الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف / المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf / M'SILA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

العنوان:

أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

من إعداد الطالبة:

دنيا ضيف

تاريخ المناقشة:...../..../.....

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

1. الياس سالم	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	رئيسًا
2. كمال قاسمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	مشرفًا ومُقررًا
3. مصطفى حوحو	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	مناقشًا
4. عبد الرحمان عفيصة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	مناقشًا
5. فتيحة بوحرود	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس -سطيف01-	مناقشًا
6. هيبة بوعبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد البشير الابراهيمي -برج بوعريريج-	مناقشًا

السنة الجامعية: (2021 - 2022)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف / المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf / M'SILA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

العنوان:

أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

من إعداد الطالبة:

دنيا ضيف

تاريخ المناقشة:...../..../.....

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

1. الياس سالم	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	رئيسًا
2. كمال قاسمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	مشرفًا ومُقررًا
3. مصطفى حوحو	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	مناقشًا
4. عبد الرحمان عفيصة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	مناقشًا
5. فتيحة بوحرود	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس -سطيف01-	مناقشًا
6. هيبة بوعبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد البشير الابراهيمي -برج بوعريريج-	مناقشًا

السنة الجامعية: (2021 - 2022)

ملخص

أصبحت مؤسسات الأعمال أكثر اقتناعا بأن رأس المال البشري يعتبر أحد أهم أصولها وبناء على ذلك سعت هذه المؤسسات إلى تبني مختلف المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة وفق ما يضمن الاستفادة المثلى من هذا المورد.

في هذا الإطار هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي)، ولتحقيق هذا المسعى، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، إضافة إلى استخدام المقاربة الكمية في الجانب التطبيقي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "*SPSS.V26*" والتي سمحت بالوصول إلى عدة نتائج تتمحور أساسا حول وجود تطبيق نسبي لاستراتيجية تمكين العاملين من خلال شقيها النفسي والهيكلي.

كما سمحت الدراسة بالتأكد من وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على كل بعد من أبعاد الأداء البشري (أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي)، مع التأكيد على أن هذا الأثر لا يُعزى إلى العوامل الديمغرافية والوظيفية. وعليه واستنادا إلى مخرجات الدراسة فانه من الضروري على هذه المؤسسات أن تقوم بتوسيع استخدام وتوجيه استراتيجية تمكين العاملين وفق ما يخدم أهداف الأداء البشري بها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تمكين العاملين، التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء البشري، أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي.

Abstract

Business institutions have become more convinced that human capital is one of their most important assets. Accordingly, these institutions have sought to embrace various modern administrative concepts and practices in a manner that ensures optimal utilization of this resource.

In this context, this study aims to determine the contribution of the application of employees' empowerment strategy in improving human performance in the telecommunications sector through a case study of operators of mobile phone (Mobilis, Ooredoo, Djezzy). To achieve this purpose, the study relies on the descriptive and analytical approach, In addition to the use of the quantitative approach in the practical part, using the statistical analysis program SPSS.V26. Which allowed reaching several results that revolve mainly around the existence of a relative application of the strategy of empowering workers through its psychological and structural aspects.

The study also allowed ascertaining the existence of a positive impact of both psychological empowerment and structural empowerment on the dimensions of human performance (task performance, contextual performance, adaptive performance). While emphasizing that this effect is not due to demographic and functional factors. Based on the results of the study, these institutions must expand the use and direct the strategy of empowering employees according to what serves their human performance goals.

Keywords: *Employees Empowerment Strategy, Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Human Performance, Task Performance, Contextual Performance, Adaptive Peformance.*

بسم الله الرحمن الرحيم

شُكر وعرفان

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

-صدق الله العظيم-

بالحمد والشكر لله تدوم النعم ، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم . . .

في ختام هذا العمل أشكر كل من وجه لي النصيحة ويسر لي السبل، وعلى رأسهم الأستاذ المشرف: قاسمي كمال على مساندتي وإرشادي بالنصح والتصحيح . . .

شكرا كذلك لكل أستاذ محكم أو مقوم، أفادنا بعلمه ونصحه وشحذ الهمم، بغية منه لبلوغنا الجودة كأسمى القيم . . . .

شكرا لكل الزملاء والزميلات الذين ساندونا بالإيجاب في وقت الصعاب لإتمام هذا العمل، فيا لهم من خير أحباب . . .

شكرا إلى كل من علمني حرفا، كلمة، جملة، حكمة، موضوعا، مقياسا، شكرا لكل أساتذتي المحترمين، الذين كانوا علينا حرصين لنيل سبل المعرفة والعلم واليقين . . . .

الباحثة

إهداء

إلى اللذين قال الله فيهما "وَبِٱلْوَٰلِدَيْنِ إِحْسَٰنًا"، . . . والداي الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأدامهما تاجا على رأسي يا رب . . .

وإهداء خاص إلى من كان نعم السَّند في رحلتي العلمية والبحثية، ولم يدخر جُهدًا في مُساعدتي . . . زوجي الغالي حفظك الله وأدامك لي عمرا . . .

إلى قرة عيني، وفلذة كبدي، وبهجة قلبي ، . . .إبني . . .فيا رب بارك لي فيه واحفظه واحميه واجعله من أخيار هذا الدين . . .

إلى خير مكاسب الدنيا وزينتي في الرخاء وعدتي في البلاء ومعونتي على الأعداء . . .إخوتي وأختاي حفظكم الله ورعاكم . . .

إلى كل صديقاتي كل الأهل والأحباب، كل من الأقارب والأصحاب . . . كل من منحني دعوة في ظهر الغيب شكرا لكم وأدام الله حبكم

إلى وطني الجزائر خير الأوطان، عزيز أنت يا وطني . . . ،

إلى كل من حرص على رفع شعلة العلم . . .

-(دُنيا)-

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتـــــوى	الصفحة
البسملة شكر وعرفان الإهداء	-
❖ فهرس المحتويات	1
❖ قائمة الجداول والأشكال	5
1. قائمة الجداول	5
2. قائمة الأشكال	6
مقدمة	8
1. مشكلة الدراسة	9
2. فرضيات الدراسة	9
3. أهمية الدراسة	10
4. أهداف الدراسة	11
5. أسباب اختيار الموضوع	11
6. منهجية الدراسة	12
7. حدود الدراسة	12
8. الدراسات السابقة	12
9. صعوبات الدراسة	19
10. هيكل الدراسة	20
11. نموذج الدراسة	21
الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لاستراتيجية تمكين العاملين	
تمهيد	23
المبحث الأول: المدخل التاريخي للتمكين	24
المطلب الأول: التمكين في الإسلام	24
المطلب الثاني: نظريات الإدارة وعلاقتها بالتمكين	27
المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول التمكين	38
المطلب الرابع: أسباب ودواعي الاهتمام بتمكين العاملين	42
المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية لاستراتيجية تمكين العاملين	46

المطلب الأول: ماهية استراتيجية تمكين العاملين	46
المطلب الثاني: نماذج تمكين العاملين	54
المطلب الثالث: مراحل تطبيق استراتيجية تمكين العاملين	57
المبحث الثالث: تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الخدمية (فوائد واشكالات)	63
المطلب الأول: ملاءمة استراتيجية تمكين العاملين للمؤسسة الخدمية	63
المطلب الثاني: فوائد وإشكالات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين	69
المطلب الثالث: تحسين استراتيجية تمكين العاملين	78
خلاصة الفصل	86
الفصل الثاني: التأصيل النظري للأداء البشري	
تمهيد	88
المبحث الأول: الموارد البشرية والأداء	89
المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية	89
المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق الأداء	92
المبحث الثاني: توصيف الأداء البشري.	94
المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري	94
المطلب الثاني: محددات الأداء البشري	98
المطلب الثالث: معوقات الأداء البشري	101
المبحث الثالث: عملية إدارة الأداء البشري	106
المطلب الأول: التحول من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء	106
المطلب الثاني: ماهية إدارة الأداء	110
المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء	115
خلاصة الفصل	123
الفصل الثالث: علاقة تمكين العاملين في تحسين الأداء البشري.	
تمهيد	125
المبحث الأول: أبعاد تمكين العاملين	126
المطلب الأول: التمكين الهيكلي	126
المطلب الثاني: مؤشرات التمكين الهيكلي	131
المطلب الثالث: التمكين النفسي	139
المبحث الثاني: أبعاد الأداء البشري	143
المطلب الأول: أداء المهمة	143

المطلب الثاني: الأداء السياقي	147
المطلب الثالث: الأداء التكيفي	151
المطلب الرابع: مؤشرات أبعاد الأداء البشري	154
المبحث الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الأداء البشري	162
المطلب الأول: نظرة عامة لعلاقة تمكين العاملين بالأداء البشري	162
المطلب الثاني: علاقة التمكين الهيكلي بالأداء البشري	165
المطلب الثالث: علاقة التمكين النفسي بالأداء البشري	168
خلاصة الفصل	172
الفصل الرابع: دراسة تأثير استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري لمتعاملي الهاتف النقال	
تمهيد	174
المبحث الأول: بطاقة تقنية للمؤسسات محل الدراسة	175
المطلب الأول: نشأة قطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر	175
المطلب الثاني: المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "**ATM**"/موبيليس "**Mobilis**"	177
المطلب الثالث: مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر "**OTA**" /جازي "**Djezzy**"	180
المطلب الرابع: الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو "**Ooredoo**"	183
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	186
المطلب الأول: مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة	186
المطلب الثاني: الاختبارات والأدوات الإحصائية المستخدمة	188
المطلب الثالث: تصميم الأداة والتأكد من صلاحيتها للدراسة	190
المبحث الثالث: الاختبارات الوصفية لمحاور الدراسة	199
المطلب الأول: محور البيانات الشخصية	199
المطلب الثاني: محور استراتيجية تمكين العاملين	203
المطلب الثالث: محور الأداء البشري	208
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	211
المطلب الأول: اختبار مدى إدراك أهمية استراتيجية تمكين العاملين والأداء البشري	211
المطلب الثاني: اختبار أثر استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري	216
المطلب الثالث: اختبار الفروق لتصورات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين	231
خلاصة الفصل	238
خاتمة	**240**
1. نتائج الدراسة النظرية	**241**
2. نتائج الدراسة الميدانية	**242**

3. مقترحات الدراسة	243
4. آفاق الدراسة	244
قائمة المراجع	247
قائمة الملاحق	263

❖ قائمة الجداول والأشكال

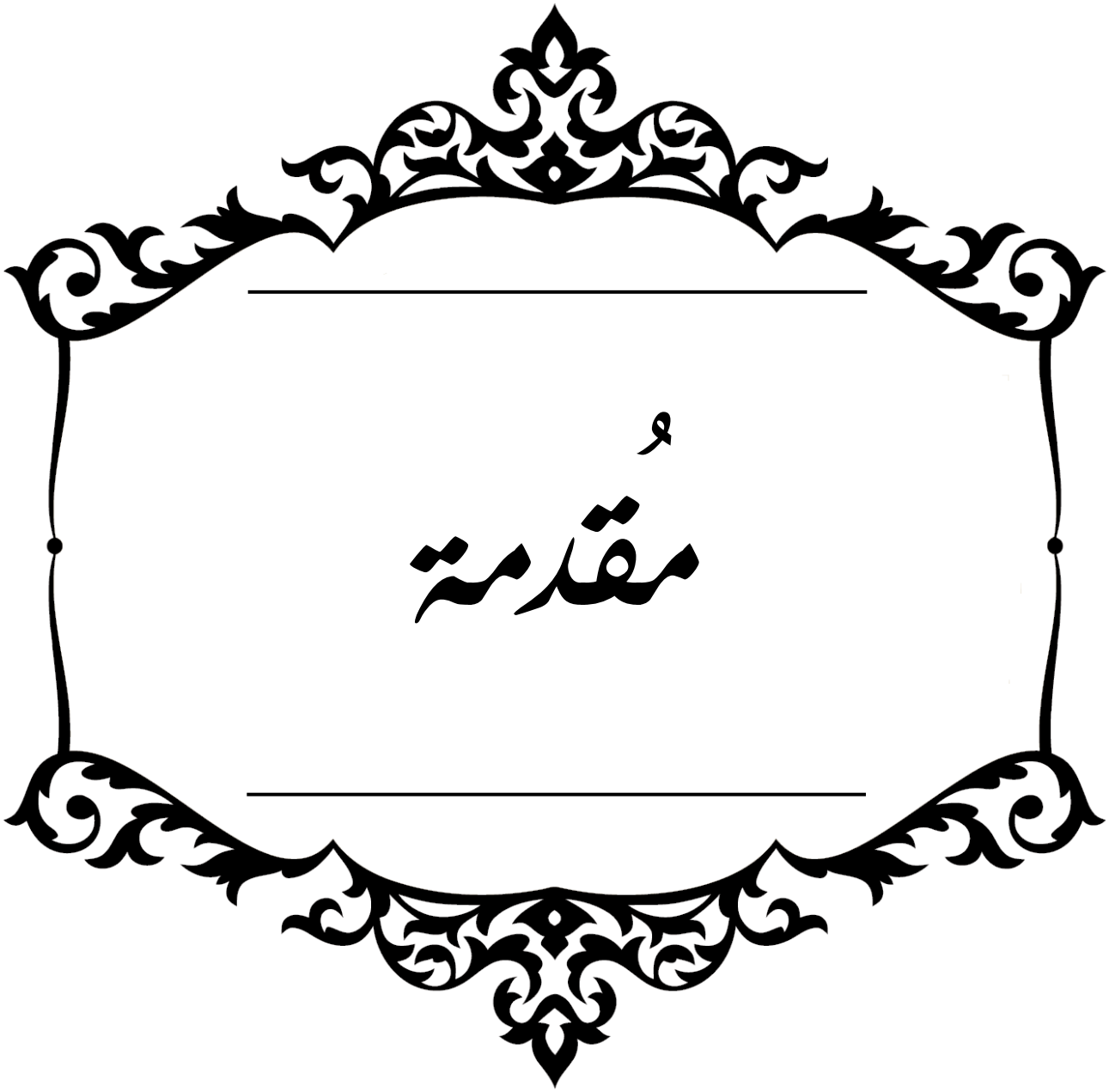
1. قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	السور والآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم	26
02	أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض	39
03	الأبعاد الخمسة للخدمة	67
04	مقارنة بين تقييم الأداء مع إدارة الأداء	108
05	مسؤولية وأدوار إدارة الأداء وتوفير التغذية العكسية	112
06	توزيع عينة الدراسة	188
07	درجات مقياس الدراسة	191
08	محاور الدراسة	192
09	ثبات الأداة	194
10	الاتساق الداخلي لبعد التمكين النفسي	196
11	الاتساق الداخلي لبعد التمكين الهيكلي	197
12	الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأداء البشري	198
13	توصيف العينة حسب الجنس	199
14	توصيف العينة حسب السن	200
15	توصيف العينة حسب الخبرة	201
16	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	201
17	توصيف العينة حسب الوظيفة	202
18	تحليل بعد التمكين النفسي	203
19	تحليل بعد التمكين الهيكلي	205
20	تحليل أبعاد محور الأداء البشري	208
21	اختبار الطبيعية لمحور استراتيجية تمكين العاملين	212
22	نتائج اختبار الفرضية الأولى	213
23	اختبار الطبيعية لمحور الأداء البشري	215
24	نتائج اختبار الفرضية الثانية	215
25	الفرضيات الإحصائية الفرعية للفرضية الثالثة	217

26	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	218
27	الفرضيات الإحصائية الفرعية للفرضية الرابعة	223
28	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	224
29	الفرضيات الإحصائية الفرعية للفرضية الخامسة	229
30	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	229
31	الفرضيات الإحصائية الفرعية للفرضية السادسة	232
32	الاختبارات الإحصائية الملائمة للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية السادسة	233
33	نتائج اختبار الفرضية السادسة	235

2. قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	58
02	التتابع المرحلي للتمكين	60
03	خطوات تطبيق عملية التمكين	64
04	تواصل المزايا الملموسة وغير الملموسة	80
05	تسطيح الهرم التنظيمي (الهرم التنظيمي المنبسط أو الأفقي)	82
06	الهرم التنظيمي المقلوب	83
07	نموذج "MARS" للسلوك الفردي والنتائج	99
08	حلقة إدارة الأداء	101
09	الاتصال بين خطط المنظمة والوحدة الاستراتيجية، الوصف الوظيفي وأداء الأفراد والفرق	114
10	أبعاد التمكين الهيكلي في قطاع الخدمات من وجهة نظر (Melhem 2006)	116
11	إطار نظري إرشادي حول تمكين العاملين	129
12	نموذج توصيف وظيفي	142
13	إطار نظري إرشادي حول أداء العمل الفردي	146
14	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس "Mobilis"	179
15	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي "Djezzy"	182
16	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر "Ooredoo"	185
17	شكل التوزيع حسب الجنس	199
18	شكل التوزيع حسب السن	200
19	شكل التوزيع حسب الخبرة	201
20	شكل التوزيع حسب المؤهل العلمي	201
21	شكل التوزيع حسب الوظيفة	202



مُقدمة

مقدمة.

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسات والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية وباعتبار أن المورد البشري هو من أثمن الموارد في المؤسسة وأكثرها تأثيرا في الإنتاجية، هذا ما جعل الإدارة تتبنى في أغلب المؤسسات مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق النمو والاستمرار، فالمؤسسات اليوم تسعى جاهدة إلى الاستثمار في مواردها البشرية لضمان أعلى مستويات الأداء لها وذلك من خلال استغلالها استغلالا أمثلا، لما لهذه الموارد من قدرة على التجديد والإبداع والإبتكار والتكيّف وتصبو للتطوير والتحسين المستمر، من خلال استغلال القوة الفاعلة والكامنة بعاملين ذوي معرفة تختارهم بعناية وتوفر لهم فرص التنمية المستمرة لزيادة مهارتهم، كما تحثهم على تطوير هذه المهارات أكثر بأساليب حديثة.

ولتحقيق الغايات سالفة الذكر بات لزاما على المؤسسات اليوم اعتماد أحدث الاستراتيجيات والممارسات الإدارية الرامية إلى الإستغلال الأمثل للمورد البشري، نظرا لأهميته ودوره في نجاح المؤسسة ومن أحدث الاستراتيجيات الجديرة بتحقيق هذا الهدف، ظهرت استراتيجية تمكين العاملين التي تحقق الاستفادة القصوى من قدرات ومهارات العاملين، ويتحقق ذلك بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وزيادة صلاحياتهم ومسؤولياتهم دون الرجوع إلى مرؤوسيهم، وبهذا يصبح العامل كيان فاعل في مؤسسته.

وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسات إلى ضمان وتحسين أداء مواردها البشرية وذلك بجعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة ومن هذا المنطلق أصبح موضوع التمكين البنية الأساسية التي تمكن العامل من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليحقق بذلك أفضل مستويات أداء.

ونظرا للتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات بما فيه مؤسسات الهاتف النقال من تطوير في التقنية خصوصا في مجال اطلاق شبكة الجيل الثالث والرابع ومختلف التقنيات التي ستظهر عبر الزمن، أوجب هذا على مؤسسات هذا القطاع الاستعداد للتعامل مع هذه التطورات من مختلف الجوانب، خصوصا من جانب تجنيد وتدريب العاملين نظرا لما يستدعيه هذا التحوّل من ضرورة توفير جهود معتبرة قصد تسهيل استعمال هذه التقنيات للزبائن وهنا تظهر ضرورة تمكين العاملين خصوصا العاملين في الصفوف الأمامية _باعتبارهم أكثر احتكاكا بالزبائن_ من تحمل مسؤوليات أكبر نظرا لما يتطلبه العمل في هذه الصفوف من سرعة في اتخاذ القرار، بغية نيل رضا الزبون وبالتالي ولاءه وهذا ما يعكس الأداء الجيد للعاملين.

1. مشكلة الدراسة.

اعتمدت العديد من المنظمات الرائدة في العالم استراتيجية تمكين العاملين بغية تحسين أداء موردها البشري ومن ضمنها منظمات الاتصالات.

وفي الجزائر كغيرها من الدول تسعى المنظمات الناشطة في هذا القطاع إلى تحسين أدائها ولعل من بين أهم الأدوات التي تمكنها من ذلك استراتيجية تمكين العاملين. بناء على ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي الإشكالي التالي:

ما أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؟

ويمكن تقسيم السؤال الرئيسي للدراسة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، نوردها كالتالي:

- هل يوجد إدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة؟
- هل يوجد إدراك بأهمية الأبعاد المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسات قيد الدراسة؟
- هل لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر؟
- هل لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر؟
- هل لاستراتيجية تمكين العاملين ببُعديها (التمكين الهيكلي، التمكين النفسي) أثر ايجابي على الأداء البشري بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيّفي) في قطاع الاتصالات بالجزائر؟
- هل توجد فروق لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية؟

2. فرضيات الدراسة.

تستند صياغة الفرضيات الفرعية للدراسة إلى الدراسات السابقة للموضوع المعالج وتساؤلاته الفرعية، حيث تتمحور هذه الفرضيات حول **وجود أثر ايجابي لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.**

- **الفرضية الأولى:** يوجد إدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.
- **الفرضية الثانية:** يوجد إدراك بأهمية الأبعاد المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.
- **الفرضية الثالثة:** لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء التكيّفي في قطاع الاتصالات بالجزائر.

➢ **الفرضية الرابعة:** لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء التكيّفي في قطاع الاتصالات بالجزائر.

➢ **الفرضية الخامسة:** لاستراتيجية تمكين العاملين ببُعديها (التمكين الهيكلي، التمكين النفسي) أثر ايجابي على الأداء البشري بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيّفي) في قطاع الاتصالات بالجزائر.

➢ **الفرضية السادسة:** توجد فروق لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية.

3. أهمية الدراسة: يمكن تجزئة أهمية الموضوع المعالج إلى قسمين أساسين يتضمنان كلا من الأهمية العلمية والأهمية العملية كالتالي:

➢ **الأهمية العلمية:** تتبلور أهمية الدراسة العلمية في:

- التطرق لدراسة أحدث المفاهيم الإدارية الجديدة التي بدأ الفكر يتناولها وهو موضوع تمكين العاملين.
- تحديد أحدث أبعاد للأداء البشري بالاستناد لأدبيات الدراسة.
- كون هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية _في حدود علم الباحثة_ التي تتناول موضوع تمكين العاملين على مستوى متعاملي الهاتف النقال الثلاث بالجزائر، وكونها تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما تمكين العاملين والأداء البشري.
- تبين هذه الدراسة كيف يمكن أن تخدم هذه العلاقة واقع البيئة الإدارية الجزائرية بشكل خاص.

➢ **الأهمية العملية:** وتتضمن الأهمية العملية للدراسة العناصر التالية:

- أما على المستوى العملي، فمن المتوقع أن تلفت هذه الدراسة نظر المدراء والمسؤولين إلى ضرورة الإهتمام باستراتيجية تمكين العاملين وأثرها على الأداء البشري، خصوصا في المؤسسات التي تسعى إلى تبني فلسفة ومنهج

الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة العاملين في إدارة مؤسساتهم لتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية.

- تطبيق هذه الدراسة على متعاملي الهاتف النقال الثلاث –أوريدو، جيزي، موبيليس–باعتبارها مؤسسات خدمية، فإن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين تكون أكثر فعالية بالنسبة للعاملين في الصفوف الأمامية باعتبارهم الأكثر احتكاكا بالزبائن، نظرا لمساهمتها في زيادة القدرة على التعامل مع الزبائن بمستويات عالية من المرونة والفهم والاستجابة لهم من جهة ومن جهة أخرى ما تتطلب هذه التعاملات سرعة في اتخاذ القرارات.

4. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين وأبعاده وأهميته وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع؛
- تحديد الخطوات العلمية لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين؛
- تحديد أحدث الأبعاد لقياس الأداء البشري؛
- تحديد مدى مساهمة استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأداء البشري، ومدى الارتباط بينهما والتوصل بذلك إلى نموذج رياضي يوضح العلاقة بينهما؛
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تهدف إلى تبني تمكين العاملين كاستراتيجية تحسن وتزيد من مستوى أداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات بصفة خاصة والاستفادة منها في باقي القطاعات.

5. أسباب اختيار الموضوع: هنالك العديد من العوامل التي على أساسها تم اختيار هذا الموضوع، يمكن اجمالها في النقاط التالية:

- أهمية دراسة موضوع تمكين العاملين والذي ظهر في مستهل العقد الأخير من القرن العشرين والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم؛
- أهمية التعرف إلى العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها على الأداء البشري بأبعاده؛
- قلة الدراسات حول موضوع التمكين في البيئة الجزائرية من جانب، ومن جانب آخر قلة الدراسات العربية حول تبيان علاقة تمكين العاملين بالأداء البشري؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي تسهم في مساعدة متخذي القرار من مسيرين ومدراء وعاملين بهدف توضيح مفهوم تمكين العاملين وإزالة المخاوف من تطبيقه كاستراتيجية وممارسة إدارية، مع تعزيز دوره في تحقيق الأداء البشري بتسليط الضوء على قطاع الاتصالات.

6. منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة أساسا في معالجتها للموضوع المعالج على المنهج الوصفي والتحليلي كونه المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، كما يتم الاعتماد على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باختيار متعاملي الهاتف النقال الثلاث بالجزائر كوحدات تحليل تتضمن العينة محل الدراسة والتحليل.

7. حدود الدراسة: يتم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في المؤسسات الثلاث لمتعاملي الهاتف النقال في قطاع الاتصالات بالجزائر من أجل التوصل إلى مدى الاهتمام بالعنصر البشري فيها وهل تستثمر فيه من خلال تمكينه من أجل بلوغ أفضل مستويات الأداء خلال الفترة الممتدة من شهر ماي للعام 2017 إلى شهر أفريل للعام 2021.

8. الدراسات السابقة: في إطار تناول موضوع " أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر" دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال، نلمس وجود بعض الدراسات السابقة التي أشارت لأحد أو بعض مكونات وجوانب هذا الموضوع نوردها كما يلي:

أولا: الدراسات السابقة العربية.

1. دراسة "محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي" (2006)(مقال): قدما دراسة بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التظيمي في السلوك الإبداعي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ مجموعها (500) فرد، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (235).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الابداعي)، ولكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تباينا أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وكذلك قدمت اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين (التمكين والتنظيم والابداع) ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية. [1]

[1] محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الادارية للجامعة الاردنية، العدد 2، المجلد 33، 2006.

2. دراسة "مريم موسى الشرع" (2009) (رسالة ماجستير): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد كل من التمكين الهيكلي والنفسي في سلوكيات الدور الرسمي والاضافي كما يراها العاملون في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، وهدفت للتعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم نوعين من الاستبانات، حيث تم توزيع الإستبانة الأولى على عينة مكونة من (327) فردا، والاستبانة الثانية تم تةزيعها على عينة مكونة من (41) من بين رئيس قسم وشعبة وذلك بهدف تقييم سلوكيات الدور الرسمي والاضافي لمرؤوسيهم. حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثرر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي في كل من سلوكيات الدور الرسمي والاضافي بنسبة تفسير عالية.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة خلق مناخ تنظيمي ملائم من قبل إدارة المستشفى يسمح بتطبيق أبعاد التمكين الهيكلي ويعزز التمكين النفسي بين العاملين، مع ضرورة قيام ادارة المستشفى بتطوير آلية لمكافأة السلوك الإختياري والإضافي. [1]

3. دراسة "رياض أبازيد" (2010) (مقال): قدم دراسة بعنوان "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة. بلغ عدد الاستبانات المستلمة لغاية التحليل (328) استبانة وبنسبة (63.7%) من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين.

كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أي فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية. وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة أهمها:

- تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية والمؤسسية وغيرها لأن التمكين النفسي هو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل المؤسسة.
- العمل على اعتبار سلوك المواطنة أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للعاملين، ولغايات منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية في المؤسسة. [2]

[1] مريم موسى الشرع أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والاضافي–دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة اليرموك بالأردن، 2009.

[2] رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، العدد 2، المجلد24 ، 2010.

4. دراسة "علي الضلاعين" (2010) (مقال): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أين تم تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر هام للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، ونتيجة لهذا أوصت هذه الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري علميا في المؤسسة، من خلال تطوير سياسة الشركة في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق فرق العمل.[1]

5. دراسة "وجيه عبد الستار نافع" (2011) (مقال): قدم نافع دراسة بعنوان "التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف"، حيث يعد تشخيص وتحليل مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين والتعرف على دور كل منها، إنما يوفر الإطار المنطقي والإجراء الطبيعي اللازم للتمهيد لعملية تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

تم الاعتماد على لاستبيان لجمع المعلومات التي تتطلبها الدراسة والذي تم توجيهه إلى الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وبلغت عينة الدراسة 350 مفردة، حيث أظهرت النتائج أن:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التمكين الوظيفي (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والتدريب المستمر، والثقة الإدارية،
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي (الأهمية، والكفاءة، والاختيار، والتأثير) وأداء العاملين في جامعة الطائف.

في حين أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين من حيث المفهوم والقومات والأبعاد، من خلال توفير المراجع العلمية في هذا المجال والاستعانة بتجارب المؤسسات التي قامت بالفعل بتطبيق عملية التمكين حتى يمكن الاستفادة من الجوانب الايجابية المترتبة على ممارسة عملية التمكين، والحد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها. [2]

6. دراسة "شوقي جدي وحجار عبيدة" (2013)(مقال): تهتم هذه الدراسة بمعرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) على الرضا الوظيفي بأبعاده (رضا عن الحوافز، رضا عن الذات، رضا عن طبيعة العمل وظروفه، رضا عن العلاقة مع المسؤولين)، من خلال تطبيقها

[1] علي الضلاعين، تحت عنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي –دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة "دراسات العلوم الادارية" للجامعة الأردنية، العدد 1، المجلد 37، 2010.

[2] وجيه عبد الستار نافع، التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة "الدراسات الاجتماعية"، العدد 2، المجلد 16، 2011.

على أربع محافظات في شرق الجزائر، أشارت إجابات المبحوثين على أن مستويات تمكين العاملين كان منخفضا بكل أبعاده ، مع انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي وذلك نظرا لما أكدته النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجية التمكين الإداري بكل أبعادها لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المستشفيات محل الدراسة.[1]

7. دراسة "محمود فهد الدليمي وأفراح خضير عبد الرضا" (2016)(مقال): قدما دراسة بعنوان "دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين وتوضيح أبعاده المتضمنة (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) وتأثيرها على فاعلية الأداء الوظيفي وأبعاده المتضمنة (أداء المهام، الأداء السياقي، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك العمل المنحرف) في القطاع الخدمي وقد سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تحديد مستوى إدراك المنظمة لاستراتيجية التمكين والأداء الوظيفي وأبعادهما. وذلك من خلال استطلاع آراء عينة قصدية شملت القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة للتربية للمحافظة كربلاء بلغ عددها 77 مفردة.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث القائم والتحليل البعدي، واستعمال برنامج SPSS لاستخراج النتائج، وكانت نتائج التحليل الإحصائي قد أوجدت علاقة ارتباط معنوية بين أغلب الأبعاد، أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية استراتيجية التمكين والتوجه لبناء الاستراتيجيات المعاصرة ذات صلة بالاستفادة من الموارد البشرية الممكنة، لمواكبة التطور الحضاري، ومواجهة التحديات، من خلال الاستفادة من استراتيجية التمكين بأبعادها وزيادة وعي المنظمة بضرورة وأهمية تطبيق استراتيجية التمكين وفق خطة استراتيجية للانتقال تدريجيا الى منظمة ممكنة. [2]

[1] شوقي جدي وحجار عبيدة، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية –دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر، "المجلة العربية للادارة"، العدد 1، المجلد 33، 2013.

[2] محمود فهد الدليمي وأفراح خضير عبده، دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، مجلة "جامعة كربلاء"، العدد 1، المجلد 14، سنة 2016.

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية.

1. دراسة "فريدي كروس" (مقال)" (Freddie Crous, 2007): قدم دراسة بعنوان "العلاقة بين الاجتهاد، التمكين والأداء الوظيفي" تم تطبيقها على محترفي تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع المعلومات باعتماد استبيان تمكين العاملين (EEQ) المعد أصلا من طرف "كوت وجيفي" (Scott & Jaffe, 1992.

ولكن تم تعديله من طرف (Cloete, Crous and Schepers, 2002) المبني على الأبعاد التالية (وضوح الهدف، الروح المعنوية، الإنصاف، التقدير، العمل الجماعي_فرق العمل_، المشاركة والتواصل)، واعتماد مقياس الاجتهاد بأبعاده (الجهد في تحديد ووضع الأهداف، الترتيب، الالتزامات الأخلاقية والموثوقية، الحكمة، الانضباط الذاتي)، أما بخصوص استبيان تقييم الأداء فقد بني على بعدين(انجاز العمل، الابداع) وتم استخدام استبيان تقييم الأداء للحصول على تصور اداري للموظف والذي يشمل كل من أداء المهمة والأداء السياقي.

أظهرت النتائج أنه كلا من التمكين والاجتهاد غير مرتبطان بشكل كبير بالأداء الوظيفي، حيث أن المتغيرين فشلا أيضا في شرح جزء كبير من التباين في الأداء الوظيفي ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة منحنية ضعيفة ولكن ملحوظة بين التمكين والأداء الوظيفي.[1]

2. دراسة "ستيفن نزوف وتسالا حليمة بكاري (مقال) (Stephen N.M Nzuve, Tsala Halima Bakari, 2012): قدما دراسة بعنوان "العلاقة بين التمكين والأداء في مجلس مدينة نيروبي –كينيا)، حيث كانت السلطات المحلية في كينيا معروفة بأداء ضعيف، ففي الماضي القريب تغير الاتجاه بسبب إدخال التعاقد على الأداء، حيث يجب على الموظفين تحديد وتحقيق أهداف العمل من المشرفين عليهم، وبالتالي الحاجة إلى تمكين العاملين. وعليه سيتم تقديم الخدمات للسلطات المحلية إلى حد كبير مع تنفيذ تمكين العاملين داخل السلطات المحلية. لذا تم اعتبار منهج دراسة الحالة مناسبا لتحقيق أهداف الدراسة. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من 60 موظفا، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة أن درجة تمكين الموظفين مرتفعة إلى حد كبير في مدينة نيروبي.

[1] Freddie Crous ,The Relation Between Conscientiousness, Empowerment And Performance, Sa Journal Of Human Resource Management, Vol :2, No :5, 2007.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية قوية للغاية بين تمكين الموظف وأدائه. وخلصت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين كان له تأثير إيجابي كبير على أداء مجلس مدينة نيروبي.[1]

3. دراسة "كوردو مايرسون وبلونشار دويتينك" (مقال)(Gaudreau Meyerson & Blanchard Dewettinck ,2012): لقد قدما دراسة بعنوان أثر التمكين على أداء الموظفين حيث تم التركيز على ثلاثة أبعاد للتمكين: التفويض، الإدارة بالمشاركة، التشجيع وإعطاء المكافآت، وذلك من أجل تحديد أولوية وأهمية تأثير كل هاته الأبعاد في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات. حيث أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد التمكين في المؤسسة وبالمقارنة مع قبل تطبيق التمكين أنها أدت إلى تحسين أداء العاملين. وأشارت النتائج إلى أن تفويض السلطة يعتبر أكثر أبعاد التمكين تأثيرا في تحسين أداء العاملين، إذ تم إقتراح أنه يجب أن يكون للموظفين دور في اختيار مهام العمل وشروط تنفيذها، لأنه في هاته الحالة يكون هناك احتمال كبير بأن يتقبلوا المهام المفوضة لهم بحماسة وأدائها بكفاءة وخبرة.[2]

4. دراسة إيمانويل "إراستيس يامواه" (مقال) (Emmanuel Erastus Yamoah, 2013): قدم "إمانويل" دراسة بعنوان "تدريب وتمكين الموظفين: نموذج مفاهيمي لتحقيق الأداء الوظيفي العالي " وكانت الأهداف الأساسية لهذه الدراسة هي مراجعة الأدبيات المتعلقة بتدريب وتمكين الموظفين، ومن ثم اقتراح نموذج مفاهيمي لتحقيق الأداء الوظيفي العالي. حيث تبين من الأدبيات تدريب الموظفين عند إعطاءه بشكل صحيح له تأثير كبير على أداء الموظف، وتبين أيضا أن تمكين العاملين في حال تنفيذه بشكل صحيح سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. وعلى هذا الأساس تم افتراض النموذج المفاهيمي على أن وجود تدريب وتمكين العاملين سيؤدي إلى أداء وظيفي مرتفع، وختم بتوصية تفيد بإجراء مزيد من الدراسات لاختبار النموذج المقترح.[3]

5. دراسة "نايل عوامله"(Nail AHK Awamlehm,2013)(مقال) : قدم دراسة بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي من خلال التمكين: دراسة ميدانية". حيث هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي بعدة طرق. في حين تم اسقاط هاته الدراسة على مؤسسات الأعمال والحكومة في البحرين وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة. وتشمل النتائج الرئيسية للدراسة اختلافات واسعة بين الباحثين

[1] Stephen N.M Nzuve, Tsala Halima Bakari, The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi, Problems Of Management In The 21 St Century, No :5,2012.

[2] Gaudreau Meyerson & Blanchard Dewettinck, Effect Of Empowerment On Employees Performance, Advanced Research In Economic And Management Sciences (AREMS), No :2,2012.

[3] Emmanuel Erastus Yamoah, Employee Training And Empowerment : A Conceptual Model For Acheiving High Job Performance, Journal Of Education And Practice, Vol :13, No :4,2013.

والممارسين فيما يتعلق بمعنى التمكين وطبيعته وأدواته وتطبيقاته، توضح النتائج أيضا أن التمكين يواجه عقبات عملية صعبة مثل عدم كفاية الدعم المقدم من الإدارة العليا والافتقار إلى الوعي وعد وجود لوائح واضحة بشأن طرق وأدوات التمكين وعدم كفاية الأموال.

وأوصت الدراسة بالقيام بمزيد من الأنشطة الأكاديمية والعملية فيما يتعلق بالتمكين، وتحديث القوانين واللوائح وتعزيز ممارسات التمكين وإعادة هيكلة الثقافة والهيكل التنظيمي لخلق بيئة ملائمة للتمكين. [1]

6. دراسة "كيمانزي كومولو" (Kimanzi Kimolo, 2013)(مقال): قدم دراسة بعنوان "العلاقة بين ممارسات تمكين الموظفين وأداء الموظفين في هيئات التنمية الإقليمية في كينيا". حيث تم الاعتماد على الدراسة الاستقصائية الوصفية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات تمكين الموظفين تم تبنيها بشكل معتدل في هيئات التنمية الإقليمية، وأن ممارسات أداء الموظفين كانت قيد الاستخدام؛ وعليه خلصت الدراسة إلى أن ممارسات تمكين الموظفين لها تأثير على أداء الموظفين خصوصا في ظل البيئة التنافسية الحالية، هناك رغبة كبيرة من جانب الموظفين في لعب دور نشط وأساسي في مختلف أنشطة المنظمة. وبالتالي ينبغي بذل كل جهد ممكن لاستيعاب آراء الموظفين.

لذلك توصي الدراسة بدعم ممارسات تمكين العاملين من قبل الادارة العليا والمتوسطة على حد سواء، الذي بدوره سيؤدي إلى تحسين أداء الموظفين بشكل كبير. [2]

ثالثا: مناقشة الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية سواءا العربية أو الأجنبية، حيث تميزت البحوث بالوفرة النسبية. وكتعقيب على الدراسات السابقة وما يمكن ملاحظته والاستفادة منها يكمن فيما يلي:

- هناك اجماع من مختلف الدراسات السابقة على ضرورة تبني مفهوم تمكين العاملين، نظرا لأهمية المورد البشري في تحقيق جودة المخرجات لبلوغ التميز في الأداء.

[1] Nail AHK Awamle, Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey, Asian Journal of Business Management, Department of Management, Applied Science University (Bahrain), vol 5, N° 3, 2013.

[2] KIMANZI KIMOLO, THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT PRACTICES AND EMPLOYEE PERFROMANCE IN REGIONAL DEVELOPMENT AUTHORITIES IN KENYA, School of Business Administration, University of Nairobi, 2013.

- اعتماد عدة أبعاد لتطبيق تمكين العاملين فهناك من يركز على الجانب الهيكلي وهناك من يركز على الجانب النفسي ويوجد من يدمج كل الأبعاد تحت مسمى التمكين، وهناك من يضيف الجانب القيادي كبعد رئيسي ثالث.
- وجود ندرة في تطبيق ممارسة تمكين العاملين في قطاع الاتصالات، رغم ضرورته في المنظمة خصوصا لدى موظفي الخطوط الأمامية الذين لهم الاحتكاك المباشر مع العملاء، ما يتطلب ضرورة تقديم جودة الخدمة إذ يعتبر تمكين العاملين السبيل لبلوغها.
- الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة ونموذجها الفرضي، وتعزيز الجانب النظري.
- الإستفادة منها أيضا في تصميم وصياغة أداة الدراسة التي ستمكننا من جمع البيانات في الجزء الميداني لهذه الدراسة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- حاولت الدراسة تقديم التمكين بأبعاده الهيكلية والنفسية مع التركيز على تحديد أثرها على مختلف أبعاد الأداء البشري سواء أداء المهمة أو الأداء السياقي أو الأداء التكيفي.
- التركيز على قطاع الاتصالات _تحديدا متعاملي الهاتف النقال_ نظرا باعتباره أكثر القطاعات التي تواجه تغيرات سريعة ما يستدعي تطبيق أحدث الاستراتيجيات لبلوغ أعلى مستويات الأداء وخصوصا الأداء البشري الذي يعد أساس لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.
- يتم دراسة الأداء البشري بالتركيز على أحدث الأبعاد (أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي)، نظرا لضرورتها في بيئة سريعة التغير وما تستدعيه من التكيف الفوري لضمان البقاء والاستمرار للمنظمة.

9. صعوبات الدراسة:

- على المستوى النظري: واجهت الباحثة مايلي:

– تشعب مفهوم تمكين العاملين وصعوبة حصر الأبعاد المفسرة له نظرا لتعدد آراء الباحثين وتأثير طبيعة ميدان الدراسة على ذلك.

– صعوبة حصر وتحديد مؤشرات الأداء البشري نظرا لإختلاف وجهات النظر للأداء من الجانب السلوكي ومن جانب النتيجة.

– صعوبة الربط النظري بين ا لمتغيرين، خاصة وأن هناك العديد من الباحثين من يتعامل مع مصطلح الأداء التكيفي ضمن الأداء السياقي.

- على المستوى الميداني:

– صعوبة توزيع وجمع الاستبيان من الوكالات التابعة للمؤسسات المدروسة، مما ألزمنا اعتماد الإستبيان الالكتروني للحصول على حجم عينة معتبر والذي وصل إلى 384 موظف.

– فترة كرونا والعراقيل التي سببتها مما منعنا من اعتماد المقابلة والدخول للمؤسسة لجمع المزيد من المعلومات وعراقيل عدم التجاوب معنا نظرا للإجراءات الوقائية.

10. هيكل الدراسة:

من أجل الالمام بالموضوع من مختلف جوانبه تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول: عالجت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري للموضوع، والفصل الرابع يتعلق بالجانب الميداني، وذلك كما يلي:

– الفصل الأول والذي جاء بعنوان: "الإطار النظري والفكري لإستراتيجية تمكين العاملين"، تناولنا في المبحث الأول "المدخل التاريخي للتمكين" أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى "الاتجاهات النظرية لاستراتيجية تميكن العاملين"، وفي المبحث الثالث تناولنا "تطبيق استراتيجية تميكن العاملين في المؤسسة الخدمية (فوائد وإشكالات).

– الفصل الثاني والذي جاء بعنوان: "التأصيل النظري للأداء البشري"، تناولنا في المبحث الأول "الموارد البشرية والأداء" أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى "توصيف الأداء البشري"، وفي المبحث الثالث تناولنا "عملية إدارة الأداء البشري".

– الفصل الثالث والذي جاء بعنوان: "علاقة تميكن العاملين في تحسين الأداء البشري"، تناولنا في المبحث الأول "أبعاد تمكين العاملين" أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى "أبعاد الأداء البشري"، وفي المبحث الثالث تناولنا "مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الأداء البشري".

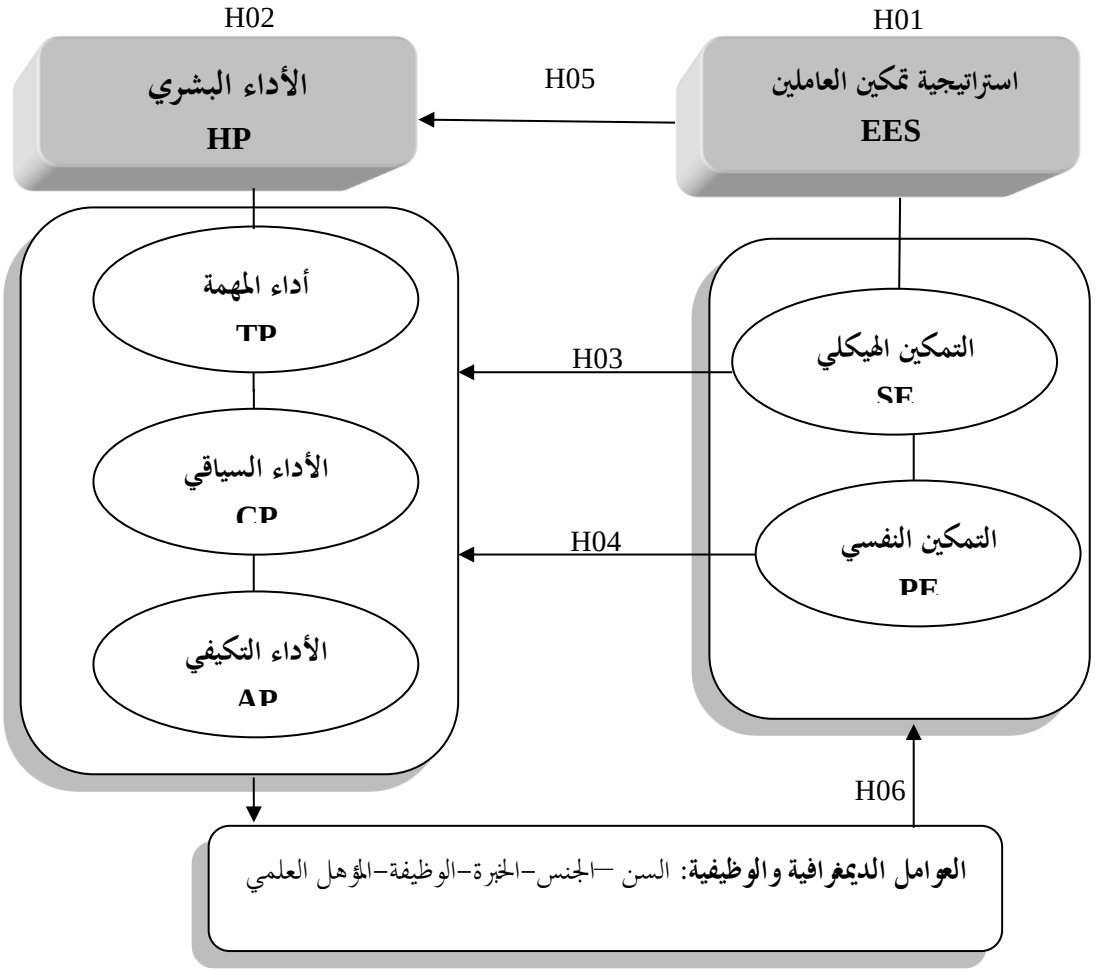
– الفصل الرابع والذي جاء بعنوان: "دراسة تأثير استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري لمتعاملي الهاتف النقال"، تناولنا في المبحث الأول "بطاقة تقنية مؤسسات محل الدراسة" أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى "إجراءات الدراسة الميدانية"، وفي المبحث الثالث تناولنا "الاختبارات الوصفية لمحاور الدراسة "، وفي المبحث الرابع تم التطرق إلى "اختبار فرضيات الدراسة".

أما خاتمة البحث فقد تناولت حوصلة لنتائج الدراسة النظرية والميدانية، وتطرقنا إلى مجموعة من مقترحات وآفاق الدراسة.

11. نموذج الدراسة:

بالاستناد إلى الدراسات السابقة نقدم النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لاستراتيجية تمكين العاملين.

تمهيد.

القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدًّا ومتشعبة، وإدارة الموارد البشرية موضوع مدروس في كتب الإدارة بأشكال كثيرة ومتعددة تُجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع للشخص المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

فلا بدّ من النظر للعامل على أنه شريك أساسي في المؤسسة، داعم لها ومتخذ قراراته بنفسه دون الرجوع لمستويات إشرافية أعلى، والنظر إليه أيضا كأهم مورد يصنع النجاح ويساهم إدراكه بالمسؤولية والارتياح وأهمية ووظيفته في تشكيل مفهوم "التمكين" الذي يشجع روح المبادرة والابتكار وسرعة في اتخاذ القرار في زمن أصبح فيه الوقت من أغلى الموارد غير الملموسة.

حيث جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصا في مجال التحول من المؤسسة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المؤسسة التي تعتمد على التمكين كاستراتيجية لمواجهة مختلف التغيرات في بيئة المؤسسة. وللإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه كما يلي :

- **المبحث الأول: المدخل التاريخي للتمكين؛**
- **المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية لاستراتيجية تمكين العاملين وإشكالات تطبيقها؛**
- **المبحث الثالث: تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الخدمية.**

المبحث الأول: المدخل التاريخي للتمكين.

يعدّ مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة المستخدمة لتحسين تطوير النظم التي تتبعها المؤسسات، وهو بالطبع إن كان مفهوما حديثا إلاّ أنّ جذوره سنتناولها من خلال هذا المبحث من جانبين، الجانب الإسلامي وجانب نظريات واستراتيجيات التطوير التنظيمي المبكرة، فمن خلال هذا المبحث سيتم تناول جذور مفهوم التمكين وأسباب الإهتمام به ومفاهيم ذات الصلة به.

المطلب الأول: التمكين في الاسلام.

إذا كان مفهوم التمكين قد عرف حديثا في مجال عمل إدارة المؤسسات، فإن القرآن الكريم قد نصّ عليه منذ 14 قرنا، إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم، **{وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاء نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاء وَلاَ نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ}**[1].

وبالتالي فإنّه يظهر أن مفهوم التمكين مفهوم قديم جدا ذو جذور إسلامية وقد كان تفسير الآية الكريمة بناءً على تفسير ابن كثير، أن يد يوسف –عليه السلام– قد أطلقت على خزائن الأرض يتصرّف فيها بما هداه الله سبحانه وتعالى وأدار فيها كل أزمة مرت بالبلاد والعباد باقتدار، هو في الواقع من التمكين الذي يوصف بأنه الملائمة بين المستويات الإدارية والصلاحيات في تسيير الأمور[2]. إنّ كلمة التمكين أوردت باشتقاقاتها ثماني عشرة مرة، ولم يحدد لها القرآن اصطلاحا خاصا بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة، وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة، يتبين لنا أن القرآن الكريم استعمل الكلمة على سبعة معاني كالآتي:

1. **التمكين بمعنى الملك والسلطان:** قال تعالى في شأن ذي القرنين: **{إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ}**[3]، وقد كان تفسير ابن كثير للآية (أي أعطياه ملكا عظيما ممكنا فيه جميع ما يعطى الملوك من التمكين والجنود...)[4].

---

[1] سورة يوسف الآية 56.

[2] حسن موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، العربية للدراسات العليا، الأردن، عمان، 2006، ص07.

[3] سورة الكهف الآية 84.

[4] أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، تفسير ابن الكثير (تفسير القرآن العظيم)، دار طيبة،89/13.

2. التمكين بمعنى المنزلة عند الملك: قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: {**وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ**}[1]. ويفسر التمكين أنه نصيب من المُلك ومنزلة ذات قدر عند الملك.

3. التمكين بمعنى التهيئة: قال تعالى: {**وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُتَخَطَّفْ مِنْ أَرْضِنَا أَوَلَمْ نُمَكِّن لَّهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِن لَّدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**}[2]، أي ألم نجعل حرما ذا أمن.

وقال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: {**وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِن مِّصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَن يَنفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لاَ يَعْلَمُونَ**}[3]، أي جعلنا هذه مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق.

4. التمكين في نعم الدنيا ومعايشها: قال تعالى: {**أَلَمْ يَرَوْاْ كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاء عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا الأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِن بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ**}[4].

قال ابن كثير يقول الله تعالى ولقد مكنا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال والأولاد وأعطيناهم منها ما لم يعطكم منه ولا قريبا منه[5]، فمن خلال ما سبق يمكن توضيح كل الآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم في الجدول التالي:

[1] سورة يوسف، الآية 54.

[2] سورة القصص، الآية 57.

[3] سورة يوسف، الآية 21.

[4] سورة الأنعام، الآية 06.

[5] ابن الكثير، 144/4.

الجدول رقم (01) السور والآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم.

السورة: الآية	نص الآية المباركة
الأنعام: 06	أَلَمْ يَرَوْاْ كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاء عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا الأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِن بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ
الأعراف: 10	أَلَمْ يَرَوْاْ كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاء عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا الأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِن بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ
يوسف: 21	وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِن مِّصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَن يَنفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الأَحَادِيثِ وَاللّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لاَ يَعْلَمُونَ.
يوسف: 56	وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاء نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاء وَلاَ نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ
الكهف: 84	إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا
الكهف: 95	قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا
الحج: 41	الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ
النور: 55	وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُم فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ.
القصص: 06	وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُم مَّا كَانُوا يَحْذَرُونَ
القصص: 57	وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُتَخَطَّفْ مِنْ أَرْضِنَا أَوَلَمْ نُمَكِّن لَّهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِن لَّدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ
الأحقاف: 26	وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِن مَّكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُم مِّن شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِم مَّا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِؤُون

المصدر: أكرم الياسري، أمل عبد المجيد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 2007/1، ص ص19-20.

طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأنبياءه.

ولكن الاستشهاد بهذا المصطلح في هذه الدراسة، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر، ففي سورة يوسف عليه السلام يبين لنا القران الكريم أهمية التمكين، التي تتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدفقها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيراً الجوائز العظيمة التي منحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة والتي ساهمت أيضاً في رفعته، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا والآخرة[1].

رغم الجذور الإسلامية لمفهوم التمكين، لكن الكتابة حوله لم تظهر إلا في العصر الحديث في أواخر الثمانينات ورواجه في التسعينات في البيئة الغربية، وقلة الكتابات حوله في البيئة العربية والإسلامية، وهذا ما يثير الدهشة حسب قول الدكتور "يحي سليم ملحم" لذا فمن الضروري التطرق إلى جذور هذا المصطلح وبروزه في الفكر الإداري من خلال مختلف النظريات الإدارية.

المطلب الثاني: نظريات الإدارة وعلاقتها بالتمكين.

الغرض من سرد التطور التاريخي لنظريات الإدارة هو التعرف على ما توصل إليه علم الإدارة، من أساليب حديثة تؤدي إلى جودة وتميز الأداء، فمن خلال هذا الفرع سنحاول التطرق لكل نظرية على حدى من أجل معرفة علاقتها بالتمكين وكيف مهدت للتمكين. وبالتالي فهذه النظريات بمثابة قاعدة أساسية لظهور مفهوم التمكين وذلك من خلال مختلف التراكمات العلمية التي دعمت وأبرزت ضرورة الاهتمام بالمورد البشري بغية أدائه لمهامه بكفاءة وفعالية ونتيجة تظافر جهود مختلف الرواد من خلال اضافاتهم العلمية ساهم هذا في ظهور مفهوم تمكين العاملين، الذي يعد الممارسة الإدارية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تحرير العامل من مختلف القيود وتدفعه إلى العمل باستقلالية أكبر وتحمل مسؤولية أكبر، لتحقيق أعلى مستويات الأداء. وبالتالي سيتم التطرق إلى مختلف النظريات التي ظلت ترتقي بالفكر الإداري ومهدت لبروز العديد من المفاهيم والمصطلحات الإدارية البالغة الأهمية.

[1] يحي سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية –بحوث ودراسات، ط1، القاهرة، مصر 2000، ص265.

1. النظريات الكلاسيكية

لقد سميت بالكلاسيكية باعتبارها أول مدرسة تميزت بوضع الأسس والقواعد العريقة للإدارة، وأهم نظرياتها ما يلي:

1.1. نظرية الإدارة العلمية: تركز هذه النظرية على "الطريقة المثلى لأداء العمل/ The Best Way To Perform A Task"، التي من شأنها الحصول على أعلى إنتاج من العمال وبالتالي أصبحت عملية البحث عن "الطريقة المثلى/ The Best Way" تعرف بالإدارة العلمية ومن أهم رواد هذه النظرية[1].

ولقد ركزت هذه النظرية على:[2]

- كيفية تحقيق الكفاءة الإنتاجية، أي الحصول على جودة في المنتج بأقل التكاليف، وأقل جهد وبأقل زمن، وذلك بتطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل؛
- كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات، وأداء المهام بشكل مطلوب.

وللتوصل إلى علاقة هذه النظرية بتمكين العاملين، فهذا يستدعي ضرورة التطرق إلى أهم الأفكار التي نادى بها روادها:

أ. **"فريديريك تايلر" (Frederick W. Taylor :1856-1915)**: يطلق عليه أب الإدارة العلمية نظرا لمساهماته الكبيرة[3]، وباعتباره هو من طور هذه النظرية عام 1911، بحيث كان بحثه أعظم بحث في القرن التاسع عشر، ويعد تركيزه الرئيسي على تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية وذلك باعتماد أسلوب علمي في العمل والتقليل من الحركة الزائدة في العمل[4]، وذلك بسبب عدم تقيد العاملين بأي أسس أثناء أدائهم لعملهم، لذلك اقترح منهجه المشهور" الطريقة المثلى للعمل/ One Best Way"، التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل، أي تحديد الخطوات الضرورية والابقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، وبهذا تبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل. حيث كان من مبادئ "تايلر" ما يلي:

1. اختيار العمال المناسبين من حيث المقدرة، وقوة العضلات، ومقاومة التعب؛
2. أما بخصوص أسلوب التحفيز، فيتم زيادة الأجر للعامل الذي يعطي أعلى معدل من الإنتاج؛

[1] Khan. A, Rafiul. M, Sarker.S.I.(2013). Classical And Neoclassical Approach of Management: An Overview ,IOSR Journal Of Business And Management, Vol.14, Issue.06, P02.

[2] فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص15-16.

[3] Khan. A, Rafiul. M, Sarker.S.I, Op. Cit, P02.

[4] Ziarab. M, Bashat. M. (2012). Review Of Classical Management Theories, International Journal Of Social Sciences And Education, V02, PP512-522.

3. تقسيم المسؤولية بين المدراء والعمال، بحيث يقوم المدراء بتخطيط العمل وتوجيهه، في حين يتولى العمال إنجاز مهام هذا العمال ونشاطاته بعد تجزئته وتقسيمه.

ب. "هنري غانت" (Henry L Gantt :1861-1919): عمل "هنري غانت" مع "فريديرك تايلر" سويا، وقام "غانت" باستبدال نظام "تايلر" "الأجر مقابل الإنتاج" بنظام سمي "نظام أجر المهمة أو المكافأة"، وفحوى هذا النظام أن العامل الذي ينهي واجبه اليومي العملي يحصل على مكافأة، غير أن العامل الذي لا يستطيع انهاء عمله، يحصل على الأجر فقط دون المكافأة[1].

وبالتالي أضاف "غانت" ضرورة التركيز على المكافآت قصد زيادة مستويات الإ نتاج، لكن التركيز على التحفيز المادي فقط.

ج. "فرانك وليليان جيلبرت (Frank Gilbreth :1868-1924)، (Lilian Gilbreth :1878-1972)":

عمل الزوجان سويا بالتركيز على الحركة وعلم النفس في العمل، حيث حاول فرانك اكتشاف أفضل الطرق التي من شأنها التقليل من هدر وقت العامل، وتعبه وجهده، وقيامه بحركات غير مفيدة التي تعرقل الأداء الجيد[2]، أما ليليان فكانت المنظِر الأول في الإدارة الصناعية، بحيث أكدت على توثيق أهمية الاعتبارات النفسية في الإدارة، فأطروحة الدكتوراه الخاصة بها نشرت على شكل كتاب عام 1914 بعنوان: "سيكولوجية الإدارة" (The Psychology Of Management)[3].

وبالتالي "فليليان" ركزت على ضرورة مراعاة الجوانب النفسية للعاملين، نظرا لتأثيرها على أدائهم، فهي تعد من أوائل المنظرين الذين نادوا بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية. وبمقارنة كل ما سبق وما جاءت به النظرية العلمية بالتمكين، نجد تناقض كبير بينهما والعديد من الاختلافات والتي من أبرزها:

- منهج "تايلر" المشهور "الطريقة المثلى للعمل"، هذا يتنافى مع ما جاء به التمكين، فهذا الأخير يدعو إلى منح العاملين للحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم فموظفي اليوم يريدون أن يكونوا مستقلين في أداء وظائفهم وهذا ما يمنحهم تحقيق الذات.

[1] حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص80.

[2] المرجع نفسه، ص81.

[3] Murray. E.J, Kosek. J.K, Valade.R.M.(1995). Notable Twentieth-Century Scientist: F-K, USA, P761.

- بالنسبة لمسؤولية العمل، فالمدرسة العلمية تدعو لتقاسمها بين المدراء والعاملين، ولكن المدراء يخططون والعاملين ينفذون، في حين أن التمكين جاء ليدعو إلى خلاف هذه النظرة التقليدية، وذلك بتقاسم المسؤولية بينهم من خلال مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وتنفيذها باستقلالية، وذلك بمنحهم حرية التصرف في حدود وظائفهم.
- تركيز المدرسة العلمية على زيادة مستويات الإنتاج، فتعمل على منح الحوافز المادية، وليس هدفها كسب رضا العاملين، فالمبدأ الذي كان سائدا- إن لم تعمل وتحقق مستوى من الأداء فستطرد-، وبالتالي الاعتماد على التهديد، في حين أن التمكين يدعو إلى جعل العاملين شركاء في المنظمة. وبالتالي فهو يسعى إلى تحسين علاقة الرؤساء بمرؤوسيهم وكسب رضاهم وولائهم، فيصبح العامل يشعر بأنه كيان فاعل في المنظمة وأنه مسؤول على نجاحها وتحقيق أهدافها، أما الحوافز في التمكين فهي بنوعيها فالهدف منها رفع معنويات العاملين.
- إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل واقتصار دور الفرد على التنفيذ والإدارة على التفكير، حيث قال "تايلر" في حديثه للعمال" أنتم هنا ليس للتفكير"[1].

من خلال ما تقدم، فالمدرسة العلمية ومن خلال مختلف الإضافات العلمية لروادها على مدى السنوات الممتدة من (1900-1930)، نبهت إلى فكرة الاهتمام بالعنصر البشري نظرا لأهميته في زيادة مستويات الإنتاج، وبالتالي أرباح أكبر مع التركيز على الجانب المادي للعاملين فقط.

2.1. نظرية الإدارة والإدارة البيروقراطية ومدرسة النظام التعاوني: ركزت النظرية العلمية على كيفية تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وذلك بتطبيق الأسلوب العلمي، واصل الرواد الآخرين للنظرية الكلاسيكية في تدعيم هذا التوجه من خلال التركيز على دور الإدارة في تحقيق الكفاءة الانتاجية، من خلال وضع القواعد والأسس اللازمة التي تمكن المدراء من إنجاز مهامهم، ومن أهم هؤلاء الرواد:

أ. **"هنري فايول" (Jules Henry Fayol 1841-1925)**: عمل كمهندس في مناجم الفحم وحقق تقدما ملحوظا[2]، فاهتمامات "فايول" كانت على الجوانب الإدارية للمنظمة، و أرسى هذا الباحث بأفكاره القاعدة الأساسية لنظرية الإدارة[3]، والتي يطلق عليها أيضا اسم "نظرية التقسيمات الإدارية"، أشتهر "فايول" بمبادئه الأربعة عشر والتي كان ينص بعضها على

[1] Caire. G. (1973). Les Relations Industrielles, Edition Dolloz, Paris, France, P02.
[2] Bedeian. A.G, Wren. D. (2007). The Evaluation of Management Thought, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 6ed, USA, P212.
[3] عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري: تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17ديسمبر 2012، ص4.

السلطة، الانضباط، المركزية وسلسلة التدرج وغيرها، مع وجود مبدأين ينصان على المبادرة وروح التعاون[1]، وبالتالي يعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها هذه النظرية، فأعطت ولو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين[2]، إلا أن جل المبادئ تتحدث على الانقياد لأوامر المدراء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.

ب. "ماكس فيبر" (Max Weber 1884-1920): هو الذي طور الإدارة البيروقراطية، وشدد على حاجة الإدارة إلى هيكلة تسلسلية تحكمها القواعد والأصول الإدارية، وخطوط الصلاحيات والسلطة ومن بين ما تميزت به الإدارة البيروقراطية الفصل بين المتطلبات الوظيفية والعلاقات الشخصية، حتى يخضع جميع أعضاء المنظمة لمبدأ القواعد والإجراءات الرسمية المتفق عليها[3]، فهنا يكون تقييد للموظف من خلال الإلتزام الصارم بالقوانين واللوائح الواجب تنفيذ هل وبالتالي يكون هناك روتين في العمل-أو ما يسميه البعض بالمرض البيروقراطي- نتيجة الالتزام الحَرْفِي المبالغ فيه في أداء العمل، ما يحد من استقلالية الموظف في أداء وظيفته، وفي خلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، ما يتنافى مع ما جاء به التمكين.

ج. "بيرنارد تشيستر" (Chester Barnard 1886-1961): وهو رائد كلاسيكي استخدم خبرته وقراءاته الواسعة في حقلي العلوم الاجتماعية والفلسفة[4]، فهو يرى بأن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني يعمل فيها الأفراد مع بعضهم البعض، وركز في ذلك على مبدأ التعاون ضمن المجموعة، بحيث يستطيعون تحقيق ما لم يستطع تحقيقه الفرد[5]، وبالتالي فإن بيرنارد أشار إلى مبدأ أساسي وهو "فريق العمل، أو العمل الجماعي" الذي يعد من مفاتيح نجاح عملية تمكين العاملين.

ومن خلال ما سبق، يتضح بأن المدرسة الكلاسيكية لم تعِر اهتماما بالغا للعنصر البشري، خصوصا أن العامل كان يعتبر كآلة، فهم في خط الإ نتاج تماما كالآلة تُحسب تحركاته ويعمل وفقا لخطوات روتينية (حسب "تايلر")، وتقييد العامل من خلال اللوائح والقوانين الصارمة (حسب "ماكس فيبر")، وبالتالي فهناك إغفال للجانب الإنساني وسيطرة للمفاهيم ذات الجوانب المادية فقط من أجر ومكافآت مادية، رغم محاولة بعض رواد هذه المدرسة أمثال "ليليان وبيرنارد" تركيز الاهتمام على الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل، لهذا تعرضت المدرسة الكلاسيكية للنقد من قبل المدرسة السلوكية.

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص85-86.

[2] عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص07.

[4] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص86.

[5] صبحي جابر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن، 2004، ص ص40-41.

2. النظرية السلوكية (مدرسة العلاقات الانسانية): جاءت هذه النظرية كردة فعل معاكسة للمدرسة الكلاسيكية، من أجل البحث عن أفضل الطرق لتحسين الإنتاجية، ولهذا نشأت مدرسة العلاقات الانسانية[1]، فينصب اهتمام منظري العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المنظمة، عكس منظري الفكر الكلاسيكي، الذين يهتمون بهيكل وآلية عمل المنظمات، فهم كانوا مدراء ممارسين بحيث اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية، في حين منظري العلاقات السلوكية فكانوا من أكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك، حيث ركزوا اهتماماتهم على تحفيز الفرد، ودراسة سلوك المجموعة، ومفهوم القيادة[2]، واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات[3]، ويعد أهم منظري النظرية السلوكية ما يلي:

أ. "ماري باركر فوليت" (Mary Parker Follett 1868-1933): على الرغم من تجاهل أفكارها لأنها كانت سابقة لوقتها، لكنها ناقشت قضايا مهمة مثل: العمل الجماعي، المسؤولية (هنا وُلِد مفهوم التمكين) في العقود الأولى من القرن 20[4]، حيث أبرزت فوليت دور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعوره بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة، ومع مرور السنين بدأت أدبيات الدراسة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك Employee Ownership"، و"المشاركة في الربح والمكاسب"، والتي ينظر إليها أنها حديثة في وقتنا الحاضر[5].

ب. إلتون مايو ورفقائه (Elton Mayo :1880–1949): خلال الفترة (1927-1932) قاد "مايو" فريق عمله لأكبر قضية حول "الظروف التي تحقق أفضل إنتاجية للموظفين"، من خلال تجاربه المشهورة بـ: "دراسات هاوثورن" نسبة لتحققها في مصنع "هاوثورن" (Hawtherne) بمدينة "شيكاغو" الأمريكية[6]، حيث بدأت هذه القضية بإيجاد علاقة بين الظروف المادية وإنتاجية الموظفين (ظروف العمل، الإضاءة ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والإهتمام بالعوامل الإنسانية للعامل، فهي أهم المتغيرات التي تؤثر على الإنتاجية بدلا من الظروف المادية، سُمي هذا الخطأ بـ"أثر هاوثورن" ، وقد خلص "مايو " إلى ما يلي:[7]

---

[1] Rouleau. L. (2007). Theories Des Organisations: Approches Classiques, Contenporaines Et De L'avant-Garde, Presses De l'Université Du Québec, Canada, P20.

[2] حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص37.

[3] عز الدين عبد الرؤوف، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي-دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، العدد 16، 2016، ص249.

[4] Parker.F.M. (2003). A Prophet Gaining Hanour, Businesss Strategy Review, Vol.13, Issue.04, London, UK, P75.

[5] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص27.

[6] Linda Roulean, Op. Cit, P20.

[7] صبحي جابر العتيبي، مرجع سابق، ص37.

- تحفيز العاملين لا يقتصر على الجوانب المادية، بل يتعداها إلى المعنوية، لأنها تعزز الشعور بالإهتمام والاحترام.
- التحفيز الفردي لا يكفي، إلا إذا كان وسط مجموعة، فهو يعزز الطمأنينة والشعور بالانتماء.
- تحسيس العامل بأهميته، أمر ضروري لرفع الروح المعنوية لديه.

أفكار كل من "فوليت ومايو" ذات علاقة ببروز مفهوم التمكين، ويظهر ذلك من خلال:

- أشارت "فوليت" لنقطة مهمة وهي مشاركة العاملين، حيث أنه في أدبيات الدراسة الحديثة تعد المشاركة بالمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في الربح من أهم مقومات نجاح عملية التمكين.
- تأكيد "مايو" على تحفيز العاملين من الجانبين المادي والمعنوي، خصوصا المعنوي الذي بدوره يزيد من دافعية العاملين للعمل، وبالتالي فالتحفيز المعنوي مثل الثقة والمسؤولية من أساسيات التمكين النفسي.
- ندد كل من فوليت ومايو بضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون بين أفراد المجموعة، وبناء علاقات جيدة بين الرئيس ومرؤوسيه.

نتج عن أفكار كل من "فوليت ومايو" العديد من المفاهيم الادارية الحديثة ذات العلاقة بالتمكين مثل: التحفيز المعنوي، الدافعية، المشاركة، فرق العمل، المناخ التنظيمي المناسب والاستقلالية.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور الموظف في المنظمة، ومساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة، إلى الحاجات والمطالب الانسانية في الإبداع والإبتكار والمشاركة في اتخاذ القرار، التفوق، وتمكين العاملين ومنحهم حريات أكبر في العمل[1]، ومن أهم هذه النظريات:

-نظرية الحاجات لـ: "ماسلو" (Maslaw): "ابراهام ماسلو" هو عالم نفس أمريكي، وضع عام 1943 النظرية الهرمية للحاجات الانسانية، فهي التي تحدد سلوك الانسان، فمن شأن اشباع هذه الحاجات هو توليد الثقة بالنفس وبالآخرين[2]. إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى لدراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع العمل، إثراء العمل.

-نظرية(X) و(Y) لـ: (Douglas Mcgregor): افترضت هذه النظرية أن المدراء نوعان X و Y، حيث:[3]

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص29.
[2] صبحي جابر العتيبي، مرجع سابق، ص29.
[3] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص31-32.

- **النظرية(X)**: المدير المتبع لهذه النظرية يفترض أن المرؤوس كسول، ويفتقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية، فتزيد بهذا السيطرة والإشراف المباشر، ما يخلُق عاملين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا ما طُلب منهم.
- **النظرية(Y)**: المدير يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والتميز، وبهذا تزيد الديمقراطية، حرية التصرف والمشاركة، ما يخلُق عاملين مبدعين، متفوقين، مبادرين، مشاركين، فاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

وبالتالي فإن تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم يجب أن يتم على أساس أنهم أشخاص ناضجون لديهم القدرة على التصرف وتحمل المسؤولية، ومواجهة الأمور كما يميلون إلى الاستقلال والرقابة الذاتية[1]، فهذا ما دعت إليه النظرية (Y) وبالتالي جاءت موافقة ومدعمة لمفهوم التمكين.

-الشخصية البالغة لدى "كرس أرغريس" (Chris Argyris): تعد جهود "أرغريس" في حد ذاتها تعبير واضح منذ عام 1957 عن توجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات التقليدية في كتابه "المؤسسة والشخصية" "Organization And Personality"، مؤكدا أن النظريات التقليدية لا تنسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل ويرى أن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة، تمنع الفرد من تحقيق ذاته، فكل شيء محدد مسبقا ولا مجال لاجتهاد الفرد، ويؤكد بأن مبادئ البيروقراطية لا تخلُق إلا إنسانا اعتمادي وسلبي، وذلك بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية بشكل مركزي، ويرد على نظرية المبادئ الادارية لـ: "هنري فايول"، ويؤكد بأن مبادئها لا تؤدي إلا للقصور الذاتي لدى العاملين، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه، الذي يفترض بأن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المشرف[2].

وبالتالي فينظر "أرغريس" إلى الانسان بأنه بالغ وناضج وعاقل، فبإمكانه تحمل مسؤولياته، فهو ليس طفل يحتاج دائما للتوجيه والإشراف والمساعدة، بل يجب توسيع نطاق صلاحياته ومنحه حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل[3].

