: مؤسسة الاتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

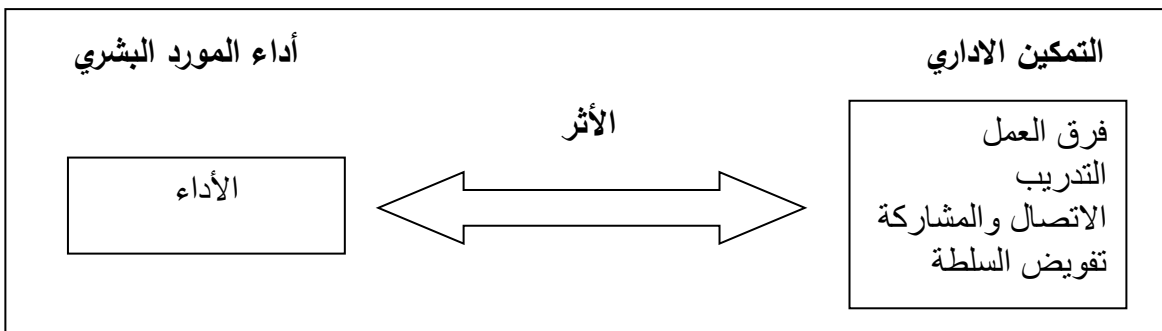
✓ الحدود الزمانية: تمت الدراسة في 2021 \ 2022.

✓ الحدود البشرية: شملت تقريبا جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

8. المنهج المتبع:

من اجل الالمام بجوانب الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، المنهج الوصفي عند عرض الجانب النظري، حيث تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة المتوفرة سواء مذكرات ماستر او ماجستير، اطروحة دكتوراه، مقالات، مجلات، كتب. والمنهج التحليلي على اداة الاستبانة مع استعمال التحليل برنامج SPSS.

9. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر التمكين الإداري

على أداء المورد البشري

تمهيد:

في ظل التطورات والضغوطات المرافقة للمنافسة العالمية، اجبرت المنظمات المعاصرة على تولي الموارد البشرية اهتماما خاصا، بتبنيها العديد من المداخل الادارية الحديثة، من بينها مدخل التمكين لما له من أثر ايجابي على تحسين الاداء وتحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على اقامة وتكوين جسور الثقة بين الادارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الادارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين في الشركات والمؤسسات تدرك ان الاهتمام بالعنصر البشري هو سبيل لتحقيق النجاح.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل النظري التمكين الإداري واداء المورد البشري

والعلاقة بينهما.

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الإداري

في جل التغيرات والتطورات (الاجتماعية، التكنولوجية، الاقتصادية) الحاصلة في البيئة اصبح على المنظمات المعاصرة ان تواكب هذا التغير وذلك بتبني اساليب جديدة ومخالفة عن الاساليب التقليدية، ومن تلك الاساليب اسلوب التمكين الاداري الذي ركز على المورد البشري وروح الفريق والتعاون وربط اهداف المنظمة بالعاملين.

المطلب الأول: عموميات حول التمكين الاداري

سنتناول في هذا المطلب الجوانب الاساسية لتمكين الاداري من خلال التطرق الى تعريفه واهميته وخصائصه ونماذجه.

الفرع الاول: تعريف التمكين الاداري واهميته.

اولا: تعريف التمكين الاداري.

تبلور افكار وأراء الباحثين في نهاية ثمانيات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين الاداري كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة ادارة الاعمال والذي بعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة

1. لغة:

التمكين في اللغة مصدر الفعل (مكن) يقال (مكنه) من الشيء تمكينا و(امكنه) منه، استمكن الرجل من الشيء و(تمكن) منه، وفلان لا (يمكنه) من النهوض بشيء ما، اي لا يقدر عليه.¹

2. اصطلاحا: تعددت التعاريف التمكين الاداري واختلفت، وفيما يلي اهمها:

✓ Hellviiegel et al2001: عرفه على انه العملية التي بموجبها اعطاء او منح العاملين السلطة، والمهارات /الحرية...للقيام بوظائفهم.²

✓ Daft,2001: ان التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.³

¹ حسين قاسم الينا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية ادارة معرفة طبعة العربية، 2014،

دار الايام للنشر والتوزيع عمان، الاردن صفحة 35

² زكرياء مطلق الدوري، احمد صالح ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال، الطبعة العربية 2009، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، صفحة27

³ حسين موسى قاسم، الينا نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق ذكره، صفحة 35

وعرف ايضا: هو اعطاء الموظفين صلاحية، وحرية اكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية اخرى منحه حرية المشاركة وابداء الرأي في امور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، او خارج اطارها¹.

✓ Cool 1996: هو عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين اداء المنظمة² ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الاداري على انه اعطاء صلاحيات وحرية أكبر للأفراد العاملين داخل المؤسسة لممارسة اعمالهم وانشطتهم دون الرجوع الى المدراء او انتظار تعليماتهم وتوسيع نطاق السلطة لهم لعملية اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشاكل وتنمية مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة.

ثانيا: اهمية التمكين الاداري.

التمكين الاداري هو أكثر من كلمة او تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة واكثر تعقيدا من اي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها. اذا يشير (Daft, 1992:502) الى ان العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يعتقد عدد من المدراء البارزين بان التخلي عن السلطة سوف يعزز السرعة والمرونة. حيث يكتسب التمكين بنفس الوقت اهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحسن عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما انه يمنح الفرد سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، ويعد ايضا مفتاح اساسي لتنمية القدرة على الاداء داخل المؤسسة ويسهم في زيادة الانتاجية، وان التمكين يعتبر اساسي للمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف على وفق معرفتهم وادراكهم.³

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل 2018 صفحة 11 12
² عماد علي المهيترات، اثر التمكين على فعالية المنظمة، طبعة الاولى، 2010، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، صفحة 22

³ زكرياء مطلق الدوري، احمد صالح، مرجع سابق ذكره صفحة 29

الفرع الثاني: مستويات واساليب التمكين الاداري.

اولا: مستويات التمكين الاداري.

التقرير ← النصح ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ¹

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين ولكن بدرجات مختلفة وذلك حسب تقسيم المعتمد عليه ف(pastor) قسمها الى خمسة كالاتي¹.

✓ المستوى الاول:

يتخذ الاداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا اساسا واضحا لكن في اغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون انفسهم عناء اعلام الفريق.

✓ المستوى الثاني:

يسأل المدير فريقه عن اي اقتراحات ويتخذ القرارات معتمدا على هذه الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.

✓ المستوى الثالث:

يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل، ويطلب المدير اوراق العمل (المدخلات) من الفريق ويقدم بأخذ بها ولا يأخذ بها، ويعلم الفريق.

✓ المستوى الرابع:

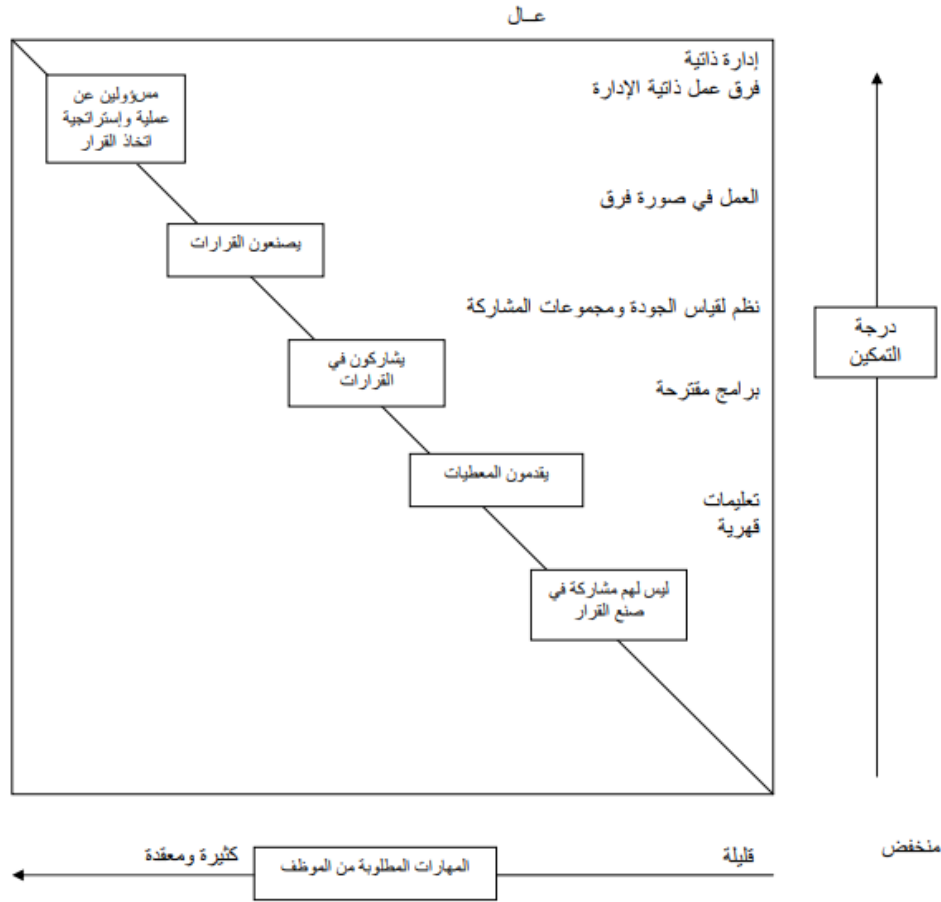
في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.

✓ المستوى الخامس:

التمكين المطلق، يكون عندما تمنح فرق العمل والتي تكون ذاتية الادارة، وسلطة توظيف، وتنظيم وفصل اعضاء الفرق، ووضع مكافأة... الخ.

¹ بوزليفة هاجر، التمكين الاداري وعلاقته بجودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بوحارة، رسالة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، قسم علم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكسكدة، سنة

الشكل رقم 1: يوضح مستويات التمكين الإداري



المصدر: حسين أفندي، تمكين العاملين ومدخل لتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات مصر 2003، ص 38.
ثانياً: اساليب التمكين الإداري.

ان تمكين العاملين من الاساليب والاتجاهات المستعملة كثيرا ولدينا الكثير من الاساليب نذكر منها:¹

(1) اسلوب القيادة:

ان في ظل المنظمة التمكينية يمنح القادة اعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالا اوسع في تخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. ايضا يمكنون الاعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء. وهذا لايعني ان يمتنع القادة من تقديم التوجيه والارشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، اي انهم يجب عليهم مساعدتهم في تطوير مهاراتهم والتزاماتهم لكي يؤدي دورهم بفعالية في المنظمة التمكينية.

¹ عماد علي المهيرات، مرجع سابق ذكره، صفحة 42-43-44.

(2) اسلوب تمكين الافراد:

يركز هذا الاسلوب على الفرد ويسمى التمكين الذات، ويبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الادراكية (cognitive) للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (spretizer) الى ان الموظفين الممكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة اكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من ان التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، الا ان هناك اساليب اخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

(3) اسلوب تمكين الفريق:

ان تركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق، اذا قاموا بإعطاء اهمية كبرى لتمكين المجموعة او الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي. ان تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية التي تحدث في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول الى منظمة افقية وتنظيم المنبسط flat structures بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية. ويرى ان تطبيق التمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الاداء، لان الاعتمادية المتبادلة interdependency بين اعضاء الفريق تؤدي الى زيارة استقلالية الفرد dependency كما تتحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون اعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل من اعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة تضيف شيئا جديدا الى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على رأي او القرار الفردي الذي قد يكون عرضة اكثر للخطأ والقصور.

(4) اسلوب الابعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الاسلوب على الجمع بين الاساليب السابقة ويرفض الاستناد الى بعدي بأحد الجوانب لتفسير مبدأ التمكين، وفق هذا الاسلوب الجميع يعملون كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعورا شخصيا ومن المستحيل ان يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، اضافة الى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على اساس من الثقة والاحترام والتواصل، وتزويد الاخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الاداء المرغوبة.

(5) اسلوب الهيكلية:

ان المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد اقل من المستويات الادارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين وهذا الاسلوب يشير الى ان المؤسسة الممكنة هي

تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية.

المطلب الثاني: ابعاد ونماذج التمكين الإداري.

سنتناول في هذا الجزء ابعاد ومكونات التمكين الإداري.

الفرع الأول: ابعاد التمكين الإداري.

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين، الأمر الذي ساهم بطريقة أو أخرى إلى بروز ابعاد متنوعة ومتعددة. نذكر منها ما يلي:¹

1. تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

ويشير إلى أن التمكين مسألة درجة فقد تمتد عملية تفويض الصلاحيات اتخاذ القرارات للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين

2. فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احتوائها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار.

¹ بن سهيل مريم، أثر تمكين الإداري على أداء الوظيفي دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والسياسة، قسم علوم

3. التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم أجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة.

4. الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. وأشار وينسبارتزي: إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

وقد حدد (lashely et mcgoldrick) اربع ابعاد للتمكين وهذه الابعاد هي:¹

1. البعد الاول: المهمة

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي يمكنه من اداء المهام التي وظيف من اجلها اي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بيها الموظف او مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، والى اي درجة توضح سياسات واجراءات المنظمة ما يجب القيام به.

2. البعد الثاني: القوة

ان اول خطوة في التعمق في التمكين هي ان يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة النظر القيادة او العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكنهم، وماهية المهام التي يقوم بها الافراد الممكنين، والى مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محدد في المهام والى اي مدى تقوم الادارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

3. البعد الثالث: الالتزام

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف مصادر الالتزام الافراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الافراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة واحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة في النفس.

¹ عمار شرعان، مرجع سابق ذكره صفحة 47 48

4. البعد الرابع: الثقافة

يبحث على مدى قدرة الثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل ان توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل تشكل عائقا لها. ويعتمد نجاح التمكين على ادارة بيئة منظمة واسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفعالية، فذلك سيعزز تحسين الانتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني: نماذج التمكين الاداري.

لقد تعددت النماذج التمكين والتي يمكن ان تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين ونذكر منها.

1. نموذج الاول: المعرفي 1990thomas

وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضى والتحفيز". وقد حدد الكاتب أربعة أبعاد للتمكين (معنى العمل، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير الحسي أو الإدراكي)، وست خطوات له تبدأ بالتغيير في المؤثرات الخارجية عن طريق المعلومات المتوافرة لدى الأفراد، حيث تساعدهم في تحليل المهمات التي تؤثر في سلوك الفرد، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية. كما يؤثر في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام.

كما أن هنا أنماطاً لتفسير المعلومات وهي:

✓ نمط وصفي: حيث يحصل الفرد على المعلومات ويفهمها، ولكن لا يقدم أي تعديل بهدف الوصول إلى استنتاج وتفسير بعض المؤشرات.

✓ نمط تنبؤي: حيث يحصل الفرد على المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج وتفسير بعض المؤشرات.

✓ نمط تقييمي: حيث يحصل الفرد على المعلومات ويفهمها كما أنه يقوم بتحليل البيئة من أجل

الكشف عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.¹

¹ مهدي عبد الحبار الله الحميدي، اثر تمكين الاداري في ابداع العاملين في جامعات الخاصة الاردنية رسالة ماجستير،

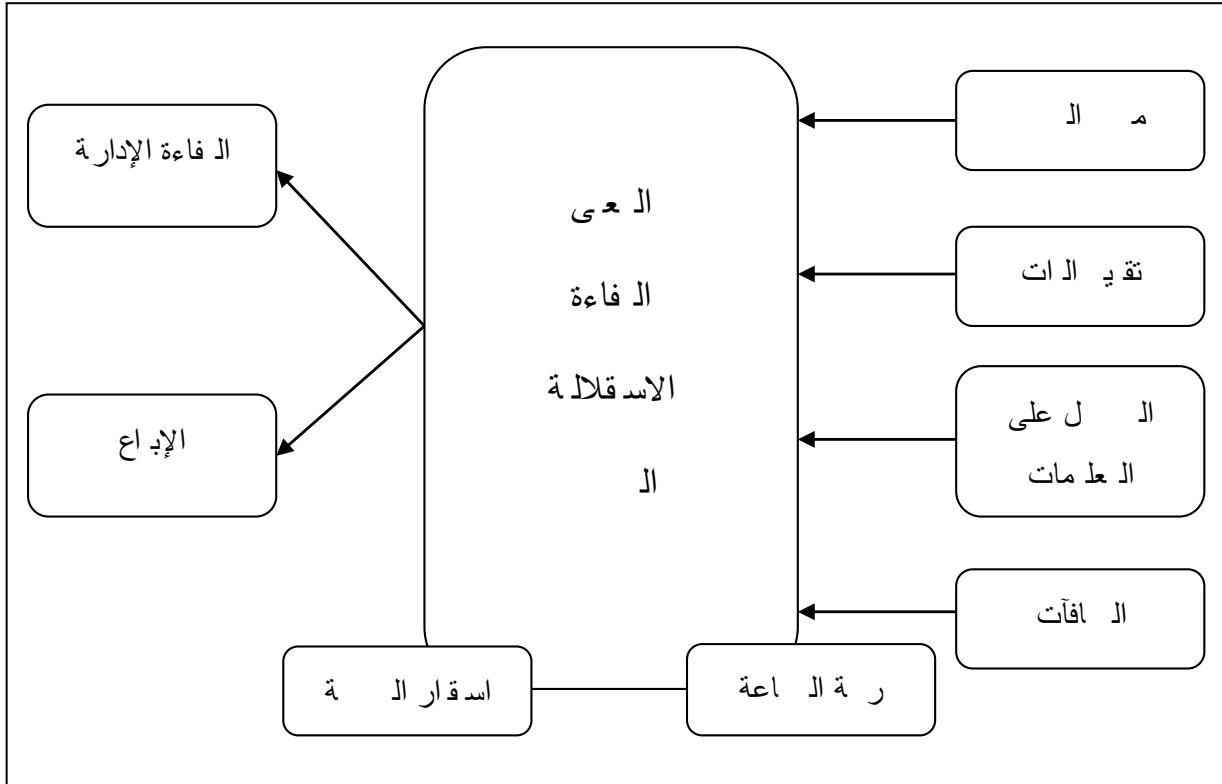
كلية ادارة المال والاعمال، قسم الاعمال، جامعة ال البيت، الاردن 2017 صفحة 17

2. نموذج الثاني: spritzer 1995

يفترض نموذج Spritzer بأن تمكين العاملين يتحقق من خلال خطوتين رئيسيتين تبدأ بالتمكين النفسي ثم التمكين الإداري، وتتضمن كل خطوة مجموعة عوامل، حيث تشمل الخطوة الأولى عوامل خاصة بالأفراد، وأهمها تحديد مركز التحكم وتقدير الفرد لذاته، بينما تشمل الخطوة الثانية عوامل خاصة بالوظيفة مثل مشاركة المعلومات.