حيث ذكر الوادي أن هذه النظرية تعد خطوة مهمة جدا تجاه التمكين[4]، نظرا لأن هذه النظرية تُؤكد على أن الأفراد الأسوياء يتجهون للتقدم من مستوى عدم النضج إلى مستوى النضج، من خلال توسيع نطاق الصلاحيات، الاستقلالية، امتلاك البدائل والمعلومات لحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

---

[1] بلقاسم سلاطنية، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، العدد 05، فيفري 2004، ص27.

[2] محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص38.

[3] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص32-33.

[4] محمود حسن الوادي، مرجع سابق، ص38.

3. النظريات الحديثة في الإدارة.

ومن أهم هذه النظريات:

أ. نظرية النظم: يعرف النظام بأنه "كل متجانس ومتناسق، مكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي بدورها تنقسم إلى أنظمة أقل منها، حيث تعمل بطريقة تكاملية، بالاعتماد على مجموعة من العلاقات التي ترتبط بين مختلف هذه الأجزاء للإسهام في تنفيذ وتحقيق مهمة معينة"[1]. وقد ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة، من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح يهتم بالأهداف العامة للمنظمة[2]، من خلال الاعتماد على فرق العمل التي تشكل المرتكز الرئيس في عمل المنظمات، لذا نجاح المنظمات يعتمد على مستوى التكامل القائم بين احتياجات أعضاء الفريق وبين رؤية المنظمة وأهدافها[3]. إذ يتطلب هذا التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال فريق العمل المتعاون، والعامل المؤهل القادر على المساهمة الفاعلة، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيق لتحقيق أهدافه[4].

وبالتالي فإن نظرية النظم نادت بعدة دعائم ركز عليها التمكين، منها مسؤولية العامل التي لا تنحصر في حدود وظيفته فقط، وإنما تعدت في تحقيق أهداف المنظمة، والتركيز على العامل المؤهل المتسلح بالمعرفة والمهارة، ما يمكنه من تقديم قيمة مضافة، مع ضرورة توافر مبادئ التعاون والعمل الجماعي.

ب. النظرية الظرفية (الموقفية): تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيّف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع. فتوصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلق الظروف، فاختيار أي مبدأ أو نظرية، يعتمد على ما يناسب المنظمة (أي ظروفها)، ومن

---

[1] صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية،رسالة دكتوراه،علوم تجارية،جامعة محمد بوضياف، المسيلة،أكتوبر 2016،ص:17.

[2] رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008، ص138.

[3] موسى أحمد السعودي، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، الأردن، 2013، ص64.

[4] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص37.

ثم على المنظمة أن تفكر وتوائم بين واقعها وما يناسبها، فهذه النظرية تعد مفيدة من حيث أنها تحث المؤسسة على التفكير قبل المبادرة بتطبيق أي مبدأ أو مفهوم إداري معين[1].

ومنه نستنتج من خلال هذه النظرية، أنه لنجاح برنامج التمكين في مختلف المنظمات، يستدعي هذا ضرورة توفير الظروف المناسبة لهذا البرنامج، أو بالأحرى المناخ التنظيمي المناسب.

ج. إدارة الجودة الشاملة: فهي تعني: "مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والسلع والخدمات والثقافة التي يعملون في ظلها"، فهي تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة ومن خلال العمل الجماعي وفرق العمل بالمؤسسة وبالإضافة إلى قدرتهم على المبادرة على تحمل المسؤولية[2].

ويتوقف نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة على مواهب وقدرات الأفراد العاملين، وعلى الطريقة التي تتم بها إدارتهم، ومن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية هو ثقة العامل واعتزازه بالإتقان والبراعة في العمل، والاعتماد على الرقابة الذاتية ومنح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم، وهدايستوجب على الإدارة تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي ترسخ وتعزز هذه الاستقلالية والتمكين، والإدارة الذاتية من قِبل العاملين، وتوفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات والوعي التكاليفي، وتقديم قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها[3].

وعليه فإن تمكين العاملين يعد من أهم برامج إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى من خلاله إلى التحسين المستمر للعاملين من حيث أدائهم لوظائفهم. نظرا لما للعاملين من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

د. النظرية اليابانية (Z): نظرا للنجاح الكبير الذي حققته النظرية اليابانية لـ: "ويليام أوتشي". (William Ouchi 1970) في المنظمات اليابانية واتصافها بخصائص عدة كالعمل الجماعي والتعاوني، الذي من شأنه خلق جو الأُلفة والتعاون والثقة بين العاملين وإيجاد دافعية إيجابية نحو العمل وتحقيق رقابة ذاتية، من خصائصها أتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية ، وأي تقصير يحاسب عليه الجميع، فالإنتاجية تقاس على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي وبالتالي على الجميع العمل بجد لرفع الإنتاجية ليعود النفع على الجميع. وتولي هذه النظرية أهمية كبيرة للمشرف المباشر، لأن من خلال احتكاكه المباشر مع مرؤوسيه، فهو في وضع أفضل من غيره في بث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم.

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص34.

[2] أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2008، ص ص42-43.

[3] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الادارية-وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص78-79.

أما بالنسبة للأدوات الكمية والتقنية، فتعتبر مجرد وسائل مساعدة في اتخاذ القرارات للمدراء، فهذه النظرية لا تسمح لهذه الأدوات أن تحل محل الفكر والذكاء الإنساني.

ورغم النجاح الهائل لهذه النظرية يعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية، ولكن لا يمكن تعميم هذه النظرية على بيئات خارج اليابان. ونظرا لهذا قام "وليام أوتشي وريتشارد تانر" (Richard &William Ouchi Tanner) بإيجاد نظرية في الإدارة تعمم بقدر الإمكان الطريقة اليابانية خارج البيئات اليابانية، خصوصا في المنظمات الأمريكية[1] وهي النظرية (Z) التي تركز على الحركة الأفقية للعاملين والتي تعني أن يتقن العاملين الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية للوظائف الأعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، التركيز على عمل الفريق وعلى مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة[2].

هـ. المنظمة المتعلمة: تعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"[3].

ويرى كل من "ماسيتش وواتكين" (Watkins & Marsich) بأن منظمات التعلم، تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، تشجيع التعلم، التعاون، الحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمع[4].

وعليه فالمنظمة المتعلمة هي التي تتغير، تتطور، وتتقدم بشكل دائم، بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، فإنها تحقق التميز والنجاح من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، عن طريق التعلم والتعليم اللذان يعتبران مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

إن منظمات التعلم تعد من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تعزز موضوع التمكين وتستثمر فيه، من أجل التجديد والتطوير المستمر[5].

من خلال التطرق لمختلف النظريات الإدارية المعاصرة، اتضح لنا أن كل النظريات سواء التقليدية أو المعاصرة ركزت على العنصر البشري، وبمرور الوقت ظهرت النظريات المعاصرة لتبين الطريقة الصحيحة لإدارة المورد البشري، من أجل استغلاله والاستثمار فيه استثمارا جيدا، بغية أداء وظائفه بكفاءة وفعالية، وما يؤكد هذا هو مختلق المفاهيم والمصطلحات

[1] صبحي جابر العتيبي، مرجع سابق، ص ص99-100.(بتصرف)

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص35.

[3] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم-الاستراتيجيات-العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص259.

[4] كامل حمود الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة ضمن المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص07.

[5] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص36.

الإدارية التي ظهرت مثل المشاركة، الإستقلالية، رضا العاملين...وكل هذا مهد لبروز استراتيجية حديثة تهدف إلى تحرير العاملين من مختلف القيود التي تحدّ من قدرتهم واستقلاليتهم في إطار وظائفهم، لتُبلوَر هذه المفاهيم تحت مصطلح تمكين العاملين.

ورغم هذه الجذور العميقة لمفهوم تمكين العاملين، إلا أنه لم يرسخ كمفهوم متضح حتى عام 1990، وأصبحت استراتيجية تمكين العاملين معتمدة على نطاق واسع في مجموعة متنوعة من القطاعات مثل: المطاعم والضيافة(الفندقة)، التمريض، التعليم، الحكومة[1].

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول التمكين.

عند دراسة موضوع التمكين بصفة عامة يجب الأخذ بالاعتبار مجموعة من المفاهيم والمصطلحات ومدلولاتها العلمية، وفيما يلي عرض لأهم هذه المفاهيم:

1. ما هو ليس بالتمكين "What Empowerment Is Not".

بعض الناس يخلط مصطلح التمكين ببعض السلوكيات الأخرى، سواء بالسلب أو الإيجاب، ولكي نعرف ماهو التمكين وفيما يختلف عن باقي المصطلحات، فلا بد أن نوضح ما هو ليس بالتمكين، فالتمكين ليس:

- إحالة عشوائية للعمل، هذا يسمى إغراق "Dumping".
- تعيين شخص ممثل لك، هذا يسمى تفويض "Delegation".
- موظف يحل محل المدير، هذا دور وقضية مختلفة تماما.
- الطلب من الفرد المساعدة والمشاركة في اتخاذ القرار، هذا يسمى الإدارة بالمشاركة أو الإدارة التشاركية "Participative Management".

فمعرفة ما هو تمكين وما هو ليس بتمكين أمر مهم جدا، وبدون توضيح التعريفات والسلوكيات المناسبة، يمكن أن تكون محاولة تطبيق التمكين محاولة فاشلة وتستدعي النفور[2]، فإغراق الموظفين بالعمل يعد بمثابة استغلال لهم بشكل غير مرغوب فيه من قبل الموظفين، ونتيجة لهذا يشعر العامل بشعور سلبي يستدعي النفور من أداء مختلف المهام والصلاحيات

[1] Fernandez. S, Kim.S.Y.(2013). Can Empowerment Reduce Turnower- Evidence From The U.S. Federal Bureaucracy, Paper Presented At The Public Management Research Conference, Hosted By The Public, Management Research Association And The University Of Wisconsin Robert M ,June 20-22, ,USA, P03.

[2] Ginnodo. B. (1997).The Power Of Empowerment: What The Experts Say And 16 Actionable Case Studies, Pride Publication INC, Arlington Heights, USA, P34.

التي تمت إحالتها له بصفة عشوائية، أما بخصوص كل من التفويض والمشاركة، فهي مصطلحات لها صلة وثيقة بالتمكين فمن خلال الفرع الموالي سنحاول التطرق إلى مختلف هذه المفاهيم ذات العلاقة بالتمكين، وإبراز الإختلاف بينها وبين التمكين وتوضيح أهميتها لنجاح استراتيجية تمكين العاملين.

2. مفاهيم ذات صلة بالتمكين.

هناك خلط كبير بين مفهوم التمكين وبعض السلوكيات الإدارية الأخرى كالتفويض، المشاركة، الاندماج، الإبداع وغيرها، وعلى الرغم من أنه عند تفويض سلطة ما لعامل ما أو تكون له مشاركة أو اندماج في قرار ما فإنه يطلق على ذلك تمكين، لذا يستوجب توضيح تلك الفروق التي من شأنها توضيح جوهر كل مفهوم، وعليه:

2.1. التمكين والتفويض: يعرف كل من "فيلبس ودسلر (J.Phillips & G.Dessler)التفويض على أنه:" ذلك الفعل المتمثل في نقل السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين"[1].

في حين يعرفه الصيرفي على أنه:" عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا أمام رئيسه وعن ما قام به من أعمال"[2].

وهناك من يعرفّه على أنّه: "الصلاحيات التي يمنحها المسؤول للعاملين لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين المسؤولية، وتنفيذ هذه المهام"[3].

والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم (02): أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض.

التفويض	التمكين
نقل جزء من صلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر
تفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات العاملين المبادأة في نطاق واسع ومتفق عليه
تظل المسؤولية مسؤولية من فوض (أي الرئيس)	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
في التفويض، يقاد العامل	تتاح للموظف قيادة ذاتية

[1] Gary Dessler, Jean Phillips, (2008), Managing Now, Houghton Mifflin Company, USA, P282.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 71.

[3] عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجيستر، الجامعات الإسلامية، غزة، 2010، ص 13.

المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
إن أخطأ الفرد قد يُسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى عن السبب ويعالج
التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر: أحمد السيد مصطفى: المدير ومهارات سلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 130.

يمكن القول إن التفويض هو جزء فقط من التمكين، فالتمكين هو الكل يحتاج في تطبيقه إلى العديد من الأبعاد منها: التفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة بالمعلومات، الحوافز، الاتصالات، الثقة، المسؤولية لكن للتفويض أهمية بالغة في نجاح التمكين كممارسة إدارية، من خلال مساهمته وبشكل تدريجي في تدعيم تبني المنظمة للتمكين باتساع مستوى الصلاحيات وعمقها بالنسبة للموظفين الممكنين.

2.2. التمكين والمشاركة (Participation): يرى "شيرمرهون" (Shermerhon) المشاركة أنها: "السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير عن اتخاذ القرار النهائي"[1].

هناك العديد من الفروق بين مشاركة الموظفين وبين تمكينهم، حيث أن مشاركة الموظفين تعني الحصول على معطياتهم دون اعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها، بينما يعطى للموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن نتائج أعمالهم[2]، فتعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين –خصوصا في الصفوف الأمامية– من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل[3].

3.2. التمكين والاندماج "Involevement": الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أو المنشأة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع[4].

---

[1] محمد أحمد إسماعيل، مصطلح التمكين ماذا يعني؟ مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني، Http //www.Hrdicussion.Com، نشرت في 12-10-2009، تم الاطلاع عليه بتاريخ 08-03-2013.

[2] صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة–شهادة ISO–، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2011، ص237.

[3] عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص142.

[4] مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجيستر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص37-38.

4.2. التمكين والإبداع "Creativity": يعرف الإبداع على أنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"[1]. يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسة الناجحة إلى تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الإستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقوم "توم بيترز ووترمان" في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية[2].

5.2. التمكين والإثراء الوظيفي "Job Valuation ": يُعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفة، بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته[3].

وعليه يمكن القول بأن مختلف هذه المفاهيم ذات الصلة بالتمكين، هي نواة عملية التمكين، بالتالي تطبيقها مجتمعة يعد أمرا أساسيا وجوهريا لنجاح العملية.

[1] محمد أحمد الطراونة، محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، عمان، الأردن، 2011، ص489.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 278.

[3] عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص206.

المطلب الرابع: أسباب ودواعي الاهتمام بتمكين العاملين.

نتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المنظمات اتجهت إلى اعتماد استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها[1]، شهد عقد التسعينات من القرن المنصرم توجها متزايدا نحو تمكين العاملين، إذ قامت المنظمات الناجحة باتخاذ خطوات مهمة لتحرير طاقات الإبداع والتجديد لدى العاملين بهدف الوقوف بوجه قوى المنافسة في بيئة تتسم بالتغيير السريع، وإن عملية التمكين هي أبعد من مجرد إتاحة الفرصة للعاملين في السيطرة على الموارد المتاحة لهم، إذ تتضمن أيضا فتح مجال المشاركة والتأثير على القرارات ذات الصلة بعملهم بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، وكلما اتسع مدى تمكين العاملين ازدادت معه المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم، وتعاظم مقدار المشاركة بالمعلومات[2].

ووفقا لرأي "غاندز" (Gandz 1990) فإن هناك مجموعة من الدوافع أو القوى التي تحرك المنظمات المعاصرة باتجاه الأخذ بفلسفة التمكين وهي كالآتي:[3]

1. العولمة والرغبة في دخول أسواق جديدة تدفع المنظمات إلى التخلي عن أطر الإنتاج والتسويق و طرق الاتصال التقليدية التي عادة ما تتسم بالبطء في الاستجابة لمتطلبات التغيير في أذواق ورغبات وحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين، وتبني أساليب متميزة أو جديدة في إنتاج وتسويق المنتجات إلى الأسواق المستهدفة في الأوقات المناسبة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني مدخل التمكين لتخويل العاملين صلاحيات واسعة، خصوصا الذين يتعاملون آنيا مع المشكلة ويتعايشون مع ظروفها وأسبابها، فهم أدرى من غيرهم وستكون استجابتهم أسرع بكثير مما لو تعددت مستويات اتخاذ القرار.
2. المنافسة الشديدة تستلزم من المنظمات التوجه نحو تبني استراتيجية التجديد والإبداع، ورغم أن ذلك يأتي من قبل العلماء والباحثين وكذلك المختصين في أقسام أو مراكز البحث والتطوير، إلا ان جزءاً مهما من حالات الإبداع والابتكار يكون منشئه أولئك العاملون الذين يتعاملون يوميا مع مشاكل العمل ويُلمون بجميع جوانبه، غير أن هؤلاء العاملون لا

[1] صفاء تايه محمد المدرس، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص164.

[2] Mcshan. S.L, Glinow.M.A.(2000). Organization Behavior, Boston, The Me Graw-Hill Company .Inc, USA, P67.

[3] أرزوقي عباس عبد، كامل شكير الوطيفي، بشار عباس الحميري، تحليل واقع تمكين العاملين–دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركات العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع الفرات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العدد 07، العراق، ص ص05–06.

يمكنهم تحقيق ذلك مالم يشعروا بالمسؤولية الكاملة تجاه حل مثل هذه المشاكل ويُفوض لهم الصلاحيات اللازمة لذلك وبما يضمن تمكينهم بشكل واضح وملموس.

3. إن أحد أهم عناصر المنافسة هو أسعار المنتجات التي تعتمد على تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل أساسي، وبما أن تعدد المستويات الإشرافية والرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة يزيد من التكاليف، وبالتالي ارتفاع الأسعار النهائية للمنتجات المعروضة، ممّا يقلل من فرص الحصول والمحافظة على الحصة السوقية للمنظمات المتنافسة، وهنا تظهر الحاجة إلى تبني الهياكل التنظيمية المفلطحة ذات المستويات التنظيمية القليلة وخطوط الاتصال القصيرة، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تبني المنظمة فلسفة التمكين لمنح العاملين الثقة المطلوبة، وتقليل المستويات الإشرافية والرقابية وخفض التكاليف لعرض المنتجات بأسعار تنافسية تمكن المنظمة من الحفاظ على الحصة السوقية الحالية ودخول الأسواق الجديدة.

4. بما أن رأس المال البشري يحتل اليوم أهمية خاصة، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة العمل على استقطاب العاملين من ذوي المهارات والخبرات والمؤهلات العالية الذين غالباً ما يرغبون بالعمل في بيئات تتيح لهم ابراز مواهبهم وقدراتهم وتشجعهم على الابتكار والابداع، وهذا يتوفر إلا في المنظمات التي تتبنى التمكين كفلسفة إدارية تؤمن بها وتعمل من أجل تطبيقها في المجالات المتاحة أمامها.

تعتبر كل هذه الدواعي التي أدت للاهتمام بالتمكين، تحديات عامة تحتاج لنوع من التفصيل، هذا ما وضحه ""بلانشرد" (Blanchard & Al, 1999) بأن هناك مجموعة تحديات مهدت الطريق للتمكين: وهي كما يلي:[1]

1. العملاء: حيث وضعوا توقعات عالية جدا فيما يتعلق بالجودة، السعر، الخدمة، فالشعور بأن المنظمة لا تلبي احتياجاتهم، سوف يبحثون عن منظمة أخرى تلبي ذلك وهذا ما يخلق ضغوطا من العملاء.

2. ضغوط العملاء: فيجب إدارتها لتبقى المنظمة تجني الأرباح، حيث هناك دوما خطر توفير ما يحتاجه العملاء، وبتعرض المنظمة لهذا الخطر سوف يُضعف هوامش الربح إلى نقطة المخاطرة، وبالتالي يُضعف قدرة نموها.

3. قوى التغيير: نشأت هاته القوى نتيجة المنافسة العالمية، التكنولوجيا الحديثة، فالعملاء يدركون هذه التحولات وهذا يعني أنه كل ما كان مستحقا العام الماضي قد يكون هذا العام عاديا، فتأثير هذه القوى يتزايد باستمرار، ولابد على المنظمة وأفرادها أن تتمكن منها وتسيطر عليها وإلا قفز عليها المنافسون وأخذوا مكانها بجدارة.

4. قوى العمل (العاملين): حيث أن العاملين اليوم أصبحوا إلى حد كبير مختلفون عمّ كانوا عليه في الماضي، فهم لديهم احتمالات هائلة للتطور والنمو لكنهم عديمو الصبر لمراقبة مصير أنفسهم.

[1] Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A.(1999)., The 3 Keys To Empowerment: Release The Power Within People For Astonishing Result, 1sted, Brett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, USA.

من الناحية التقليدية فإن العمل بجد وإخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه، ولكن مع تقدم المنافسة العالمية والحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافيا، بل إنه يجب العمل بذكاء أيضا بعض صناع القرار يفسرون العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة، وهذا يمكن تقليده بيسر من قبل المنافسين، لكن من أهم عناصر العمل بذكاء هي إشراك العاملين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعاتهم وترويج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، فإن من الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني التمكين هو أن هذا الأخير يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع العاملين ومبادراتهم والذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المؤسسة.

ويتحقق هذا الأخير من خلال طرح أسئلة بشكل مستمر كالتالي:

- لماذا يتم عمل هذا بهذه الطريقة؟
- كيف يكمن أن تصنع بشكل أفضل؟
- هل سيرغب الزبائن بالمنتجات على هذا الشكل؟

مثل هذه الأسئلة تعد خطوة مهمة في إضافة أي تحسينات، بالتالي سيعملون على إيجاد أفكار ضمن جماعات إيجابية تدعم تطورهم، فالتمكين يقود نحو زيادة ثقة العامل بنفسه ورغبته في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر في سبيل إدخال التحسينات[1]. وعليه يمكن القول إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، هو أن نرى بأن:

- التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة؛
- مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثر احتكاكا وتأثيرا بمشكلته؛[2]
- تمثل عملية التمكين جزءا أساسيا من إدارة المعرفة، فالمعرفة الموجودة لدى العاملين تشكل مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة. مما جعل الإدارات العليا تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين؛
- ساهمت التكنولوجيا الحديثة في عملية تمكين العاملين، مثل شبكات الاتصال وقواعد البيانات، شجعت على زيادة تمكين العاملين في عملية صنع القرار[3].

---

[1] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص121 – 122.

[2] عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 24.

[3] وفاء برهان برقاوي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والاستراتيجيات)، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص ص366-367.

وباعتبار أن دراستنا تركز على العاملين سواء في الخطوط الخلفية أو الأمامية في القطاع الخدمي، نجد بأن أهم سببين للتوجه نحو التمكين هما كما حددهما كل من "رفيق وأحمد" (Rafuk & Ahmed 1998):[1]

- ثورة التسويق وما ينتج عنها من حاجات ورغبات متنوعة للزبائن والصعوبات التي تواجه المنظمات للمحافظة على حصتها السوقية تجعل اعتمادها لمدخل الارضاء الواسع لطلبات الزبائن أسبقية تنافسية تستخدمها بفاعلية.
- تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمها يتطلب كوادر مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجها لوجه من خلال أفراد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

وعليه يمكن تلخيص أهمية تمكين العامين في المؤسسات كالآتي:

- رغبة المؤسسة في أن تصبح أكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن وإرضائهم؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية ذات الأجل الطويل[2]؛
- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا المورد البشري لتطوير المنتجات المقدمة؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة والسرعة في اتخاذ القرارات؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحضير والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمال أكبر من علمهم[3].

[1] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص104.

[2] شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية بين القطاعين العام والخاص البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، ص 108.

[3] شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، ص108.

المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية لاستراتيجية تمكين العاملين.

في الوقت الراهن باتت جلُّ المنظمات تُدرك القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية، لذا تسعى إلى ضمان هاته القيمة من خلال اهتمامها بهذه الموارد، وتعدّ استراتيجية تمكين العاملين من أحدث الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية التي من شأنها إزالة القيود المعيقة لاستغلال هذه الموارد الهامة، لكن هاته الاستراتيجية يختلف المختصين في صياغة الاتجاهات النظرية لها، لكن الجوهر واحد. فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية استراتيجية تمكين العاملين ومختلف النماذج والمراحل المتبعة في تطبيقها، متناولين كذلك فوائد واشكالات تطبيقها.

المطلب الأول: ماهية استراتيجية تمكين العاملين.

بدأ الاهتمام بمفهوم التمكين في أواخر القرن الماضي أي في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجا في فترة التسعينيات نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات وتحوّل التنظيمات من مؤسسة الأمر والتحكم إلى مؤسسة التمكن[1]، وباعتبار أنه مفهوم حديث النشأة تباينت آراء المفكرين والباحثين حوله، سواءً من حيث مفهومه أو فلسفته أو اعتباره استراتيجية إدارية.

1. التمكين كفلسفة منظمية جديدة.

مصطلح التمكين بالإنجليزية "Empowerment" يحوي القوة "Power" في مفهومه[2]، حيث تُعرف القوة بأنها القدرة على السيطرة على سلوك الآخرين[3]، (الأفراد) والأحداث، ولها أنواع متعددة: القوة الشرعية، قوة الثواب والعقاب، قوة الخبرة والمعلومات[4].

يعتقد الكثير من الأفراد بأن فلسفة التمكين الحقيقي تقوم على "إعطاء القوة للأفراد العاملين"، هذا ليس صحيح، لأن الأفراد بالفعل لديهم الكثير من القوة سواء في المال، المعرفة، الخبرة، والدافع للقيام بعملهم بشكل رائع،

---

[1] أيمن عودة المعاني، وعبد الحكيم عقلة، رشيدة أخوار، التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2009، ص 239.

[2] Richettsk.G. (2010). Empowerment Part1: The Philosophy Behind Empowerment, Cooperative Extension Service, University Of Kentucky College Of Agriculture, Lexington, Issue.09, USA, P01-02.

[3] Schermerhorn. J.R, Hunt.J.G, Osborn. R.N. (2002). Organizational Behavior, 7ed, John Wiley & Sons, USA, P178.

[4] موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 02، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص79.

فالتمكين هو "السماح بممارسة السلطة والتركيز على قضايا المؤسسة وأهدافها"[1]، فالسلطة هي القدرة على ممارسة القوة من خلال شرعية منصب إداري، وبالتالي فالسلطة هي جزء من القوة، باعتبار أن القوة الشرعية هي نفسها السلطة الشرعية "Authority"، فهي سلطة نابعة من المركز الوظيفي الذي يشغله الموظف على السلم الإداري. فالسلطة بهذا المعنى تمكن الموظف من اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها، وبالتالي الحصول على نتائج عمل وإحداث تغييرات ضرورية وفق ما تمليه ظروف العمل ولمصلحة العمل، وعليه يشعر الموظف بالقوة إذا استطاع أثناء تعامله مع الآخرين والظروف من حوله أن يحدد المشكلة ويختار البدائل وتنفيذها والتأثير على نتائجها، وحسب فلسفة التمكين وعبر مرور الزمن فقد تحول دور القائد من "ممارسة السلطة على التابعين" إلى "تقاسم السلطة مع التابعين" مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية الذاتية للمرؤوسين بما يمكنُهم من الاستخدام الأفضل للسلطة[2].

فينظر للتمكين حسب "شاكليتر" (Shackletor 1995) بأنه: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"[3]. ولقد أشار إليه "بلانشرد" بأنه:"فلسفة إدارية ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم حرية التصرف المباشر في المواقف الحرجة"[4].

وتأسيسا على ما تقدم فإن فلسفة التمكين تقوم على افتراضين أساسين هما:[5]

- **الافتراض الأول**: إن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية، يعد من أدوات تمكين العاملين وأن الموظف يشعر أنه قوي "Powerful" إذا استطاع أن يتعامل مع الأفراد والأحداث المحيطة به من خلال السلطة الممنوحة له فعليا، وأنه المسؤول النهائي عن القرارات التي يتخذها في حدود وظيفته، ويقتضي هذا الافتراض ضرورة توفير عوامل القوة للموظف.

[1] Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A. (2001). Empowerment: Takes More Than A Minute, 2nd Ed, Brett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, USA, P13.

[2] علي محمود المبيض، عمرو محمد أحمد عواد، محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد 01، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص06.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة "الابداع والتجديد"-"دور المدير العربي في الابداع والتميز"، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص92.

[4] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص136.

[5] موسى توفيق المدهون، مرجع سابق، ص ص78-80.

- **الافتراض الثاني:** إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فاعليته، فإذا وثقت الإدارة بقدرات الموظف على الإبداع والتطوير والمشاركة في صناعة القرار، وحبه للعمل والمسؤولية وعدم حاجته للرقابة الزائدة، فإن الموظف سوف يؤمن ويقتنع بتوفير هذه القدرات والمهارات اللازمة لعمله وسوف يعمل على تعزيزها.

ومن ناحية أخرى، أشار "شي كينغ ديفال" (Chey King Duvall 1999) في مقال له بعنوان:

« Developing Individual Freedom To Act Participation And Empowerment» إلى أن المنظمات تعتمد على فلسفتين الأولى تتناول المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي.

الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف في العمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومهاراتهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمية، وإن هذه المنظمة تعتمد في التحديد المسبق للمهمات المستقبلية والقرارات التنظيمية والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ قرارات غير الصحيحة. أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس التركيز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل دون النظر للأخطاء بوصفها أساسا، وأن المخاطرة المحسوبة والمدروسة والخطأ الناتج عن التجربة بقصد الابداع، وكل هذه العوامل (المخاطرة والخطأ) جزء أساسي من متطلبات النجاح على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة. وفي إطار الفلسفتين فإنهما تعملان على بناء الموارد البشرية المتمكنة وتقتنع أن الأفراد يدخلون المنظمات بحثا عن تحقيق الذات وبناء التطلعات وزيادة فرص النجاح في الحياة، وفي هذا المجال لابد أن يتوجه المدراء إلى التمكين بوصفه فلسفة تتطلب تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم بعيدا عن الأنظمة المقيدة لذلك[1].

فالجوهر الحقيقي للتمكين يأتي من الإفراج عن المعرفة والخبرة، والقوة التحفيزية التي هي بالفعل موجودة لدى الأفراد العاملين، ولكن غير مستخدمة ومستغلة بالقدر الكافي[2].

[1] عادل هادي البغدادي، رافد حميد البغدادي، مرجع سابق، ص137.

[2] Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A, Op.Cit, P06.

2. تمكين العاملين كاستراتيجية إدارية.

يوصف تمكين العاملين بكونه استراتيجية من شأنها السماح للموظفين من اتخاذ قرارات بشأن وظائفهم، وامتلاك عملهم وتحمل المسؤولية عن نتائجها، وكذلك خدمة العملاء على مستوى المنظمة حيث توجد واجهة العملاء[1]، في حين وصفه "نيكسون" (Nixon 1994) استراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم، بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من السلطة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية خدمةً لأهداف المؤسسة وغاياتها[2]، وأوضح كذلك بأن استراتيجية تمكين العاملين تتضمن خمس نقاط أساسية، بحيث يعمل العاملين وفرق العمل أيضا نحو تحقيق الأهداف المشتركة لتطوير المنظمة، حيث تتكون هذه الاستراتيجية من:[3]

- بناء الرؤية؛
- تحديد الأولويات، والعمل فقط حيث يكون إمكانية الأثر أكبر؛
- بناء وتطوير علاقات مع زملاء العمل؛
- توسيع شبكة العمل "Networkes"؛
- استخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية.

فإدارة المنظمة تتبنى استراتيجية تمكين العاملين بهدف تطوير قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها[4]، فبهذا الخصوص قدم "كوين وسبيتزر" (Quinn & Speitzer 1999) رأيين عند مقابلة عدد غير قليل من رؤساء الشركات بخصوص استراتيجية التمكين فكانوا على رأيين، الرأي الأول يرى بأن الاستراتيجية تبدأ من الأعلى إلى الأسفل حين تضع الإدارة العليا رؤية واضحة ومن ثم ترسل الخطط المحددة لبقية أعضاء المنظمة وأن هذه الاستراتيجية تحدث على النحو التالي:[5]

---

[1] Nzurv. S.N.M, Bakari. T.H. (2012). The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi, Problems Of Management In The 21st Century, Vol.05, Kenya, P83.

[2] بدر عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الخارجية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، جوان 2010، ص21.

[3] Estred. M. (1997). Empowerment And Organization Change, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol.09, No.07, P326.

[4] Kumara. S. (2014). Dawing Of A New Era Of Empowerment A Key Success Factor Of Service Quality In Banking In SRI LANKA,26th Anniversary Convention, Srilanka, P196.

[5] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص ص138-139.

- أنها تبدأ من الأعلى؛
- توضح رؤية المنظمة ومهمتها وقيمها؛
- تحديد بوضوح مهام وأدوار العاملين ومكافآتهم؛
- تفويض المسؤولية ومحاسبة العاملين من أجل تحقيق النتائج.

أما الرأي الثاني فيعتقد أصحابه بأن التمكين كعملية من المخاطرة والنمو الشخصي، وأن هذه الاستراتيجية كالآتي:

- أنها تبدأ من الجزء الأسفل من خلال فهم احتياجات الموظف؛
- نموذج تمكين السلوك للموظفين؛
- بناء الفرق لتشجيع السلوك التعاوني؛
- الثقة وأداء العاملين.

ويرى (العتيبي 2005) إلى أنه ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء النظم والعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:[1]

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة؛
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب؛
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات؛
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي؛
- ايجاد فرق الإدارة الذاتية؛
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حداً سواء لتحقيق النجاح.

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص ص19-20.

3. مفهوم استراتيجية تمكين العاملين.

هنالك آراء مختلفة حول مفهوم تمكين العاملين، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء

الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج سياق الوظيفة[1]. وعليه سنتطرق إلى العديد من المفاهيم للتمكين بحسب آراء بعض المفكرين والباحثين:

–"كونجر وكانينجو"(Conger And Kanungo1988): "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة[2].

–"ماتزو" (Matzo 1990):" هو استخدام الموظفين لرعاية العملاء"[3].

–"توماس وفانثوز" (Thomas & Venthouse 1990): "التمكين على نطاق واسع يعمل على زيادة الدافعية وتتجلى في أربعة إدراكات تعكس توجه الفرد نحو دوره في عمله: المعنى(Meaning)، حرية التصرف–(Self Determination) الفعالية الذاتية أو المقدرة (Competence /Self-Efficacy)، التأثير(Impact)" [4].

–"شيبر ومانز"(Shipper And Manz1992): "التمكين هو منح السلطات (القوى Powers)"[5]، ويعرفه (Daft):" محاولة نشر ومشاركة القوة في جميع أنحاء المنظمة"[6].

–"هالريجال وسيلوكيم" (Helriegel & Slocum 1993): "التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص18.

[2] Ghosh.A.K.(2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool To Obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal Of Management Vol.30, No.03 Part1, PP95-96.

[3] Murari. K. (2013). Abusive Leadership – A Barrier To Employee Empowerment, European Journal Of Business And Management, Vol.05, No.04, P11.

[4] Gretchen. S.M. (1995). Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions, Measurement, And Validation, Academy Of Management Journal, Vol.38, No.05, P1443.

[5] Krishna Murari, Op. Cit, P10.

[6] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص131.

عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف المنظمية، الأمر الذي يعطيهم الاحساس بالالتزام والمسؤولية"[1].

–"تولوش" (Tulloch): "يترافق التمكين مع مفهوم السلطة(القوة)، وذلك بإعادة توزيع السلطة من خلال من هم في مناصب أعلى (الرؤساء) إلى هؤلاء من هم في الوظائف الدنيا (المرؤوسين)"[2].

–"أركين" (Arkin 1995):" التمكين يتضمن عادة تطوير القوة والمسؤوليات المناطة بالفرق في موقع العمل أو في موقع الخدمة للعميل"[3].

–"باون ولوير" (Bowen & Lawler): " التمكين هو إطلاق حرية الموظف"[4].

–"هونولد" (Honold 1997): "هو سيطرة الفرد على عمله، واستقلاليته في الوظيفة، وتنويع في قدرات وتخصصات أعضاء فريق العمل، ونظم دفع ترتبط بدفع الأداء"[5].

–"خان" (Khan 1997): "التمكين علاقة شخصية تشجع الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذه العلاقة هي التي تدفع كافة العاملين للكفاح في اتجاه التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، وتقديم الخدمات المتميزة للعملاء وخفض التكاليف"[6].

–"روبين" (Robbins 2000): "دفع عملية اتخاذ القرار للعاملين في المستويات الدنيا واعطائهم الحرية في تحديد الخيارات حول الخطط والاجراءات وحل كل المشاكل المخلة بالعمل".

–"روبرت" (Robert 2001): "مشاركة العاملين بالمستويات المختلفة في المنظمة بدرجات القوة المتنوعة وذلك لخدمة الزبون بشكل أفضل"[7].

---

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص240.

[2] Nzurv. S.N.M, Bakari. T.H, Op. Cit, P84.

[3] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص241.

[4] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، المرجع نفسه، ص241.

[5] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، المرجع نفسه، ص241.

[6] سوزي رؤوف إسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 01، مصر، 2008، ص74.

[7] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص 132.

–"شارمرهون" (Schermerhorn & Al 2002): "العملية التي يقدم فيها المدراء المساعدة للآخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر على أنفسهم وأعمالهم"[1].

–"مشان وغلينوف"(Mcshane & Glinow 2005): "مفهوم نفسي يواجه فيه الناس تقرير مصيرهم بصورة أكبر، والمعنى والمقدرة والتأثير بخصوص دورهم في المنظمة"[2].

–"براون وهارفي" (Brown & Harvey 2006): "التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقة الكامنة لدى الأفراد واشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على نتائج وتوافق حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"[3].

–"هيثفيلد" (Hrethefield 2007): "التمكين هو عملية السماح أو التصريح للفرد بالتفكير والتصرف، واتخاذ الاجراءات اللازمة، ومراقبة العمل واتخاذ القرارات بطرق ذاتية التحكم. فهو حالة من الشعور بالثقة لتولي السيطرة على مصير كل واحد بنفسه"[4].

–"كامد وشيمادا" (Kamed & Shimada 2008): "امتلاك القوة لاتخاذ القرارات بشأن الأعمال بالاعتماد على مشاركة وتفاعل الأفراد في تلك القوة"[5].

–"إسكندر" (2008):"التمكين هو ثقة الإدارة المطلقة في العاملين بإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل دون تدخل من الإدارة سوى في توفير بيئة العمل المناسبة وتأهيل العاملين وتوفير كافة الموارد المطلوبة لإتمام العمل"[6].

---

[1] Schermerhorn. J.R, Hunt.J.G, Osborn. R.N. Op. Cit, P181.

[2] Mcshana. S.L, Glinow. M.A.V. (2010). Organizational Behavior-Emerging Knowldge And Practice For The Real World,5th,Mcgraw-Hill Companies Inc, Boston, USA, P187.

[3] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص138.

[4] Nzurv. S.N.M, Bakari. T.H, Op. Cit, P84.

[5] Yukie Kameda, Keiko Shimada, Development Of An Empowerment Scale For Pregant Women, Journal Of The Tsuruma Health Science Society, Kanazawa University, Vol.32, No.01, 2008, P40.

[6] سوزي رؤوف إسكندر، مرجع سابق، ص86.

–"جاها" (Jha 2010): هو "عملية تعزيز الشعور بالفعالية الذاتية بين أعضاء المنظمة، من خلال التعريف أو التوضيح للشروط التي تنشأ الضعف"Powerlesseness" وذلك من خلال إزالة كلا من الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية للتزويد بالمعلومات الفعالة"[1].

–"زاهر" (2012): "عبارة عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها"[2].

–"أجيت كومار غوش" (Ajit Kumar Ghosh 2013): "هو عملية مخططة ونظامية لنقل وتحويل القوة، مع المسؤولية والمساءلة للموظفين من قبل المدراء"[3].

بناءا على فلسفة تمكين العاملين، وباعتبار هذا الأخير استراتيجية إدارية حديثة، واستنادا لجملة التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج أن: *"تمكين العاملين هو تلك الاستراتيجية الإدارية المبنية على فلسفة تقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين أو في إطار فرق العمل، قصد الإفراج عن القوة لدى المرؤوسين واستغلالها، وجعلهم بهذا مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مما يزيد من فعاليتهم ويصبح الجميع مسؤول أو شريك في تحقيق نجاح المنظمة"* .

المطلب الثاني: نماذج تمكين العاملين.

بعد شيوع مفهوم التمكين ورواجه في البيئة الإدارية، لم يقتصر الكتاب بوضع مفهوم نظري للتمكين فحسب، بل حاولوا تجسيده على أرض الواقع أي تطبيقه ميدانيا، من خلال وضع نماذج تكفل التطبيق الناجح له في المؤسسات، حيث تعددت النماذج ومن أهمها:

1. نموذج "كونجر وكانينجو" (Kannungo & Conger 1988)": اقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر إليه من زاويتين:

[1] Dia Zeglat, Mohammad Aljaber, Wasfi Alraw Abdehunderstating The Impact Of Employee Empowerment On Customer-Oriented Behavior, Journal Of Business Studies Quarterly, Vol.06, N.01, 2014, P56.

[2] تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين –دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2012/2، سوريا، 2012، ص265.

[3] Ajit Kumar Ghosh, Empoloyee Empowerment: A Strategic Tool Toobtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal Of Management, Vol.30, No.03, Part.01, 2013, P96.

أ. يمكن النظر للتمكين كمركب إتصالي –فالتمكين يدل ضمنا على تفويض السلطة؛

ب. ويمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمنيا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة والسلطة.

حيث حدد "كونجر وكانينجو" خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:[1]

- **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية، التغييرات التنظيمية الرسمية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضغط نظام الاتصالات،

والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، غياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

إن الحاجة للتمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الادارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.
- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الاقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.
- **المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء، والاعتقاد بالفعالية الذاتية.
- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال اصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

[1] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص ص144-145.

1. **نموذج "غاندز" (Gandz)**: يقول عالم الادارة "غاندز" بأن حقبة التسعينات تعرف بأنها حقبة التمكين، الحقبة التي تقوم فيها الشركات الناجحة بإتباع الخطوات الضرورية لدمج التفكير بالعمل، وبالتالي تحرير طاقات الابداع والتجديد في العمل لدى الموظفين، بهدف التنافس بشكل فعال في بيئة عالمية، تتمثل هذه الخطوات في:[1]

- **الخطوة الأولى "خلق الحماس"**: تبدأ عملية التمكين بخلق حماس مفعم بالحاجة والرغبة في التمكين، وتأتي هذه الانطلاقة من قادة المنظمة وإيصالها إلى مختلف فرق الإدارة، عندها لابد من توضيح مدى الجدية في التعامل مع الموضوع، كالتخلص من آليات الرقابة، وتمكين الأفراد، من أجل العمل في إطار خطط تمت الموافقة عليها.
- **الخطوة الثانية "التركيز على العمليات"**: تتمثل الخطوة الموالية، في التركيز على العمليات التي يمكن أن يستفاد منها بشكل أكبر، في تمكين الموظفين، ويتوجب أن تكون هذه العمليات هامة، ويدركها الجميع، كالاستجابة لشكاوى الزبائن، طرح منتجات جديدة في الأسواق.
- **الخطوة الثالثة "وضوح الرؤية"**: يجب وضع رؤية واضحة لكل واحدة من هذه العمليات، ولكن لابد أن تظهر من خلال هذه الرؤى، شيئا يثير حماس الموظفين، ويجدون من خلال ذلك قيمة.
- **الخطوة الرابعة "الأفراد"**: يتم جمع الأفراد الذين يكون لهم ارتباط بهذه العمليات، وهنا لابد من دخول أفراد من خارج المنظمة كالخبراء مثلا، للمساعدة في تحليل العمليات، وتحديد كيفية تحقيق التطور من خلال التمكين، في البداية لابد أن تكون هناك تغييرات بسيطة، لأن أي زيادة ثانوية في التمكين يمكن أن يحدث تغييراتخاصة بالنسبة لأفراد كانوا يعملون في ظل آليات رقابة صارمة، ولكن إن ما يطرحوا الخبراء توصياتهم حول التمكين ويتم قبولها، حتى يصبح من الممكن السعي نحو تحقيق تغييرات أوسع.
- **الخطوة الخامسة "الاستجابة للتوصيات"**: على المنظمة أن تستجيب للتوصيات بشكل سريع ومباشر، إذ يتوجب الإعلان عن قرارات التمكين للجميع في المنظمة، وتوضيح الاتجاه الذي تريد السير فيه.
- **الخطوة السادسة "الاحتفاظ بالأفراد الممكنين"**: عند الإعلان عن القرارات والنتائج، يتوجب على المنظمة الاحتفاظ بالأفراد الممكنين، الذين ساهموا بشكل أكبر في تحقيق أبرز النجاحات المتعلقة بعملية التمكين والاعتراف بجهود المدراء الذين ساهموا في تحقيق ذلك، عندها يتم تشجيع هذه العملية، من خلال حث الآخرين على الإقتداء بالأفراد الممكنين.

[1] حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص53.

- **الخطوة السابعة "مواصلة عملية التمكين"**: وهي الخطوة الأخيرة، وتتمثل في مواصلة المنظمة لعملية التمكين حتى نهايتها، على أن توضح لموظفيها بأنها ستكون طريقة جديدة لإدارة عمل المنظمة، وأن الأمر قد يتطلب عدة سنوات لبلوغ النطاق الكلي لعملية التمكين، وأن الإدارة العليا ملتزمة بهذا الأسلوب الجديد.

يتضح لنا من خلال هذه النماذج مختلف المراحل الأساسية لكيفية ممارسة التمكين، وبالتالي بعد ادراج مختلف النماذج التي تعد بمثابة أساسيات لفهم تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، يجدر بنا توضيح الخطوات الهامة للبدء في تنفيذ هذه الاستراتيجية.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

تحتاج المنظمات التي تفكر في تطبيق استراتيجية تمكين العاملين أن تتفهم أنّ تبني التمكين ليس اختيارا سهلا وقد أوضح عدد من الباحثين أنّ تمكين العاملين عملية يجب أن تُنفذ على مراحل، فمثلا أوصى الباحثان "فورد وفوتلر" (Fotler & Ford) بالتنفيذ او التطبيق التدريجي لتمكين العاملين، فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم و مستوى ارتياح المدراء للتخلي عن السلطة[1].

حيث حدد "مايكل سكوفيلد" (Michael Schofield)ستة (06) نصائح حول كيفية اتخاذ الخطوات الاولى للتمكين:[2]

1. التحديد الواضح لمسؤولياتهم: فما لم يكن للعاملين واضحا تماما ما هو متوقع منهم، فهناك فرصة فشل تلبية التوقعات؛
2. إعطاء العاملين استقلالية قدر مسؤولياتهم: فالسؤال باستمرار والرجوع إلى المدراء حول قضايا بسيطة يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛
3. اعطاء العاملين المعرفة والمعلومات؛
4. وضع الثقة في العاملين؛
5. إعطاؤهم ترخيص الفشل في المهمة: فإن لم يرتكب العاملون أخطاء فلن يتحقق نموهم [فالخطأ(الفشل) هو التجارب التي تسبق النجاح]، فمن خلال السماح لهم بالفشل سيتمكنون من التعلم من أخطائهم وتطوير مهارات اتخاذ القرارات لديهم؛

[1] عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص231.

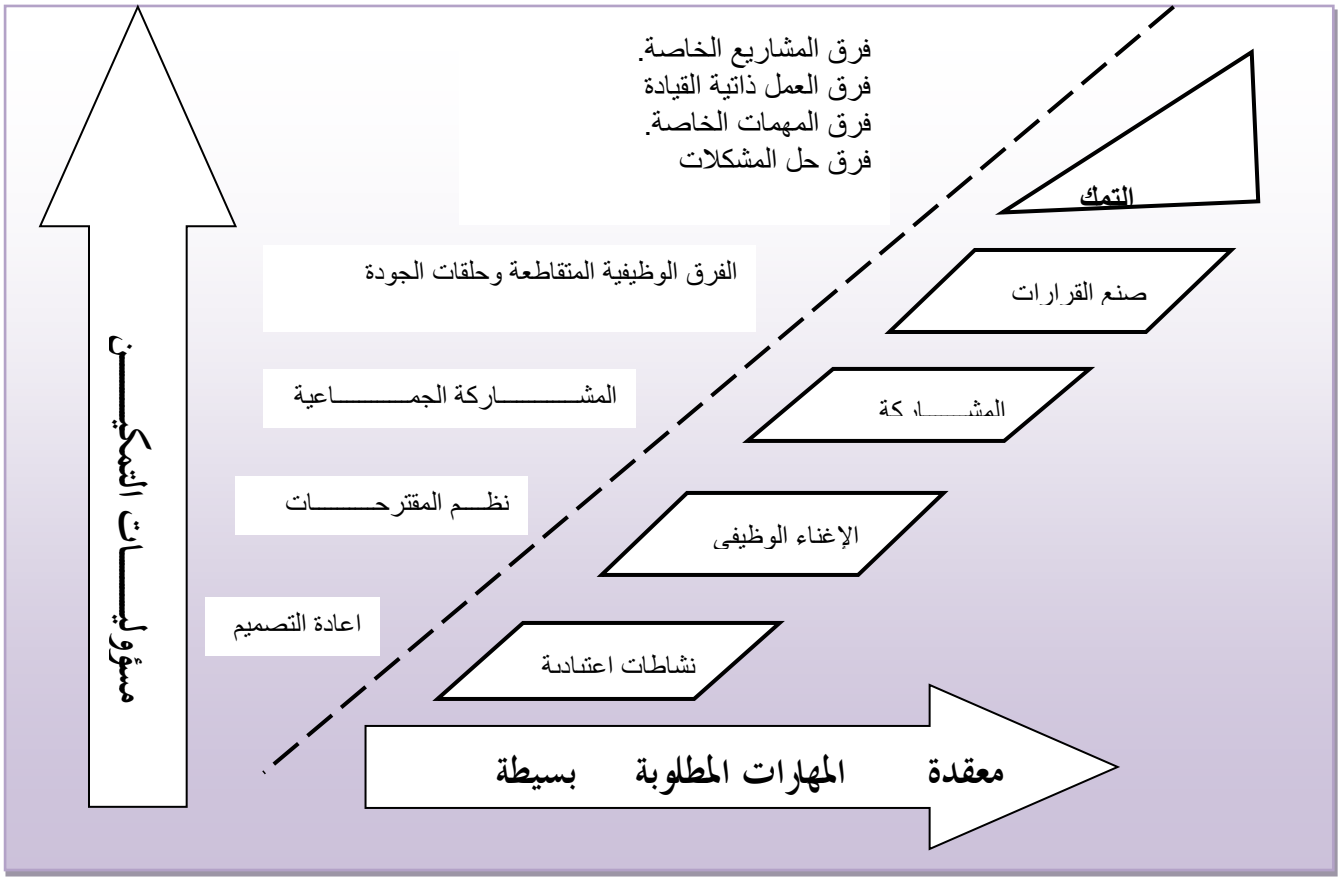
[2] Schofield.M. (2014). 50 Ways To Lead Your Sales Team, Http://Entrepreneur.Mk/Files/50-Ways-To-Lead-Your-Sales-Team.Pdf , P62-63.

6. الاعتراف والتقدير لإنجازاتهم: فهو يعتبر جزء هام في عملية التمكين فهو يعد حافز للسعي والنمو وتحدي أنفسهم.

ومن وجهة نظر "دافت" (Daft) فإن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون في البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو التالي:[1]

- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم تجاه الاعمال المنوطة بهم؛
- تشجيع مقترحات العاملين؛
- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية انجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم؛
- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها: حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة،
- تمكين العاملين على نحو تام، والشكل (02) الموالي يوضح مراحل تطبيق استراتيجية التمكين كما أورده"دافت".

الشكل رقم (02): التتابع المرحلي للتمكين.



Source: Daft, R.L. (2010), Management, South-Western Cengage Learning, 9thed, USA, P505.

[1] زكريا مطلك الدوري، مرجع سابق، ص96.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه التدرج في المهارات اللازمة لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم، فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية لتتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين، حتى تصل إلى نهايتي الشكل، إذ تكون المهارات معقدة في مستويات عالية من التمكين[1].

وعليه نستنتج أنّ "دافت" ركز على العاملين واعتبرهم أساس نجاح تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، إذ ركز بالتحديد على الوظيفة مشيرا إلى إعادة تصميم الوظائف بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين، مع إكسابهم مهارات بأسلوب تدريجي، بما يخول لهم في النهاية الحصول على التمكين بمستويات عالية من خلال مشاركتهم في مختلف فرق العمل وحلقات الجودة.

إذ تعد فرق العمل المدارة ذاتيا أو فرق العمل ذاتية القيادة، أحد الطرائق المهمة لتنفيذ التمكين في المؤسسات وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلا عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة يُعرف بالرقابة السلوكية (الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الخارجية)، تتصف هذه الفرق بأنها فرق موجهة ذاتيا "Directed Team-Self"، ممكنة "Empowered" ذات مسؤوليات واسعة، تضع الموازنات، تخطط الأعمال، وتصوغ الاهداف... إلخ[2].

وهناك من الكتاب من حدد أن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يكون في أربع (04) خطوات عامة وهي:[3]

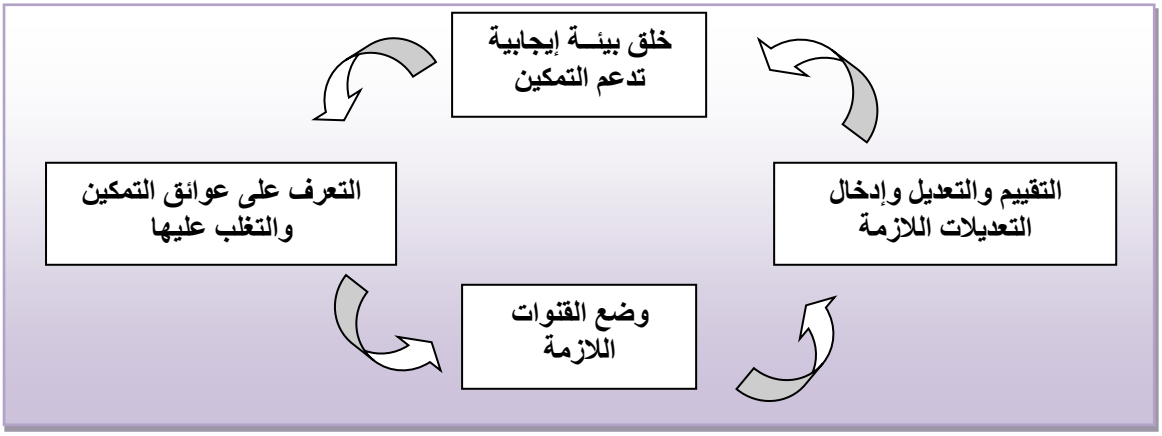
1. خلق بيئة داعمة للتمكين يتم فيها تشجيع أخذ المبادرات الفردية ودعمها؛
2. استهداف العوائق أمام تطبيق استراتيجية التمكين، ومحاولة التغلب عليها؛
3. وضع القنوات اللازمة: هناك العديد من القنوات التي من الممكن وضعها بهدف الحصول على معطيات الموظفين للاستفادة منها في عمليات صنع القرار، تتراوح هذه القنوات بين الإدارة بالتجوال، الإدارة الميدانية وسؤال الموظفين عن مدخلاتهم وصولا إلى جلسات العصف الذهني الدورية، وحلقات الجودة، وصناديق الاقتراحات التي أصبحت تستخدم أكثر من خلال أنظمة الشبكات.
4. التقييم والتعديل وادخال التحسينات. والشكل رقم (03) الموالي يوّضح خطوات تطبيق عملية التمكين:

[1] زكريا مطلك الدوري، مرجع سابق، ص ص97-98.

[2] احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص347.

[3] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص128-130.

الشكل رقم (03): خطوات تطبيق عملية التمكين.



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص129.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤلف ركز في بداية تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على خلق بيئة تدعم التمكين، كتعزيز روح الفريق وخلق أفكار جديدة، وهذا الدور يقع على عاتق المنظمة وذلك بفعل ما هو ضروري من أجل ضمان نجاح التمكين والتطبيق المستمر له، والعمل على إزالة العوائق التي تعترضه، إذ يعد العائق الرئيسي أمام التمكين هو مقاومة التغيير، الذي يعد خصيصة بشرية متأصلة، ثم إدخال التقنيات اللازمة للحصول على معلومات من العاملين، والعمل على إجراء مختلف التعديلات التي تحسن من سير العمل مما ينعكس بالإجمال على أداء المؤسسة.

وأياً كانت الطريقة المتبعة، فإن تطبيق استراتيجية تمكين بوجه عام يمكن أن يتم بإتباع الخطوات والمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى "تحديد أسباب الحاجة للتغيير"**: إن أول خطوة يجب أن يقررها المدير عند تبني استراتيجية تمكين العاملين هو معرفة الأسباب وراء التمكين، فهناك أسباب مختلفة أهمها: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات العاملين، تخفيف عبء العمل على المدراء، ... فإن شرح وتوضيح ذلك يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكّد، ففي هذه الخطوة يبدأ العاملين في التعرف على رؤية الإدارة نحوهم والمتوقع منهم وهنا يجب على المدراء شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه شكل التمكين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات و التحديد الدقيق للمسؤوليات التي سيعتمدها العاملين من جراء التمكين.

- **المرحلة الثانية "إعداد خطة للمؤسسة"**: والتي تحدد فيها رؤية ورسالة المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة إليها ونشرها على جميع العاملين[1].
- **المرحلة الثالثة "التغيير في سلوك المدراء"**: أحد التحديات الكبرى التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء.

فقد أشار "كيزيلورس" (Kizilos 1990)أن العديد من المدراء قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن بعض السلطات لمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين[2]، حيث يتمركز دور القائد (المدير) الممكن في ثلاث أدوار أساسية تتداخل فيما بينها :

- دوره كقائد على إيجاد صياغة رؤية محددة لأهداف المؤسسة ورسم الصورة المستقبلية التي توضح توجهات المؤسسة ومجالات عملها الأساسية مع الحرص على اتساق هذه الرؤية مع سلوك العاملين في الوقت الحاضر.
- دوره كإداري قادر على إحراز نتائج تتفق مع معايير محددة مسبقا، كرؤية المؤسسة وثقافتها.
- دوره كمدرب يتبنى سياسات التعليم المستمر والتطوير في قدرات العاملين معه .

- **المرحلة الرابعة "تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين"**: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، فيجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حيث يمكن للمدراء والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.
- **المرحلة الخامسة "تكوين فرق العمل"**: بكل تأكيد لا بدّ أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق و حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء رأيهم فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أنّ فرق

[1] علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص ص151 – 152.

[2] سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المنعقد في الخبر، المملكة العربية السعودية،17-18 أبريل 2005، ص ص33-34.

العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

- **المرحلة السادسة "المشاركة في المعلومات"**: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل يجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة فكلما توفرت المعلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.
- **المرحلة السابعة "اختيار الأفراد المناسبين"**: يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة لكيفية اختيار المتقدمين للعمل.
- **المرحلة الثامنة "توفير التدريب"**: التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، فيجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحضير لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
- **المرحلة التاسعة "الاتصال لتوصيل التوقعات"**: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وما يمكن أن يعنيه التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، فالقيادة يمكن أن تستخدم خطة العمل كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل والتعلم والتطوير.
- **المرحلة العاشرة "وضع برنامج المكافأة والتقدير"**: لكي يُكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي تحصَّل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
- **المرحلة الحادي عشر "عدم استعجال النتائج"**: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم أو ليلة، فيجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإنه من المتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقت لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن مشاركة جميع الأطراف في المؤسسة[1].

[1] علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص ص152 – 153.

المبحث الثالث: تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الخدمية (فوائد واشكالات).

أخذت الخدمات تتطور نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ممّا جعلها تحتل مكانة هامة في حياة المجتمع إذ تُساهم في تحقيق رفاهية الشعوب والاستقرار لأفراد المجتمع، من هنا زاد الاهتمام في العصر الحديث بالخدمات بعد ما كان الاهتمام مركزا على السلع يخلق هذا التحوّل لقاءات متكررة مع موظفي الخطوط الأمامية للمنظمة والزبائن نظرًا للخصائص المميزة للخدمات مثل اللاملموسية وتلازم الخدمة ويحتاج هذا إلى مرونة وسرعة في تقديمها، ممّا استدعى ضرورة تمكين موظفي الخطوط الأمامية نظرا للفوائد الناجمة من تطبيقها.

المطلب الأول: ملاءمة استراتيجية تمكين العاملين للمؤسسة الخدمية.

المؤسسة الخدمية عبارة عن: "نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات العملاء"، فالمؤسسة الخدمية هي كل مؤسسة يتحدد غرضها في تقديم خدمة (منتج غير ملموس) للعملاء ومن أمثلة المؤسسات الخدمية: الفنادق، المستشفيات، المؤسسات المالية والتعليمية، مؤسسات الاتصالات، بالإضافة إلى مؤسسات خدمية أخرى متنوعة[1].

وهذا يقودنا إلى تعريف الخدمة فهي تمثل: "إنتاج فائدة غير ملموسة أساسا، إمّا في حد ذاتها أو كعنصر هام من سلعة ملموسة، التي تعدّ شكلا من أشكال التبادل التي ترضي حاجة المستهلك التي تم تحديدها"[2].

ومن ناحية أخرى يعرفها فيليب "كوتلر" (Kotler) على أنها:" نشاط أو عمل يقدمه طرف لآخر، ويكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنه أي نقل للملكية، كما يمكن أن يرتبط أو لا يرتبط تقديمه بسلع مادية"[3]. وهذا تنشأ عنه خصوصيات للخدمة يجعل التعامل معها إداريا وتسويقيا يختلف بشكل كبير عن التعامل مع السلعة.[4]

[1] فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص03.

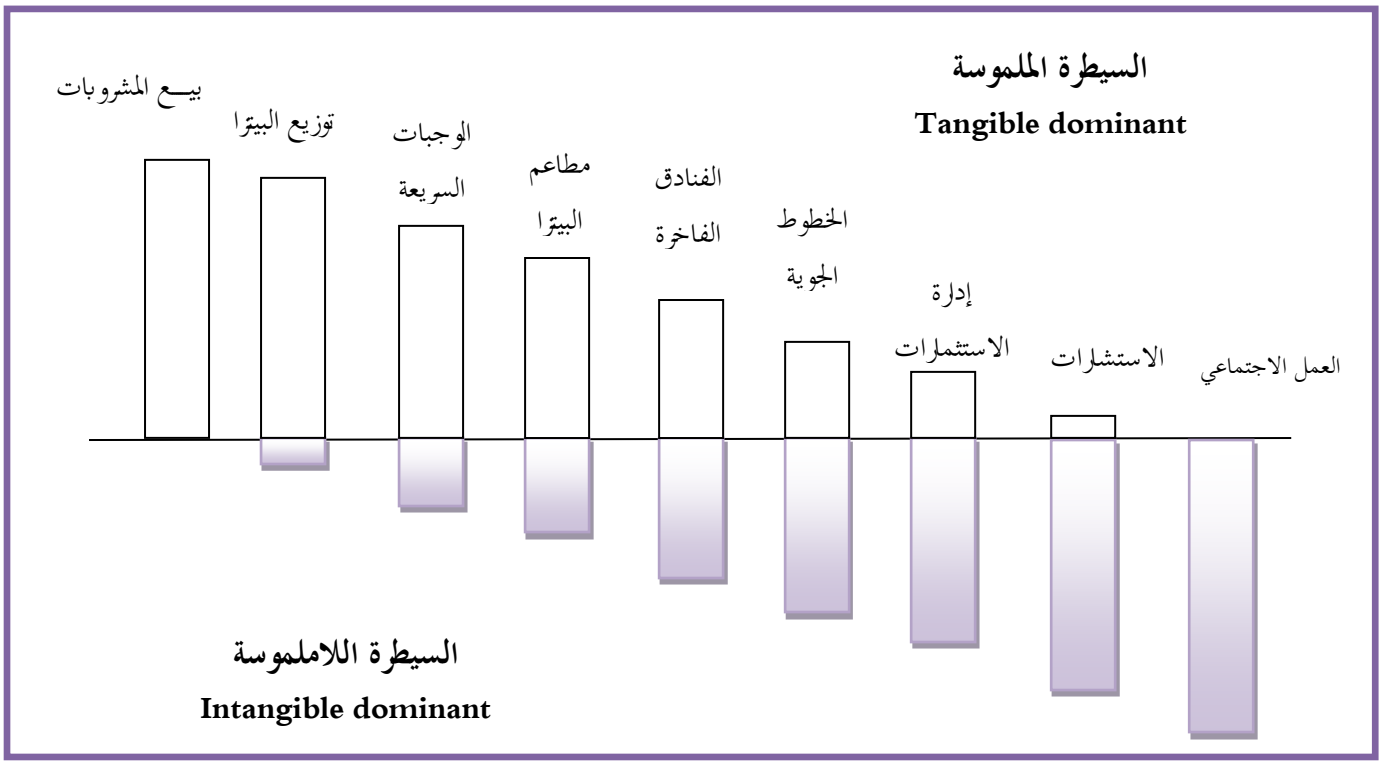
[2] Lashely. C. (2001). Empowerment: HR Strategies for Services Exellence, Routhedge, Newyork, USA, P14.

[3] Kotler. P, Keller. K, Manceau. D, Dubois. B. (2006). Marketing Management, 12ème ed, Pearson Education, France, P462.

[4] كمال قاسمي، قياس مستوى جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون، مجلد 25، العدد 03، سبتمبر 2019، ص352.

يؤكد معظم الكتاب بأن جميع السلع تحتوي على بعض العناصر غير الملموسة "Intangible Elements"، ففي الممارسة العملية، من الممكن أنّه هناك احتمالا كبيرا لتجميع كل من العناصر الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بمعظم السلع والخدمات، فمن الأفضل اثبات هذا، فالشكل رقم (04) الموالي يوضّح لنا مجموعة من السلع والخدمات التي تتوفر على كميات متفاوتة من العناصر الملموسة وغير الملموسة[1].

الشكل رقم (04): تواصل المزايا الملموسة وغير الملموسة.



Source: Lashely. C. (2001). Empowerment: HR Strategies For Services Exellence, Routhedge, Newyork, USA, P213.

بناء على الشكل، يتضح لنا أن المنتجات مهما كانت سلعا أو خدمات، تتضمن عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة وذلك بدرجات متفاوتة، فقد تكون العناصر الملموسة هي الأساسية والعناصر غير ملموسة مساعدة، ويمكن أن يحدث العكس، وقد يمكن أن يكون تساوٍ في الاعتماد على العناصر الملموسة وغير الملموسة.

[1] Lashely. C, Op. Cit, P213.

وللتفصيل أكثر يشير "كوتلر" إلى أنه هناك خمسة (05) أنواع للعروض التي تقدمها المؤسسات، وهي:[1]

1. منتجات ملموسة بحتة: مثل الصابون، السكر، معجون الأسنان...إلخ، إذ لا يرافقها أي خدمات.

2. منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات: هذا العرض يتضمن منتجات ملموسة يصاحبها نوع واحد أو أكثر من الخدمات لتحفيز الزبون وزيادة رغبته في الشراء، فمثلا ينبغي على الشركة المصنعة للسيارات أن ترفق سلعها بخدمات مضافة تجعل السلعة أكثر تطورا، مثل خدمات ما بعد البيع.

3. العرض الهجين (تداخل السلع والخدمات): حيث يشتمل العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات مثل خدمات المطاعم.

4. خدمات رئيسية مصحوبة بسلع وخدمات ثانوية: حيث يتضمن هذا العرض خدمات إضافية وسلع مساعدة، فمثلا يقوم المسافرون بشراء خدمة النقل الجوي بهدف الوصول إلى مقاصدهم بدون أخذ شيء ملموس مقابل ما دفعوه من مبالغ (الخدمة الأساسية)، ومع ذلك يمكنهم الاستفادة من بعض العناصر الملموسة كالطعام والشراب وبعض الخدمات الثانوية.

5. الخدمات البحتة: يتضمن العرض تقديم خدمة بشكل أساسي وتام، ومثال ذلك العلاج النفسي، التعليم، العناية بالأطفال...إلخ.

على الرغم من وجود تواصل بين العناصر الملموسة وغير الملموسة، أي السلع والخدمات بشكل أو بآخر، فإنّ الخدمات تتمتع بمميزات أساسية هي: اللاملموسية "Intangibility "، التلازم "التماسك Inseparability"، القابلة للتغير"Varibility"، القابلة للتلاشي أو التلف "Perishability".

وما يهمنا في دراستنا هاته هو المزايا غير الملموسة والتلازم للخدمات، فالمزايا غير الملموسة تجعل من الصعب على العملاء التحقق من المزايا الممكن الحصول عليها من الخدمة قبل شرائها[2]، لأنه لا يمكن رؤية الخدمة، لمسها، شمها، تذوقها أو سمعها قبل شرائها –فالخدمة تستخدم فور شرائها–، فمفهوم اللاملموسية يحمل في الواقع بعدين:[3]

- بعد مادي (عدم امكانية رؤية لمس الخدمة).
- بعد ذهني (صعوبة تكوين فكرة عن الخدمة وتخيلها).

وللتقليل من الشك والتردّد يبحث الزبون عن مؤشرات جيّدة عن جودة الخدمة، بحيث يولي اهتمامه لكل ما يراه: محل مقدمي الخدمة، أدوات الاتصال، المعلومة، الشعار والسعر، إذ تقع على عاتق مقدم الخدمة إذًا مهمة زيادة الثقة في

[1] Kotler. P, Keller. K, Manceau. D, Dubois. B, Op. Cit, P464.
[2] Lashely. C, Op. Cit, P214.
[3] Kotler. P, Keller. K, Manceau. D, Dubois. B, Op. Cit, P465.

الخدمة عن طريق "الرفع من مادية الخدمة" من خلال ما تقدمه المنظمة من اختيار للموقع، البناء الخارجي، استخدام الأجهزة أو المعدات المتطوّرة وغيرها، والتي تساهم في تحسين وإبراز الخدمات[1].

ففي السنوات الأخيرة، بدأت العديد من المؤسسات الخدمية في الدعوة إلى اكتساب الميزة التنافسية من خلال التركيز على العناصر غير الملموسة في لقاء الخدمة، لأن هذا أقل ما يمكن نسخه بسهولة من قبل المنافسين[2].

أمّا بخصوص خاصية التماسك (أو التلازم)، فهي تشير إلى علاقة مباشرة بين مقدّم الخدمة والزبون (المستفيد) وهذا يحقق لتسويق وتقديم الخدمة ميزة خاصة، حيث يتم إنتاج وتسويق الخدمة واستهلاكها في وقت واحد، كما أنّ تواجد مقدم الخدمة وطالبها معًا له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة، نظرا لاختلاف مهارات مقدمي الخدمات واختلاف منافع المستفيدين[3].

إن مقدمي الخدمات والزبائن ينخرطان في وقت واحد أثناء تقديم الخدمة، فعدم قدرة (عجز) المنظمة على التحكّم في لقاء الخدمة يجعل الموظفين مسؤولين عن جودة الخدمات المقدمة للزبائن[4]. وباعتبار أنّ تقديم الخدمات في كثير من الأحيان متغير (غير متجانس) يصعب توحيده نظرا لطبيعة الشخصية في الاتصال أثناء لقاء الخدمة بين المقدم والمستفيد وبالتالي تختلف تفسيرات مقدمي الخدمات لحاجات الزبون، أي أن توقعات الزبائن عن الخدمة المرضية قد يختلف ومن الصعب التنبؤ به.

وفي هذا الصدد، اقترح "باراسيرمان وآخرون" (Parasuraman & Autre 1991) أنّ المنظمات الخدمية تحتاج لأن تكون أكثر انتظاما لالتقاط توقعات عملائها حول الخدمة، لذا اقترحوا أنّه يمكن تصنيف توقعات خدمة العملاء إلى خمسة مقاييس عامة وهي: الموثوقية، الملموسات، الاستجابة، الضمان، التعاطف، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

[1] ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي كمي-تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة العربية، الأردن، 2005، ص27.

[2] Lashely. C, Op. Cit, P214.

[3] ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص27.

[4] Timothy. A.T, Hadiza, S.A. (2013). Impact Of Employee Empowerment On Service Quality-An Emprical Analysis Of The Nigerian Banking Industry, Brish Journal Of Marketing Studies, Vol.01, N.01, P32.

الجدول رقم (03): الأبعاد الخمسة للخدمة.

الأبعاد	التعريف
الموثوقية Reliability	– القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة ودقة.
الملموسات Tangibles	– اظهار التسهيلات المادية، المعدات، الموظفين وأدوات الاتصال.
الإستجابة Responsiveness	– الاستعداد لمساعدة العملاء وتوفير خدمات سريعة (فورية).
الضمان Assurance	– المعرفة والمجاملة (Courtesy) من قِبل الموظفين وقدرتهم على نقل الثقة والطمأنينة.
التعاطف Empathy	– تقديم الرعاية والاهتمام الفردي للزبون.

Source: Lashely. C. (2001). Empowerment: HR Strategies For Services Exellence, Routhedge, New York, USA, P217.

من خلال الجدول يمكن الإشارة إلى أن الموثوقية تتعلق بمخرجات الخدمة، أما بقية العناصر فهي متعلقة بعملية تقديم الخدمة، المثير للاهتمام هو أداء الموظفين يعدّ مفتاح لمعرفة وضمان توقعات العملاء من خلال الاستجابة والضمان والتعاطف، هذه العناصر ترتبط فيما بينها خلال عملية تقديم الخدمة وتكون هناك فرصة لمفاجأة الزبائن من خلال: السرعة غير المألوفة (أي سرعة الاستجابة)، المجاملة، اللياقة، الكفاءة، الالتزام، والفهم والاستيعاب لحاجات الزبون وتجاوز ما هو متوقع[1]، وعليه يمكن القول أن التمكين هو النافع والممارسة الجديرة بتحقيق هذا.

تعدّ استراتيجية تمكين العاملين من أحدث وأهم الاستراتيجيات لإدارة قطاع الخدمات لأن العاملين الممكنين لديهم صلاحيات تمكنهم من سرعة الاستجابة لخدمة العملاء ولتصحيح وحل المشاكل والردّ على الشكاوى، لكونهم الأكثر قربًا ومواجهة للعملاء، فيعتبر تمكين موظفي الخط الأمامي جزء أساسي في تقديم الخدمة[2].

تمكين العاملين لديه جذب معين نحو المؤسسات الخدمية، لأنّ التزام العاملين وجودة الخدمة ينظر إليهما أنهما متداخلان فيما بينهما، كما ذكرت "ماريوت" (WJ.Marriott Snr) في تقرير شهير لها "يتطلب الأمر موظفين سعداء لجعل الزبائن سعداء"[3].

[1] Lashely. C. Op. Cit, P214-217.
[2] Pavlova. E. (2013). Predicting Employee Engagement And Job Satisfaction Among Cabin Crew, Master's Thesis In Tourism, Aalborg University Copenhagen, Denmark, P08.
[3] Lashely. C. Op. Cit, P14.

وعليه فإن علاقة تمكين العاملين والخدمات تتضح من خلال العلاقة بين الزبون وبين مقدم الخدمة (موظفي الخط الأمامي)، فهذا الأخير هو الذي يمتلك السر واللغز في تحسين نوعية الخدمة ورؤية قيمة عالية لها في نظر الزبائن وقد يتحكم في الخدمة من خلال أدائه، ابتسامته ومودته وحسن تعامله ومن خلال سرعته ولباقته وقدرته على تقديم بدائل أكثر ملائمة للزبائن ومن خلال مرونته وقدرته على الاستجابة وتفهم احتياجات الزبائن[1].

فالعاملين الممكنين في المنظمات الخدمية، يمكن لهم أن يرسموا إمّا صورة سلبية أو إيجابية للعملاء، ولهم دور رئيسي في ما إذا كان العميل سوف يستمتع بالتجربة مع المنظمة أو سوف يتحول إلى المنافسين بحثا عن حلول أفضل، هذا ما يفرض على المؤسسات اليوم إعادة النظر في استراتيجياتها، لأنها تُدرك جيّدا أنّها يمكن أن تنافس بأكثر فاعلية من خلال تمييز أنفسهم فيما يتعلق بجودة الخدمة[2].

وبناءا على وجهة نظر الزبون، فإنّ الجودة المتوقعة للخدمات هي محصلة لأمرين، الأول هو الجانب الفني للجودة، والثاني هو الجانب الوظيفي للجودة، مثلا الجوانب الفنية في الخدمات الطبية تتمثل في الأجهزة الطبية التي يستخدمها الطبيب في علاج المريض وحصول المريض على العلاج المناسب الذي يساهم في شفائه، أمّا الجانب الذي يمثل جوانب غير فنية تتمثل في تعامل الطبيب ورفقه واهتمامه الإنساني بالمريض الذي يعاني من الألم، وهذه الجوانب وربما تفوق من أهمية الجوانب الفنية الأخرى التي لا يُستهان بأهميتها أيضا، فمن هنا فإنّ مقدم الخدمة يحتاج لنوع من المرونة في التصرّف ونوع من الحكمة في التعامل، وهذا غالبا يعتمد على نص محدد وإنّما على مواهب وقدرات وسيطرة مقدم الخدمة، وما يتوافر لديه من صلاحيات في حسن التصرف والمرونة والحرية في حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي يراها تخدم المصلحة العامة للمنظمة والزبائن على حد سواء[3].

حيث يوضّح "جرونروس" (Gronroos) أنّ للتمكين فوائد خاصة بالمنظمات الخدمية، وهي:[4]

- استجابة سريعة ومباشرة أكثر لحاجات الزبائن؛
- استجابة سريعة ومباشرة أكثر للزبائن غير الراضين في استعادة الخدمة؛
- يكون الموظفون أكثر رضا حول وظائفهم وشعور أفضل حول أنفسهم، ولوحظ أن الموظفين الأكثر سعادة سيؤدي بالضرورة إلى العملاء الخارجيين بأن يكونوا أكثر سعادة؛

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص127.

[2] Timothy. A.T, Hadiza, S.A. Op. Cit, P33.

[3] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص127-123.

[4] Timothy. A.T, Hadiza, S.A. Op. Cit, P34.

- مقدمي الخدمة سيتعاملون بحماس مع العملاء؛
- الموظفين الممكنين يمكن أن يكونوا مصدرا لأفكار الجديدة –فالزبون مصدر للمعلومة–؛
- الموظفين الممكنين لهم دور فعال في خلق الكلمة الطيبة الصادرة من الفّم، وزيادة مستوى الاحتفاظ بالزبائن.

فالعامل الذي تتوافر له الحرية المناسبة في التصرف، تتوافر لديه أيضا القدرة الفضلى على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة، فهذا يقودنا لبيان أهمية تمكين العاملين في المؤسسة الخدمية، أو بالأحرى في قطاع الخدمات، ولا يمكن القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمؤسسات الخدمية فحسب، إلا أن طبيعة الخدمات، لأنها غير ملموسة ومتغيرة وقابلة للتصميم النمطي والدقيق على غرار المنتجات الملموسة (السلع)، فتعد المؤسسة الخدمية أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المؤسسة الصناعية[1].

المطلب الثاني: منافع وإشكالات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

تطبيق استراتيجية تمكين العاملين من شأنه أن يحقق مجموعة من الفوائد (المزايا) فضلا عن تحمل مجموعة أخرى من المآخذ (إشكاليات)، من أهمها:

1. منافع تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

في عالم الأعمال اليوم، تسعى المنظمات للبحث عن ميزة أو مزايا إضافية تسمح لها بالتفوق عن منافسيهم وكسب حصة سوقية، إذ يعّد العامل المهم الذي له علاقة مباشرة بأداء المؤسسة هو إنتاجية العاملين "Employee Productivity"، لذلك فإن السؤال الذي تطرحه معظم المنظمات هو "كيف يمكننا تحسين إنتاجية الموظفين؟".

معظم المنظمات في العالم الحديث تعتقد بأن تبني فلسفة تمكين العاملين سوف تحسن في الإنتاجية وتوفر مزايا أخرى. ومن أجل ترسيخ فهم لماذا تتبنى الشركات هاته الفلسفة، لا بد أن تدرك أولا الفوائد المرتبطة بهذه الاستراتيجية[2].

إذ تشير الدراسات إلى أن معظم النجاحات التي حققتها المنظمات يمكن أن تعزى إلى استفادتها من هذه الاستراتيجية فهي تمد الأفراد العاملين بالاندفاع نحو العمل والولاء لقيم المنظمة والإيمان بأهدافها[3].

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص129.

[2] The Benefits Of Empowring Employees
Http://Www.Saylor.Org/Site/Wpcontent/Uploads/2013/02/BUS208-5.2-The-Benefits-Of-Empowering-Employees-FINAL.Pdf .Accessed On: 02/08/2015.

[3] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص103.

وفيما يلي عرض لعدد كبير من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات جراء تبنيها لاستراتيجية تمكين العاملين سواء من جانب المنظمة أو العاملين أو الزبائن.

1.1. بالنسبة للعاملين.

- **زيادة الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة انتماء الموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، كما ينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني التغيب عن العمل وتناقص معدل دوران العمل[1].
- **انخفاض التغيب عن العمل "Absenteeism"**: التغيب عن العمل ينتج بسبب ملل العاملين من وظائفهم، ونتيجة شعورهم بأنّ ما يفعلونه لا يُقدر من طرف مدراءهم ولا يساهم في نجاح الشركة، أو بعبارة أخرى نظرا لغياب الاتصال الشخصي بين المنظمة والعاملين، فمعظم الشركات التي سمحت بمشاركة العاملين من خلال التمكين، أدى هذا الى انخفاض في نسب الغياب، لأن العاملين من خلال تمكينهم التمسوا مساهمتهم الفردية "Individuel Contribution" في المنظمة، والتقدير والاعتراف من قبل مدراءهم، وبذلك يُعطِي العاملون أقصى ما لديهم من قدرات في انجاز مهامهم، مما يؤدي إلى زيادة في مستويات الرضا الوظيفي ونتيجة لذلك يتم تقليل فقدان الإنتاجية المرتبطة بالغياب ويمكن أن تعزى مباشرة لفائدة والأثر الإيجابي لتمكين العاملين[2].
- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركته، فالمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
- **تطوير مستويات الأداء:** إن تطبيق مفهوم التمكين في المنظمات يساعد على رفع مستوى الأداء ورفع درجة الرضا والروح المعنوية للموظف، فرفع مستوى أداء الموظف ودرجة الرضا لديه يعّد من أهم عوامل نجاح المنظمات، لأن الموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين، فالمنظمة التي تُمكن موظفيها تعمل على منحهم الثقة والصلاحية والمسؤولية والاستقلالية وحرية التصرف[3]، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا لدى العاملين التي بدورها تزيد من مستويات الولاء

[1] وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص371.

[2] Bednarz. T. (2013). Seven Key Benefits Of An Empowered Workplace, Http://Www.Examiner.Com/Article/Seven-Key-Benefits-Of-An-Empowered-Workplace, Accessed On: 02/08/2015.

[3] وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص371.

هذا ما ينعكس على نسب الأداء، وبالتالي نوعية العمل التي ينتجها العاملين الراضين تميل أن تكون عالية المستوى مع الحّد من العيوب التي تمس المنتج[1].

- **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة "Employee Rentention"**: الاحتفاظ بالموظفين هو الجانب الأكثر أهمية بالنسبة لإدارة المنظمة، إذ يعّد تمكين العاملين استراتيجية هامة تؤدي إلى المحافظة على الموظفين الرئيسيين إذا ما طُبقت بعناية، فاذا ما تم تدريب الموظفين جيّدا وتم نقل المعارف لديهم، سيعزز هذا من مهاراتهم ويزيد من إخلاصهم وولائهم للمؤسسة، كذلك إذا ما أدرك العاملين أنّ صوتهم مسموع ويُأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار في تنفيذ سياسة أو خطط عمل المنظمة، هذا ما يجعلهم مخلصين وملتزمين تجاه منظمتهم[2].

فالمنظمات الناجحة التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة، الذين تتوفر لديهم المعرفة والمهارة والقدرات والكفاءة هذا ما يحتم عليها زيادة التمسك بهم والمحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة. وهو ما يدّل على حِرص المنظمة على الموظف وخطورة التخلّص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة، لأنه حتما سيكون من أكبر الأخطاء[3].

- **اكتساب المعرفة والمهارة**: إنّ تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لدى العاملين لاتخاذ القرارات وحل المشاكل وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة، وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه أو مهاراته فيه، من هنا فإن بناء المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءًا من عملية تمكينه وأساسا مهما من أُسس التمكين[4]، وبالتالي يكتسب العاملين عدد هائل من المعارف والمهارات تعد بمثابة ثروة ينقلها معه حتى وإن انتقل إلى مؤسسة أخرى.
- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة**: يدرك الموظف الذي تم تمكينه قيمة العمل، بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصرا هاما له دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى، تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير معنى العمل من

[1] The Benefits Of Empowring Employees Http://Www.Saylor.Org/Site/Wpcontent/Uploads/2013/02/BUS208-5.2-The-Benefits-Of-Empowering-Employees-FINAL.Pdf .Accessed On: 02/08/2015.

[2] Gul. A, Akbar. S, Jan. Z. (2012). Role Of Capacity Development-Employee Empowerment And Promotion On Employee Retention In The Banking Sector, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol.02, N.09, PP285-294.

[3] وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص372.

[4] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص252.

معنى محدود إلى معنى أوسع وأشمل، وهذا يُسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميّز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية، بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة[1].

- **تحقيق الرضا الوظيفي:** من أدوات تمكين العاملين المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الحصول على الموارد والمعلومات والإثراء الوظيفي وغيرها، كل هذه الأدوات تجعل العاملين سعداء وبالتالي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي[2].

2.1. بالنسبة للمنظمة.

- **زيادة ولاء الموظفين للمنظمة:** الموظفين الممكنين الذين يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار، ولهم استقلالية في انجاز مهامهم، هم أكثر إلتزاما لتقديم المبادرة والمساهمة بالأفكار الجديدة، ممّا يكون لديهم عاطفة نحو المنظمة، ورغبة قوية للمساهمة الفعّالة في النجاح التنظيمي[3]، فالموظف الذي تم تمكينه يعلم أن هذه المشاركة والاستقلالية والسلطة الممنوحة له جزء من علاقة إيجابية وصحبة بين الإدارة والموظفين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء الموظفين للعمل وانخراطهم فيه[4].
- **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** إنّ الاتجاه الحديث في منظمات اليوم هو تشجيع مختلف العاملين وتحفيزهم للابتكار والإبداع، فما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية ودافعية قد تجعله مولدًا للمعرفة من خلال الابتكارات والإبداعات التي يقدمها، حيث تساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير والنمو في الفرد ذاته وفي معارفه، ومن خلال الفخر بالإنجاز واحترام الذات وزيادة الثقة بالنفس، قد يحفز ذلك على المزيد من الإبداع والابتكار[5].
- **تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف:** الموظفين لديهم أفكار عظيمة حول كيفية تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف فمن خلال التمكين يستشعر الموظف بملكية وظيفته، ويحظى بالثقة من قبل مدراءه، ومقترحاته مسموع لها، سيكون بهذا أكثر احتمالا لمشاركة أفكاره التي تتعلق بتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف.
- **تبني التغير "Embracing Change"**: في ظل الوضع الراهن أصبح التغيير أمرًا حاسمًا في عالم الأعمال ولا بد من التكيف معه، فإذا كان كل من الموظفين والمدراء راضين عن أوضاع الشركة وعلى فعل الأشياء كما اعتادوا القيام بها،

[1] وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص372.

[2] Yamooh. E.E. (2013). Employee Training And Empowerment: A Conceptuel Model For Acheiving High Job Performance, Journal Of Education And Practice, Vol.04, N.13, P26.

[3] Sahoo.C.K, Das. S. (2011). Employee Empowerment: A Strategy Towards Workplace Commitment, European Journal Of Business And Management, Vol.03. N.11, PP50-46.

[4] وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص374.

[5] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص252.

ولم يُبدي العاملين أي تشكيك حيال الوضع خصوصا إذا كانت هناك تطورات حاصلة في البيئة، فإنه من الأرجح هذه الشركات راكدة لا تتكيف مع التطورات، في الوقت الذي يتحرك فيه المنافسين حولها بسرعة.

لكن تهيئة البيئة الممكنة، تجعل من العاملين لا يترددون في طرح اقتراحاتهم وتساؤلاتهم وأفكارهم الجديدة، ممّا يساعد المنظمة على تجنب مشكلة الركود ويعود بالنفع عليها، فالموظفون الممكنون لا يترددون في تحدي الوضع الراهن ويكونون مشجعين للتغير طالما يتم تنفيذ التمكين بفعالية[1].

وعليه، فالتمكين يساعد المنظمة في برامج التطوير والتجديد، اذ يكون الموظف الممكن في وظيفته أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير، حيث من الأمور التي تؤدي الى فشل مشاريع التغيير، هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير[2].

- **تحسين العلاقات بين العاملين من خلال التسويق الداخلي:** ترتبط القدرة على ممارسة التسويق الداخلي ارتباطا وثيقا بتمكين العاملين[3]، فالتسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله، لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن، حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة، من هنا نرى أن التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين بل ينسجم تماما معه ويعدّ مكملا له، فإن تم التعامل مع العاملين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم انخراطهم برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وحاجات الزبائن[4].

وبالتالي فالعاملين الممكنين يتعاونون مع بعضهم البعض لتلبية رغبات الزبائن، فمن خلال برامج التسويق تتغير نظرة العامل لزميله مما يحسن جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين الموظفين،[5] حيث يعتبر سرّ نجاح المنظمة في التكيّف والاستجابة للتغيرات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين يكمن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيّف والاستجابة لكل المتغيرات، بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة[6].

- تحقيق جودة المنتجات (سلع وخدمات).

---

[1] Leigh. R, Demand Media, What Are The Benefits Of Employee Empowerment ?, Http://Smallbusiness.Chron.Com/Benefits-Employee-Empowerment-1177.Html, Accessed On:04/08/2015.

[2] وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص374.

[3] Byju K. P. M. (2013) Internal Marketing: Employee Does Matter, Global Journal Of Management And Bussiness Studies, Vol.03, N.05, India, P522.

[4] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص101.

[5] وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص374.

[6] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص101-102.

3.1. بالنسبة للزبائن.

يتوافق التمكين مع تبني فلسفة التوجه نحو الزبون، من خلال منح العاملين حرية التصرف لتلبية احتياجات الزبائن بالشكل الأحسن، فمن خلال حرية التصرف واتخاذ القرار، تزيد بذلك مرونة الموظفين وينخفض الوقت الذي يتطلبه اتخاذ القرارات، والنتيجة النهائية تكمن في قدرة العاملين الممكنين على الاستجابة لحاجات الزبائن بفعالية وبالتالي تنمية ولائهم[1].

ومن منطلق أن الرضا يحقق الولاء...تؤكد الدراسات بأن الزبائن الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدّل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمجالات التجارية والبنوك والخدمات الصحية يُساهم في قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيّف والاستجابة، ممّا يُؤدي إلى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات[2].

وفي هذا الإطار يرى "باون ولوير" (Bowen & Lawler 1992) نقلا عن "بيتر فجالبورغ" (Fjallborg Peter) بأنّ رضا الزبون يعدّ من أهم مخرجات برنامج تمكين العاملين، حيث يمكن أن يؤدي إلى:[3]

- الاستجابة السريعة لحاجات الزبون: حيث إذا استطاع الموظف اتخاذ القرار بنفسه دون الاضطرار للرجوع للإدارة، فإنّ ذلك سيسهل عملية تقديم المنتج للزبون، وبالتالي يقلل من انزعاجه، وفي المقابل يزيد من رضا هذا الأخير.
- الاستجابة السريعة للزبائن غير الراضين: فمن المهم جدًّا أن يكون الموظف قادرًا على تصحيح الوضع إذا ما ساءت الأمور عند التعامل مع الزبون، فإذا لم يتم تصحيح الوضع بالسرعة المطلوبة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الوضع سُوءًا أما إذا تم التعامل بسرعة مع المشكلة سيؤدي ذلك الى رضا الزبون وحتى إلى كسب ولائه.

2. إشكالات (معوقات) تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

رغم الفوائد العديدة التي تحققها استراتيجية تمكين العاملين، إلا أنه هناك مجموعة من العوائق أو الاشكالات التي تعد من التطبيق الناجح لهاته الاستراتيجية، فمن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، تبين لنا أن العائق الرئيسي أمام

[1] Peloso. A.F. (2004). The Antecedents Of The Employee Loyalty-Costomer Loyalty Relationship, Doctorate Thesis, Faculty Of Bussiness, University Of Technology, Australia, P126.

[2] عادل هادي البغدادي، افد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص ص155-156.

[3] Fjallborg. P. (2006). Empowement In The Consumer Service Sector: From The Perspective Of The Management And Frontline Personnel In The Insurance Industry, Master Thesis In Insustrial Marketing, Departement Of Business Administration And Social Sciences, Lulea University Of Technology, Sweeden, P22.

التمكين هو مقاومة التغيير الذي يعد أحد أهم الخصائص البشرية المتأصلة وتكون المقاومة من جانبين، الموظفين والنقابات العمالية كطرف أول وإدارة المنظمة كطرف معيق ثانٍ.

1.2. بالنسبة للموظفين.

- **المقاومة من قبل الموظفين والنقابات:** إن مقاومة التغير هي شيء طبيعي، حتى لو كان كذلك التغيير إيجابيا فإنه لن يكون مريحًا بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها، والنقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند بدء تطبيق عملية التمكين، لأن العلاقة التقليدية المتضادة بين عمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو إلى ذلك، إذ غالبا ما تكون النقابات في موضع المتفحص والمدقّق في كافة الإجراءات التي تتّخذها إدارة المنظمات، ولكنّه أصبح من الواضح الآن أنّ مقاومة التمكين من قبل النقابات العمالية أضحت أقل، نظراً للفوائد التي تجنيها النقابات العمالية من عملية التمكين[1].
- **عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين:** يحدث أن تجد المنظمات صعوبة في تنفيذ برنامج التمكين بفعالية وذلك بسبب عدم الإستعداد ورغبة الموظفين لقبول التمكين، وأيضًا نظراً لضعف مستوى المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظفين[2]. العديد من الموظفين يخافون من تحمّل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية أكثر من ذلك أنهم يخشون التعرّض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها[3]، فهم يعتبرون اتخاذ القرار والسلطة يمثلان جزءًا من نظام القوة السياسية في المنظمات، فالعاملين تكيفوا على إطاعة الأوامر، وعندما يتم منح الأفراد العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية سيشعرون عندها بالخوف وعدم الأمان، فالعامل يريد الانتهاء من عمله والذهاب إلى البيت[4].

- **غياب الاضطرارية للعمل:** قد يحدث أنّ بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سبل العيش، فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمرير الوقت، فهم إذن لا يشعرون بالحاجة الملحة للعمل، في مثل هذه الحالة فالموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية، فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم[5].

2.2. بالنسبة لإدارة المنظمة.

حتى لو كان الموظفون والنقابات العمالية يدعمون التمكين، فإنّ ذلك لن يكون مجدياً مالم تقم إدارة المنظمة بالالتزام التام والكامل تجاه التمكين، وفيما يلي بعض العناصر التي تعيق التمكين من قبل المنظمة:

---

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص122.

[2] Ghosh. A.K, Op. Cit, P102.

[3] Mcintire. M. (2011). How Empower Employee To Make Effective Decisions On The Front-Line, Innovate Management Group (Www.Imglv.Com), Lasvegas, USA, P01.

[4] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص114.

[5] Ghosh. A.K, Op. Cit, P101-102.

- **الثقافة التنظيمية:** التمكين يستغرق وقتًا، فالتحول من ثقافة القيادة والرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب التزامًا بعيد الأمد، ففي أغلب الأحيان تُمارس البِدع الإدارية والحلول السريعة في تطبيق التمكين دون تغيير النظم والهياكل الإدارية والقيم، فمن أجل نجاح عملية التمكين لابدّ من النظر للتمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين واندماجهم[1].

فإن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيُحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد (وقت، مال، أفراد، تكنولوجيا...) وتملكهم لصلاحيات اختبار أسلوب القيام بالعمل، مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة.

جوهريا، يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الأفراد، سلوكياتهم، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة[2].

- **تمركز القوة عند المدراء (خوف المدراء من فقدان السلطة):** يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة للعاملين، هذا ما يولّد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة من قبل العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة[3].

فالرئيس يجد سرورًا أو متعة حينما تكون كل القوة معه، ويحصل على الرضا حينما يمارس السلطة[4]، فهناك مقولة قديمة تقول بأن "المعرفة قوة"، من خلال التحكّم بمصادر الحصول على المعرفة والتدقيق اليومي لها، فإن المدراء يستطيعون الحفاظ على سلطتهم على الموظفين، فالمدراء الذين يرون بيئة العمل من منظور" نحن وهم" ينزغون إلى الشعور بعدم الأمان وبالتهديد من قبل أي مبادرات يتخذها الموظفون وينظرون إليها على أنها انتقاص لسلطتهم[5].

- **الهيكل التنظيمي الهرمي:** الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يتميّز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم اصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين[6]، في مختلف المستويات الإدارية المتعددة التي تُميّز هذا الهيكل التنظيمي، حيث لم يعد الهيكل التنظيمي الهرمي يتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة التي

---

[1] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص114.

[2] أحمد كردي، تمكين العاملين،Http://Kenanaonline.Com/Users/Ahmedkordy/Posts/190279، تاريخ الاطلاع:2015/08/06.

[3] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق.

[4] Ghosh. A.K, Op. Cit, P102.

[5] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص123.

[6] Adkins, W. D, Demand Media, What Is The Importance Of The Inverted Pyramid In An Organization?, Http://Smallbusiness.Chron.Com/Importance-Inverted-Pyramid-Organization-34447.Html,Accessed On: 06/08/2015.

تسعى لتطبيق التمكين.[1] إنّ الموظفين وكافة الاشخاص سيصبحون محبطين إذا كانت أفكارهم ستدور في متاهة بيروقراطية قبل أن تصل إلى صناع القرار في المنظمة. إنّ التغذية الراجعة السريعة فيما يتعلق بالاقتراحات والتحسينات يعّد أساسا لنجاح التمكين، وكذلك فإن المستويات الادارية المتعددة قد تمنع أخذ المبادرات من قبل الموظفين، لأنهم يعلمون مسبقا أن أفكارهم سوف ترفض، وفي المقابل فإن النقد البناء والتغذية الراجعة يعد أهم قواعد نجاح التمكين[2].

وعليه يتضح لنا، أن الهيكل الهرمي يعيق تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بفعالية.

- **انعدام الثقة الادارية "Distrust Managerial"**: انعدام الثقة هو عدو التمكين، وهي ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات، هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة، بل "هوس السيطرة– Control Feak"وهي ظاهرة شائعة[3]، وبالتالي ينظر المدراء للتمكين بصفته منقصا لسلطتهم وأنهم غير واثقين بالمبادرات التي يتلقونها من قبل الموظفين[4]، مما يولد تخوف الإدارة من تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين من خلال وسائل مشاركة المعلومات[5]، حيث يؤدي انعدام الثقة في الموظفين من قبل الإدارة والرؤساء إلى انخفاض إنتاجية العاملين ورضاهم وولائهم، ويزيد من معدلات الدوران الوظيفي وعليه فالثقة هي شرط لا غنى عنه من أجل نجاح استراتيجية تمكين العاملين[6].
- **القيم الشخصية للمدراء**: العديد من المدراء يملكون طريقة تفكير محدودة وذلك فيما يتعلق بالعمل مع الموظفين، أي إنهم يعتقدون أن الموظفين يجب أن يفعلوا ما يُطلب منهم وحين يُطلب منهم ذلك، وبالكيفية التي يُطلب إليهم ذلك.فمثل هذا النظام لا يروّج للتمكين، فالمدراء الذين يتعاملون بهذه الطريقة سوف يقاومون اشراك الموظفين وتمكينهم، لأنهم يعتبرون التمكين طريقة غير ملائمة للإدارة[7].
- **الغرور أو الأنا المفسدة "The Contaminated Ego State"**: أنماط الأنا "Ego" لكل من المدراء والموظفين تجعل من الصعب على المنظمة تنفيذ استراتيجية تمكين العاملين، فساد الأنا تخلق إطار عقلي مختلف الذي يعيق الرئيس

[1] عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص239.

[2] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص127.

[3] Gill. R. (2011). Theory And Practices Of Leadership, SAGE Publications (Ltd), 2nded, London, UK, P248.

[4] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص160.

[5] احسان دهش جلاب،كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص115.

[6] Hitch. G. (2012). How To Build Trust In Organization, (UNK: KENAN-FLAGER Business School) UNK Executive Development, P62.

[7] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص124.

لنقل السلطة للمرؤوسين، أو يُقيّد المرؤوس من قبول أي قوة أو مسؤولية إضافية من الرئيس. وأكّد "كابلان" (Kaplan 1991) أنه غالبا ما يفشل برنامج تمكين العاملين بسبب الأنماط والمواقف الراسخة لدى الموظفين أو المدراء[1].

وهناك مجموعة من العوامل الأخرى التي من شأنها إعاقة التمكين، وهي:[2]

- الفشل في إيجاد الظروف البيئية المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية؛
- التركيز على التمكين في الأجل القصير؛
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لنجاح برنامج التمكين؛
- الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين؛
- عدم الاقتناع بالتمكين، وتطبيقه تقليدًا ومجاراةً للشركات الأخرى فحسب.

المطلب الثالث: تحسين استراتيجية تمكين العاملين.

تلعب استراتيجية تمكين العاملين دورا هاما في المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، ونتيجة لهذا لابد من أن تضمن الإدارة السير الفعال والسليم لاستراتيجية تمكين العاملين، ولكن كما سبق وذكرنا أنه خلال تطبيق هاته الاستراتيجية تظهر العديد من المعيقات التي تعرقل سيرها. ولكن هذا لا يعني فشل هاته الاستراتيجية، بل يجب العمل على معرفة هذه المعيقات وحلها وبالتالي ضمان تحسين استراتيجية تمكين العاملين في كل مرة يتم فيها القضاء على معيق من المعيقات، حتى يتم السيطرة عليها، مما يُمَكِن من التطبيق الفعال لاستراتيجية تمكين العاملين. ويتحقق عبر:

1. برامج تنمية الوعي "Awerness Development Programme".

جهود التمكين يكتب لها النجاح حين تكون هناك رغبة من قبل العاملين في قبوله وتبنيه وبدون تواجد رغبة اكتساب القوة وقبول مسؤوليات إضافية، فإن جهود تمكين العاملين ستبوء بالفشل[3]، وتعود انخفاض هذه الرغبة، إلى أن العديد من الموظفين لا يملكون فكرة واضحة حول تمكين العاملين، وتطبيقه وأهميته ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية وضرورة استخدام هذا البرنامج في المنظمات، وعليه من الضروري إعداد برنامج بتنمية الوعي حول تمكين العاملين، وذلك لـ:

- إثارة اهتمام، رغبة، استعداد الموظفين حول برنامج تمكين العاملين وجعلهم يقبلونه؛
- جعل الموظفين على دراية وعلم بالمسؤوليات الإضافية والسلطة المخولة لهم لأداء هذه الأنشطة بفعالية وكفاءة؛
- إعطاء فكرة وافية لفهم واستيعاب مفهوم التمكين لممارسة اتخاذ القرار بأنفسهم دون استشارة واللجوء إلى الرؤساء؛

[1] Ghosh. A.K, Op. Cit, P100.

[2] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص162.

[3] Xu. J, Yasinzai. M, Lev. B. (2013). Proceedings Of The Sixth International Conference On Management Science And Engineering Management, Vol.01, Springer-Verlage, Lodon, UK, P674.

- تشجيع الموظفين للقيام بالأنشطة الإبداعية والابتكارية التي يمكن أن تستخدم للسير الفعال لعملية التمكين.

2. تحسين مستوى الثقة الإدارية "Improvement Level Of Organizational Trust".

تشير الثقة إلى توقعات إيجابية لشخص تجاه شخص آخر، خصوصا في الحالات التي تنطوي على مخاطر أو هي الاطمئنان أو الإيمان بشخص أو مجموعة أشخاص، وهي نشاط متبادل، ولكي تتلقى الثقة، لا بد من إظهار الثقة للطرف الآخر[1].

تعميم ثقافة الثقة ونشرها يتم على المدى البعيد، ولكن لا بد من أن تدرج الثقة في كل مستوى وكل وظيفة داخل المنظمة، وما يخلق هذه الثقافة هو التفاعل المستمر بين الإدارة والعاملين، حيث الإدارة مسؤولة عن توفير البيئة التي من شأنها تدعيم شعور العاملين وأنها على ثقة بهم لتقييم الحالات اليومية، تحليل الفرص، تحمل المخاطر المناسبة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن وأصحاب المصلحة. في حين العاملين لهم مسئولية الاستفادة من التمكين وما يوفره من تدريب، مرونة داخل حدود الوظيفة، للاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة بغية تحقيق أهدافها[2].

ولكي تتمكن المنظمة من تحسين مستوى الثقة الإدارية، فإن إدارة الموارد البشرية لها دور رئيسي في تهيئتها ونشرها، وذلك من خلال الخطوات التالية التي تساهم في بناء وإعادة بناءها، وهي:[3]

- **T**: "**Teach**" (**التعليم**): تعليم الجميع في المنظمة في كيفية عمل الأشياء، وجعله شفاف على قدر الإمكان.
- **R**: "**Reward**" (**المكافأة**): التأكيد على أن يتماشى نظام المكافآت مع قيمة المنظمة والأهداف.
- **U**: "**Unconditional Support**" (**الدعم غير المشروط**): تشجيع الابتكار، خلق بيئة تعتبر الأخطاء فرص للتعلم وعدم المعاقبة عليها، منح العاملين فرص "التفكير خارج الصندوق" "Think Outside The Box".
- **S**: "**Share Information**" (**مشاركة المعلومات**): بحيث يكون التواصل بوضوح وبشكل مستمر ومتكرر.
- **T**: "**Trust Worthy**" (**استحقاق وجدارة الثقة**): تقديم الالتزامات والحفاظ عليها.

كل هذه الخطوات السابقة ممكن أن تساعد مختصي الموارد البشرية على تحسين مستوى الثقة في المؤسسة، التي تعد أساسا في تمكين العاملين.

[1] Mcshane, S.L, Glinow, M.A, Op. Cit, P113.
[2] Bialek, R, Duffy, G.L, Moran, G.W. (2009). The Public Health Quality Improvement Handbook, ASQ Quality Press, USA, P03.
[3] Hitch, C, Op. Cit, PP09-10.

3. تطوير كفاءات الموظفين الممكنين "Employees Developing Competencies Of Empowred".

ذكرنا سابقا أنه قد يفشل برنامج تمكين العاملين بسبب ضعف المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظفين، لذا تظهر مقاومتهم له وعدم استعدادهم ورغبتهم في قبوله.

لذا ينبغي إيلاء الموظفين بتدريب مصمم خصيصا بغية تمكينهم لتنمية كفاءاتهم، مما يمكنهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ينبغي تصميم تدريب من شأنه تعزيز المهارة العملية "Operational Skill" لتحقيق تفوق في الأداء وأيضا تشجيع المهارة البشرية "Human Skill" لتبقى طويلا مع العاملين في إطار العمل[1].

حيث تعد المنظمات اليابانية أكثر اهتماما بالتدريب، لأنها تحصل من ذلك على أفراد يتمتعون بمهارات وانتماء يقودان إلى تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم، فمستويات التدريب في المنظمات اليابانية فاق مستويات التدريب في المؤسسات الأمريكية بأربعة أضعاف ومع علمهم بأن برامج التدريب مُكلِفة لكنهم يعلمون أنها ستقود بالنهاية إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية المستوى والتزام إيجابي تجاه المنظمة، حيث أن التدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع الفرق بغية رفع المستوى المهاري والفني لدى الأفراد العاملين[2].

4. استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بالهيكل التنظيمي الأفقي: (القائم على أساس فرق العمل).

في المنظمات التقليدية يتم اعتماد الهيكل التنظيمي الهرمي، حيث المستويات العليا في هذا الهرم مسؤولة عن التفكير والمستويات الدنيا مسؤولة عن التنفيذ، لكن في المنظمات المعاصرة التي تطبق التمكين، يتماشى معه جنبا لجنب الهيكل التنظيمي الأفقي، حيث يسمح للجميع أن يكونوا على حد سواء المفكر والمنفذ "Thinker And Doer"، فنقاط القوة مجتمعة تقود إلى منظمة التمكين[3].

لذا ترتكز استراتيجية تمكين العاملين على العمل الجماعي ومشاركة العاملين والتي تعتمد عليها المنظمة في حل المشكلات والمشاركة في تقديم مقترحات التحسين للعمليات والأنشطة في كافة مستويات المنظمة ويتجسد مبدأ المشاركة من خلال بناء فرق العمل والذي بدوره يتطلب تحويل الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية أفقية، حيث أنه لا يمكن تجسيد مبدأ المشاركة والعمل الجماعي في ظل الهياكل التنظيمية الهرمية، ذات المستويات التنظيمية المتعددة والتي تؤدي إلى

---

[1] Ghosh. A.K, Op. Cit, P104.

[2] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص ص83-84.

[3] Harris, E.T. (2014). Applied Organizational Communication: Princioles And Pragmatics For Future Practice, Psychology Press-Taylor & Francis Group, 2sded, New York, USA, P.105.

البطء في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال، نظرا لطول خطوط السلطة والاتصال بالإضافة إلى التقسيم المفرط للعمل والتخصيص الدقيق، ما يؤدي إلى وضع الحواجز بين الأقسام والوحدات التنظيمية والنظرة الجزئية للإدارات المختلفة في المنظمة[1].

الهيكل التنظيمي الأفقي أو الهيكل القائم على الفرق "Team-Based Structure"، من خلاله تصبح المنظمة بأكملها تتكون من فرق أفقية، التي تنسق أنشطتها وعملها مع الزبائن لتحقيق أهداف المنظمة، يعتمد هذا الهيكل في عمله على نهجين:[2]

-الأول: استخدام الفرق متعددة الوظائف "Cross-Functional Teams"، المتكونة من موظفين من مختلف الأقسام الوظيفية يكونوا مسؤولين كفريق واحد لتلبية وحل المشاكل المشتركة، حيث يقدم أعضاء الفريق تقريرا للأقسام الوظيفية الخاصة بهم ويعاد رفعه للفريق بعد الاطلاع عليه. يُستخدم هذا النوع من الفرق من أجل توفير التنسيق الأفقي بغية استكمال الهيكل التنظيمي القائم، يُعد الاستخدام المتكرر للفرق متعددة الوظائف في حال مشاريع التغيير، مثل سلعة جديدة أو خدمة مبتكرة...

-الثاني: هو استخدام الفرق الدائمة "Permanent Teams"، التي تتكون من مجموعة مشاركين من مختلف الاقسام في المنظمة، يتم تعيينهم بشكل دائم لحل المشاكل الجارية ذات الاهتمام المشترك، بحيث يتم تنظيمهم بطريقة مشابهة للقسم الوظيفي، كل فريق يجمع موظفين من جميع الأقسام أو المجالات الوظيفية بحيث يركز على مهمة أو مشروع معين مثلا مهمة توفير قطع الغيار والخدمات اللوجيستية لمصنع السيارات، حيث يتم التركيز على الاتصال الأفقي وتبادل المعلومات لأن الممثلين لمختلف الوظائف والأقسام، يقومون بتنسيق عملهم ومهاراتهم اللازمة لإكمال مهمة تنظيمية محددة.

وتعتمد شركة "هيوليت باكارد" (HP) على نهج الفريق، حيث مكّن هذا النهج الشركة من تحسين خدماتها وتخفيض التكاليف. صرّح قائد الفريق "جولي أندرسون" (Julie Anderson):"تناولنا الأمور بعيدا حيث لا مشرفين لا تسلسل هرمي، لا ألقاب، لا توصيف للوظائف...كانت الفكرة بغية خلق شعور الملكية الشخصية للعمل"، حيث قال أحد أعضاء الفريق: "أي فرد ستكون لديه فكرة أفضل، هذه ليست الطريقة التي نعمل بها، بل أفضل الأفكار تأتي من الذكاء الاجتماعي للفريق"[3].

[1] علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص158.

[2] Daft, R.L. (2010), Management, South-Western Cengage Learning, 9thed, USA, P255-256.

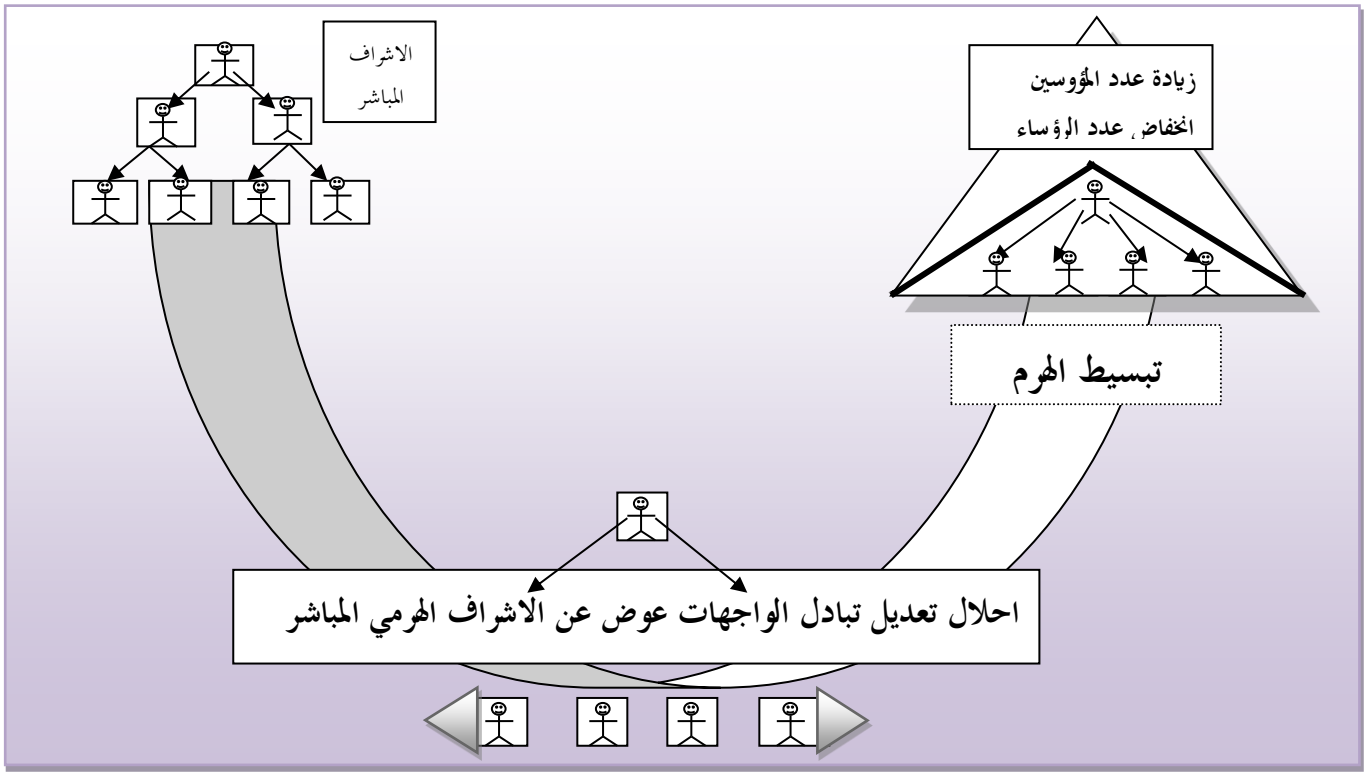
[3] Schermerhorn. J.R, Hunt.J.G, Osborn. R.N. Op. Cit, P110.

يتميز الهيكل القائم على الفرق بالعديد من المزايا منها: تخفيض الحواجز بين الأقسام، زيادة التسوية " Increase Compromise"، زمن الاستجابة أقصر، قرارات أسرع، روح معنوية عالية، وزيادة الحماس لاندماج ومشاركة العاملين[1].

وكذلك استقبال أقل للمشاكل من قبل الزبائن، نظرا لأن خطوط الاتصال أفقية ومباشرة أكثر وقصيرة[2]، ومن خلال ما سبق، هناك العديد من محاور التحول في الهياكل التنظيمية والتي تجعلها مناسبة لمفهوم التمكين، ونشير إلى أهمها فيما يلي:

- الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية أو المسطحة التي تعد إطارا مناسبا لمزيد من المشاركة وحرية التصرف والتمكين لدى العاملين.[3]وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05) الموالي:

الشكل رقم (05): تسطيح الهرم التنظيمي (الهرم التنظيمي المنبسط أو الأفقي).



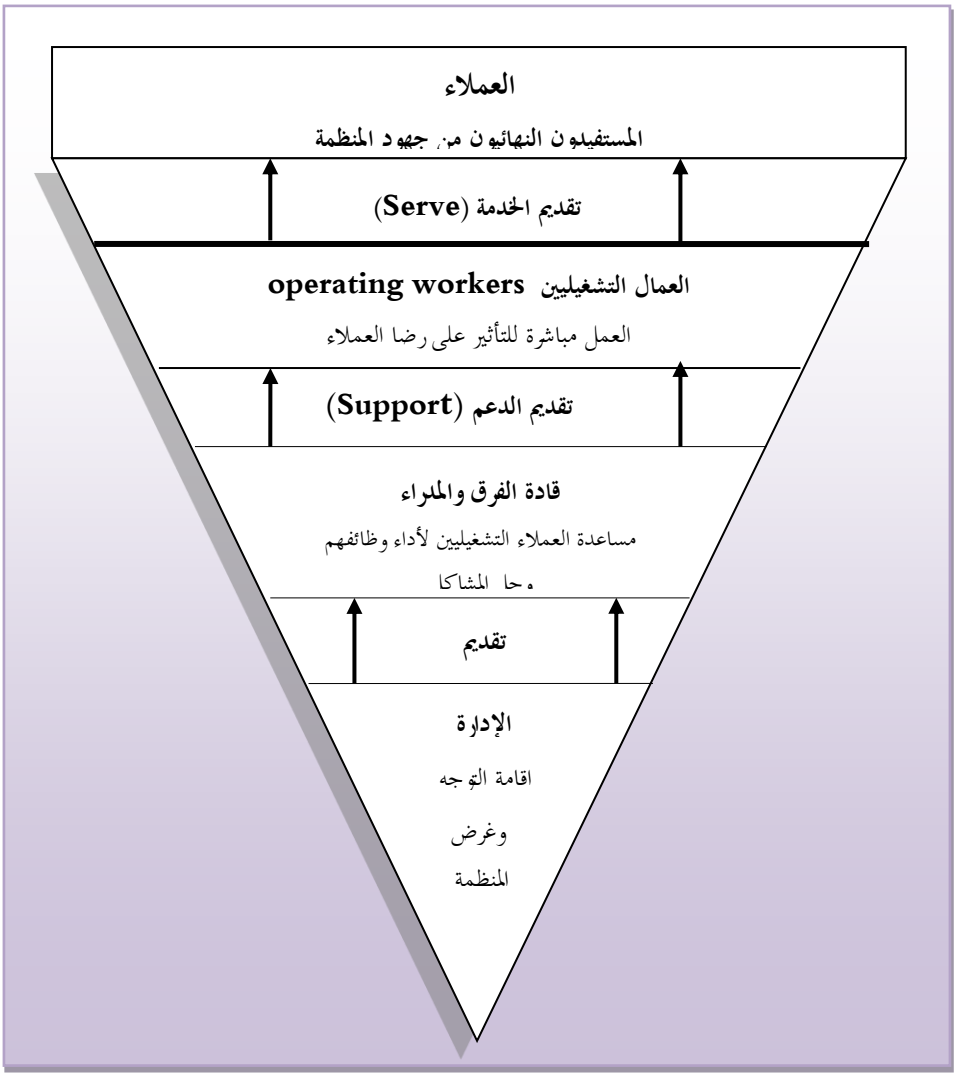
Source : Detrie, J.P. (2005). Strategor : Politique Générale De L'entreprise, 4eme Edition, Dunod, P509.

[1] Daft, R.L, Op-Cit, P258.
[2] Denton, D.K. (1991). Hirozontal Management: Beyond Total Customer Satisfaction, Lexington Books An Imprint Of Macmilan.Inc, USA, P19.
[3] علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص158.

من خلال الهياكل التنظيمية الأفقية أو المنبسطة، يتم تعزيز طرق اتخاذ القرارات وتقصير أوقات الاستجابة للزبائن فيتم تصميم علاقات مباشرة بين الأفراد بغية تسريع معالجة المعلومات، وذلك بتقصير مسارها داخل الهيكل[1].

- تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تقترب فيه المنظمة من عملائها بشكل أفضل، بمعنى أن التركيز الأساسي هنا ينصّب على احتياجات وتوقعات العملاء، بحيث يكون العاملين في الخطوط الأمامية باعتبارهم المتعاملين مع العملاء فهم الأولى بقمة الهرم التنظيمي وهنا تحرص الإدارة على قلب الهرم التنظيمي رأسا على عقب، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:[2]

الشكل رقم (06): الهرم التنظيمي المقلوب.



Source: Schermerhorn. J.R, Hunt.J.G, Osborn. R.N. (2002). Organizational Behavior, 7ed, John Wiley & Sons, USA, P76.

[1] Detrie, J.P. (2005). Strategor : Politique Générale De L'entreprise, 4eme Edition, Dunod, France, P509.

[2] علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص159.

يتضح من الشكل السابق، أنّ ما يميّز الهرم التنظيمي المقلوب هو تواجد العملاء على رأس الهرم، باعتبار أنّ المنظمة تعمل على تلبية حاجات العملاء واكتشافها ويتحقق ذلك من خلال الاحتكاك المباشر لكل من العملاء والعمال التشغيليين أو موظفي الخط الأمامي وبهذا فهم مسؤولين عن تقديم الخدمة ومعرفة توقعات العملاء ويلي هذا المستوى كل من قادة الفرق والمدراء، إذ تتمثل مسؤولياتهم في تقديم الدعم للمستوى الأعلى ومساعدتهم في أداء الوظائف وحل المشاكل، في حين أن رأس الهرم التنظيمي يتحوّل بعد التقليب إلى قاعدة الهيكل، وبهذا فإن وظيفة هذا المستوى هي تقديم الدعم لمستوى قادة الفرق والمدراء، والتركيز على تحديد التوجه العام وغرض المنظمة.

- محاولة تقليل عدد المستويات الإدارية والتقليل من الالتزام الحَرفي لمبادئ الإدارة التقليدية مثل مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي وغيرها، وذلك من خلال تصميم هيكل للمنظمة على أساس فرق العمل، واللامركزية والاهتمام بالعملاء، فهذا يؤدي إلى تنظيمات أفقية تقل فيها المستويات التنظيمية، ممّا يساعد في سرعة اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات، كما أنه لا ضرر في أن يتلقى الموظف تعليمات من أكثر من جهة وشخص إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار أفضل.
- أن يكون نطاق الإشراف "Span Of Control" واسعا مع مراعاة تحقيق الكفاءة والفعالية المناسبتين، فنطاق الإشراف الواسع يعني أن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد كبير، ما يؤدي إلى اختصار عدد المستويات الإدارية ودفع مزيد من الثقة للمستويات التنفيذية وهذا راجع إلى زيادة معرفة ومهارات العاملين[1].
- التحول نحو اللامركزية، بخصوص تفويض الحق في عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة واللامركزية الصحيحة هي تلك التي تقلص المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيّف مع المتغيرات الخارجية وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة وتدفق المعلومات وتشجيع الإبداع والابتكار لأشياء غير متوقعة صدق وشفافية المعلومات والانتقال بشكل متناسق ومتوازي، تمكين موظفي الخط الأمامي، سرعة المعلومات المرتدة "Feedback" وتشجيع كثرة المحاولات. فمن خلال التطوّر الحاصل في نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، قد ساعد هذا مديري اليوم على تفويض كل ما يمكن ليتمكنوا من التفرغ لكل ما هو أساسي ومصيري بالنسبة للمنظمة[2].

5. الثقافة التنظيمية الداعمة لتمكين العاملين.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم

[1] علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص159.
[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص146-148.

بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين بالعمل[1].

ثقافة المنظمة تلعب دورا هاما في فعالية عمل وسير استراتيجية تمكين العاملين، فهي تساعد المنظمة للحصول على التميّز المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة ولجعل استراتيجية تمكين العاملين فعالة في المنظمة، لا بد من توليد وخلق ثقافة تنظيمية داعمة تعتمد على ثقافة الانفتاح "**O**peness"، والثقة "**T**rust"، التجريب "**E**xperimentation"، والتنافسية "**C**ompetitiveness" وبالتالي ثقافة (**OTEC**)، فمن شأنها جعل الموظفين موجهين نحو تحقيق التكلفة الواعية "Cost Conscious"، وعلى استعداد لمواجهة التحديات، وتوليد القيمة المضافة على المنتجات، تكون بمثابة مصدر الهام لخلق التميز في الأداء وتحقيق الذات والكفاءة الذاتية، ولإقامة ثقافة (**OTEC**)، فكل من الرئيس والمرؤوسين بحاجة بأن يكونوا صرحاء ومنفتحين جدًّا على مختلف القضايا القريبة الحدوث، ومتفاعلين مع بعضهم البعض لسير مختلف أنشطة العمل، وذلك من خلال:[2]

- ينبغي إنشاء حالة التبادلية –أي التفاهم المتبادل، الثقة المتبادلة، المسؤولية المتبادلة، الإيمان المتبادل– بين كل من الرئيس والمرؤوسين بغية التغلب على القضايا والمشاكل التي تعرقل السير الفعال لاستراتيجية تمكين العاملين.
- العديد من الموظفين يرغبون في تجريب مفاهيم وأفكارهم الجديدة، من أجل بلوغ نتائج أفضل لكنهم لا يستطيعون ذلك خشية الأخطاء المحتملة، يمكن تجنب هذه الحالة في حال تمكّنت المنظمة من توليد الثقافة التي من شأنها تشجيع الموظفين لاستغلال قدراتهم الابداعية وأفكارهم المبتكرة، والاستثمار في العمل من خلال التجريب.
- باعتبار أنّ المنظمات تنشأ في سوق فيه المنافسة شرسة وقاسية، فتمكين العاملين يمكن أن يحقق أعلى مستويات من الأداء والتميّز المؤسسي إذ تم توليد روح المنافسة. ولجعل الموظفين يتحلون بالتنافسية ينبغي على المنظمة إنشاء ثقافة مناسبة لتمكينهم من مواجهة التحديات، والتغلب على المشاكل، وتحقيق المزايا التنافسية.

[1] إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL–وحدة EARA بالمسيلة–، شهادة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سبتمبر 2006، ص82.

[2] Ghosh. A.K, Op. Cit, P105.

خلاصة الفصل.

هدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار النظري والفكري لمفهوم واستراتيجيات تمكين العاملين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء.

الجزء الأول عُني بالتأصيل التاريخي لمفهوم التمكين وقد تم من خلاله التطرق الى ذكر بعض الآيات والأحاديث التي ذكر فيها التمكين، بعد ذلك تم التطرق إلى نظريات الإدارة وإبراز علاقتها بالتمكين، ليتم في الأخير عرض بعض من مساهمات الباحثين حول تحديد تعريف للتمكين، بعدها عرض أسباب ودواعي الإهتمام بتمكين العاملين.

في الجزء الثاني تم فيه عرض الاتجاهات النظرية لاستراتيجية تمكين العاملين، من خلال التعريف بهذه الاستراتيجية، مع إعطاء نماذج لتمكين العاملين والتي من أشهرها نموذج كونجر وكانينجو، ونموذج غاندز، بعدها تناولنا المراحل التي يُفترض اتباعها من طرف المؤسسات لتطبيق استراتيجية التمكين لموظفيها.

وفي الشق الأخير تم استعراض لمساهمات الأدبيات في تحديد تطبيقات استراتيجية التمكين على المؤسسة الخدمية ومدى ملائمتها لها، إضافةً إلى عرض منافع واشكالات تطبيق استراتيجية التمكين للموظفين، وإمكانية تحسين استراتيجية تمكين العاملين من خلال عدة برامج تم التطرق لها.

الفصل الثاني: التأصيل النظري للأداء البشري.

تمهيد.

يواجه قطاع الأعمال منافسة حادة بين الفاعلين الأساسيين على مستوى السوق العالمي وحتى المحلي، هذا ما جعل المؤسسات تدرك أهمية الموارد البشرية في امتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة. يُنشأ موظفو المؤسسة ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال أداءهم لذلك نجد أغلب المؤسسات تسعى الى اكتشاف الطرق والسبل التي يمكن من خلالها تحقيق أعلى مستويات ممكنة من الأداء لموظفيها.

إن المورد البشري هو أهم أصول المؤسسة والاستثمار فيه من خلال التدريب والتطوير وأساليب التحفيز المختلفة يضمن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية دائمة تضمن لها تحقيق أهدافها التي تسعى لها.

ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطا على المسيرين من أجل توسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين وهو ما يمثل الدور التقليدي إلى دور استراتيجي أكثر عمقا، خاصة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في الإقتصاد الحالي من النشاط العضلي نحو النشاط المعرفي، وبالتالي أصبح لزاما على مسيري المنظمات إثبات قيمة الموارد البشرية كأحد الأصول الاستراتيجية الهامة في المنظمة.[1]

سعيا منا إلى الالمام بجميع جوانب هذا المفهوم وأصوله، تم تخصيص هذا الفصل لمناقشة مساهمات الباحثين في مجال الأداء البشري، من خلال تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث تتناول:

- **المبحث الأول: الموارد البشرية والأداء؛**
- **المبحث الثاني: توصيف الأداء البشري؛**
- **المبحث الثالث: عملية إدارة الأداء البشري.**

[1] مصطفى حوحو، عبد القادر هاملي، عبد الحق العشعاشي، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة –دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية–، مجلة بحوث الاقتصاد والمانجمنت، المجلد 1، العدد 1، جوان 2020، ص167.

المبحث الأول: الموارد البشرية والأداء.

البقاء في سوق المنافسة اليوم يتطلب قوة كبيرة يجب على المؤسسة امتلاكها، وقد تخص هذه القوة الجانب الداخلي للمؤسسة (أي المورد البشري) أو الجانب الخارجي لها (زبائن المؤسسة). فيجب على إدارة الموارد البشرية خصوصا أن تمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح[1].

لم يعد التحدي امتلاك الميزة التنافسية بل أصبح التحدي في كيفية المحافظة عليها بعد امتلاكها، وبما أن الموارد البشرية تعتبر أهم مصدر للميزة التنافسية[2]، فإنه ينبغي على المؤسسة التركيز على العوامل التي قد تساهم بشكل إيجابي في تعزيز أداءهم لتطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها. خصص هذا المبحث للتعرف على ماهية الموارد البشرية والأداء.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.

عمدت المنظمات في الدول المتقدمة، وفي بعض دول العالم النامي الساعية إلى التقدم إلى تغيير مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد– وهو مصطلح تقليدي، مازال يُستعمل في كثير من بلدان العالم النامي– إلى مصطلح المورد البشري –الموارد البشرية– للدلالة على أهمية العنصر البشري –بجعله موردًا– في تحقيق أهداف المنظمة أو الشركة الاستراتيجية (طويلة المدى)، وأهدافها (متوسطة المدى)، وأهدافها (قصيرة المدى)، فضلا عن بقاء المنظمة واستمراريتها، إذ يعتمد بقاؤها واستمراريتها على رضا المستهلك (الزبون أو العميل) عن جودة وتميز منتجات المنظمة، ممّا يساعدها على الاحتفاظ بحصتها السوقية، والعمل على زيادة هذه الحصة مستقبلا، ومن ثمّ زيادة مطردة في أرباحها[3].

هذا ما يقودنا إلى ضرورة التطرق إلى التطورات التي مرّ بها مصطلح الموارد البشرية عبر مختلف العقود.

1. مفهوم الموارد البشرية: وفي هذا الإطار يمكن عرض العديد من التعاريف، من أهمها ما يلي:

يعتبر "بيتر دراكر" (Peter Drucker) زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف "MBO" أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الانسان، وأن الموارد الكامنة في أي منظمة هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها[4].

---

[1] تمار توفيق، عز الدين عبد الرؤوف، قروش عيسى، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021، ص114.

[2] Dahkoul.Z.M. (2018). The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations, Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA), V.5, Issue.1, P.11-17, P.12.

[3] محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2010، ص ص9–10.

[4] نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص15–16.

الموارد البشرية في منظمة ما هي: "جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها، والعاملين فيها سواءًا كانوا رؤساء أو مرؤوسين وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعويضات ومكافآت، مزايا عينية محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة أو الشركة باستراتيجية المنظمة، وهذه الاستراتيجية تشتمل على رؤية ورسالة وأهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها"[1].

وتتكوّن الموارد البشرية في المنظمة من: "مختلف الجهود، والمهارات أو القدرات لجميع العاملين الذين يعملون لحساب المنظمة تختلف المنظمات في تسمياتها، فتطلق عليها تسميات متعددة منها "العاملين Sttaff"، أو "قوة العمل Workforce"، أو "الأفراد Personnel" أو "الموظفين Employees"، لكن المعنى الأساسي يبقى نفسه"[2].

وتعبر الموارد البشرية بصفة عامة عن: "جميع الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية. تتقاضى لقاء ذلك الموارد البشرية تعويضات متنوعة، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، في حين الموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد"[3].

كذلك يقصد بالموارد البشرية: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة وفي وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم المهنية والوظيفية، تستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات وبالطبع تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين"[4].

[1] محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص09.

[2]Joshi M. (2013). Human Resource Management, Https://Bookboon.Com/En/Human-Resource-Management-Ebook , 1sted, P09.

[3] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص11.

[4] نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص16.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: مجموعة الأفراد والجماعات العاملة في مختلف المستويات الإدارية في تنظيم ما والتي تربطها علاقة عمل مع هذا التنظيم بحيث تقوم بتقديم تسهيلات وخدمات وبذل مجهودات تخدم أهداف هذا التنظيم والذي يقوم بالمقابل بتقديم مقابل نظير حصوله على هذه الموارد.

2. مميزات المورد البشري.

يتميز المورد البشري عن غير من موارد المؤسسة بالعديد من المميزات وهي كما يلي:[1]

- **العنصر البشري يميل للتخصص:** فالتقدم الذي حصل في المجال الصناعي حدث كذلك في المجال الإداري، حيث أصبح من الضروري وجود في كل مجال من مجالات العمل الإداري المختلفة وذلك ضمانا للكفاءة حتى أن التخصص وتقسيم العمل صار أحد المبادئ الإدارية الدولية خاصة بعد انتشار المنشآت الكبيرة التي تضم آلافا من العاملين وفيما يلي تطبيق مبدأ التخصص في مظهرين رئيسيين:

– تخصص كل فرد أو عدد من الأفراد في عمل معين يكون أكثر إلماما به وأكثر قدرة على إتقانه وتطوير أدائه فيه؛

– تخصيص كل مجموعة ذات نوعية متكاملة في مجال معين وهذه المجموعة تشكل وحدة إدارية يمكن تجزئتها إلى وحدات إدارية أصغر.

- **العنصر البشري يلزم تنظيمه داخل المنظمة:** نظرا لكثرة التخصصات وتنوعها الذي ساد في المجالات الفنية والإدارية داخل المنظمة الواحدة –هذا فضلا عن زيادة عدد العاملين في كل المنظمات الكبيرة–، وكي يؤدي كل منهم عمله فإن ذلك يقتضي تنظيم جهودهم وذلك بتقسيمهم إلى فئات حسب نوعية العمل وكذلك تحديد مستويات إدارية لكل فئة، وغالبا ما يشمل تنظيم الموارد البشرية في المنظمات كبيرة الحجم ثلاث مستويات إدارية رئيسية هي: (العليا – الوسطى– الدنيا).
- **العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا:** إن التقدم التكنولوجي السريع يؤدي إلى ضرورة إنفاق الكثير من المال والجهد والوقت في سبيل تدريب العنصر البشري لرفع مهاراته وزيادة خبراته وقدراته، وبهذا المفهوم يعتبر العنصر البشري عنصرا استثماريا سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي حيث ذلك يجعل العنصر البشري يزداد قدرة وأهمية.
- **العنصر البشري عنصر ابتكاري:** نظرا لأنه هو العنصر الحيوي من بين عناصر جامدة، والصفة الابتكارية لدى العنصر البشري تزيد ندرة، لذا تزداد أهمية الصفة الابتكارية لديه في المستويات الإدارية العليا.

[1] سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص ص26-28.

- **العنصر البشري يتأثر بالظروف الخارجية:** يقصد بالظروف الخارجية مختلف الظروف البيئية منها ما يتعلق بظروف العمل من حيث (الحوافز، المستويات الوظيفية، المكانة التي يمثلها كل فرد، الضوضاء، الأتربة، صعوبة العمل وخطورته) أو ما يتعلق بالظروف الإجتماعية للفرد مثل (الاستقرار العائلي والمعتقدات والمواهب والاتجاهات)، لذا لابد من دراسة هاته الظروف نظرا لتأثيرها على نفسية الأفراد وإنتاجيتهم.
- **يتميز العنصر البشري عن باقي العناصر في أن له إرادة ذاتية تؤثر على انتاجيته:** ولذلك فإنه يلزم مراعاة تلك الفروق عند الاختيار في التدريب والترقية وكذلك في تكوين الوحدات الإدارية.
- **العنصر البشري يتأثر بالفروق الفردية:** فالأفراد يختلفون عن بعضهم البعض في الخصائص البشرية والتخصصات العلمية وكذلك في القدرة على التعلم والتدريب والاستيعاب، لذا يجب تنظيم خبراتهم وحصر مستوياتهم العلمية.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق الأداء.

حظيت الموارد البشرية بأهمية بالغة في السنوات الأخيرة، فعلى المستوى الكلي تشير نظريات النمو الداخلي إلى أنّ تراكم رأس المال البشري يُشكل المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي الكلي، أمّا على المستوى الجزئي فتُشير النظرية القائمة على الموارد بأنّ رأس المال البشري المشكل من الموظفين يعدّ كمصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة للشركات وهذا الاهتمام ناتج إلى حدّ كبير فيما يتعلق بالتطوّر الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث وُصفت الاقتصاديات الغربية الحالية بـ: "الاقتصاديات القائمة على المعرفة"[1].

لذا يُعتبر رأس المال البشري الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الابداع والابتكار، ومن بين أهم ما يُميّز رأس المال البشري عن رأس المال المادي كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن، ويمكن حصر دور الموارد البشرية الكفؤة في دعم التنافسية في النقاط التالية:[2]

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتاجاته؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية؛
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية،

[1]Human Resource Management Within Small And Medium-Sized Enterprises, Rozenberg Publishers, Volume.313 De Tinbergen Institute Research Series: Tinbergen Institute, 2003, P01.

[2] فرعون امحمد، مجمد إليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، Http://Iefpedia.Com /

- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية؛
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني بحيث تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.

ويساهم أيضا المورد البشري في التنافسية من خلال:

- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد اللازمة تبعا لقدراته؛
- المشاركة الفعلية في بناء أمن واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة؛
- إسهامه في الخدمات الاجتماعية والتطوعية؛
- المشاركة في البرامج التعليمية والتربوية مثل محو الأمية، ودورات التثقيف والتوعية...إلخ؛
- الإسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي والوطني؛
- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.

وتتضح أهمية الموارد البشرية في المنظمة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وخاصة عند الانتقال من عصر الآلية إلى عصر المعلومات، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المعلومات والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات البيئية للقرن الجديد[1].

[1] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص31.

المبحث الثاني: توصيف الأداء البشري.

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ومحوريا في تحقيق المؤسسات لأهدافها التنظيمية، بالمقابل فإن له تأثير كبير من الموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة على وظيفة التنظيم، كما أن تحسين أداء الموظف لا يفيد المؤسسة فقط وإنما يفيد الموظف نفسه، لأن الأداء الجيد من الناحية النظرية يُمكِّن من تطوير المستوى الوظيفي للمورد البشري.

في هذا المبحث سنناقش كل من مفهوم الأداء البشري ومحدداته ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري.

تتعدد المصطلحات في المجال الإداري وتتعدد بذلك وجهات النظر للمصطلح الواحد، وعليه فإن مصطلح "الأداء" كغيره من باقي المصطلحات لا يوجد تعريف موحد له.

ونظرا لكثرة استعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة، لذا لم يتم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن الاقتصاد في استخدام الموارد كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام[1].

فمن الجانب اللغوي، يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "La Rousse" كلمة الأداء "Performance" كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Performance" المأخوذة من كلمة "Performer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir"[2].

أما من الجانب الإصلاحي، حسب ما أورده موقع "Business Dictionary" فالأداء البشري هو: "إنجاز مهمة وفقا للمعايير المتفق عليها المبنية على الدقة أو الاكتمال والكفاءة[3]، ويعتبر في كثير من الأحيان أن الأداء ببساطة هو النتائج المحققة أي هو سجل انجازات الفرد، فقد أكد "خان" (Kan 1999) أن " الأداء هو الشيء الذي يتوكد خلفه الشخص والقائم حاليا بغض النظر عن الهدف"[4]، وهناك من يعتبر الأداء بأنه " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن

[1] عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية –مفهوم أو تقييم–، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2000، ص86.

[2] Dictionnaire Larousse De Langue Francaise. (2001), P766.

[3]Human Performance, Www.Bisnessdictionary.Com/Definition/Human-Performance Accessed On: 19/09/2016.

[4]Armstrong. M., Op. Cit, P 247.

إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"[1].

وعليه فهناك من ينظر إليه من الجانب السلوكي وهناك من ينظر إليه من جانب المخرجات (النتيجة).

حيث يشير الجانب السلوكي إلى ما يقوم به الفرد في حالة العمل، وهو ما يشمل مختلف السلوكيات، إذ أنه لا يندرج كل سلوك تحت مفهوم الأداء، ولكن السلوك الوحيد الذي ينطوي تحت مفهوم الأداء هو الذي له صلة بالأهداف التنظيمية، فحسب "كامبل وآخرون" (Cambpell Et Al) يعرفون الأداء على أنه: "كل ما تستأجر من أجله المؤسسة فردا للقيام به، وبشكل جيد" وبالتالي لم يتم تعريف الأداء من خلال السلوك (العمل) في حد ذاته ولكن من خلال عمليات قانونية وتقييمية، وعلاوة على ذلك فإن الإجراءات أو السلوكيات التي يمكن تطويرها وقياسها هي فقط التي تشكل لنا الأداء[2].

وهذا ما يتفق معه عاشور (2005)، حيث يعرف الأداء بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يُقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء"[3]، حيث أنه هناك خاصيتين للسلوكيات التي نميز بها الأداء، أولا: أنها ذات طبيعة تقييميه يعني هذا أنه يمكن الحكم على أنه سلبية أو متوسطة أو ايجابية لفعالية الأفراد والمنظمة، بمعنى آخر أن قيمة هاته السلوكيات تختلف في إسهامها في الانجاز للأفراد، الوحدة والأهداف التنظيمية، وثانيا الأداء متعدد الأبعاد بمعنى هذا أن هناك أنواع عديدة ومختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق أو إعاقة الأهداف التنظيمية[4].

في حين يشير جانب المخرجات إلى نتيجة أو محصلة سلوك الأفراد، فالسلوكيات تنتج عنها مخرجات[5]. هذا يتفق مع التعريف الذي قدمه "نيكولاس" (F.W. Nicolas) بأن: "الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات (مخرجات) السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية

[1] سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 36.

[2] Sonnentage. S. (2002). Psychological Management Of Individuel Performance, Jhon Willy LTD, USA, P05.

[3] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، إدارة المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص25-26.

[4] هيرمان أغينيس (Herman Aguinis)، ترجمة سامح عبد المطلب عمر، إدارة الأداء، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 112.

[5] Sonnentage. S, Op. Cit , P05.

مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك"[1]. ففي كثير من الحالات، كل من جانبي السلوك والمخرجات يرتبطان من الناحية التجريبية، لكن لا يتداخلان فيما بينهما تماما.

حيث أن جانب مخرجات الأداء يعتمد على عوامل أخرى غير سلوك الأفراد على سبيل المثال، تخيل معلم يقدم درس القراءة بكفاءة (الجانب السلوكي للأداء) لكن واحد أو اثنان من التلاميذ رغم هذا لا تتحسن مهارتهم في القراءة (جانب مخرجات الأداء) أو تخيل موظف مبيعات في مجال الاتصالات يظهر مستويات أداء متوسطة في التفاعل المباشر مع العملاء المتحصلين (الجانب السلوكي للأداء) ولكن رغم هذا يحقق رقم مبيعات عالٍ للهواتف النقالة (جانب مخرجات الأداء) وذلك بسبب ارتفاع الطلب العام على أجهزة الهاتف النقال[2].

ولوجهة نظر أكثر شمولا للأداء، فالأداء يتحقق إذا تم تعريفه بأنه يضم كلا من السلوك والنتائج وهذا ما تم وضعه بشكل جيد من قبل "برامباتش" (Brunbach 1988) حيث وضح بأن: "الأداء يعني كل من السلوك "Behavior" والنتائج "Results" حيث أن السلوكيات نابعة (أو ناشئة) من الأداء وتحول الأداء من التجريد "Abstraction" إلى العمل فليس فقط الوسائل يتم من خلالها تحقيق النتائج، فالسلوكيات هي في حد ذاتها نتائج فنتائج الجهد البدني والعقلي يتم تطبيقها على المهام".

وبناء على المثال السابق المتعلق بالمعلم وموظف المبيعات، يساعدنا في تفسير لماذا نركز في جهود التحسين للأداء ليس فقط على النتائج، ولكن أيضا السلوك، فمن الممكن تحقيق نتائج جيدة عن طريق سلوك مشكوك فيه (سلوك متدني) وفي المقابل يمكن تحقيق نتائج سيئة على الرغم من أن السلوك متوافق (جيد)، وعليه ببساطة الأداء البشري هو السلوك بالإضافة إلى النتائج[3].

Performance(P)=Behavior (B)+ Results (R)
الأداء = السلوك + النتائج

وعليه لا بد من توضيح مفهوم كلا من السلوك والنتائج وعلاقة كل واحد بالآخر:

[1] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

[2] Sonnentage. S, Op. Cit, P05.

[3] Standard. D. (2009), Human Performance Improvement, Handbook Volume1, Concept And Principles, AREA HFAC Departement Oh Energy, Washinghton, USA, P12.

1. السلوك "Behavior": السلوك هو في العلوم السلوكية هو ظاهرة إنسانية متكونة من مجموعة الأفعال والتصرفات الحركية والأقوال الصادرة عن الإنسان، بقصد أو بغير قصد، وتكون حركات قابلة للملاحظة، جزئيا وكليا، ويعبر عن دوافع وغرائز وحاجات واتجاهات وأهداف[1]، فهو إذن نشاط ملحوظ يمكن رؤيته وسماعه، ويمكن قياسه فالسلوك الملائم يعد ضروريا للنتائج الملائمة.

2. النتائج "Results": يتم استنتاج أو الإشارة للأداء من خلال النتائج التي تم قياسها، فالنتائج سواء كانت جيدة أو سيئة، تعد مخرجات للسلوك حيث تشمل كل من الإجراءات العقلية والجهود البدنية لأداء مهمة معينة[2].

ويمكن تعريف الأداء حسب سلطان (2002) بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"[3].

وهناك من يعرف الأداء بأنه: "الإنجاز الذي يعكس النتائج التي تترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل"[4].

وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج أن: "الأداء هو سلوك ونتيجة، فهو سلوك معين ينتج عنه إنجاز معين، بحيث تشمل هاته السلوكيات مهارات ومعارف أي قدرات عقلية وحركية يتم ترجمتها إلى مهام مكونة لوظيفة الفرد بحيث تتباين مختلف السلوكيات والنتائج من وظيفة لأخرى، وعليه تعد السلوكيات مدخلات للأداء والنتائج مخرجات للأداء".

وبالتالي لا يمكن الفصل بين جانبي السلوك والنتيجة للأداء حيث يمكن دراسة كل جانب على حدى بغرض تحسينه وتطويره لكن لا يمكن فصلهما، فهما مكملان يشكلان في مجموعهما الأداء، يعني هذا أنهما وجهان لعملة واحدة.

ومما سبق يتضح ما يلي:[5]

- أنه ليس كل سلوك في مجال العمل يدخل ضمن مفهوم الأداء، ولكن فقط السلوك الذي يرتبط بتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- أن السلوك الذي يمكن ملاحظته وقياسه هو فقط ما يتضمنه مفهوم الأداء؛
- أن الأداء له جانبان الأول جانب السلوك والثاني جانب النتيجة.

---

[1] العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية "قديما وحديثا"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص387.

[2] Standard. D, Op. Cit, P13.

[3] – محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص219.