تؤدي هذه العوامل إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، كما يؤدي تمكين العاملين إلى الكفاءة الإدارية والإبداع، وذلك بوجود رغبة الجماعة واستقرار المنظمة كعناصر داعمة لعملية التمكين الإداري، كما هو موضح في الشكل التالي.¹

الشكل رقم 2: يوضح نموذج spritzer 1995²



Source: Spreitzer, G.M., (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement, and Validation ", Academy of Management Journal, v.21, no.46, pp.1442-.5641

¹ مهدي عبد الجبار الله الحميدي، مرجع سابق ذكره، صفحة 18

² Spreitzer, G.M., (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement, and Validation ", Academy of Management Journal, v.21, no.46, pp.1442-.5641

3. نموذج الثالث: davis

اقترح نموذجاً يتكون من عشر طرق يستطيع المدير اتباعها لتمكين :

- ✓ التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقوم المدير بتقديم الإرشاد والتوجيه للموظف وإحساسه بامتلاك الوظيفة بهدف زيادة درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- ✓ التمكين من خلال الصلاحيات: وذلك من خلال إعطاء الموظفين بعض الصلاحيات بهدف تحقيق الإبداع والحماس في العمل.
- ✓ التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: ويتم بوضع معايير قصوى للأداء تتوفر فيها عدة صفات مثل المصداقية والموضوعية، وذلك من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها.
- ✓ التمكين من خلال التدريب والتطوير: حيث تسعى المنظمة لتطوير معارف ومهارات موظفيها وتعديل سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.
- ✓ التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم يجب أن يقوموا بمشاركة المعلومات بينهم.
- ✓ التمكين من خلال التغذية الراجعة: تعد التغذية الراجعة لأداء الفرد من العناصر المهمة في التمكين، حيث يستطيع الفرد من خلالها معرفة نقاط ضعفه وتقويتها.
- ✓ التمكين من خلال التقدير والاهتمام: وهو أن يقوم المدير بإظهار اهتمامه بالموظف بهدف تعزيز شعور إدراك الذات لديه.
- ✓ التمكين من خلال الاحترام: لكي يظهر الموظف أداءً متميزاً في العمل فإنه بحاجة لأن يعامل باحترام وتقدير.
- ✓ التمكين من خلال الثقة: يصبح الموظف أكثر تركيزاً في عمله عندما يشعر بثقة المدير.
- ✓ التمكين من خلال السماح بالفشل: إذا أحس الفرد بتواجد مجال أو إمكانية للخطأ فإن ذلك سيجعل إمكانية التعلم لديه أكبر. لأنه غالباً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح بسبب التعلم من الأخطاء¹.

4. نموذج الرابع: marquardet

يرى ان التمكين يطلق العنان نحو التعلم من اجل تحسين الاداء، فهو المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي، فكلما زادت درجة التمكين في المنظمة كلما زاد التعلم الذي يقود الى تحسين الاداء وتميزه.¹

¹ مهدي عبد الجبار الله الحميدي، مرجع سابق ذكره، صفحة 19

5. نموذج الخامس: dennis c. kinlaw

قدم نموذج لادارة الفلسفة التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي الى تطوير المستمر لتلك الفلسفة ولقد اقترح ستة خطوات يجب اتباعها وهي:²

- ✓ توصيل وتعريف مفهوم التمكين.
- ✓ وضع الاهداف والاستراتيجيات.
- ✓ تدريب افراد لاداء ادوارهم.
- ✓ تعديل الهيكل التنظيمي.
- ✓ تعديل انظمة المؤسسة كاتخطيط.
- ✓ تقوية وتحسين فلسفة التمكين.

6. نموذج السادس: conger and kanungo 1988

الذي عرف التمكين كمفهوم تحفيزي لفعالية الذاتية، وتبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي لتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفعالية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على ظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على ازالتها والتغلب عليها، بواسطة ممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات على فعالية الذاتية" واقترح الكاتبان ان التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين الأولى كاتجاه اتصالي والثانية كاتجاه تحفيزي³

المطلب الثالث: متطلبات وخطوات التمكين الاداري.

سنتناول في هذا المطلب كل ما تحتاجه عملية تمكين من متطلبات وخطوات للقيام بها.

الفرع الاول: متطلبات التمكين الاداري.

لكي يتم تطبيق عملية التمكين الاداري بنجاح لابد من توفر بعض المتطلبات الاساسية والتي

هي:⁴

¹ شنافي نوال، اهمية استراتيجية التمكين الاداري في المنظمات الاعمال في ظل اقتصاد المعرفي، مجلة الاقتصاديات

المالية البنكية وادارة الاعمال، مجلد 05 العدد02، سنة 2019 صفحة 15

² شنافي نوال، مرجع سابق ذكره صفحة 16

³ دكتور عمر يوسف عابنة، اثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، عدد 3 مجلد 6، 2019 صفحة 394

⁴ سمية عقون، اثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة حالة تعاقدية الحبوب والبقول الجافة، كلية علوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، سنة 2017، صفحة 18 19

✓ الثقة الادارية:

اساس عملية التمكين هو الثقة، ولقد عرفها البعض انها توقع الشخص او مجموعة اشخاص بأن معلومات او تعهدات شخص اخر او مجموعة من الاشخاص هي معلومات او تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها.

✓ الدعم الاجتماعي:

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

✓ الاهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة ان تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها اهداف ورؤية الادارة العليا في التعامل مع الازمات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وبترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الاوامر والتوجيهات من الادارة العليا، الامر الذي من شأنه ان يسهم في معالجة الازمات قبل استحالتها واستعصائها على الحل.

✓ فرق العمل:

ان فريق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة الازمات من الافراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب ان يمنح المديرون وفريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها والا سوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.

✓ الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الادارية هو المفتاح الاساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل اي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وانما هي لدى الاشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في حل لأنه بدون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

✓ التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب ان يفترض المديرون ان الموظفين يفهمون اعمالهم او يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، ان تمكين الموظفين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارات والادوات الازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

الفرع الثاني: خطوات التمكين الإداري.

لتفعيل التمكين الإداري في المنظمات عليها أن تتفهم كيف تبدأ بتنفيذ خطوات التمكين كونها ليست عملية بسيطة تحتاج المنظمة أن تستثمر كافة مواردها وطاقاتها البشرية للتوصل إلى نموذج جيد ومن الخطوات المهمة لتفعيل التمكين هي¹.

الخطوة الأولى: تحديد سبب للتغيير الذي تحتاج إليه المنظمة.

أول خطوة يضعها المدير الغرض من برنامج التمكين للعاملين، حتى يوضح السبب أو الأسباب التي يرى فيها المنظمة بحاجة إلى التغيير، ومن هذه الأسباب

✓ الاهتمام في تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المنظمة.

✓ تحسين كفاءة الجودة.

✓ رفع مستوى الأداء

✓ تطوير كفاءات ومهارات المرؤوسين.

✓ تخفيض لتكاليف العاملين.

✓ القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء.

قبل تنفيذ برنامج التمكين الإداري على المدراء أن يكونوا على محمل الصدق في التنفيذ، والدعم للعاملين في اتخاذ القرارات، حتى وإن كانت القرارات في التنازل والتخلي للسلطات إلى المرؤوسين، وتكون في بداية خطوة من الخطوات الجيدة لتمكين العاملين وعدم التمسك بالسلطة من قبل المدراء.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشار فيها المرؤوس

لتنفيذ برنامج التمكين الإداري، على المدراء أن يحددوا نوع القرارات التي سيقومون بالتخلي عن اتخاذها للمرؤوسين، وتعد من أهم خطوات التنفيذ لتمكين المرؤوسين والتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. كما يتم تقييم نوع هذه القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوس من تحديد نوعية هذه القرارات ومدى تأثيرها بالمنظمة، التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

¹ قريقة اسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي، مجلة الابراهيميس للعلوم الاجتماعية

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

عندما تعمل الإدارة على تكوين فرق عمل متجانسة ومتحدة ومتوافقة ومتكاملة، يتحقق من بعدها تبادل الثقة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق الأخرى داخل المنظمة، وتتطلب من خلاله عملية التعلم والتجديد وإنتاج المعرفة داخل الفريق للتوجه نحو المشاركة في المهارات والمعلومات بشكل إيجابي وبعمل جماعي وحر، والتي تحقق من خلاله المنظمة ميزتها التنافسية، وكذلك يساعد الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق التي تنجح في عملها لتمنحها مزيداً من التمكين بعد الثقة التي حصل عليها الفريق للتمتع باتخاذ قرار لمنح أفراد الفريق الحرية والاستقلالية.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسون من معرفة وظائفهم بالمنظمة ككل عند تبني المنظمات وتنفيذ برنامج التمكين الإداري، فإنهم يحتاجون للمعلومات عن دورهم بالمنظمة، حتى تتوفر لديهم فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم طبيعة وظائفهم في المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لها دور كبير بالمحافظة على ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي للعاملين، والتي تسعى إليه المنظمات دائماً لتمكينهم واستخدام مواردها البشرية للنجاح من خلال أدائهم، وذلك من خلال خبرتهم ومعرفتهم ومهاراتهم لتأدية مهام عملهم في المنظمة بنجاح، وتقوم عملية الاختيار على الموازنة بين المعرفة والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها حتى لا يكون تناقض بمتطلبات المنظمة للمحافظة على ثقافتها، لأن أداء وفعالية المنظمة تتأثر بثقافة وأداء الأفراد الجدد.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تركز عليها المنظمة في تمكين العاملين، وذلك لإكساب الفرد مهارات وخبرات جديدة لتحسين أدائه، وبالتالي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي، ويكتسب المتدرب من خلال التدريب مهارات وأنماط سلوكية جديدة، وطرق لتطوير التفكير والتحليل وحل المشكلات للمتدرب.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين

على المنظمة أن توضح ما هو التمكين، وما المقصود منه، وما هي خطتها للحصول عليه، وأن يكون موجهاً للعاملين فيما يتعلق بواجباتهم ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة

وأداء العاملين كوسائل تعلم من خلاله المنظمة ما هي توقعاتها للموظفين، ويحدد المديرون للمرؤوسين ما هي الأهداف التي تضعها المنظمة والوصول إليها وتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتمل برنامج التمكين للعاملين في المنظمات يجب إدراج نظام المكافأة والتقدير للموظفين ضمن سياسة المنظمة، والذي يكون مصمم على مبدأ الحيادية والمساواة ويتناسب مع أهداف واتجاهات المنظمة، ليكون حافزا للموظفين للعمل على نجاحها.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

ومن خلال تنفيذ برنامج التمكين الإداري للعاملين لدى المنظمة عليها أن تكون مقاومة للتغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي برنامج من الممكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، فعملية التغيير تكون بشكل حذر وغير سريعة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، وعلى الإدارة أن تأخذ وقتا لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم الاستعجال الحصول على نتائج خلال فترة زمنية محددة، فالتمكين عملية شاملة وواسعة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف العاملين في المنظمة.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تمكين الإداري.

سندرس فيما يلي بعض مزايا ومعوقات التمكين الإداري.

الفرع الأول: مزايا التمكين الإداري.

يرى umiker ان تمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي¹.

1. بالنسبة للمنظمة:

- ✓ ارتفاع الانتاجية
- ✓ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل
- ✓ تحسين جودة الانتاج او الخدمات
- ✓ تحقيق مكانة متميزة
- ✓ زيادة قدرة التنافسية
- ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات

¹ طاهر غراز، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة مقارنة تضرية، مجلد دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 2،

✓ ارتفاع قدرات الابتكارية

2. بالنسبة للفرد:

✓ اشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات

✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل

✓ احساس الفرد بالرضا عن وظيفته

✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد

✓ تنمية الشعور بالمسؤولية

✓ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة

الفرع الثاني: معوقات التمكين الاداري.

ان هناك معوقات للتمكين تحد من استخدامه ومنها ما اشار لها (Slack et al, 1998 340). ان معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطيء التدريب وارتفاع كلفته كما ان المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين.¹

- (Procter, et al., 1999: 450)

✓ ضعف الثقة بالنفس

✓ قلة التدريب التأهيل.

✓ ضعف الدافعية اتجاه العمل.

✓ عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.

- (Ivancevich & Matteson, 2002 :39)

✓ شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.

✓ عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.

✓ قد يفشل العاملين في تمكين سابق مما ينعكس سلبا على اي تجربة جديدة.

✓ ان المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الاسرار الى المنافسين.

✓ ليس كل الافراد يرغبون بكونهم ممكنين.

¹ سيف الدين عماد احمد اثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 36،

- غير ان (الدوري، 2010: 51) اشارت الى المعوقات كالآتي:
- ✓ تخوف الادارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الادارية الدنيا.
 - ✓ ان بعض المنظمات ما ازلت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد.
 - ✓ عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء المورد البشري

تكتسب دراسة الأداء أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة حيث تعتبر عملية الاداء سياسة من سياسات الادارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الادارات والمؤسسات للعمل بحوية ونشاط وهو السبيل الى تجديد الكفاءة الفعالية.

المطلب الأول: عموميات حول أداء مورد بشري

سنتناول في هذا المطلب الجوانب الاساسية لأداء المورد البشري من خلال التطرق الى تعريفه واهميته ومحدداته.

الفرع الأول: تعريف أداء المورد البشري

تعددت التعاريف المقدمة للأداء البشري، وفيما يلي أهم هذه التعاريف :

- ✓ يعرف على أنه: "النتاج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة، وعرف على أنه قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، كما عرف أيضا على أنه تنفيذ الفرد لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها¹."
- ✓ كما عرف أيضا على أنه: "العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملا معينا، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أو نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المؤسسة، ويؤدى بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المؤسسة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوك العاملين"².
- ✓ ويعرف ايضا: "الاداء عن الأثر الصافي للجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او مهام، والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³.
- ✓ كما ان هناك من يرى أن: "الاداء هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها"⁴.

¹ بن يحي ابراهيم، اداء المورد البشري في ظل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، العدد12 جوان 2017 صفحة258

² سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض 2007 صفحة 84

³ محمد سعيد انور سلطان، سلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003 صفحة219

⁴ رواية محمد حسن ادارة الموارد البشرية ورؤية المستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004 صفحة 209

✓ عموماً فإن مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين ارتبط بالموارد البشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى، وهو ما صدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي.

الفرع الثاني: أهمية المورد البشري

إن الأداء يحظى باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداءً من المستوى الفردي العامل إلى مستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة فيما يلي نستعرض أهمية أداء المورد البشري.¹

- ✓ اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها، كما أن نتائج الأداء تمثل هدف الأول للتغيير.
- ✓ قدرة المنظمة على بناء الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء.
- ✓ يعتبر الأداء مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين والعمل، وكذلك مؤشر للاختيار والتعيين بالمنظمة.

كما نذكر أيضاً:²

- ✓ يساعد الأداء في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- ✓ يساهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.
- ✓ يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين.
- ✓ يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت واجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء، اشراق للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الإسكندرية، 2001، صفحة 81.

² خليل اسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2014، صفحة 77

المطلب الثاني: محددات وعوامل أداء المورد البشري

سنتناول في هذا المبحث محددات الاداء وعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: محددات أداء المورد البشري¹

تتطلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي الإلمام بتطبيق عدد من المداخل التطويرية لرفع كفاءة هذا المورد إلى جانب السيطرة على عدد من المحددات الحاكمة لنشاط الم ورد البشري قُبلاً، إذ لا بد من فتح المجال وتهيئة السبيل أولاً أمام أية محاولة للإصلاح أو التطوير لاسيما فيما يتعلق بإدارة المورد البشري، فما لم تكن عوامل البيئة التنظيمية مواتية بشكل كافي لاستيعاب أي سياسات جديدة لتطوير المورد البشري سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمنظمة، ربما أدى هذا للحد كثيراً من فاعلية جهود التطوير.