[4] نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 78.

[5] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية، إدارة تعليمية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص104.

المطلب الثاني: محددات الأداء البشري.

لمعرفة محددات الأداء ينبغي طرح التساؤل التالي: ما العوامل (المحددات) التي تجعل الموظف يؤدي بشكل جيد؟ لماذا يقدم أفراد معينون مستويات أداء أفضل من الآخرين؟[1]، ففي السنوات الأخيرة اختص كل من خبراء علم النفس وعلم الاجتماع في دراسة السلوك التنظيمي، حيث قاموا بالتحقيق في مؤشرات التنبؤ المباشرة للسلوك الفردي والنتيجة أي محددات الأداء واحدة من بين المعادلات المبكرة نجد:

الأداء (Performance)= الفرد (Person) × الظرف (Situation)

حيث أن الفرد يحتوي على الخصائص الفردية والظرف يمثل التأثيرات الخارجية على سلوك الفرد[2]. فمثلا تأثير قدرة الفرد (خاصية فردية) على أدائه تتوقف إذن على مدى توفره لبيئة من ظروف ميسرة لتطبيقه، وفي وقت قصير تم طرح معادلة أخرى هي: القدرة في عمله[3].

الأداء (Performance)= القدرة (Ability) × الدافعية (Motivation)

حيث أن هذه المعادلة يطلق عليها أحيانا بنموذج "المهارة والإدارة "Skill And Will Model" وهذه المعادلة تشرح خاصيتين أساسيتين داخل الفرد التي تؤثر على الأداء الفردي وعليه أصبحت هناك ثلاث محددات للأداء الأكثر شيوعا هي: القدرةّ، الدافعية، الظرف.

ولكن في عام 1960 حدد الباحثون محدد رئيسي للأداء هو : إدراك الدور (ويعني التزامات الدور المتوقعة من الفرد) ثم تم جمع هذه المحددات كلها وتوضيحها في نموذج سمي بـ: "MARS Model" وهو اختصار للحروف الأولى لكل محدد من محددات الأداء (Motivation, Ability ,Rôle-Perception, Situation Factor) جميع هذه العوامل الأربعة تعد المؤثرات (المحددات) الهامة للسلوك الفردي والنتيجة أي الأداء حيث إذا انخفض واحد منهم في حالة معينة، فإن الموظف سيؤدي المهمة بشكل سيء، على سبيل المثال نأخذ مندوبي المبيعات بدافعية عالية مع إدراك للدور

[1] هارمان أغينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 115.

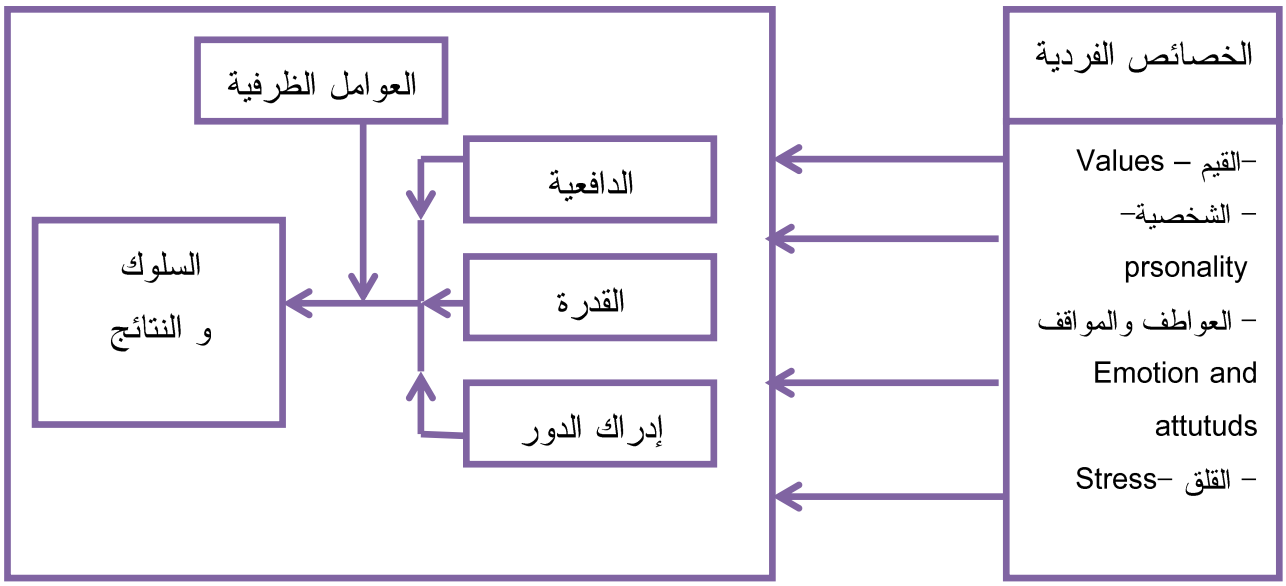
[2] Mcshane. S.L,Glinow. M.A.V. (2010). Organizational Behavior: Emerging Knowledge And Practice For The Real World, Mcgraw-Hill, 5th Ed, USA, P35.

[3] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 49.

واضح وموارد كافية (العوامل الظرفية) رغم هذا لم يقوموا بأداء مهامهم بشكل جيد، وذلك لأنهم يفتقرون لمهارات البيع والمعرفة ذات الصلة (القدرة)[1].

وعليه من خلال الشكل رقم (07) سيتم توضيح محددات الأداء الأربعة وتأثيرها على الأداء.

الشكل رقم (07): نموذج "MARS" للسلوك الفردي والنتائج.



Source: McShane. S.L,Glinow. M.A.V. (2010). Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world, McGraw-Hill, 5th ed, P35.

وعليه من خلال هذا الشكل يتضح أن الفرد له مجموعة من الخصائص الفردية متمثلة في القيم، الشخصية العواطف والمواقف، القلق، جميع هذه الخصائص الفردية ينتج عنها مؤشرات داخلية لدى الفرد تتمثل في الدافعية، القدرة وإدراك الدور، هذه المحددات الداخلية تتأثر أيضا بالعوامل الظرفية، لتمتزج كلها وتؤثر على السلوك الفردي ونتائجه أي على الأداء الفردي.

وبناء على هذا النموذج ينبغي التفصيل أكثر في هذه المحددات الأربعة وارتباط كل واحد بالأداء الفردي:

1. دافعية الموظف Employée Motivation": يمثل الدافع قوى داخلية لدى الفرد، بحيث تؤثر على اتجاه وكثافة واستمرار سلوكه الإرادي "Valuntary Behavior"، فالاتجاه هو العنصر الأول للدافعية يشير إلى أين يشارك الأفراد بجهودهم فهم لديهم شعور يحاولون تحقيقه وعلى أي مستوى من الجودة والكمية..، وبعبارة أخرى الدافع هو هدف موجه

[1] Mcshane. S.L,Glinow. M.A.V, Op. Ci, P35.

"Goal-Directed"، وليس هدف عشوائي، أما الكثافة فهي تمثل العنصر الثاني للدافعية مقدار الجهد المخصص لهذا الهدف، وأخيرا الدافع يشمل مستويات متفاوتة من الاستمرار، وهو يعني مواصلة الجهد لفترة معينة من الزمن[1].

وعليه فالدافع يتضمن ثلاث أنواع مختلفة من السلوكيات[2]:

- الرغبة في زيادة المجهود مثل (سأذهب للعمل اليوم) = الاتجاه.
- اختبار مستوى المجهود، مثل (سأبذل قصارى جهدي بالعمل، مقابل سأعمل بدون جهد) = الكثافة.
- الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى للمجهود، مثل (سأترك العمل بعد مدة قصيرة مقابل سأعمل مهما كانت الظروف) = الاستمرار.

وما ينبغي ذكره هو أن الدافع موجود داخل الأفراد، فهو ليس سلوكهم الفعلي. وهكذا فإن كل من الاتجاه، والكثافة والاستمرار هي شروط معرفية (أفكار) وعاطفية تعد سببا مباشرا لتحرك الفرد[3].

2. القدرة "Ability": تكتسب القدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي "Aptitude" والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب؛ وعليه فإن القدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرهما معا هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله والمهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ؛ وعليه فإن القدرة على العمل تتكون من جزأين أساسيين:[4]

- جزء مكتسب من التعليم والتدريب والخبرة (مهارة مكتسبة)؛
- جزء موروث ونابع من الشخص ذاته (المهارات–أي الاستعدادات الشخصية).

3. إدراك الدور "Role Perception": إن دور الفرد متوقف على مجموعة من الواجبات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها، وعليه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الأنشطة والسلوكيات المتوقعة في أدائه.

الإدراك هو عمليات ذهنية تقوم بالانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير المطلوبة بتفاعل الإدراك مع الدافعية والقدرة لتكوين الأداء الفردي، وبالتالي فهو يلعب دورا مهما من خلال تأثيره على دافعية الفرد ومعرفة الطريقة التي يُشغل بها قدراته ومعرفة المنافع العائدة إليه ومدى توقعه

[1] Mcshane. S.L,Glinow. M.A.V, Op. Ci, PP34-35.

[2] هارمان إغينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 113.

[3] Mcshane. S.L,Glinow. M.A.V, Op. Ci, P35.

[4] علي السلمي، إدارة الأفراد والكفارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص ص27–29.

لاحتمال تحقيق هذه العوائد فالإدراك يوفر للفرد الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح[1]، حيث أن إدراك الدور له ثلاث مكونات، وهي عندما يمتلك الموظفون إدراك دور دقيق بما يلي:[2].

- الواجبات المحددة أو النتائج التي تقع ضمن مسؤولياتهم؛
- فهم أولوية مختلف المهام وتوقعات الأداء، وهذا يتضمن مقابل معضلة الجودة، مثلا كم عدد العملاء الذين يتم خدمتهم في الساعة (الكمية) مقابل كم من الوقت يخصصه الموظف لكل عميل (الجودة) ويشير أيضا إلى التخصيص الصحيح للوقت والموارد لمختلف المهام؛
- فهم السلوكيات أو الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة، وهذا يشير إلى الحالات التي يمكن فيها إتباع أكثر من طريقة واحدة لأداء العمل، وكذلك أي هذه السلوكيات والإجراءات المفضلة للمؤسسة.

4. العوامل الظرفية "Situationnel Factors": تحتوي العوامل الظرفية على ظروف خارجية عن السيطرة المباشرة للموظف التي من شأنها أن تعيق أو تسهل السلوك والنتائج. فبعض العوامل الظرفية مثل: أذواق المستهلكين والظروف الإقتصادية...، تنشأ من البيئة الخارجية، وبالتالي فهي خارجة عن سيطرة الموظفين والمنظمة على حد سواء، مع ذلك عوامل ظرفية أخرى مثل: الوقت، الأفراد، الميزانية، مرافق العمل المادية، يتم التحكم فيها من خلال الأفراد داخل المنظمة.

ولذلك ينبغي على رؤساء المؤسسات ترتيب هذه العوامل الظرفية بعناية لكي يتمكن الموظفون من تحقيق أدائهم العالي وعليه فالعناصر الأربعة لنموذج "MARS" تؤثر على جميع الموظفون الطوعية في مكان العمل وبالتالي على مخرجات أدائهم، وهذه العناصر في حد ذاتها تتأثر بالاختلافات الفردية[3].

المطلب الثالث: معوقات الأداء البشري.

تواجه المنظمات دائما مشكلة في تدني مستويات الأداء البشري، وتسعى دائما لحلها والرفع من مستويات هذا الأخير، والخطوة الأولى لحل هذه المشكلة هي معرفة المعوقات التي تحد من بلوغ مستويات الأداء البشري المرغوبة، ثم حلها وعليه سيتم التطرق إلى مختلف معوقات الأداء البشري فيما يلي:

1. معوقات سلوكية: تواجه الإدارة في كافة المنظمات عدة مشكلات أساسية في التعامل مع الموظفين، هذه المشكلات تعيق الأداء، ومن أمثلتها:[4]

[1] مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص ص31-32.

[2] Mcshane. S.L,Glinow. M.A.V, Op. Ci, P36.

[3] Ibid, P357.

[4] نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص18-19.

- عدم المواظبة على مواعيد العمل، من مظاهر ذلك التأخير في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سبب أو بسبب أو بدون سابق إنذار أو الغياب المتكرر؛
- انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة اتجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات الأجور والرواتب والحوافز؛
- عدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين الفريق اللازم للعمل؛
- التكاسل وتقييد الإنتاج وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب، على الرغم من توفر القدرة على العمل؛
- النزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين بعضهم البعض فقد يحدث ذلك بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم؛
- الميل للمعارضة والمخالفة لتعليمات الإدارة خاصة عدم الاستجابة للتغيير والتجديد في العمل؛
- زيادة حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله الإدارة والسلوك الفعلي للعاملين، وجب على الإدارة تقليل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكنا من خلال تعديل السلوك الذي يعزز مستويات الأداء البشري.

2. **معوقات ظرفية داخلية**: هناك العديد من المعوقات داخل بيئة العمل، ونذكر منها ما يلي:

- **ظروف العمل الداخلية**: يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل مثل: الإضاءة والتهوية وفترات الراحة، والتدفئة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة والتسهيلات المتشابهة بصفة هامة؛ فلا بد أن يكون هناك مستوى محددا لتلك الظروف المادية لكي يؤدي العامل عمله بكفاءة[1]، نظرا للتأثير الملموس لهذه الظروف على المقدرة الذهنية والجسمية للعامل[2].
- **ضعف نظام الحوافز**: إن المشكلة الأساسية التي يعاني منها منظمات اليوم ولا سيما في البلدان النامية في تعاملها مع العنصر البشري لديها، تعود بشكل رئيس إلى إخفاقها في بناء نظام جيد للحوافز، يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت[3]، حيث أن هناك علاقة قوية بين المكافآت المالية وأداء الموظفين، فإذا ما تم تدعيم الأداء بمكافآت مالية فإن الموظفين سوف يقومون بأداء مهامهم بشكل نشيط أكثر وتزيد هذه الأخيرة من التزام الموظفين مما يؤدي في نهاية المطاف إلى بلوغ أداء جيد[4].
- **ضعف نظام التدريب**: لا يمكن أن يظل العاملين ماهرين إلى الأبد –بدون تدريب– فإن التقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة –مع مرور الوقت– كما أن تغيير العاملين لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن

---

[1] علي السلمي، إدارة الأفراد والكفارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص30.

[2] عادل حسين، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1974، ص184.

[3] عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص301-302.

[4]Saeed. R, Mussawar. Et Al. (2013). Factor Affecting The Performance Of Employee At Work Places Sector Of Pakistan, Middle –East Journal Of Scientific Reseacg, 17(9), P1206.

تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة[1]، وعليه فالتدريب يعمل على إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل[2].

وبالتالي ضعف نظام التدريب لا يمكن العاملين من اكتساب قدرات جديدة تزيد من مستويات أداء مهامهم.

- **ضغط العمل**: يعرف ضغط العمل بأنه: "جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهو أحد المصادر التي تتسبب في حوادث وأمراض عمل متنوعة منها ما هو جسدي ومنها ما هو نفسي، تنعكس آثارها سلبا على الفرد والمنظمة"[3].

يتفق أغلب الباحثين على أن هناك مصادر ضغط العمل المتعلقة بالمنظمة ضمنها ظروف بيئة العمل، ومصادر متعلقة بالفرد ضمنها صراع الدور وغموض الدور[4].

حيث يعرف "شولر وزملاؤه" (Shuler At Al) صراع الدور بأنه: "حالة من الأدوار المرسلة وغير المتناسقة إلى الفرد القائم بالدور"، ويعرفون أيضا غموض الدور بأنه: "حالة من عدم الوضوح في الأدوار المرسلة إلى القائم بالدور"[5]. وعليه عندما تتولد استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر، ولا يستطيع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط مما يؤدي إلى نتائج فسيولوجية ونفسية وسلوكية وقد قسمت آثار ضغوط العمل إلى صنفين:[6]

- آثار نفسية كالإحباط، القلق، الاحتراق النفسي، العدوانية، التوتر، الإرهاق؛
- آثار سلوكية كالإصابات والحوادث، الإفراط في النوم، الإفراط في الأكل، الإفراط في الحركة، التدخين، الهيجان، التغيب عن العمل.

هذه الضغوط تسبب بشكل مباشر في إضعاف الأداء الفردي، على سبيل المثال عندما يحصل عطل في آلة واحدة لا يمكنك الاستمرار في إنجاز المهمة، بالتالي ستعاني فورا في تدهور الأداء.

- **تصادم قيم الفرد مع قيم المنظمة**: لا شك أن للقيم دورا بارزا في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيرا ملموسا على أداء الأفراد سواء أكانت هذه القيم من موروثات الأفراد نفسهم أو منظماتهم، ولكن مما لا شك فيه

---

[1] إبراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص08.

[2] سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 152.

[3] راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 89.

[4] منصور بن نايف العتيبي، أسامة حسن جابر، علاقة الضغط الوظيفية بالتوجيه الشخصي لدى عينة من الاداريين بجامعة نجران، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد 21، مصر، 2011، ص12.

[5] علي السلمي، إدارة الأفراد والكفارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص ص27-29.

[6] فريدة بوغازي، تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية: المؤسسة المينائية –سكيكدة-، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 11، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، سكيكدة، ص 330

أيضا أن قيم المنظمة تؤثر تأثيرا كبيرا على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلبا أو إيجابا على قيمهم الذاتية، وعليه فالموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته فإنه يتصرف بنحو مختلف ودائما يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، بالتالي يتدنى ويسوء الأداء[1].

- **نمط القيادة والإشراف:** إن القيادة الإدارية السليمة والناجحة من العوامل ذات التأثير المباشر في الروح المعنوية، فهي تُشعر الأفراد بأن هناك من يهتم بهم ويوجههم الوجهة الصحيحة ويشرف عليهم ويدفعهم إلى الأمام لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية كما تشعرهم بأن هناك من يساعدهم في حل مشكلاتهم وتطوير أدائهم نحو الأفضل[2].

وعليه عدم توفر مثل هذا النوع من القيادة سيؤدي إلى –كما أسفرت نتائج كثير من الأبحاث– أن كثير كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم[3]، وعندما تنخفض درجة رضا العاملين سيؤدي ذلك إلى آثار سلبية على الأداء وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل: الاستمرار في العمل دون أداء فعال أو الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي، أو ترك العمل[4].

3. معوقات ظرفية خارجية: يضيف عاملين آخرين عامل البيئة الخارجية، على أنه من بين معوقات الأداء البشري، إذ تؤثر البيئة الخارجية على أداء العامل من خلال المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية[5].

مثلا الموظف يرى بأن وظيفته تتأثر بحالة الإقتصاد المحلي فعند انفجار أوضاع صعبة على الاقتصاد المحلي سيؤدي ذلك إلى ارتفاع في نسب البطالة، مما يجعل الموظفين يشعرون بالخوف والقلق بشأن عقد عملهم، هذا القلق يؤدي إلى انخفاض في مستويات الأداء لدى بعض الموظفين، إلا أن الخوف من فقدان الوظيفة يمكن أن يكون عاملا محفزا لأداء أفضل لدى البعض الآخر من الموظفين، أما بخصوص المنافسة في القطاع الصناعي، فإن درجة التنافسية تؤثر على أخلاقيات كل من الإدارة والموظفين خصوصا في حالات تدني الإيرادات.

---

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط6، عمان، الأردن، 2016، ص98.

[2] عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، مرجع سابق، ص 285.

[3] علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2000، ص117.

[4] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 405.

[5] Weiss. D. (2003). Ressources Humaines, Edition D'organization,2eme Ed, Paris, France, P78.

في بيئة شديدة المنافسة، قد يتدنى السلوك الأخلاقي نحو العملاء والموردون، ذلك لأن الموظفين يركزون على جلب عمل أكثر وعملاء جدد أكثر وبالتالي يهملون السلوك الأخلاقي[1]، حيث يعتبر هذا الأخير من أهم مميزات الأداء المتميز في عصر أصبحت المؤسسات تنافس فيه على الأخلاق بشكل نسبي.

وهناك من يعتقد أنه من السذاجة أن نتحدث عن الأخلاقيات في مجال العمل والتجارة ويستشهد على ذلك بمقولة (Business Is Business) وكأنه يريد أن يقول بأن التجارة والعمل هما في مفهوم الأجانب لا علاقة لهما بالأخلاق والعواطف كذلك، وفي الحقيقة فإن هذا خلاف الواقع، فالجامعات الأجنبية تهتم بتدريس مادة تتعلق بأخلاقيات العمل والإدارة لدارسي الإدارة، بل في التخصصات الأخرى كذلك مثل الهندسة والطب[2]، وعليه فالسلوك اللاأخلاقي يعد معوقا لبلوغ الأداء الجيد. فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها[3].

[1]Mohr. A. Factors In The External Environnement That Influence Employee Behavior, Small Busines. Chron.Com/Factors-External-Environement-Influence-Employee-Behavior-1251-Html, Accessed On: 15/11/2016.

[2] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 75.

[3] عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصاددية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص:180.

المبحث الثالث: عملية إدارة الأداء البشري

إن التركيز على أداء الموظفين لا يفيد المؤسسة في وصولها لتحقيق أهدافها فقط، إنما يتعدى ذلك ليساعد الموظف في الوصول إلى إمكاناته وطاقته الكامنة، مما يحسن الأداء العام في المؤسسة، وهذا ما يرفع الروح المعنوية كما يساهم في تحسين الجودة، ولفهم عملية الأداء البشري بمجملها سنتناول مجموعة من المطالب تخدم هذا الهدف.

المطلب الأول: التحول من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء.

تقييم الأداء "Perfprmance Appraisal"، وإدارة الأداء "Performance Management" هي من بين المصطلحات الأكثر شيوعا، والتي يتم الخلط بينهما، لأن كل منهما مرتبط بتقييم الموظفين، لذلك يتم استخدام هذه المصطلحات بالتبادل، كل الحقيقة أن كلا منهما يختلف من حيث المعنى والمفهوم[1].

فحسب "روبرت باكال" (Robert Bacal 1999) فإن: "تقييم الأداء ليس هو إدارة الأداء فيجب ألا يرتكب خطأ الاعتماد بأن تقييم (أو تقويم) الأداء هو نفسه إدارة الأداء فهذا غير صحيح، لأن تقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام إدارة الأداء فإذا قمت فقط بتقييم الأداء وتركت باقي الإجراءات المكونة لإدارة الأداء فتأكد من أنك سوف تفشل"[2].

في أواخر القرن 20م، شهد عالم إدارة الأعمال تغييرا كبيرا في مقاربات نظم تقييم الأداء، حيث أنه كان هناك إدراك كبير حول أنه من المهم التركيز على تحديد، تخطيط وإدارة الأداء، دون الاكتفاء بتقييم الأداء فقط[3].

إن معظم المنظمات لديها نوع معين من نُظم المراجعة أو تقييم الموظف، ولكن معظمها مجهزة لتقديم أوجه القصور في هذه الأنظمة، وفي حديث عن إدارة أداء الموظفين، السؤال الذي يتم طرحه في معظم الأحيان: ما هو الفرق بين نظام تقييم الأداء ونظام إدارة الأداء؟[4]

[1]Surbli. S. (2012), Difference Between Performance Appraisal And Performance Management, Key Differences. Com/Differences-Between- Performance-Appraisal-And-Performance-Management. Html, Accessed On 03/12/2016.
[2]Bacal. R. (1999), Performance Management, Mc Graw-Hill Companies Inc,USA, P03.
[3] Toppo. L, Prusty. T. (2012). From performance Apprais To Performance Management, IOSR Journal Of Bussiness And Management,3(05), P03.
[4]Potgioter. L. (2005). Appraisal Us Performance Management, Performance Management Institute Of Astralia(PMIA), P01.

يعد تعظيم الأداء كأولوية لأغلبية منظمات اليوم وإدارة الأداء هو جزء الصلة أو الرابطة الموجودة بين استراتيجية المؤسسة والنتائج، حيث تعتبر أنظمة تقييم الأداء مقدمة لظهور أنظمة إدارة الأداء في يومنا هذا، إذ تركز أنظمة تقييم الأداء على مراجعة لكيفية إنهاء الفرد لوظيفته خلال السنة، حيث يتم إجراؤها كل سنة أو أقل في بعض الأحيان، لإعادة النظر في المرتبات والعلاوات والترقية هذه المراجعات تستند بشكل نموذجي على الأوراق وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأمين على المعلومات، أو يتم إجراؤها بصيغة أقل رسمية بدون أية وثائق.

أما بخصوص أنظمة إدارة الأداء، فهي الإطار الذي يضع الأهداف المحددة للموظف لفترة الأداء المقبلة (عادة في الربع التالي أو نصف السنة) يتم تدعيمها بواسطة الوصف الوظيفي الذي يأخذ بعين الاعتبار التوقعات العادية لكل منصب وظيفي، إذا ما استوفت الأهداف المراجعة المبنية على هدف التطوير الشخصي، الأجر، العلاوات وعادة ما يتم عمل نظام إدارة الأداء، حيث المعلومات متاحة للجميع وفي أي وقت[1].

وعليه يتم تعريف تقييم الأداء بأنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"[2].

في حين أن إدارة الأداء توصف بأنها: "مدخل نظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة"[3].

ونظرا للفرق الكبير بين تقييم الأداء وإدارة الأداء، فقد حدد "دسلر" (Dessler 2008) ثلاث نقاط هامة يُلزم أرباب العمل على استخدام نظام إدارة الأداء بدلا من نظام تقييم الأداء وهي كما يلي:

1. تزايد أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM): اكتسبت إدارة الأداء شعبيتها في أوائل 1980م، عندما تلقت برامج إدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى لتحقيق معايير المشرف وجودة الأداء، ونتيجة لهذا العديد من الأدوات مثل: تصميم الوظائف، تنمية المهارات القيادية، التدريب، نظام المكافآت مع عملية تقييم الأداء التقليدية حظيت بدفعة متساوية من التطور تمثلت في إطار جديد وشامل وأوسع بكثير وهو " نظام إدارة الأداء" الذي هو عملية الاتصال المتواصلة التي تتم بين المشرفين والموظفين على مدار السنة؛

[1] Toppo. L, Prusty. T. Op. Cit, P03.

[2] زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص87.

[3] مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2012، ص 205.

2. إدارة الأداء كعملية تعترف صراحة بأن –في يومنا هذا– البيئة الصناعية قادرة على المنافسة عالميا: لذا يجب على كل جهود الموظفين أن تركز مثل الليزر على مساعدة الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ وفي هذا الصدد اعتماد نهج متكامل لإدارة الأداء من أجل توجيه، وتطوير وتقييم الموظفين، هذا يساعد أيضا أرباب العمل على مواصلة جهودهم العامة؛

3. تعكس الدراسات المختلفة: أنّ تقييم الأداء التقليدي غالبا ما يكون غير مجدي، ليس هذا فحسب بل يأتي بنتائج عكسية[1].

ويمثل الجدول التالي الإختلافات الأساسية بين إدارة الأداء وتقييم الأداء كما لخصها "أرمرسرونغ وبورن" (Armstrong And Boron) كما يلي:

الجدول رقم (04): مقارنة بين تقييم الأداء مع إدارة الأداء.

إدارة الأداء "Perfprmance Management"	تقييم الأداء " Performance Appraisal"
• عملية مشتركة من خلال الحوار.	• تقييم من أعلى إلى أسفل "Top-Down".
• مراجعة مستمرة من خلال مراجعات زمنية.	• اجتماع تقييم سنوي.
• التقديرات أقل شيوعا.	• استخدام التقديرات "Rotings".
• عملية مرنة .	• نظام متجانس.
• التركيز على القيم والسلوكيات والأهداف كذلك.	• التركيز على الأهداف الكمية.
• أقل احتمالا بأن تكون مرتبطة بالأجر.	• غالبا ما تكون مرتبطة بالمكافأة أو الأجر.
• تدنية الاعتماد على الوثائق الورقية إلى حد أدنى.	• البيروقراطية وعمل ورقي معقد.
• مملوكة من قبل المدراء التنفيذيون.	• مملوكة من قبل إدارة الموارد البشرية.

Source : Armstrong. M. (2006). Performance Management, Key Stratégies Pratical, Kogan Page Limited, USA, P09.

يوضح الجدول رقم (04) مجموعة الاختلافات الرئيسية بين كل من إدارة الأداء وتقييم الأداء، من خلال التركيز على عملية التواصل في كل منهما، واستخدام التقديرات من عدمها، ونظرة كل منهما إلى الأهداف ودرجة ارتباطهما

[1]Toppo. L, Prusty. T. Op. Cit, P04.

بالمكافآت والأجور واعتماد العمل الورقي من عدمه، وكذلك ملكية كل منهما، فنجد إدارة الأداء مملوكة من قبل المدراء التنفيذيين وتقييم الأداء تعود ملكيته لإدارة الموارد البشرية.

وهناك اختلافات أخرى بين إدارة الأداء وتقييم الأداء وذلك من حيث (التركيز، التوافق، المقاربة) وهي كما يلي[1]:

- **التركيز "Focus"**: يركز تقييم الأداء في الغالب بصعوبة على قياس درجة إنجاز الفرد حيث يكون للمشرفين الدور الرئيسي للحكم على الأداء الماضي للموظف دون التماس المشاركة مع الموظف، أما إدارة الأداء فتركز على تخطيط الواجهة الأمامية بدلا من النظر إلى الخلف ويتم التركيز على الحوار المتواصل بدلا من التقدير "Ratings".
- **التوافق "Alignment"**: في كثير من الأحيان، يعتبر التقييم السنوي بمثابة الذاكرة السنوية لأداء الموظف الذي يتطابق مع أي فترة أداء معينة وهذا ما يجعل من شبه المستحيل تحقيق التوافق لأهداف الموظف مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمات فور إطلاقها أو تعديلها، فإذا تم إجراء تقييم سنوي في نهاية السنة، فإنه من الممكن وفي أحسن الأحوال مطابقة 50% فقط من أهداف الموظفين المحققة مع الأهداف المستقبلية في حين أنه يتم تعديل التوقعات عند تطبيق إدارة الأداء، معظم المنظمات تقوم بتبديل أو تحويل فترات الأداء المحددة، هذا يعني أن مراجعات الأداء تجري كل ثلاث أشهر أو نصف سنوية وهذا ما يسمح للإدارة من اتخاذ جهد مباشر مع تلك الأهداف التي تحتاج لأن تكون على مستوى الأداء وفق خطة العمل، أو الخطة الاستراتيجية.
- **المقاربة "Approch"**: يعتبر تقييم الأداء كمرحلة بأثر رجعي للسنة التشغيلية الماضية للفرد حيث المدراء يكونون في كثير من الأحيان شكليا "قاضي-Judge" على أداء العلاقة المبنية على أساس التدريب والمساهمة في تطوير نمو الفرد ويتم افتراض أن المشرف يلعب دور المدرب أو المستشار لإدارة الأداء (PM) مستوحاة من "الإدارة بالاتفاق أو العقد Management By Agreement Or Contract/" أما تقييم الأداء (PA) مستوحاة من مفهوم "الإدارة بالتحكم (بالأمر) Management By Command"

وحسب "داونيس" (Daounis 2012) فإن تقييم الأداء هو عنصر واحد من عملية إدارة الأداء، لكنه يعتبر العنصر العام إذا ما قررت المنظمة الاستفادة من الموظفين باعتبارهم أهم الأصول وبذلك اكتساب ميزة الرأس المال البشري[2]، أما "ديسلر" (Dessler 2008) فقد وضح بأن إدارة الأداء باعتبارها عملية متكاملة فيمكن تعريفها أنها: "العملية التي تدمج تحديد الأهداف، وتقيم الأداء، والتطوير في نظام مشترك، والهدف منها هو التأكيد على أن أداء الموظفين يدعم الأهداف الاستراتيجية"، أما "باراساد" (Parased 2005) يعرفها بأنها: "عملية تخطيط الأداء وتقييم الأداء، وإعطاء

[1] Toppo. L, Prusty. T. Op. Cit, P04.
[2] Daonis. L. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance, International Journal Of Economics And Management Sciences, 2(03), P56.

التغذية العكسية، واستشارة الموظفين لتحسين أدائهم" لذلك يعتبر تقييم الأداء بأنه عنصر رئيسي، وخطوة هامة من عملية إدارة الأداء بأكملها، حيث أن "باتجيتر" (Patgieter 2002) استنتج أن نظام تقييم الأداء كانت مقدمة لظهور إدارة الأداء[1].

للإشارة فإن تقييم الأداء ما هو إلا عنصر واحد من إدارة الأداء وهو مهم جدا لأنه ينعكس بشكل مباشر على الخطة الاستراتيجية للمنظمة، حيث أن العديد من الأفراد يعتبرون أن إدارة الأداء وتقييم الأداء هي تسميات مختلفة لنفس النظام وهذا ليس صحيحا ولكن تقييم الأداء (PA) هو بمثابة مقدمة لظهور عملية إدارة الأداء؛ فإدارة الأداء لها نطاق واسع مقارنة بتقييم الأداء وهي بمثابة دمج لتخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية للأداء، التطوير الأحادي والهدف منها ضمان أداء الموظفين ليدعم الهدف الاستراتيجي للمنظمات[2].

المطلب الثاني: ماهية إدارة الأداء.

إن إدارة الأداء هي مصطلح واسع ابتدعه "أوبري دانيلز" في أواخر 1970م، لتوظيف التكنولوجيا والعلوم في المجالات التطبيقية، بهدف إدارة كل من السلوك والنتائج اللذان يعتبران العنصرين الحاسمين فيما يعرف بـ "الأداء"[3]، حيث أن إدارة الأداء تعرف بأنها: "عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص ما يلي:[4]

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع أن يؤديها الموظف؛
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ماذا يعني "اتقان العمل" بعبارات محددة؛
- كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه؛
- كيف سيجري تقييم أداء العمل؛
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

[1] Toppo. L, Prusty. T. Op. Cit, P03.
[2] Toppo. L, Prusty. T. Op. Cit, P03.
[3] مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 32.
[4] مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص ص205-206.

وهناك تعريف آخر لإدارة الأداء: "هي عملية مستمرة لتحديد، وقياس وتطـوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"، إذ أن هذا التعريف يتكون على خاصيتين أساسيتين لإدارة الأداء وهما:[1]

1. **عملية مستمرة:** فإدارة الأداء هي عملية مستمرة لأنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف وملاحظة الأداء، وإعطاء وتلقي وتغذية راجعة مستمرة.
2. **وصف الأهداف الاستراتيجية:** تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدراء أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة، وبالتالي تساعد المنظمة على اكتساب الفرص التنافسية، لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام الموظفين للمنظمة ثابت.

وحسب "أرمسترونغ" (Armstrong 2006) فإن إدارة الأداء هي: "عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد وأداء الفرق، بل هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل للمنظمة، الفرق والأفراد من خلال فهم وإدارة الأداء، في إطار متفق عليه من الأهداف المخططة، والمعايير ومتطلبات الكفاءة".

أما "لوكات" (Lockett) فيعرفها بأنها: "تطوير الأفراد ذوي الكفاءة والالتزام، والعمل نحو تحقيق أهداف ذات معنى مشترك داخل المنظمة التي تدعم وتشجع تحقيقها"[2]، وبناءً على ما سبق يتضح لنا بأن إدارة الأداء لها ثلاث خصائص هامة، وهي:

- عملية تواصل مستمرة؛
- تنفذ بالاشتراك بين الموظف والمشرف المباشر؛
- عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق.

وعليه يمكن أن نستنتج بأن إدارة الأداء هي: "*عملية تواصل مستمرة بين الموظف والمشرف المباشر، ترتكز على تطوير أداء الأفراد والفرق، وضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من أجل بلوغ مستويات متميزة من الأداء التنظيمي*"، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأداء:

1. **أغراض إدارة الأداء:** قد أشار "نوي وآخرون" (Noe Et All 1994) إلى وجود ثلاث أغراض لإدارة الأداء وهي:[3]

[1] هارمان أغينيس، ترجمة: سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص 22.

[2] Armstrong. M. (2006). Performance Management: Key Strategies Pratical Guidelines, Kog Page Limites, 3ed, UK, USA, P01.

[3] مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 211.

- **الغرض الاستراتيجي:** إذ لا بد لنظام إدارة الأداء من الربط بين نشاطات الأفراد مع أهداف المنظمة، وأحد الأساليب الرئيسية يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تحديد النتائج والسلوكيات، وإلى حد ما سمات الأفراد الضرورية للنهوض بها، ومن ثم إعداد أنظمة قياس وتغذية عكسية ستعظم المدى الذي يقدم فيه الأفراد السمات ومزجها في السلوكيات ومن ثم التوصل إلى النتائج، من أجل تحقيق هذا الغرض الاستراتيجي، فإن النظام يجب أن يكون مرناً، وذلك لأنه إذا ما تغيرت الأهداف والاستراتيجيات، فإن النتائج والسلوكيات والسمات الفردية ستحتاج حتما إلى أن تتغير في المقابل.
- **الغرض الإداري:** إذ تستخدم المنظمات معلومات إدارة الأداء وتقييمات الأداء وتحديدا في العديد من القرارات الإدارية، منها إدارة الرواتب والأجور والترقيات والفصل والتعيين وتحديد أداء الأفراد.
- **الغرض التطويري:** إذ يتمثل بتطوير أفراد فاعلين في أداء أعمالهم، عندما لا يعمل الأفراد كما يتوجب عليهم، فإن إدارة الأداء تبحث عن تحسين أدائهم، وعادة ما تضع عملية التغذية الراجعة المستمرة خلال عملية تقييم الأداء مؤشرات حول جوانب ضعف الفرد، وعليه لا يُشخص إدارة الأداء جوانب أداء الأفراد الضعيفة، بل يُحدد أيضا أسباب هذه العيوب، وعلى سبيل المثال ضعف المهارة والمشكلة التحفيزية وبعض الأسباب التي تُبقي الفرد في حالة تراجع في الأداء.

2. مسؤولية إدارة أداء العاملين: تتطلب إدارة أداء العاملين بنجاح وفعالية، تضافر وتعاضد جهود أطراف عديدة وأهمها: المدير/ الرئيس المباشر للعامل، إدارة الموارد البشرية والعامل نفسه، ولكل طرف دوره ومسؤولياته، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05) الموالي:

الجدول رقم (05): مسؤولية وأدوار إدارة الأداء وتوفير التغذية العكسية.

المديرون	إدارة الموارد البشرية	العاملون
● يعمل مع اختصاصي الموارد البشرية والعاملين لإعداد مقاييس أداء سليمة تستوفي التوجيهات التشريعية. ● يطور تفهما كيف يمكن تجنب الخطاء الشائعة في تقدير الأداء. ● يقيس أداء العاملين بمسؤولية ونزاهة ويحتفظ بسجلات دقيقة صحيحة. ● يعطي للعاملين تغذية راجعة بناءة ونزيهة.	● يعمل مع المدراء، يوفر المعلومات من تحليل الأعمال لاستخدامها في إعداد مقاييس أداء صادقة ومشروعة. ● يدرب كل شخص يقوم بتقييم الأداء (مثل الزملاء، المرؤوسين، الرؤساء) في كيفية تجنب الأخطاء في تقديم الأداء. ● ينسق النشاطات الإدارية فيما يتعلق بقياس الأداء والتغذية الراجعة.	● يعمل مع المدير واختصاصي الموارد البشرية لإعداد التوقعات الأدائية(المرغوبة). ● يقيم بصدق وأمانة عمل العاملين الآخرين (الرؤساء، الزملاء...الخ) ● يشارك في التقييم الذاتي. ● يطلب ويتقبل التغذية الراجعة البناءة النزيهة.

● يطلب ويتقبل تغذية راجعة بناءة حول أدائه هو. ● يستخدم معلومات تقييم الأداء في صنع القرارات. ● يشخص عيوب الأداء على مستوى الأفراد والفرق. ● يعمل مع العاملين لتطوير استراتيجيات لتحسين أداء العاملين.	● يدرب المدراء على كيفية إعطاء واستقبال التغذية الراجعة. ● يراقب قرارات المدراء للتأكد من أنها تعتمد على الأداء. ● يمكن أن يدرب فرق العمل المستقلة أو ذاتية التسيير في تشخيص فجوات/قصور الأداء. ● يتأكد أن المدراء والعاملين يدركون جميع الطرق الممكنة لمعالجة جوانب القصور في الأداء. ● يقدم المساعدة الشخصية للعاملين حين الطلب، وبعد، ويدير عملية النظام.	● يتعلم كيف يعطي تغذية راجعة بناءة ونزيهة للآخرين. ● يُنمي فهما صحيحا بشأن توقعات ومعايير الأداء. ● يتعلم كيف يشخص أسباب القصور في الأداء له وللفريق. ● يعمل مع المدير لإعداد استراتيجية لتحسين الأداء ● ينمي مهارات وضع الأهداف والإدارة الذاتية.

المصدر: حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص252-253.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إدارة الأداء عملية شاملة، وأن جميع الأفراد العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين، أو إدارة الموارد البشرية، كل له مسؤولية في إدارة الأداء.

3. أهداف إدارة الأداء: وتتمثل في:

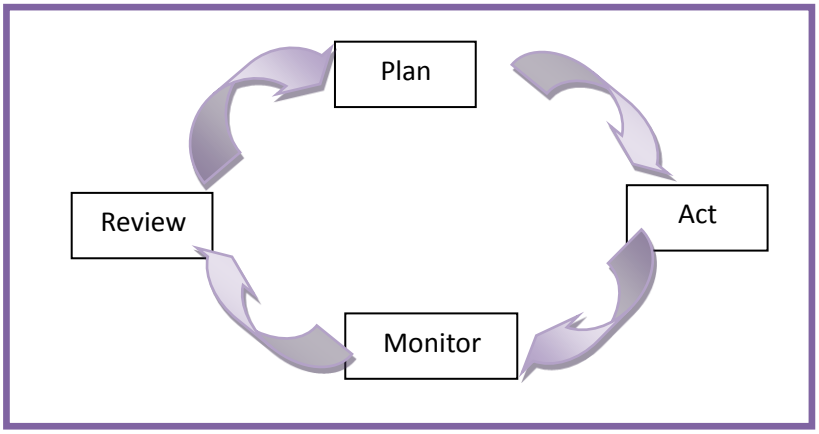
- **الهدف العام**: هو المساهمة في تحقيق الأداء العالي عن طريق المنظمة وموظفيها فالأداء العالي "High Performance" يعني الوصول وتجاوز الأهداف المتعلقة بتقديم الانتاجية، الجودة، خدمة الزبائن، النمو، الأرباح، وقيمة أصحاب المصلحة.
- **الأهداف الخاصة**: وبالتحديد، تهدف إدارة الأداء لجعل الجيد أفضل "The Good Better" ومشاركة الفهم حول ما الذي سيتم تحقيقه، وتطوير قدرات الأفراد لتحقيقه، وتقديم الدعم والتوجيه الذي يحتاجه الأفراد لتقديم "أداء عالي (متميز)" وتوجيه إمكانياتهم لصالح أنفسهم والمنظمة.

للإشارة فإن إدارة الأداء تركز على ذوي الأداء المتدني "Under-Performance"، ولكن يتم فعل هذا من خلال توفير الوسائل الضرورية للأفراد من أجل تحسين أدائهم أو الاستفادة بشكل أفضل من قدراتهم[1].

[1]Armstrong. M, Baron. A. (2005), Managing Performance: Performance Management In Action, 1st Ed, Chartered Institute Of Personnel And Development « CIPD », London, P05.

4. دورة (حلقة) إدارة الأداء: تعتبر إدارة الأداء كعملية طبيعية للإدارة، وليست تقنية أو أداة لإدارة الموارد البشرية حيث تظهر لنا في الشكل رقم (08) دورة إدارة الأداء (حلقة) التي تتوافق مع نموذج "PDCA" (Plan-Do-Check-Act) "لويليام ديمنج" (William Deming).

الشكل رقم (08): حلقة إدارة الأداء.



Source: Armstrong. M, Baron. A. (2005), Managing Performance: Performance Management in Action, 1st Ed, Chartered Institute of Personnel and Development « CIPD », London, P13.

عمليات إدارة الأداء الحاصلة في هذه الحلقة تتمثل فيما يلي:

1. خطط "Plan": ويتضمن تحديد ما يلي:

- الأهداف المتفق عليها ومتطلبات الكفاءة؛
- تحديد السلوكيات المطلوبة من قبل الكفاءة؛
- إعداد الخطط الموضحة في اتفاقيات الأداء، من أجل تحقيق الأهداف وتحسين مستويات الأداء؛
- إعداد خطط التطوير الشخصي لتعزيز المعرفة، والمهارات، والكفاءة وتعزيز السلوكيات المرغوبة.

2. نفِذ "Act": تنفيذ العمل المطلوب لتحقيق الأهداف بالرجوع إلى الخطط الموضوعة (Plans) والاستجابة للطلبات الجديدة.

3. راقب "Monitor": التحقق من التقدم في تحقيق الأهداف والاستجابة للطلبات الجديدة وبالتالي تتم المعالجة باعتبار أن إدارة الأداء هي عملية مستمرة، فإدارة الأداء تتم على مدار السنة، بدلا من اعتبارها حدث تقييم سنوي[1].

[1] Armstrong. M, Baron. A. Op. Cit, P13.

4. راجع "Review": عقد اجتماع لمراجعة "الجرد" بغية تقييم التقدم المحرز والانجازات وتحديد أي إجراء مطلوب لتطوير الأداء، باعتبار أن هذا الاجتماع أساسا لإكمال الحلقة ومن ثم الانتقال إلى مرحلة التخطيط.

المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء.

هناك شرطان أساسيان مطلوبان قبل تطبيق عملية إدارة الأداء وهما:

1. تحديد مهمة المنظمة والأهداف الاستراتيجية: يحدث هذا نتيجة التخطيط الاستراتيجي، فهو يسمح للمنظمة بتحديد أغراضها بوضوح وسبب وجودها، أين ترغب أن تكون في المستقبل، الأهداف التي تريد تحقيقها، والاستراتيجيات التي سوف نستخدمها لتحقيق هذه الأهداف، فبمجرد تحديد أهداف المنظمة تتسلسل منها وتتدرج أهداف مشابهة مع تحديد أهداف الأقسام لتدعيم أهداف المنظمة ومهمتها.

فيستمر هذا التدرج والتسلسل إلى غاية الوصول إلى أن يكون لدى كل موظف مجموعة من الأهداف تتوافق مع أهداف المنظمة.

2. تحديد الوظيفة في شكل استفسارات: هو فهم الوظيفة في شكل سؤال (معلومات الوظيفة) ويحصل هذا من خلال تحليل الوظيفة، فهو عملية تحديد المكونات الأساسية لوظيفة محددة، فهو شرط أساسي أي نظام إدارة الأداء، فبدونه يعد من الصعب فهم ما يشكل الواجبات المطلوبة لعمل معين، فنحصل من خلاله على معلومات تتعلق بالمهام المنفذة، المعرفة، المهارات والقدرات المطلوبة لوظيفة معينة[1].

والشكل التالي يوضح نموذج لفهم العلاقة بين خطة المنظمة الاستراتيجية، خطة الوحدة الاستراتيجية، الوصف الوظيفي، أداء الأفراد والفرق.

[1] هارمان أغينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص56-57.

الشكل رقم (09): الاتصال بين خطط المنظمة والوحدة الاستراتيجية، الوصف الوظيفي وأداء الأفراد والفرق.

المصدر: هارمان أغينيس، إدارة الأداء، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 83.

وعليه يتضح لنا من خلال الشكل رقم (09) أن عملية إدارة الأداء لا يمكن تطبيقها بدون ربطها بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتفق مع التعريفات السابقة لمفهوم إدارة الأداء باعتبار أنها تركز أساسا على تطوير أداء الأفراد والفرق وضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

فمعرفة الموظفين بمهمة والأهداف الاستراتيجية لكل من المنظمة والوحدة، من الممكن جدا أن تسمح للموظفين بالقيام بإسهامات لها تأثير إيجابي على الوحدة والمنظمة ككل، أما تحديد المعلومات المتعلقة بالوظيفة فهذا يسهل تأسيس معايير لنجاح الوظيفة[1].

لقد تم تصميم عملية إدارة الأداء فيما سبق باعتبارها حلقة، لكن من ناحية الممارسة فهي تحتوي على العديد من الإجراءات المتداخلة، لكن ليس بالضرورة تكون متعاقبة فهي تقام على مدار السنة وتتداخل فيما بينها؛ على سبيل المثال رغم أن مراجعة الأداء وتخطيط الأداء يتم تحديدهما بأنهما نشاطين منفصلين، إلا أنهما يتم تنفيذهما في نفس الوقت، فمراجعة الأداء الماضي يعد مرجع لملف تعريف الدور (Role Profile) الذي يحدد مباشرة خطط المستقبل بالإضافة إلى أنه له صلة بملف تعريف الدور[2]، وعليه فإن عملية إدارة الأداء تتبع بصورة عامة المراحل التالية:

1. تخطيط الأداء (Performance Planning): هذه المرحلة هي جهد تعاوني يتم بين كلا من المدراء والموظفين يتم من خلالها الاتفاق على ما يلي:

- مراجعة الوصف الوظيفي للموظف، لتحديد ما إذا كان يعكس العمل الذي يقوم به الموظف حاليا أو لا؛
- تحديد ومراجعة الروابط بين الوصف الوظيفي للموظف وخطة عملهم، وأهداف المنظمة وغاياتها والخطة الاستراتيجية؛
- وضع خطة العمل التي توضح المهام أو الإنجازات إلى أن تكتمل، والنتائج المتوقعة والمقاييس أو المعايير التي سيتم استخدامها لتقييم الأداء؛
- تحديد المناطق الحرجة "Gitical Areas" التي ستضمن بلوغ أهداف الأداء الرئيسية لهذا العام، حيث أن اختيار المناطق الحرجة يمكن تحديده من خلال الخطة الاستراتيجية للمنظمة، أو من خلال رغبة الموظف لتحسين النتائج في جزء معين من وظيفته، أو من خلال الحاجة إلى تأكيد جانب معين من جوانب العمل؛
- تحديد أهداف التدريب، فمن شأنها مساعدة الموظف على تنمية مهاراته ومعارفه وكفاءته ذات الصلة بالعمل؛
- تحديد أهداف التطوير الوظيفي التي يمكن أن تكون جزءا من التخطيط الوظيفي على المدى البعيد[3].

وعليه فإن تخطيط الأداء يهتم بضبط الاتجاه، إبرام اتفاقيات الأداء والاتفاق حول مخططات التطوير الشخصي فهو يشمل ما يجب القيام به، وكيف يتم القيام به والمراد تحقيقه، فهو نظرة بعيدة "Forward-Looking" يركز على ما

[1] هارمان أغينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 64.

[2] Armstrong. M, Baron. A. Op. Cit, P23.

[3] State Of Oklohama: Training And Developement, Performance Management Process : It's Mot Merly Evaluation, Oklahoma, USA, P02

ينبغي على الأفراد فعله لتحقيق المرتقب منهم، وجرهم لاكتشاف قدراتهم؛ فهو أيضا يدفع الأفراد من خلال إعطائهم الفرصة للتطور وتقديم أداء أفضل، من خلال معرفة انجازاتهم، ولكن بنفس القدر يركز على تطوير الأفراد- مساعدتهم على التعلم- وتوفير لهم الدعم الذي يحتاجونه لتقديم الأفضل الآن وفي المستقبل[1]، وعليه فإن هذه المرحلة ترتكز بدورها على ثلاث خطوات أساسية وهي:

1.1. تحديد الأهداف "Goal Setting": يتوقف أداء المنظمة على أداء العاملين فيها، هناك ضرورة لوضع أهداف واضحة لكل مجال ونشاط، حيث أن مستويات الأداء تؤثر بشكل مباشر وبشكل حيوي على بقاء المنظمة وازدهارها فالأهداف تساعد في وضع إطار مشترك لقياس الأداء حيث يكون لدى المدير وأعضاء فريقه فهم مشترك وتوقعات مشتركة بشأن المجالات التي سيتم مساءلتهم بشأنها، فالأهداف تساعد على توضيح الأمور على مستوى الفرد والجماعة والدائرة، وهي تعطي المشروعية لما هو متوقع من الأفراد والجماعات[2].

وفي كثير من الأحيان يعد الجزء الأكثر صعوبة في مرحلة التخطيط هو تطوير لغة واضحة ومناسبة لوصف أهداف الأداء ومقاييس أو مؤشرات النجاح، فإن المشرفين بحاجة للتأكد من أهداف الأداء هي تمثيل جيد لمجموعة من الواجبات التي يؤديها الموظف خصوصا الأهداف اليومية التي تستغرق وقتا طويلا، وعليه فإن الأهداف والمؤشرات تحتاج لأن تكون (S-M-A-R-T) وذلك كما يلي:[3]

أ. **محددة "Specific"**: يتم تحديد بوضوح المهمة التي ينبغي القيام بها ومتى يتم الانتهاء منها (أو إنجازها) ومن ينجزها، وما المقدار المطلوب إنجازه.

ب. **قابلة للقياس "Measurable"**: ويتم ذلك باستعمال مقاييس متعددة إن أمكن ذلك على سبيل المثال: الكمية والنوعية، الإطار الزمني والتكلفة.

ج. **سهل المنال "Attainable"**: ضمان وجود مسار معقول لتحقيقه، وتوافر فرصة ممتازة بأن الأهداف ستتحقق.

د. **ذات صلة "Relevant"**: ينبغي مواءمة الأهداف مع مجمل مهام المنظمة أو الاستراتيجية حيث أن الأهداف تقيس المخرجات وليس الأنشطة.

هـ. **محددة زمنيا "Time Based"**: تحديد إطار زمني واضح لتحقيق الأهداف/الغايات. ففي معظم الحالات، يجب أن تكتمل الأهداف قبل نهاية فترة مراجعة الأداء.

---

[1] Armstrong. M, Baron. A. Op. Cit, P24.

[2] حسين محمد حريم، مرجع سابق، ص 255.

[3] State Of Oklohama: Training and Developement, Op. Cit, P.03.

2.1. تحديد التوقعات والمعايير: يجب أن تكون توقعات النتائج والسلوكيات ذات صلة بالتوجه الاستراتيجي وأهداف المنظمة، فإن تم تطويرها وتنفيذها بشكل صحيح، فإن أنظمة إدارة الأداء ستقود الموظفين للمشاركة بالسلوكيات وتحقيق النتائج التي تسهل بلوغ الأهداف التنظيمية، على سبيل المثال إذا ما تم تحديد "تحسين خدمة العملاء" كهدف حاسم لنجاح المنظمة في المستقبل وربط خدمة العملاء بالتوقعات والمكافآت، فإن إدارة الأداء ستعمل على تعزيز السلوكيات والنتائج المتعلقة بهذا المجال[1].

ولضمان أن تعكس معايير وتوقعات الأداء الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة، ينبغي أن يتم تحليل وتصميم الأعمال بحيث تؤخذ في الاعتبار ارتباط متطلبات العمل بالاحتياجات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ولقياس أداء المهام والواجبات، فإن المنظمة تستخدم ثلاثة أنواع من معايير الأداء.

- **معايير قياس السمات/الخصائص الشخصية "Personal Traits/Characteristics"**: تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوافر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلا الانتماء، الولاء، مهارات التفاعل والاتصال والقيادة وغيرها.
- **المعايير السلوكية (السلوكيات) "Behaviors"**: تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء وإنجاز العمل وقد تشتمل سلوكيات ايجابية ذات علاقة بأداء العمل، أو سلوكيات غير بناءة عامة، مثل: التغيب عن العمل، التأخر عن العمل، والإهمال وغيرها.
- **النتائج الموضوعية "Objectives Results"**: وهذه المعايير تُعنى بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلا بدلا من كيفية إنجازه/إنتاجه[2].

3.1. خطة التطوير الشخصي: تحدد الخطط التنموية أو خطط التطوير الشخصي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين الأداء، فهي تسمح للموظفين بإحداث تغييرات في مجالهم وتخصصهم، فمثل هذه الخطط توضح نقاط قوة كل موظف، والجوانب التي تحتاج إلى التطوير وبالتالي يقدمون خطة تنمية لتحسين جوانب الضعف وزيادة تطوير جوانب القوة؛ وعلى العموم فإن خطط التطوير الشخصي للموظف تسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:[3]

- كيف أستطيع أن أتطور وأنمو باستمرار في العام التالي؟

---

[1] Pulakis. E.D. (2004). Performance Management: Aroadmap For Developing Implementing Evaluating Performance Systems, SHRM Foundations, USA, P05.

[2] حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، مرجع سابق، ص ص256-258.

[3] هيرمان أغينيس، مرجع سابق، ص 232.

- كيف أستطيع أن أتحسن في المستقبل؟
- كيف أتجنب مشكلات الأداء التي واجهتها في الماضي؟

ويجب أن تحتوي خطة التطوير الشخصي على التدريب الرسمي، ولكن الأهم من ذلك دمج مجموعة واسعة من الأنشطة التطويرية، مثل: التعلم الذاتي، التمرين، مشروع العمل، التوسيع والاغناء الوظيفي[1].

وعليه فإن تخطيط الأداء يشتمل على اعتبارات النتائج والسلوكيات وخطط التطوير الشخصي، حيث أن مناقشة النتائج يجب أن تشتمل على اعتبارات أساسية مثل: الجوانب الواسعة المسؤول عنها الموظف وأهداف محددة لكل اعتبار (أي الأهداف المطلوبة) ومستويات الأداء (أي ما يشكل المقبول وغير المقبول من مستوى الأداء)، أما مناقشة السلوكيات تشتمل على الكفاءات بما فيها المعارف، المهارات والقدرات، وفي النهاية تشتمل خطة التطوير على وصف الجوانب التي تحتاج إلى تحسين والأهداف المطلوب تحقيقها لكل جانب، فمجرد تلبية المتطلبات وإكمال حلقة التخطيط فنحن على استعداد بالبدء بتطبيق المراحل التالية لإدارة الأداء[2].

2. قياس الأداء "Measuring Performance": لتحسين الأداء لا بد من معرفة الأداء الحالي، لذا يقال أنه: "إذا لم تتمكن من قياسه، فلن تتمكن من إدارته" فمن الضروري جدا خلال مرحلة التخطيط، التوصل إلى اتفاق بشأن المعايير والمقاييس التي يتم استخدامها لتقييم مدى تحقيق الأهداف، حيث يمكن أن تكون مقاييس أداء دقيقة أو مصفوفات تشير إلى النتائج الكمية، أو يمكن أن تكون مؤشرات أداء واضحة على حدّ السواء تشير إلى مهمة أو مشروع يتم إنجازه حاليا بحيث يلبي المتطلبات المحددة، إذ يجب أن تكون هذه المقاييس سهلة نسبيا[3].

ولكي يكون الحكم على أداء الموظف موضوعيا وعادلا ودقيقا ينبغي على المشرف أن يتابع الموظف أثناء أداء عمله بشكل حثيث، وبصورة منتظمة ويسجل ما يلزم من ملاحظات وأحداث ووقائع حول جوانب مختلفة من أدائه، وأن تتوافر لديه معلومات كافية وواضحة وصحيحة تمثل بدقة وموضوعية أساليب صادقة وموثوقة يعتمد عليها في قياس الأداء[4].

3. تقييم الأداء "Assessing Performance": فإن مرحلة التقييم، يكون كل من المدير والموظف مسؤولين عن تقديم المدى المرغوب من السلوكيات الموجودة، وعمّا إذا كانت النتائج المرغوبة قد تمّ تحقيقها، فمن المهم جدا أن يستحوذ

[1] Armstrong. M, Baron. A. Op. Cit, P.24.

[2] هرمان أغينيس، مرجع سابق، ص 66.

[3] Armstrong. M, Baron. A. Op. Cit, P.29.

[4] حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، مرجع سابق، ص 259.

كل من المدير والموظف على عملية التقييم، بحيث يملأ المدير بطاقة التقييم، ويجب أيضا أن يملأ الموظف هذه البطاقة ليشترك كلا منهما في التقييم، ليقدم معلومات جيدة تستخدم في مرحلة المراجعة.

وعندما يكون كل من المشرف والموظف متشاركين بفعالية في عملية التقييم، فهناك احتمال كبير أنه سيتم استخدام المعلومات بكفاءة في المستقبل، فتحديد استنتاج التقديم الذاتي يساعد على تأكيد فوارق ممكنة بين التقييم الذاتي والتقارير حول سلوكيات الموظفين الموجودة لدى المشرفين[1]. وبصفة عامة، فإن إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات تتولى مهمة تقييم أداء العاملين، ويتم تقييم الأداء لغرضين، الأول الوقوف على كفاءة أداء العامل، والثاني التعرف على جوانب القصور أو الإبداع لمعالجتها.[2]

4. التغذية العكسية "The Feedback": تساعد التغذية العكسية على العمل بشكل جيد، فقد دعم هذا الممارسين ذوي الخبرة، وأكدوا على أنه يجب أن تكون عملية الاتصال في اتجاهين، وأن تكون مسؤولية مشتركة بين المدراء والموظفين، ليس فقط المدراء ، لكن هذا يتطلب تدريب كل من المدراء والموظفين حول أدوارهم و مسؤولياتهم في عملية التغذية العكسية حول الأداء، حيث تشتمل مسؤوليات المدراء في توفير التغذية العكسية بطريقة بناءة وصريحة وفي الوقت المناسب، وتشتمل مسؤوليات الموظف في الاستجابة بشكل إيجابي للتغذية العكسية، وتوفير المعلومات اللازمة عن كيفية أداءه لمهامه(3). حيث أنه يجب ألا ينتظر الموظف حتى تنتهي حلقة التقييم للحصول على التغذية العكسية كما أنه يجب ألا ينتظر حتى تتطور مشكلة خطيرة ثم يطلب التوجيه، فينبغي للموظف أن يكون له دور هام في معرفة وتحديد التغذية العكسية للأداء والتوجيه من المشرف.

5. مراجعة الأداء "Performance Review": تتضمن مرحلة مراجعة الأداء المقابلة بين الموظف والمدير، لمراجعة تقديراتهم، حيث تسمى المقابلة عادة بـ "اجتماع التقييم" أو "المناقشة" فهي مهمة جدا لأن الموظف يتلقى من خلالها التغذية العكسية عن أدائه (4).من خلال تحديد مستويات، ومجالات التميز، ومواطن القوة في أداء الموظف، وذلك حتى يستمر في تعزيزها وكذلك تحديد مواطن الضعف في أدائه، من أجل تفاديها مستقبلا والحرص على تحسين مستوى أدائه،

[1] هرمان أغينيس، مرجع سابق، ص 69.

[2] فاروق حريزي، أثر استخدام الإنترنت على إستدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، رسالة دكتوراه،علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،ماي 2017،ص:108.

[3] Pulakis. E.D, Op. Cit, P07.

[4] هرمان أغينيس، مرجع سابق، ص ص 67-69.

على أن يتم ذلك بمنتهى الصدق والنزاهة والموضوعية وبصورة ايجابية بناءة ومن الأمور الهامة الواجب مراعاتها وإعطاؤها الاهتمام الكافي من قبل المشرف (المقيم الذي يجري المقابلة) [1].

يجب على المقيم أن يتقيد خلال مقابلة التقييم، بالإرشادات التالية لأنها تجعل مهمته أسهل وأن تحقق الغاية المرجوة منها وفيما يلي الإرشادات[2].

- أن يكون إعلام الموظف الذي تم تقييمه بنتيجة تقدير كفاءته وأدائه السلبي ونقاط الضعف في إنجازه خلال فترة التقييم، بأسلوب لبق وغير شخصي، أي أن يكون أسلوبا قائما على حقائق ومعلومات واقعية، تعبر عن حقيقة أدائه، وأن لا علاقة للأمور والجوانب الشخصية في نتيجة التقييم.
- ضرورة التحضير المسبق للمقابلة، وإعداد ما سيقوله المقوم للموظف فيما يتعلق بنتيجة تقييم أدائه، فالارتجالية في إجراء المقابلة دون تحضير مسبق لها، تزرع الشك في نفس الشخص الذي جرى قياس أداءه.
- مراعاة الصراحة والأمانة والصدق في المقابلة، وضرورة الاعتماد على أمثلة ونماذج فعلية عن الأداء، كوسائل للبرهنة على صدق ما يقوله المقيّم عن أداء الموظف.
- إن عرض حقيقة الأداء أمام الموظف يجب أن يقوم على أساسين، الأول هو إعلامه بشكل لبق وموضوعي لمشكلات أدائه، والثاني أن يأخذ العرض شكل العلاج لهذه المشكلات وتقديم المقترحات اللازمة، فهذا يحدث قناعة في نفس الموظف بأهمية وفائدة المقابلة بالنسبة له.

بـــــاختصار فإن هذا الاجتماع التقييمي أو المقابلة نتكز على الماضي أي ما تم عمله (النتائج) وكيف تم (السلوكيات) وعلى الحاضر أي الأجر الذي يعطى ويمنح كنتيجة، والمستقبل أي الأهداف التي سيتم الحصول عليها قبل جلسة المراجعة التالية[3].

6. تجديد وإعادة هيكلة الأداء "Performance Review And Recoutracting": هذه المرحلة تابعة لمرحلة مراجعة الأداء وتعد ضرورية وملازمة لمرحلة تخطيط الأداء، فهذه المرحلة تعتمد على المعلومات التي تم جمعها خلال المراحل الأخرى، خصوصا أثناء فترة المراجعة ومن ثم اتخاذ أحكام هامة، مثلا إضافة بعض المسؤوليات الجديدة وتحديد الكفاءات التي تتضمنها، أو تعديل بعض الأهداف سواء للأعلى أو الأسفل[4].

---

[1] حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، مرجع سابق، ص 260.

[2] عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص226-227.

[3] هيرمان أغينيس، مرجع سابق، ص 70.

[4] المرجع نفسه، ص 74.

خلاصة الفصل

هدف هذا الفصل إلى التعرف على التأصيل النظري لمفهوم الأداء البشري، وتم تجزئة هذا المفهوم إلى ثلاث أجزاء.

تعرفنا في الجزء الأول على مساهمات الباحثين في مجال الموارد البشرية في تحديد تعريف دقيق يشمل جميع جوانب هذا المفهوم، بالإضافة إلى التعرف على مميزات هذا المفهوم باعتباره عنصرا هاما داخل المؤسسة ينبغي عليها الاستثمار فيه، وكذا التطرق إلى الموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها يعتبر حفاظا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

في الجزء الثاني للدراسة تناولنا محور توصيف الأداء البشري من خلال التعرض إلى مفهوم الأداء البشري بعرض وجهات نظر الباحثين في المجال، بعد ذلك قمنا بعرض محددات الأداء البشري حيث تم تقسيمه إلى أربع محددات وهي: دافعية الموظف، القدرة، إدراك الدور والعوامل الظرفية، ليتم بعد ذلك عرض أهم المعوقات للأداء البشري اختلفت بين معوقات سلوكية، معوقات ظرفية داخلية ومعوقات ظرفية خارجية.

في الشق الأخير تم التطرق إلى العملية التي ينبغي على المؤسسة انتهاجها لإدارة أداء موردها البشري، وفيه تم التطرق إلى منهج تحول المؤسسة من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء، بعد ذلك تم الشروع في بلورة تعريف محدد لمفهوم لإدارة الأداء.

الفصل الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحسين الأداء البشري.

تمهيد.

أهم أصول أي مؤسسة هي مواردها البشرية، والكثير من الأموال والموارد تنفقها من أجل تدريب وتطوير قدرات موظفيها، ذلك أن عملية بناء قدرات الموظفين له علاقة مباشرة وفعالة بتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

مما لا جدال فيه أن تطوير رأس المال البشري له دور كبير في تحسين الأداء وحتى نطوره يجب الإهتمام بتمكين الموارد البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن التمكين يعتبر متطلبا أساسيا لتحسين الأداء الوظيفي.

عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية عند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء تكون مخرجاته الاستثمار الأمثل للرأس المال البشري (أهم وأوفر مورد مهما اختلفت طبيعة الأعمال)، إذن هي حلقة متكاملة عناصرها الأساسية تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

من أجل معرفة الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق الأداء البشري تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث محاور أساسية تمثلت في:

- **المبحث الأول: أبعاد تمكين العاملين؛**
- **المبحث الثاني: أبعاد الأداء البشري؛**
- **المبحث الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الأداء البشري.**

المبحث الأول: أبعاد تمكين العاملين

يعد تمكين العاملين في حد ذاته مفهوما متعدد الأبعاد، لذا يمكن تمييز بعدين للتمكين، الأول يتعلق بالتمكين الهيكلي أما الثاني فيتعلق بالتمكين النفسي؛ فيقصد بالبعد الهيكلي تهيئة ظروف العمل الملائمة التي تمكن الفرد من أداء مهام عمله بشكل جيد، في حين أن البعد النفسي يشير لمجموع المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام، وفيما يلي سيتم مناقشة كل بعد على حدى وتوضيح الأبعاد الفرعية أو مؤشرات كل بعد، حيث تم تحديد ستة (06) مؤشرا للتمكين الهيكلي، وتم تحديد أربعة (04) مؤشرات للتمكين النفسي.

المطلب الأول: التمكين الهيكلي.

هناك تسميات متعددة للتمكين الهيكلي (أو الإداري)، فهناك من يُطلق عليه المنظور العلائقي "The Relational Perspective" وكذلك يعرف بـ نهج "من أعلى إلى أسفل "Top-Down"[1]، يعتبر جوهر التمكين الهيكلي هو فكرة مشاركة السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب السلطة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم أو سلطتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم، مما يوفر الوقت للإدارات العليا للتفكير استراتيجيا وبشكل مبدع حول كيفية نقل المنظمة إلى الأمام[2].

تعدَ "كانتر" (Kanter 1993) من أوائل مؤيدي التمكين، وأوضحت بأن خصائص المنظمة هي التي تحدد التمكين. وبشكل أكثر تحديدا، أوضحت أن كلا من الخصائص الوظيفية الرسمية والعلاقات غير الرسمية تؤثر على قدرة الموظفين لإنجاز أدائهم، وحسب "كانتر" فإن نظرية التمكين الهيكلي تركز على تصوَر الموظفين للظروف الفعلية في بيئة العمل، وليس على كيفية تفسير هذه الظروف نفسيا[3]، وبالتالي يمكن القول بأن التمكين الهيكلي عبارة عن ظروف العمل المناسبة المتوفرة في بيئة العمل، حيث تعمل الادارة على توفير هاته الهياكل للموظفين.

[1]Al-Sulaiti.A.S, Mostefalder, (2015). Antecedents Of Structural Empowerment And The Relationship Between Structural Empowerment And Performance, Proceedings Of 9th Asia-Pacific Business Research Conference, Bayview Hotel, Singapore, 5 - 6 November 2015, P02.

[2] ناصر جرادات، أحمد المعاني، طارق هاشم، أثر التمكين الهيكلي على التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 08، العدد 01، 2013، ص70.

[3]Ramos. A.O, Alés. Y.B. (2014). Empowring Employees: Structural Empowerment As Antecedent Of Job Satisfaction In University, Psycological Thought, Vol.07, No.01, PP28-29.

يبرز البعد الهيكلي للتمكين من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين (مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب المناسب، وبناء فرق العمل...)، إن التركيز على هذا البعد يجعل منه أداة للسيطرة الإدارية، وهو ما لا يتناسب مع الاتجاهات الديمقراطية في الإدارة (لأن رب العمل هو من يقرر الحاجة للتمكين وكيفية التمكين)، مما يجعل التمكين يجري على المستوى التشغيلي وليس على المستوى الاستراتيجي. فهذا البعد يتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات ويهتم بتوزيع القوة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة[1].

حيث يُعرف التمكين الهيكلي بأنه: "عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا"[2]، وعليه فإن مفهوم التمكين الهيكلي يقترن بالسلطة.

وما يجدر الإشارة إليه بأن الفرق بين السلطة والتمكين يكمن في أن التمكين يعني:" السماح للفرد بالتصرف..."، في حين أن السلطة تعني:" امتلاك السيطرة والنفوذ أو الهيمنة"[3]، كما أن عملية التمكين عبارة عن تقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولا يعني التمكين السلطة في حد ذاتها.

فحسب "كانتر" "فإن العلامة الحقيقية للسلطة هي الإنجاز"، ففي نظرية التمكين الهيكلي لـ: "كانتر" فإن الأفراد اللذين لديهم مستوى عال من السلطة يمكنهم الوصول إلى هياكل التمكين داخل المنظمة، هذه الهياكل تشمل المعلومات، والدعم، والموارد، والفرص[4]، كما أنها تُعرف هيكل السلطة بأنه: "مميزات تنظيمية تسمح للموظفين من حشد الموارد والتصرَف بها"، وعليه نموذج التمكين الهيكلي لـ: "كانتر" يضم ما يلي:[5]

1. يشير الوصول للفرص إلى: "إمكانية النمو والتحرك داخل المنظمة، فضلا على زيادة المعارف والمهارات".
2. يشير استخدام الموارد إلى: "قدرة الفرد على اكتساب الموارد المالية، والمادية، والوقت والإمدادات اللازمة للقيام بالعمل.

[1] محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، مصر،2014، ص191.

[2] ايثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية–بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية–مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، 2016، ص76.

[3]Martin. T.A. (2010). Formal And Informal Power,Access To Work Empowerment Structures,And Intent To Stay, A Research Paper Submitted To The Graduate School In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Masters Of Science, Ball State University,Muncie, Indian, P04.

[4]Kluska. K.M, Laschinger. A.K.S. (2004). Staff Nurse Empowerment Effort-Reward Imbalance, Nursing Leadership, Vol.17, No.01, P114.

[5] Al-Sulaiti.A.S, Mostefalder, Op. Cit, P02.

3. يشير الوصول إلى المعلومات إلى: "امتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية اللازمة من أجل تحقيق الفعالية في العمل".

4. الحصول على الدعم ينطوي على تلقي التغذية العكسية والتوجيه من المرؤوسين والزملاء والرؤساء.

إلى جانب هذه المصادر الأربعة للسلطة الهيكلية، فحسب "كانتر" فإن الوصول إلى التمكين الهيكلي يمكن تعزيزه من خلال السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية.

- السلطة الرسمية هي السلطة التي يتم منحها للموظف وفقا لمركزه الوظيفي في المنظمة، وعليه تكون هذه السلطة مرتبطة بالمركز الإداري.
- السلطة غير الرسمية تستمد من قدرة الموظف على استخدام خصائصه الفريدة وخبرته ومعرفته، فضلا عن مهارات التعامل مع الآخرين للحصول على تقديرهم واحترامهم، ودعم الموظف لنفسه بين الرؤساء والمرؤوسين ومختلف المجموعات الوظيفية المتقاطعة في المنظمة.

فهذه العناصر الستة تشكل بنية متعددة الأبعاد للتمكين الهيكلي في مختلف الأدبيات. فالعمل في هاته الظروف (أبعاد التمكين الهيكلي) له تأثير ايجابي على الموظفين، لأنه يزيد من الإحساس بالكفاءة الذاتية، والرضا الوظيفي، والدافعية المرتفعة، كما يقلل من مستوى التوتر؛ هذه الظروف التمكينية تخلق بيئة عمل أكثر انتاجية نظرا لأن الموظفين يصبح لديهم فعالية عالية، ورضا عال بشأن وظائفهم، كما أنهم يكونون أكثر التزاما نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن المرجح أن يجربوا أساليب مبتكرة للعمل، بالإضافة إلى أنهم يصبحون أقل عرضة للتوتر في العمل وتغيير الوظائف.[1]

ووفقا لـ: "كانتر" فإنه ينبغي على الإدارة العليا تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق فعالية العمل، من خلال امكانية وصول الموظفين إلى مختلف هياكل التمكين[2].

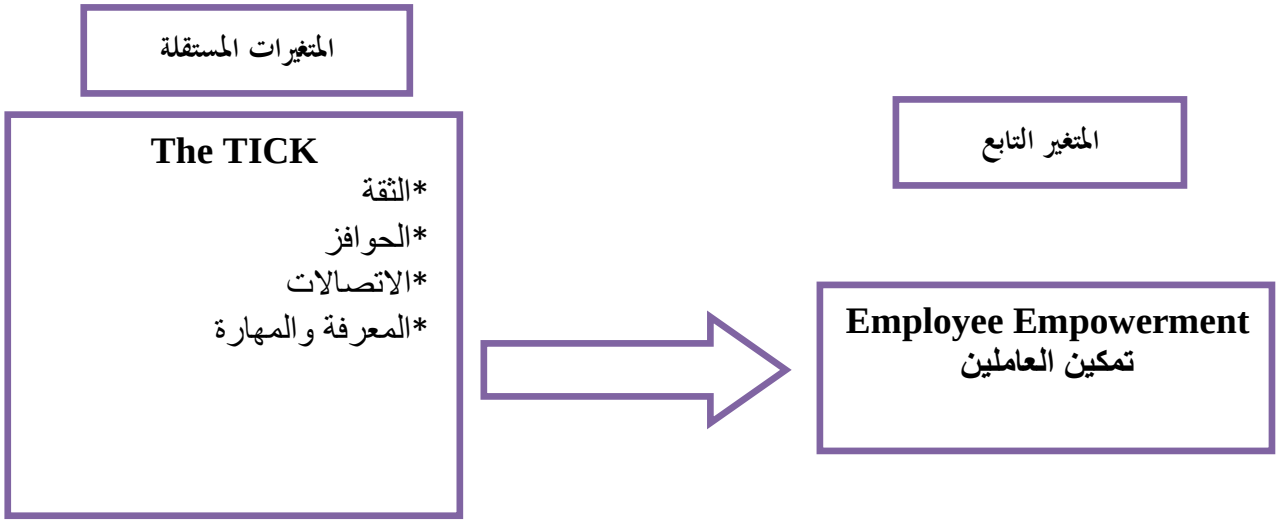
لكن في مختلف الأدبيات نجد أنه ليس هناك إجماع على أبعاد موحدة للتمكين الهيكلي، يتجلى ذلك من خلال ما يلي:

[1] Kluska. K.M, Laschinger. A.K.S, Op. Cit, P115.
[2] Ramos. A.O, Alés. Y.B, Op. Cit, P29.

تناولت دراسة "سارة بودنر"" (Sarah Bodner 2003) ثمانية أبعاد للتمكين، وهي: **الثقافة – الثقة – المساءلة – القيادة – الرغبة – الإلتزام – المسؤولية – الإتصال** [1].

واعتمد "ملحم" (Melhem 2006) مجموعة من الأبعاد، وأكد أن لها أثر وتأثير مباشر على درجة التمكين بين مقدمي الخدمة في قطاع الخدمات، وبالتحديد في صناعة الاتصالات المتنقلة، والشكل التالي يوضح الأبعاد المعتمدة في الدراسة وهي:[2]

الشكل رقم (10): أبعاد التمكين الهيكلي في قطاع الخدمات من وجهة نظر (Melhem 2006).



Source: Melhem. Y.S. (2006). Prerequistes of employee empowermen: the case of jordanian mobile phone companies, jordan journal of business administration, Vol.02, N.04, P588.

وأوضح "ملحم" أن هذه الأبعاد تعد شروط أساسية لمبادرة الإدارة للتنفيذ الفعال لتمكين العاملين في الخطوط الأمامية، أما "بلانشد وجودرو" (Blanchard & Gaudreau 2012) بغية تحديد أثر تطبيق تمكين العاملين على أداء العاملين، تم التركيز على العوامل الثلاث التالية: ***تفويض السلطة، وتنفيذ الادارة بالمشاركة من خلال نظم الاقتراحات، والتحفيز والمكافآت*** [3].

[1]Sara L. Bodner B.A. (2003). Dimensional Assessment Of Empowerment In Organization, Thesis Prepared For The Degree Of Master Of Arts, University Of North Texas, USA, PP51-52.

2Melhem. Y.S. (2006). Prerequistes Of Employee Empowermen: The Case Of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal Of Business Administration, Vol.02, N.04, PP587-588.

[3]Blanchard. D, Gaudreau. M. (2012). Effect Of Empowerment On Employee Performance, Advenced Research In Economic And Management Sciences (Arems), Vol.02, P40.

أما دراسة "جدي وحجار" (2013) فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية:[1]

1. **تفويض السلطة:** ويقصد بها أن يُعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح؛
2. **تطوير الشخصية:** تعبر عن شعور العامل بأن المؤسسة تساعد في تطوير مهاراته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية؛
3. **التقليد والمحاكاة:** ويقصد به مدى قدرة العامل على تعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك المميز للموظفين الآخرين في المؤسسة؛
4. **تنمية السلوك الابداعي:** هو مدى إنتاج العامل لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرين، والتي تكون لها آثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات؛
5. **المشاركة في اتخاذ القرار:** ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار.

وأشار كل من "الحسيني وجلاب" (2013) إلى أبعاد شاملة لتمكين العاملين، وهي:"[2]

1. التركيز على الزبون – "Customer Focus".
2. المشاركة بالمعلومات- "Information Sharing".
3. التحسين المستمر – "Continuous Improvement".
4. اتخاذ القرار – "Decision Making".
5. نظم القياس – "Measuring Systems".
6. التدريب – "Training".
7. علاقة العضو مع المشرف-"Supervisor-Associate Relationship".
8. العلاقة بين أعضاء الفريق – "Relationship With Co-Workers".
9. علاقة الفريق مع الفرق الأخرى في المنظمة –" Teams Relationship With Others Within Organization"

[1] شوقي جدي حجار عبيدة، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية على مجموعة كمتشفيات عامة بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 01، يونيو 2013، ص225.

[2] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص ص 73-87.

المطلب الثاني: مؤشرات التمكين الهيكلي

وبعد عرض مختلف أبعاد التمكين الهيكلي وفقا للعديد من الدراسات، سيتم فيما يلي تسليط الضوء على الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة بشكل تفصيلي أكثر، وهذه الأبعاد هي: ***توفير الفرصة(التدريب)، توفير المعلومات (ثقة + مساءلة + اتصال)،توفير الدعم و التحفيز ،توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار ، التوجه نحو فرق العمل.***

1. **توفير المعلومات:** إن أساس برامج تمكين العاملين هو الاشتراك في المعلومات حول العمل، الخطط، الأهداف، والاستراتيجيات، وإنه من الصعب توقع أن يقدم العاملون المساهمات ذات المعنى لنجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول للمعلومات[1].

تعد المعلومات العنصر الأساسي في استراتيجية تمكين العاملين، وبخاصة توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعيا من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرار، ولماذا تتخذ ولماذا يلتزم بتنفيذها، وإن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير مزيد من المعلومات للأفراد لمختلف المستويات الإدارية، بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة.[2]

وحسب "بلانشارد وآخرون" (Blanchard Et Al 1999) فقد أوضحوا أن مشاركة المعلومات الدقيقة والكاملة وفي الوقت المناسب مع العاملين، يحقق ما يلي:[3]

- تعد مشاركة المعلومات المفتاح الأول لتمكين العاملين والمنظمات؛
- تسمح للعاملين بفهم الحالة القائمة بوضوح؛
- تسهل البدء في بناء الثقة حول المنظمة؛
- انهيار أفكار الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية؛
- تشجيع العاملين على العمل كشركاء أو ملاك للمنظمة.

في حين أنه لو طُلب من العاملين في الخطوط الأمامية للمنظمة لتولي مسؤولية صنع قرارات عمل جديدة فيتوجب امتلاكهم نفس المعلومات التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك، وبدون تلك المعلومات لا يمكنهم صنع

[1] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص183.

[2] بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 75، بغداد، العراق، 2009، ص187.

[3] Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A. (2001). Empowerment Takes More Than Minute, Berrett-Koehler Publishers, 2nded. Inc, San Francisco, California, USA, PP35-36.

قرارات جديدة[1]، فإذا لم يتم حصول موظفي الخط الأمامي على معلومات حول (أ) مفهوم الخدمة (ب) عملية تسليم الخدمة (ج) الأداء الماضي والحالي للمنظمة ككل (د)وضع أهداف المنظمة بالاعتماد على معرفة ما يجب عمله، فسوف يؤدي إلى فشل برنامج التمكين[2].

وهناك ضرورة ملحة لربط مشاركة المعلومات بثلاث أبعاد رئيسية:

1.1. الثقة "Trust": ليس هناك طريق أفضل لتبين للعاملين أنك تثق بهم، مثل أن تتقاسم المعلومات معهم حول الأداء مثل: الهوامش، الربحية، تكاليف فقدان الزبائن،...كل هذا يرسل إشارة قوية للعاملين أنهم على قدر الثقة والمراد منهم استخدام معارفهم وقدراتهم لتحقيق النجاح المنظمي[3].

تعد الثقة الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين من أساسيات التمكين، فتعرف الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق الرؤساء بمرؤوسيهم، يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من الرئيس تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف[4]، فمستوى الثقة العالية يزيد من فعالية القيادة، وتعاون أفضل بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويمكن أن تُحقق الثقة أيضا ما يلي:[5]

- امتلاك العاملين في مختلف المستويات شعور قوي تجاه الهدف المشترك؛
- تشجع العاملين على العمل مع بعضهم لدعم الهدف المشترك؛
- تخلق ثقافة التسامح والتعاون بغية تقديم قيمة أفضل؛
- تجعل العاملين يشاركون في اتخاذ القرار.

حيث يشير "ملحم" (Melhem 2006) إلى أن التمكين لا يدعو للحرية المطلقة وغير المحدودة، فالحواجز والحدود ضرورية في بعض الأحيان لتجنب أي سوء استخدام للموارد، وخصوصا حينما نتحدث عن الثقة، لأن بعض الأفراد

[1] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص183.

[2] المرجع نفسه، ص185.

[3] Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A. Op .Cit, P31.

[4] عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص222.

[5]Hitch. C. (2013). How To Build Trust In An Organization, Unc Kenan-Flagle-Executive Development, Http://Www.Kenan-Flagler.Unc.Edu, P06.

قد يسيء استغلال الثقة والاستقلالية، لذا يدعو إلى المساءلة والمسؤولية جنبا إلى جنب في تطبيق التمكين، بغية تحقيق التدقيق في مسؤولية، التزام الأفراد واستعدادهم للأداء الجيد[1].

2.1. المسؤولية "Resposipility": المسؤولية هي تعهد أو التزام الشخص للقيام بواجبات ومسؤوليات معينة وينبغي أن تكون مساوية تماما للسلطة، وقد تكون مستمرة أو تنتهي بانتهاء العمل المحدد[2]، فمشاركة المعلومات مهمة لتحمل المسؤولية، فالعاملين بدون معلومات دقيقة لا يمكن أن يتصرفوا بمسؤولية، في حين أنهم بامتلاكهم معلومات دقيقة سيشعرون أنهم ملزمون على التصرف والعمل بمسؤولية.[3]

حيث أكد "بلانشارد وآخرون" عام 1996 أن التمكين هو ليس مجرد منح حرية التصرف، ولكن أيضا يرافقها درجة عالية من المسؤولية، وهذا يدل على أن الإدارة تعمل على تمكين العاملين بحيث يتسنى لهم بأن يكونوا ذو دافع، التزام، رضا ومساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها[4]، فلو قمنا بتحليل كلمة "مسؤولية" سنجد أنها تعني القدرة للتجاوب من أجل التقدم للأمام، فعند تحمل المسؤولية، فإنك تستخدم امكانياتك وقدراتك حيث أن النجاح بأي المقاييس يتطلب أن تتحمل المسؤولية[5].

فتوافر المعلومات بحد ذاته يجعل العاملين أمام مسؤوليات أكبر في وضع أقدامهم أمام أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة وإمكانياتهم، ولأن المسؤولية إحساس بالملكية، أي بمعنى إحساس العاملين بشيء يمتلكونه ويحاولون الحفاظ عليه ويبعدون أي إساءة لهذه الملكية، طالما أنها من وجهة نظر سلم الحاجات تشبع حاجات الاحترام والتقدير وتحقيق الذات بالنسبة للعاملين الذين يتحملون مسؤولية أداء المهمات التمكينية[6].

3.1. الاتصال "Communication": إن نجاح التمكين يتوقف على قدرة العاملين الممكنين في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة في الوقت المحدد، ولذلك قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات المسبقة، يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك[7]، فالاتصالات لتبادل المعلومات تلعب دورا مهما في تمكين الذات لدى العاملين وخلق الاستجابة لديهم تجاه تحمل المسؤولية،

[1] Melhem. Y.S, Op. Cit, P595.

[2] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص186.

[3] Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A. Op .Cit, P32.

[4] Blanchard. D, Gaudreau. M., Op-Cit, P41.

[5] ابراهيم الفقي، قوة التحكم في الذات، مكتبة عراس للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2010، ص73.

[6] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع نفسه، ص ص186-187.

[7] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص81.

فالمعلومات وتداولها تزيد ثقة الفرد بنفسه وتعزز النجاحات لديه وتدفعه للنمو والتطور، ناهيك عن تأثيرات الاتصال في مشاعر الفرد وادراكاته، فالاتصالات المعززة لعملية التمكين لابد أن تتسم بالآتي:[1]

- أن تكون مستمرة ودائمة؛
- أن تكون مكثفة؛
- أن تكون بكافة الاتجاهات،
- أن تعتمد الاتصالات غير الرسمية بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية.

2.المشاركة في اتخاذ القرار "Participation In Decision Making": يعرف اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار مسار العمل للتعامل مع المشكلة أو الفرصة التي تواجه الفرد، حيث هناك خمس (05) خطوات أساسية لاتخاذ القرار المنظم، وهي:[2]

- التعرف على وتحديد المشكلة أو الفرصة؛
- تحديد وتحليل مسارات بداية العمل، وتقدير آثارها على المشكلة أو الفرصة؛
- اختيار مسار العمل الأفضل؛
- تنفيذ مسار العمل الأفضل؛
- تقييم النتائج ومتابعة كل ما هو ضروري.

في حين تعرف المشاركة في اتخاذ القرار (Pdm) بأنها: "تقاسم القرار مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة"، حيث يوضح العديد من الباحثين أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من دافعية العاملين، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتنسب هذه النتائج إلى تمكين العاملين[3].

فعلى المدراء أن يتعلموا من تجارب التوازن الجديد، فتمكين العاملين يعد الأساس في تحقيق الجودة وإن إشراك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات سيكون فاعلا في إزالة الموانع المرتبطة بالأداء، ويضيف القيمة والدعم لجودة المنتجات، على المدراء أيضا توفير فرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يشير الباحثون إلى وجود طريقة واحدة لتفويض عدم التأكد، وهي استعمال الفرق الممكنة ومنحها السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات السريعة

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص250.

[2]Schermerhorn. J.R, Hunt. J.G, Osborn. R.N, Op. Cit, P114.

[3] Emangholizadeh. S, Matin. H.Z, Resavi. H.R. (2011). Is Participation In Decision Making Ralated To Employees' Empowerment? African Journal Of Business Management, Vol.05, No.09, P356.

المستندة على المعلومات الموضوعية، وبالتالي خلق مرونة في التعامل مع حالة عدم التأكد، وبهذا يكون التمكين مناسبا في ظل الظروف المتسمة بعدم التأكد والعلاقة بين التمكين والأداء ستكون قوية متى كانت درجة عدم التأكد عالية.[1]

3.توفير الدعم والتحفيز "Motivation": الحافز "Incentive" هو: "وسيلة اشباع تعرض على الأفراد وهي مثير ومنبه خارجي يعرضها طرف أو جهة ترغب بتوجيه واستثارة سلوك الفرد". والحافز يعبر عن العائد الذي يعود على الموظف نتيجة تميزه في الأداء، نتيجة زيادة الانتاج أو اتباعه للقوانين وأنظمة العمل أو حسن سلوكه في العمل[2].

إذ تعد الحوافز والمكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال[3].

فمن المهم للقائد أو الرئيس معرفة كيفية التأثير في سلوك المرؤوسين، لجعله منسجما مع السلوك المرغوب به في المنظمة. ومن هنا كان الاهتمام بمعرفة "الدوافع" الداخلية التي تحكم سلوك الفرد، و"الحوافز" الخارجية التي تواجهها المنظمة للتأثير في دوافع الفرد ثم سلوكه، ولا يمكن الانكار في ظل مختلف نظريات الدافعية بأن الحاجات هي التي تخلق الدوافع وبالتالي فإن الحوافز بصورة عامة تنصب على إشباع حاجات العاملين.

تؤكد الأبحاث الإدارية والنفسية أن الحوافز المادية يمكن أن تشكل حوافز للأمد القصير وليس للأمد البعيد وأن الحوافز ذات الأهمية التي تتصدر في إدارة الجودة الشاملة هي: التغذية الراجعة والتميز، خلق الإحساس بالإنجاز وامتلاك التأثير أو السيطرة، هذا ما يحققه التمكين، حيث أن التميز هنا يأخذ شكل من أشكال الثناء الرسمي (الإعلان عن المتميزين في لوحة إعلانات الشركة، أو في مطبوعات معينة، أو رسائل شكر، أو التقريب من موقع معين أو فرد أو مجموعة معينة). أما المكافآت (الحوافز المادية) فتمثل في المنافع المالية المرتبطة بالأداء.[4] وحسب "ملحم" (Melhem 2009) فعلى المدراء في المؤسسات الخدمية تقديم حوافز ومكافآت للعاملين الممكنين، لأن المسئولية تعني تحمل المزيد من الجهد والمساءلة[5].

[1] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص79.

[2] وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص331.

[3] عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص221.

[4] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص ص 259-260.

[5]Melhem. Y.S, Op. Cit, P595.

ويعد الاعتراف والتقدير من أحد أقوى الطرق والأقل تكلفة لتمكين العاملين وتعزيزهم ومكافأتهم، إذ إنه عندما يتم الاعتراف بجهود العاملين، فإن ذلك يعزز من احترام الذات لديهم[1].

وهناك مجموعة من الخطوط المرشدة لنظام الحوافز المدعم للتمكين، وهي:

- التأكيد على تدعيم السلوك الإيجابي بدلا من التأكيد على السلوك السلبي ونقد الفشل؛
- التأكيد على التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير والفاعلية؛
- ضرورة وجود حوافز متنوعة لاختيار ما هو مناسب في كل حالة؛
- الاهتمام بالتوقيت الزمني لتقديم الحوافز، ومنح الحوافز متزامنة مع الفعل الممنوحة لأجله لخلق الأثر والاستمرارية؛
- إيضاح مبررات منح الحوافز وتبليغها للأفراد والمجموعات وعدم الغموض فيها.

فمن الاتجاهات الحديثة في نظم الدفع للرواتب والأجور هي تضييق الفجوة بين الرواتب الأساسية لمختلف العاملين في المنظمة، مع إتاحة فرص الزيادة فيها على أساس الأداء، كما وتلجأ بعض المنظمات إلى اعتماد أسلوب مشاركة العاملين بالأرباح أو تعزيز شعور العاملين بالملكية من خلال المشاركة في الأسهم.[2]

4. توفير فرصة التدريب "Training": التدريب هو:" تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة، لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية".

ويُعبر التدريب كذلك عن: "الجهود الإدارية أو التنظيمية، التي تهدف إلى تحسين قدرة العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها"، فمن أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين، اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما أن التدريب يمنح العاملين

[1] Gkarezies .P, Petridou .E. (2008). Employees Psyschological Empowerment Via Intrinsic And Extrinsic Rewards, Ahcmj, Vol.04, No.01, P24.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص260.

مهارات سلوكية مثل: تنمية الشعور بالمسؤولية، تنمية روح الجماعة، تنمية الدافعية نحو العامل...هذا ما يزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة[1].

فلا يمكن تمكين العاملين حتى يكتسبوا المعارف والأدوات اللازمة للعمل بفعالية، ضمن الاجراءات والعمليات التنظيمية المعمول بها، فحرية التصرف تأتي من المعرفة والكفاءة، وكذلك من السلطة والمساءلة، فالتمكين بدون تدريب، يعد بمثابة وصفة ناجحة لخلق الفوضى[2].

ولكي يمكن تنفيذ برنامج تمكين العاملين، تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب كل من الرؤساء والمرؤوسين، فالتمكين يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، فمن خصائص المنظمة المتمكنة توفير كل من التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية مثل: التدريب على حل المشاكل، مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل، فجميعها متطلبات أساسية لتقبُل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة.[3] فتدريب العاملين يعني زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم يعني زيادة تمكينهم[4].

5. التوجه نحو فرق العمل "Teamwork": فريق العمل هو: "مجموعة من الأشخاص تتكون من اثنين فأكثر، بحيث يتفاعلون ويؤثرون في بعضهم البعض، ولديهم مسؤولية متبادلة لتحقيق أهداف مشتركة والمرتبطة بالأهداف التنظيمية"[5].

إن اعتماد أسلوب فرق العمل في حل المشاكل والتحسين، يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في الآتي:[6]

- القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة (التي هي خارج قدرة فرد واحد وحتى قسم معين واحد) من خلال تحشيد ذوي الاختصاص والموارد اللازمة؛
- توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكبر؛
- امكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة؛

[1] رضا هاشم حمدي، الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص21. 27-28.

[2] James A. (1997). Ward, Implementing Employee Empowerment, Information Systems Management, Vol.14, No.01, Published On Line: 06 Feb 2007, The Online Platform For Taylor & Francis Group Content, P64.

[3] سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص104.

[4] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص217.

[5] Mcshane. S.L, Glinow. M.A. V, Op. Cit, P234.

[6] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص ص260-261.

- إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة من مجموعة (من فريق) أكبر من فرص تنفيذ التوصيات أو المقترحات أو وجهات النظر الفردية؛
- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة واتخاذ القرار.

يختلف دور الفريق في المنظمة الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهام محددة أو مشروع معين، أما في المنظمات الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة، والخاصية الأخرى التي يتسم بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه (Self-Diverted Team)، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وتنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم[1].

وعلى الفريق كذلك امتلاك مهارات تساعد على تعظيم الطاقات الكامنة لدى الأعضاء، وارتباط هذه المهارات بالالتزام والثقة والاتصال والتنسيق فيما بينهم والانفتاح ومعرفة تفاصيل العمل في المنظمة، وهذا ما أكده (Gamble) بوصايا الفريق العشرة الآتية:[2]

1. **تبادل المنفعة:** يجب أن يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في الحصول على المعلومات والموارد لانجاز المهام؛
2. **توسيع المهام:** تحتاج الفرق إلى التحدي حيث يتبنى روح الفريق ويغرس الثقة ويُوحد الفريق؛
3. **التنظيم:** إن الفريق المنظم هو ليس الذي يتشارك فيه الأعضاء برسالة واحدة، بل العمل على انجاز طموحاتهم المرغوبة؛
4. **اللغة المشتركة:** يجب على قادة الفرق أن يضمنوا استخدام المصطلحات الخاصة بالأقسام (التصنيعية، التسويقية والمالية) بشكل محدد؛
5. **الثقة/الاحترام:** يجب أن يكون لأعضاء الفريق الذين يعملون سويا، على قدر من الثقة والاحترام؛

[1] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص88-89.

[2] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص ص195-196.

6. **القيادة المشتركة:** من الأفضل إظهار المهارات الخاصة بعضو المجموعة وبشكل مفيد، لكي تتم عملية المشاركة بالقيادة؛

7. **مهارة حل المشاكل؛**

8. **مهارة التعامل مع الصراع.**

9. **التقييم/العمل:** التقييم هي مسألة طرح السؤال: كيف نقوم بالعمل؟ وإجابته، أما العمل فيتضمن أهدافا وأغراضا وجداول زمنية والمهام والمسئوليات المناطة بالأفراد ضمن الفريق؛

10. **الاحتفاء:** يعزز الفريق المؤثر من نجاحاته، وذلك عن طريق الاحتفاء بها، وهذا الأمر يحفز أعضاء الفريق لإنجاز الهدف اللاحق لما تم انجازه من أهداف.

وعليه، ففرق العمل مهمة لنجاح تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، استنادا على قول أنه (لا يوجد أحد منا لديه ذكاء وفطنة تفوقنا مجتمعين) الذي يشير إليه الباحثون، تبقى معرفة فريق العمل أفضل من معرفة الفرد سواء في حل المشاكل أو الإبداع والاقتراحات وتدعيمها وكل ما يتعلق بتحسين أداء العمل.

المطلب الثالث: التمكين النفسي.

يعتبر التمكين النفسي هو المنظور أو البعد الثاني للتمكين ويعرف أيضا بالمنظور النفسي للتمكين "Psychological Perspective"، وأيضا يطلق عليه نهج من أسفل إلى أعلى "Bottom-Up" للتمكين[1].

يركز التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع السلطة على العاملين في جميع المستويات، مدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك الموظفين لعملهم، هذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقتهم بمنظماتهم، حيث يعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين "كانينجو وكونجر" (Kanungo & Conger 1988) الذين ذكرا في بحثهما أن المدخل الهيكلي للتمكين غير مكتمل، لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يملكون الشعور بالفعالية الذاتية[2]، لذا فهم يعرفون التمكين النفسي بأنه: "عملية تعزيز الشعور بالفعالية الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال

[1] Al-Sulaiti.A.S, Mostefalder, Op. Cit, P02.

[2] ناصر جرادات، أحمد المعاني، طارق هاشم، مرجع سابق، ص70.

تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة[1].

التمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم تجاه العمل، وحتى يكون التمكين فعالا لا بد من استجابة الفرد وقبوله لتحمل المسؤولية الناتجة عن تمكينه، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين[2]، ثم جاء من أكمل أفكار "كانينجو وكونجر" حيث تم تقديم تعريف للتمكين النفسي من خلال تحديد المدركات المحددة له.

وحسب "توماس وفانثوس" (Thomas & Venthouse 1990): "التمكين على نطاق واسع يعمل على زيادة الدافعية وتتجلى في أربعة إدراكات تعكس توجه الفرد نحو دوره في عمله: المعنى (Meaning) ، حرية التصرف "Self-Determination" الفعالية الذاتية أو المقدرة)"Competence /Self-Efficacy"، التأثير "Impact" [3].

وعليه، قام الباحثين بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهمة حفز داخلية ذات أربعة مدارك (المعنى، الفعالية الذاتية، الاستقلالية والتأثير)، فهذه المدارك تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها ؛وعليه فالتمكين النفسي عبارة عن مجموعة من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط.

ثم قامت "سبرينتزر" (Spreitzer 1997) بعمل بحث محكم عن التمكين يستند على مادة علمية من علم النفس، علم الاجتماع، والعمل الاجتماعي والتربية، وجدت أن هناك دعما كبيرا لهذه الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي[4].

وعليه سيتم فيما يلي شرح أبعاد التمكين النفسي أو مؤشراته التي حددتها "سبرينتزر" (Spreitzer 1995)، وذلك كما يلي:

---

[1] Ghosh. A.K, Op. Cit, PP95-96.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع نفسه، ص242.

[3] Spreitzer. G.M. (1995). Psychological Empowerment In Theworkplace: Dimensions, Measurement, And Validation, Academy Of Management Journal, Vol.38, No.05, P1443.

[4] ناصر جرادات، أحمد المعاني، طارق هاشم، مرجع سابق، ص71.

1. **معنى العمل "Meaning"**: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة[1]، ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، فزيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، كما أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين العاملين بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة[2].

2. **حرية التصرف (الاستقلالية) "Self-Determination"**: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله[3]، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، كما أن الحرية تعني الاستقلالية في الشروع في السلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، حيث أن حرية التصرف المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة، وأن إدراك الفرد بأن الأحداث والأشخاص من حوله تقوم بتقييد اختياره أو حرية تصرفه، فإن هذا يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته[4].

3. **الفعالية الذاتية "Self-Competence"**: وهي اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفعالية عالية[5]، كما تعني ثقة الموظف المَكن بقدرته انجاز الأعمال المناطة به بأحسن وجه وامتلاكه للقابليات التي تمكنه من مواجهة التحديات الجديدة[6]، كما ترتبط الفعالية الذاتية بالدافعية الداخلية للفرد والتي تؤثر على نمط سلوكه داخل بيئة العمل[7].

---

[1] حكمت فليح، قاسم أحمد، غسان فيصل، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي–دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص103.

[2] أبو بكر بوسالم، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط–الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، ،2016، ص402.

[3] حكمت فليح، قاسم أحمد، غسان فيصل، مرجع سابق، ص103.

[4] أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص401.

[5] رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 24، العدد 02، 2010، ص502.

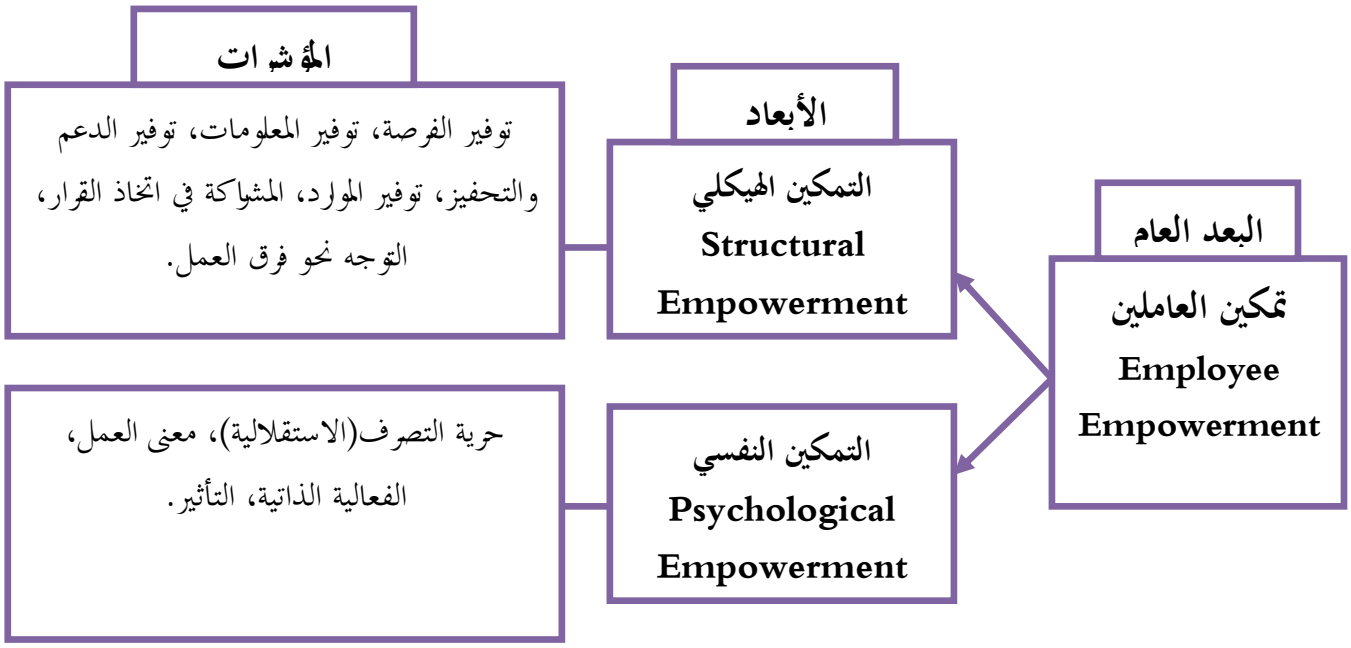
[6] كمال كاظم طاهر الحسيني، التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي –دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، العراق، 2015، ص175.

[7] مصطفى محمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومية في مصر، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 18، العدد 02، الكويت، مايو 2011، ص289.

4. **التأثير "Impact"**: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله[1].

ومن خلال ما سبق، يمكن تحديد إطار نظري ارشادي لتمكين العاملين، كما هو موضح في الشكل رقم(11).

الشكل رقم (11): إطار نظري إرشادي حول تمكين العاملين.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا الدراسات السابقة.

يوضح الشكل أعلاه مكونات البعد العام لتمكين العاملين وكذلك أبعاده الفرعية ومؤشرات قياس كل بعد، حث يتضمن بعد التمكين الهيكلي مؤشرات؛ توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز، توفير الموارد، المشاركة في اتخاذ القرار، التوجه نحو فرق العمل، في حين يشتمل بعد التمكين النفسي على؛ حرية التصرف(الاستقلالية)، معنى العمل، الفعالية الذاتية، التأثير.

[1] حكمت فليح، قاسم أحمد، غسان فيصل، مرجع سابق، ص103.

المبحث الثاني: أبعاد الأداء البشري.

أصبح من المسّلم به أن الأداء البشري يحمل مفهوما متعدد الأبعاد وبنية كاملة ومعقدة تتضمن بنى فرعية وأبعادا متنوعة ومتميزة[1]، حيث لوحظ وجود تشابه بين أبعاد الأداء البشري التي تم وصفها في مختلف الدراسات وعلى أساس التجميع المفاهيمي لأبعاد الأداء البشري الموجودة في مختلف الأدبيات، فإنه يمكن تمييز ثلاثة أبعاد رئيسية وهي : أداء المهمة، والأداء السياقي وسلوك العمل المضاد للإنتاجية[2]، أو ما يسمى أحيانا بالسلوك المنحرف في العمل "Deviance Behavior" إلا أنه يمكن استبعاد فكرة تضمين السلوكيات المنحرفة، لأنها سلوكيات معوّقة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولها آثار سلبية على الزملاء والمنظمة، حيث أن مفهوم أداء العمل كما استقرت عليه معظم الأدبيات يشير إلى السلوكيات التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتأييدا لذلك ما ذكره كل من "فرانك لاندي" (Frank Landy) و"جيفري كونت" (Jeffry Conte) في كتابهما "العمل في القرن 21م: مقدمة في علم النفس الصناعي والتنظيمي " أن الأداء في مجال العمل هو ما تحرص المنظمة أن يفعله أعضائها ، فإنه يتضمن فقط تلك الأفعال والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها وقياسها، والتي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالأداء هو " ما تطالب المنظمة الفرد بفعله، وفِعله جيدا"[3]، وأخيرا وصفت بعض الدراسات بُعدا رابعا يسمى بالأداء الإبداعي أوالأداء التكيفي[4]، وعليه فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه الأبعاد الثلاث بالتفصيل.

المطلب الأول: أداء المهمة.

غير خاف أن منظمات الأعمال تحدد لكل فرد من أعضائها دورا رسميا، يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفته بالمنظمة، حيث يتم تحديد هذه السلوكيات من خلال وصف الوظيفة، وقد تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل[5]، فلقد تركزت المحاولات المبكرة لدراسة ظاهرة الأداء البشري في المنظمات المختلفة على هذا البُعد بصفة أساسية، وقد استخدمت مصطلحات متباينة للإشارة إليه مثل: إنتاجية العاملين "Productivity"، وأداء المهمة "Task Performance"، والأداء الوظيفي (بمعناه التقليدي)

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص117.

[2]Koopmans. L Et Al. (2011). Conceptual Framework Of Individual Work Performance–Aspestematic Review-, Joem, Vol.53, N.08, P858.

[3] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص ص103-104

[4] Koopmans. L Et Al. Op. Cit, P858.

[5] مريم موسى الشرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي –دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص37.

"Jobs Performance"، وأداء الدور الرسمي "In-Role Performance"، وجميعها يشير إلى نمط الأداء المحدد بصورة رسمية للعاملين والذي يتم بناء عليه تحديد المكافآت والعقوبات التنظيمية[1].

1. مفهوم أداء المهمة "Task Performance Concept": يتعلق أداء المهمة بما سمّاه "بورمو وموتوويدلو" (Borman And Motowidlo 1993) بـ "الجوهر الفني Technical Core" للمنظمة أو الوظيفة، فهو تلك الأنشطة المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بتحويل المواد إلى منتجات من أجل التبادل الإقتصادي، الأنشطة الفنية تختلف اختلافا كبيرا من وظيفة إلى أخرى وتشمل نوعين من السلوكيات، الأولى تتعلق بتحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات منتجة من قبل المنظمة ، مثل : البيع، وتشغيل الآلات، والتدريس ...وغيرها والسلوكيات الثانية تتعلق بتلك الأنشطة التي تدعم الجوهر مثل: العرض، التخطيط، التنسيق، الصيانة، التطوير؛ وهذا يعني أن أداء المهمة إما يرتبط مباشرة بالجوهر الفني أو هو عبارة عن خدمات تعد كمتطلبات للجوهر الفني، حيث أن الأنشطة الفنية (المهمة) تعتمد على المعرفة، والمهارات والقدرات، وهي موصوفة للدور "Role-Prescribed"[2].

يشير أداء المهمة إلى: "اتقان الفرد للأنشطة الموكلة له والتي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة ويمكن أن تكون هذه المساهمة مباشرة (مثلا في حالة عمال الإنتاج)، أو غير مباشرة (مثلا في حالة المدراء والموظفين الإداريين)"[3]، كما يعرف بأنه: "إنجاز المهام والواجبات المحددة في توصيف المنظمة"[4].

وهناك من يعرفه بأنه: "تلك الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكذا الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام المواد الخام، توزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم التخطيط، الاستخدام والإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة"[5]، ويشار له أيضا بأنه:

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص ص117-118.

[2] Poropat. A. (2002). New Models Of Works Performance And Their Implications For Employment Relations, ''In Procceedings Of The Tenth Annual Conference Of The International Emplyment Relations Association'', International Employment Relations Association University Of Technology, P04.

[3] Sonnentage. S, Frese. M. (2002). Performance Concepts And Performance Theory, Psychological Management Of Individual Performance Journal, John Wiley & Sons, Ltd., P06.

[4] Mccook. K.D. (2002). Organizational Perceptions And Their Relationships To Job Attitudes Effort, Performance And Organizational Citizenship Behaviors, Unpiblished Doctoral Dissertation, Deparetement Of Psychology, Agricultured And Mechanical College, Graduate Faculty Of The Louisianana State University, P29.

[5] هيرمان أغينيس، مرجع سابق، ص116.

" النتائج والسلوكيات المطلوبة بشكل رسمي، والتي تخدم بشكل مباشر الأهداف التنظيمية " أو بعبارة أخرى هو: " مسؤولية العمل المقررة رسميا"[1].

وقد عرف "فان داين وآخرون" (Van Dyne et al 1988) الدور الرسمي على أنه: "السلوك المطلوب والمتوقع من الموظف" فهو أساس الأداء المنتظم والمتطور، ويتصف بأنه سلوك إجباري، محدد مسبقا في توصيف الوظيفة، ويغطيه النظام الرسمي للثواب والعقاب التنظيمي وإذا فشل الموظفون في أداء السلوكيات المطلوبة، فلن يحصلوا على المكافآت التنظيمية (الاستحقاقات، العلاوات وغيرها من المزايا)، وربما يفقدون وظائفهم، ويعني ذلك عدم أداء الدور الرسمي يؤدي إلى العقوبات الرسمية مثل التأنيب الرسمي، ولفت النظر، والعواقب المالية السلبية الأخرى[2].

وعليه فإن قائمة توصيف الوظيفة، تعد أداة هامة لتحديد السلوكيات المطلوبة والمتوقعة من الموظف.

2. مفهوم التوصيف الوظيفي "Job Description": يعد التوصيف الوظيفي قائمة بالمهام، والواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها الوظيفة، وهي تصرفات قابلة للملاحظة، فعلى سبيل المثال: تتطلب الوظيفة الكتابية من شاغل الوظيفة عمليات نسخ أو طباعة أو إعداد تقارير، وهذا ما يمكن ملاحظته على مدار اليوم، وبكلمات أخرى، فإن التوصيف الوظيفي يمثل عبارات مكتوبة عما يفعله شاغل الوظيفة، وكيف يقوم بالعمل، وفي ظل أية ظروف، ولماذا يتم القيام به؟ حيث يشتمل الشكل العام لبطاقة وصف الوظيفة على: مسمى الوظيفة، الواجبات التي يتم أداؤها، السمات المميزة للوظيفة، الظروف الرئيسية الخاصة، سلطات ومسؤوليات شاغل الوظيفة. حيث أن التوصيف الوظيفي مثل أحد المصادر الهامة لتعريف المتقدم المحتمل بالوظيفة سواء شفهيا من خلال المقابلات الأولية عند الإعلان عنها في وسائل الإعلام المختلفة، كما تفيد في إرشاد الموظفين الجدُد على وجه التحديد عمّا هو متوقع منهم، بالإضافة إلى المساعدة في الحكم عما إذا كان الأداء الفعلي يرتقي إلى المستويات المطلوبة أم لا، وكذلك ترفق هذه القائمة بمواصفات شاغل الوظيفة "Job Specification" وهي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوب توافرها في متقدم لشغل الوظيفة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لها، وبعبارة أخرى هي قائمة بالمعارف والمهارات والقدرات والسمات الأخرى التي يجب أن يمتلكها فرد ما لأداء الوظيفة على النحو المرغوب[3].

[1]Schleiter. Y. (2011), Leader-Member Exchanges And In-Role Performance And Ocb: The Mediating Role Of Coaching Behaviors By Superiors, Master Thesis Human Resource Studies, Faculty Of Social And Behavioral Sciences, Tilburg University, Pays-Bas, P09.

[2] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص ص119-120.

[3] سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 108.

ويعرض الشكل الموالي، نموذجا مبسطا لوصف وظيفة عضو هيئة تدريس بالجامعة.

الشكل رقم (12): نموذج توصيف وظيفي.

وصف الوظيفة

- المسمى الوظيفي:.....
- الرمز الوظيفي: .....
- التبعية :.....بالنسبة للقسم:

.....

- الإشراف :.....
- الظروف البيئية: .....
- الوصف العام للوظيفة: الأدوار والأنشطة

.....

مواصفات شاغل الوظيفة

- شروط شغل الوظيفة.
- الحصول على مؤهل محدد في التخصص.
- ميزة في استخدام وسائل العمل.
- المهارات.

المصدر: سامح عبد المطلب، مرجع نفسه، ص110.

وبناء على ما سبق يتضح لنا أن أداء الدور الرسمي يتمثل في أداء الموظف لمختلف أعباء الدور التي تحدد وظيفته التي شغلها بصفة رسمية، وذلك من خلال اتباع ما تتضمنه بطاقة التوصيف الوظيفي والالتزام بمختلف اللوائح والتشريعات التنظيمية.

وعليه فإن أداء الدور الرسمي يعد جانبا مهما، لا يمكن إهماله إذ يعد الأساس الذي يستند عليه لتقييم أداء الموظفين، ولكن رغم أهميته البالغة، إلا أن التركيز في مختلف الأدبيات المعاصرة يدور حول السلوكيات الإضافية ذات الطابع الاختياري التطوعي، التي من شأنها أن تدعم البيئة التنظيمية، والإجتماعية والنفسية للمنظمة، يسمى هذا البعد بـ "الأداء السياقي" أو "أداء المواطنة"[1].

[1] Koopmans. L, Et Al. (2011). Op. Cit, P861.

المطلب الثاني: الأداء السياقي.

رغم أن أداء الدور الرسمي يعد التركيز التقليدي للأدبيات، فقد توصل الباحثون إلى فكرة أن الأداء البشري أو أداء العمل الفردي، هوّ أكثر من تحقيق أهداف العمل المقررة، ففي مختلف الدراسات يتم إدراج بعد أو أكثر من الأبعاد الفرعية (أو مؤشرات) للأداء السياقي[1]، أو ما يطلق عليه أيضا بأداء الدور الإضافي "Performance أداء المواطنة "Citizenship Performance"، أو سلوك المواطنة التنظيمية " Organizational Citizenship Behavior". فالتحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي تتطلب سياسات واستراتيجيات هدفها ترغيب وجذب أحسن الكفاءات البشرية والمحافظة عليها بأساليب تتجاوز أدوارها الرسمية.[2]

حيث أكد "أورغان وباين" (Organ And Paine 1999) على أن الأداء السياقي قد لا يكون جزءا من التوصيف الوظيفي الرسمي، ولكن في كثير من الأحيان يكون هناك توقعات من قبل المدراء، والزملاء أو الفرد في حد ذاته، لتقديم تلك الجوانب من الأداء وفي ظل هاته الاعتبارات، فإن معظم الباحثين وعلماء النفس، من الناحية الدلالية يستخدمون الأداء السياقي بالتبادل مع أداء المواطنة[3].

1. **مفهوم الأداء السياقي "Contextual Performance Concept"**: قدم "بورمان وموتوويدلو" (Borman & Motowidlo 1993) مصطلح الأداء السياقي، وربطوه بمصطلح المواطنة التنظيمية الذي قدمه "أورجان" (Organ 1983) حيث اهتم "بورمان وموتويدلو" بالبحث والممارسة في مجال اختيار الموظفين الذي يركز على أحد جانبي الأداء الوظيفي واستبعاد الجانب الآخر، حيث اقترحا أن جانب الأداء الذي ركز عليه الباحثون في أبحاث وممارسات الاختيار المهني وهو ما أطلقا عليه (أداء المهمة) وأكدا على أنها أنشطة مهمة تنظيميا لأنها تُسهم في الأساس الفني للمنظمة، وأوضح الباحثان أنه على النقيض هناك جانب آخر من الأداء أنه تم تجاهله أو التغافل عنه في أبحاث وممارسات الاختيار المهني، الذي يتضمن أنشطة مثل: التطوع، المثابرة والمساعدة واتباع القواعد والإقرار بالأهداف التنظيمية، حيث أوضحا أن هذه الأنشطة مهمة تنظيميا أيضا.[4]

---

[1] Ibid, P861.

[2] غلاب فاتح، ميمون الطاهر، زروخي فيروز، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية–دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص162.

[3] Coole. D.R. (2007). The Effect Of Citizenship Performance, Task Performance And Raiting Format Ou Performance Judjements, Master Thesis Of Arts , Departement Of Psychology, College Of Arts And Sciences, University Of South Florida, USA, P02.

[4] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص ص128-129.

حيث نشأ مصطلح الأداء السياقي كإجابة أولا عن السؤال: "ما جانب الأداء الذي تم إهماله في بحث وممارسة الاختبار المهني؟ والإجابة الثانية عن السؤال كيف يختلف ذلك الجانب من الأداء عن الجانب الآخر الذي تركزت عليه معظم بحوث ودراسات الاختيار المهني[1].

وعليه، فإن الأداء السياقي يشتمل على الأنشطة الموجهة للحفاظ على البيئة النفسية والعلاقات الشخصية التي تعد ضرورة للسماح للجوهر الفني (المهمة) بأن يعمل بشكل جيد، حيث أن أنشطة الأداء السياقي شائعة في مختلف الوظائف، أو بالأحرى في كل الوظائف فهي تعتمد على المتغيرات التحفيزية والتهيئة "Predispositional " مثل الشخصية، ونادرا ما تكون موصوفة ضمن الدور الرسمي[2].

وقد صاغ "بورمان وموتوويدلو" مصطلح الأداء السياقي ليصف مجموعة من السلوكيات الشخصية والاختيارية التي تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي الذي ينجز من خلاله العمل المنظمي، ويتضمن الأداء السياقي جانبين الأول يتعلق بتسهيل العلاقات الشخصية التي تصف السلوكيات المتجهة شخصيا نحو زملاء العمل، والتي تسهم في إنجاز الأهداف المنظمية، يتضمن الأداء السياقي جانبين الأول يتعلق بتسهيل العلاقات الشخصية التي تصف السلوكيات المتجهة شخصيا نحو زملاء العمل، والتي تسهم في إنجاز الأهداف المنظمية وتتضمن تشجيع التعاون واحترام الآخرين وبناء العلاقات الفاعلة، أما الجانب الثاني، فيتعلق بالإخلاص للعمل والذي يصف أفعال الدافعية نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد، وأخذ المبادرات وإتباع القواعد والسياسات، ودعم الأهداف التنظيمية، وتكريس القوة لنجاح العمل[3].

ولقد حدد "كانتز" (Kantz 1964) سلوكيات الأداء السياقي بأنها تعكس ثلاث فئات من سلوك الموظف الأساسي، وهي سلوكيات 1- مبتكرة 2- عفوية 3- غير موجهة بصفة رسمية أو مقررة[4].

وفيما يلي وبناء على ما سبق، سيتم تقديم مجموعة من التعاريف لمفهوم الأداء السياقي حسب آراء الباحثين.

[1] Motowidlo. S.J. (2000). Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Prganizational Citizenship Behavior In Humain Resource Management, Humain Resources Management Reciew, Vol 10, N°01, P116.

[2] Poropat. A, Op. Cit, PP04-05.

[3] عامر علي حسن العطوي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي –دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية–العراق، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 05، العراق، كانون الأول 2009، ص48.

[4] Poropat. A, Op. Cit, OP04-05.

حيث يعرف الأداء السياقي بأنه: "تلك السلوكيات التي تشكل السياق التنظيمي، والاجتماعي والنفسي التي تعتبر بمثابة حافز للأنشطة وعمليات المهمة"[1].

وحسب "باتمان وأورغان" (Batman And Organ 1983) فقد اقترحا أن الأداء السياقي هو:" إظهار رغبة الموظف لمساعدة المنظمة"[2]. ويتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء السياقي يشمل أيضا البحث والدراسة عن"سلوك المساعدة" لدى الموظفين لغرض مساعدة المنظمة على تحقيق فعاليتها التنظيمية.

وهناك من ينظر إليه بأنه: "تلك المساهمات" التي لا تتم بتقديم مكافأة عليها بموجب العقد، كما أنها غير قابلة للتنفيذ من الناحية العملية من خلال الاشراف أو الوصف الوظيفي" وبعبارة أخرى هو: "تلك السلوكيات التي لا تشكل جزءا رسميا من الدور الوظيفي، ولكن رغم ذلك، لها قيمة بالغة لدى المنظمة"[3].

وعليه فإن الأداء السياقي يشير إلى مجموعة السلوكيات التي تتجاوز أهداف العمل المقررة رسميا، مثل ذلك القيام بمهام إضافية، إظهار المبادرة، أو تدريب الوافدين الجدد للوظيفة[4]، وعلى ضوء ما تقدم من مفاهيم حول الأداء السياقي، فإنه يتضح لنا بأنه يتحدد بمجموعة من العناصر، كالتالي:[5]

- أنه نوع من السلوكيات تتجه إلى ما هو أبعد مما هو محدد رسميا من قبل المنظمة؛
- أنه يشمل نوع طوعي من السلوكيات (التي ترتكز على المساعدة)؛
- يشمل سلوكيات هامة جدا لأداء المنظمة والنجاح التشغيلي لها؛
- سلوكيات لا يتم مكافأتها بصورة مباشرة والاعتراف بها رسميا في الوصف الوظيفي؛
- أنه سلوكيات تدعم وتعزز البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة.

إذن الأداء السياقي أو الإضافي أو سلوك المواطنة تعرف بأنها السلوكيات التقديرية والاختيارية من جانب الموظف والتي يعتقد بأنه تساهم بشكل مباشر في العمل الفعال لصالح المنظمة ومع ضرورة عدم تأثيرها المباشر على إنتاجية الموظف حيث أن "أورغان" (Organ 1997) اقترح أن الأداء السياقي هو أفضل مصطلح لوصف مثل

[1] Cool. D.R, Op.Cit, P02.
[2] Scotter. J.R.V. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, Humain Resource Management Review Vol.10, N.01, P81.
[3] Poropat. A, Op. Cit, P05.
[4] Koopmans. L, Et Al. (2011). Op. Cit, P861.
[5] حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية –دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة ألفا والهندسية العامة– ، وزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين، الجامعة للعلوم، العدد 32، العراق، 2013، ص273.

هاته الأنشطة، والتي تتمثل في الإجراءات التي تتجاوز ما ورد في التوصيف الوظيفي الرسمي وأن زيادة الفعالية التنظيمية يعتمد إلى حد كبير على مثل هذه الأنشطة السياقية[1].

2. مناقشة أداء المهمة والأداء السياقي.

لقد قدم "بورمان وموتوويدلو" (Borman And Motowidlo 1997) ثلاثة اقتراحات أساسية تقترن بالتفرقة بين أداء المهمة والأداء السياقي، وهي: (2)

- أن الأنشطة المتصلة بأداء المهمة تتنوع وتختلف باختلاف الوظائف، بينما تعتبر أنشطة الأداء السياقي متشابهة نسبيا في جميع الوظائف؛
- أن أداء المهمة يرتبط بالقدرة والمهارة، بينما يرتبط الأداء السياقي بالشخصية والدافعية؛
- أن أداء المهمة يعد أكثر تحديدا وتوصيفا ويشكل سلوك الدور الرسمي، بينا بُعد الأداء السياقي تطوعيا واجتهاديا بصورة أكبر ويشكل سلوك الدور الإضافي.

وبرغم وضوح الحقائق السابقة، فإن التفريق بين ما يمكن أن يعتبره الموظف دورا رسميا، أو دورا إضافيا ليس عملية سهلة كما يبدو للبعض، فالتفريق بينهما عملية إدراكية تتأثر كثيرا بسلوك المواطنة التنظيمية قد استشهدت بتفسير "أورغان" لأداء المواطنة، إذ يرى بأن العاملين يؤدون سلوكيات المواطنة أو السلوكيات السياقية عندما يدركون بأن علاقتهم مع المنظمة قائمة على أساس تبادل اجتماعي أكثر منه على أساس تبادل اقتصادي[3].

حيث هناك أسباب عديدة تأكد على ضرورة الإهتمام بكلا من أداء المهمة والأداء السياقي في نظام إدارة الأداء، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:[4]

- تتطلب المنافسة العالمية اليوم زيادة مستوى المجهود المطلوب من الموظف، ففي السابق يكفي أن تكون للمنظمة قوة عمل جيدة فيما يتعلق بأداء المهمة، لكن النظام العالمي والقوة التنافسية المصاحبة له في يومنا هذا، حتّمت على قوة العمل اكتساب سلوكيات الأداء السياقي إلى جانب أداء المهمة.

---

[1] Demerouti. E, Et Al. (2014). Disentangling Task and Contextual Performance: A Multitrait Approch, Journal of Personrel Psychology, Vol.13, N.02, P60.

[2] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص124.

[3] أنيس أحمد عبد الله، حكمة محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكرين للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، 2008، ص17.

[4] هيرمان أغينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، ص118.

- نظرا لتزايد المنافسة العالمية، هناك ضرورة ملحة لتقديم خدمة للعميل جيدة ومتميزة ولأنه يمكن أن يكون للأداء السياقي تأثير فعال على رضا العميل، فكلما بذل الموظف جهدا إضافيا لتلبية حاجيات العميل كلما زاد رضا العميل.
- نظرا لاعتماد المنظمات على فرق العمل مثل حلقات الجودة وغيرها، فإن تعاون أفراد الفريق يعد محددا أساسيا لفعاليته، لهذا فإن الأداء السياقي مهم جدا وبشكل خاص للعمل الجماعي بمحاذاة أداء المهمة.
- رضى الموظفين على نظام إدارة الأداء، ويعتقدون أنه أكثر عدلا لو تم قياس الأداء السياقي بالإضافة لأداء المهمة، نظرا لعلمهم أن السلوكيات السياقية لها تأثير هام على الفعالية التنظيمية، لهذا فهم يحبذون أن يشتمل نظام إدارة الأداء على السلوكيات السياقية بالإضافة إلى أداء المهمة.
- عندما يقيم المشرفون أداء الموظفين، فمن الصعب عليهم تجاهل السلوكيات السياقية رغم أن بطاقة التقييم المستخدمة لا تتضمن أي أسئلة محددة عن الأداء السياقي، لهذا نظرا لأن الأداء السياقي له تأثير على تقديرات الأداء الكلي، حتى عند قياس أداء المهمة فقط، فهذا يجعل من الضروري تضمين السلوكيات السياقية بشكل جيد.

وباختصار فإن كلا من أداء المهمة والأداء السياقي يحب الاهتمام نظرا لأنهما يساهمان بشكل فعال في النجاح التنظيمي[1].

ومما سبق، يتضح لنا أنه هناك علاقة بين أداء المهمة والأداء السياقي، عندما يكون هناك أداء مهمة متميز، يحدث ارتباط قوي وإيجابي مع الأداء السياقي، كلا النوعين من السلوكيات تساهم بشكل مستقل في الأداء العام، ولكن لكل نوع من السلوكيات وسائل مختلفة، وعليه فإن السلوكيات السياقية بشكل ضمني وصريح مثلها مثل السلوكيات الرسمية (أداء المهمة)[2].

المطلب الثالث: الأداء التكيفي.

حسب "كامبل" (Campbell 1999) فقد لاحظ أنه هناك مكون مهم للأداء لم يتم إدراجه في نموذجه الأصلي، واعتبر أن هذا المكون سيكون إضافة حقيقية ذو قيمة للأداء البشري حيث يمثل هذا المكون أو البعد الجديد في التعامل مع نجاح الفرد في قدرته على التكيف مع الظروف والمتطلبات الوظيفية الجديدة حيث دافع

[1] المرجع نفسه.

[2] Koopmans. L, Et Al. (2011). Op. Cit, P862.

"هسكتلاندید نیل" (Hesktlandand Neal 1999) وبشكل مقنع، على ضرورة أن يتضمن الأداء البشري على أداء المهمة والأداء السياقي بالإضافة إلى الأداء التكيفي[1].

1. **الأسباب المؤدية إلى بروز مفهوم الأداء التكيفي**: أدت التغيرات الحاصلة إلى تحول في طبيعة التوظيف وهيكل العمل التقليدي، حيث شملت هاته التغيرات ما يلي:[2]

- استخدام فرق العمل ذاتية التحكم و/أو فرق المشروع، مما أدى إلى حدوث تغيرات في مستويات الأفراد والواجبات وعلاقات العمل، مثل أنماط العمل هاته تخلق تحديات جديدة لدى الموظفين الذين يُطلب منهم الحفاظ على قدرة التكيف مع الآخرين و/أو التفاني، والذي تم وضعه من أجل تعاون الموظفين التابعين للشركات الوطنية و/أو متعددة الجنسيات.
- أهمية جودة العلاقة مع العملاء والتي تعد بعدا أساسيا لجودة الخدمة، كذلك زادت من أهمية مهارات التعامل مع الآخرين.
- عندما أصبحت البيئة معقدة أكثر ومضطربة وغير مستقرة، تطلب هذا مستوى من التكيّف والذي يشمل قدرة الأفراد على تحديد الأولويات، والتعامل مع الحالات الطارئة، ومواجهة المشاكل الجديدة فضلا على القدرة على التعلم والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا المتطورة.
- وعليه كل هذه التغيرات في بيئة العمل جعلت النماذج السابقة للأداء البشري التي تعتمد على بعدي أداء المهمة والأداء السياقي ناقصة، وهذا ما أدى إلى ضرورة المعالجة وبشكل صريح موضوع قدرة تكيف الأفراد والفرق.

2. **مفهوم الأداء التكيفي "Adaptive Performance Concept"**: تشير القدرة على التكيف "Adaptability" إلى التعامل بفعالية مع مزيج من بعض التغيرات المتعلقة إما بتغيرات في أهداف المنظمة، أو تغيرات في متطلبات الأداء الفردي، أو تغيرات في بيئة الأداء التي تم تحديدها أو المتوقعة فيمكن النظر إلى القدرة على التكيّف إما بوصفها عنصرا من عناصر الأداء في حد ذاته أو كخاصية تميز الفرد (ميزة فردية)[3].

فلقد ناقش العديد من الباحثين موضوع القدرة على التكيف على سبيل المثال دراسة "إلغن وبولاكوس" (Ilgen And Pulakos 1999) والمتعلق بمختلف الظواهر على مستوى الفرد والفِرق والمستويات التنظيمية.

[1] Pulakos. E.D, Et Al. (2000). Adaptability In The Work Place: Developement Of Taxonomy Of Adaptive Performance, Journal Of Appield Psochology, Vol.85, N.04, P613.
[2] Voirin. A.C, Roussel. P. (2012). Adaptive Performance: Anew Scale To Measure Individual Performance In Organizations, Canadian Journal Of Administrative Sciences, Vol.29, N.03, P281.
[3] Campbell. J.P, Wiernik. B.M. (2015), The Modeling And Assessment Of Work Performance, The Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior Is Online On: Orgpsych.Annual Review.Org, Vol.02, P58.

حيث في الغالب يتم استخدام العديد من المصطلحات والتعاريف المختلفة للمفهوم فهناك من يشير إليه بـ "الأداء التكيفي" وآخرون يشيرون إليه بـ: "مرونة الدور Role Flexibility" في حين يكتب عليه آخرون بأنه الكفاءة مع قيام الأفراد بالإدارة الذاتية لخبرات التعلم الجديدة الخاصة بهم وعلاوة على ذلك، فلقد تم مناقشة القدرة على التكيف بالنسبة للعديد من المتغيرات الجديدة والغامضة، الثقافات المختلفة، التكنولوجيا الجديدة، تحدي الظروف المادية وغيرها، حيث يشتمل الأداء التكيفي على مجموعة من السلوكيات المختلفة إلى جانب تنوع متطلبات المهمة المختلفة[1].

وعليه يتم تعريف الأداء التكيفي وبشكل عام حسب "هاسكت ونيل" (Heskett And Neal 1999) بأنه: "قدرة تكيف الفرد مع ظروف العمل الديناميكية" حيث أن الموظفين يثبتون قدرتهم على التكيف من خلال تعديل سلوكهم حسب ما تقتضيه متطلبات وظروف العمل والأحداث الجديدة[2].

وهناك من يعرفه بأنه: "تكيف الفرد مع التغيرات الحاصلة في نظم العمل أو أدوار العمل" ويشتمل على سبيل المثال حل المشاكل بأسلوب إبداعي، تعلم المهارات والتكنولوجيات الجديدة، التعامل مع مختلف الأفراد والثقافات[3]. وعلى الرغم من وجود العديد من الباحثين الذين تحدثوا عن أهمية السلوكيات التكيفية وتنوعها إلا أن دراسة "بولاكوس وآخرون" (Pulakos At Al 2000) تعد أول دراسة اقترحت نموذج عام للأداء التكيفي حيث خلصوا إلى اقتراح ثمانية (8) أبعاد للأداء التكيفي، بما في ذلك ما يلي:[4]

1. التعامل مع ظروف العمل كغير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها؛
2. التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات؛
3. التعامل مع ضغوط العمل؛
4. حل المشاكل بشكل خلاق؛
5. تعلم مهارات تكنولوجيا وإجراءات جديدة؛
6. قدرة التكيف مع الآخرين؛
7. قدرة التكيف الثقافي؛
8. قدرة التكيف البدني.

[1] Pulakos. E.D, Et Al. Op. Cit, P613.
[2] Voirin. A.C, Roussel. P., Op. Cit, P281.
[3] Koopmans. L, Et Al. (2011). Op. Cit, P862.
[4] Voirin. A.C, Roussel. P, Op. Cit, P281.

حيث أنه في دراسات أخرى لم يتم إدراج الأداء التكيفي كبُعد مستقل، وإنما تم اعتباره كجزء من الأداء السياقي حيث عبر عنه "هانت" "Hunt" كمؤشر من مؤشرات الأداء السياقي وسماه "مرونة المواعيد الزمنية "Schedule Flexibility". أما (Rollins And Fruge) أطلقوا عليه مؤشر "القدرة على التكيف – Adaptability" و"هيج وآخرون" (Hedge Et Al) اتفقوا على تسميته بمؤشر "قيادة التغيير– Loading Change" فكل هاته المؤشرات تنعكس على قدرة الموظف للتكيّف مع الظروف أو المتطلبات الوظيفية الجديدة.

فمن الناحية النظرية لا يتناسب إدراج الأداء التكيفي ضمن أداء المهمة، أو الأداء السياقي ففي حين أن الأداء السياقي يتكون من السلوكيات التي تؤثر إيجابا على بيئة العمل وأن الأداء التكيفي يتكون من السلوكيات الناتجة كردة فعل على بيئة العمل المتغيرة[1]. وعليه فالكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، ومنه تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميّز.[2]

المطلب الرابع: مؤشرات أبعاد الأداء البشري.

قبل تحديد مؤشرات أبعاد الأداء البشري، من المهم التمييز بين المتغيرات السببية (Variables Causal) ومؤشرات الأداء البشري، فالمتغيرات السببية تحدد أو تتنبأ بمستوى واحد للأداء البشري، في حين أن المؤشرات هي انعكاسات لأداء العمل، على سبيل المثال: يعتبر الرضا الوظيفي محدد لأداء العمل، في حين أن جودة العمل هي مؤشر على أداء العمل[3]. وعليه فيما يلي سيتم التركيز فقط على مؤشرات الأداء وليس محدداته.

اقترحت الباحثة "كوبمانس وزملاؤها" (Koopmans Et Al 2011) إطار عمل إرشادي الموضح في الشكل رقم (13) والذي سيكون بمثابة دليل لفهم تركيبة أداء العمل الفردي أو الأداء البشري[4].

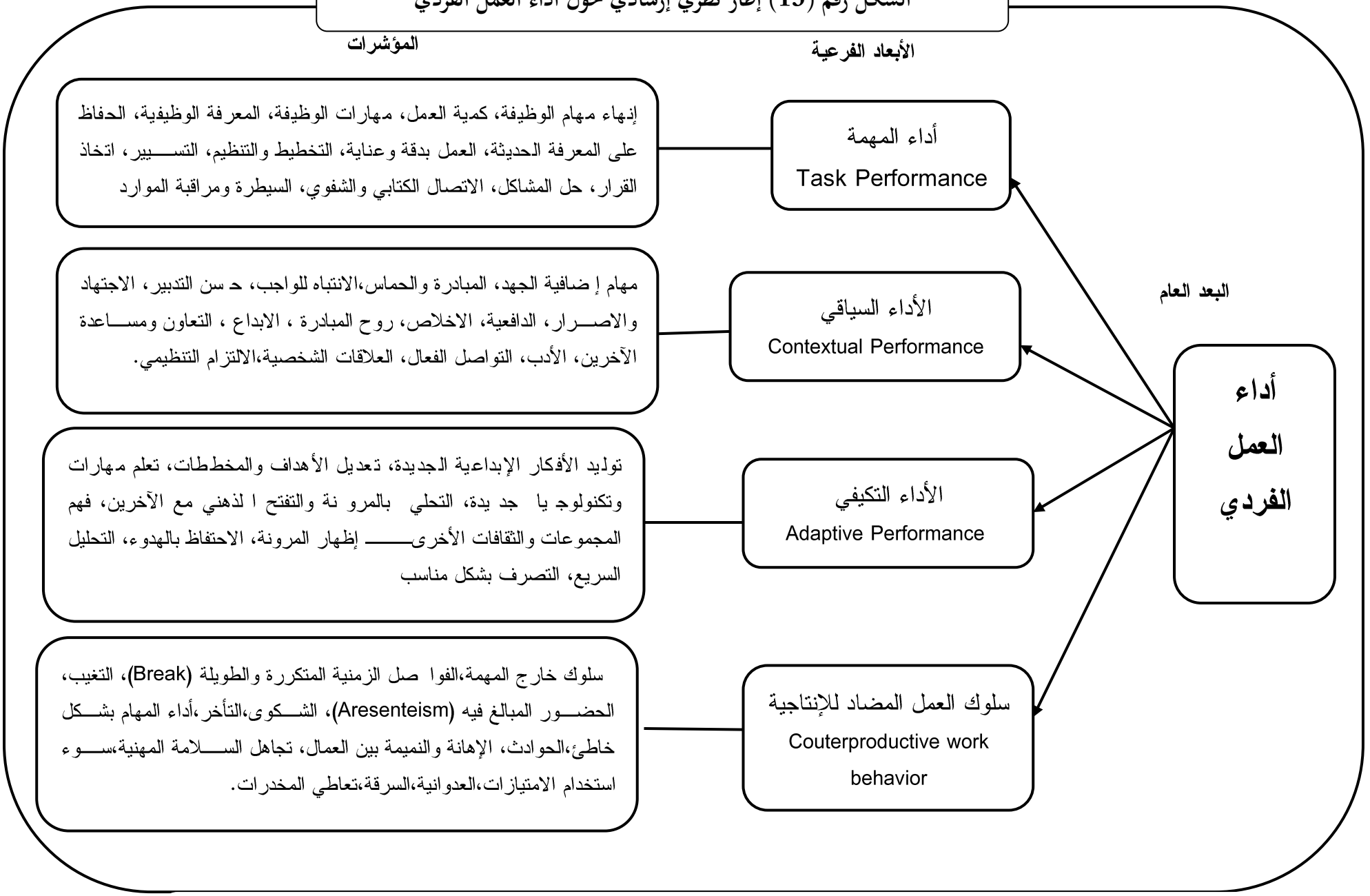
[1] Koopmans. L, Et Al, (2011). Op. Cit, P82.

[2] رابح بوقرة، هاجر غانم، كفاءة وتميز إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص180.

[3] Ibid, P856.

[4] Koopmans. L, Et Al, (2011). Op. Cit, P862.

الشكل رقم (13) إطار نظري إرشادي حول أداء العمل الفردي



Source: Koopmans. L et al. (2011). Conceptual framework of individual work performance– aspestematic review-, Joem, Vol.53, N.08, P863.

من الشكل السابق يتضح لنا أن "كوبماتس وزملاؤها" (Koopmans Et All 2011) حددوا أربعة أبعاد فرعية لدراسة البعد العام (الأداء البشري) وتم إدراج تحت كل بعد فرعي مجموعة من المؤشرات لكن من خلال دراستنا هاته سيتم الاقتصار فقط على ثلاث أبعاد فرعية وهي: أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي وسيتم تجاهل سلوك العمل المضاد للإنتاجية، فكما ذكرنا سابقا أنه سيتم الاعتماد فقط على السلوكيات التي تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ وبالتالي سيتم استبعاد فكرة تضمين السلوكيات المنحرفة.

قدمت "كوبمانس وزملاؤها" دراسة بعنوان "قياس أداء العمل الفردي: تحديد واختبار المؤشرات" وكانت نقطة بداية هذه الدراسة هو النموذج السابق (إطار نظري وإرشادي حول أداء العمل الفردي) وعملت الباحثة مع زملاؤها من أجل الحصول على توافق في الآراء بشأن المؤشرات (سلوكيات وأفعال الموظف الهامة) لكل بعد من أبعاد الأداء البشري، لذلك قامت بتصميم الدراسة لتحديد مؤشرات كل بعد بالإضافة إلى تحديد أكثر المؤشرات ذات الصلة وذلك بالاعتماد على آراء الخبراء الرئيسيين والذين يعدون باحثين وطنيين ودوليين بخبرة تفوق 20 سنة في مجالات: الصحف المهنية، علم النفس والإدارة[1]، وفيما يلي سيتم تحديد المؤشرات الخاصة بكل بعد فرعي بشكل أكثر تفصيلا.

1. **مؤشرات أداء المهمة "Task Performance Indicators"**: في الأصل يشمل بعد أداء المهمة على 26 مؤشر ولكن تم تحديد خمس مؤشرات ذات صلة بالأداء المهمة وأهمية أكثر من غيرها، وهي كما يلي:[2]

- جودة العمل "Work Qyality"؛
- تخطيط وتنظيم العمل "Planning And Organization Work"؛
- التوجه نحو النتائج "Being Results-Oriented"؛
- ترتيب الأولويات "Prioritizing"؛
- العمل بكفاءة "Working Efficiently".

وعليه سيتم تحديد مفهوم كل مؤشر على حدة.

[1] Koopmans. L, Et Al. (2013). Measuring Individual Work Performance: Identifging And Selecting Indicators,Ajournal Of Prevention, Assessment And Rehavilitation, Vol.45, N.03, P64.
[2] Ibid, P70.

1.1. جودة العمل: تعني أن: "العمل الذي يُنتجه الموظف هو عمل مقبول تماما مع أخطاء قليلة جدا والفاقد من الوقت أو الموارد قليل أيضا ونتيجة لهذا يمكن الاعتماد على الموظف لإنجاز المتفق عليه وفقا لمعايير الجودة الموضوعة" فالموظفون الذين يُظهرون جودة عمل مقبولة، يتصفون بـ:[1]

- التلبية المستمرة لتوقعات جودة السلع والخدمات؛
- إكمال العمل ويكون بشكل عام خال من الأخطاء؛
- إتمام السلعة أو الخدمة بحد أدنى من الفاقد من الوقت أو الموارد؛
- متابعة المهام حتى إنجازها.

2.1. تخطيط وتنظيم العمل: يعد تخطيط وتنظيم العمل مؤشرا هاما لتحقيق أداء المهمة بشكل فعال، فعلى الموظف التقيد بما يلي:[2]

- **تحديد متطلبات المهمة**: حيث يتم تحديد أو تأكيد وتوضيح متطلبات المهام، وذلك من اجل ضمان التفسير الصحيح للمواصفات أو المتطلبات.
- **تحديد خطوات لإنجاز المهام**: حيث يجب تفسير المهمة وتحديد الخطوات ذات الصلة لضمان كفاءة سير العمل، ويكون ذلك وفقا لضمان متطلبات السلامة المهنية والبيئية ومتطلبات الجودة ويفضل الاقتران مع الآخرين في تخطيط الخطوات المتبعة.
- **تنظيم العمل**: ويتطلب ذلك تنظيم نشاط العمل مع الموظفين الآخرين المعنيين لضمان التسلسل السلس والآمن للمهام، مع مراعاة استكمال الوثائق اللازمة المتعلقة بالتقدم في تخطيط الوظائف وتسجيلها وفقا لمتطلبات مكان العمل.
- **مراجعة عملية التخطيط والتنظيم**: حيث يستعرض تخطيط وتنظيم أنشطة العمل تهيئة فعالية العملية ولا بد من اقتراح التحسينات وتنفيذها لتخطيط وتنظيم أنشطة العمل المستقبلية.