ومع هذا ربما يتصور البعض أو يعتقد بإمكانية اختزال سياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات على اختلاف أطيافها عامة أو خاصة أو غير حكومية في مجرد الحديث عن أساليب استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري، صحيح أن نظم الاختيار والتعيين وتصميم بطاقات الوصف الوظيفي وتوصيف الوظائف، ووضع جداول الأجور والحوافز المادية، واقتراح برامج التدريب ورفع وبناء قدرات المورد البشري العامل إلى جانب أساليب تقييم الأداء هي كلها من صميم عمل واختصاص إدارة الموارد البشرية في صورتها التقليدية والمألوفة الموجودة في منظمات اليوم، ولكن الحديث عن مسألة أداء المورد البشري من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية هي مسألة أكثر تعقيداً من هذا، لأنه تتحكم بها العديد من العوامل والمؤثرات والمحددات التي قد لا تكون خاضعة بالضرورة في كل زواياها لممارسات الموارد البشرية المعهودة، فهناك ثمة احتمالات كبرى أن تتبنى المنظمات أساليب محكمة لاستقطاب وتعيين أفضل العناصر من ذوي الخبرات والمواهب، غير أنه قد يتداخل مع ذلك عدة محددات أخرى من شأنها عرقلة الأداء الفاعل للمورد البشري سواء كانت هذه المحددات نابعة من المستوى التنظيمي الكلي، أو حتى محددات سلوكية تتسم بالطبيعة الجزئية على مستوى الأفراد أنفسهم من عناصر الموارد البشرية في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو حتى المباشرة ذات الاحتكاك المباشر مع جمهور المتعاملين مع المنظمة، حيث تتداخل فيها عوامل الصراع التنظيمي أو مسائل الإدراك والشخصية والدافعية للعمل أو

¹ اية ماهر، محمد عوض العربي، محددات ومداخل تطوير اداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير، مجلة، مصر،

مسائل الفروق الفردية والرضا الوظيفي وغيرها من المفاهيم السلوكية النابعة من تيار دراسات السلوك التنظيمي.

الفرع الثاني: عوامل مؤثرة على أداء المورد البشري

ان عوامل التي تؤثر في اداء المورد البشري كثيرة نذكر منها:¹

1- العوامل المتعلقة بالمورد البشري: وتتعلق بقدر اتمهم ومهاراتهم والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل مثل: فئات العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الخبرة في العمل، الجنس، وأهمية العمل بالنسبة للعامل، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى لإشباعها، وكذا مشكلات الرضا الوظيفي لديهم التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا تقتصر على الحوافز المادية وحدها بل تتأثر بالحوافز المعنوية أيضا.

2- العوامل المتعلقة بالوظيفة: وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين :

1-2 عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة: وتعني كيفية تهيئة العمل وتنظيمه، حيث-

تلعب خصائص الوظيفة التي يمارسها المورد البشري ومحتواها دورا كبيرا في التأثير على فعالية أدائه، وتتمثل هذه العوامل في: التكبير الوظيفي، ودرجة أثراء الوظيفة، وكذا السيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الوظيفة .

2-2 عوامل ترتبط بإنجاز المورد البشري للوظيفة: وهذه العوامل يتأثر بها هذا الأخير لكونه يعمل في وظيفة معينة والتي تتمثل في: الأجر والحوافز المادية والمعنوية، والشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى، والعلاقات مع آخرين، وكذا الشعور بالإنجاز، واستغلال الفرد لقدراته ومهاراته في العمل.

3- العوامل المتعلقة بالمؤسسة: وهذه العوامل تنشأ من كون الفرد يعمل في إطار جماعة داخل المؤسسة التي يعمل بها، ومن بين هذه العوامل:

✓ **ظروف العمل ونمط الاتصال:** تهدف التنمية السليمة للموارد البشرية إلى تطوير أداء الأفراد العاملين بما يتناسب ومتطلبات العمل وأهداف الإدارة والأفراد، وتعد الاتصالات من بين الوسائل الفعالة في تطوير أداء الأفراد مقابل ما تحصل عليه من معلومات حول مختلف جوانب العمل.

¹ كنزة بوزنيط، فريدة فقصاص، اثر التكوين على تحسين اداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة اقمصة جن جن، رسالة

ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جيجل، 2015 صفحة 48 49 50

✓ **نمط الإشراف والقيادة:** تعتبر جوانب القيادة من بين أكثر العمليات تأثيراً على أداء العاملين، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية وكفاءة أداء الأفراد من خلال تأثيره على رضاهم عن العمل، فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يمكنان العامل من عدم الوقوع في الأخطاء وبوجهانه نحو الأداء الصحيح والمرغوب.

✓ **غياب الأهداف المحددة:** إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها أهداف محددة ومفصلة للأعمال لا تستطيع أن تقيس ما تحقّقه من إنجازات أو متابعة ومراقبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير محددة مسبقاً

✓ **العوامل البيئية:** إن أغلب هذه العوامل تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة التي تؤثر على أداء العامل بصورة غير مباشر جدول

المطلب الثالث: عناصر ومدا خيل أداء المورد البشري

سنتناول فيما يلي عناصر الاداء ومداخيله

الفرع الأول: عناصر أداء المورد البشري

يتحدد أداء العاملين من خلال عناصر عدة تختلف هذه العناصر من مؤسسة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة. حيث تقسم هذه العناصر إلى أربعة أجزاء تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي¹:

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

✓ **المثابرة:** وتشمل الجديدة والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹ قسمية نور هدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة حليب الحضة بالمسيلة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017 صفحة 29

الفرع الثاني: مداخل قياس أداء المورد البشري

ان قياس تقييم الاداء يتكون من عدة مداخل والتي هي كما يلي:¹

1. طريقة التقييم على أساس النتائج:

في هذه الطريقة يتم اتخاذ النتائج التي تحصل عليها الفرد كأساس لتقييم أداءه، وقد دلت التجارب العلمية

على نجاح هذه الطريقة في بعض منظمات الدول المتقدمة وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:

- ✓ على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس من خلال وظيفتي تصميم وتوصيل الوظيفة.
- ✓ على الرئيس التعاون مع المرؤوس بتحديد النتائج المطلوبة من العامل والمدة اللازمة لتحقيق هذه النتائج، أي الاهتمام بعنصر الفعالية في الأداء.

✓ على الرئيس أن يقيم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية، وخلال المدة المتفق عليها.

✓ عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول موعد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة.

وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنه أن يخلق جوا مناسبا من التعاون والمشاركة وتحريك الدوافع من خلال المنافسة بين العاملين، كما تشجع هذه الطريقة رو الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

2. طريقة تقييم الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتطلب هذه الوسيلة من المقيم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته المهام في عمله وفقا لتواري حدوثها، ثم يقوم بعد

¹ رشيد محمد فاروق، خليل خولة، الإدارة الاستراتيجية واثرها على أداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من بنوك على مستوى ولاية ادرار، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، قسم علوم تسيير، 2020 صفحة 17

ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند عملية التقويم الدوري، ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من التميز الشخصي.

3. طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلية)

تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عين إدارة الموارد البشرية بجميع معلومات عين الموظف بمساعدة رئيسه المباشر وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيهه بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف ذلك الرئيس، ثم تصاغ الإجابات بشكل وصفي مكتوب وعندئذ تعطى درجة التقويم لأداء العامل على أساس أحدى التقديرات التالية: أداء ممتاز، أداء جيد، مقبول، غير مرض، وما يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا للانتهاء من عملية التقييم، وكذلك فإن قياس أداء العامل دون حضوره أو مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج، كما أن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة وقدرة وكفاءة ممثل إدارة الموارد البشرية في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

4. طريقة التقييم الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعميل، كميًا قيد يكون من أعضاء اللجنة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله فعمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل، ثم الاجتماع بالعامل لمناقشة كيفية تحسين أدائه في المستقبل أو لعرض عليه وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته.

5. طريقة الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين، حيث تعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية:

- ✓ يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يصل إليها الفرد.
- ✓ وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دوريا (الرقابة).
- ✓ اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- ✓ تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

6. طريقة إدارة الأداء:

- إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفيذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:
- ✓ واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
 - ✓ كيل يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
 - ✓ كيل سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
 - ✓ كيل سيجري تقييم أداء العامل.
 - ✓ ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

إن إدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي لأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضيقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

المطلب الرابع: طرق تقييم وأبعاد أداء المورد البشري

سنتناول طرق تقييم الاداء وابعاده

الفرع الأول: طرق تقييم أداء المورد البشري

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم انجاز الفرد وهي¹:

1- الطرق غير الموضوعية Subjective Méthodes

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، زملاؤه أو الفرد نفسه. ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية، لان الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم وهذا يجعله معرضا لارتكاب الأخطاء التالية.

- ✓ خطأ التساهل (leniency error) ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون اعتبار للتفاوت الحقيقي بينهم.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية ودارة الاعمال، المؤسسة الجامعية

للدراستات للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، بيروت 1997 صفحة 132 131 130 129 128 133 134

- ✓ خطأ التشدد (strictness error) وهو عكس خطأ التساهل، حيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم
- ✓ خطأ النزعة المركزية (central tendency error) وهذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث تتركز جميعها حول المتوسط دون الأخذ باعتبار الفروق في الأداء
- لا يشكل ارتكاب الأخطاء الثلاثة السابقة أي مشكلة إذا تم تقييم جميع الأفراد في المنظمة من قبل فرد واحد لان الخطأ سيكون متكررا عند الجميع، لكن ذلك لا يحدث من ناحية عملية حيث يكون هناك أكثر من فرد يقوم بعملية التقييم في المنظمة.
- ✓ خطأ تعميم الصفات (halo error) يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط. فإذا كان تعاون الفرد جيدا مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء والجدية والإنتاجية بدرجة جيدة أيضا. بالرغم من انه قد يكون ضعيفا بالإنتاج أو الذكاء مثلا. وهذا الخطأ شائع في تقييم الطلبة لأساتذتهم، حيث تؤثر صفة معينة في الأستاذ على جميع الصفات الأخرى. وعلاج هذا الخطأ هو في تغيير تدرج المعيار (scale) بالنسبة لكل صفة لكي تجبر المقيم على التفكير في الإجابة على كل صفة.
- ✓ خطأ التشابه (similarity error) ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات موجودة بنفسه. فمثلا إذا كان المقيم جريئا فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم ويهمل الصفات الأخرى. ويزول الخطأ هنا أيضا إذا قام نفس الشخص بتقييم جميع الأفراد في المؤسسة.
- ✓ أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد، الجنس، العرق، الدين ومستوى التعليم.. الخ.
- يتضح مما سبق أن جميع الأخطاء السابقة ترتكب من قبل الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم، ولتخاشي هذا فقد ركزت الأبحاث والدراسات خلال السنوات الثلاثين الماضية على طريقة التقييم (instrument of evaluation) بدلا من الأشخاص في محاولة لتطوير طرق تقييم تخفض من درجة التحيز الشخصي عند المقيمين.
- والحقيقة الثانية التي يجب ذكرها في هذا المجال هي انه يمكن تخفيض درجة عدم الموضوعية (subjectivity) في عملية التقييم، لكن لا يمكن القضاء عليها مطلقا.

2- طرق التقييم غير الموضوعية

1. المقاييس المتدرجة rating scales

تعتبر أكثر المقاييس استعمالاً في تقييم الأداء، وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة وغالباً ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة، المعرفة بالعمل، التعاون.. الخ.

2. قائمة التدقيق (check list) وهي من أبسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوبة لتقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه، فمثلاً قد تحتوي القائمة بالصفات

التالية:

✓ المعرفة بالعمل.

✓ الاستقلالية

✓ احترام الأنظمة

✓ المواظبة

✓ الذكاء

✓ التعاون

3. مقاييس المقارنة (employee comparision)

وتتضمن مقاييس المقارنة ما يلي :

✓ طريقة الترتيب البسيط (simple rank order) ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطى رقم (1) لأحسن فرد، ورقم (10) إلى الشخص الأخير في المجموعة.

✓ طريقة المقارنة الثنائية (paired comparision) يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة. فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص هم وليد، عادل، فادي، فيجمع تقسيمهم إلى مجموعات ثنائية بحيث يختار الأفضل في كل مجموعة كما يلي :

- وليد - وليد - عادل

عادل فادي فادي

ويكون عدد المرات التي اختبر فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساس المرتبة الذي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم، ففي المثال السابق يكون وليد هو الأول يليه عادل بينما يحتل فادي المركز الأخير.

تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيراً جداً وذلك لزيادة المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عال جداً. ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2} \text{ حيث } n = \text{عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.}$$

4. طريقة الاختيار الإجباري forced choice

تقوم هذه الطريقة على أساس اختبار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف احد العبارات المختارة للفرد بأفضل ما يكون (most like) والعبارة الأخرى ابعدها ما تكون عن وصف الفرد (least like) كما يوضح المثال التالي:

المجموعة الأولى

1- يتصف بالجرأة.

2- يحب المسؤولية.

المجموعة الثانية

1- يتصف بالسلبية.

2- لا يحب المسؤولية.

تتميز هذه الطريقة بان الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة. وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد نختار أ من المجموعة الأولى، ب من المجموعة الثانية وتحسب نقاط ايجابية للمقيم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار المقيم ب من المجموعة الأولى، أ من المجموعة الثانية ولا يأخذ أية نقاط ايجابية في التقييم وذلك أن المقيم لا يعرف أي من العبارات الايجابية تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية ابعدها ما تكون عن وصف الفرد.

5- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution

وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة. وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات. ويمكن توزيع صف يحتوي على 100 طالب كما يلي:

التقدير	النسبة	العدد
ممتاز	10%	10
جيد جدا	20%	20
جيد	40%	40
مقبول	20%	20
ضعيف	10%	10

تتميز هذه الطريقة بأنها تفرض توزيعا معيناً للصفات قد لا تتفق مع الواقع، وخاصة في حالة كون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، لأن التوزيع الطبيعي يمثل أسلوباً ينطبق على الأعداد الكبيرة ولهذا يفضل استخدام هذا الأسلوب في حالة مجموعات الأفراد الكبيرة.

6- طريقة الحوادث الحرجة (Critical Incidents)

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الأفراد لأعماله خلال فترة التقييم. ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتاً كبيراً، كما أن مفهوم (الحدث الحرج) قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً.

7- المقاييس المباشرة (Direct Measures)

تستعمل هذه المقاييس عندما يكون بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام كعدد الوحدات المنتجة مثلاً أو عدد الشكاوي، الغياب، معدل دوران العمل.. الخ. وتقارن هذه الأرقام مع معايير موضوعية مسبقاً لتسهيل عملية المقارنة.

8- اختبارات المهارة (Proficiency Testing)

تستخدم هذه الاختبارات لقياس أداء الأفراد في بعض المهن المحددة كالطابع أو عامل التليفون، حيث يقوم الفرد المطلوب تقييمه بممارسة العمل الفعلي أمام لجنة فاحصة لتقييم أداءه. كذلك قد تجري اختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله.

9- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك.

وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي :

✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

✓ يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها. وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية وبسهل قياسها.

✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

✓ إذا تبين من خلال عملية التقييم بان هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

5-الفرع الثاني: أبعاد أداء المورد البشري

نميز ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي¹:

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.

الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا 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 فاطمة الزهراء سلمى، استراتيجية التمكين واثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة لافارج، رسالة ماستر، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020 صفحة 26 27

نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل 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.

المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري على أداء المورد البشري.

يمكن القول ان التمكين الإداري يلعب دورا هاما في تحفيز الفرد والعمل على تحسين ادائه، من اجل ضمان فعالية الأداء، وتحقيق مستوى كفاءة عالي لذلك يجب النظر الى الموارد البشرية من زاوية يغفل البعض عليها.

المطلب الأول: علاقة ابعاد التمكين الإداري بأداء المورد البشري.

ان علاقة الابعاد بأداء المورد البشري تنقسم الى ما يلي: ¹

1. تفويض السلطة وأداء المورد البشري:

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

¹ ايمان مجمم، مريم كواهي، دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2016 ص 50 ص 51 ص 52 ص 53 ص 54

2. الاتصال الفعال وأداء المورد البشري:

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

إن التمكين يساهم في رفع مستوى مشاركة العاملين في تحسين أدائهم وهذه المشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظم وغاياتها، إذ أن المفتاح الأول لتحسين الأداء هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المنظمة، 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. كما تتجلى أهمية إتاحة المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات دون توفر المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات، لأن العاملين دون معلومات لا يمكنهم أن يراقبوا أنشطتهم، وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية، إذ أن المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق لهم إشباعا لحاجاتهم، فالمدبرين يقومون بمشاركة معلومات عن المنظمة مع العاملين ويمدونهم بتغذية مرتدة عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف وخلق وعي جماعي متماسك ومتوافق بالمنظمة، وتوفير المعلومات لصانعي القرار بحيث أن الاتصال بمختلف أشكاله يمكن المورد البشري من التعبير عن اتجاهاته وإيصالها للإدارة لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تحسين وتطوير أدائه وأداء المنظمة بشكل عام، بمعنى تعزيز الاخلاص لديهم مما يخلق لديهم الاهتمام بوظائفهم وهذا ما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء لديهم.

3. التدريب المستمر وأداء المورد البشري :

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وكتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

ولا يتحقق تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدبرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وإن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ولبناء عناصر قيادية بشرية مؤهلة تحمل في

طياتها الثقة والاصرار وروح المجازفة، تلجأ الكثير من المنظمات الي اكتشاف الكفاءات الادارية لديها من خلال تحفيز دوارت تدريبية بصفة مستمرة مما يخلق شعور لدى الموظفين بأن الادارة تهتم بهم وبمستقبلهم، مما يشجع على تبادل الخبرات، وتحديد نقاط القوة والضعف وكذا معرفة مستوى التقييم الدوري لهم وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة وتطويرها بالشكل المرغوب فيه لذلك لا بد على الادارات أن تحاول تبني مثل هذه المبادرات لتشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق التميز في الأعمال مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين.

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دوارت تدريبية وندوات وورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها.

4. فرق العمل وأداء المورد البشري:

ان عمل الفريق يعد اسلوب يستخدم لتمكين وتطوير قدراتهم وتعزيز اداء المنظمة، كما ان تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول الى المنظمة الافقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، وهذا ان منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عند يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ.

والتمكين هو عملية شاملة ومستمرة تمكن الموظفين من الاعتماد علي أنفسهم والمرونة في أداء عملهم وتوفير الكثير من الدقة من خلال تشجيع العمل الجماعي ومنح الفريق الحرية الكافية لممارسته بدرجة أعلى من الاستقلالية، وهذا من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركتهم في اتخاذها وهذا يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق في تحقيق أهداف الأداء الذي يجب أن تكون طموحه وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق ووضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثير في أداء الفريق وتشمل القواعد، طرح الأفكار والأداء بحرية إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه نحو تحسين الأداء بشكل مستمر، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها.

المطلب الثاني: العلاقة بين التمكين الإداري واداء المورد البشري

ان التمكين العاملين يعد أحج اهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في معلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول الى نتائج ايجابية في العمل ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، وبالتالي رفع مستوى ادائهم ويقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الادارة وبتقديرها لهم وثقتها بهم، ويرمي الى اشراك العاملين في مستويات الادارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في مواقف التي يواجهونها.

ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في المنظمات الاعمال يتضح ان التمكين العاملين يشير الى: القوى التي يكتسب الافراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ورفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الانشطة والعمليات ويتفاعلون مع العمل من اجل اشباع المتطلبات الاساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وبالتالي لابد من تزويد العاملين بالأدوات والوسائل اللازمة لرفع ادائهم مما يعكس على المنظمة ومنها زيادة ولاء العاملين للمنظمة، فعندما يشعر العامل بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم ان هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحيحة وقوية بين الادارة والعامل وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وبالتالي تحسين اداء المؤسسة ككل.¹

المطلب الثالث: معالم تأثير التمكين الإداري على اداء المورد البشري

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمات من خلال ما يلي:²

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

¹ كريمة التوفيق، دور التمكين في تحسين أداء العاملين، مجلة معارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، العدد 18 السنة العاشرة جوان 2015، ص 259

² عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس، المدينة العدد 7، 2013 ص 170 ص 171 ص 172 ص 173 ص 174 ص 175

- ✓ التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤديه، وهذا يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم. - استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم.
- ✓ زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدرتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.
- ✓ الشعور بالملكية الداخلية، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتراف الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بما يؤديه من مهام.
- ✓ ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج والجودة، والمشاركة في تقييم أداء الزملاء.
- ✓ زيادة ولاء العاملين بالمنظمة، وهو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه منظماتهم للإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ومن ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وخلق التوافق بين قيمهم وقيمها، مما يؤدي إلى استمرارية واستقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.
- ✓ يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات والدعم، مما يجعلهم يتحفزون لا لأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التي اكتسابها لاسيما وان المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع والابتكار التي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.
- ✓ إشباع مستوى أعلى من الحاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية وتحقيق الذات وتمثل محاولة إشباع الذات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا وحماسا.
- ✓ جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، فالتمكين يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع وبفضل مشاركتهم في صنعه.

- ✓ تحسين جودة السلعة ورفع درجة الرضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية من حيث الاستعداد للعمل وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتشجيع والتحفيز وغرس الثقة توفير فرص الترقية.
 - ✓ زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين وخلق الشعور بالسيادة في العمل وهذا يعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لتمتع فرق العمل بموارد أكثر ومهارات متنوعة كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق بمساهمة كل منهم في القرار الجماعي.
 - ✓ تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين وذلك بحثهم نحو المزيد من التطور الذي أصبح ملحا في ظل تخفيض التكاليف والتأكيد على كفاءة الأداء.
 - ✓ رفع الكفاءة الذاتية للعاملين، بحيث يؤدي إلى اتساع في التحليل وخلق سلوكيات المبادرات والابتكار وجهد وأداء مرتفع.
 - ✓ شعور العاملين بالأمان والتغلب على الخوف والقلق بفضل المساندة التي يتلقونها والتي تقضي على تردد في تقديم الاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل.
 - ✓ تجنب الاغتراب الوظيفي وعدم الكفاءة الذاتية للعاملين وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل.
 - ✓ القدرة العالية على مواجهة المشكلات وانخفاض مسببات ضغوط العمل والحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد.
 - ✓ السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر، فتوفير الاستقلالية للعاملين فيما يخص الجوانب الإبداعية ويجعلهم أكثر إصرار على مواجهة التحديات والعقبات.
- اذن تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة، فالعاملون الممكنون أكثر نشاطا وإنتاجية من غيرهم، إذ يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم، ومن ثمة يخططون لعملهم ويصبحون قادرين على تحسينه وتطويره فشعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز، وارتباطها بمعدلات الأداء، ويعمق انتماءهم للعمل، ويشجع الجهود المبدعة لديهم، كما يشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، كما يرفع ثقتهم بأنفسهم، إذ يعمل تفويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام على إشباع

حاجاتهم، ومن ثم زيادة إقبالهم على العمل، وزيادة معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم بالتالي يؤثر على رغباتهم في البقاء في عملهم، فتوافق قدرات وميولات الفرد والأساليب العمل الجديدة يرفع مستوى أدائه، فالتمكين يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلها العاملون ومن ثم يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

المطلب الرابع: اساءة توظيف التمكين الإداري وانعكاسه على أداء المورد البشري.

يمكن للتمكين الإداري أن يصبح سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمنظمة، من خلال تأثيره على الأداء البشري، وهذا يستوجب الحذر من كثرة وسوء استخدام التمكين الإداري، فالتعميم أن كل الأفراد سوف يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، يساهم في عرقلة الأداء البشري، وهذا في حالة تمكين أشخاص غير مؤهلين تمكينهم في توقيت غير مناسب، إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي: ¹

✓ تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له، بسبب زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل الفرق.

✓ فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها.

✓ زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

✓ زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

ولتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة متطلبات وشروط التمكين بالإضافة إلى ما يلي:

✓ تناسب الصلاحيات المعهودة إلى المرؤوسين وفقاً لعملية التمكين مع: قدراتهم، قابلياتهم، كفاءاتهم، خبراتهم، اختصاصاتهم.

✓ تدريب المرؤوسين قبل تمكينهم

✓ حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

✓ مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي.

✓ المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

كما أن التغذية العكسية للتمكين تسمح بالوقوف على جوانب القوة الضعف فيه، ومن ثم العمل على تلاقي جوانب القصور، تعظيم الإيجابيات، الاعتراف بإنجازات العاملين وتحفيزه.

¹ ماهر صبري درويش وآخرون، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة آراء عينة المدراء في

شركة العامة لصناعة الاسمدة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، العراق 2010، ص 75

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا ان مفهوم التمكين الاداري من اهم المواضيع في حقبة العشرينيات، وان التمكين الاداري هو عملية التي يقوم بها المديرين من خلال المساعدة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة وتفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتطوير أنفسهم. كما يعتبر تطبيق التمكين الاداري من الدوافع الاساسية لحصول المؤسسات على اداء متميز للعاملين وتحقيق اهداف المؤسسة.

ان محتوى هذا الفصل قد حاول الربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض للبحث في مدى تحقيق العلاقة والأثر بين تمكين الاداري واداء المورد البشري.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري على أداء الموارد
البشرية مؤسسة اتصالات الجزائر - المسيلة

تمهيد:

بغية الالمام والأثراء وتكملة الجانب النظري الذي تم التطرق اليه في فصل الاول واعطاء تفاصيل أكثر دقة لدور التمكين الإداري وأثره على الاداء، وللإجابة على الاشكالية الرئيسة سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع، وذلك من خلال ادراء دراسة حالة لعينة من العمال الإداريين في المؤسسة الخدماتية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، عن طريق توزيع استمارة الاستبيان بالإضافة الى اجراء المقابلة، وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وكذبك معرفة هيكلها التنظيمي وأهم مهامها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

ينص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذا الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م. وفي 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

أنشئت المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 م بالوحدة العلمية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

المطلب الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم:

✓ الجودة

✓ الفعالية.

✓ نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة

أولاً: يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالي:

✓ رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %.

✓ تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي بنوعية الخطي واللاسكي.

✓ زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.

✓ إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة محلية (انترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée.

✓ تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثانياً: ان من اهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسكي WIL، وخدمة الانترنت ADSL ذو التدفق العالي، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع انواعها (أمل، هاييلة، جواب، حورية)، الاكشاك المتعددة الخدمات KMS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منه كل زبون او مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والاصدقاء الخمس.

حظيرة المشتركين: يبلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت في ولاية المسيلة 62909 منها 48453 مشترك في الهاتف الثابت الخطي و14456 في الهاتف الثابت اللاسكي، ويمكن تقديم حظيرة المشتركين بمديرية الاتصالات في المسيلة بأرقام تفصيلية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1: منتوجات التي تقدمها المؤسسة

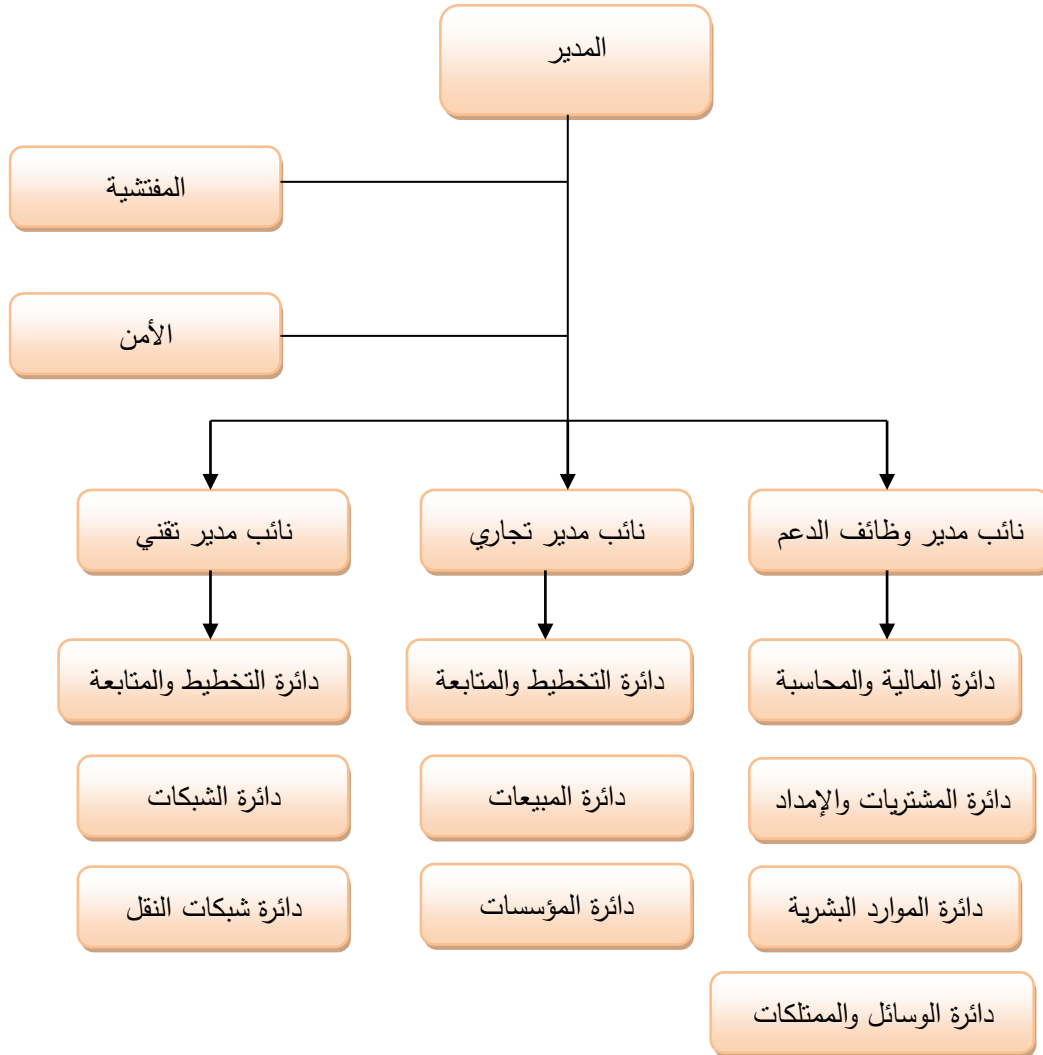
العدد	السعة التقنية	المؤشرات
49397	59152	الهاتف الثابت الخطي
14175	24000	الهاتف الثابت WLL اللاسلكي
14088	15196	مشتركي ADSL FAWRI إنترنت
5301	6724	مشتركي ADSL EAS أنترنت
1468	1468	مشتركي ADSL ANI أنترنت
20875	23388	مجموع مشتركي ADSL أنترنت
378	4400	مشتركي WLL DAT أنترنت
1120		عدد الأخطاء المتعددة الخدمات
107		عدد المخادع الهاتفية- اتصالات الجزائر
45		عدد مقاهي الأنترنت

المصدر: من قسم الموارد البشرية

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر

بعد شهر جوان 2010 أصبح مؤسسة الاتصالات مستقلة ماليا عن المديرية الاقليمية بسطيف، وتم تغيير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح.

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم عرض في هذا المبحث إلى مراحل أجزاء الدراسة الميدانية بمؤسسة محل الدراسة، مع تبيين وتحديد المجتمع والعينة وكذا الأداة المستخدمة في جمع البيانات والأدوات الإحصائية اللازمة في تحليل وتقسيم نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم توزيع 40 استبانة على موظفي المؤسسة ومن ثم استرجاع 40 استبانة من أصل 40.

الفرع الثاني: تحديد أداة جمع البيانات

في دراستنا تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك نظرا لطبيعة البحث والمنهج المستخدم فكان الاستبيان الأداة المناسبة، يعتبر أكثر أدوات البحث العلمي وذلك لسهولة حصول البيانات مع تعدد مجالات استخدامها وقد جاء تصميم الاستبيان كما يلي:

✓ **المحور الأول:** المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب والخبرة)

✓ **المحور الثاني:** يمثل عبارات المتغير المستقل للتمكين الإداري (فرق العمل، تدريب، اشراك

السلطة، اتصال الفعال)

✓ **المحور الثالث:** يمثل عبارات المتغير التابع لأداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع عبارات أداة الاستبيان

عدد العبارات	البعد	
5	✓ فرق العمل	المحور الثاني (التمكين الإداري)
6	✓ اتصال فعال	
6	✓ اشراك السلطة	
6	✓ التدريب	
17	أداء المورد البشري	المحور الثالث: (أداء المورد البشري)
40		المجموع

ومنه نحاول معرفة آراء اتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور باستخدام مقياس ديكارت الخماسي، والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم.

الجدول رقم 3: مقياس ديكارت الخماسي

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

المطلب الثاني: اختبار وصدق ثبات الدراسة

ويتم ذلك عن طريق أو من خلال:

1. الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): وتم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم أخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة بشكل نهائي.