3.1. التوجه نحو النتائج: الهدف الرئيسي للموظف الموجه نحو النتائج يتمثل في تحقيق هذه النتائج وبمعدل نمو إيجابي ففي مجال الأعمال يقوم المشرف على الموظفين بتحليل إنتاجية العاملين استنادا على عدد المهام التي تمّ إنجازها في فترة زمنية

[1]Lachariach. R. (2017), Work Quality Is One Of The Elements To Evaluate Empolyee Performance Http://Www.Ci.Minneapolis.Mn.Us/Www/Groups/Public/@Hr/Documents/Webcontent/Wcms1p-M2321 ,Publiched At: 02/03/2017,Accessed On: 08/03/2017.

[2] Construcyion And Property Services Skills Concill, Cpcccm1013 A Plan Ans Organise Work, Http://Training .Gov.Au/Trainingcompement/Files/Cpc08/Cpcllm1013a-R1.Published At 26 Mays 2012, Accessed On: 09 /03/2017.

محددة مع وجود السلع والخدمات التي تمّ تقديمها، حيث للموظفين حرية استخدام الأساليب المناسبة لمحاولة تحقيق الأهداف المحددة [1]، ويمكن التعبير عن هذا المؤشر بالفعالية لأنها تعني القدرة على تحقيق النتائج.

4.1. ترتيب الأولويات: هي كمبدأ تعني القيام بـ "أول الأشياء أولا" "First Things First" أما باعتبارها كعملية فهي تعني تقييم مجموعة من المهام وترتيبها حسب أهميتها أو درجة استعجالها ومن ثم تنفيذها[2]، فهذا يساعد الموظف على تقليل الإجهاد وتعظيم الكفاءة، ومساعدة المجموعة المستهدفة مع استخدام الوقت بشكل أفضل من خلال تحديد الأولويات وترتيبها [3].

5.1. العمل بكفاءة: فالكفاءة تعني " المقدرة على إنجاز الأشياء بالشكل الصحيح "Do Things Right"[4]، حيث يتمثل جوهر العمل بالكفاءة في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف[5].

2. مؤشرات الأداء السياقي "Contextual Performance Indicators": في البداية كان بُعد الأداء السياقي يشمل 60 مؤشرا ولكن لأسباب تطبيقية، تم تقسيم الأداء السياقي إلى بعدين فرعيين، حيث 30 مؤشرا يعبر عن مستوى التعامل مع الآخرين "Interpersonal Level" و30 مؤشرا يعبر عن المستوى التنظيمي، ومن ثم تم تقليص هاته المؤشرات كما يلي:[6]

- **مؤشرات مستوى التعامل مع الآخرين (الدعم الشخصي)**: وتتمثل في أربعة مؤشرات:
  - اتخاذ المبادرة؛
  - تقبل والتعلم من التغذية المرتدة؛
  - التعاون مع الآخرين؛
  - التواصل الفعال.
- **مؤشرات المستوى التنظيمي (الدعم التنظيمي)**: وتتمثل في أربعة مؤشرات وهي:
  - إظهار المسؤولية؛

---

[1] What Is The Degenition Of « Result Oriented »? Http://Www.Reference.Com/Education/Defenition-Result-Oriented-Ce519fc220fa9396, Accessed On: 09/03/2017.

[2] Www.Businessditionary.Com/De/Inition/Priorization.Html. Accessed On: 09/03/2017

[3] Https://Www.Time-Management-Use.Com/ Priorizing-Tasks.Html, Accessed On: 09/03/2017.

[4] هاشم فوزي العبادي، محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، الاستراتيجية المستدامة، مدخل الإدارة للمنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص809.

[5] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص221.

[6] Koopmans. L, Et Al. (2013). Op. Cit, P70.

- التوجه نحو الزبون؛
- الإبداع؛
- القيام بمهام العمل الصعبة.

وبشكل أكثر تفصيلا يمكن شرح المؤشرات كما يلي:

- **اتخاذ المبادرة:** حسب "بورمان وآخرون" (Borman Et Al 2001) تعني القيام بـ: "الاستمرار بتقديم الجهد الإضافي على الرغم من الظروف الصعبة، وأخذ زمام المبادرة للقيام بما يلزم لإنجاز الأهداف حتى ولو كانت المهام ليست جزءاً من واجبات الفرد، مع الحرص على الحصول على مهام إضافية عند الانتهاء من أداء الواجبات المتعلقة بالوظيفة. وتطوير المعارف والمهارات من خلال الاستفادة من الفرص الموجودة داخل المنظمة وخارجها من خلال استخدام الوقت والموارد الخاصة بالفرد" فهذا ما يُعبر عن روح المبادرة تجاه المنظمة[1].
- **تقبل التعلم من التغذية المرتدة:** من الناحية التنظيمية، تعبر التغذية المرتدة عن المعلومات المرسلة إلى كيان (فرد أو مجموعة) حول سلوكه السابق حتى تتمكن الجهة من تعديل سلوكها الحالي والمستقبلي لتحقيق النتيجة المرجوة[2] وتشير الدراسات إلى أن التغذية المرتدة لها أثر في نجاح تحقيق وتقدم الأهداف، والمحافظة على معتقدات الموظف حول الفعالية الذاتية، كما تعزز من تصورات الكفاءة والدوافع الذاتية المتعلقة بالمهمة المعطاة[3].
- **التعاون مع الآخرين:** يشمل العمل بالتعاون مع الآخرين في مكان العمل ما يلي: إظهار الاحترام لمختلف الأدوار والمسؤوليات، إثبات احترام حقوق الآخرين، إحترام الاختلافات الثقافية والمادية، العمل معا لتحقيق نتائج مثمرة للطرفين[4].
- **التواصل الفعال:** ويتضمن ذلك ما يلي: المشاركة في مناقشات المجموعة، الرد بشكل مناسب على الآخرين الاستمتاع بعناية لما يقوله الآخرين، تطوير الأفكار ووجهات النظر مع مراعاة مشاعر ومعتقدات وآراء الآخرين الاستجابة بشكل

[1] Borman. W.C, Buck. D.E, Et Al. (2001). An Examination Of The Comparative Reliability, Validity And Accuracy Of Performance Ratings Mode Using Computerized Adaptive Rating Scales, Journal Of Applied Psychology, Vol.86, N.05, P967.

[2] Www.Businessdictionary.Com/Definition/Feedback.Html. Accessed On: 12/03/2017.

[3] Negru. O. (2009). Impact Of Achievement Goals, Normative Feedback And Task Requirements On Performance, Cognition? Brain, Behavior An Interdixplinary Journal, Vol.13, N.01, P14.

[4] Regional Skills Training Pty Ltd (Rst), Working Effectively Within The Workplace And With Others-Ragional Australian Workplace Developement « Drivin Bu Local Industry And Community », Http://Www.Regionalskillstraining.Com/Sites/Defaut/Files/Content/Wewo%20cook%201. Accessed On: 12/03/2017, P17.

مدروس لمساهمات الآخرين[1]، مع إظهار الاعتبار للآخرين، المجاملة، لباقة التعامل وكذلك التحضير وإظهار الثقة بالآخرين.

- **إظهار المسؤولية:** وذلك من خلال التمثيل الايجابي للمنظمة من خلال الدفاع عنها وكذلك التعبير عن الرضا وإظهار الولاء من خلال البقاء مع المنظمة حتى في ظل الظروف والمصاعب المؤقتة، وكذلك لا بد أن يكون الفرد مسؤولا تجاه دعم رسالة وأهداف المنظمة، والامتثال للقواعد التنظيمية، واقتراح التحسينات لتطور المنظمة[2].
- **التوجه نحو الزبون:** وذلك من خلال التركيز على تحقيق حاجات الزبون وتوقعاته نحو جودة الخدمة، وكذلك معرفة حاجات الزبون وتوضيح التغيرات التي تؤثر عليهم والسعي لتحقيق رضا الزبون[3].
- **الإبداع:** يعرف الإبداع بأنه إيجاد الحلول الجديدة والمفيدة، لذا ينبغي على الموظفين إظهار السلوكيات الإبداعية التي من شأنها دعم السياق التنظيمي للمؤسسة.
- **القيام بمهام العمل الصعبة:** نظرا للولاء للمنظمة، فإن الموظفين يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن نجاح وفشل المنظمة لذا يقومون بكل ما يُطلب منهم من مهام سواء رسمية أو إضافية ومهما كانت درجة صعوبتها، ويبقى هدفهم هو بقاء واستمرار المنظمة.

3. مؤشرات الأداء التكيفي "Adaptive Performance Indicators": في الأصل يحتوي هذا البعد على 18 مؤشرا ولكن تم تحديد ستة مؤشرات ذات صلة أكثر بالبعد وتتمثل في:[4]

- إظهار المرونة؛
- التعامل بشكل إبداعي مع المشاكل الصعبة والجديدة؛
- الحفاظ على اكتساب المعرفة الوظيفية الحديثة؛
- الحفاظ على اكتساب المهارات الوظيفية الحديثة؛
- التعامل مع حالات العمل غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها؛
- تعديل أهداف العمل عند الضرورة.

---

[1] Regional Skills Training Pty Ltd (Rst), Working Effectively Within The Workplace And With Others-Ragional Australian Workplace Developement « Drivin Bu Local Industry And Community », Http://Www.Regionalskillstraining.Com/Sites/Defaut/Files/Content/Wewo%20cook%201. Accessed On: 12/03/2017, P17.

[2] Borman. W.C , Buck. D.E, Et Al, Op. Cit, P967.

[3] عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه- تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة- دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية، مجلة الاقتصادية والادارية، المجلد 02، العدد 09، العراق، 2008، ص95.

[4] Koopmans. L, Et Al. (2013). Op. Cit, P70.

وبشكل أكثر تفصيلا، يمكن شرح المؤشرات كما يلي:

- **إظهار المرونة:** تعرف المرونة على أنها: "القدرة على التغلب على التجارب السلبية والتكيف المرن مع المطالب المتغيرة للتجارب الصعبة"[1]، وبالتالي فان المرونة ترع بوصفها سرعة التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة[2]. وعليه ينبغي على الموظف إظهار مستوى من المرونة للتغلب على كل ما يعرقل تحقيق أدائه والتكيف مع كل الظروف.
- **التعامل بشكل إبداعي مع المشاكل الصعبة والجديدة:** مهما كانت الظروف والمشاكل صعبة وجديدة وغير متوقعة، ينبغي على الموظف الذي يملك العديد من القدرات والمهارات أن يتعامل بشكل إبداعي مع كل ما يواجهه في سير عمله.
- **الحفاظ على اكتساب المعرفة والمهارات الوظيفية الحديثة:** يطلق على هذا العصر بـ: "عصر المعرفة" وبالتالي أصبحت المعرفة هي جوهر بقاء المنظمة، لذا لا بد أن يحرص الموظفين على اكتساب وتعلم المعرفة والمهارات التي تساعدهم في أداء وظائفهم التي تزداد تطورا بفعل التحولات التكنولوجية وغيرها.
- **التعامل مع حالات العمل غير مؤكدة والتي لا يُمكن التنبؤ بها.**
- **تعديل أهداف العمل عند الضرورة.**

[1] Warner. R, April. K. (2012). Building Personal Resilience At Work, Effective Executuve, Vol.15, N.04, Ashridge Busines Scholl, USA, P53.

[2] قصي إسماعيل الخزرجي، ناظم جواد الزيدي، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، مصر، 2016، ص55.

المبحث الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الأداء البشري.

يُعد تمكين العاملين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر والمسؤوليات، من خلال تقديم الأفكار الجديدة وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، كما يشعرون أيضا بمستوى عالٍ من الإدراك لرؤية المنظمة، واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية، فالتمكين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، تزيد بذلك ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بالأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم لإتمام عملهم وأدائه[1].

وعليه، من خلال ما يلي سنتطرق إلى دراسة مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الأداء البشري، من خلال ربطه بالتمكين وأبعاده.

المطلب الأول: نظرة عامة لعلاقة تمكين العاملين بالأداء البشري.

يعتمد تمكين العاملين أساسا على الثقة والدافعية، والمشاركة في صنع القرار، وكسر القيود الداخلية بين الإدارة والموظفين، فالتمكين يساعد الموظفين على الخروج والتخلص من العقليات الراكدة والإقدام على القيام بأعمال فيها نوع من المخاطرة ومحاولة تقديم شيء جديد، لذا تم تحديد أهمية التمكين في تحسين أداء الموظفين بشكل جيد في نواح كثيرة.[2]

تسعى المنظمات لأن تكون أكثر قدرة على المنافسة في بيئة الأعمال الصعبة اليوم، فأكثر هذه المنظمات تمتلك نظرة جذرية حول العمليات والنظم التجارية الأساسية الناجحة، فمع الأفراد والخصائص الوظيفية والبيئة التنظيمية المناسبين، فإن تمكين العاملين يمكن أن يكون له تأثير ملحوظ على الدافعية والأداء[3].

فأحد التفسيرات المحتملة هو أن الإجراءات والسياسات التنظيمية، والممارسات الإدارية، والاستقلالية والعمل الجماعي (عوامل التمكين)، من شأنها خلق الإطار الذي يستطيع فيه الموظفون توزيع السلع، تقديم الخدمات وتحويل مواد الخام والتنسيق أو الإشراف على الأنشطة(أداء المهمة).فإذا كان مستوى التمكين منخفضا والموظفون يؤدون مهامهم في بيئة

[1] أزهار نعمة أبو غنيم، دور المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل-دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 05، 2015، العراق، ص347.

[2] Yamoah. E.E. (2013). Employee Training And Empowerment: A Conceptual Model For Achieving High Job Performance, Journal Of Education And Practice, Vol.04, No.13, P28.

[3] Kimolo. K. (2013). The Relationship Between Employee Empowerment Practices And Employee Performance In Regional Development Authorities In Kenya,A Research Submitted In Partial Fulfilment Of Requirement For Degree Of Masters Of Business Administration (Mba), School Of Business Studies, University Of Nairobi, Kenya , PP26-27.

مقيدة، وجامدة وخاضعة، فإن أداء المهمة بين الموظفين سيكون شديد التنظيم ومقيد ومتشابه، وعلى النقيض من ذلك، فإنه إذا كان مستوى التمكين مرتفعا، فإن المنظمة ستكون أكثر استرخاءً واستقلالية وأقل صلابة، وبالتالي تكون نتيجة أداء المهمة مرنة وتفاضلية (أي مختلفة من فرد لآخر).

ولهذا فإن لمستوى التمكين تأثير على أداء مهام الموظفين، وما يجب الإشارة إليه، هو أن التمكين لا يؤثر فقط على أداء المهمة ولكنه أيضا مهم في شرح الأداء السياقي، وهذا لأنه نظرا للطابع الطوعي والاختياري للأداء السياقي، ولهذا فإنه يتم توقع بعض الأدوار ليتم أداؤها من طرف الموظفين، فإما يتم تسهيلها أو تثبيطها من خلال التعبير عن هذه السلوكيات الطوعية والاختيارية[1].

حيث أنه يتم الإعتماد على برامج تمكين العاملين على نطاق واسع، وفي العديد من المنظمات باعتبارها وسيلة لتحسين أداء المنظمات، فتمكين العاملين يحسن إلى حد كبير الأداء، من خلال ايجاد طرق مبتكرة لتصحيح الأخطاء في تقديم الخدمات وإعادة تصميم العمل، وذلك نظرا لوجود مسار سببي هام يؤثر فيه الموظفون على الأداء، من خلال السلوك المبتكر من جانب موظفي الخطوط الأمامية، فالموظفون الممكنون يحسنون الأداء من خلال التعافي السريع من أخطاء تقديم الخدمات، والتعلم من تجارب الخطأ السابقة، وكذلك تحديث وإعادة تصميم العمليات والمنتجات.

إن ممارسات التمكين تهدف إلى توفير المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظائف للموظفين، ومنحهم حرية التصرف في تغيير أساليب العمل، وهذا ما يزيد من تشجيع الأداء، فكلما أصبح الموظفون أكثر تمكينا، فإنه سيتم بذلك تعزيز الفعالية الذاتية، وبالتالي زيادة مقدار الجهد والوقت الذي يُكرسونه لأداه المهمة. **أولا**، يتمتع الموظفون الممكنين بمتوسط عال في قدرتهم على أداء المهام بنجاح، لأنهم يبذلون جهدا أكبر ويستمرون في بذل المجهود عند مواجهة الصعوبات. و**ثانيا**، الشعور بالاستقلالية في العمل إلى جانب السيطرة على النتائج، هذا كذلك يزيد من الجهد بالإضافة إلى بذل المزيد من الجهد والعمل بجد أكثر ويبدوا أن الموظفين الممكنين يقدمون أداء أفضل من خلال العمل بذكاء بالبحث عن طرق جديدة وأفضل للقيام بالأشياء؛ وعليه يمكن فهم التمكين على أنه: "عملية دمج مجموعة من الممارسات الإدارية (تقاسم السلطة، والموارد، والمعلومات، والمكافآت) والتي تؤثر على إدراك الموظف (من خلال الفعالية الذاتية، التحفيز والرضا الوظيفي)، والتي بدورها تؤثر على الأداء (ويظهر ذلك من خلال الجهد المبذول والإنتاجية)".

كما أن إدارة الأداء ترتبط بتمكين العاملين بطريقتين هما:[2]

[1] Sutherland. R, De Bruin. G.P, Crous. F. (2007). The Relation Between Conscientiousness, Empowerment And Performance,Sajournal Of Human Resource Management, Vol.05, No.02, P62.
[2] Kimolo. K, Op. Cit, PP25-26.

- **أولا**، من خلال المبادرة في تحديد الأهداف، كلما زاد عدد الموظفين الذين يفهمون وظائفهم، وكيف تساهم في الأداء العام، فإنهم سيكونون قادرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
- **ثانيا**، يعني التمكين المساءلة إلى جانب حرية اتخاذ القرارات، حيث تساعد عملية إدارة الأداء على خلق المساءلة عن النتائج ونتائج القرارات المتخذة من قِبل الموظف، من خلال التواصل المستمر ومراجعة الأداء.

وعليه، إذا بلغ الموظف مستويات متدنية من التمكين (أي مستويات متدنية من الاستقلالية والاعتمادية، وإجراءات وعمليات عمل جامدة)، من المعقول توقع التركيز على الأدوار والمهام الموصوفة أي الرسمية، ويكون التركيز أقل على السلوكيات الطوعية، الاختيارية الإضافية (السلوكيات السياقية)، ومن الواضح أنه إذا بلغ الموظف مستويات عالية من التمكين، فإن الموظف سوف يُقدم مجموعة واسعة من السلوكيات، بما فيها ذات الصلة بأداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي على حد سواء.

لذلك، يمكن القول بأن مستوى التمكين بجانبيه الإداري والنفسي، يمكن أن يؤثر على إظهار السلوك الواعي والذي بدوره يؤثر على الأداء وفي ضوء ذلك، فإن الباحثون يفترضون أن الموظفين الذين يبلغون مستويات عالية من التمكين فإنهم سيحصلون على مستويات أداء أفضل[1].

وبالتركيز أكثر على الجانب الخدمي بوصفه أحد اهم الجوانب، فيعد موظفو الخطوط الأمامية هم مصدر العديد من الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجه المنظمات، نظرا لأنهم الأقرب إلى المشاكل وأكثر دراية بكيفية حلها، ولقد أدرك الباحثون أن تحسين الأداء يمكن أن يتأتى من موظفو الخطوط الأمامية الممكنين، من خلال ممارسة اصدار أحكامهم(قراراتهم)، ومنحهم التدريب والموارد اللازمة لإنجاز الوظائف، وإخضاعهم للمساءلة عن النتائج، ولذلك فإن التمكين يدعم الأداء باعتبار أن الموظفون يتلقون مسؤولية أكثر حول كيفية أداء عملهم، وبالتالي زيادة الكفاءة وزيادة استخدام المساهمات الفردية[2].

ومن خلال ما سبق يتضح لنا، أن تمكين العاملين له مساهمة وتأثير ايجابي على الأداء البشري، وبشكل تفصيلي أكثر فإن له تأثير هام على أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي، باعتبارها أهم أبعاد الأداء البشري، وفيما يلي سيتم شرح العلاقة بين متغيري الدراسة بشكل تفصيلي أكثر.

[1] Sutherland. R, De Bruin. G.P, Crous. F, Op. Cit, P26.
[2] Kimolo. K, Op. Cit, P26.

المطلب الثاني: علاقة التمكين الهيكلي بالأداء البشري.

لقد أصبح التمكين الهيكلي عنصرا حاسما في مجال تنظيم الموظفين، ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميّز ورقابة الأعمال المناطة بهم، على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي في المنظمات، فلقد أصبح التمكين الهيكلي من المداخل الجذرية لتطوير الأداء الإداري، حيث يرمي إلى إشراك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرّف بحرية في المواقف التي يواجهونها، فضلا عن كونه مسارا مهما للمعلومات من أسفل إلى أعلى[1]. حيث المشاركة بالمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز، والتدريب وتوفير الموارد وفرق العمل تُشكل في مجموعها التمكين الهيكلي.

إن العديد من المنظمات تبحث عن الموظفين الذين يقومون باتخاذ وتحمل زمام المبادرة، والاستجابة بشكل خلاق لتحديات الوظيفة، لهذا فإن التمكين يصبح مهما على الصعيدين الفردي والتنظيمي، وعليه عندما يتم توفير بيئة تمكينية من خلال التمكين الهيكلي ويتمكن الموظفون من الوصول إلى مختلف مصادر المعلومات، والدعم، والموارد، وفرص التعلّم والنمو، فإنّ هذا يسمح للموظفين من امتلاك السلطة التي تُمكنهم من تحقيق أداء فعال، في حين أنّه إذا كانت مصادر التمكين هاته محجوبة فإنّ السلطة سوف تتوقف، ممّا يجعل من المستحيل الحصول على أداء فعال للعمل[2].

وبناءً على ما سبق، يمكن أن نستنتج أن التمكين الهيكلي له آثار مباشرة وغير مباشرة على مستوى الأداء البشري وذلك من خلال تأثير التمكين الهيكلي على مختلف أبعاد الأداء البشري، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

1. التمكين الهيكلي وأداء المهمة: يُعد التمكين الهيكلي مهما للموظفين لأنه يُسهل عليهم أداء مهامهم، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- يشير الوصول إلى الفرص إلى امكانية التعلم والتطوّر في المنظمة، فضلا عن إتاحة الفرصة لزيادة المعارف والمهارات.
- يشير الوصول إلى الموارد إلى قدرة الفرد على الحصول على الموارد المالية، والماديات، والوقت والإمدادات اللازمة للقيام بالعمل.
- يشير الوصول للمعلومات إلى إمتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية اللازمة لكي يتمكن الموظف من تحقيق الفعالية في أداء العمل (المعرفة التقنية والخبرات اللازمة لإنجاز العمل وفهم السياسات والقرارات التنظيمية).
- يقتضي الحصول على الدعم تلقي التغذية المرتدة والتوجيه من المرؤوسين والزملاء والرؤساء.[3] هذا ما يُمكّن من أداء المهمة بشكل جيّد.

[1] إيثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، مرجع سابق، ص75.

[2] Ramos. A.O, Alés. Y.B, Op. Cit, P28.

[3] Ibid.

- يعّد التدريب عنصرا هاما من عناصر التمكين الهيكلي، لأنّه يضمن أداء العمل بفعالية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المنظمة، فالتحدي الكبير الذي يجب على برامج التدريب اجتيازه يتمثل في تحقيق النتائج المرجوة بأسرع الطرق وأقلها تكلفة، وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين، والاسهام في تطوير نُظم العمل وأساليبه، وزيادة مهارات وقدرات الموظفين ورفع كفاءتهم الانتاجية عن طريق اتاحة فرصة التدريب لهم حول كل ما هو جديد في مجال التطوّر التكنولوجي[1].
- وبالعودة إلى مشاركة المعلومات واتاحتها للموظفين، فله أثر بالغ الأهمية في أداء المهمة من خلال المساعدة في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب، كما أنّها تعزز الخدمات المقدمة للزبائن وفق احتياجاتهم، كذلك تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب عليها من تحسين لنوعية السلع والخدمات المقدمة[2].
- كذلك تعدّ فرق العمل مكوّن هام للتمكين الهيكلي، وله أثر مهم على أداء المهام، فالفرق لها قدرة على التقليل من الشعور بالوحدة والخوف من عدم بلوغ الأهداف، والتركيز على تحقيق الهدف، وتزيد من إحساس الموظفين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي وخلق بيئة عالية للتحفيز واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية مع تقليل الإعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعّال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، تحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات[3].

2. التمكين الهيكلي والأداء السياقي: يرتبط التمكين الهيكلي بتقليل ضغط العمل، وتخفيض الإجهاد الذهني ومستويات التوتر العالي، عندما يتم تمكين العاملين (من الناحية الهيكلية)، فإنّهم يشعرون بإلهام أصيل عالٍ لتحسين أدائهم الوظيفي، ومن المحتمل أن يكون هذا الشعور يتمثل في الانخراط في سلوكيات غير مُقيّدة مثل السلوكات السياقية؛ وبالتالي فإنّ الموظفين الممكنين يصبحون أكثر قدرة على تنفيذ السلوكيات السياقية.[4]مثل المبادرة، التعاون، التواصل الفعّال، الإبداع والقيام بالمهام الصعبة، وكل هذه السلوكيات تصبح سهلة بالنسبة للموظفين نظرا للسلطة الممنوحة لهم في حدود وظائفهم.

وحسب "نارزاري وبولو" (Narzary & Polo 2015) أنه يمكن توقع السلوكيات السياقية على أساس التمكين الهيكلي، وأوصت بتعزيز التمكين الهيكلي لأنه يُيسر السلوكيات الإيجابية في مكان العمل[5].

---

[1] خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص36.

[2] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص79-80.

[3] خالد سعيد أبو هتلة، مرجع سابق، ص38.

[4] Jaffery. H, Farooq. H. (2015), The Impact Of Structural Empowerment On Organizational Citizenship Behavior-Organization And Job Performance-A Mediating Role Of Burnout, Journal Of Management Sciences, Vol.02, No.02, P275.

[5] Narzary. G, Polo. S. (2015). Structural Empowerment As Antecedent Of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Analysis Of Auxiliary Nurse And Midwives, Journal Of Organization & Human Behavior, Vol.04, No04, P21.

3. التمكين الهيكلي والأداء التكيفي: يعدّ التمكين الهيكلي مفهوم متعدد الأبعاد، وذلك نظرا لأنّه يتشكل من العديد من الأبعاد الفرعية أو المؤشرات، المتمثلة في ممارسات ادارية هذه الممارسات تتماشى مع الأداء التكيفي، وتشمل:

- تفويض السلطة اللازمة للمرؤوسين من أجل انجاز مهامهم؛
- تشجيع اتخاذ القرار بشكل مستمر؛
- تحديد المسؤوليات والمساءلة حول النتائج؛
- تشجيع تطوير المهارات من خلال التدريب؛
- منح الحق في ارتكاب الأخطاء من أجل تشجيع الإبداع والابتكار؛
- مشاركة المعلومات اللازمة مع المرؤوسين من أجل التصرّف بسرعة وفعالية وبشكل مستقل.

كل هاته العناصر أو المؤشرات مصممة من أجل تشجيع الموظفين على إدارة أعمالهم بشكل مستقل، والتأثير ايجابا على مواقفهم تجاه التعلّم وتطوير مهاراتهم، وتشجيع الإبداع، وكذلك من أجل تشجيع مرونتهم والإستجابة للحالات الجديدة.

وعليه فإنّ الموظفين الممكنين سيكونون أكثر مرونة وقدرة على التكيُّف من هؤلاء الموظفين غير الممكنين، فأنصار التمكين يفترضون أنّ ممارسات التمكين من شأنها تشجيع الإستقلالية، والمبادرة والمرونة، وبالتالي هذا يسمح للموظفين على التكيّف والاستجابة لمختلف ظروف العمل المتغيّرة.

تأثير التمكين الهيكلي على الأداء التكيّفي يظهر من خلال الحجة التقليدية، التي مفادها أنّ التزام الموظفين في صنع القرار من شأنه تطوير الدوافع الذاتية وبالتالي تحسين أدائهم؛ وعليه فإنّ النظريات المكرسة لتصميم الوظائف والإثراء الوظيفي تقرّ بأنّ مشاعر السيطرة وامتلاك الأدوات المساعدة تقود إلى تبني مجموعة من السلوكيات المفيدة للمنظمة. والحجة في ذلك هي أنّ مشاركة الموظفين في صنع القرار تجعلهم يشعرون بنوع من المسؤولية العالية والاستخدام الفعّال للمهارات، هذا من شأنه أن يُؤدي إلى الفهم الأفضل لجميع عمليات المنظمة، وعند قيام الموظفين بذلك، فإنهم يصرون على أخذ زمام المبادرة وبذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة[1].

[1] Voirin. A.C, El Akremi. A. (2011). L'effet De L'habilitation Sur La Performance Adaptative Des Employés, Relations Industrielles/Industrial Relations, Vol.66, No.01, PP125-126.

من خلال ما سبق يتضح لنا، أنّ التمكين الهيكلي من خلال ما يوفره من ممارسات إدارية (هياكل) مهمة للموظف مثل: المشاركة بالمعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، توفير الموارد، التحفيز، فرق العمل، فجميع هاته الهياكل تؤثر بشكل ايجابي على الأداء البشري، ويتضّح ذلك التأثير من خلال ما يلي:

- التمكين الهيكلي يُعزز من أداء المهمة من خلال امكانية وصول الموظفين إلى مختلف هياكل التمكين التي من شأنها تسهيل إنجاز المهام بشكل فعّال وبمستويات ذات جودة.
- التمكين الهيكلي يعزز من الأداء السياقي، وذلك لأن التمكين الهيكلي يقلل مستويات الإجهاد والتوتر والقلق والضغط في العمل نظرا لما يُوفره من أدوات تساعد على أداء المهام بشكل مريح، لذا عندما يشعر الموظفون بالأريحية في أداء مهامهم فإنهم يميلون إلى التفكير في الانخراط في السلوكيات السياقية من خلال تعزيز السلوكيات الايجابية في مكان العمل التي تعود بالنفع على الزملاء في العمل والمنظمة كَكُل.
- التمكين الهيكلي يعزز من الأداء التكيّفي، وذلك من خلال هياكل التمكين التي تجعل الموظفين أكثر مرونة وقدرة على التكيّف مع ظروف العمل المتغيرة، نظرا لامتلاكهم السلطة اللازمة لأداء وظائفهم وتحدي المصاعب والظروف الطارئة.

المطلب الثالث: علاقة التمكين النفسي بالأداء البشري.

كما ذكرنا سابقا، فإن التمكين النفسي حسب "سبرينتزر" (Spreitzer 1995) يُعرف بأنّه: "أداة تحفيزية تظهر في أربعة أبعاد أساسية هي: المعنى، الفعالية الذاتية، الإستقلالية والشعور بالتأثير"[1]، مجموع هاته الأبعاد المشكلة للتمكين النفسي لها أهمية بالغة وتأثير هام على السلوكيات المقدمة من طرف الموظفين، ممّا ينعكس بشكل ايجابي على أدائهم.

حيث أنّ الموظفين الممكنين يشعرون بمزيد من الراحة وأنّهم أقل تقييدا في أداء مهامهم، يكونون أكثر عرضة من غيرهم لتقديم المساعدة للآخرين وأكثر عفوية في وظائفهم، وعلاوة على ذلك، فإنّ الموظفين الممكنين يشعرون بأنهم على معرفة وعلم أكثر بوظائفهم، ممّا يُحفزهم على مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. وحدّدت "سبريتزر" مساهمة التمكين النفسي في الأداء البشري من خلال تعزيز المواقف والسلوكيات المرغوبة للموظف، وبشكل أكثر تحديدا يعني غرس في الموظف قيم الالتزام والتركيز على العمل، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- عندما يشعر الموظفون أنّ وظائفهم ذات معنى، فإنهم يبادرون لجمع المعلومات من مصادر مختلفة بحماس أكثر ويبادرون لبذل المزيد من الجهد لحل المشاكل بشكل عمدي.
- الشعور بالفعالية في العمل يمنح الموظف الثقة اللازمة للتغلّب على جميع المشاكل التي تواجهه.

[1] مصطفى محمد الكرداوي، مرجع سابق، ص287.

- الإستقلالية الذاتية والشعور بالتأثير يشجعان الموظف على الاجتهاد، وتحفيز الموظف على المشاركة بالسلوكيات السياقية أو المواطنة التنظيمية.

وبالتالي، كلما كانت هناك مستويات عالية من التمكين النفسي فإنّ الموظفين سيقومون بأداء وظائفهم بشكل جيّد مع بذل المزيد من الجهد، ما يعني مستويات أداء أعلى مما يجعلها في نهاية المطاف تنعكس ايجابا على المنظمة[1].

ولتوضيح العلاقة بين التمكين النفسي والأداء البشري، يستلزم هذا ربط التمكين النفسي بالأبعاد الثلاث للأداء البشري، وذلك من خلال توضيح أهمية وعلاقة التمكين النفسي بكل من أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيّفي.

1. التمكين النفسي وأداء المهمة: يقترح الباحثون أن الموظفين الممكنين نفسيا يتميزون بتوقع المشاكل، ويتصرفون بشكل مستقل في مواجهة المخاطر أو حالات عدم التأكّد، كما أنهم يُمارسون التأثير على الأهداف والإجراءات التشغيلية حتى يتمكنوا من تقديم نتائج عمل عالية الجودة، كما يستمرون بإظهار اصرارهم ودهائهم في مواجهة العقبات التي تعترض العمل، حيث أنّ الفعالية الذاتية تؤثر على الأداء من خلال زيادة الجهد المبذول والمثابرة[2].

كما أنّ التمكين النفسي يرتبط بتقديم الخدمة، حيث أن موظفو الخط الأمامي للمنظمة الذين يتمتعون بالتمكين النفسي يكونون أفضل من الموظفين أقل تمكينا أو غير الممكنين، فالموظفون الذين لديهم استقلالية ذاتية يتفاعلون وفقا لمواصفات العميل والقضايا ذات الصلة التي تؤدي إلى جودة الخدمة، فهؤلاء الموظفين يجلبون العديد من الامتيازات للمنظمة، وفي الواقع أنّ الموظفين الممكنين يكونون على معرفة ويتفاعلون بسرعة أكبر مع مختلف قضايا العملاء، كما أنّهم يجعلون العملاء يشعرون بالبيئة الترحيبية مع إضفاء أشياء جديدة ومبتكرة للخدمات المقدمة، ممّا يؤدي إلى تقديم الخدمة بمستوى من الجودة[3].

2. التمكين النفسي والأداء السياقي: إنّ إدراكات الموظفين الناتجة عن التمكين النفسي تؤدي إلى زيادة فعالية الموظفين لإيجاد الأفكار التحسينية، حيث أنّ الموظفين الذين يُقدمون مستويات أداء أفضل نتيجة شعورهم بالتمكين، فإنّهم يتمتعون بسمعة طيبة ويتم الإعتراف بهم وتقديرهم من طرف المنظمة، هذا ما يُساعد على تعزيز السلوكيات السياقية لدى الموظفين، أما شعور الموظفين بالكفاءة والتأثير في العمل من شأنه أن يزيد أكثر من سلوك المواطنة التنظيمية، لأنهم يُدركون قدرتهم

[1] Arefin. S, Arif. A, Raquib. M. (2015), The Mediating Role Of Psychological Empowerment In The Relationship Between High-Performance Work Systems And Organizational Citizenship Behavior, European Scientific Journal, Vol.11, No.02, P268.

[2] Seibert. S.E, Wang. G, Courtright. S.H. (2011). Antecedents And Concequences Of Psychological Team Empowerment In Organization: A Meta-Analytic Review, Journal Of Applied Psychology, Vol.96), No.05, P985.

[3] Tahir. M.M. (2015). ¨Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) And Task Performance : An Interrelationship-Literature Review, Avaible At: Ssrn: Https://Ssrn.Com/Abstract :2782282 ,11/11/2015, Accessed On :23-03-2017,P06.

على تحقيق الأهداف المحددة وأيضًا كيفية القيام بها وبشكل أفضل من رؤسائهم في الادارة العليا، فبمجرد تحقيق أو انجاز المهام المحددة سيزيد فهمهم لأساليب العمل الاستراتيجية وخلق الأنماط والأفكار التحسينية، وبذلك يقوم الموظفون بمساعدة بعضهم البعض في هذه التحسينات الناتجة على ارتفاع دافعيتهم للعمل ويكونون على استعداد لترك كل السلوكيات التي تُعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، كذلك ينتج عن التمكين النفسي للعاملين مجموعة أخرى من السلوكيات مثل: اتخاذ المبادرة، العمل بشكل متزايد ومكثف وتعاوني مع اظهار المرونة[1]،كما أنّ شعور الموظفين بأنّ وظائفهم ذات معنى ومن خلال القدرة على إكمال مسؤولياتهم الوظيفية، فإنّه يكون لهم تأثير على الآخرين سواءً داخل أو خارج المنظمة، ويتمثل ذلك التأثير في تحفيزهم على الأداء الجيّد.

3. التمكين النفسي والأداء التكيّفي: هناك مكاسب عديدة أخرى تُثمن أداء الموظف، تكون هذه المكاسب ناتجة عن التمكين النفسي وتتمثل في المرونة والقدرة على حل المشاكل من طرف الموظف نفسه بدلا من الرجوع إلى المشرفين أو الإدارة العليا، وهذا ما يتفق مع الرأي القائل بأن الموظفون في الغالب لديهم معرفة ومعلومات عن وظائفهم أكثر اكتمالاً من مشرفيهم، وبالتالي فهم في وضع أفضل لتخطيط وجدولة أعمالهم، فضلا عن تحديد وحلّ العقبات التي تُعيق أداءهم. وعليه، عندما يشعر الموظفون بالتمكين فإنهم يُقدمون سلوكيات تكيّفية مثل: المرونة، والمثابرة والقدرة على التكيّف، كما أنّ شعورهم بالفعالية الذاتية يزيد من احتمال أدائهم لمزيد من المهام والتدريب لأداء مهام أكثر تعقيدا وصعوبة[2]، وهذا يعني الحفاظ على اكتساب مهارات ومعارف وظيفية جديدة من خلال التدريب والتعلّم كذلك تُعد من الأهداف الرئيسية للتمكين، إطلاق أو تسريح الطاقات الكامنة داخل الموظفين، من أجل احداث تغيير ايجابي في أدوارهم الوظيفية أو وحدات العمل أو المنظمة، حيث إلى جانب دافعية الفرد في أن يكون مبدعًا، وبالترابط مع المحفزات الجوهرية مثل: المعنى، الإستقلالية، الشعور بالفعالية والتأثير في العمل، فإنّه من المرجح أن يُعزز هذا قدرة الموظفين على تنفيذ مقترحاتهم وأفكارهم للتغيير ممّا يُؤدي إلى زيادة الابتكار في العمل.[3] أي التكيّف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويكون هذا التكيّف ناتج عن تمكين العاملين وبالتالي المحاولة على الإقدام على التغيير وتقديم الأفكار الإبداعية والتعامل بشكل إبداعي مع الظروف والمشاكل الصعبة والجديدة.

إن ارتفاع مدركات الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن يُؤدي إلى تحسين مبادرات الموظفين ويزيد من مرونتهم، فمن المحتمل أن يكون الموظفون أكثر إنتاجية ودافعية إذا شعروا بإمكانية تقديم مساهمات قيّمة للمنظمة، من خلال تقديم

[1] Tahir. M.M. Op.Cit, P01.
[2] Tuuli. M.M, Roulinson. S. (2009). Performance Consequences Of Psychplogical Empowerment, Journal Of Construction Engineering And Management, Loughborough University-Institutional Repository, Vol.135, No.12, PP1335-1337.
[3] Seibert. S.E, Wang. G, Courtright. S.H., Op. Cit, PP985-986.

أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء العمل، فالتمكين النفسي يُعد عاملا جوهريا لدفع الموظفين تجاه المغامرات والجرأة في التوجهات والإنجاز[1].

من خلال ما سبق يتضح لنا، أن التمكين النفسي له القدرة على تغيير لمدارك الموظفين وجعلهم يشعرون بالمعنى والإستقلالية والفعالية الذاتية والتأثير، فجميع هذه المدارك تزيد من دافعية الفرد نحو إنجاز العمل وانجازه بشكل جيّد، وبالتالي هذا يساعد على بلوغ مستويات أداء عالية؛ ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- التمكين النفسي يُعزز من أداء المهمة، من خلال إنجاز المهام المطلوبة بجودة وكفاءة، ويكون هذا الإنجاز منظم، ومخطط ومُرتب حسب أولوية الأهداف، وذلك نظرا لما يملكه الموظفين المكنين من مستويات من الإستقلالية والفعالية الذاتية في العمل.
- التمكين النفسي يعزز من الأداء السياقي، حيث أنّ شعور الموظفين بالتمكين النفسي يزيد من ثقتهم واحترامهم الذاتي-نظرا للسمعة الطيبة والإعتراف والتقدير من طرف الزملاء والمنظمة ككل-، وبالتالي يشعرون أنّ لهم قيمة وأثر في تحقيق أهداف المنظمة-من خلال وظائفهم- ممّا يزرع لديهم روح المسؤولية تجاه المنظمة وزملائهم في العمل، وينتج عن ذلك سلوكيات عديدة مثل: اتخاذ المبادرة والتعاون مع الآخرين، والإبداع في القيام بالمهام الصعبة والتوجه نحو الزبون والتركيز أكثر على تقديم خدمات حسب مواصفات كل زبون.
- التمكين النفسي يعزز من الأداء التكيّفي، فشعور الموظفين بالتمكين النفسي يمنحهم القدرة والثقة على مواجهة الصعاب والتكيّف معها، ممّا ينتج عنه مجموعة من السلوكيات مثل: إظهار المرونة والتعامل بشكل إبداعي مع المشاكل الصعبة والجديدة، وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة قصد إحداث التغيير، والتعامل مع حالات العمل الصعبة وبالتالي محاولة إحداث التغيير والتكيّف مع كل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

[1] كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص166.

خلاصة الفصل

هدف هذا الفصل الى معرفة الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحسين أداءهم، من أجل تحقيق هذا الهدف تم تقسيم الفصل الى ثلاث محاور أساسية.

تناول القسم الأول أبعاد تمكين العاملين والذي ارتكز على بعدين أساسيين هما البعد الهيكلي والبعد النفسي، من خلال ما تم التطرق إليه من أعمال للباحثين في مجال تحديد أبعاد التمكين مع عرض بعض من النماذج المستخدمة في الدراسات السابقة.

في القسم الثاني لهذا الفصل تم التطرق إلى أبعاد الأداء البشري والذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد هم: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، بعد ذلك تم التطرق إلى مؤشرات كل بعد من أبعاد الأداء البشري.

في القسم الثالث تم ابراز مساهمات الباحثين حول تأثير ودور تمكين الباحثين في تحقيق الأداء البشري، حيث تناولنا بعض الدراسات التي أبرزت العلاقة التي تجمع بين كلا المفهومين، بعد ذلك قمنا بشرح العلاقة بين كل بعد من أبعاد التمكين والتي سبق ذكرهما (البعد الهيكلي والنفسي) مع كل بعد من أبعاد الأداء البشري (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي). من أجل وضع قاعدة أساسية لإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة تأثير استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري لمتعاملي الهاتف النقال الناشطة بالجزائر.

تمهيد.

وفقا لتقرير الاتصالات العالمية "The World Telecommunications Report" المنشور عام 2009، منذ سنة 1990 بدأت العديد من الإقتصادات النامية في تحرير القطاع إما عن طريق فتح المجال للمستثمرين المحليين والأجانب أو من خلال إنشاء مشروع مشترك مع متعاملين محليين أو عن طريق بيع أصول الشركات الحكومية الى المستثمرين الأجانب، كوسيلة لتوسيع الشبكات وتطوير خدمات جديدة وتحقيق إيرادات من خلال رسوم التراخيص الممنوحة، نتيجة لذلك نمت عائدات الهاتف الدولي والعائدات بسرعة منذ أواخر التسعينات، إضافة الى انتشار الهواتف المحمولة واستخدام الانترنت شجع شركات الاتصالات الى التوسع.

في أواخر 1990، قررت الحكومة الجزائرية تحرير قطاع الاتصالات أمام المتعاملين الأجانب من خلال منح رخص لاستغلال هذا القطاع بعدما كانت حكرا على الدولة ممثلة باتصالات الجزائر بسبب محدودية وضعف جودة الخدمات والرسوم المرتفعة للاتصالات بالإضافة إلى التكنولوجيا غير المتطورة التي كانت تستخدمها آنذاك.

يعتبر قطاع الهاتف المحمول بمثابة العمود الفقري لسوق الاتصالات الجزائرية، فقد شهد هذا القطاع الذي تم تحريره سنة 2002 طفرة كبيرة من خلال تحقيق أكثر من 45.55 مليون مشترك سنة 2020في كل من خدمات الجي أس أم والجيلين الثالث والرابع.

أصبح سوق الاتصالات الجزائرية من أسرع الأسواق نموًا في منطقة الشرق الأوسط وافريقيا، ويخدم القطاع الآن ثلاثة متعاملين هم: المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "ATM"* أو موبيليس "Mobilis"، مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA"** أو جازي "Djezzy"، والوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو "Ooredoo".

بعد إعطاء لمحة موجزة عن كل متعامل من المتعاملين الثلاث، سيتم في هذا الفصل أيضا توضيح المنهجية المعتمدة من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو معرفة أثر استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر، وبعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة سيتم جمع وتحليل البيانات، لنخلص في الأخير الى خاتمة تحوصل لنا نتائج هذه الدراسة.

*ATM : Algérie Télécom Mobile Mobilis.
** Orascom Telecom Algérie.

المبحث الأول: بطاقة تقنية للمؤسسات محل الدراسة.

منذ تحرير سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الدولة، أصبح هذا القطاع يمثل إمكانات هائلة للمستثمرين وفقًا لتقرير الهيئة التنظيمية للاتصالات السلكية واللاسلكية نشرته سنة 2010، وقد كان الدافع للاستثمار في قطاع الهاتف النقال بالجزائر هو حجم السوق والذي يحتوي على قاعدة زبائن كبيرة تقارب أو تفوق 36 مليون شخص وثروتها الهيدروكربونية. كانت السوق الجزائرية غير مستغلة بشكل كافٍ حيث كانت تحتكرها شركة اتصالات الجزائر "AT" المملوكة للدولة، والتي كانت تسيطر على كل من خدمات الهاتف الثابت والهاتف المحمول، وبعد تحرير قطاع الاتصالات، قررت الحكومة الجزائرية منح تراخيص لاستغلال هذا القطاع وفتح المجال أمام المنافسة لتلتحق مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، وبعدها الوطنية لاتصالات الجزائر. لذلك فقد خصص هذا المبحث لإعطاء لمحة عن كل مؤسسة بشكل موجز.

المطلب الأول: نشأة قطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

سنة 1999، فرض التطور التكنولوجي والاتجاه نحو الرقمنة على الحكومة الجزائرية القيام بإصلاحات جذرية في قطاع البريد والمواصلات، من خلال سن قانون جديد لهذا الأخير شهر أوت سنة 2000، من خلاله ينتهي احتكار الدولة الجزائرية على كل نشاطات هذا القطاع والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وبهذا فقد تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة" بريد الجزائر" وأخرى تتكفل بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر"[1].

من أجل تحسين قطاع الاتصالات وخدماته، أوجدت الحكومة الجزائرية بيئة لاستغلال هذا القطاع من خلال فتح هذه السوق للمنافسة وكان ذلك شهر جوان 2001، بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في سنة 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبذلك أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة كليا سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، إضافة إلى ذلك، فقد تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم[2].

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر: https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2 تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/07/30.

[2] المصدر نفسه.

وقد اكتسبت سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية تطورا في تقنية الهاتف النقال أو ما يعرف بنظام (GSM Communications Global System For Mobile)، وقد بدأت الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية مع متعاملين هما: Mobile Algerie Telecom (ATM)وOrascom Télécom Algérie (OTA)، لتنظم في عام (2004) الوطنية لاتصالات الجزائر "WTA".

وتشرف على المتعاملين الثلاث والمنافسة بينهم هيئة متمثلة في سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية "ARPT".

تعتبر سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية "ARPCE" (سلطة الضبط) هيئة مستقلة للبريد والاتصالات الالكترونية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتم إنشاءها في إطار القانون رقم 2000-03 المؤرخ في قانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 05 أوت سنة 2000، المعدل والمتمم، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية، والذي ألغي بالقانون 18-04 المؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية، الذي جدّد إنشاء سلطة ضبط سوقي البريد والاتصالات الالكترونية في المادة 11 منه. وتتولى سلطة الضبط بموجب المادتين 13 و15 من القانون 18-04 المؤرخ في 10 ماي 2018 المهام التالية:[1]

- العمل على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والاتصالات الإلكترونية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في السوق والعمل على تقاسم منشآت الاتصالات الالكترونية، في ظل احترام حق الملكية؛
- تخصيص الذبذبات لمتعاملي شبكات الاتصالات الالكترونية المفتوحة للجمهور في الحزم التي تمنحها لها الوكالة الوطنية للذبذبات، ومراقبة استخدامها وفق مبدأ عدم التمييز؛
- إعداد وتحيين وضعية الذبذبات التي تخصصها للمتعاملين وتبليغها بانتظام إلى الوكالة الوطنية للذبذبات؛
- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين؛
- منح التراخيص العامة لإنشاء و/أو استغلال شبكات الاتصالات الإلكترونية وتوفير خدمات الاتصالات الإلكترونية وتراخيص الشبكات الخاصة، وكذا تراخيص تقديم خدمات وأداءات البريد؛
- المصادقة على تجهيزات البريد والاتصالات الإلكترونية طبقا للمواصفات والمعايير المحددة عن طريق التنظيم؛
- الفصل بين نزاعات المتعاملين الناشئة عندما يتعلق الأمر بالتوصيل البيني والنفاذ وتقاسم المنشآت والتجوال الوطني؛
- تسوية النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين والمشتركين؛

[1] الموقع الرسمي لسلطة الضبط والاتصالات الالكترونية:https://www.arpce.dz/ar/about تم الاطلاع عليه بتاريخ:2021/07/30.

- الحصول من المتعاملين على جميع المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها؛
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية كانت أم أجنبية ذات الهدف المشترك؛
- إعداد ونشر التقارير والإحصائيات الموجهة للجمهور المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية بصفة منتظمة؛
- إعداد ونشر تقرير سنوي يتضمن قراراتها وآراءها وتوصياتها، مع احترام واجب التحفظ حماية لخصوصية وسرية الأعمال، ويرسل إلى البرلمان بغرفتيه والوزارة الأولى والوزارة المكلفة بالبريد والاتصالات الالكترونية؛
- النشر في المذكرة الرسمية لسلطة الضبط قراراتها، مع مراعاة حماية السرية وأسرار الأعمال؛
- السهر على احترام متعاملي البريد والاتصالات الالكترونية للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة على الخصوص بالبريد والاتصالات الالكترونية والأمن السيبراني ووضع إجراء يحدد كيفية معالجة شكاوى المشتركين؛
- السهر على حماية حقوق المشتركين في خدمات الاتصالات الإلكترونية ومرتفقي البريد؛
- نشر كل معلومة مفيدة لحماية حقوق المشتركين، وكذا القيام بحملات تنظيم تحسيسية وتوعوية لفائدة هؤلاء؛
- المشاركة في تمثيل الجزائر في المنظمات الدولية المختصة في مجالي البريد والاتصالات الإلكترونية؛
- تسديد المساهمات والنفقات التي تستحقها على الجزائر المنظمات المختصة في مجالي البريد والاتصالات الإلكترونية والتي تكون الجزائر عضوا فيها، بناء على إثباتات يرسلها إليها الوزير المكلف بالبريد وبالاتصالات الإلكترونية؛
- إجراء أي رقابة تدخل ضمن إطار صلاحياتها وفقا للتنظيم المعمول به وأحكام دفتر شروط المتعاملين.

المطلب الثاني: المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "ATM"/موبيليس "Mobilis".

في هذا القسم سيتم التعريف بمؤسسة موبيليس "Mobilis" والتي كانت فرعا من مؤسسة اتصالات الجزائرية.

أولا: التعريف بمؤسسة موبيليس "Mobilis".

بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر نشاطها وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة "CNPE" بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر بـ: 115.000.000.000.00 دج، وفي جانفي 2003 أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها على وزارة البريد[1]. اعتمدت المؤسسة في نشاطها على تحقيق ثلاث أهداف

[1] على الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2 تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/07/30.

رئيسية وهي: التركيز على الجودة والفعالية ونوعية الخدمات، وهذا ما تجسد فعليا في الواقع مما أمكنها من بلوغ الصدارة ضمن سوق الاتصالات بالجزائر[1]، هذا طبعا من وجهة نظر الشركة وحسب ما توصلت إليه تقييماتها.

ويتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:[2]

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، وذلك من خلال السماح بنقل وتبادل: الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة.
- تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدمي الشبكات.
- تنمية، تشغيل، وتسيير شبكات الاتصال الخاصة والعامة.

أقرت مؤسسة موبيليس استقلاليتها كمتعامل مستقل من مجمع اتصالات الجزائر، وأصبحت أول متعامل للهاتف النقال في أوت سنة 2003، وذلك كان بسبب كبر حجم التزامات المؤسسة ودخول مؤسسة جازي كمنافس[3].

وهي تعتبر الشركة الوحيدة التابعة للقطاع العام (الدولة)، تقوم المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، كما تقدم العديد من الخدمات المتعلقة بخدمات شرائح السيم للاتصال والابحار في الانترنت، خدمات الجيل الثالث، خدمات الجيل الرابع، خدمات الستريم، خدمات التجوال الدولية وغيرها من الخدمات[4].

منذ بداية نشاطها الى اليوم، تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحقيق جملة من الأهداف التي وضعتها عند نشأتها تمثلت في:[5]

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم.
- التركيز على الإبداع في تقديم الخدمات والعروض.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما أمكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.

وبالتركيز على تبني سياسة التغيير والإبداع، تعمل مؤسسة موبيليس على عكس صورة إيجابية بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشتركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة[6].

---

[1] المرجع السابق.

[2] المرجع نفسه.

[3] على الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس: https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/07/30.

[4] المرجع نفسه.

[5] المرجع نفسه.

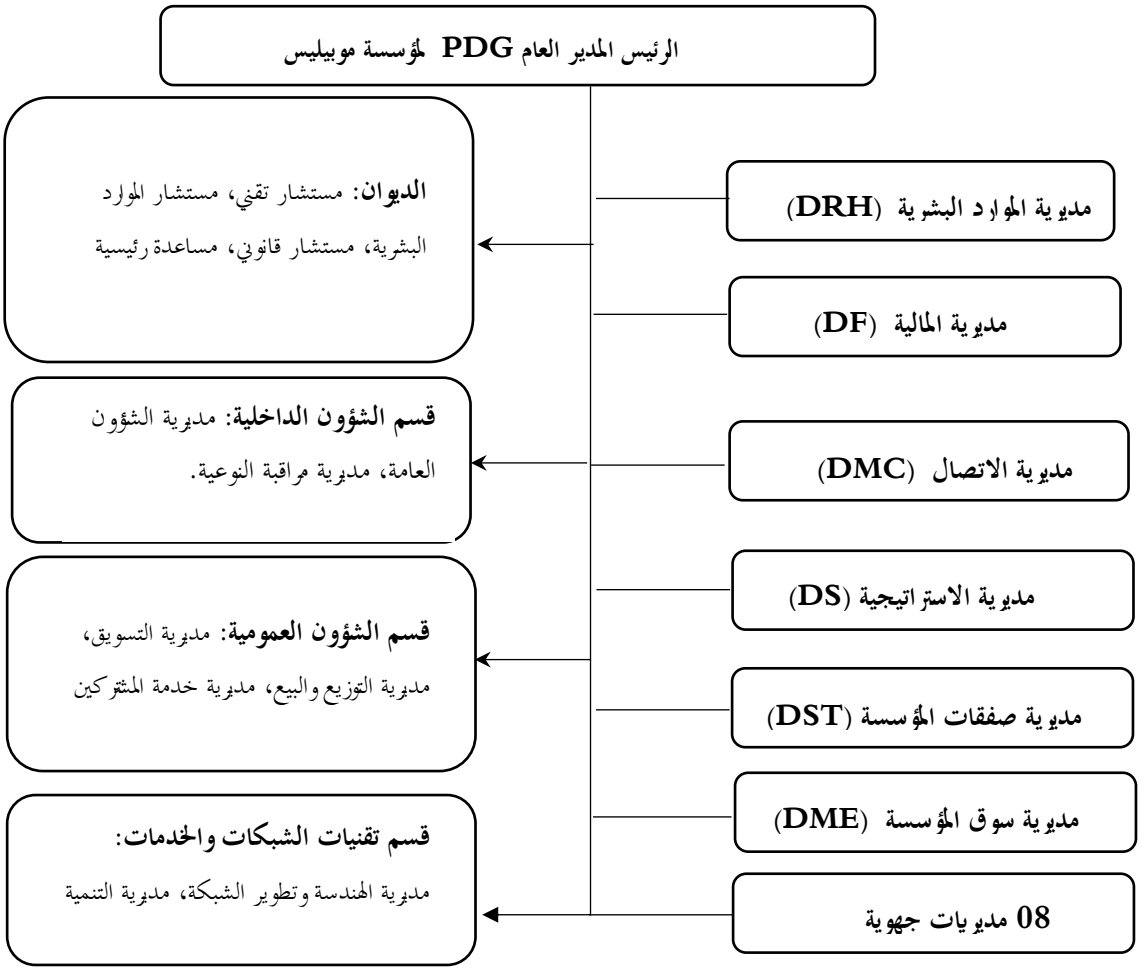
[6] المرجع السابق.

كما أنها تسعى الى التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنها من خلال قوة شعارها " أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع وقد حافظت مؤسسة موبيليس على الصدارة بـ: 18.75 مليون مشترك خلال سنة 2020 بالنسبة لمتعاملي الجيل 3و 4 و2.42 مليون مشترك بالنسبة لشبكة الجي أس أم "GSM"[1].

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس "Mobilis".

إن المسؤوليات القائمة على المؤسسة تحتم عليها وجود هيكل تنظيمي يقوده الرئيس المدير العام الذي يقوم بإعطاء الأوامر اليومية، ليضمن انتاج كل الوثائق التحضيرية المتابعة من طرفه.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس "Mobilis".



المصدر: Https://Www.Memoireonline.Com/02/12/5295/M_Management-Des-Performances-Equilibrees2.Html تم الاطلاع عليه بتاريخ (2021/08/02).

[1]https://www.aps.dz/sante-science-technologie/114667-telephonie-mobile-45-22-millions-d-abonnes-au-3eme-trimestre-2020-en-algerie.2021/08/01 تم الاطلاع عليه بتاريخ

تحتوي مؤسسة موبيليس على 178 وكالة تجارية عبر الوطن، وأكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة، وأكثر من 5000 محطة تغطية "B T S"، كما تحتوي على أكثر من 5000 موظف من خلال استثمارها في الموارد البشرية[1].

تتميز خدمات مؤسسة موبيليس بالإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة فوسطو، سلّكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية "MMS" وخدمة "G3"، "GPRS "...، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية:

" أرسلي، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق"[2].

المطلب الثالث: مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" /جازي "Djezzy".

ضمن هذا المطلب سيتم التعريف على أول مؤسسة اتصالات أجنبية تنشط في الجزائر، وهي مؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر.

أولا: التعريف بمؤسسة جازي "Djezzy".

في بداية نشاطها في الجزائر كانت مؤسسة جازي فرعا من فروع المجمع المصري "أوراسكوم تيليكوم" لصاحبها رجل الأعمال المصري الجنسية "نجيب ساوريس"، و قد تحصّلت على رخصة من أجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقّال تحت علامة "جازي" أو "Djezzy" سنة 2000، وبعد أن قرر هذا المتعامل الاندماج مع الشركة الروسية- النرويجية "Vimpelcom" أصبحت جازي تنتمي لمجموعة "VEON" سنة 2011، وهي خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأمستردام في هولندا، و هي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز "VIP" ، تتواجد "VEON" في 12 سوق عبر العالم وهي تقدّم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأنترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقميّة. تتقاسم المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة والشجاعة بفضل نظرتها الرائدة[3]، تحولت مؤسسة "أوراسكوم تيليكوم" سنة 2013 الى "أوبتيموم تيليكوم

[1] على الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس: https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/07/30.

[2] المرجع نفسه.

[3] الموقع الرسمي لمؤسسة جازي:
https://www.djezzy.dz/ar/%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D9%8A/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%86%D8%A7/%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D9%8A/ تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/07/30.

الجزائر""Optimum Telecom Algérie " وبمقتضى اتفاق سنة 2014، والمتمم سنة 2015، تحصلت الدولة الجزائرية على 51% من أسهمها عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار"FNI"[1].

اعتمدت جازي على استغلال خدمات الهاتف النقال من خلال تحصلها على رخصة الاستغلال في 30جويلية 2001، "Djezzy GSM" هو الاسم التجاري لفرع مؤسسة اوراسكوم لاتصالات الجزائر، وفي 15 فيفري 2002 بدأت المؤسسة بإطلاق عروضها لمشتركيها. تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016، وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 01 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالميّة للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية[2].

كما أطلقت مؤسسة جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكّن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي. تقدم مؤسسة جازي خدمات موجهة للأفراد، وأخرى تخص للمؤسسات، وتتضمن مجموعة كبيرة من الخدمات والعروض التي تقدمها للمشتركين في خدماتها، مثل الدفع المسبق، الأنترنت والخدمات ذات القيمة المضافة[3].

منذ بدأت مؤسسة جازي نشاطها وهي تقدم عروض مميزة للمشتركين، حيث قسمت عروضها إلى عروض موجهة للجمهور العادي، من بينها عروض الدفع المؤجل، عرض الدفع المسبق وعروض الدفع المزدوج للأفراد.

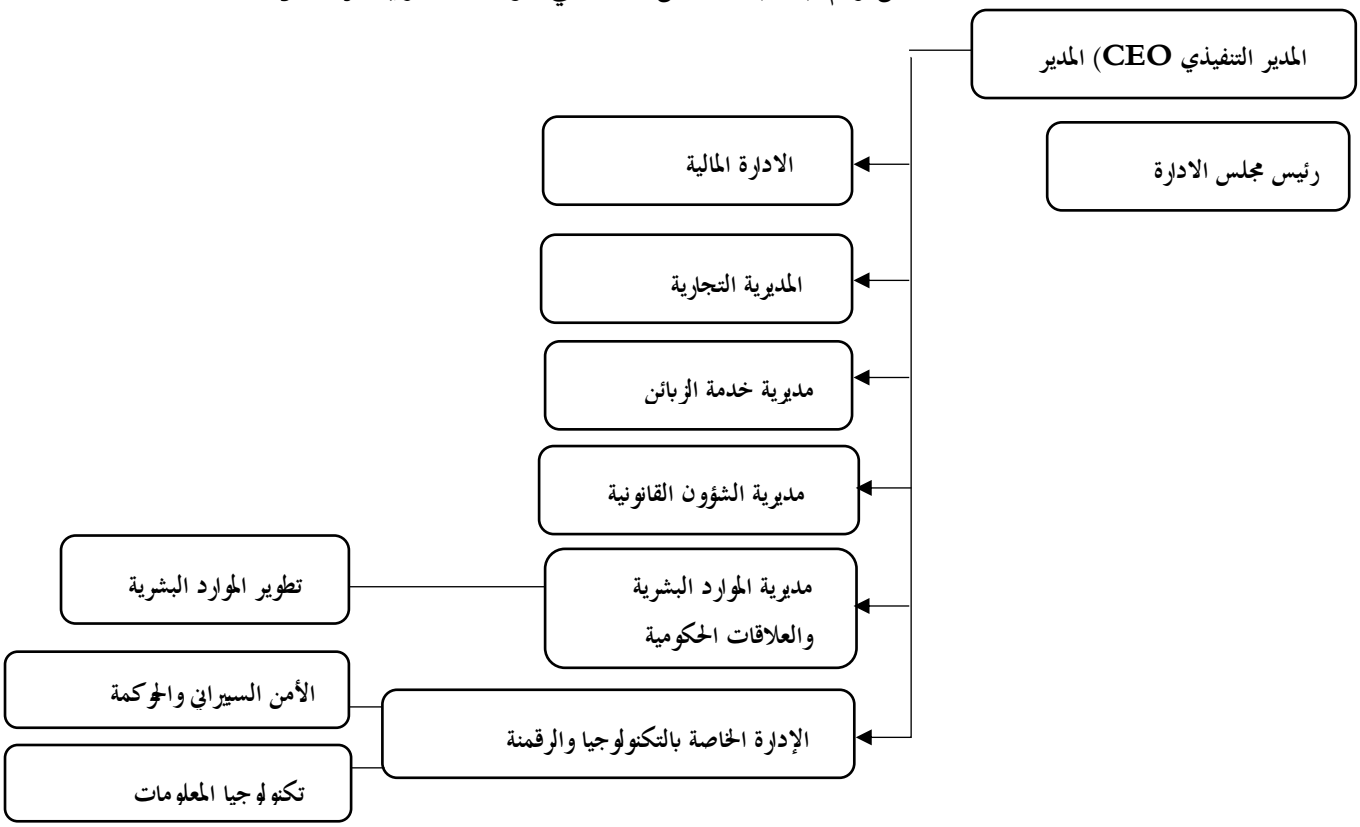
كما تضمنت تشكيلة منتجاتها عروض تخص المؤسسات وتنقسمّ إلى جازي بزنس، وجازي بزنس كنترو وعرض فلوت[4].

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي "Djezzy".

يعتبر الهيكل التنظيمي مرجعا للطقم الإداري في مؤسسة جازي يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه المؤسسة نعرضه فيما يلي:

[1] المرجع نفسه.
[2] المرجع نفسه.
[3] المرجع نفسه.
[4] المرجع السابق.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي "Djezzy"



المصدر: https://www.theofficialboard.fr/organigramme/djezzy تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/08/03.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح أعلاه نجد أن مؤسسة جازي تحرص بشكل كبير على التكنولوجيا والرقمنة في تقديمها لخدماتها ويتجلى ذلك من خلال شعارها القوي المشبع بديناميكية النمو "لنبني العالم الرقمي معا" فمنذ اطلاقها لبرنامج التحول منذ سنة 2015[1]، والهدف منه إنه محور استراتيجي ينطلق من الأهداف الموضوعة في إطار برنامج التحول الذي تتبناه المؤسسة والهدف منه جعل مؤسسة جازي المشغل الرقمي المرجعي في الجزائر والمساهمة في بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتقنيات الجديدة. إضافة إلى اهتمامها بتموضع فكرة جازي كخيار أفضل لزبائنها.

توظف مؤسسة جازي حوالي (4000) موظف أغلبهم جزائريين وتعتمد على العديد من المقومات التنظيمية، فاحتلالها لمكانة كبيرة في أذهان الجزائريين كشريك اجتماعي، سهل عليها بلوغ الريادة لسنوات[2]. في سنة 2020 بلغ عدد

[1] https://www.linkedin.com/company/djezzy/ تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/08/03

[2] https://fr.wikipedia.org/wiki/Djezzy، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/08/04.

مشتركي مؤسسة جازي 14.47 مليون مشترك في شبكتي الجيل 3و4، وأكثر من 2.80 مليون مشترك في شبكة الجي أس أم "GSM"، لتحتل بذلك المرتبة الثانية بعد مؤسسة موبيليس[1].

المطلب الرابع: الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو "Ooredoo".

في هذا الجزء سيتم إعطاء لمحة عن مؤسسة أوريدو والتي تنشط بالجزائر منذ 2003.

أولا: التعريف بمؤسسة أوريدو الجزائر "Ooredoo".

تعد المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا دخلت إلى السوق الجزائرية للاستثمار في مجال الاتصال باسم (الوطنية لاتصالات الجزائر)، وهي فرع من الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية "KIPCO" التي تأسست سنة 1999، وتعد أكبر مؤسسة خاصة في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من مليار دولار، قد عرفت نجاحا سريعا في مجال الاتصالات اللاسلكية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

تحصلت مؤسسة الوطنية للاتصالات على الرخصة الخاصة بتقديم الهاتف النقال في الجزائر في 23 ديسمبر 2003، وتم الإطلاق التجاري للخدمات بتاريخ 24 أوت 2004، تحت تسمية نجمة "Nedjma" شركة ذات أسهم تنشط في الجزائر، اعتمدت المؤسسة على استثمار قدره 01 مليار دولار، من خلال استخدامها لتقنيات حديثة ومتطورة، وكذا من خلال تشكيلة عروض متنوعة، تحترم المعايير الدولية المنصوص عليها، مع نهاية عام 2005 أكملت "نجمة" تغطية 48 ولاية قبل الأجل المحدد بأربع سنوات، من خلال 1200 موقع في أقل من 18 شهر، وبجودة استثنائية في الشبكة[2].

في 21 نوفمبر 2013 تحول الاسم التجاري للمؤسسة الوطنية للاتصالات من نجمة إلى أوريدو وهي الفرع الجزائري لمجمع أوريدو، وهي أول متعامل متعدد الوسائط موفر لخدمات الهاتف النقال لتكنولوجيا الجيل الثاني والجيل الثالث بالجزائر، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية تلتزم شركة أوريدو بتغطية ورعاية مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية[3].

---

[1] https://www.aps.dz/sante-science-technologie/114667-telephonie-mobile-45-22-millions-d-abonnes-au-3eme-trimestre-2020-en-algerie تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/08/04.

[2] الموقع الرسمي لمؤسسة اوريدو: http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/08/04.

[3] الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو: http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/08/04.

تسعى مؤسسة أوريدو الى إرساء العديد من القيم خصوصا الترويج للتغيير في التواصل، من خلال تبنيها قيم:

1. **الاهتمام:** من أجل مساندة، وثقة، واحترام الشخص الآخر والمسؤولية التي تجسدها مؤسسة أوريدو الجزائر.
2. **التواصل** :من أجل التزام أوريدو للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع الجزائري.
3. **التحدي** :من أجل التقدم الذي يصبو إليه أوريدو، والبحث المتواصل والتحسين وكذا التميز.

تحتل مؤسسة أوريدو المرتبة الثالثة في سوق اتصالات الهاتف النقال بحوالي 11.99 مليون مشترك في شبكتي الجيل 3و4 سنة 2020 و56.1 مليون مشترك في شبكة الجي أس أم "GSM" لنفس السنة[1]، تسعى مؤسسة أوريدو الجزائر إلى تحقيق جملة من الأهداف والغايات من بينها:[2]

- الاتجاه نحو استراتيجية رقمية ناجحة.
- الاهتمام بالعميل وجعله أولى أولوياتها.
- الحفاظ على نجاحها وضمان استمراريتها من خلال تعزيز استراتيجيتها للتميز التجاري والابتكار.
- العمل على جذب الكفاءات البشرية واستغلالها في المؤسسة.

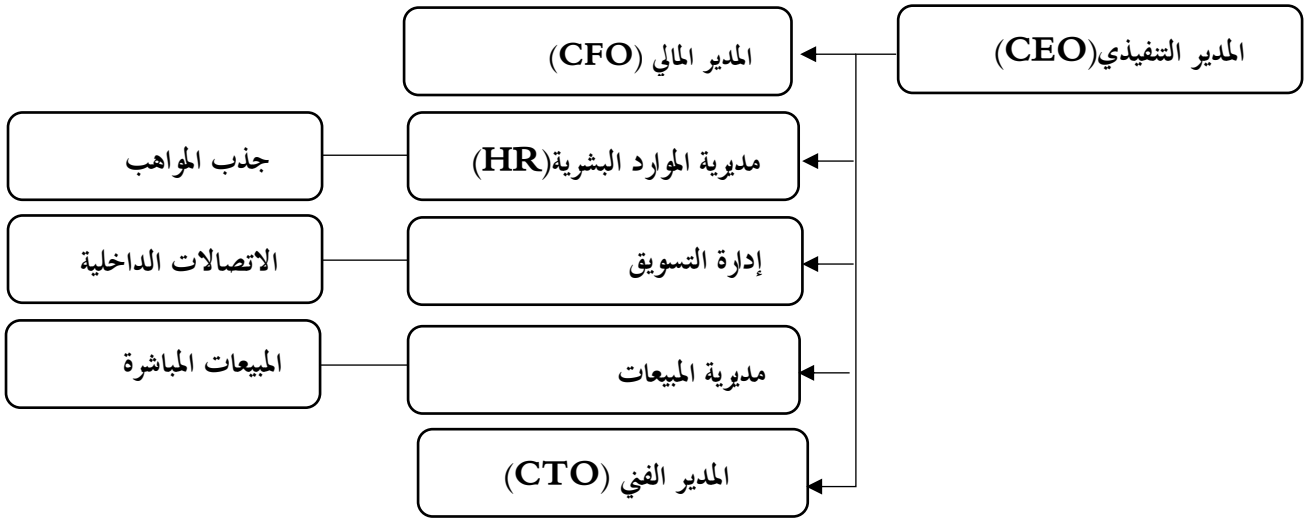
[1] https://www.aps.dz/sante-science-technologie/114667-telephonie-mobile-45-22-millions-d-abonnes-au-3eme-trimestre-2020-en-algerie تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/08/04.

[2] مدير العلاقات العامة والاعلام: التقرير المالي لسنة 2016 لمؤسسة اوريدو الجزائر، 2017. http://m.ooredoo.dz/Ooredoo/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=ContentDisposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DCommuniqu%C3%A9+Bilan+financier+2016+de+Ooredoo+Alg%C3%A9rie+%283%29.pdf&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1464602418923&ssbinary=true تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/08/07.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر "Ooredoo"



المصدر: https://www.theofficialboard.fr/organigramme/ooredoo-algeria تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/08/03.

توظف المؤسسة 1900 موظف[1]، 99% منهم جزائريون، وهي تسعى إلى التميز من خلال سياستها في التوظيف حيث تم تصنيفها ضمن أحسن بيئات العمل في الجزائر سنة 2015 في إطار البرنامج "أفضل الأماكن للعمل"، الذي بدأه معهد "Best Companies USA" والذي يقوم بإبراز المؤسسات المحفزة الملائمة للعمل فيها، وهذا ما لاحظناه في الهيكل التنظيمي أعلاه حيث خصصت قسم لجذب المواهب تحت إشراف إدارة الموارد البشرية[2].

[1] https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1 تم الاطلاع عليه بتاريخ:2021/08/04.