2. اختبار الثبات: يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان تم

استخدام ألفا كرومباخ لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 4: قيمة معامل (ثبات ألفا كرومباخ)

المحور	البعد	ألفا كرومباخ
محور ثاني	اتصال الفعال	0.94
	بناء فرق العمل	0.80
	التدريب	0.87
	تعويض السلطة	0.85
محور الثالث	محور ككل "أداء مورد بشري"	0.95

3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

أولاً: محور أبعاد التمكين الإداري

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التّحقق من صدق محور التمكين الاداري عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 5: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
	تفويض السلطة		التدريب		بناء فرق العمل		الاتصال الفعال
**0.56	18	*0.31	12	**0.68	07	**0.79	01
**0.45	19	**0.62	13	**0.61	08	**0.71	02
**0.58	20	**0.55	14	**0.56	09	**0.66	03
**0.71	21	**0.85	15	**0.75	10	*0.31	04
**0.71	22	**0.58	16	**0.66	11	**0.52	05
**0.60	23	**0.48	17	//	//	**0.56	06

** دال عند $(\alpha = 0.01)$ ، * دال عند $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول رقم (5): أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$ و $(\alpha = 0.05)$ ، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس

ثانياً: أداء المورد البشري

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التّحقق من صدق محور أداء المورد البشري عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 6: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.63	33	**0.56	24
**0.69	34	**0.57	25
**0.49	35	**0.48	26
*0.31	36	*0.30	27
**0.56	37	**0.66	28
**0.47	38	**0.54	29
**0.65	39	**0.74	30
**0.63	40	**0.78	31
//	//	**0.71	32

** دال عند ($\alpha=0.01$)، * دال عند ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول رقم (..): أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) و ($\alpha=0.05$)، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

لوصف عينة مجتمع الدراسة أو اختبار فرضية الدراسة تم استخدام كل من أساليب وطرق الإحصاء الوصفي، وكذا الاستدلالي بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V25) لتحليل الدراسة نذكر منها ما يلي:

أساليب الإحصاء الوصفي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- ✓ المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان؛
- ✓ الانحراف المعياري: يوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة.

أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات وصدق أداة الدراسة؛

✓ معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق الاتساق الداخلي الأداة الدراسة
✓ تحليل الانحدار البسيط: توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F

✓ معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزي النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي؛

✓ اختبار التباين الأحادي: One Way Anova للكشف عن الفروق .

اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات العلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللاعلمية (Non Parametric Tests) ، ويشترط لاستخدام الاختبارات العلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللاعلمية كبديل الاختبارات العلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن 30 مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن 30 مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقا لما تقره نظرية النهاية المركزية، كما توصل Geoff Norman إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات العلمية مع بيانات مقياس ديكارت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيرا أو صغيرا، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات العلمية وفقا للسببين السابق ذكرهم دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وسنعمد في دراستنا على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا الي تحديدها بعد تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS.

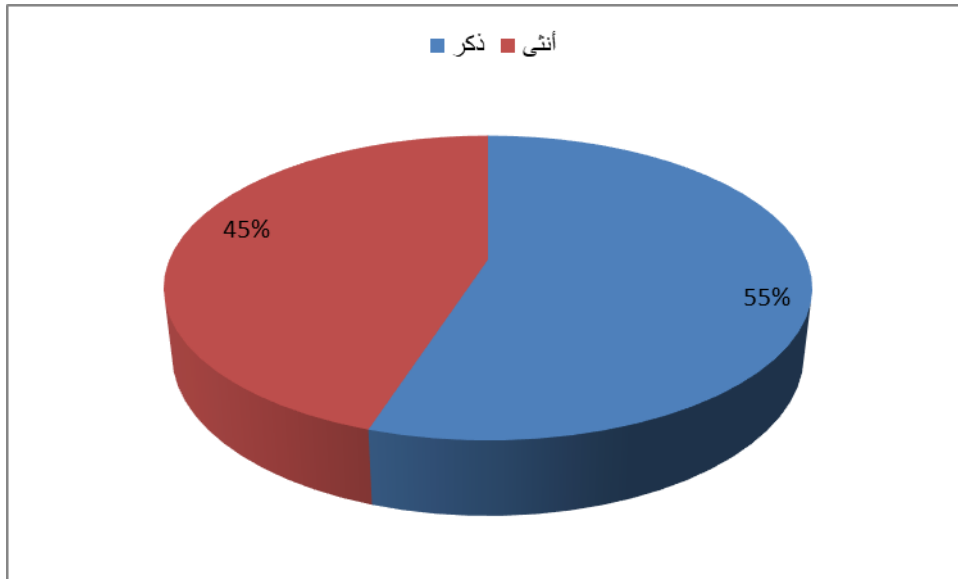
المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
55%	22	ذكر
45%	18	أنثى
100%	40	الإجمالي

الشكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

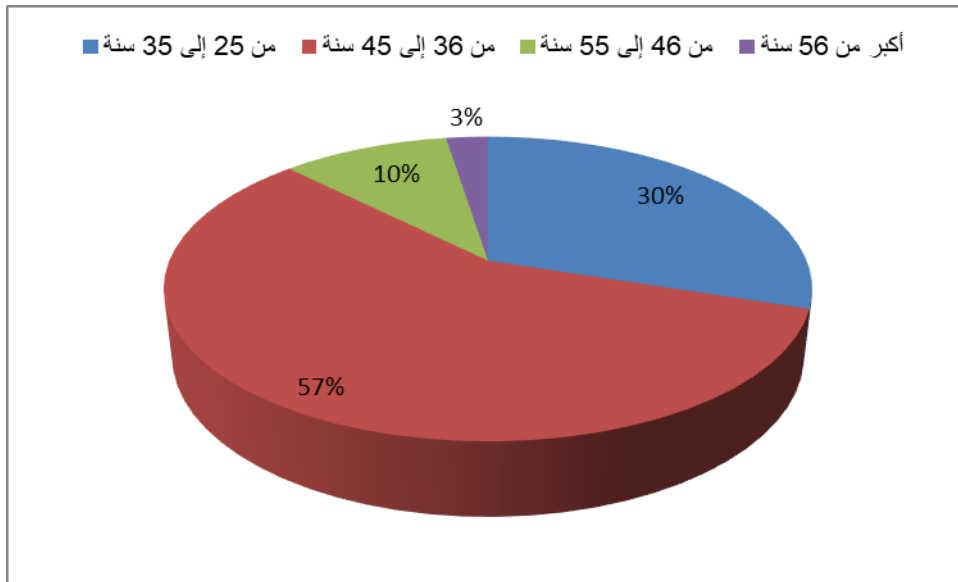


من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 22 فرد بنسبة 55%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 18 فرد أي ما نسبته 45%.

الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
30%	12	من 25 إلى 35 سنة
57.5%	23	من 36 إلى 45 سنة
10%	4	من 46 إلى 55 سنة
2.5%	1	أكبر من 56 سنة
100%	40	الإجمالي

الشكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

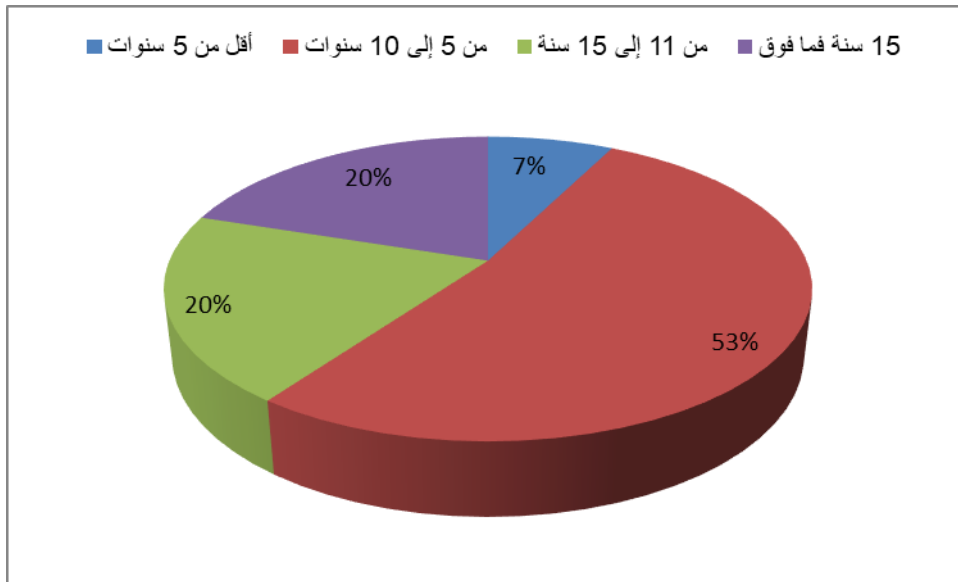


من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح من 25 إلى 35 سنة قدر بـ 12 فرد بنسبة 30%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 45 سنة قدر بـ 23 فرد أي ما نسبته 57.5% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 46 إلى 55 سنة فقد قدر عددهم قدر بـ 4 أفراد أي ما نسبته 10% وأخيراً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يفوق سنهم 56 سنة فأكثر قدر بـ 1 فرد فقط أي ما نسبته 2.5%.

الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
7.5%	3	أقل من 5 سنوات
52.5%	21	من 5 إلى 10 سنوات
20%	8	من 11 إلى 15 سنة
20%	8	15 سنة فما فوق
100%	40	الإجمالي

الشكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

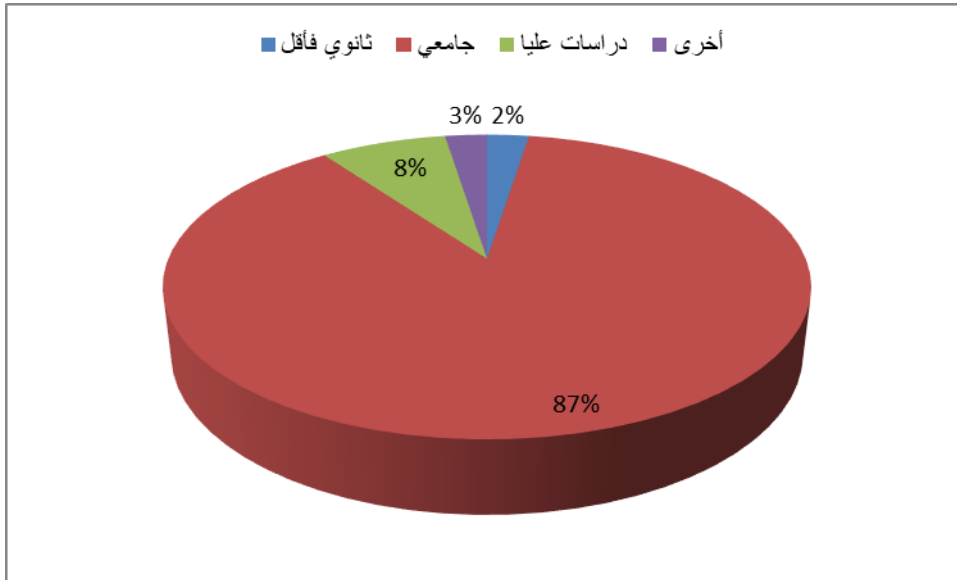


من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات قدر بـ 3 أفراد بنسبة 7.5%، في حين عدد الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 21 فرد بنسبة 52.5% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 11 إلى 15 سنة فقد قدر عددهم بـ 8 أفراد بنسبة 20%، ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين تفوق الخبرة لديهم 15 سنة.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.5%	1	ثانوي فأقل
87.5%	35	جامعي
7.5%	3	دراسات عليا
2.5%	1	أخرى
100%	40	الإجمالي

الشكل رقم 7: التمثيل النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

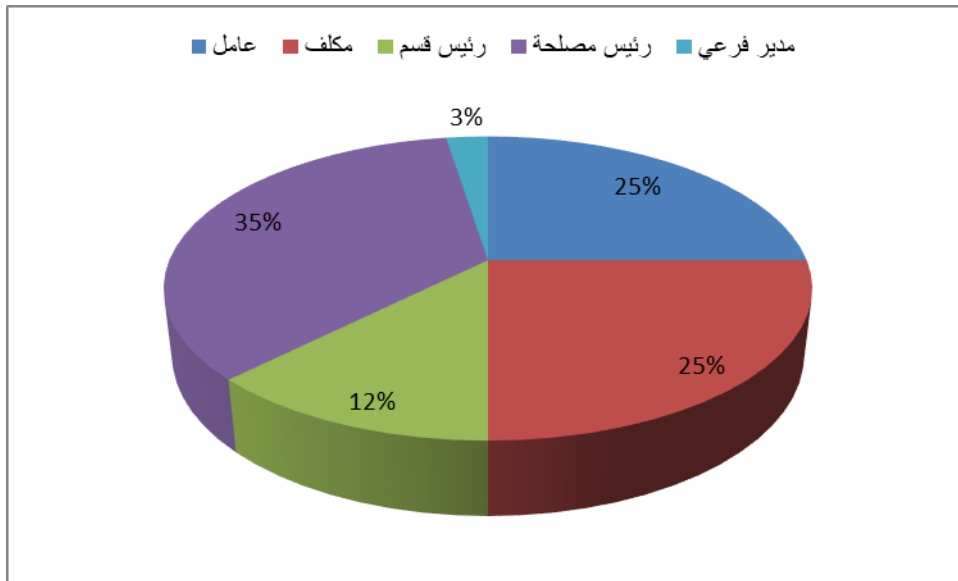


من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل قدر بـ 1 فرد فقط بنسبة 2.5%، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي بـ 35 فرد بنسبة 87.5% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا فقد قدر عددهم بـ 3 أفراد بنسبة 7.5%، في حين الأفراد الذين لديهم مستويات تعليمية أخرى قدر عددهم بـ 1 فرد فقط بنسبة 2.5%.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
عامل	10	25.5%
مكلف	10	25.5%
رئيس قسم	5	12.5%
رئيس مصلحة	14	35%
مدير فرعي	1	2.5%
الإجمالي	40	100%

الشكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد العمال قدر بـ 10 فرد بنسبة 25.5%، ونفس النسبة السابقة تمثل عدد المكلفين، في حين نلاحظ أن عدد رؤساء الأقسام قدر بـ 5 أفراد أي ما نسبته 12.5%، أما بالنسبة لرؤساء المصالح فقد قدر عددهم بـ 14 فرد بنسبة 35% وهم الأعلى نسبة، وفي الأخير عدد الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير فرعي والمقدر عددهم بـ 1 فرد فقط بنسبة 2.5%.

2- تحليل عبارات المحور الثاني: التمكين

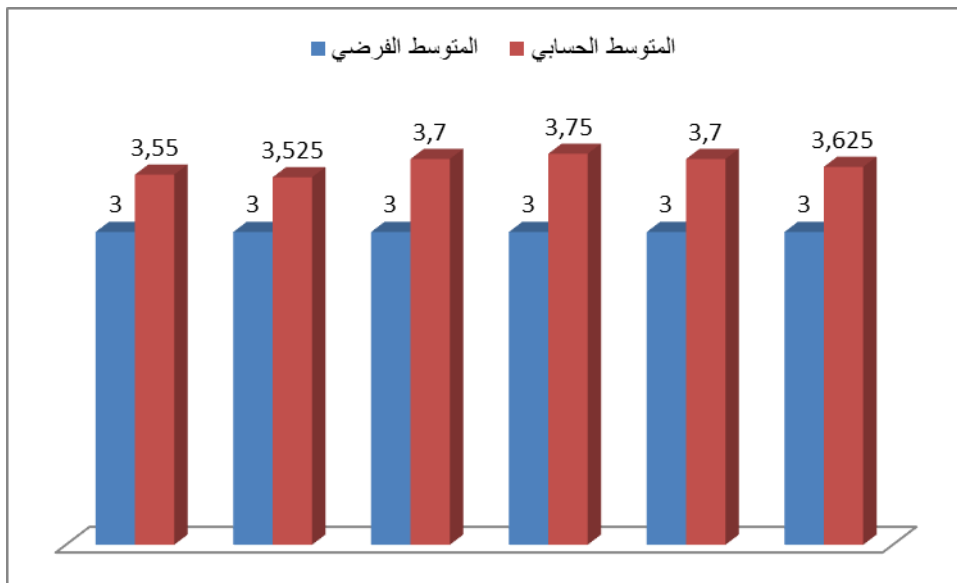
2-1- تحليل عبارات البعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات

الجدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تسعى مؤسستكم لإتاحة المعلومات للعاملين.	3.550	.9044	3.846	.000	مرتفع
2	أتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.	3.525	.8161	4.069	.000	مرتفع
3	يوجد لدى مؤسستكم بنية تكنولوجية عالية المستوى.	3.700	.7578	5.842	.000	مرتفع
4	تنصف بنية العمل بمؤسستكم بتوفر مجموعة وسائل اتصال مختلفة ومتنوعة.	3.750	.8397	5.649	.000	مرتفع
5	تسهم إتاحة المعلومات في مؤسستكم حاليا في توحيد ووضوح الأهداف.	3.700	.7909	5.597	.000	مرتفع
6	تتم الاتصالات بشكل مرن بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.	3.625	.8066	4.900	.000	مرتفع

الشكل رقم 9: يوضح الفرق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد الاتصال

ومشاركة المعلومات



من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا

(40) فرد على بعد الاتصال ومشاركة المعلومات نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة

كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

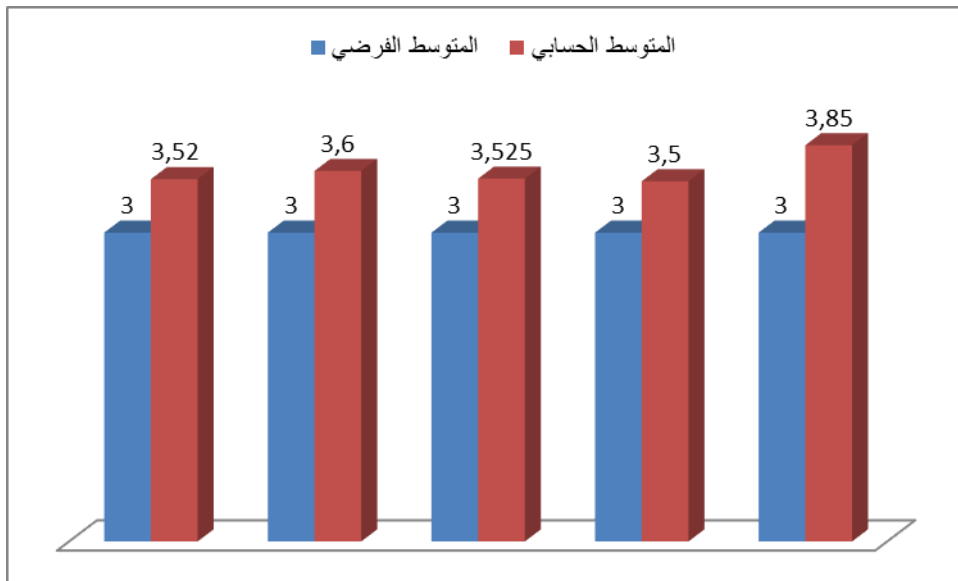
2-2- تحليل عبارات البعد الثاني: بناء فرق العمل

الجدول رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد بناء فرق العمل

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
7	تلجأ مؤسستكم لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق	3.520	.816	4.06	.000	مرتفع
8	يسود روح العمل والمساعدة بين الموظفين بمؤسستكم .	3.600	.744	5.09	.000	مرتفع
9	تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة	3.525	.715	4.64	.000	مرتفع
10	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد .	3.500	.751	4.21	.000	مرتفع
11	التزم بشكل عال عندما أعمل ضمن مجموعة.	3.850	.735	7.30	.000	مرتفع

الشكل رقم 10: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد بناء

فرق العمل



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد بناء فرق العمل نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم

اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسط الحسابي.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى بناء فرق العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

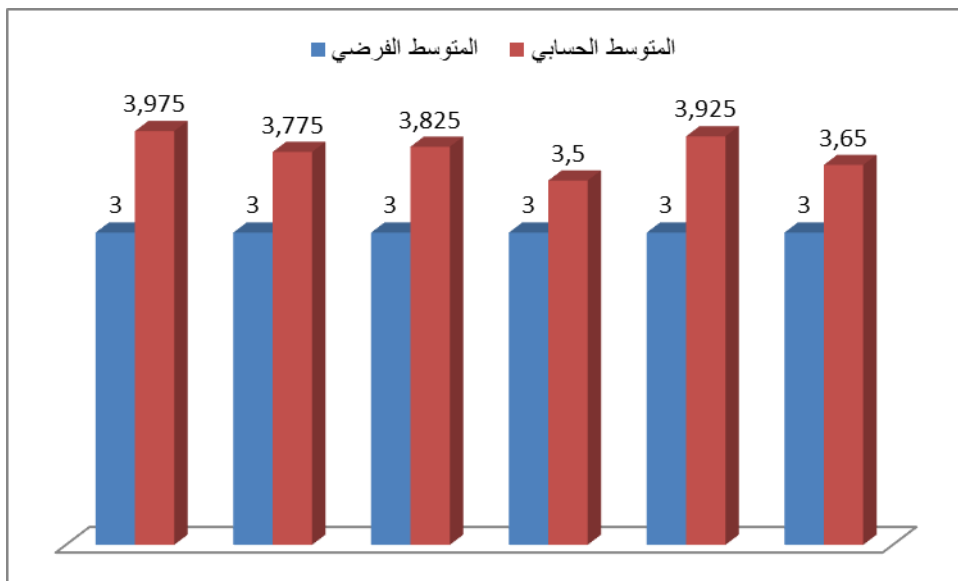
2-3- تحليل عبارات البعد الثالث: التدريب

الجدول رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التدريب

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
12	أثق في قدرتي على القيام بعملتي.	3.975	.697	8.84	.000	مرتفع
13	تتوفر لدى المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.	3.775	.733	6.68	.000	مرتفع
14	تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين بعد توظيفهم.	3.825	.635	8.20	.000	مرتفع
15	توفر مؤسستكم برامج تدريبية مناسبة لواجبات العمل.	3.500	.877	3.60	.000	مرتفع
16	تخصص مؤسستكم أماكن مناسبة للتدريب.	3.925	.729	8.01	.000	مرتفع
17	تميل الإدارة إلى تطوير بما يخدم مؤسستكم.	3.650	.699	5.87	.000	مرتفع

الشكل رقم 11: يوضح الفرق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد

التدريب



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد التدريب نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسط الحسابي. التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

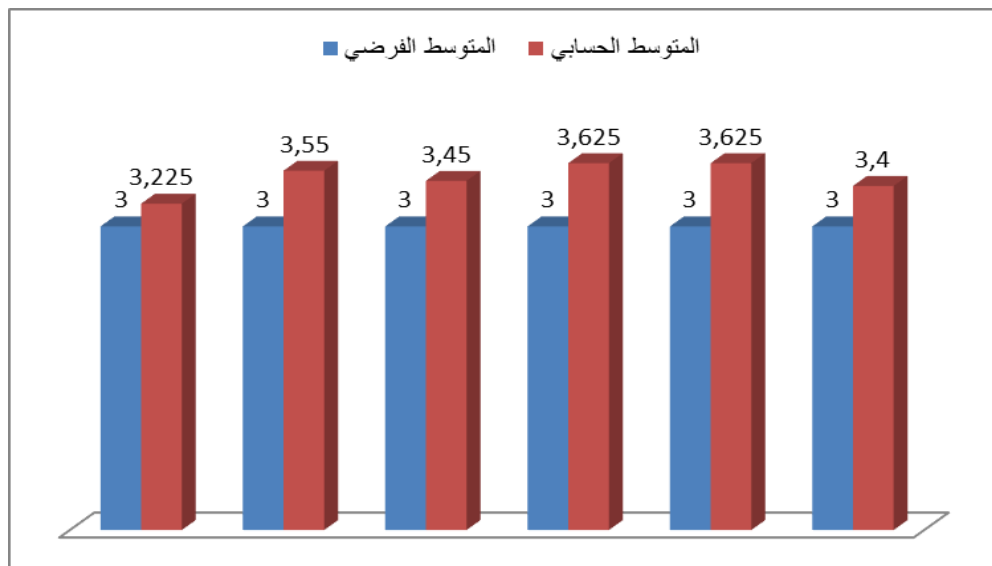
2-4- تحليل عبارات البعد الرابع: تفويض السلطة

الجدول رقم 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تفويض السلطة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
18	تقوم مؤسستكم بمشاركة العمال في اتخاذ القرار.	3.225	.8619	1.651	.107	متوسط
19	تفوض مؤسستكم صلاحيات ومسؤوليات هامة لعمالها.	3.550	.7143	4.870	.000	مرتفع
20	يحسن التفويض علاقة المدير بالمرؤوسين.	3.450	.8149	3.492	.001	مرتفع
21	توفر لي مؤسستي وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلي.	3.625	.8678	4.555	.000	مرتفع
22	إجراءات العمل لا تشكل عائقاً عندما تفوض لي السلطة.	3.625	.7048	5.608	.000	مرتفع
23	يقدر مديري ما أبدله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته.	3.400	.9554	2.648	.012	مرتفع

الشكل رقم 12: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد

تفويض السلطة



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد تفويض السلطة نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسط الحسابي، باستثناء عبارة " تقوم مؤسستكم بمشاركة العمال في اتخاذ القرار " حيث جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة وهذا ما أكدته قيمة T-Test التي بلغت (1.65) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) .

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تفويض السلطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

3- تحليل عبارات المحور الثالث: أداء المورد البشري

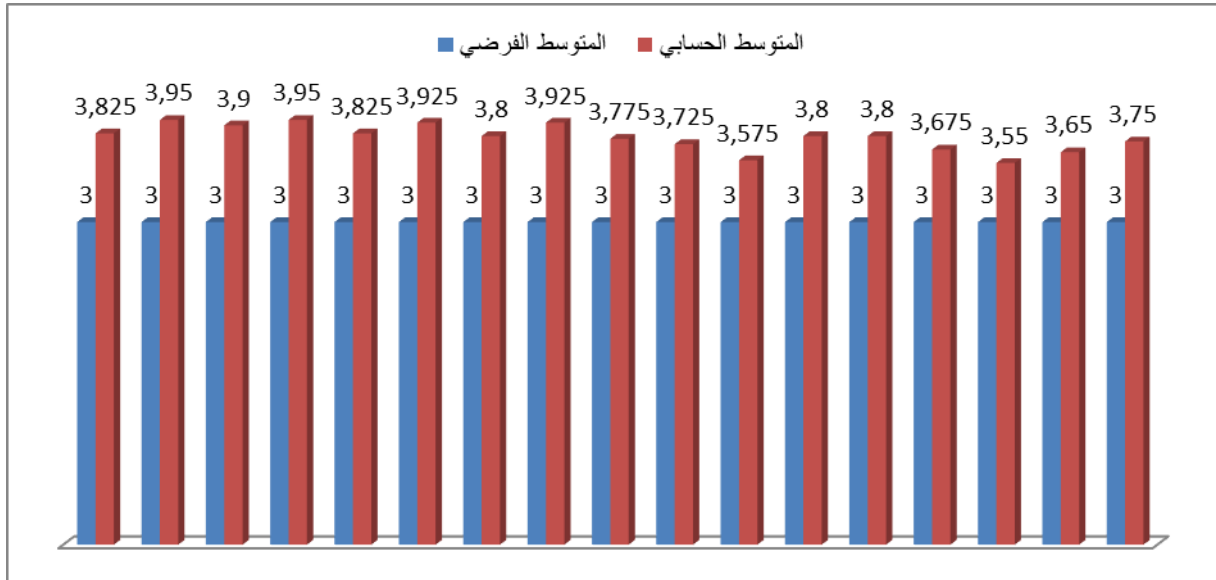
الجدول رقم 16: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أداء المورد البشري

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
24	أحرص على تحسين ادائي بشكل مستمر .	3.825	.7120	7.328	.000	مرتفع
25	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية .	3.950	.7143	8.411	.000	مرتفع
26	لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة .	3.900	.6717	8.473	.000	مرتفع
27	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها.	3.950	.5523	10.87	.000	مرتفع
28	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية .	3.825	.6751	7.729	.000	مرتفع
29	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية لأداء مهامى.	3.925	.6155	9.505	.000	مرتفع
30	مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية لدي.	3.800	.7578	6.676	.000	مرتفع
31	أساهم في تقديم افكار تزيد من حجم الأداء.	3.925	.6155	9.505	.000	مرتفع
32	أقوم بأعمال اضافية أكثر من الدور المطلوب مني.	3.775	.7675	6.386	.000	مرتفع
33	أناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء .	3.725	.6788	6.754	.000	مرتفع
34	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الادارية لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة في انجاز الاعمال.	3.575	.7472	4.867	.000	مرتفع
35	لدي الرغبة في بذل جهد اكبر لتحقيق اهداف المنظمة .	3.800	.7578	6.676	.000	مرتفع

مرتفع	.000	7.366	.6868	3.800	لدي ادراك بأهمية الوقت اثناء قيامي بأداء مهامي.	36
مرتفع	.000	6.509	.6558	3.675	يتوفر لدى العاملين القدرة على التجديد وتطوير العمل.	37
مرتفع	.000	5.827	.5970	3.550	تتوافر لدى العاملون بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	38
مرتفع	.000	6.607	.6222	3.650	يستخدم الوقت بفعالية لإنجاز الاعمال بطريقة صحيحة.	39
مرتفع	.000	7.081	.6698	3.750	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز اعمالهم بطريقة صحيحة.	40

الشكل رقم 13: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات محور أداء

المورد البشري



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على محور أداء المورد البشري نلاحظ أن جميع متوسطات هذا المحور جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسط الحسابي.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى أداء المورد البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء المورد البشري.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء المورد البشري .

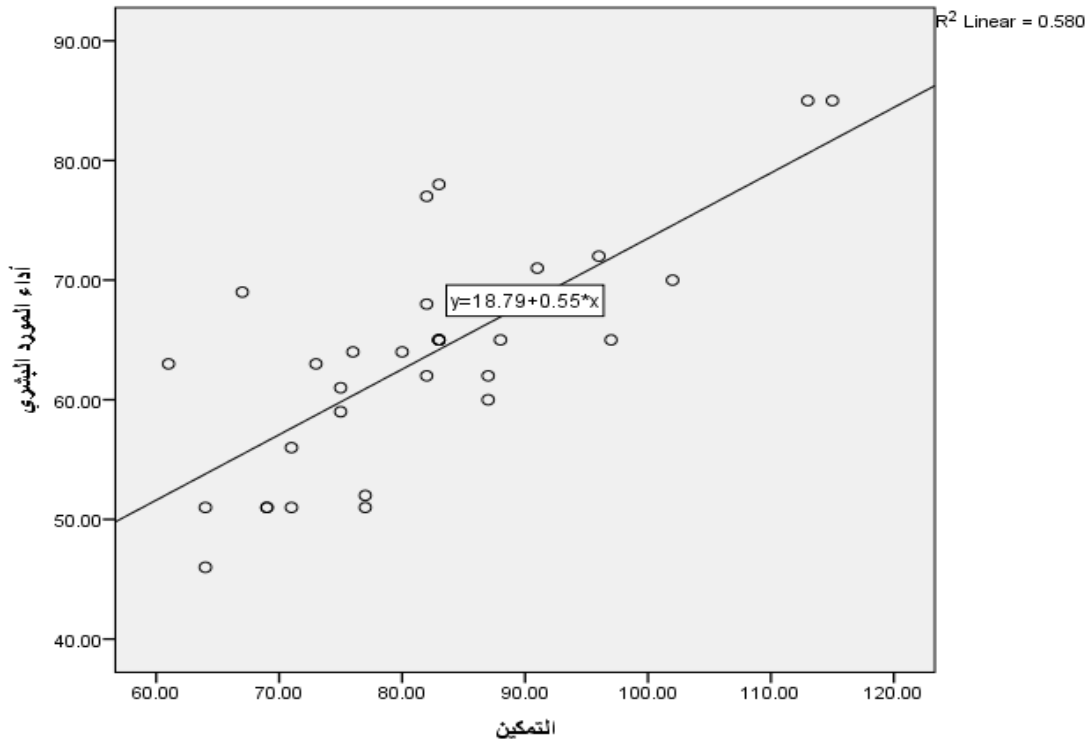
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء المورد البشري.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: الانحدار الخطي الفرضية العامة

الانحدار الخطي	أداء المورد البشري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
التمكين	R Squar0.58 R 0.76	52.41	0.00	2.95	0.00	معنوي

الشكل رقم 14: الانحدار الخطي الفرضية العامة



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التمكين وأداء المورد البشري بلغت (0.76) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات التمكين كما ارتفعت معها درجات أداء المورد البشري، في حين بلغت قيمة R^2 0.58 أي أن التمكين يفسر حوالي 58 بالمئة من التباين في أداء المورد البشري، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (52.41) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.95 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء المورد البشري " .

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء المورد البشري. لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء المورد البشري.

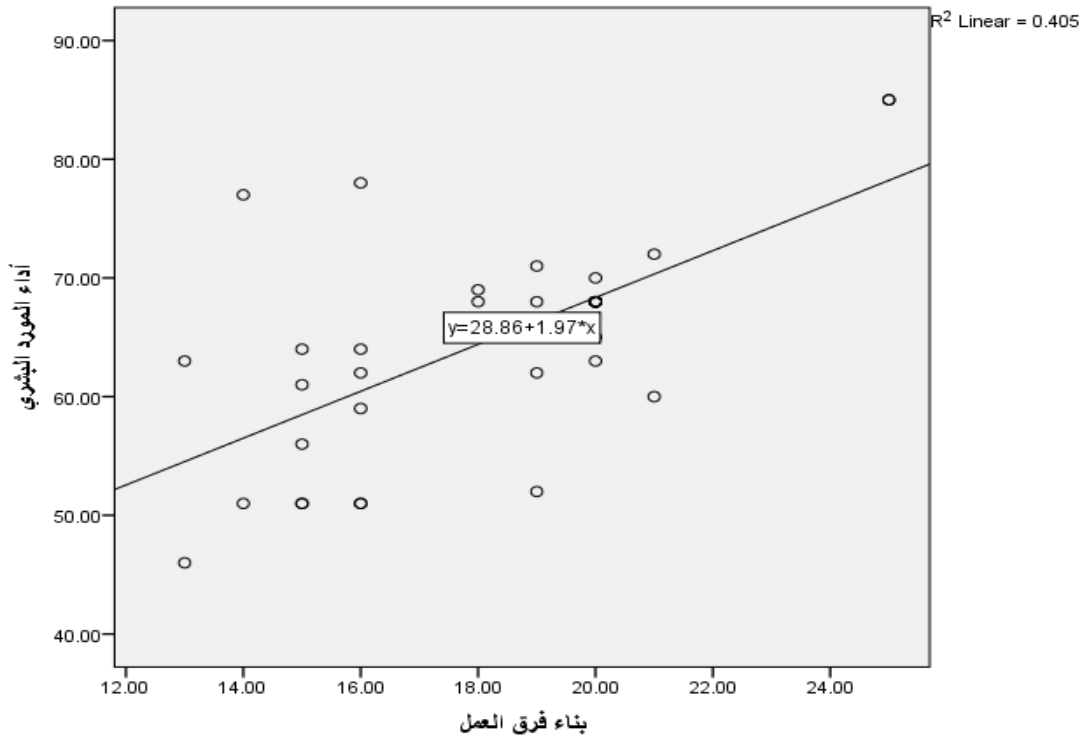
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء المورد البشري.