[2] الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو: http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/08/04.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

يتمحور المبحث الثاني حول منهجية الدراسة الميدانية متضمنة: مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة الاختبارات والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل بالإضافة إلى تصميم الأداة ومختلف الإجراءات والاختبارات اللازمة للتحقق من صلاحيتها للدراسة.

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة.

قبل القيام بالدراسة الميدانية فإنه من الضروري تحديد مصادر البيانات التي يتم الاعتماد عليها في التحليل والاختبار بالإضافة إلى المجتمع المستهدف وكذا العينة والأسس المعتمد عليها في اختيارها.

أولا: مصادر جمع البيانات.

تعتبر طريقة جمع البيانات من أهم المراحل التي يتم الاعتماد عليها في الاختبار الاحصائي، كما أن جمع البينات بأسلوب علمي صحيح يترتب عليه الوصول إلى نتائج دقيقة في التحليل[1]، وفي هذا الإطار فقد اعتمدت الدراسة على المصادر التالية:

1. المصادر الأولية (المباشرة): وهي المصادر التي يقوم الباحث بجمعها (بنفسه أو تحت اشرافه)[2]، وقد اعتمدت الدراسة على أداة "الاستبيان" كمصدر أولي مباشر للحصول على البيانات.

2. المصادر الثانوية (غير المباشرة): هي البيانات التي يتم جمعها من طرف المنظمات أو طرف خارجي بحيث أنها تلبي حاجة الباحث للمعلومة التي سيتم استخلاصها منها[3]، ولتلبية حاجة الدراسة لهذا النوع من البيانات فقد اعتمدت على مختلف الاحصائيات الخاصة بالوحدات محل الدراسة.

[1] حسن الجندي، حسن دياب، الاحصاء والحاس الآلي تطبيقات IBM SPSS STATISTICS، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص21.

[2] محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص149.

[3] J.A. Khan, Research Methodology, A P H Publishing Corporation, New Delhi, India, 2008, P115.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع الدراسة أو المجتمع المستهدف هو المجموعة الكاملة للأفراد الذين سيتم استقراء نتائج المسح بخصوصهم[1]، أما وحدة التحليل فتعبر عن وحدات أخذ العينات وهي مجموعات غير متداخلة من عناصر المجتمع تشكل جزءا من المجتمع[2]، نظرا لاستحالة دراسة المجمع ككل في كثير من الأحيان تأتي فكرة دراسة المجتمع بالاعتماد على العينات التي تعبر عن مجموعة من الأدوات التي يتم استخدامها لدراسة مجتمع ما من خلال فحص جزء منه مع افتراض أن عدد مفردات المجتمع محدودة سواء كان عددها معلوم أو غير معلوم[3]، فالعينة تعبر عن مجموعة فرعية من المجتمع تكون ممثلة له بحيث يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العينة على المجتمع ككل[4].

ولغرض دراسة أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر –دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال) فإن المجتمع المدروس يتكون من مجموع الأفراد العاملين في مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر والتي تشكل بدورها وحدات الدراسة (وحدات التحليل) متضمنة المؤسسات التالية: موبيليس، أوريدو، جازي.

وبالاعتماد على وحدات التحليل فقد تم اختيار حد أدنى لعدد مفردات العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون "Steven K. Thompson" وفق المعدلة التالية:[5]

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[((N-1)\times(d^2 \div z^2)) + p(1-p)]} = 371.11 \approx 371$$

حيث:

- N المجتمع المدروس.
- n حجم العينة.
- z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96.
- d نسبة الخطأ وتساوي 0.05.
- p القيمة الاحتمالية وتساوي 0.50.

ولتوضيح مختلف العناصر ذات العلاقة بالعينة العشوائية محل الدراسة نستعرض الجدول الموالي:

[1] Paul S. Levy, (2008), Stanley Lemeshow, Sampling of Populations: Methods and Applications, A JOHN WILEY & SONS, INC., PUBLICATION, New Jersey, USA, P11.
[2] Ravindra Singh, Naurang Singh Mangat, (2013) Elements of Survey Sampling, Springer Science+Business Media Dordrecht, Netherlands, P05.
[3] Yves Tille, (2020), Sampling and Estimation from Finite Populations, WILEY SERIES IN PROBABILITY AND STATISTICS, Established by WALTER A. SHEWHART and SAMUEL S. WILKS, Hoboken, USA, P13.
[4] Uma Sekaran, Roger Bougie, (2016), Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, P237
[5] Sampling Thompson, (2016), Sampling, 3Rd Edition, John Welley & Songs INC, New Jersey, USA, P59-60.

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة.

المؤسسة	عدد العاملين	الاستمارات		نسبة الاستمارات الصالحة للدراسة إلى:	
		المسترجعة	الصالحة للدراسة	المسترجعة	العينة
موبيليس	5000	148	136	33.3	35.4
أوريدو	1900	134	129	31.5	33.6
جازي	4000	127	119	29.1	31
المجموع	**10900**	**409**	**384**	**93.9**	**100**

المصدر: إعداد الطالبة.

لغرض الحصول على البيانات الضرورية للدراسة الميدانية تم توزيع استبيان ورقي على مختلف فروع المؤسسات المدروسة (موبيليس، أوريدو، جازي) بالإضافة إلى إعداد نسخة إلكترونية أخرى من الاستبيان بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الإجابات التي تحقق الحد الأدنى من حجم العينة المحسوب وفق نموذج ستيفن ثامبسون " Steven K. Thompson"، وفي هذا الإطار ووفق الجدول أعلاه فقد تم الحصول (409) إجابة، بلغ عدد الاستمارات الصالحة منها (384) استمارة بما نسبته (93.9%)، وهي قيمة تحقق الحد الأدنى اللازم للدراسة (372 استمارة)، بالمقابل فإن نسبة توزيع هذه الاستمارات حسب كل مؤسسة بالمقارنة مع اجمالي العينة –(384) استمارة– قد كان كالتالي: (35.4%) لمؤسسة موبيليس، (33.6%) لمؤسسة أوريدو، (31%) لمؤسسة جازي، وهي نسب جد متقاربة تعكس تجاوبا من طرف وحدات الدراسة وبنسب الأهمية نسبيا.

المطلب الثاني: الاختبارات والأدوات الإحصائية المستخدمة.

تعتمد الدراسة على العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية والتي يتم استخدامها من أجل اختبار صلاحية الأداة (الاستبيان) للدراسة الإحصائية، كذا الإحصاءات المتعلقة بالجانب الوصفي (توصيف خصائص العينة)، بالإضافة إلى الاختبارات اللازمة للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية، باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" الذي يصطلح على تسميته اختصارا ببرنامج (SPSS) النسخة السادسة والعشرون "Version26" واختصارا "SPSS.V26"، بهامش ثقة لا يقل عن (95%) ولا هامش خطأ لا يزيد عن (05%)، وهي نفس النسب المستخدمة في الدراسات السابقة.

وقد تضمنت هذه الأساليب والأدوات والمقاييس ما يلي:

1. المقاييس الوصفية: وهي مقاييس تسمح بدراسة البيانات عن طريق تلخيصها وتصويرها بطريقة مختصرة[1]، ومثال ذلك كالتكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

2. معامل الثبات ألفا كرومباخ "Cronbach's Alpha": ويعتمد الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرتها على اعطاء نتائج متوافقة لردود المستجوبين تجاه فقرات الاستبيان[2]، وحسب جورج ومالري " George & Mallery" فإنه يمكن اتخاذ القرارات التالية وفق قيمة الثبات[3]:

- أقل من 0.5: قيمة ثبات غير مقبولة؛
- أكبر أو تساوي 0.5 أقل من 0.6: قيمة ثبات ضعيفة؛
- أكبر أو تساوي 0.6 أقل من 0.7: قيمة ثبات مشكوك فيها؛
- أكبر أو تساوي 0.7 أقل من 0.8: قيمة ثبات مقبولة؛
- أكبر أو تساوي 0.8 أقل من 0.9: قيمة ثبات جيدة؛
- أكبر من 0.9: قيمة ثبات ممتازة.

3. اختبار الطبيعية: حيث يتم الاستعانة بكلا من اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لتحديد شكل توزيع البيانات للعينات التي يساوي أو يفوق عدد مفرداتها أو يساوي 50 مفردة، واختبار شابيروويلك "Shapiro-Wilk"، للعينات التي تقل عن 50 مفردة[4].

4. معامل الارتباط بيرسون "Pearson": يمكن تبيان شكل العلاقة بين متغيرين باستخدام شكل الانتشار، إلا أنه للتعرف على مدى جودة أن يعبر خط مستقيم عن هذه العلاقة فإن ذلك يتطلب حساب معامل الارتباط، والذي من خلاله نصل إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين واتجاهها عكسية (سلبية) أو طردية (موجبة)، حيث تتراوح قيمة معامل

[1] Debbie L. Hahs-Vaughn, Richard G. Lomax, (2020), Statistical Methods: An Introduction to Basic Statistical Concepts and Analysis, 4Th Edition, Taylor & Francis Publishing, New York, USA, P07.

[2] علي وليد العبادي، أكرم أحمد الطويل، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص161.

[3] Darren George, Paul Mallery, (2020), IBM SPSS Statistics 26 Step by Step A Simple Guide and Reference, 16 Th Edition, published by Routledge, New York, USA, P244.

[4] William J. Stewart, (2009), Probability, Markov Chains, Queues, and Simulation: The Mathematical Basis of Performance Modeling, Princeton University Press, Oxford, UK, P634.

الارتباط بين القيمة (-1) التي تعني علاقة ارتباط عكسي تام والقيمة (+1) والتي تعني علاقة ارتباط طردي تام وقيمة الصفر تعني انعدام العلاقة[1].

5. تحليل المتوسطات: للمقارنة بين متوسطين عن طريق قياس معنوية الفروق بينهما[2]، حيث يتم الاعتماد على اختبار ستودنت "T-Test" بالنسبة للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي واختبار ولكوكسن "Wilcoxon" للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

6. معامل الانحدار: هي معادلة جبرية تربط بين المتغير أو المتغيرات المستقلة بالقيمة المتوقعة للمتغير التابع[3] وكما تم الاعتماد على معامل التحديد "R^2" والذي تنحصر قيمة معامل التحديد بين الصفر والواحد ويقيس درجة اعتماد المتغير التابع على المتغير المستقل[4].

7. تحليل الفروق: وتشتمل على مجموعة من الاختبارات والتي ترتبط بعدد العينات وطبيعتها ونوع التوزيع الذي تتبعه، ومثال ذلك اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" لاختبار الفروق بين العينات المستقلة واختبار كا[2] (χ^2) لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين[5].

المطلب الثالث: تصميم الأداة والتأكد من صلاحيتها للدراسة.

قبل توزيع الاستبيان على مفردات البحث تم مراعاة العديد من الشروط المتعلقة أساسا بفقرات الاستبيان ومدى ملاءمتها للغرض الذي تم صياغتها من أجله.

أولا: تصميم الأداة.

عند تصميم أداة الدراسة تم الاعتماد أساسا على مصدرين، المصدر الأول يتمثل في الدراسات السابقة التي ترتبط أو تتقاطع في أحد متغير أو عدة متغيرات مع الدراسة الحالية، أما المصدر الثاني فتمثل في الجانب النظري (الفصول النظرية)،

[1] سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الخامسة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2020، ص321.

[2] بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر،2014، ص227.

[3] مصطفى حسين باهى، منى الأحمد الأزهري، معجم المصطلحات الاحصائية مزدوج، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2010، ص571.

[4] بركات عبد العزيز، مرجع سابق، ص308.

[5] قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، مكتبة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2014، ص85.

وعلى هذا الأساس تم صياغة أسئلة وفقرات الأداة بمستويات (خيارات الإجابة) حسب سلم ليكارت (Likert) الخماسي وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): درجات مقياس الدراسة.

مستوى الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة (الدرجة)	01	02	03	04	05
المجال	[1.80-1.00]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5.00-4.20]
المجال المعدل	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

ولتحديد مجال الخيار احصائيا فقد تم تقسيم طول الفئة إلى مجموعة من الأقسام المتساوية الطول حسب الصيغة الرياضية التالية:[1]

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{(1-5)}{5} = \frac{5}{4}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة}-\text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\textbf{طول الفئة} = \mathbf{0.8}$$

وتجنبا للمشكلة ازدواجية القيم (وجود قيمة تنتمي إلى مجالين) تم طرح القيمة 0.01 من القيم العظمى لكل مجال للحصول على المجال المعدل، وقد تم تقسيم أسئلة وفقرات الاستبيان إلى مجموعة من المحاور والأبعاد حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

[1] محمد مفيص القوصي، الاحصاء الوصفي والاستدلالي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص96.

الجدول رقم (08): محاور الدراسة

N°	المحور	N°	البعد	الفقرات
01	البيانات الشخصية	-	-	الجنس
				السن
				الخبرة
				المؤهل العلمي
				الوظيفة
02	استراتيجية تمكين العاملين	التمكين النفسي	المعنى	من 01 إلى 03
			الكفاءة والمقدرة	من 04 إلى 07
			حرية الاختيار والإرادة	من 08 إلى 10
			الأثر	من 11 إلى 13
		التمكين الهيكلي	توفير الفرصة	من 14 إلى 16
			توفير المعلومات	من 17 إلى 20
			توفير الدعم والتحفيز	من 21 إلى 23
			توفير الموارد	من 24 إلى 27
			التشجيع على المشاركة في صنع القرار	من 28 إلى 31
			التوجه نحو فرق العمل	من 32 إلى 37
03	الأداء البشري		أداء المهمة	من 38 إلى 47
			الأداء السياقي	من 48 إلى 61
			الأداء التكيفي	من 62 إلى 68

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على أداة الدراسة.

تتشكل أداة الدراسة من ثلاثة محاور رئيسية وكل محور يتضمن مجموعة من الأبعاد والأبعاد الفرعية والتي تتضمن بدورها مجموعة من الفقرات تعبر عن مؤشرات لقياس البعد الذي تنتمي إليه، كالتالي:

1. **المحور الأول**: يتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالبيانات الشخصية للعينة المدروسة لغرض توصيفها من حيث كلا من: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة والمؤسسة.

2. **المحور الثاني**: يعبر هذا المحور عن المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في متغير استراتيجية تمكين العاملين، والذي ينقسم بدوره إلى متغيرين مستقلين فرعيين:

- متغير التمكين النفسي: ويتكون من بعد المعنى، بعد الكفاءة والمقدرة، بعد حرية الاختيار والإرادة وبعد الأثر؛
- متغير التمكين الهيكلي: ويتكون من بعد توفير الفرصة، بعد توفير المعلومة، بعد توفير الدعم والتحفيز، بعد توفير الموارد، بعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار وبعد التوجه نحو فرق العمل.

3. المحور الثالث: يعبر هذا المحور عن المتغير التابع (الأداء البشري) للدراسة ويتضمن المحاور المتغيرات الفرعية التالي:

- متغير أداء المهمة؛
- متغير الأداء السياقي؛
- متغير الأداء التكيفي.

وخدمة لهدف تحصيل إجابات صادقة ودقيقة توافق الواقع فقد استهل الاستبيان بفقرة توجيهية توضح الغرض الذي وجد من أجله الاستبيان، مع الإشارة إلى كون الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأهداف البحث العلمي بالإضافة تبيان طريقة الإجابة على مختلف الأسئلة والفقرات.

ثانيا: اختبار صلاحية الأداة للدراسة.

قبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات يجب مراعاة مجموعة من الاجراءات التفصيلية والمحددة عند تصميم الاستبيان وتطبيقه، هذه الاجراءات يجب أخذها بالاعتبار قبل وبعد عملية التوزيع فيجب التأكد من صلاحية الاستبيان لقياس الغرض الذي أعد من أجله[1]، وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): يعبر الصدق الظاهري للدراسة عن مستوى القياس الخاص بالأداة للغرض الذي وجدت من أجله، بالإضافة إلى تحديد مستوى موافقة الفقرات والتفسيرات للمستوجبين المشاركين في الدراسة بهدف معرفة مدى جودة استخدام هذه الأداة[2]، وعلى هذا الأساس تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلاله توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر ملحق قائمة المحكمين) من أجل ضبطه من حيث الشكل واللغة وضوح وسهولة فهم الفقرات، ملائمة الفقرات لقياس كل متغير، القابلية للتحليل والتفسير الاحصائي.

[1] إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، المقاييس والاختبارات –التصميم – الاعداد –التنظيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص ص190-191.

[2] Ruth Ravid, (2020), Practical Statistics for Educators, 6Th Edition, Published by Rowman & Littlefield, London, UK, P196.

2. ثبات الأداة: يعبر ثبات الاختبار عن مدى اعطاء الأداة نفس النتائج إذا ما أُعيد توزيعه على نفس الأفراد في نفس الظروف[1] ،وسمحت عملية قياس مستوى الثبات باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ "Cronbach's Alpha" لمختلف محاور وأبعاد الأداة للوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (09): ثبات الأداة.

N°	المحور	N°	البعد	قيمة الثبات
02	استراتيجية تمكين العاملين	التمكين النفسي	المعنى	0.930
			الكفاءة والمقدرة	0.932
			حرية الاختيار والإرادة	0.861
			الأثر	0.844
			ثبات البعد	**0.903**
		التمكين الهيكلي	توفير الفرصة	0.898
			توفير المعلومات	0.913
			توفير الدعم والتحفيز	0.873
			توفير الموارد	0.888
			التشجيع على المشاركة في صنع القرار	0.875
			التوجه نحو فرق العمل	0.915
			ثبات البعد	**0.917**
	ثبات المحور			**0.830**
03	الأداء البشري		أداء المهمة	0.731
			الأداء السياقي	0.919
			الأداء التكيفي	0.935
	ثبات المحور			**0.893**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

[1] مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص10.

بالاعتماد على الجدول أعلاه يلاحظ أن:

- بلوغ قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور استراتيجية تمكين العاملين مستوى (0.830) كدرجة كلية للمحور، أما الأبعاد فقد سجلت القيم التالية:

- بعد التمكين النفسي مستوى (0.903) وبخصوص الأبعاد الفرعية له فقد بلغت (0.930) لبعد المعنى، (0.932) لبعد الكفاءة والمقدرة، (0.861) لبعد حرية الاختيار والارادة، (0.844) لبعد الأثر.

- بعد التمكين الهيكلي مستوى (0.917) وبخصوص الأبعاد الفرعية له فقد بلغت (0.898) لبعد توفير الفرصة، (0.913) لبعد توفير المعلومات، (0.873) لبعد توفير الدعم والتحفيز، (0.888) لبعد توفير الموارد، (0.875) لبعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار، (0.915) لبعد التوجه نحو فرق العمل.

- بلوغ قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور الأداء البشري مستوى (0.893) كدرجة كلية للمحور، أما الأبعاد فقد سجلت القيم التالية:

- بعد أداء المهمة مستوى (0.731)؛
- بعد الأداء السياقي مستوى (0.919)؛
- بعد الأداء التكيفي مستوى (0.935).

- يلاحظ أن كل قيم معامل الثبات تفوق القيمة المعيارية (0.7) وعليه وبالاستناد إلى سلم وحسب جورج ومالري "George & Mallery" فان الأداء تتسم بخاصية الثبات.

3. الاتساق الداخلي للأداة: يتحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين درجة الفقرة والمجموع الكلي للمقياس، يتم استخدام صيغة معامل الارتباط بيرسون "Pearson" بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاختبار لجميع الأفراد عند مستوى دلالة (0.05)[1]، وعلى هذا الأساس تم حساب مستويات الاتساق الداخلي للمحاور والأبعاد كالتالي:

– محور استراتيجية التمكين العاملين: سمحت عمليات حساب الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل الارتباط للمحور الثاني بالوصول إلى النتائج التالية:

- **بعد التمكين النفسي:** يوضح الجدول التالي قيم الارتباط بين فقرات بعد التمكين النفسي والأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها هذه الفقرات:

[1] عايد كريم عبد عون الكناني، مقدمة في الاحصاء، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص303.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لبعد التمكين النفسي

البعد الفرعي	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البعد الفرعي	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
المعنى	01	0.936	0.000	حرية الاختيار والإرادة	08	0.869	0.000
	02	0.902	0.000		09	0.816	0.000
	03	0.938	0.000		10	0.913	0.000
الكفاءة والمقدرة	04	0.913	0.000	الأثر	11	0.871	0.000
	05	0.868	0.000		12	0.777	0.00
	06	0.847	0.000		13	0.896	0.000
	07	0.922	0.000				

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه بالنسبة لـ:

- ✓ **بعد المعنى**: تراوح قيم معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (90.3%) و(93.8%) على التوالي.
- ✓ **بعد الكفاءة والمقدرة**: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (84.7%) و(92.2%) على التوالي.
- ✓ **بعد حرية الاختيار والإرادة**: تراوح الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (81.6%) و(91.3%) على التوالي.
- ✓ **بعد الأثر**: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (77.7%) و(89.6%) على التوالي.
- ✓ **اتخاذ القرار بخصوص الاتساق الداخلي للأبعاد**: بالنظر لأخذ معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لنسب توضح وجود علاقة ايجابية قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فان بعد التمكين النفسي يتميز بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية لكل بعد فرعي تنتمي إليه.

- **بعد التمكين الهيكلي**: يوضح الجدول التالي قيم الارتباط بين فقرات بعد التمكين الهيكلي والأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها هذه الفقرات:

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لبعد التمكين الهيكلي.

البعد الفرعي	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البعد الفرعي	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
توفير الفرصة	14	0.906	0.000	توفير الموارد	24	0.863	0.000
	15	0.870	0.000		25	0.789	0.000
	16	0.919	0.000		26	0.743	0.000
					27	0.871	0.000
توفير المعلومات	17	0.899	0.000	التشجيع على المشاركة في صنع القرار	28	0.866	0.000
	18	0.850	0.000		29	0.693	0.000
	19	0.834	0.000		30	0.774	0.000
	20	0.895	0.000		31	0.890	0.000
توفير الدعم والتشجيع	21	0.923	0.000	التوجه نحو فرق العمل	32	0.878	0.000
	22	0.749	0.000		33	0.747	0.000
	23	0.927	0.000		34	0.784	0.000
-					35	0.778	0.000
					36	0.685	0.000
					37	0.809	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه بالنسبة لـ:

- ✓ **بعد توفير الفرصة**: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (87%) و(91.9%) على التوالي.
- ✓ **بعد توفير المعلومات**: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (85%) و(89.9%) على التوالي.
- ✓ **بعد توفير الدعم والتشجيع**: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين (74%) و(92.7%) على التوالي.
- ✓ **بعد توفير الموارد**: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (74.3%) و(87.1%) على التوالي.
- ✓ **بعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار**: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (69.3%) و(89%) على التوالي.
- ✓ **التوجه نحو فرق العمل**: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين (68.5%) و(87.8%) على التوالي.

✓ **اتخاذ القرار بخصوص الاتساق الداخلي للأبعاد:** بالنظر لأخذ معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لنسب توضح وجود علاقة ايجابية قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فان بعد التمكين الهيكلي يتميز بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية لكل بعد فرعي تنتمي إليه.

– **محور الأداء البشري:** سمحت عمليات حساب الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل الارتباط للمحور الثالث بالوصول إلى النتائج التالية التي توضح قيم الارتباط بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها:

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأداء البشري

البعد الفرعي	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البعد الفرعي	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
أداء المهمة	38	0.832	0.000	الأداء السياقي	48	0.858	0.000
	39	0.766	0.000		49	0.636	0.000
	40	0.594	0.000		50	0.656	0.000
	41	0.643	0.000		51	0.707	0.000
	42	0.651	0.000		52	0.615	0.000
	43	0.682	0.000		53	0.635	0.000
	44	0.641	0.000		54	0.637	0.000
	45	0.636	0.000		55	0.706	0.000
	46	0.725	0.000		56	0.663	0.000
	47	0.880	0.000		57	0.585	0.000
الأداء التكيفي	62	0.881	0.000		58	0.676	0.000
	63	0.695	0.000		59	0.615	0.000
	64	0.764	0.000		60	0.719	0.000
	65	0.711	0.000		61	0.841	0.000
	66	0.702	0.000	-			
	67	0.820	0.000				
	68	0.896	0.000				

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه بالنسبة لـ:

- ✓ **بعد أداء المهمة:** تراوح قيم معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (59.4%) و(88%) على التوالي.
- ✓ **بعد الأداء السياقي:** تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (58.5%) و(85.8%) على التوالي.
- ✓ **بعد الأداء التكيفي:** تراوح الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (69.5%) و(89.6%) على التوالي.
- ✓ **اتخاذ القرار بخصوص الاتساق الداخلي للأبعاد:** بالنظر لأخذ معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لنسب توضح وجود علاقة ايجابية متوسطة إلى قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)

وعليه فإن أبعاد محور الأداء البشري يتميز بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه.

المبحث الثالث: الاختبارات الوصفية لمحاور الدراسة.

يتناول المبحث الثالث دراسة وتحليل محاور وأبعاد الاستبيان (محور البيانات الشخصية ومحوري متغيرات الدراسة) من الناحية الوصفية، من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: محور البيانات الشخصية.

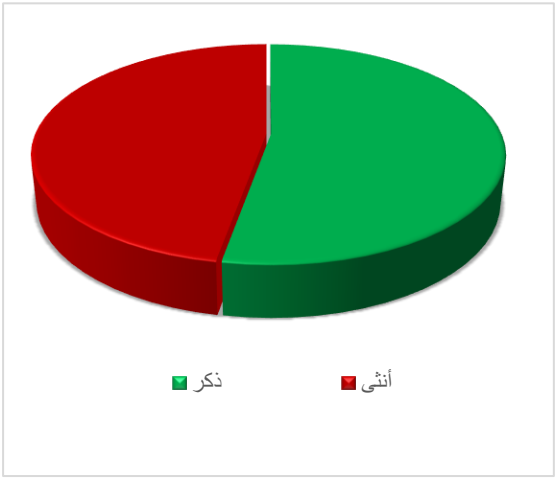
بهدف تبيان مختلف الخصائص الوصفية للعينة من حيث الجنس، السن، خبرة، المؤهل العلمي والوظيفة يتم استخدام التكرارات والنسب المؤوية لكل من هذه العناصر كالتالي:

1. توصيف العينة محل الدراسة من حيث الجنس: أظهرت نتائج تحليل متغير الجنس النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (13): توصيف العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	203	52.9
أنثى	181	47.1
المجموع	**384**	**100**

الشكل رقم (17): شكل التوزيع حسب الجنس.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 وبرنامج Excel2013.

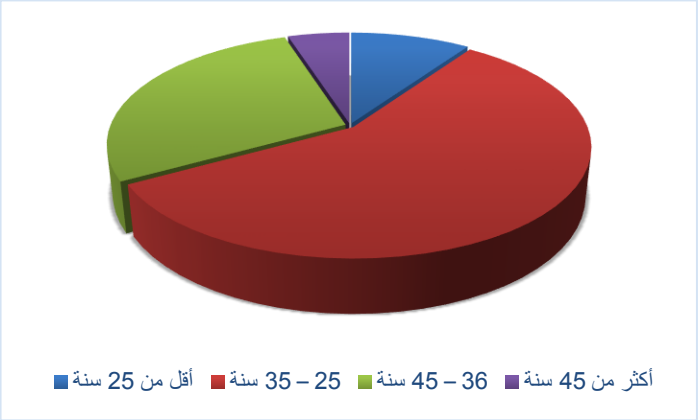
بلغت نسبة الذكور (52.9%) في مقابل (47.1%) لفئة الإناث أي أن فئة الذكور تشكل أكبر نسبة من مفردات العينة، لكن يلاحظ أن النسبتين جد متقاربتين ذلك أن طبيعة العمل في المؤسسات محل الدراسة لا تتطلب أو تفضل جنس دون الآخر أثناء عمليات التوظيف.

2. توصيف العينة محل الدراسة من حيث السن: أظهرت نتائج تحليل متغير السن النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (14): توصيف العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	37	9.7
25 – 35 سنة	220	57.3
36 – 45 سنة	108	28.1
أكثر من 45 سنة	19	4.9
المجموع	**384**	**384**

الشكل رقم (18): شكل التوزيع حسب السن



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 وبرنامج Excel2013.

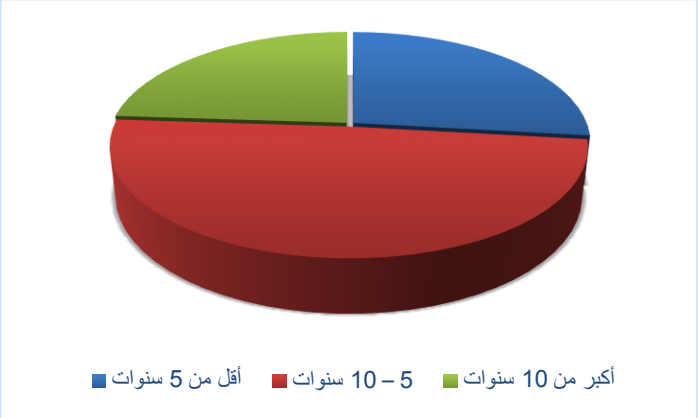
تتوزع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن إلى (57%) للفئة (25-35) سنة، (28.1%) للفئة (36-45) سنة، (9.7%) للفئة العمرية التي تقل عن (25) سنة و(4.9%) للفئة العمرية الأكبر من (45) سنة، وفي هذا دلالة على اعتماد المؤسسات على الطاقة الشبابية بدرجة كبيرة بهدف الاستثمار فيها على المدى الطويل.

3. توصيف العينة محل الدراسة من حيث الخبرة: أظهرت نتائج تحليل متغير الخبرة النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (15): توصيف العينة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	103	26.8
5 – 10 سنوات	189	49.2
أكبر من 10 سنوات	92	24
المجموع	384	100

الشكل رقم (19): شكل التوزيع حسب الخبرة.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 وبرنامج Excel2013.

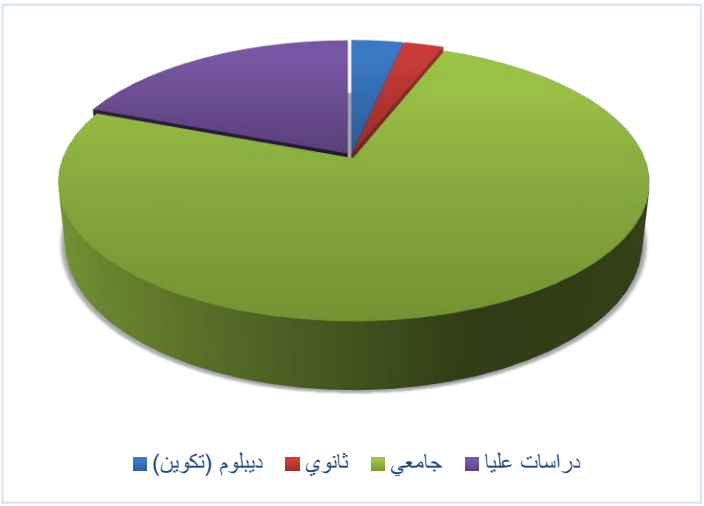
تأكيد لنتائج تحليل توزيع مفردات العينة حسب السن نلاحظ أن أغلبية المفردات يتمتعون بخبرة تتراوح بين (5-10) سنوات بنسبة (49.2%) ثم تليها الفئة الأقل من (05) سنوات بنسبة (26.8%) والفئة الأخيرة (الأكبر من 10 سنوات) بنسبة (24%) فقط.

4. توصيف العينة محل الدراسة من حيث المؤهل العلمي: أظهرت نتائج تحليل مغير المؤهل العلمي النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
ديبلوم (تكوين)	13	3.4
ثانوي	10	2.6
جامعي	287	74.7
دراسات عليا	74	19.3
المجموع	384	100

الشكل رقم (20): شكل التوزيع حسب المؤهل العلمي.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 وبرنامج Excel2013.

بلغت نسبة الجامعيين (74.7%) من إجمالي مفردات العينة محل الدراسة ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة (19.3%) والنسبة الباقية متوزعة إلى نسبتين متقاربتين لكل من حاملي الشهادات المهنية (تكوين) وكذا وشهادات المستوى الثانوي بنسب (3.4%) و(2.6%) على التوالي.

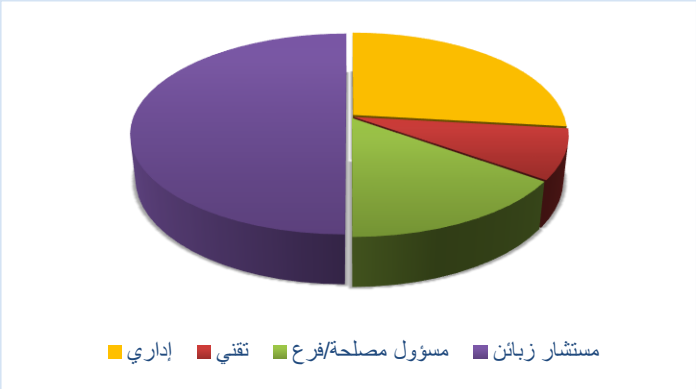
وفي هذا دلالة على اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الكفاءات الجامعية وحاملي الشهادات العليا لإدارة مختلف شؤونها نظرا لكون العمل فيها يتطلب مهارات وكفاءات عالية نسبيا (خصوصية النشاط وشدة المنافسة).

5. توصيف العينة محل الدراسة من حيث الوظيفة: أظهرت نتائج تحليل متغير الوظيفة النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (17): توصيف العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
إداري	103	26.8
تقني	31	8.1
مسؤول مصلحة/فرع	58	15.1
مستشار زبائن	192	50
المجموع	**384**	**100**

الشكل رقم (21): شكل التوزيع حسب الوظيفة.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 وبرنامج Excel2013.

يشكل مستشاري الزبائن (الذين يتكفلون بالتوجيه وحل مشاكل الزبائن بطريقة مباشرة (هاتفيا) أو عند الوكالات أو بطريقة غير مباشرة (دراسة انشغالات الزبائن) نصف عدد مفردات العينة المدروسة، ثم تليها فئة الإداريين بنسبة (26.8%)، مسؤولي المصالح والفروع بنسبة (15.1%)، وأخير فئة التقنين بنسبة (8.1%) وهي نسب تتلاءم وخصوصية النشاط وكذا الحاجة من كل وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة.

المطلب الثاني: محور استراتيجية تمكين العاملين.

وفيما يلي تحليل المحور الأول بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اتجاه المتوسط لكل فقرة.

أولا: بعد التمكين النفسي.

أظهر تحليل هذا البعد النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): تحليل بعد التمكين النفسي.

البعد الفرعي	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	البعد الفرعي	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
المعنى	01	4.20	0.77	موافق بشدة	حرية الاختيار والإرادة	08	3.97	0.76	موافق
	02	4.15	0.80	موافق		09	3.90	0.79	موافق
	03	4.08	0.79	موافق		10	3.83	0.92	موافق
الكفاءة والمقدرة	04	4.22	0.78	موافق بشدة	الأثر	11	3.90	0.85	موافق
	05	4.08	0.68	موافق		12	3.66	0.96	موافق
	06	3.98	0.81	موافق		13	3.76	0.97	موافق
	07	4.06	0.83	موافق					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح ومن خلال الجدول أعلاه أنه:

1. **بخصوص بعد المعنى**: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (01)**: إن عملي مهم جدا في تصوري.
- **الفقرة (02)**: النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى بالنسبة لي.
- **الفقرة (03)**: أشعر أني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.

2. **بخصوص بعد الكفاءة والمقدرة**: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (04)**: أنا واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.
- **الفقرة (05)**: أجد أني أمتلك الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عملي.
- **الفقرة (07)**: لدي القدرة على التحليل وتشخيص المشكلات التي تواجهني.

- **الفقرة (06)**: عندما أحاول فعلا أستطيع التعامل حتى مع أصعب المواقف.

3. بخصوص بعد حرية الاختيار والإرادة: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (08)**: لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي.
- **الفقرة (09)**: أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.
- **الفقرة (10)**: تشجع ادارة المؤسسة المبادرة الفردية لكافة الموظفين.

4. بخصوص بعد الأثر: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (11)**: لدي تأثير كبير بخصوص ما يتعلق بحدود عملي.
- **الفقرة (13)**: لدي قدر كبير من السيطرة على ما يحدث في قسمي.
- **الفقرة (12)**: أشعر أن لي مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة في مؤسستي.

5. بخصوص بعد التمكين النفسي ككل: تراوحت قيم المتوسط الحسابي لبعد المعنى بين (4.20-4.08) بدرجة موافق بشدة لفقرة واحدة ودرجة موافق لباقي الفقرات، وبين (4.22-3.98) لبعد الكفاءة والمقدرة بفقرة واحدة عند درجة الموافق بشدة ودرجة موافق لباقي الفقرات، وبين (3.97-3.83) لبعد حرية الاختيار والإرادة عند درجة الموافق، وبين (3.90-3.66) لبعد الأثر بدرجة موافق، مع تسجيل انحرافات معيارية تدل على وجود تجانس وانسجام نسبي في إجابات مفردات العينة، وسيتم دراسة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الكلية ودلالتها الإحصائية للأبعاد والابعاد الفرعية من خلال المبحث الموالي.

ثانيا: التمكين الهيكلي.

أظهر تحليل هذا البعد النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): تحليل بعد التمكين الهيكلي.

البعد الفرعي	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	البعد الفرعي	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
توفير الفرصة	14	3.91	0.85	موافق	توفير الموارد	24	4.05	0.87	موافق
	15	3.66	0.96	موافق		25	3.84	0.73	موافق
	16	3.76	0.97	موافق		26	3.84	0.97	موافق
توفير المعلومات	17	3.78	086	موافق		27	3.87	0.90	موافق
	18	3.52	0.99	موافق	التشجيع على المشاركة في صنع القرار	28	4.22	0.92	موافق بشدة
	19	4.01	0.74	موافق		29	3.94	0.91	موافق
	20	3.76	0.95	موافق		30	4.23	0.80	موافق
توفير الدعم والتشجيع	21	3.59	0.98	موافق		31	3.39	0.94	محايد
	22	3.85	0.60	موافق	التوجه نحو فرق العمل	32	3.96	0.85	موافق
	23	3.76	0.91	موافق		33	3.79	0.91	موافق
-						34	4.06	0.79	موافق
						35	3.94	0.85	موافق
						36	3.93	0.92	موافق
						37	3.89	0.85	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح ومن خلال الجدول أعلاه أنه:

1. **بخصوص بعد توفير الفرصة**: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (14)**: تمنحني مؤسستي فرصا للتطوير الذاتي من خلال برامج التدريب والتكوين التي تعتمدها.
- **الفقرة (16)**: توفر لي مؤسستي فرصة القيام بعدة مهام لا علاقة لها بوظيفتي الحالية.
- **الفقرة (15)**: توفر لي مؤسستي فرصة الرقي والتقدم الوظيفي.

2. **بخصوص بعد توفير المعلومات:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (19):** تفتح مؤسستي مختلف خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة بشكل مستمر.
- **الفقرة (17):** توفر لي مؤسستي مختلف المعلومات المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة.
- **الفقرة (20):** توفر لي مؤسستي فرصة الحصول (الاطلاع) على الخطة السنوية للقسم الذي أنتمي إليه.
- **الفقرة (18):** لدي رؤية واضحة عن التخطيط الاستراتيجي لمؤسستي (رؤية، رسالة، غايات وأهداف) التي تسعى لتحقيقه.

3. **بخصوص بعد توفير الدعم والتشجيع:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (23):** توفر مؤسستي هيكل فعال للمكافآت والحوافز.
- **الفقرة (22):** أتلقى ارشادات مساعدة أو نصائح لحل مشكل ما.
- **الفقرة (21):** أتلقى الدعم والتحفيز بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه.

4. **بخصوص بعد توفير الموارد:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (24):** يتوفر لدي الوقت الكافي لإنجاز مهام عملي
- **الفقرة (27):** توفر مؤسستي بيئة عمل مادية ملائمة تضمن انجاز الأهداف.
- **الفقرة (25):** تحرص مؤسستي على فعالية اجراءات صيانة وصلاحية التجهيزات والوسائل.
- **الفقرة (26):** تعمل مؤسستي على استقطاب أفراد وتجهيزات وإمدادات جديدة.

5. **بخصوص بعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (28):** يعطيني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن أرائي.
- **الفقرة (30):** يشرك المشرف المباشر الموظفين في صنع القرارات والأخذ برأيهم.

- **الفقرة (29)**: غالبا ما يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بالعمل.
- **الفقرة (31)**: يطلعني المشرف المباشر على المعلومات اللازمة والحديثة.

6. بخصوص بعد التوجه نحو فرق العمل: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (34)**: يمكن لفريقي التعامل مع مختلف القرارات في ظل الظروف الصعبة.
- **الفقرة (32)**: أنتمي لفريق عمل لإنجاز المهام بفعالية.
- **الفقرة (35)**: يشجع أعضاء فريقي بعضهم البعض على النجاح في تنفيذ المهمة.
- **الفقرة (36)**: يشجع أعضاء فريقي بعضهم البعض على النجاح في تنفيذ المهمة.
- **الفقرة (37)**: يعمل فريقي على تطوير أساليب عمل للتعامل مع الجوانب المتغيرة للمهمة بحكم تنوع معارف ومهارات الفريق.
- **الفقرة (33)**: يفهم أعضاء فريقي ارتباط المعلومات بمختلف القرارات.

7. بخصوص بعد التمكين الهيكلي ككل: تراوحت قيم المتوسط الحسابي لبعد توفير الفرصة بين (3.91-3.66) بدرجة موافق، وبين (4.01-3.52) لبعد توفير المعلومات عند درجة الموافق، وبين (3.85-3.59) لبعد توفير الدعم والتحفيز عند درجة الموافق، وبين (4.05-3.84) لبعد توفير الموارد بدرجة موافق، وبين (4.23-3.39) لبعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار بدرجات: محايد، موافق وموافق بشدة، وبين (4.06-3.89) لبعد التوجه نحو فرق العمل بدرجة موافق.

كم يلاحظ تسجيل انحرافات معيارية تدل على وجود تجانس وانسجام نسبي في إجابات مفردات العينة عدا البعد الخامس، وسيتم دراسة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الكلية ودلالتها الإحصائية للأبعاد والابعاد الفرعية من خلال المبحث الموالي.

المطلب الثالث: محور الأداء البشري

وفيما يلي تحليل أبعاد محور الأداء البشري بالاستناد على المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اتجاه المتوسط لكل فقرة من الفقرات موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20): تحليل أبعاد محور الأداء البشري.

البعد الفرعي	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	البعد الفرعي	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
أداء المهمة	38	3.89	0.88	موافق	الأداء السياقي	48	3.68	0.89	موافق
	39	3.90	0.91	موافق		49	3.91	0.88	موافق
	40	3.86	0.93	موافق		50	3.97	0.87	موافق
	41	3.73	0.82	موافق		51	4.05	0.83	موافق
	42	3.94	0.80	موافق		52	4.26	0.86	موافق بشدة
	43	4.02	0.79	موافق		53	4.05	0.85	موافق
	44	4.08	0.81	موافق		54	4.02	0.68	موافق
	45	4.04	0.85	موافق		55	4.13	0.84	موافق
	46	4.02	0.73	موافق		56	3.85	0.83	موافق
	47	3.81	0.89	موافق		57	3.97	0.88	موافق
الأداء التكيفي	62	4.14	0.84	موافق		58	3.55	0.79	موافق
	63	3.88	0.68	موافق		59	4.10	0.83	موافق
	64	4.05	0.71	موافق		60	3.96	0.85	موافق
	65	3.87	0.83	موافق		61	3.97	0.74	موافق
	66	3.98	0.64	موافق	-				
	67	4.21	0.86	موافق بشدة					
	68	3.78	0.90	موافق					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح ومن خلال الجدول أنه:

1. **بخصوص بعد أداء المهمة:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (44):** أقوم بترتيب أهداف عملي حسب الأولوية قبل انجاز أي مهمة من مهام عملي.
- **الفقرة (45):** أتمكن من فصل القضايا الرئيسية عن القضايا الجانبية عند أداء مهام عملي.
- **الفقرة (43):** أنجز بفعالية مهام عملي المحددة لي في الوصف الوظيفي
- **الفقرة (46):** أقوم بإنجاز مهام عملي باستخدام الموارد والوسائل بشكل رشيد.
- **الفقرة (42):** أضع في ذهني النتائج الواجب على تحقيقها في عملي.
- **الفقرة (39):** أقوم بأداء مهام عملي حسب توقعات الجودة المطلوبة مني.
- **الفقرة (38):** أعمل على انجاز مهام عملي بشكل خالٍ من الأخطاء.
- **الفقرة (40):** أقوم بتحديد متطلبات كل مهمة من مهام عملي والخطوات اللازمة لإنجازها.
- **الفقرة (47):** أقوم بإتمام مهام عملي بالشكل الصحيح.
- **الفقرة (41):** أعمل على تنظيم العمل مع الموظفين لضمان التسلسل الجيد للمهام.

2. **بخصوص بعد الأداء السياقي:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (52):** أعمل بشكل تعاوني مع زملائي من خلال تقديم المساعدة دون أن يُطلب مني.
- **الفقرة (55):** أحاول تقديم أفكار مبسطة أثناء المناقشة الجماعية ليتمكن زملائي من فهمي.
- **الفقرة (59):** أسعى لتلبية رغبات الزبائن في عملي.
- **الفقرة (51):** أحاول التعلم من التغذية المرتدة التي أحصل عليها من الآخرين عن أداء عملي.
- **الفقرة (53):** أحترم زملائي في العمل رغم الاختلافات الوظيفية والثقافية لبلوغ النتائج.
- **الفقرة (54):** أحاول الانصات بعناية لمختلف نقاشات العمل مع زملائي.
- **الفقرة (50):** أتقبل الانتقادات الموجهة لي من طرف الآخرين بخصوص عملي.
- **الفقرة (57):** أسعى للبقاء مع مؤسستي حتى في ظل الظروف الصعبة.

- **الفقرة (61)**: أحاول باستمرار إزالة الحواجز التي تعيق انجاز مهام عملي.
- **الفقرة (60)**: أسعى لتقديم الأفكار الابداعية في العمل.
- **الفقرة (49)**: أحرص على المبادرة لحل أي مشكلة في العمل.
- **الفقرة (56)**: أعتبر نفسي مسئولا عن السمعة الطيبة لمؤسستي.
- **الفقرة (48)**: أحرص على الحصول على مهام إضافية عند الانتهاء من أداء مهام عملي.
- **الفقرة (58)**: أسعى لمعرفة حاجات الزبائن وما يؤثر عليها.

3. **بخصوص بعد الأداء التكيفي**: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (67)**: أتعامل بشكل جيد مع حالات العمل غير المؤكدة.
- **الفقرة (62)**: أسعى للتكيّف السريع مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
- **الفقرة (64)**: لدي القدرة على التعامل بشكل ابداعي مع المهام الصعبة في عملي.
- **الفقرة (66)**: أسعى باستمرار لاكتساب معارف ومهارات وظيفية جديدة.
- **الفقرة (63)**: أتعافى بسرعة من ضغط الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة بعد معالجتها.
- **الفقرة (65)**: اتوصل إلى الحلول الابداعية للمشاكل الجديدة والصعبة.
- **الفقرة (68)**: أقوم بتعديل أهداف عملي بسهولة عند ظهور تغييرات طارئة.

4. **بخصوص محور الأداء البشري ككل ككل**: تراوحت قيم المتوسط الحسابي لبعد أداء المهمة بين (3.73-4.08) بدرجة موافق، وبين (3.55-4.26) لبعد الأداء السياقي عند درجة الموافق لكل الفقرات عدا فقرة واحدة فقط عند درجة الموافق بشدة، وبين (3.78-4.21) لبعد الأداء التكيفي عند درجة الموافق بشدة لفقرة واحدة وبدرجة موافق لباقي فقرات البعد، مع تسجيل انحرافات معيارية تدل على وجود تجانس وانسجام نسبي في إجابات مفردات العينة، وسيتم دراسة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الكلية ودلالتها الإحصائية للأبعاد والأبعاد الفرعية من خلال المبحث الموالي.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

يتناول المبحث الرابع دراسة واختبار أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال من خلال مختلف الأبعاد والأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع، مع تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بمعنوية هذا الأثر.

المطلب الأول: اختبار مدى إدراك أهمية استراتيجية تمكين العاملين والأداء البشري.

اختبار مدى إدراك أهمية استراتيجية تمكين العاملين والأداء البشري يتطلب تقسيم هذه الأهمية حسب متغيرات الدراسة (أهمية المتغير المستقل: استراتيجية تمكين العاملين، أهمية المتغير التابع: الأداء البشري)، كالتالي:

أولا: اختبار الفرضية الأولى.

تنص الفرضية الأولى على "يوجد إدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين"، ويمكن تقسيم هذه الفرضية البحثية إلى فرضيتين احصائيتين كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد إدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد إدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقبل اختبار هذه الفرضية وجب تحديد طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات هذه الفرضية، ذلك أن شكل التوزيع يحدد الاختبار الملائم للتأكد من القبول أو عدم القبول الاحصائي للفرضيات، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الأول (استراتيجية تمكين العاملين) ببعديها (التمكين النفسي: المعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الاختيار والإرادة، الأثر، التمكين الهيكلي: توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز، توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل)، وذلك بالاعتماد على اختبار الطبيعية اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" والذي يرمز له اختصارا باختبار "KS" لذلك أن عدد مفردات العينة محل الدراسة يقدر بـ: (384) مفردة وهو أكبر من القيمة المعيارية (50) مفردة، لذا فإن هذا الاختبار يعد الأنسب لدراسة شكل هذه البيانات، ومعيار القرار هنا يكون كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: البيانات **لا** تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة (H_1)**: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الأول:

الجدول رقم (21): اختبار الطبيعية لمحور استراتيجية تمكين العاملين.

المحور	N°	البعد	KS	دلالة KS	التوزيع
استراتيجية تمكين العاملين	التمكين النفسي	المعنى	0.225	0.000	غير طبيعي
		الكفاءة والمقدرة	0.222	0.000	
		حرية الاختيار والإرادة	0.230	0.000	
		الأثر	0.240	0.000	
	التمكين النفسي ككل		**0.221**	**0.000**	**غير طبيعي**
	التمكين الهيكلي	توفير الفرصة	0.240	0.000	غير طبيعي
		توفير المعلومات	0.223	0.000	
		توفير الدعم والتحفيز	0.221	0.000	
		توفير الموارد	0.241	0.000	
		التشجيع على المشاركة في صنع القرار	0.239	0.000	
		التوجه نحو فرق العمل	0.227	0.000	
	التمكين الهيكلي ككل		**0.215**	**0.000**	**غير طبيعي**
المحور ككل			**0.205**	**0.000**	**غير طبيعي**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" بلغت مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05) لكل أبعاد محور استراتيجية تمكين العاملين وكذا للدرجة الكلية للمحور ككل، وعليه يتم:

- عدم قبول الفرضية البديلة (H_1)؛
- قبول الفرضية الصفرية (H_0).

أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم اللجوء إلى الاختبار اللامعلمي (لا باراميتري) ويلكوكسن "Wilcoxon"، حيث أظهر هذا الاختبار النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الأولى.

المحور	N°	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	قيم فوق المتوسط	Wilcoxon	دلالة الاختبار
استراتيجية تمكين العاملين	التمكين النفسي	المعنى	4.13	0.73	موافق	312	-15.462-	0.000
		الكفاءة والمقدرة	4.09	0.64	موافق	304	-15.463-	0.000
		حرية الاختيار والإرادة	3.90	0.75	موافق	278	-14.584-	0.000
		الأثر	3.88	0.82	موافق	286	-14.737-	0.000
	التمكين النفسي ككل		**4.04**	**0.86**	**موافق**	**307**	**-15.376-**	**0.000**
	التمكين الهيكلي	توفير الفرصة	3.80	0.85	موافق	261	-12.848-	0.000
		توفير المعلومات	3.76	0.86	موافق	281	-12.309-	0.000
		توفير الدعم والتحفيز	3.73	0.92	موافق	256	-11.747-	0.000
		توفير الموارد	3.90	0.77	موافق	286	-14.223-	0.000
		التشجيع على المشاركة في صنع القرار	3.94	0.83	موافق	278	-14.109-	0.000
		التوجه نحو فرق العمل	3.92	0.75	موافق	294	-14.455-	0.000
	التمكين الهيكلي ككل		**3.85**	**0.75**	**موافق**	**288**	**-14.387-**	**0.000**
المحور ككل			**3.90**	**0.70**	**موافق**	**314**	**-15.398-**	**0.000**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التالي:

1. بالنسبة لبعد التمكين النفسي: تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاده الفرعية بين (3.88-4.13) و(4.04) للدرجة الكلية للبعد عند درجة الموافق بانحرافات معيارية تؤكد وجود تجانس واتفاق في إجابات مفردات العينة، كما يلاحظ أن أغلب القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

2. بالنسبة لبعد التمكين الهيكلي: تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاده الفرعية بين (3.73-3.94) و(3.85) للدرجة الكلية للبعد عند درجة الموافق بانحرافات معيارية تؤكد وجود تجانس واتفاق في إجابات مفردات العينة، كما يلاحظ كذلك أن أغلب القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

3. بالنسبة لمحور استراتيجية تمكين العاملين ككل: بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور القيمة (3.90) عند درجة الموافق مع تسجيل (314) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (384) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.7) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.398) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه : **"يوجد إدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"**.

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الأولى التي تنص على أنه: **"يوجد إدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين"**، والتي سمحت بتحديد أكثر الأبعاد إدراكاً وأهمية من طرف المبحوثين على أساس المتوسط الحسابي، حيث:

1. يعتبر التمكين النفسي أكثر إدراكا وأهمية بالمقارنة مع التمكين الهيكلي؛

2. ترتب الأبعاد الفرعية للتمكين النفسي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: المعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الاختيار والإرادة، الأثر؛

2. ترتب الأبعاد الفرعية للتمكين الهيكلي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل، توفير الموارد، توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الثانية على " يوجد إدراك بأهمية الأبعاد المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين"، ويمكن تقسيم هذه الفرضية البحثية إلى فرضيتين احصائيتين كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد إدراك بأهمية الأبعاد المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد إدراك بأهمية الأبعاد المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقبل اختبار هذه الفرضية وجب تحديد طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات هذه الفرضية، ذلك أن شكل التوزيع يحدد الاختبار الملائم للتأكد من القبول أو عدم القبول الإحصائي للفرضيات، الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الثاني (الأداء البشري) بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي)، وذلك بالإعتماد على اختبار الطبيعية اختبار كولمنجورف سميرنوف "KS"، ومعيار القرار هو نفسه المعتمد في الفرضية الأولى.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الثاني:

الجدول رقم (23): اختبار الطبيعية لمحور الأداء البشري

المحور	N°	البعد	KS	دلالة KS	التوزيع
الأداء البشري		أداء المهمة	0.212	0.000	غير طبيعي
		الأداء السياقي	0.196	0.000	
		الأداء التكيفي	0.208	0.000	
الأداء البشري ككل			**0.216**	**0.000**	**غير طبيعي**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" بلغت مستوي دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05) لكل أبعاد محور الأداء البشري وكذا للدرجة الكلية للمحور ككل، وعليه يتم:

- عدم قبول الفرضية البديلة (H_1)؛
- قبول الفرضية الصفرية (H_0).

أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم اللجوء إلى الاختبار اللامعلمي (لا باراميتري) ويلكوكسن "Wilcoxon"، حيث أظهر هذا الاختبار النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	قيم فوق المتوسط	Wilcoxon	دلالة الاختبار
03	أداء المهمة	3.89	0.78	موافق	287	-14.284-	0.000
	الأداء السياقي	3.95	0.84	موافق	290	-14.965-	0.000
	الأداء التكيفي	4.02	0.68	موافق	285	-14.587	0.000
المحور ككل		**3.95**	**0.67**	**موافق**	**286**	**-14.674**	**0.000**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التالي:

1. بالنسبة لأبعاد الأداء البشري: تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للأبعاد بين (3.89-4.02) عند درجة الموافق بانحرافات معيارية تؤكد وجود تجانس واتفاق في إجابات مفردات العينة، كما يلاحظ أن أغلب القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

2. بالنسبة لمحور الأداء البشري ككل: بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور القيمة (3.95) عند درجة الموافق مع تسجيل (286) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (384) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.67) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، يدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (14.674) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: **"يوجد إدراك بأهمية الأبعاد المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"**.

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الثانية التي تنص على أنه: **"يوجد إدراك بأهمية الأبعاد المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين"**، والتي سمحت كذلك بتحديد أكثر الأبعاد إدراكا وأهمية من طرف المبحوثين على أساس المتوسط الحسابي كالتالي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: الأداء التكيفي، الأداء السياقي، أداء المهمة.

المطلب الثاني: اختبار أثر استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري.

يتم تقسيم أثر استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري على أساس أثر أبعاد المتغير المستقل على الأبعاد المشكلة للمتغير التابع أي دراسة التفاعل بين المتغيرات على أساس الأبعاد التي يتكون منها كل متغير، بالإضافة إلى دراسة التفاعل بين الدرجة الكلية لكل متغير.

أولا: اختبار الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة على أن: "لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر"، ولاختبار قبول أو عدم قبول هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية (الفرضية الفرعية الأولى: لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر، الفرضية الفرعية الثانية: لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء السياقي

في قطاع الاتصالات بالجزائر، الفرضية الفرعية الثالثة: لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء التكيّفي في قطاع الاتصالات بالجزائر)، وجب تحويلها إلى فرضيات احصائية يمكن تبيانها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): الفرضيات الإحصائية الفرعية للفرضية الثالثة

الفرضيات	الفرضيات الاحصائية
الفرعية الأولى	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
الفرعية الثانية	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
الفرعية الثالثة	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء التكيّفي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء التكيّفي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
الفرضية الثالثة	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالبة.

تم تقسيم الفرضية الثالثة إلى ثلاثة فرضيات إحصائية فرعية (صفرية وبديلة) لتسهيل عملية الاختبار الإحصائي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) والذي يعبر عن نسبة الخطأ (α) التي يجب أن لا تفوق في أقصى حدودها نسبة (5%) وبهامش ثقة لا يقل عن (95%)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضيات البيانات المبينة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

الفرضية		R	C	(ME)	(EA)	(FC)	(EF)
الفرعية الأولى	المعامل	0.784	0.364	0.031	0.101	0.569	0.189
	Sig T		0.020	0.581	0.000	0.048	0.000
الفرعية الثانية	المعامل	0.724	0.708	0.217	0.113	0.278	0.211
	Sig T		0.000	0.000	0.073	0.000	0.000
الفرعية الثالثة	المعامل	0.751	0.379	0.334	0.144	0.169	0.253
	Sig T		0.022	0.00	0.024	0.002	0.000
الفرضية الثالثة	المعامل	**0.746**	**0.377**	**0.266**	**0.209**	**0.110**	**0.303**
	Sig T		**0.024**	**0.000**	**0.001**	**0.043**	**0.000**

	المؤشر	الفرعية الأولى	الفرعية الثانية	الفرعية الثالثة	الفرضية الثالثة
صلاحية النموذج	R^{2AJ}	0.610	0.519	0.559	0.552
	Sig^{F}	0.000	0.000	0.000	0.000
	Sig^{KS}	0.146	0.052	0.088	0.077

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

بناءا على جدول اختبار الفرضية الثالثة وفرضياتها الفرعية يمكن اتخاذ القرار حول قبولها أو عدم قبولها كالتالي:

1. **بخصوص الفرضية الفرعية الأولى:** تم تسجيل علاقة طردية قوية بين التمكين النفسي "Psychological Empowerment" (PE) وأداء المهمة "Task Performance" (TP) قُدرت بـ: (78.4%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.61) أي أن التغيرات التي تحدث على مستوى التمكين النفسي تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تحدث في مستوى أداء المهمة **في حالة ثبات باقي المتغيرات**، كما يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فإن النموذج دال إحصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.146) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي، أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذت الشكل الرياضي التالي:

$$TP = 0.364 + 0.031(ME) + 0.101(EA) + 0.569(FC) + 0.189(EF)$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" للمعلمات النموذج فان:

- بلوغ الدلالة الإحصائية لبعد المعنى "The Meaning" (ME) قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.05) يدل على عدم معنوية الأثر المتعلق بهذا البعد (عدم وجود أثر دال احصائيا)؛
- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: الكفاءة والمقدرة "Efficiency And Ability " (EA)، حرية الاختيار والإرادة "Freedom Of Choice" (EA)، الأثر "Effect " (EF) مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد أداء المهمة بـ: (0.101) وحدة نتيجة تغير بعد الكفاءة والمقدرة بوحدة واحدة، وبـ: (0.569) وحدة نتيجة تغير بعد حرية الاختيار والإرادة بوحدة واحدة، وبـ: (0.189) وحدة نتيجة تغير بعد الأثر بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: "**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "**لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر**"، والتي سمحت كذلك بتحديد مصدر الأثر والذي يعزى بالأساس لكل أبعاد متغير التمكين النفسي عدا بعد المعنى، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على أساس معامل الانحدار كالتالي: حرية الاختيار والإرادة، الأثر، الكفاءة والمقدرة.

2. بخصوص الفرضية الفرعية الثانية: تم تسجيل علاقة طردية قوية بين التمكين النفسي (PE) والأداء السياقي "Contextual Performance" (CP) قُدرت بـ: (72.4%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.519) أي أن التغيرات التي تحدث على مستوى التمكين النفسي تفسر ما نسبته (51.9%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء السياقي **في حالة ثبات باقي المتغيرات**، كما يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فإن النموذج دال إحصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.052) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي، أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذ الشكل الرياضي التالي:

$$CP = 0.708 + 0.217(ME) + 0.113(EA) + 0.278(FC) + 0.211(EF)$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" للمعلمات النموذج فان:

- بلوغ الدلالة الإحصائية لبعد الكفاءة والمقدرة (EA) قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.05) يدل على عدم معنوية الأثر المتعلق بهذا البعد (عدم وجود أثر دال احصائيا)؛
- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: المعنى (ME)، حرية الاختيار والإرادة (FC)، الأثر (EF) مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد الأداء السياقي بـ: (0.217) وحدة نتيجة تغير بعد المعنى بوحدة واحدة، وبـ: (0.278) وحدة نتيجة تغير بعد حرية الاختيار والإرادة بوحدة واحدة، وبـ: (0.211) وحدة نتيجة تغير بعد الأثر بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: " **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الثالثة التي تنص على أنه: **"لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر"**، والتي سمحت بتحديد مصدر الأثر والذي يعزى بالأساس لكل أبعاد متغير التمكين النفسي عدا بعد حرية الاختيار والإرادة، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على أساس معامل الانحدار كالتالي: حرية الاختيار والإرادة المعنى، الأثر.

3. بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة: تم تسجيل علاقة طردية قوية بين التمكين النفسي (PE) والأداء التكيفي "Adaptive Performance" (AP) قُدرت بـ: (75.1%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.559) أي أن التغيرات التي تحدث على مستوى التمكين النفسي تفسر ما نسبته (55.9%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء التكيفي **في حالة ثبات باقي المتغيرات**، كما يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فان النموذج دال احصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.088) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي، أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذ الشكل الرياضي التالي:

$$AP = 0.379 + 0.334(ME) + 0.144(EA) + 0.169(FC) + 0.253(EF)$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" للمعلمات النموذج فان:

- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: المعنى (ME)، الكفاءة والمقدرة (EA)، حرية الاختيار والإرادة (FC)، الأثر (EF) مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد الأداء التكيفي بـ: (0.334) وحدة نتيجة تغير بعد المعنى بوحدة واحدة، وبـ: (0.144) وحدة نتيجة تغير بد الكفاءة والمقدرة بوحدة واحدة، وبـ: (0.169) وحدة نتيجة تغير بعد حرية الاختيار والإرادة بوحدة واحدة، وبـ: (0.253) وحدة نتيجة تغير بعد الأثر بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: " **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء التكيفي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الثالثة التي تنص على أنه: **"لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء التكيفي في قطاع الاتصالات بالجزائر"**، والتي سمحت كذلك بتحديد مصدر الأثر والذي يعزى بالأساس لكل أبعاد متغير التمكين النفسي، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على أساس معامل الانحدار كالتالي: المعنى، الأثر، حرية الاختيار والإرادة، الكفاءة والمقدرة.

4. بخصوص الفرضيات الفرعية ككل (الفرضية الثالثة): تم تسجيل علاقة طردية قوية بين التمكين النفسي (PE) والأداء البشري "Human Performance " (HP) قُدرت بـ: (74.6%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.552) أي أن التغيرات التي تحدث على مستوى التمكين النفسي تفسر ما نسبته (55.2%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء البشري **في حالة ثبات باقي المتغيرات**، كما يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فإن النموذج دال إحصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.077) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي.

أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذ الشكل الرياضي التالي:

$$HP = 0.377 + 0.266(ME) + 0.209(EA) + 0.110(FC) + 0.303(EF)$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" لمعلمات النموذج فإن:

- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: المعنى (ME)، الكفاءة والمقدرة (EA)، حرية الاختيار والإرادة (FC)، الأثر (EF) مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد الأداء البشري بـ: (0.266) وحدة نتيجة تغير بعد المعنى بوحدة واحدة، وبـ: (0.209) وحدة نتيجة تغير بد الكفاءة والمقدرة بوحدة واحدة، وبـ: (0.110) وحدة نتيجة تغير بعد حرية الاختيار والإرادة بوحدة واحدة، وبـ: (0.303) وحدة نتيجة تغير بعد الأثر بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: " **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الثالثة التي تنص على أنه: **"لأبعاد التمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر"**، والتي سمحت كذلك بتحديد مصدر الأثر والذي يعزى بالأساس لكل أبعاد متغير التمكين النفسي، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على أساس معامل الانحدار كالتالي: الأثر، المعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الاختيار والإرادة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة.

تنص الفرضية الرابعة على أن: "لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر"، ولاختبار قبول أو عدم قبول هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية (الفرضية الفرعية الأولى: لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر، الفرضية الفرعية الثانية: لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر، الفرضية الفرعية الثالثة: لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء التكيّفي في قطاع الاتصالات بالجزائر)، وجب تحويلها إلى فرضيات احصائية يمكن تبيانها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): الفرضيات الإحصائية الفرعية للفرضية الرابعة.

الفرضيات	الفرضيات الاحصائية
الفرعية الأولى	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر ($\alpha \leq 0.05$).
الفرعية الثانية	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر ($\alpha \leq 0.05$).
الفرعية الثالثة	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء التكيّفي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء التكيّفي في قطاع الاتصالات بالجزائر ($\alpha \leq 0.05$).
الفرضية الرابعة	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالبة.

تم تقسيم الفرضية الرابعة إلى ثلاثة فرضيات إحصائية فرعية (صفرية وبديلة) لتسهيل عملية الاختبار الإحصائي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) والذي يعبر عن نسبة الخطأ (α) التي يجب أن لا تفوق في أقصى حدودها نسبة (5%) وبهامش ثقة لا يقل عن (95%)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضيات البيانات المبينة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

الفرضية		R	C	(PO)	(PI)	(PSM)	(PR)	(PDM)	(OWT)
الفرعية الأولى	المعامل	0.831	0.657	0.085	0.578	0.179	0.379	0.122	0.429
	Sig T		0.000	0.019	0.000	0.021	0.000	0.044	0.000
الفرعية الثانية	المعامل	0.762	0.873	0.120	0.012	0.121	0.170	0.198	0.339
	Sig T		0.000	0.038	0.692	0.036	0.028	0.003	0.000
الفرعية الثالثة	المعامل	0.837	0.582	0.166	0.115	0.179	0.208	0.172	0.168
	Sig T		0.000	0.027	0.036	0.019	0.003	0.004	0.002
الفرضية الرابعة	**المعامل**	**0.870**	**0.079**	**0.196**	**0.180**	**0.194**	**0.168**	**0.209**	**0.304**
	Sig T		**0.587**	**0.002**	**0.005**	**0.006**	**0.018**	**0.000**	**0.000**

	المؤشر	الفرعية الأولى	الفرعية الثانية	الفرعية الثالثة	الفرضية الثالثة
صلاحية النموذج	R^{2AJ}	0.686	0.574	0.695	0.753
	Sig^{F}	0.000	0.000	0.000	0.000
	Sig^{KS}	0.093	0.051	0.102	0.072

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

بناءا على جدول اختبار الفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية يمكن اتخاذ القرار حول قبولها أو عدم قبولها كالتالي:

1. **بخصوص الفرضية الفرعية الأولى**: تم تسجيل علاقة طردية قوية بين التمكين الهيكلي "Structural Empowerment" (SE) وأداء المهمة "Task Performance" (TP) قُدرت بـ: (83.1%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.686) أي أن التغيرات التي تحدث على مستوى التمكين الهيكلي تفسر ما نسبته (68.6%) من التغيرات التي تحدث في مستوى أداء المهمة **في حالة ثبات باقي المتغيرات**، يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فإن النموذج دال احصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.093) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي، أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذ الشكل الرياضي التالي:

$$TP = 0.657+0.085(PO)+0.578(PI)+0.179(PSM)+0.379(PR)+0.122(PDM)+0.429(OWT)$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" للمعلمات النموذج فان:

- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: توفير الفرصة "Providing Opportunities " (PO)، توفير المعلومات "Providing Information" (PI)، توفير الدعم والتحفيز " Providing Support And Motivation" (PSM)، توفير الموارد "Providing Resources " (PR)، التشجيع على المشاركة في صنع القرار "Participation In Decision Making" (PDM)، التوجه نحو فرق العمل " Orientation To Work Teams" (OWT)، مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد أداء المهمة بـ: (0.085) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الفرصة بوحدة واحدة، وبـ: (0.578) وحدة نتيجة تغير بعد توفير المعلومات بوحدة واحدة، وبـ: (0.179) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الدعم والتحفيز بوحدة واحدة، وبـ: (0.379) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الموارد بوحدة واحدة، وبـ: (0.122) وحدة نتيجة تغير بعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار بوحدة واحدة، وبـ: (0.429) وحدة نتيجة تغير بعد التوجه نحو فرق العمل بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: "**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية** ($\alpha \leq 0.05$)".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "**لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على أداء المهمة في قطاع الاتصالات بالجزائر**"، والتي سمحت كذلك بتحديد مصدر الأثر والذي يعزى بالأساس لكل أبعاد متغير التمكين الهيكلي، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على أساس معامل الانحدار كالتالي: توفير المعلومات، التوجه نحو فرق العمل، توفير الموارد، توفير الدعم والتحفيز، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، توفير الفرص.

2. بخصوص الفرضية الفرعية الثانية: تم تسجيل علاقة طردية قوية بين التمكين الهيكلي (SE) والأداء السياقي (CP) قُدرت بـ: (83.1%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.574) أي أن التغيرات التي تحدث على مستوى التمكين الهيكلي تفسر ما نسبته (57.4%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء السياقي **في حالة ثبات باقي المتغيرات**، كما يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فان النموذج دال احصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.051) أكبر من القيمة المعيارية

(0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي، أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذ الشكل الرياضي التالي:

$$CP = 0.873+0.120(PO)+0.012(PI)+0.121(PSM)+0.170(PR)+0.198(PDM)+0.339(OWT)$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" للمعلمات النموذج فان:

- بلوغ الدلالة الإحصائية لبعد توفير المعلومات (PI) قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.05) يدل على عدم معنوية الأثر المتعلق بهذا البعد (عدم وجود أثر دال احصائيا)؛
- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: توفير الفرصة (PO)، توفير الدعم والتحفيز (PSM)، توفير الموارد (PR)، التشجيع على المشاركة في صنع القرار (PDM)، التوجه نحو فرق العمل (OWT)، مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد الأداء السياقي بـ: (0.120) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الفرصة بوحدة واحدة، وبـ: (0.121) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الدعم والتحفيز بوحدة واحدة، وبـ: (0.170) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الموارد بوحدة واحدة، وبـ: (0.198) وحدة نتيجة تغير بعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار بوحدة واحدة، وبـ: (0.339) وحدة نتيجة تغير بعد التوجه نحو فرق العمل بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: "**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "**لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء السياقي في قطاع الاتصالات بالجزائر**"، والتي سمحت كذلك بتحديد مصدر الأثر والذي يعزى بالأساس لكل أبعاد متغير التمكين الهيكلي عدا بعد توفير المعلومات، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على أساس معامل الانحدار كالتالي: التوجه نحو فرق العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، توفير الموارد، توفير الدعم والتحفيز، توفير الفرص.

3. بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة: تم تسجيل علاقة طردية قوية بين التمكين الهيكلي (SE) والأداء التكيفي (AP) قُدرت بـ: (83.7%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.695) أي أن التغيرات التي تحدث على مستوى التمكين الهيكلي تفسر ما نسبته (69.5%) من التغيرات التي تحدث في مستوى

الأداء التكيفي **في حالة ثبات باقي المتغيرات**، كما يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فان النموذج دال احصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.102) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي، أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذ الشكل الرياضي التالي:

$$AP = 0.582+0.166(PO)+0.115(PI)+0.179(PSM)+0.208(PR)+0.172(PDM)+0.168(OWT)$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" للمعلمات النموذج فان:

- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: توفير الفرصة (PO)، توفير المعلومات (PI)، توفير الدعم والتحفيز (PSM)، توفير الموارد (PR)، التشجيع على المشاركة في صنع القرار (PDM)، التوجه نحو فرق العمل (OWT)، مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد الأداء التكيفي بـ: (0.166) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الفرصة بوحدة واحدة، وبـ: (0.115) وحدة نتيجة تغير بعد توفير المعلومات بوحدة واحدة، وبـ: (0.179) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الدعم والتحفيز بوحدة واحدة، وبـ: (0.208) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الموارد بوحدة واحدة، وبـ: (0.172) وحدة نتيجة تغير بعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار بوحدة واحدة، وبـ: (0.168) وحدة نتيجة تغير بعد التوجه نحو فرق العمل بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: "**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء التكيفي في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "**لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء التكيفي في قطاع الاتصالات بالجزائر**"، والتي سمحت كذلك بتحديد مصدر الأثر والذي يعزى بالأساس لكل أبعاد متغير التمكين التكيفي، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على أساس معامل الانحدار كالتالي: توفير الموارد، توفير الدعم والتحفيز، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل، توفير الفرص، توفير المعلومات.