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 18: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الأولى

الانحدار الخطي	أداء المورد البشري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
فرق العمل	R Squar 0.40 R 0.63	25.88	0.00	4.08	0.00	معنوي

الشكل رقم 15: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الأولى



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل وأداء المورد البشري بلغت (0.63) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما ارتفعت درجات فرق العمل كما ارتفعت معها درجات أداء المورد البشري، في حين بلغت قيمة R^2 0.40 أي أن بناء الفرق العمل يفسر حوالي 40 بالمئة من التباين في أداء المورد البشري، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (25.88) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.08 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء المورد البشري " .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء المورد البشري.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة

الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء المورد البشري.

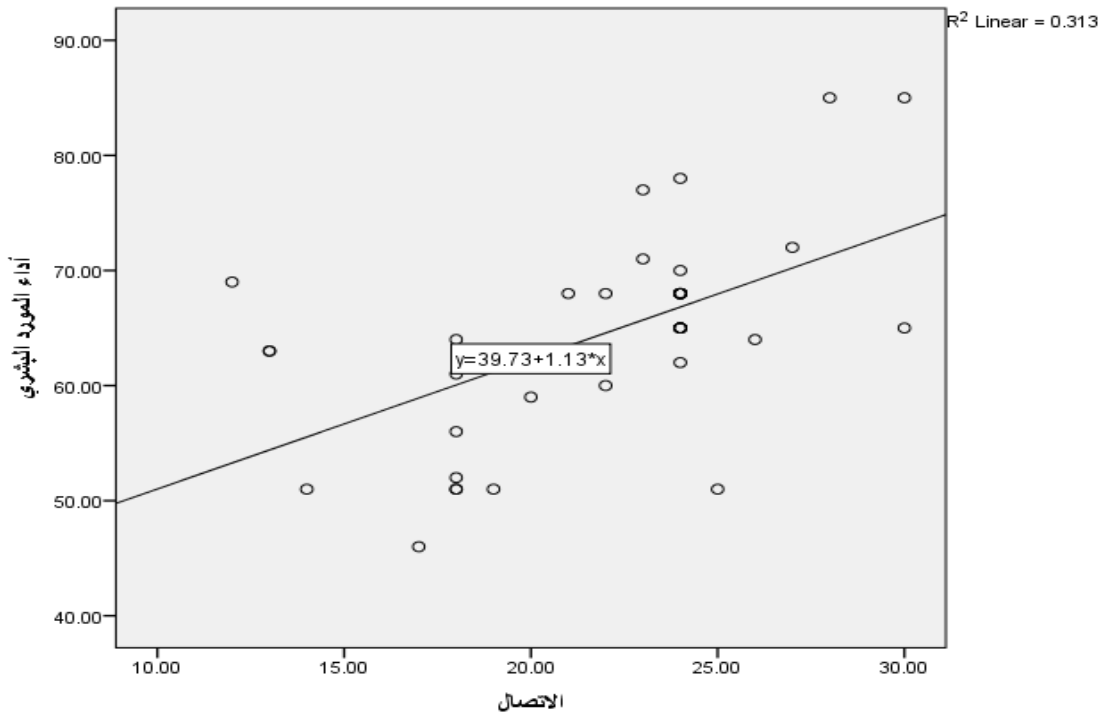
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء المورد البشري.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الثانية

الانحدار الخطي	أداء المورد البشري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
الاتصال ومشاركة المعلومات	R Squar 0.31 R 0.56	17.32	0.00	6.57	0.00	معنوي

الشكل رقم 16: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الثانية



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصال ومشاركة المعلومات وأداء المورد البشري بلغت (0.56) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات الاتصال ومشاركة المعلومات كما ارتفعت معها درجات أداء المورد البشري، في حين بلغت قيمة Squar 0.31 أي أن الاتصال ومشاركة المعلومات يفسر حوالي 31 بالمئة من التباين في أداء المورد البشري، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (17.32) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 6.57 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء المورد البشري ".
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء المورد البشري.
 لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء المورد البشري.

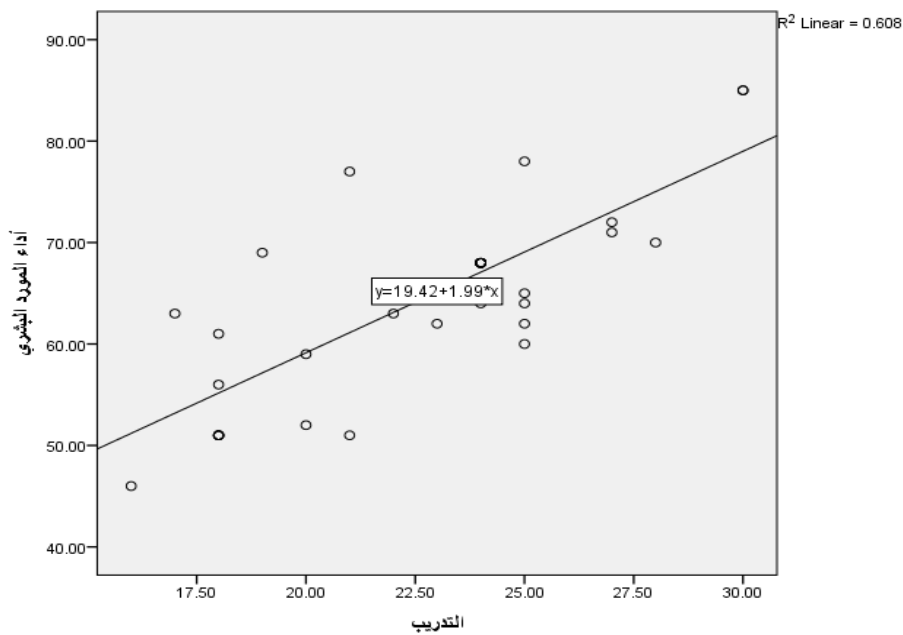
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء المورد البشري.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الثالثة

الانحدار الخطي	أداء المورد البشري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
التدريب	R Squar0.60 R 0.78	59.03	0.00	3.28	0.002	معنوي

الشكل رقم 17: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الأولى



من خلال أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب وأداء المورد البشري بلغت (0.78) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما ارتفعت درجات التدريب كما ارتفعت معها درجات أداء المورد البشري، في حين بلغت قيمة R Squar 0.60 أي أن التدريب يفسر حوالي 60 بالمئة من التباين في أداء المورد البشري، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (59.03) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 3.28 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء المورد البشري ".

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء المورد البشري. لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء المورد البشري.

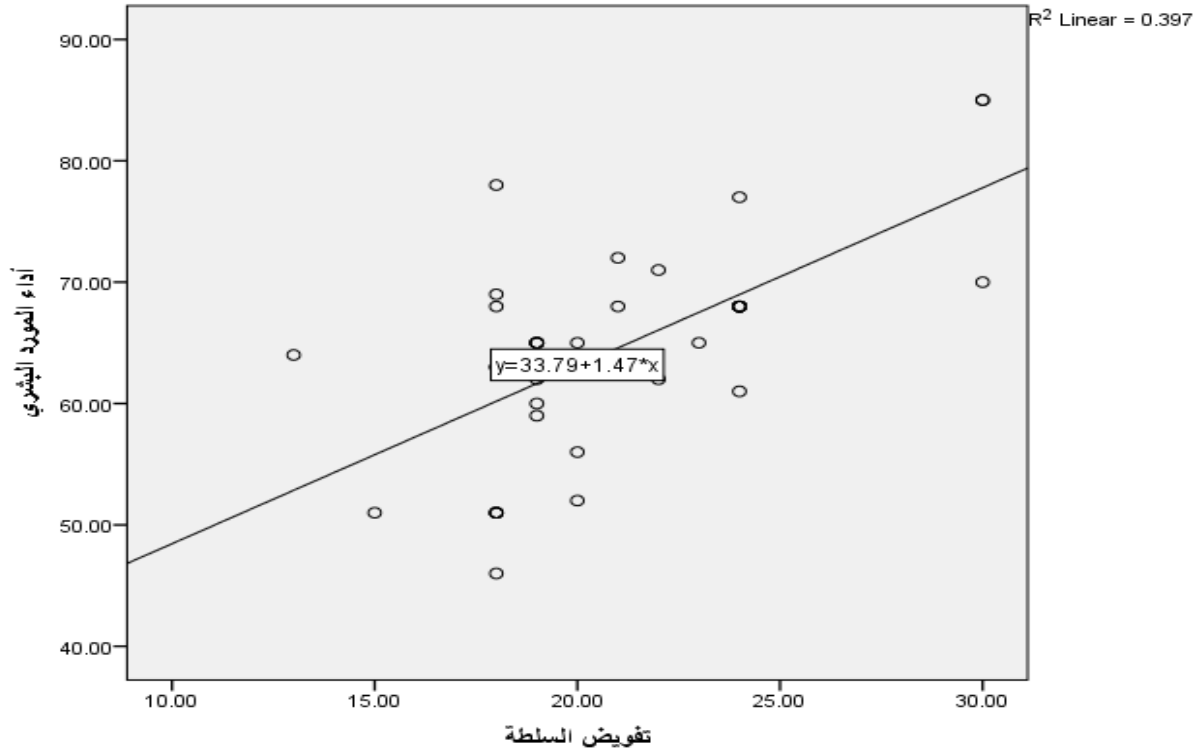
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء المورد البشري.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الرابعة

الانحدار الخطي	أداء المورد البشري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
تفويض السلطة	R Squar0.39 R 0.63	25.04	0.00	5.43	0.00	معنوي

الشكل رقم 18: الانحدار الخطي الفرضية الفرعية الرابعة



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة وأداء المورد البشري بلغت (0.63) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات تفويض السلطة كما ارتفعت معها درجات أداء المورد البشري، في حين بلغت قيمة $R \text{ Squar}$ 0.39 أي أن تفويض السلطة يفسر حوالي 39 بالمئة من التباين في أداء المورد البشري، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (25.04) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 5.43 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء المورد البشري " .

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول رقم 22: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

المقارنة بين الدراستين	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
نلاحظ ان دراسة سابقة ركزت على ابعاد التمكين النفسي الذي لم نتطرق له وايضا ركزت على الهيكل وفي الدراستين ركزوا على أداء المورد البشري على ابعاد التمكين الاداري .	اثر التمكين الاداري على أداء المورد البشري دراسة حالة اتصالات الجزائر المسيلة.	الدراسة الاولى : فوزية برسولي، اثر التمكين في الاداء البشري، دراسة ميدانية في حماية المدنية ولاية باتنة.
هناك تقارب من نتائج في كلتا الحالتين اي وجود رجة عالية من التمكين الاداري ووجود فرق في عملية اتخاذ القرار .	اثر التمكين الاداري على أداء المورد البشري دراسة حالة اتصالات الجزائر المسيلة.	امنية سالم الراداي، لتمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرف التربويين بمدينة مكة المكرمة.
نلاحظ ان الدراسات لم تركز على نفس المحتوى حيث دراستنا ركزت على تطبيق ابعاد تمكين واثره على الأداء في حين دراسة سابقة ركزت على الارياح الناتجة على تمكين .	اثر التمكين الاداري على أداء المورد البشري دراسة حالة اتصالات الجزائر المسيلة.	كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان.
نفس نتائج الدراستين من حيث ارتفاع التمكين والاداء وكانت هناك نسبة كبيرة من الاناث عكس دراستنا نسبة كبيرة من ذكور .	اثر التمكين الاداري على أداء المورد البشري دراسة حالة اتصالات الجزائر المسيلة.	محمد البلوي، التمكين الاداري وعلاته بالاداء الوظيفي، لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية.

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم القيام بعرض نتائج الدراسة الميدانية بأثر ابعاد التمكين الاداري على اداء المؤسسة الخدمية لمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة، اقتصرت الدراسة الميدانية على حوالي 50 عامل اداري متمثل في مجتمع الدراسة 40 بالنسبة لعينة الدراسة تم توزيع الاستبيان عليهم واسترجاعها كاملة، وصالح للتحليل الاحصائي حيث قمنا باستخدام SPSS ولبناء الجداول الاحصائية Excel لرسم الاشكال اما لمعالجة النتائج فكانت بالاعتماد على أساليب الاحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية وعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل التمكين الاداري، والاداء كمتغير تابع تمت استخراجها بالاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون وكانت أثر الارتباط قوية وطردي بلغ (0.76) كما بلغت الفا كرومباخ 0.95 وهذا يدل على قوة وثبات اداة دراسة، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة برنامج SPSS، وذلك بغية الوصول الى نتائج التي من خلالها نقدم اقتراحات للمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. وفي الاخير نقول ان هذه الدراسة لخصت وجود أثر.

خاتمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، أصبح الاهتمام بتأمين موارد بشرية بمهارات وكفاءات عالية هو الضمان الوحيد من أجل تحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار، لذا دعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة الموارد البشرية داخل المنظمات، وذلك بتمكينهم، حيث يعد التمكين أحد أهم الأساليب الإدارية التي تفرض واقع جديد لم يكن متوفر من قبل ولم تكفي المنظمات بمجرد تمكين مواردها البشرية فقط بل سعت جاهدة إلى تدريبهم وتكوينهم من أجل الاستفادة من قدراتهم وامكانياتهم ومواهبهم في تحسين وتطوير أدائهم بصفة مستمرة.

ويركز هذا البحث على معرفة علاقة التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، لذلك أخذت عينة من مختلف مصالحها، ووجد أن هناك قرارات تأتي من الطبقة العليا تطبق دون مناقشة وهناك قرارات يتناقشون فيها ويعطون أفكار تجاه الموضوع.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين الإداري على أداء المورد البشري من خلال الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة توصلنا إلى بعض النتائج:
نتائج الجانب النظري:

- يعتبر التمكين الإداري أحد المداخل الحديثة والمعاصرة وان له مفاهيم كثيرة.
- يهدف التمكين إلى التغلب على بيروقراطية من خلال منح العاملين فرص للمشاركة واعطاء أفكار واتخاذ قرارات.
- التمكين طريقة من أجل التغيير نحو مستقبل أكثر منافسة.
- يعد العنصر البشري عنصر رئيسي في المؤسسة.

نتائج الجانب التطبيقي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $a < 0.05$ للتمكين الإداري على أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $a < 0.05$ للاتصال والمشاركة على أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $a < 0.05$ لفرق العمل على أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $a < 0.05$ للتدريب على أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $a < 0.05$ للتفويض السلطة على أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ فتح المجال امام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم.
- ✓ اتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ لقرارات في تقريب العاملين من الادارة أكثر.
- ✓ تشجيع المورد البشري وتحفيزه، وذلك عن ريق تخصيص برامج فعالية لنظام تقييم الاداء قصد ارفع من كفاءة العمل.
- ✓ محاولة تنسيق بين مختلف المستويات الادارية، وعدم وضع فوارق بينهم.
- ✓ توفير جميع المعلومات واتاحتها التي تساعد في حل المشكلات وتطوير الأداء.
- ✓ رصد ميزانية خاصة للتمكين الاداري من اجل النهوض بالموارد البشرية بصورة أكثر فعالية.
- ✓ ضرورة ممارسة تمكين الاداري من قبل المراد البشري بكافة ابعاده مما يساهم في نجاح المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- حسين قاسم الينا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية ادارة معرفة طبعة العربية، 2014، دار الايام للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 2- زكرياء مطلق الدوري، احمد صالح ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن عمان.
- 3- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل 2018.
- 4- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، طبعة الاولى، 2010، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- بوزليفة هاجر، التمكين الاداري وعلاقته بجودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بوحارة، رسالة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، قسم علم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، سنة 2018.
- 6- بن سهيل مريم، أثر تمكين الاداري على اداء الوظيفي دراسة حالة، رسالة ماستر، كلية الحقوق والسياسة، قسم علوم السياسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.
- 7- مهدي عبد الجبار الله الحميدي، أثر تمكين الاداري في ابداع العاملين في جامعات الخاصة الاردنية رسالة ماجستير، كلية ادارة المال والاعمال، قسم الاعمال، جامعة ال البيت، الاردن 2017.
- 8- شنافي نوال، اهمية استراتيجية التمكين الاداري في المنظمات الاعمال في ظل اقتصاد المعرفي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، مجلد 05 العدد 02، سنة 2019.
- 9- دكتور عمر يوسف عبابنة، أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، عدد 3 مجلد 6، 2019.
- 10- سمية عقون، أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة حالة تعاضدية الحبوب والبقول الجافة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، سنة 2017.
- 11- قريفة اسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيم، للعلوم الاجتماعية والانسانية، عدد 5، 2019.
- 12- طاهر غراز، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة مقارنة تضرية، مجلد دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 2، عدد 15 2020.

- 13- سيف الدين عماد احمد أثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 36، بغداد 2013.
- 14- بن يحيى ابراهيم، اداء المورد البشري في ظل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، العدد 12 جوان 2017.
- 15- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض 2007.
- 16- محمد سعيد انور سلطان، سلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 17- رواية محمد حسن ادارة الموارد البشرية ورؤية المستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 18- عبد الحكيم احمد الخزامي، ادارة تغيير الافراد والاداء، اشراق للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، الاسكندرية، 2001.
- 19- خليل اسماعيل ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسكندرية، 2014.
- 20- اية ماهر، محمد عوض العربي، محددات ومداخل تطوير اداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير، مجلة، مصر، مجلد 20، عدد 2 افريل 2019.
- 21- كنزة بوزنيط، فريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين اداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة اقمصة جن جن، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جيجل، 2015.
- 22- قسمية نور هدى، دور التسويق الداخلي في تحسين اداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- 23- رشيد محمد فاروق، خليل خولة، الادارة الاستراتيجية وأثرها على اداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من بنوك على مستوى ولاية ادرار، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، قسم علوم تسيير، 2020.
- 24- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية ودارة الاعمال، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، بيروت 1997.

- 25- فاطمة الزهراء سلمى، استراتيجية التمكّن وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة لافارج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020.
- 26- ايمان مجمم، مريم كواهي، دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2016.
- 27- كريمة التوفيق، دور التمكين في تحسين أداء العاملين، مجلة معارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، العدد 18 السنة العاشرة جوان 2015.
- 28- عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس، المدينة العدد 7.
- 29- ماهر صبري درويش وآخرون، تفويض السلطة الأسلوب الامثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة آراء عينة المدراء في شركة العامة لصناعة الاسمدة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 82، العراق 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Spreitzer, G.M., (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement, and Validation ", Academy of Management Journal, v.21, no.46.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

قسم: علوم التسيير

استبيان حول

تهدف الطالبة : ممران دنيزاد القيام بدراسة ميدانية حول "أثر التمكين الاداري على اداء المورد البشري

في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة وذلك للحصول على

شهادة الماستر في إدارة الاستراتيجية تحت اشراف الدكتور : رابح الوافي .

لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان آمليين منكم توخي الدقة والموضوعية والشفافية لما له من أثر ايجابي في إنجاح هذا البحث، مقدرين مجهودكم وتشجيعكم للبحث العلمي، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

المصطلحات المستعملة:

التمكين الاداري: هو اشراك سلطة في اتخاذ القرارات بين الادارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الادارة الدنيا الى الادارة العليا.

الاداء: الناتج الذي يحققه الفرد عند القيام بأي عمل.

تقبلوا منا فائق الاحترام...

المحور الأول: معلومات عامة

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

من 25-35 من 36-45 من 46-55 من 56 فما فوق

الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات من 11-15 سنوات 15 فما فوق

المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى

المنصب الوظيفي:

عامل مكلف رئيس قسم رئيس مصلحة مدير فرعي

التقييم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
------------	-------	-------	-----------	-----------------

المحور الثاني: أبعاد التمكين

الاتصال ومشاركة المعلومات

01	تسعى مؤسستكم لإتاحة المعلومات للعاملين .				
02	اتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء .				
03	يوجد لدى مؤسستكم بنية تكنولوجية عالية المستوى .				
04	تتنصف بنية العمل بمؤسستكم بتوفر مجموعة وسائل اتصال مختلفة ومتنوعة.				
05	تسهم إتاحة المعلومات في مؤسستكم حاليا في توحيد ووضوح الأهداف.				
06	تتم الاتصالات بشكل مرن بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.				

بناء فرق العمل

07	تلجأ مؤسستكم لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل .				
08	يسود روح العمل والمساعدة بين الموظفين بمؤسستكم .				
09	تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .				

					يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد .	10
					التزم بشكل عال عندما أعمل ضمن مجموعة.	11
التدريب						
					أثق في قدرتي على القيام بعملتي .	12
					تتوفر لدى المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي .	13
					تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين بعد توظيفهم .	14
					توفر مؤسستكم برامج تدريبية مناسبة لواجبات العمل.	15
					تخصص مؤسستكم اماكن مناسبة للتدريب .	16
					تميل الإدارة الى تطوير بما يخدم مؤسستكم .	17
تفويض السلطة						
					تقوم مؤسستكم بمشاركة العمال في اتخاذ القرار .	18
					تفوض مؤسستكم صلاحيات ومسؤوليات هامة لعمالها.	19
					يحسن التفويض علاقة المدير بالمرؤوسين .	20
					توفر لي مؤسستي وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلي .	21
					اجراءات العمل لا تشكل عائقا عندما تفوض لي السلطة.	22
					يقدر مديري ما أبذله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته.	23
المحور الثالث : أداء المورد البشري						
					أحرص على تحسين ادائي بشكل مستمر .	24
					أبذل الجهد الكافي لانجاز الاعمال بكفاءة وفعالية .	25
					لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة .	26
					أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الاعمال قبل تنفيذها .	27
					ألتزم بالمحافظة على اوقات العمل الرسمية .	28
					يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية لأداء مهامي.	29
					مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية لدي.	30
					أساهم في تقديم افكار تزيد من حجم الأداء.	31
					أقوم بأعمال اضافية أكثر من الدور المطلوب مني.	32
					أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء .	33
					هناك تنسيق مستمر بين المستويات الادارية لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة في انجاز الاعمال.	34
					لدي الرغبة في بذل جهد اكبر لتحقيق اهداف المنظمة .	35

					لدي ادراك بأهمية الوقت اثناء قيامي بأداء مهامي.	36
					يتوفر لدى العاملين القدرة على التجديد وتطوير العمل.	37
					تتوافر لدى العاملون بالمؤسسة الرغبة والحماس لانجاز العمل.	38
					يستخدم الوقت بفعالية لانجاز الاعمال بطريقة صحيحة .	39
					يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز اعمالهم بطريقة صحيحة.	40

الملحق الثاني: جداول الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.944	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.807	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.875	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.856	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.954	17

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	55.0	55.0	55.0
	أنثى	18	45.0	45.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 -35 سنة	12	30.0	30.0	30.0
	من 36- 45 سنة	23	57.5	57.5	87.5
	من 46-55 سنة	4	10.0	10.0	97.5
	من 56 سنة فما فوق	1	2.5	2.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	7.5	7.5	7.5
	من 5 الى 10 سنوات	21	52.5	52.5	60.0
	من 11 الى 15 سنة	8	20.0	20.0	80.0

	15 سنة فما فوق	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	1	2.5	2.5	2.5
	جامعي	35	87.5	87.5	90.0
	دراسات عليا	3	7.5	7.5	97.5
	أخرى	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل	10	25.0	25.0	25.0
	مكلف	10	25.0	25.0	50.0
	رئيس قسم	5	12.5	12.5	62.5
	رئيس مصلحة	14	35.0	35.0	97.5
	مدير فرعي	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	40	3.5500	.90441	.14300
2س	40	3.5250	.81610	.12904
3س	40	3.7000	.75786	.11983
4س	40	3.7500	.83972	.13277
5س	40	3.7000	.79097	.12506
6س	40	3.6250	.80662	.12754

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1س	3.846	39	.000	.55000	.2608	.8392
2س	4.069	39	.000	.52500	.2640	.7860
3س	5.842	39	.000	.70000	.4576	.9424
4س	5.649	39	.000	.75000	.4814	1.0186
5س	5.597	39	.000	.70000	.4470	.9530
6س	4.900	39	.000	.62500	.3670	.8830

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
7س	40	3.5250	.81610	.12904
8س	40	3.6000	.74421	.11767
9س	40	3.5250	.71567	.11316
10س	40	3.5000	.75107	.11875
11س	40	3.8500	.73554	.11630

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
7س	4.069	39	.000	.52500	.2640	.7860
8س	5.099	39	.000	.60000	.3620	.8380
9س	4.640	39	.000	.52500	.2961	.7539
10س	4.210	39	.000	.50000	.2598	.7402
11س	7.309	39	.000	.85000	.6148	1.0852

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
12س	40	3.9750	.69752	.11029
13س	40	3.7750	.73336	.11595
14س	40	3.8250	.63599	.10056
15س	40	3.5000	.87706	.13868
16س	40	3.9250	.72986	.11540
17س	40	3.6500	.69982	.11065

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
12س	8.840	39	.000	.97500	.7519	1.1981
13س	6.684	39	.000	.77500	.5405	1.0095
14س	8.204	39	.000	.82500	.6216	1.0284
15س	3.606	39	.001	.50000	.2195	.7805
16س	8.016	39	.000	.92500	.6916	1.1584
17س	5.874	39	.000	.65000	.4262	.8738

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
18س	40	3.2250	.86194	.13629

19س	40	3.5500	.71432	.11294
20س	40	3.4500	.81492	.12885
21س	40	3.6250	.86787	.13722
22س	40	3.6250	.70484	.11144
23س	40	3.4000	.95542	.15106

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
18س	1.651	39	.107	.22500	-.0507-	.5007
19س	4.870	39	.000	.55000	.3215	.7785
20س	3.492	39	.001	.45000	.1894	.7106
21س	4.555	39	.000	.62500	.3474	.9026
22س	5.608	39	.000	.62500	.3996	.8504
23س	2.648	39	.012	.40000	.0944	.7056

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
24س	40	3.8250	.71208	.11259
25س	40	3.9500	.71432	.11294
26س	40	3.9000	.67178	.10622
27س	40	3.9500	.55238	.08734
28س	40	3.8250	.67511	.10674
29س	40	3.9250	.61550	.09732
30س	40	3.8000	.75786	.11983
31س	40	3.9250	.61550	.09732
32س	40	3.7750	.76753	.12136
33س	40	3.7250	.67889	.10734
34س	40	3.5750	.74722	.11815
35س	40	3.8000	.75786	.11983
36س	40	3.8000	.68687	.10860
37س	40	3.6750	.65584	.10370
38س	40	3.5500	.59700	.09439
39س	40	3.6500	.62224	.09838
40س	40	3.7500	.66986	.10591

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
24س	7.328	39	.000	.82500	.5973	1.0527
25س	8.411	39	.000	.95000	.7215	1.1785
26س	8.473	39	.000	.90000	.6852	1.1148
27س	10.877	39	.000	.95000	.7733	1.1267
28س	7.729	39	.000	.82500	.6091	1.0409
29س	9.505	39	.000	.92500	.7282	1.1218
30س	6.676	39	.000	.80000	.5576	1.0424
31س	9.505	39	.000	.92500	.7282	1.1218
32س	6.386	39	.000	.77500	.5295	1.0205
33س	6.754	39	.000	.72500	.5079	.9421
34س	4.867	39	.000	.57500	.3360	.8140
35س	6.676	39	.000	.80000	.5576	1.0424
36س	7.366	39	.000	.80000	.5803	1.0197
37س	6.509	39	.000	.67500	.4653	.8847
38س	5.827	39	.000	.55000	.3591	.7409
39س	6.607	39	.000	.65000	.4510	.8490
40س	7.081	39	.000	.75000	.5358	.9642

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
أداء المورد البشري	64.4000	8.77292	40
الاتصال	21.8500	4.34741	40

Correlations			
		أداء المورد البشري	الاتصال
Pearson Correlation	أداء المورد البشري	1.000	.560
	الاتصال	.560	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء المورد البشري	.	.000
	الاتصال	.000	.
N	أداء المورد البشري	40	40
	الاتصال	40	40

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصال ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري			
b. All requested variables entered.			
Model Summary ^b			

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.313	.295	7.36560

a. Predictors: (Constant), الاتصال
b. Dependent Variable: أداء المورد البشري

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	940.021	1	940.021	17.327	.000 ^b
	Residual	2061.579	38	54.252		
	Total	3001.600	39			

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري
b. Predictors: (Constant), الاتصال

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.725	6.041		6.576	.000
	الاتصال	1.129	.271	.560	4.163	.000

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	53.2765	73.6037	64.4000	4.90949	40
Residual	-16.95727-	15.72351	.00000	7.27056	40
Std. Predicted Value	-2.266-	1.875	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.302-	2.135	.000	.987	40

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
أداء المورد البشري	64.4000	8.77292	40
بناء فرق العمل	18.0000	2.82843	40

Correlations			
		أداء المورد البشري	بناء فرق العمل
Pearson Correlation	أداء المورد البشري	1.000	.637
	بناء فرق العمل	.637	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء المورد البشري	.	.000
	بناء فرق العمل	.000	.
N	أداء المورد البشري	40	40

	بناء فرق العمل	40	40
--	----------------	----	----

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. بناء فرق العمل ^b		Enter
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 ^a	.405	.390	6.85449
a. Predictors: (Constant), بناء فرق العمل				
b. Dependent Variable: أداء المورد البشري				

ANOVA ^a							
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
	1	Regression	1216.205	1	1216.205	25.885	.000 ^b
		Residual	1785.395	38	46.984		
		Total	3001.600	39			
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري							
b. Predictors: (Constant), بناء فرق العمل							

Coefficients ^a							
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
	1	(Constant)	28.862	7.069		4.083	.000
		بناء فرق العمل	1.974	.388	.637	5.088	.000
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري							

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54.5282	78.2205	64.4000	5.58433	40
Residual	-14.37436-	20.49744	.00000	6.76604	40
Std. Predicted Value	-1.768-	2.475	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.097-	2.990	.000	.987	40
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري					

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
أداء المورد البشري	64.4000	8.77292	40

التدريب	22.6500	3.44592	40
---------	---------	---------	----

Correlations			
		أداء المورد البشري	التدريب
Pearson Correlation	أداء المورد البشري	1.000	.780
	التدريب	.780	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء المورد البشري	.	.000
	التدريب	.000	.
N	أداء المورد البشري	40	40
	التدريب	40	40

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 ^a	.608	.598	5.56187
a. Predictors: (Constant), التدريب				
b. Dependent Variable: أداء المورد البشري				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1826.094	1	1826.094	59.031	.000 ^b
	Residual	1175.506	38	30.934		
	Total	3001.600	39			
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري						
b. Predictors: (Constant), التدريب						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.423	5.920		3.281	.002
	التدريب	1.986	.258	.780	7.683	.000
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري						

Residuals Statistics ^a	
-----------------------------------	--

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	51.1948	78.9952	64.4000	6.84273	40
Residual	-10.12352-	15.87648	.00000	5.49010	40
Std. Predicted Value	-1.930-	2.133	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.820-	2.855	.000	.987	40

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
أداء المورد البشري	64.4000	8.77292	40
تفويض السلطة	20.8750	3.77024	40

Correlations			
		أداء المورد البشري	تفويض السلطة
Pearson Correlation	أداء المورد البشري	1.000	.630
	تفويض السلطة	.630	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء المورد البشري	.	.000
	تفويض السلطة	.000	.
N	أداء المورد البشري	40	40
	تفويض السلطة	40	40

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تفويض السلطة ^b		Enter

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.397	.381	6.90027

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة

b. Dependent Variable: أداء المورد البشري

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1192.278	1	1192.278	25.041	.000 ^b
	Residual	1809.322	38	47.614		
	Total	3001.600	39			

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري

b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.786	6.214		5.437	.000
	تفويض السلطة	1.467	.293	.630	5.004	.000

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	52.8512	77.7820	64.4000	5.52913	40
Residual	-14.18377-	17.81623	.00000	6.81123	40
Std. Predicted Value	-2.089-	2.420	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.056-	2.582	.000	.987	40

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
أداء المورد البشري	64.4000	8.77292	40
التمكين	83.3750	12.21115	40

Correlations			
		أداء المورد البشري	التمكين
Pearson Correlation	أداء المورد البشري	1.000	.761
	التمكين	.761	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء المورد البشري	.	.000
	التمكين	.000	.
N	أداء المورد البشري	40	40
	التمكين	40	40

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التمكين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761 ^a	.580	.569	5.76194

a. Predictors: (Constant), التمكين

b. Dependent Variable: أداء المورد البشري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1740.001	1	1740.001	52.410	.000 ^b
	Residual	1261.599	38	33.200		
	Total	3001.600	39			

a. أداء المورد البشري
b. Predictors: (Constant), التمكن

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.794	6.365		2.953	.005
	التمكن	.547	.076	.761	7.239	.000

a. أداء المورد البشري

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	52.1609	81.6988	64.4000	6.67948	40
Residual	-9.91289-	13.80512	.00000	5.68759	40
Std. Predicted Value	-1.832-	2.590	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.720-	2.396	.000	.987	40

a. أداء المورد البشري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : محمد بن إدريس بن أحمد المولود(ة) بتاريخ: 04/05/1997 ب: عام التلاوة المسيلة
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 207918781 الصادرة بتاريخ: 29/05/2022 من: عام التلاوة المسيلة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم تخصص: إدارة الأعمال التجارية خلال السنة الجامعية: 2021
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر التكتيكيات الخارجية على أداء الموارد البشرية
 في دراسة حالة: استعمالات الحيز الزماني

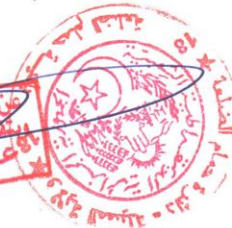
أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 03/05/2022

التوقيع و البصمة

شوهده على التوقيع
السيد
حمام الضلع في
2022

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
بمكتبه في منه المتصرف الأقليمي
فيحصل
عمراني



* يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد .
** يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم:

المسيلة في: 06/03/2022

رقم:

إلى السيد:

بالرئيس:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	معتاد دنياراد	161635095656		MISE
02				
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. الوافي رابع				د. حور مصطفي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