4. بخصوص الفرضيات الفرعية ككل (الفرضية الرابعة): تم تسجيل علاقة طردية قوية بين التمكين الهيكلي (SE) والأداء البشري (HP) قُدرت بـ: (87%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.753) أي أن التغيرات التي تحدث على مستوى التمكين الهيكلي تفسر ما نسبته (75.3%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء البشري **في حالة ثبات باقي المتغيرات،** كما يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فإن النموذج دال احصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.072) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي، أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذ الشكل الرياضي التالي:

$$HP = 0.079+0.196(PO)+0.180(PI)+0.194(PSM)+0.168(PR)+0.209(PDM)+0.304(OWT)$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" للمعلمات النموذج فان:

- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: توفير الفرصة (PO)، توفير المعلومات (PI)، توفير الدعم والتحفيز (PSM)، توفير الموارد (PR)، التشجيع على المشاركة في صنع القرار (PDM)، التوجه نحو فرق العمل (OWT)، مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد الأداء البشري بـ: (0.196) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الفرصة بوحدة واحدة، وبـ: (0.180) وحدة نتيجة تغير بعد توفير المعلومات بوحدة واحدة، وبـ: (0.194) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الدعم والتحفيز بوحدة واحدة، وبـ: (0.168) وحدة نتيجة تغير بعد توفير الموارد بوحدة واحدة، وبـ: (0.209) وحدة نتيجة تغير بعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار بوحدة واحدة، وبـ: (0.304) وحدة نتيجة تغير بعد التوجه نحو فرق العمل بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: "**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الرابعة التي تنص على أنه: "**لأبعاد التمكين الهيكلي أثر إيجابي على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر**"، والتي سمحت كذلك بتحديد مصدر الأثر والذي يعزى بالأساس لكل أبعاد متغير التمكين التكيفي، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا على أساس

معامل الانحدار كالتالي: التوجه نحو فرق العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، توفير الفرص، توفير الدعم والتحفيز، توفير المعلومات، توفير الموارد.

ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة.

تنص الفرضية الخامسة على أن: " لاستراتيجية تمكين العاملين ببُعديها (التمكين الهيكلي، التمكين النفسي) أثر ايجابي على الأداء البشري بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيّفي) في قطاع الاتصالات بالجزائر"، أي قياس الأثر في حالة الأخذ بالاعتبار وجود التمكين النفسي والهيكلي معا، ولاختبار قبول أو عدم قبول هذه الفرضية، وجب تحويلها إلى فرضيات احصائية يمكن تبيانها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): الفرضيات الإحصائية الفرعية للفرضية الخامسة

الفرضيات	الفرضيات الاحصائية
الفرضية الرابعة	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالبة.

تم تقسيم الفرضية الرابعة إلى فرضية إحصائية (صفرية وبديلة) لتسهيل عملية الاختبار الاحصائي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) والذي يعبر عن نسبة الخطأ (α) التي يجب أن لا تفوق في أقصى حدودها نسبة (5%) وبهامش ثقة لا يقل عن (95%)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضيات البيانات المبينة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

الفرضية	R	C	(PE)	(SE)
المعامل	0.763	0.590	0.247	0.609
Sig T		0.000	0.000	0.000
صلاحية النموذج	المؤشر	R^{2AJ}	Sig ^{F}	Sig ^{KS}
		0.580	0.000	0.133

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

تم تسجيل علاقة طردية قوية بين استراتيجية تمكين العاملين "Employee Empowerment Strategy" (EES) والأداء البشري "Human Performance" (HP) قُدرت بـ: (76.3%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، بمقدرة تفسيرية معدلة تقدر بـ: (0.580) أي أن التغيرات التي تحدث على استراتيجية تمكين العاملين تفسر ما نسبته (58%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء البشري **في حالة ثبات باقي المتغيرات**، كما يتضح وبناء على دلالة اختبار فيشر "Fisher" البالغة (0.000) الأقل من القيمة المعيارية (0.05) فإن النموذج دال احصائيا، أما دلالة اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" لبواقي معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية والبالغة (0.133) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) تبين أن البواقي تتبع توزيع طبيعي أي أن النموذج يحقق شرط الانحدار المتعلق بالتوزيع الطبيعي للبواقي، أما شكل معادلة الانحدار فقد أخذ الشكل الرياضي التالي:

$$\mathbf{HP = 0.590 + 0.247(PE) + 0.609(SE)}$$

بالاستناد إلى الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت "T-Test" للمعلمات النموذج فان:

- بلوغ الدلالة الإحصائية للأبعاد: التمكين النفسي (PE)، التمكين الهيكلي (SE)، مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية أقل من القيمة المعيارية (0.05) يدل على وجود أثر إيجابي (معامل الانحدار موجب) للمتغير المستقل على المتغير التابع، بحيث يتحسن بعد الأداء البشري بـ: (0.247) وحدة نتيجة تغير بعد التمكين النفسي بوحدة واحدة، وبـ: (0.609) وحدة نتيجة تغير بعد التمكين الهيكلي بوحدة واحدة، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: " **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الخامسة التي تنص على أنه: " **لاستراتيجية تمكين العاملين ببُعديها (التمكين الهيكلي، التمكين النفسي) أثر ايجابي على الأداء البشري بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيّفي) في قطاع الاتصالات بالجزائر**"، حيث يتضح جليا أنه في حالة وجود كلا من نوعي التمكين فإن التمكين الهيكلي له أكبر تأثير على مستوى الأداء البشري بالمقارنة مع التمكين النفسي، ولهذا لا يعني أن تقوم هذه المؤسسات بالتركيز على نوع دون آخر ولكن استراتيجية تمكين العاملين تتطلب استخدام كلا النوعين.

المطلب الثالث: اختبار الفروق لتصورات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين.

بعد التأكد من وجود أثر لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر، يتم من خلال المطلب الرابع تحديد إمكانية أن يتأثر أو يعزى هذه الأثر إلى المتغيرات الشخصية.

أولا: اختبار طبيعية البيانات الشخصية

تنص الفرضية السادسة على أنه: "توجد فروق لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية"، وعلى هذا الأساس يتم دراسة الفروق فيما يخص:

- الجنس؛
- السن؛
- الخبرة؛
- المؤهل العلمي؛
- الوظيفة؛
- المؤسسة التي يعمل بها المستجوب.

بهدف دراسة الفروق الإحصائية لعينة الدراسة وجب تحديد شكل توزيع بيانات كل متغير من البيانات الشخصية من أجل تحديد الاختبار الإحصائي الملائم لدراسة هذه الفروق إحصائيا[1]، ولتسهيل عملية إختبار هذه الفرضية يتم تقسيمها وفق المتغيرات الديمغرافية والشخصية إلى فرضيات إحصائية الموضحة بالجدول الموالي:

[1] بالاعتماد على: اسماعيل الفقي، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN، الطبعة الاولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2010.

الجدول رقم (31): الفرضيات الإحصائية الفرعية للفرضية السادسة.

الفرضيات	الفرضيات الاحصائية
الجنس	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
السن	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
الخبرة	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
المؤهل العلمي	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
الوظيفة	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الوظيفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الوظيفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
المؤسسة	**الفرضية الصفرية (H_0)**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل المؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل ا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالبة.

أظهر اختبار الطبيعية للفرضيات الإحصائية الواردة بالجدول أعلاه، النتائج المبينة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (32): الاختبارات الإحصائية الملائمة للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية السادسة

المتغير		df	Kolmogorov-Smirnov	Sig	Shapiro-Wilk	Sig	الاختبار المناسب
الجنس	ذكر	203	0.165	0.000	0.906	0.000	كا^2 (χ^2)
	أنثى	181	0.251	0.000	0.873	0.000	
السن	أقل من 25سنة	37	0.228	0.000	0.877	0.001	كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis)
	25-35سنة	220	0.237	0.000	0.890	0.000	
	36-45سنة	108	0.155	0.000	0.918	0.000	
	أكثر من 45سنة	19	0.187	0.080	0.847	0.006	
الخبرة	أقل من 05سنوات	103	0.210	0.000	0.914	0.000	كروسكال-والاس (Kruskal-)
	05-10سنوات	189	0.185	0.000	0.905	0.000	
	أكبر من 10سنوات	92	0.242	0.000	0.848	0.000	
المؤهل العلمي	ديبلوم (تكوين)	13	0.211	0.117	0.863	0.042	كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis)
	ثانوي	10	0.410	0.000	0.709	0.001	
	جامعي	287	0.207	0.000	0.905	0.000	
	دراسات عليا	74	0.237	0.000	0.891	0.000	
الوظيفة	إداري	103	0.235	0.000	0.899	0.000	كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis)
	تقني	31	0.186	0.008	0.869	0.001	
	مسؤول مصلحة/فرع	58	0.197	0.000	0.855	0.000	
	مستشار زبائن	192	0.215	0.000	0.905	0.000	
المؤسسة	أوريدو	129	0.239	0.000	0.882	0.000	كا^2 (χ^2)
	موبيليس	136	0.220	0.000	0.915	0.000	
	جازي	119	0.179	0.000	0.868	0.000	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه: يمكن ملاحظة الآتي:

1. بالنظر لبلوغ قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (203) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير الجنس لصالح الذكور وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية (50) فانه يتم الأخذ بنتيجة كولمنجروف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" التي

سجلت مستوى (0.165) بدلالة إحصائية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة للذكور مما يعني أن بيانات متغير الجنس لا تتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فان الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار كا^2 (χ^2) للعينتين المستقلتين.

2. نظرا لتسجيل قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (220) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير السن لصالح الفئة (25-30) سنة وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية (50) فإنه يتم الأخذ بنتيجة اختبار كولمنجروف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" التي سجلت مستوى (0.237) بدلالة إحصائية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لنفس الفئة، ما يعني أن بيانات متغير السن لا تتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فإن الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" للعينات المستقلة.

3. نظرا لتسجيل قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (189) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير الخبرة لصالح الفئة (05-10) سنوات وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية (50) فانه يتم الأخذ بنتيجة اختبار كولمنجروف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" التي سجلت مستوى (0.185) بدلالة إحصائية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لنفس الفئة، ما يعني أن بيانات متغير الخبرة لا تتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فان الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" للعينات المستقلة.

4. نظرا لتسجيل قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (287) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الجامعيين وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية (50) فانه يتم الأخذ بنتيجة اختبار كولمنجروف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" التي سجلت مستوى (0.207) بدلالة إحصائية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لنفس الفئة، ما يعني أن بيانات متغير المؤهل العلمي لا تتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فإن الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" للعينات المستقلة.

5. نظرا لتسجيل قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (192) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير الوظيفة لصالح فئة مستشاري الزبائن وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية (50) فانه يتم الأخذ بنتيجة اختبار كولمنجروف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" التي سجلت مستوى (0.215) بدلالة إحصائية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لنفس الفئة،

ما يعني أن بيانات متغير الوظيفة لا تتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فإن الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" للعينات المستقلة.

6. نظرا لتسجيل قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (136) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير المؤسسة لصالح فئة مؤسسة موبيليس وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية (50) فإنه يتم الأخذ بنتيجة اختبار كولمنجروف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" التي سجلت مستوى (0.220) بدلالة إحصائية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لنفس الفئة، ما يعني أن بيانات متغير المؤسسة لا تتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فان الاختبار الملائم لدراسة الفروق كون أن البيانات نوعين هو اختبار هو اختبار كا^2 (χ^2) للعينتين المستقلتين.

ثانيا: اختبار الفرضية السادسة.

أظهر تحليل بيانات الدراسة الخاصة بالفروق الإحصائية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية والوظيفية للعينة محل الدراسة، النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية السادسة

المتغير	الاختبار الملائم			القرار
الجنس	(χ^2)	df	Sig	لا توجد فروق
	1.260	1	0.262	
السن	Kruskal-Wallis	df	Sig	لا توجد فروق
	4.131	3	0.248	
الخبرة	Kruskal-Wallis	df	Sig	لا توجد فروق
	2.542	2	0.281	
المؤهل العلمي	Kruskal-Wallis	df	Sig	لا توجد فروق
	2.453	3	0.484	
الوظيفة	Kruskal-Wallis	df	Sig	لا توجد فروق
	5.838	3	0.120	
المؤسسة	(χ^2)	df	Sig	لا توجد فروق
	1.141	2	0.565	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

اعتمادا على البيانات الواردة أعلاه يمكن اتخاذ القرار بخصوص قبول أو عدم قبول الفرضية السادسة كالتالي:

1. بخصوص متغير الجنس: بلغت قيمة اختبار كا^2 (χ^2) مستوى (1.260) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.262) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الجنس عند مستوى معنوية (α≤0.05)**".

2. بخصوص متغير السن: بلغت قيمة اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" مستوى (4.131) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.248) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: ""**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل السن عند مستوى معنوية (α≤0.05)**".

3. بخصوص متغير الخبرة: بلغت قيمة اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" مستوى (2.542) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.281) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: ""**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الخبرة عند مستوى معنوية (α≤0.05)**".

4. بخصوص متغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" مستوى (2.453) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.484) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: ""**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (α≤0.05)**".

5. بخصوص متغير الوظيفة: بلغت قيمة اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" مستوى (5.838) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.120) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: ""**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل الوظيفة عند مستوى معنوية (α≤0.05)**".

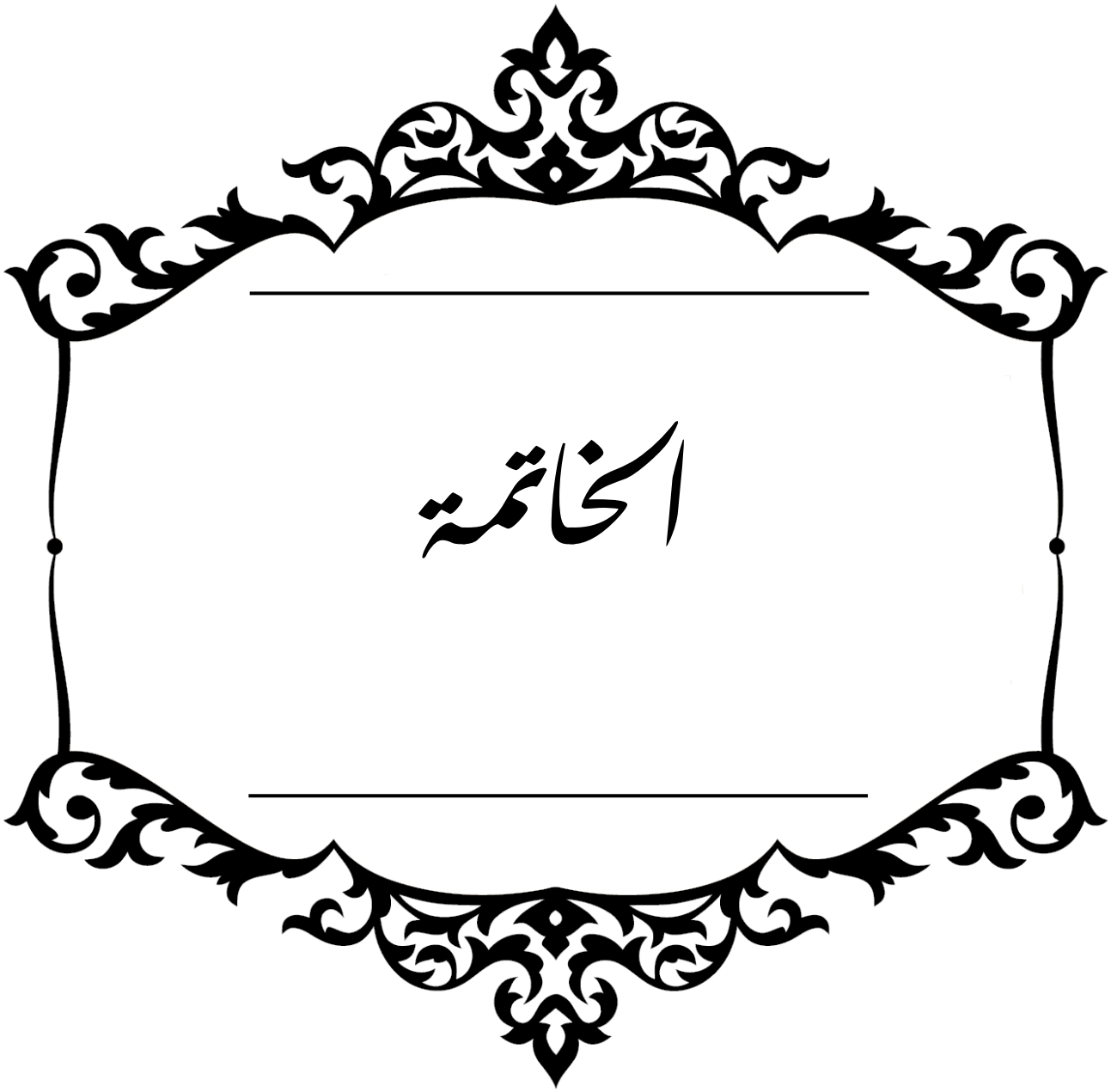
6. بخصوص متغير المؤسسة: بلغت قيمة اختبار كا^2 (χ^2) مستوى (1.141) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.565) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى إلى عامل المؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

7. بخصوص الفرضية السادسة: يمكن الاستدلال عدم تسجيل فروق إحصائية يعزى لأي متغير ديموغرافي أو وظيفي على **عدم صحة قبول الفرضية** السادسة التي تنص على أنه: "**توجد فروق لتصورات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسات قيد الدراسة يعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية**"، أي أن المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لا تفسر ولا تتحكم في مدى أو مستوى تمكين العاملين في قطاع الاتصالات بالجزائر.

خلاصة الفصل.

سمحت الدراسة الميدانية بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال بالجزائر (موبيليس، أوريدو، جازي) بالتأكد من وجود إدراك لأهمية استراتيجية تمكين العاملين و بأهمية الأبعاد المتعلقة بالأداء البشري على مستوى هذه المؤسسات، كما سمحت الدراسة أيضا بالتأكد من وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل (استراتيجية تمكين العاملين) عن طريق البعد النفسي للتمكين وما يتضمنه من أبعاد فرعية (المعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الإختيار والإرادة، الأثر) وبعد التمكين الهيكلي وما يتضمنه من أبعاد فرعية (توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز، توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل) على المتغير التابع (الأداء البشري) بمختلف أبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي)، كما توصلت الدراسة إلى أن البيانات الديمغرافية الوظيفية لا تتحكم في مستوى تمكين العاملين بالمؤسسات المدروسة وإنما يُعزى ذلك إلى متغيرات أخرى خارجة عن النموذج.


الخاتمة

الخاتمة.

ترتبط استراتيجية تمكين العاملين بوصفها الاستراتيجية المرتكزة على فكرة توزيع وتقاسم المسؤوليات والسلطات بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي من الإطارات إلى الأعوان التنفيذيين بدرجة ومستوى تنفيذ المهام الموكلة إليهم هذه الأخيرة تظهر في شكل نتائج تترجم سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل التنظيم، حيث يصطلح بتسميتها بـ: الأداء البشري للعاملين الذي يفترض أن يستند على مبدأ تحكم كل فرد لنتائج مختلف القرارات المرتبطة بحجم ونوع المسؤوليات والصلاحيات المنبثقة منها، وقد تم التأكيد على وجود مساهمة فعالة لمختلف مكونات هذه الاستراتيجية ميدانيا بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، أوريدو، جازي)، هذه المساهمة تنعكس إيجابا على المؤسسات من خلال تحسين مستوى أداء مواردها البشرية وعبر بعدين أساسين؛ البعد النفسي المتعلق بمختلف العوامل الخاصة بالمعنى ومدلول التمكين لدى العامل، ومستوى تمتعه بالكفاءة والمقدرة اللازمة لتمكينه واشراكه في اتخاذ المزيد من القرارات في ظل ظروف تدعم عنصر حرية الاختيار والإرادة لديه، مع التركيز على أن هذه العوامل تتطلب توفر شرط مهم لبناء تمكين نفسي متكامل وهو العامل الخاص بالأثر الناجم عن إحساس العامل بوجود دعم ومساهمة من طرفه في مختلف النتائج التي تحققها المؤسسة تكون محل تحفيز وتقدير.

يشكل التمكين الهيكلي المدخل والشق الثاني المكون لاستراتيجية التمكين لدى المؤسسة، والذي يرتبط بشرط توفير الفرص الكافية للعامل لإثبات قدراته مع توفير مختلف المعلومات والموارد وكذا الدعم والتحفيز، إضافة إلى تشجيعه على المشاركة في صنع القرارات الفردية والجماعية في إطار وحدة أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه من جهة ووحدة أهداف التنظيم ككل من جهة أخرى.

حيث تسمح استراتيجية تمكين العاملين بالنظر للمزايا المرتبطة بتطبيقها لاسيما ما تعلق منها بتوفير الظروف الملائمة للاستفادة القصوى من كفاءة ومهارة العامل بتحسين مستوى أداء المهام التي يضطلع بتنفيذها، فضلا عن تلك المهام المرتبطة بها أو الاستثنائية الخاصة بتغير ظروف العمل نتيجة الأحداث الطارئة الغير متوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء البشري في المؤسسة وتدعيم أهدفها في تحقيق النمو والاستمرارية في تحقيق الأهداف.

ولتوضيح أثر استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري نظريا وميدانيا في قطاع الاتصالات بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي على أساسها تم صياغة مجموعة من المقترحات العملية التي تسمح بتوجيه الأداء البشري بالاعتماد على استراتيجية تمكين العاملين كأداة ومقترحات أكاديمية في شكل آفاق للدراسة نوردها كالتالي:

1. نتائج الدراسة النظرية.

سمحت الدراسة النظرية بالوصول إلى النتائج التالية:

- تعتبر استراتيجية تمكين العاملين أداة مهمة وحديثة يمكن من خلالها تحقيق مستوى استفادة قصوى من الكفاءات والمهارات الكامنة للموارد البشرية بما يحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد؛
- تنبثق أهمية استراتيجية تمكين العاملين من كونها توفر الظروف الملائمة لجعل المؤسسة أكثر ابداعا وابتكارا في ظل مناخ تحفيزي خالي من الضغوط، بوصف هذه الاستراتيجية تدعم المشاركة الطوعية دون اجبار العامل على الانخراط فيها؛
- تسمح استراتيجية تمكين العاملين مزايا تنظيمية ذات العلاقة بالتقليل النسبي لعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي نتيجة تخفيض عدد المستويات الإدارية الأقل انتاجية فضلا عن توجيه وتركيز جهود الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية؛
- تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يتطلب الأخذ بالاعتبار الشق النفسي بأبعاده الفرعية (المعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الاختيار والإرادة، الأثر) وكذا الشق الهيكلي بأبعاده الفرعية (توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز، توفير الموارد، لتشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل)؛
- يشكل تقييم أداء المورد البشري أحد أهم المداخل التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة باعتباره أحد أهم عوامل النجاح والتفوق ومؤشر يعكس صورة موضوعية صادقة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة؛
- دراسة أداء المورد البشري ترتبط بالعديد من العوامل المتشابكة والتي يجب أخذها بالاعتبار أثناء عملية إدارة الأداء، والتي يمكن تبويبها في ثلاثة مجموعات أساسية تتمحور حول تقييم أداء المهمات المسندة للعامل، تقييم أداءه السياقي، تقييم مستوى مرونة وتكيف العامل مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الخدمية (أداء تكيفي)؛
- يرتبط أداء المورد البشري بالخصائص الفردية للعامل (القيم، الشخصية، العاطفة، الحالة النفسية) بالإضافة إلى عوامل ذات بعد ظرفي مثل الدافعية والقدرة ومدى ادراكه للدور المنوط به بالإضافة لمستوى توفر الظروف الملائمة لتحقيق المستويات المطلوبة للأداء؛
- أن عملية إدارة أداء المورد البشري هي عملية دائمة ومستمرة بالنظر لوجود عوامل متغيرة مرتبطة بهذا الأداء تتمحور أساسا حول: تغيرات شخصية خاصة بالعامل، تغيرات خاصة بأولويات ووضعية المؤسسة في السوق، تغيرات خاصة بالبيئة العامة للمؤسسة؛

- نظريا توجد علاقة وأثر بين استراتيجية تمكين العاملين والأداء البشري في الاتجاه الإيجابي يمكن الاستفادة منها في توجيه مستوى التمكين النفسي والهيكلي في المؤسسة بما يخدم تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء البشري بمختلف أبعاده.

2. نتائج الدراسة الميدانية.

بتطبيق الجانب النظري على متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي) أمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- تقوم المؤسسات محل الدراسة (موبيليس، أوريدو، جازي) بتبني استراتيجية تمكن العاملين كأداة لاكتشاف الموارد البشري ذات الكفاءة العالية والاستفادة منها؛
- تلتزم المؤسسات المدروسة بتطبيق كل أبعاد استراتيجية تمكين العاملين وأبعادهما الفرعية بمستويات مختلفة تعكس أهمية نسبية مختلفة لتطبيق كل بعد من هذه الأبعاد لصالح بعد المعنى والكفاءة الخاصة بالتمكين النفسي وبعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار وكذا التوجه نحو فرق العمل وتوفير الموارد بالنسبة للشق الهيكلي لاستراتيجية تمكين العاملين
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي من خلال كلا من الكفاءة والمقدرة، حرية الاختيار والإرادة، الأثر على أداء المهام بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتمكين النفسي من خلال كلا من المعنى، حرية الاختيار والإرادة، الأثر على الأداء السياقي بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتمكين الهيكلي من خلال كلا توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل على أداء المهام بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتمكين الهيكلي من خلال كلا توفير الفرصة، توفير الدعم والتحفيز توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل على الأداء السياقي بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي من خلال كلا توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل على الأداء التكيفي المهام بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر وأن هذا الأثر لا يعزى إلى العوامل الشخصية الخاصة بالعامل.
- استنادا لقيم معامل الانحدار فان مجمل الأثر الخاص بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع راجع بالأساس إلى التمكين الهيكلي والذي بلغ مستوى (0.609) في مقابل (0.247) للتمكين النفسي.

3. مقترحات الدراسة.

بالاستناد إلى نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، أهمها:

- حل ونزع كل القيود التي تعيق تطبيق استراتيجية تمكين العاملين من خلال انشاء حالة التبادلية، أي التفاهم المتبادل، الثقة المتبادلة، المسؤولية المتبادلة بين كل من الرؤساء والمرؤوسين.
- بذل المزيد من الجهود من أجل زيادة مستوى تمكين العاملين في قطاع الاتصالات لاسيما فيما يتعلق بالتمكين النفسي والذي يسجل مستويات ضعيفة بالمقارنة مع التمكين الهيكلي؛
- ضرورة بناء نموذج يهدف إلى قياس مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين مع التركيز أن يأخذ بالاعتبار كلا من إمكانيات المؤسسة البشرية من جهة وأهدافها الاستراتيجية من جهة أخرى للتأكد من صحة مسار تنفيذ هذه الاستراتيجية؛
- وضع إدارة أداء الموارد البشرية محل تقييم الأداء، لما لها من أثر في تحقيق الأداء العالي للموظفين والذي يعود بدوره على المؤسسة.
- إدارة أداء الموارد البشرية بشكل يضمن دعم الهدف الاستراتيجي للمنظمة، وضرورة تطبيقه زمنيا وبصفة مستمرة مع مقارنته بنسب معيارية تعبر عن أهداف المؤسسة المتعلقة بمواردها البشرية وتتبعها زمنيا مع التركيز على أهمية مقارنته مع معدلات معيارية؛
- التركيز على أن يكون نموذج تقييم مدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وكذا المقياس المعتمد في قياس الأداء البشري يمتاز بالشمولية والصدق والموضوعية والقابلية للمقارنة؛
- الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين الخاصة بـ:

– تدعيم بعد المعنى الخاص بالتمكين النفسي بما يجعله يساهم إيجابا في تحسين أداء المهمات حيث تم تسجيل أثر غير دال احصائيا لهذا البعد؛

– تدعيم بعد توفير المعلومات الخاص بالتمكين الهيكلي بما يجعله يساهم إيجابا في تحسين الأداء السياقي حيث تم تسجيل أثر غير دال احصائيا لهذا البعد .

- التنفيذ الفعال للتمكين يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين.
- يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كإدارة الصراع، والاتصال، والعمل الجماعي، وذلك من أجل رفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
- بناء سياسة تحفيزية مبنية على أسس مادية ومعنوية لضمان التشجيع الكافي للعامل من أجل زيادة انتاجيته ومستوى مشاركته في اتخاذ مختلف القرارات بطريقة كفؤة وفعالة؛

- إجراء دورات تكوينية لفائدة صانعي القرار ومختلف العاملين من أجل تذليل التحديات التي تعيق توسيع تطبيق استراتيجية تمكين العاملين؛
- تزويد مختلف العاملين بالتطبيقات الذكية لاسيما تلك المتعلقة بالذكاء الصناعي من أجل بناء سيناريوهات لنتائج القرارات التي قد يتم اتخاذها في ظل تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، وهذا بهدف تجنب الوقوع في مشكلة تخوف العامل نتيجة تحمله لدرجة معينة من المخاطرة قبل اتخاذ أي قرار والذي قد يجعله لا يندمج ايجابيا في تطبيق هذه الاستراتيجية؛
- التركيز على أهمية دراسة وتطبيق أبعاد استراتيجية تمكين العاملين من منظور تكاملي لا بمنظور أنه يمكن التركيز على تطبيق بعد بوصفه بديل عن باقي الأبعاد؛
- إنشاء جهاز إداري يعمل تحت إشراف قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وظيفته الأساسية البحث عن الكفاءات التي يتوقع أن تقدم قيمة مضافة للمؤسسة والعمل على استقطابها ثم توجيهها إلى المهام المناسبة لها والمهام التي يمكن الاستعانة بهم لاتخاذ القرارات الأكثر أهمية؛
- دراسة تجارب المؤسسات الناجحة فيما يخص التحكم في الأداء البشري عن طريق توجيه استراتيجية تمكين العاملين وفق ما يخدم هذا الأداء والعمل على الاستفادة منها.

4. آفاق الدراسة.

دراسة موضوع أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال تفتح آفاق بحث جديدة منبثقة من هذا الموضوع، التي يمكن أن تكون إشكاليات بحوث في المستقبل، نوردها كالتالي:

- دور تمكين موظفي الخطوط الأمامية في تحقيق جودة الخدمة لدى مؤسسات الاتصالات؛
- أثر استراتيجية تمكين العاملين على الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية؛
- سلوكيات الأداء السياقي لدى الأساتذة المعيدين في الجامعة الجزائرية؛

- دراسة استكشافية للعوامل المؤثرة على الأداء البشري في المؤسسات الخدمية الاستشفائية؛
- أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات الاستشفائية (دراسة مقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة)؛
- أهمية بناء نموذج تقييم مستمر لمستوى تمكين العاملين بالمؤسسات الخدمية وعلاقته بالرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

أولا: المصادر والمراجع باللغة العربية.

* القرآن الكريم

* تفسير ابن كثير

* الكتب.

1. ابراهيم الفقي، قوة التحكم في الذات، مكتبة عراس للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2010.
2. إبراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015.
3. احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
5. أحمد السيد مصطفى: المدير ومهارات سلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
6. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
7. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، إدارة المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
8. أحمد صقر عاشور، غدارة القوى العاملة، الأسس وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988.
9. أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2008.
10. إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، المقاييس والاختبارات –التصميم – الاعداد –التنظيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.
11. بالاعتماد على: اسماعيل الفقي، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN، الطبعة الاولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2010.
12. بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر،2014.
13. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط6، عمان، الأردن، 2016.
14. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
15. حسن الجندي، حسن دياب، الاحصاء والحاس الآلي تطبيقات IBM SPSS STATISTICS، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
16. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
17. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات–العمليات الادارية–وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

20.رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008، ص138.

21.راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

22.ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي كمي-تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة العربية، الأردن، 2005.

23.رضا هاشم حمدي، الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

24.زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

25.زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

26.سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الخامسة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2020.

27.سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

28.صبحي جابر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن، 2004.

29.صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة-شهادة ISO-، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2011.

30.طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، المقاييس والاختبارات، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.

31.عادل حسين، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1974.

32.عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.

33.عايد كريم عبد عون الكناني، مقدمة في الاحصاء، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

34.عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013.

35.العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية "قديما وحديثا"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

36.علي السلمي، إدارة الأفراد والكفارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.

37.علي السلمي، إدارة الأفراد والكفارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.

38.علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2000.

39.علي وليد العبادي، أكرم أحمد الطويل، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

40.عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الأردن، 2009.

41.عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

42.عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

43.عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

44.فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

45.قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، مكتبة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2014.

46.محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

47.محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2010.

48.محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

49.محمد مفيص القوصي، الاحصاء الوصفي والاستدلالي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

50.محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2014.

51.محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص38.

52.محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

53.مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2012.

54.مصطفى حسين باهى، منى الأحمد الأزهري، معجم المصطلحات الاحصائية مزدوج، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2010.

55.مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.

56.مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

57.نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم–الاستراتيجيات–العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.

58.نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

59.نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.

60.نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

61.هارمان أغينيس، إدارة الأداء، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

62.هاشم فوزي العبادي، محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، الاستراتيجية المستدامة، مدخل الإدارة للمنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

63.هيرمان أغينيس (Herman Aguinis)، ترجمة سامح عبد المطلب عمر، إدارة الأداء، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011.

64.وفاء برهان برقاوي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والاستراتيجيات)، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، الأردن، 2013.

65.يحي سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية –بحوث ودراسات، ط1، القاهرة، مصر 2000.

*** المجلات والأوراق البحثية.**

66. أرزوقي عباس عبد، كامل شكير الوطيفي، بشار عباس الحميري، تحليل واقع تمكين العاملين–دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركات العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع الفرات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العدد 07، العراق، 2012.

67. أزهار نعمة أبو غنيم، دور المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل–دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 05، العراق، 2015.

68. أكرم الياسري، أمل عبد المجيد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 2007/1.

69. أنيس أحمد عبد الله، حكمة محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكرين للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، 2008.

70. ايثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية–بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية–مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، 2016.

71. أيمن عودة المعاني، وعبد الحكيم عقلة، رشيدة أخوار، التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2009.

72. بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم التنظيمي–دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 75، بغداد، العراق، 2009.

73. بلقاسم سلاطنية، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر –بسكرة، العدد 05، فيفري 2004.

74. بوسالم أبو بكر، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط–الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2016/47، 2016.

75. توفيق تمار، عبد الرؤوف عز الدين، عيسى قروش، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021.

76. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين –دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2012/2، سوريا، 2012.

77. حكمت فليح، قاسم أحمد، غسان فيصل، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي–دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008.

78. حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية —دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة ألفا والهندسية العامة–، وزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين، الجامعة للعلوم، العدد 32، العراق، 2013.

79. رابح بوقرة، هاجر غانم، كفاءة وتميز إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016.

80. رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 24، العدد 02، 2010.

81. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة "الابداع والتجديد"-"دور المدير العربي في الابداع والتميز"، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.

82. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية،17-18 أبريل 2005.

83. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المنعقد في الخبر، المملكة العربية السعودية،17-18 أبريل 2005.

84. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

85. سوزي رؤوف إسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 01، مصر، 2008.

86. شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية بين القطاعين العام والخاص البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

87. شوقي جدي حجار عبيدة، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية على مجموعة كمتشفيات عامة بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 01، يونيو 2013.

88. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، ورقلة، الجزائر، 2009-2010.

89. صفاء تايه محمد المدرس، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، 2012.

90. عامر علي حسن العطوي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي –دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية- العراق، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 05، العراق، كانون الأول 2009.

91. عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه- تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة- دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية، مجلة الاقتصادية والادارية، المجلد 02، العدد 09، العراق، 2008.

92. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، مصر، 2003.

93. عبد الرؤوف عز الدين، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي –دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016.

94. عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري: تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

95. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية –مفهوم أو تقييم-، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2000.

96.عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.

97.علي الضلاعين، تحت عنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي –دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة "دراسات العلوم الادارية" للجامعة الأردنية، العدد 1، المجلد 37، 2010.

98.علي محمود المبيض، عمرو محمد أحمد عواد، محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد 01، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

99.فاتح غلاب، الطاهر ميمون، فيروز زروخي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف-، مجبة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019.

100. فريدة بوغازي، تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية: المؤسسة المينائية –سكيكدة-، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 11، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، سكيكدة.

101. قصي إسماعيل الخزرجي، ناظم جواد الزيدي، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، مصر، 2016.

102. كامل حمود الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة ضمن المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

103. كمال قاسمي، قياس مستوى جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلة التواصل في الاقتصاد والاقتصاد والقانون، المجلد 25، العدد 03، سبتمبر 2019.

104. كمال كاظم طاهر الحسيني، التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي –دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، العراق، 2015.

105. محمد أحمد الطراونة، محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، عمان، الأردن، 2011.

106. محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الادارية للجامعة الاردنية، العدد 2، المجلد 33، 2006.

107. محمود فهد الدليمي وأفراح خضير عبده ، دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، مجلة "جامعة كربلاء" ، العدد 1، المجلد 14، سنة 2016.

108. مصطفى حوحو، عبد القادر هاملي، عبد الحق العشعاشي، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة –دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية-، مجلة الاقتصاد والمانجمنت، المجلد 1، العدد 1، جوان 2020.

109. مصطفى محمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومية في مصر، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 18، العدد 02، الكويت، مايو 2011.

110. منصور بن نايف العتيبي، أسامة حسن جابر، علاقة الضغط الوظيفية بالتوجيه الشخصي لدى عينة من الاداريين بجامعة نجران، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد 21، مصر، 2011.

111. موسى أحمد السعودي، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، الأردن، 2013.

112. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 02، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.

113. ناصر جرادات، أحمد المعاني، طارق هاشم، أثر التمكين الهيكلي على التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 08، العدد 01، 2013.

114. وجيه عبد الستار نافع، التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة "الدراسات الاجتماعية"، العدد 2، المجلد 16، 2011.

*** الأطروحات والرسائل العلمية.**

115. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL –وحدة EARA المسيلة–، شهادة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

116. بدر عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الخارجية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، جوان 2010.

117. حسن موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، العربية للدراسات العليا، الأردن، عمان، 2006.

118. حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

119. صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، اطروحة دكتوراه، علو تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

120. عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعات الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

121. فاروق حريزي، أثر استخدام الإنترنت على إستدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ماي 2017.

122. فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

123. مريم موسى الشرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي –دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

124. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

125. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجيستر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

126. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية، إدارة تعليمية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

**** Books.***

127. *Armstrong. M, Baron. A. (2005), Managing Performance: Performance Management In Action, 1st Ed, Chartered Institute of Personnel and Development « CIPD », London, UK.*
128. *Armstrong. M, Baron. A. (2005), Managing Performance: Performance Management in Action, 1st Ed, Chartered Institute of Personnel and Development « CIPD », London, UK.*
129. *Armstrong. M. (2006). Performance Management, Key Stratégies Pratical, Kogan Page Limited, USA.*
130. *Armstrong. M. (2006). Performance Management: Key Strategies Pratical Guidelines, Kog Page Limites, 3ed, UK, USA,.*
131. *Bacal. R. (1999), Performance Management, Mc Graw-Hill Companies Inc, USA.*
132. *Bedeian. A.G, Wren. D. (2007). The Evaluation of Management Thought, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 6ed, USA.*
133. *Bialek, R, Duffy, G.L, Moran, G.W. (2009). The Public Health Quality Improvement Handbook, ASQ Quality Press, USA.*
134. *Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A. (2001). Empowerment Takes More Than Minute, Berrett-Koehler Publishers. Inc, San Francisco, California, 2nded, USA.*
135. *Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A. (2001). Empowerment: Takes More Than A Minute, 2nd Ed, Brett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, USA.*
136. *Blanchard. K, Carlos. J.P, Randolph. A.(1999), The 3 Keys To Empowerment: Release The Power Within People For Astonishing Result, 1sted, Brett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, USA.*
137. *Caire. G. (1973). Les Relations Industrielles, Edition Dolloz, Paris, France.*
138. *Daft, R.L. (2010), Management, South-Western Cengage Learning, 9thed, USA.*
139. *Darren George, Paul Mallery, (2020), IBM SPSS Statistics 26 Step by Step A Simple Guide and Reference, 16 Th Edition, published by Routledge, New York, USA.*
140. *Debbie L. Hahs-Vaughn, Richard G. (2020), Lomax, Statistical Methods: An Introduction to Basic Statistical Concepts and Analysis, 04Th Edition, Taylor & Francis Publishing, New York, USA, 2020.*
141. *Denton, D.K. (1991). Hirozontal management: beyond total customer satisfaction, lexington books an imprint of macmilan.inc, USA.*
142. *Detrie, J.P. (2005). Strategor : Politique Générale de L'entreprise, 4eme Edition, Dunod, France.*
143. *Dictionnaire Larousse De Langue Francaise. (2001).*
144. *Emmanuel Erastus Yamoah, Employee Training And Empowerment :A Conceptual Model For Acheiving High Job Performance, Journal Of Education And Practice,Vol :13 ,No :4,2013.*

145. *Gary Dessler, Jean Phillips, (2008), Managing Now, Houghton Mifflin Company, USA.*
146. *Gill. R. (2011). Theory and Practices of Leadership, SAGE Publications (Ltd), 2nded, London, UK.*
147. *Ginnodo. B. (1997).The Power of Empowerment: What The Experts Say and 16 Actionable Case Studies, Pride Publication INC, Arlington Heights, USA.*
148. *Harris, E.T. (2014). Applied Organizational Communication: Princioles and Pragmatics For Future Practice, Psychology Press-Taylor & Francis Group, 2sded, New York, USA.*
149. *Hitch. C. (2013). How To Build Trust In An Organization, Unc Kenan-Flagle-Executive Development, Kenan Center Drive, Chapel, USA.*
150. *Hitch. G. (2012). How To Build Trust In Organization, (UNK: KENAN-FLAGER Business School) UNK Executive Development, USA.*
151. *J.A. Khan, (2008), Research Methodology, A P H Publishing Corporation, New Delhi, India.*
152. *Kotler. P, Keller. K, Manceau. D, Dubois. B. (2006). Marketing Management, 12èmeed, Pearson Education, France.*
153. *Kumara. S. (2014). Dawing of A New Era of Empowerment A Key Success Factor of Service Quality In Banking In SRI LANKA, 26th Anniversary Convention, SRI LANKA.*
154. *Lashely. C. (2001). Empowerment: HR Strategies for Services Exellence, Routhedge, Newyork, USA.*
155. *Lashely. C. (2001). Empowerment: HR Strategies for Services Exellence, Routhedge, Newyork, USA.*
156. *Lashely. C. (2001). Empowerment: HR Strategies For Services Exellence, Routhedge, Newyork, USA.*
157. *Mcintire. M. (2011). How Empower Employee to Make Effective Decisions on the Front-Line, Innovate Management Group (.Www.Imglv.Com), Lasvegas, USA.*
158. *Mcshan. S.L, Glinow .M.A. (2000). Organization Behavior, The Me Graw-Hill Company .Inc .Boston, USA.*
159. *Mcshana. S.L, Glinow. M.A.V. (2010). Organizational Behavior-Emerging Knowldge and Practice For The Real World, 5th, Mcgraw-Hill Companies Inc, Boston, USA.*
160. *McShane. S.L,Glinow. M.A.V. (2010). Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world, McGraw-Hill, 5th ed, USA.*
161. *Mcshane. S.L,Glinow. M.A.V. (2010). Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice For The Real World, Mcgraw-Hill, 5th Ed, USA.*
162. *Murray. E.J, Kosek. J.K, Valade.R.M.(1995). Notable Twentieth-Century Scientist: F-K, USA.*
163. *Paul S. Levy, Stanley Lemeshow, (2008), Sampling of Populations: Methods and Applications, A JOHN WILEY & SONS, INC., PUBLICATION, New Jersey, USA.*
164. *Peloso. A.F. (2004). The antecedents of the employee loyalty-costomer loyalty relationship, Doctorate thesis, faculty of bussiness, university of technology, Australia.*

165. *Potgioter. L. (2005). Appraisal Us Performance Management, Performance Management Institute of Australia (PMIA), Australia.*
166. *Principles, AREA HFAC Departement Oh Energy, Washinghton, USA.*
167. *Pulakis. E.D. (2004). Performance Management: Aroadmap For Developing Implementing Evaluating Performance Systems, SHRM Foundations, USA.*
168. *Ravindra Singh, Naurang Singh Mangat, (2013), Elements of Survey Sampling, Springer Science+Business Media Dordrecht, Netherlands.*
169. *RichettsK.G. (2010). Empowerment Part1: The Philosophy Behind Empowerment, Cooperative Extension Service, University of Kentucky College of Agriculture, Lexington, Issue.09, USA.*
170. *Rouleau. L. (2007). Theories Des Organisations: Approches Classiques, Contenporaines ET De L'avant-Garde, Presses De l'Université Du Québec, Canada.*
171. *Ruth Ravid, (2020), Practical Statistics for Educators, 6Th Edition, Published by Rowman & Littlefield, London, UK.*
172. *Sampling Thompson, Sampling, 3 Rd Edition, John Welley & Songs INC, New Jersey, USA.*
173. *Sara L. Bodner B.A. (2003). Dimensional Assessment of Empowerment In Organization, Thesis Prepared For The Degree of Master of Arts, University of North Texas, USA.*
174. *Schermerhorn. J.R, Hunt.J.G, Osborn. R.N. (2002). Organizational Behavior, 7ed, John Wiley & Sons, USA.*
175. *Schermerhorn. J.R, Hunt.J.G, Osborn. R.N. (2002). Organizational Behavior, 7ed, John Wiley & Sons, USA.*
176. *Sonnentage. S, Frese. M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory, Psychological Management of Individual Performance Journal, John Wiley & Sons, Ltd, USA.*
177. *Sonnentage. S. (2002). Psychological Management of Individuel Performance, Jhon Willy LTD, USA.*
178. *Standard. D. (2009), "Human Performance Improvement", Handbook Volume1, Concept and Principals, Department of Energy, Washington, D.C. USA.*
179. *State of Oklohama: Training and Developement, Performance Management Process: It is Mot Merly Evaluation, Oklahoma, USA.*
180. *Uma Sekaran, Roger Bougie, (2016), Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd, UK.*
181. *Weiss. D. (2003). Ressources Humaines, Edition D'organization, 2eme Ed, Paris, France.*
182. *William J. Stewart, (2009), Probability, Markov Chains, Queues, and Simulation: The Mathematical Basis of Performance Modeling, Princeton University Press, Oxford, UK.*
183. *Yves Tille, (2020), Sampling and Estimation from Finite Populations, WILEY SERIES IN PROBABILITY and STATISTICS, Established by WALTER A. SHEWHART and SAMUEL S. WILKS, Hoboken, USA.*

**** Journals and Research Papers.***

184. Ajit Kumar Ghosh, (2013) Empoloyee Empowerment: A Strategic Tool Toobtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management, Vol.30, No.03, Part.01.

185. Al-Sulaiti.A.S, Mostefalder, (2015). Antecedents of Structural Empowerment and The Relationship Between Structural Empowerment and Performance, Proceedings of 9th Asia-Pacific Business Research Conference, Bayview Hotel, Singapore, 5 - 6 November 2015.

186. Arefin. S, Arif. A, Raquib. M. (2015), The Mediating Role of Psychological Empowerment In The Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior, European Scientific Journal, Vol.11, No.02.

187. Blanchard. D, Gaudreau. M. (2012). Effect of Empowerment On Employee Performance, Advenced Research In Economic and Management Sciences (Arems), Vol.02.

188. Borman. W.C, Buck. D.E, Et Al. (2001). An Examination of The Comparative Reliability, Validity and Accuracy of Performance Ratings Mode Using Computerized Adaptive Rating Scales, Journal of Applied Psychology, Vol.86, N.05.

189. Byju K. P. M. (2013) Internal Marketing: Employee Does Matter, global journal of management and bussiness studies, Vol.03, N.05, India.

190. Campbell. J.P, Wiernik. B.M. (2015), The Modeling and Assessment of Work Performance, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Is Online On: Orgpsych. Annual Review.Org, Vol.02.

191. Dahkoul. Z. M. (2018). The Determinants of Employee Performance In Jordanian Organizations, Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA), V.05, Issue.01.

192. Daonis. L. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance, International Journal of Economics and Management Sciences, 2 (03).

193. Demerouti. E, Et Al. (2014). Disentangling Task and Contextual Performance: A Multitrait Approch, Journal of Personrel Psychology, Vol.13, N.02.

194. Dia Zeglat, Mohammad Aljaber, Wasfi Alraw abdehunderstating The Impact of Employee Empowerment On Customer-Oriented Behavior, Journal of Business Studies Quarterly, Vol.06, N.01, 2014.

195. Emangholizadeh. S, Matin. H.Z, Resavi. H.R. (2011). Is Participation In Decision Making Ralated To Employees' Empowerment? African Journal of Business Management, Vol.05, No.09.

196. Estred. M. (1997). Empowerment and Organization Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.09, No.07.

197. Freddie Crous, The Relation Between Conscientiousness, Empowerment And Performance,Sa Journal Of Human Resource Management,Vol :2, No :5,2007.

198. Fernandez. S, Kim.S.Y.(2013). Can Empowerment Reduce Turnower -Evidence From The U.S. Federal Bureaucracy, Paper Presented At The Public Management Research

Conference, Hosted By The Public, Management Research Association and The University of Wisconsin Robert M, June 20-22.

199. Gaudreau Meyerson & Blanchard Dewettinck , Effect Of Empowerment On Employees Performance, Advanced Research In Economic And Management Sciences (AREMS),No :2,2012.

200. Ghosh.A.K.(2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management Vol.30, No.03 Part1.

201. Gkarezies .P, Petridou .E. (2008). Employees Psyschological Empowerment Via Intrinsic and Extrinsic Rewards, Ahcmj, Vol.04, No.01.

202. Gretchen. S.M. (1995). Psychological Empowerment in The work place: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, No.05.

203. Gul. A, Akbar. S, Jan. Z. (2012). Role of capacity development-employee empowerment and promotion on employee retention in the banking sector, International journal of academic research in business and social sciences, Vol.02, N.09.

204. Human Resource Management within Small and Medium-Sized Enterprises, Rozenberg Publishers, Volume 313 De Tinbergen Institute Research Series: Tinbergen Institute, 2003.

205. Jaffery. H, Farooq. H. (2015), The Impact of Structural Empowerment On Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance-A Mediating Role of Burnout, Journal of Management Sciences, Vol.02, No.02, P275.

206. James A. (1997). Ward, Implementing Employee Empowerment, Information Systems Management, Vol.14, No.01, Published On Line: 06 Feb 2007, The Online Platform For Taylor & Francis Group Content.

207. Khan. A, Rafiul. M, Sarker.S.I. (2013). Classical and Neoclassical Approach of Management: An Overview ,IOSR Journal of Business and Management, Vol.14, Issue.06.

208. Kluska. K.M, Laschinger. A.K.S. (2004). Staff Nurse Empowerment Effort-Reward Imbalance, Nursing Leadership, Vol.17, No.01.

209. Koopmans. L Et Al. (2011). Conceptual Framework of Individual Work Performance– Aspestematic Review-, Joem, Vol.53, N.08.

210. Koopmans. L et al. (2011). Conceptual framework of individual work performance– aspestematic review-, Joem, Vol.53, N.08.

211. Koopmans. L, Et Al. (2013). Measuring Individual Work Performance: Identifging and Selecting Indicators, A journal of Prevention, Assessment and Rehavilitation, Vol.45, N.03.

212. Melhem. Y.S. (2006). Prerequistes of Employee Empowermen: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.02, N.04.

213. Melhem. Y.S. (2006). Prerequistes of employee empowermen: the case of Jordanian mobile phone companies, Jordan journal of business administration, Vol.02, N.04.

214. *Motowidlo. S.J. (2000). Some Basic Issues Related To Contextual Performance and Prganizational Citizenship Behavior In Humain Resource Management, Humain Resources Management Reciew, Vol 10, N°01.*
215. *Murari. K. (2013). Abusive Leadership – A Barrier to Employee Empowerment, European Journal of Business and Management, Vol.05, No.04.*
216. *Narzary. G, Polo. S. (2015). Structural Empowerment as Antecedent of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Analysis of Auxiliary Nurse and Midwives, Journal of Organization & Human Behavior, Vol.04, No.04.*
217. *Negru. O. (2009). Impact of Achievement Goals, Normative Feedback and Task Requirements on Performance, Cognition? Brain, Behavior an Interdixplinary Journal, Vol.13, N.01.*
218. *Nzurv. S.N.M, Bakari. T.H. (2012). The relationship between empowerment and performance in the city council of nairobi, Problems of management in the 21st century, Vol.05.*
219. *Parker.F.M. (2003). A Prophet Gaining Hanour, Businesss Strategy Review, Vol.13, Issue.04, London, UK.*
220. *Poropat. A. (2002). New Models of Works Performance and Their Implications for Employment Relations, ''In Procceedings of the Tenth Annual Conference of the International Emplyment Relations Association'', International Employment Relations Association University of Technology.*
221. *Pulakos. E.D, Et Al. (2000). Adaptability in the Work Place: Developement of Taxonomy of Adaptive Performance, Journal of Appield Psochology, Vol.85, N.04.*
222. *Ramos. A.O, Alés. Y.B. (2014). Empowring Employees: Structural Empowerment As Antecedent of Job Satisfaction In University, Psycological Thought, Vol.07, No.01.*
223. *Saeed. R, Mussawar. Et Al. (2013). Factor Affecting The Performance of Employee At Work Places Sector of Pakistan, Middle –East Journal of Scientific Reseacg, 17(9).*
224. *Sahoo.C.K, Das. S. (2011). Employee Empowerment: A Strategy Towards Workplace Commitment, European Journal of Business, Vol.03. N.11.*
225. *Scotter. J.R.V. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, Humain Resource Management Review Vol.10, N.01.*
226. *Seibert. S.E, Wang. G, Courtright. S.H. (2011). Antecedents and Concequences of Psychological Team Empowerment In Organization: A Meta-Analytic Review, Journal of Applied Psychology, Vol.96, No.05.*
227. *Spreitzer. G.M. (1995). Psychological Empowerment In Theworkplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, No.05.*
228. *Sutherland. R, De Bruin. G.P, Crous. F. (2007). The Relation Between Conscientiousness, Empowerment and Performance,Sajournal of Human Resource Management, Vol.05, No.02.*

229. *Stephen N.M Nzuve, Tsala Halima Bakari, The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi, Problems Of Management In The 21 St Century,No :5,2012.*
230. *Timothy. A.T, Hadiza, S.A. (2013). Impact of employee empowerment on service quality-an emprical analysis of the nigerian banking industry, Brish Journal of Marketing Studies, Vol.01, N.01.*
231. *Toppo. L, Prusty. T. (2012). Fromperformance Apprais To Performance Management, IOSR Journal of Bussiness and Management, 3(05).*
232. *Tuuli. M.M, Roulinson. S. (2009). Performance Consequences of Psychplogical Empowerment, Journal of Construction Engineering and Management, Loughborough University-Institutional Repository, Vol.135, No.12.*
233. *Voirin. A.C, El Akremi. A. (2011). L'effet De L'habilitation Sur La Performance Adaptative Des Employés, Relations Industrielles/Industrial Relations, Vol.66, No.01.*
234. *Voirin. A.C, Roussel. P. (2012). Adaptive Performance: Anew Scale To Measure Individual Performance In Organizations, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.29, N.03.*
235. *Warner. R, April. K. (2012). Building Personal Resilience at Work, Effective Executuve, Vol.15, N.04, Ashridge Busines Scholl.*
236. *Xu. J, Yasinzai. M, Lev. B. (2013). Proceedings of the sixth international conference on management science and engineering management, Vol.01, Springer-Verlage, Lodon, UK.*
237. *Yamoah. E.E. (2013). Employee Training and Empowerment: A Conceptual Model For Achieving High Job Performance, Journal of Education and Practice, Vol.04, No.13.*
238. *Yamooh. E.E. (2013). Employee training and empowerment: a conceptuel model for acheiving high job performance, Journal of Education and Practice, Vol.04, N.13.*
239. *Yukie Kameda, Keiko Shimada, Development of An Empowerment Scale For Pregant Women, Journal of The Tsuruma Health Science Society, Kanazawa University, Vol.32, No.01, 2008.*
240. *Ziarab. M, Bashat. M. (2012). review of classical management theories, International Journal of Social Sciences and Education, V02.*

**** Dissertation and Scientific Theses.***

241. *Coole. D.R. (2007). The Effect of Citizenship Performance, Task Performance and Raiting Format Ou Performance Judjements, Master Thesis of Arts , Departement of Psychology, College of Arts and Sciences, University of South Florida.*
242. *Fjallborg. P. (2006). Empowement In the Consumer Service Sector: From the Perspective of The Management and Frontline Personnel in The Insurance Industry, Master Thesis in Insustrial Marketing, Departement of Business Administration and Social Sciences, Lulea University of Technology, Sweeden.*

243. *Kimolo. K. (2013). The Relationship Between Employee Empowerment Practices and Employee Performance In Regional Development Authorities In Kenya,A Research Submitted In Partial Fulfilment of Requirement For Degree of Masters of Business Administration (Mba), School of Business Studies, University of Nairobi, Kenya.*
244. *Martin. T.A. (2010). Formal and Informal Power, Access To Work Empowerment Structures,and Intent To Stay, A Research Paper Submitted To The Graduate School In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Masters of Science, Ball State University, Muncie, India.*
245. *Mccook. K.D. (2002). Organizational Perceptions and Their Relationships To Job Attitudes Effort, Performance and Organizational Citizenship Behaviors, Unpiblished Doctoral Dissertation, Deparetement of Psychology, Agricultured and Mechanical College, Graduate Faculty of The Louisianana State University, USA.*
246. *Pavlova. E. (2013). Predicting Employee Engagement and Job Satisfaction Among Cabin Crew, Master's Thesis In Tourism, Aalborg University Copenhagen, Denmark.*
247. *Schleiter. Y. (2011), Leader-Member Exchanges and In-Role Performance and Ocb: The Mediating Role of Coaching Behaviors By Superiors, Master Thesis Human Resource Studies, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University, Pays-Bas.*

**** Websites*** ـــــــ

قائمة الملاحق

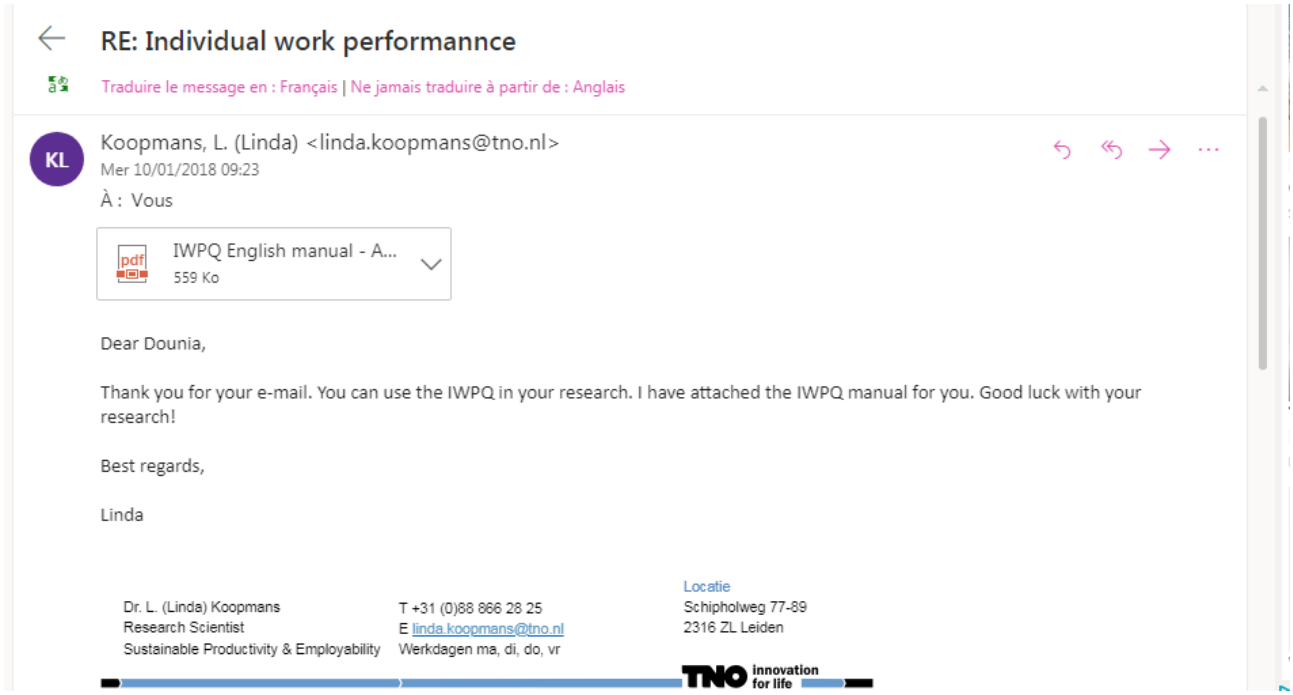
الملحق رقم: 01

قائمة الأساتذة المحكمين.

المُحكم	جامعة الانتماء	الدرجة العلمية
قاسمي كمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ تعليم عالي
بوحرود فتيحة	جامعة فرحات عباس سطيف 01	أستاذ تعليم عالي
خبابة عبد الله	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ تعليم عالي
سالم إلياس	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ تعليم عالي
بتقة صونيا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر –أ–
واعر وسيلة	جامعة الحاج لخضر باتنة 01	أستاذ محاضر –أ–
مريم الشرع	جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ محاضر –أ–

الملحق رقم: 02

موافقة الباحثين على استخدام بعض المقاييس في بناء الأداة



RE: Individual work performannce

Traduire le message en : Français | Ne jamais traduire à partir de : Anglais

KL

Koopmans, L. (Linda) <linda.koopmans@tno.nl>
Mer 10/01/2018 09:23
À : Vous

IWPQ English manual - A...
559 Ko

Dear Dounia,

Thank you for your e-mail. You can use the IWPQ in your research. I have attached the IWPQ manual for you. Good luck with your research!

Best regards,

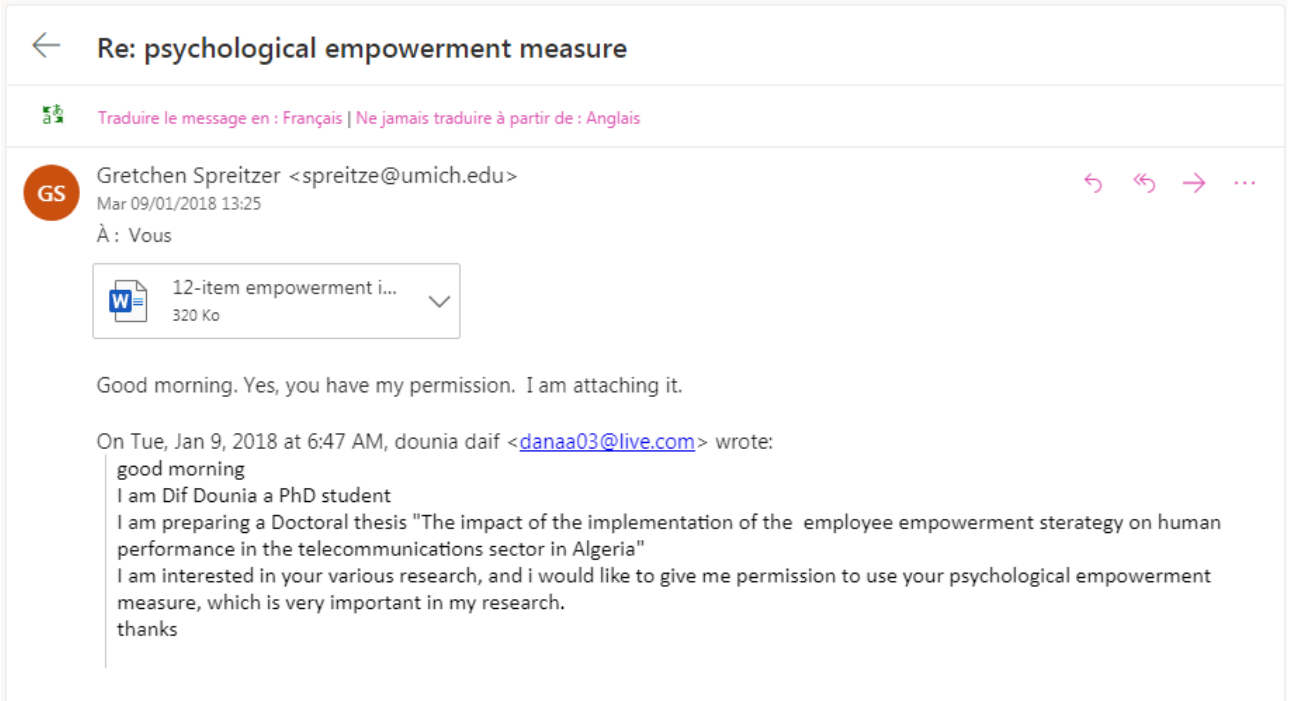
Linda

Dr. L. (Linda) Koopmans
Research Scientist
Sustainable Productivity & Employability

T +31 (0)88 866 28 25
E linda.koopmans@tno.nl
Werkdagen ma, di, do, vr

Locatie
Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden

TNO innovation for life



Re: psychological empowerment measure

Traduire le message en : Français | Ne jamais traduire à partir de : Anglais

GS

Gretchen Spreitzer <spreitze@umich.edu>
Mar 09/01/2018 13:25
À : Vous

12-item empowerment i...
320 Ko

Good morning. Yes, you have my permission. I am attaching it.

On Tue, Jan 9, 2018 at 6:47 AM, dounia daif <danaa03@live.com> wrote:

> good morning
> I am Dif Dounia a PhD student
> I am preparing a Doctoral thesis "The impact of the implementation of the employee empowerment sterategy on human performance in the telecommunications sector in Algeria"
> I am interested in your various research, and i would like to give me permission to use your psychological empowerment measure, which is very important in my research.
> thanks

الملحق رقم: 03

جامعة محمد بوضياف– المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيـــــان

سيدتي الفاضلة...سيدي الفاضل...السلام عليكم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة "**أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر – دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال**"، نرجو منكم التكرّم بالإجابة على فقرات الاستبيان، علمًا بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

استراتيجية تمكين العاملين: هي تلك الاستراتيجية الإدارية المبنية على فلسفة تقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين أو في إطار فرق العمل، قصد الإفراج عن القوة لدى المرؤوسين واستغلالها وجعلهم بهذا مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مما يزيد من فعاليتهم ويصبح الجميع مسؤول أو شريك في تحقيق نجاح المنظمة.

الأداء البشري: هو درجة إنجاز المهام والذي يعكس النتائج التي تترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل.

الباحثة: ضيف دنيا **تحت إشراف : أ.د. قاسمي كمال**

السنة الجامعية:2018–2019

استخدم السلم التالي لوضع العلامة المناسبة(X) التي تعبّر عن درجة موافقتك للعبارة.

موافق بشدة (05) موافق (04)محايد ()غير موافق () غير موافق بشدة.

المحور الأول: البيانات الشخصية .

الجنس: ذكر: ☐ **أنثى:** ☐

السن: أقل من 25 ☐ **من 25–35 سنة** ☐ **من 36–45 سنة** ☐ **أكثر من 45سنة** ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐ **من 11 إلى15 سنة** ☐ **من 16 سنة فأكثر** ☐

المؤهل العلمي : دبلوم ☐ **ثانوي فأقل** ☐ **جامعي** ☐ **دراسات عليا** ☐

الوظيفة: ..... **المؤسسة: أوريدو** ☐ **موبيليس** ☐ **جيزي** ☐

المحور الثاني: استراتيجية تمكين العاملين		الخيار				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التمكين النفسي						
المعنى						
01	إن عملي مهم جدا في تصوري.	5	4	3	2	1
02	النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى بالنسبة لي.	5	4	3	2	1
03	أشعر أني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	5	4	3	2	1
الكفاءة والمقدرة						
04	أنا واثق من قدراتي الشخصية لانجاز عملي.	5	4	3	2	1
05	أجد اني أمتلك الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عملي.	5	4	3	2	1
06	عندما أحاول فعلا أستطيع التعامل حتى مع أصعب المواقف.	5	4	3	2	1
07	لدي القدرة على التحليل وتشخيص المشكلات التي تواجهني.	5	4	3	2	1
حرية الاختيار والإرادة						
08	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي.	5	4	3	2	1
09	أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.	5	4	3	2	1
10	تشجع ادارة المؤسسة المبادرة الفردية لكافة الموظفين.	5	4	3	2	1
الأثر						
11	لدي تأثير كبير بخصوص ما يتعلق بحدود عملي.	5	4	3	2	1
12	أشعر أن لي مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة في مؤسستي.	5	4	3	2	1
13	لدي قدر كبير من السيطرة على ما يحدث في قسمي.	5	4	3	2	1
البعد الثاني: التمكين الهيكلي						
توفير الفرصة						
14	تمنحني مؤسستي فرصا للتطوير الذاتي من خلال برامج التدريب والتكوين التي تعتمدها	5	4	3	2	1
15	توفر لي مؤسستي فرصة الرقي والتقدم الوظيفي	5	4	3	2	1
16	توفر لي مؤسستي فرصة القيام بعدة مهام لاعلاقة لها بوظيفتي الحالية	5	4	3	2	1
توفير المعلومات						
17	توفر لي مؤسستي مختلف المعلومات المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة.	5	4	3	2	1
18	لدي رؤية واضحة عن التخطيط الاستراتيجي لمؤسستي (رؤية، رسالة، غايات وأهداف) التي تسعى لتحقيقه.	5	4	3	2	1
19	تفتح مؤسستي مختلف خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة بشكل مستمر.	5	4	3	2	1

20	توفر لي مؤسستي فرصة الحصول (الاطلاع) على الخطة السنوية للقسم الذي أنتمي إليه.	5	4	3	2	1
توفير الدعم والتحفيز						
21	أتلقى الدعم والتحفيز بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه.	5	4	3	2	1
22	أتلقى ارشادات مساعدة أو نصائح لحل مشكل ما.	5	4	3	2	1
23	توفر مؤسستي هيكل فعال للمكافآت والحوافز	5	4	3	2	1
توفير الموارد						
24	يتوفر لدي الوقت الكافي لإنجاز مهام عملي	5	4	3	2	1
25	تحرص مؤسستي على فعالية اجراءات صيانة وصلاحية التجهيزات والوسائل.	5	4	3	2	1
26	تعمل مؤسستي على استقطاب أفراد وتجهيزات وإمدادات جديدة.	5	4	3	2	1
27	توفر مؤسستي بيئة عمل مادية ملائمة تضمن انجاز الأهداف.	5	4	3	2	1
التشجيع على المشاركة في صنع القرار						
28	يعطيني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن أرائي.	5	4	3	2	1
29	غالبا ما يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بالعمل.	5	4	3	2	1
30	يشرك المشرف المباشر الموظفين في صنع القرارات والأخذ برأيهم.	5	4	3	2	1
31	يطلعني المشرف المباشر على المعلومات اللازمة والحديثة.	5	4	3	2	1
التوجه نحو فرق العمل						
32	أنتمي لفريق عمل لانجاز المهام بفعالية.	5	4	3	2	1
33	يفهم أعضاء فريقي ارتباط المعلومات بمختلف القرارات.	5	4	3	2	1
34	يمكن لفريقي التعامل مع مختلف القرارات في ظل الظروف الصعبة.	5	4	3	2	1
35	يشجع أعضاء فريقي بعضهم البعض على النجاح في تنفيذ المهمة.	5	4	3	2	1
36	يواصل فريقي العمل حتى وإن أصبحت المهمة أكثر تعقيدا.	5	4	3	2	1
37	يعمل فريقي على تطوير أساليب عمل للتعامل مع الجوانب المتغيرة للمهمة بحكم تنوع معارف ومهارات الفريق.	5	4	3	2	1
المحور الثالث: استراتيجية تمكين العاملين						
البعد الأول: أداء المهمة						
38	أعمل على انجاز مهام عملي بشكل خالٍ من الأخطاء.	5	4	3	2	1
39	أقوم بأداء مهام عملي حسب توقعات الجودة المطلوبة مني.	5	4	3	2	1
40	أقوم بتحديد متطلبات كل مهمة من مهام عملي والخطوات اللازمة لانجازها.	5	4	3	2	1
41	أعمل على تنظيم العمل مع الموظفين لضمان التسلسل الجيد للمهام.	5	4	3	2	1
42	أضع في ذهني النتائج الواجب علي تحقيقها في عملي.	5	4	3	2	1
43	أنجز بفعالية مهام عملي المحددة لي في الوصف الوظيفي	5	4	3	2	1

44	أقوم بترتيب أهداف عملي حسب الأولوية قبل انجاز أي مهمة من مهام عملي.	5	4	3	2	1
45	أتمكن من فصل القضايا الرئيسية عن القضايا الجانبية عند أداء مهام عملي.	5	4	3	2	1
46	أقوم بانجاز مهام عملي باستخدام الموارد والوسائل بشكل رشيد.	5	4	3	2	1
47	أقوم بإتمام مهام عملي بالشكل الصحيح.	5	4	3	2	1
البعد الثاني: الأداء السياقي						
48	أحرص على الحصول على مهام إضافية عند الانتهاء من أداء مهام عملي.	5	4	3	2	1
49	أحرص على المبادرة لحل أي مشكلة في العمل.	5	4	3	2	1
50	أتقبل الانتقادات الموجهة لي من طرف الآخرين بخصوص عملي.	5	4	3	2	1
51	أحاول التعلم من التغذية المرتدة التي أحصل عليها من الآخرين عن أداء عملي.	5	4	3	2	1
52	أعمل بشكل تعاوني مع زملائي من خلال تقديم المساعدة دون أن يُطلب مني.	5	4	3	2	1
53	أحترم زملائي في العمل رغم الاختلافات الوظيفية والثقافية لبلوغ النتائج.	5	4	3	2	1
54	أحاول الانصات بعناية لمختلف نقاشات العمل مع زملائي.	5	4	3	2	1
55	أحاول تقديم أفكار مبسطة أثناء المناقشة الجماعية ليتمكن زملائي من فهمي.	5	4	3	2	1
56	أعتبر نفسي مسئولا عن السمعة الطيبة لمؤسستي.	5	4	3	2	1
57	أسعى للبقاء مع مؤسستي حتى في ظل الظروف الصعبة.	5	4	3	2	1
58	أسعى لمعرفة حاجات الزبائن وما يؤثر عليها.	5	4	3	2	1
59	أسعى لتلبية رغبات الزبائن في عملي.	5	4	3	2	1
60	أسعى لتقديم الأفكار الابداعية في العمل.	5	4	3	2	1
61	أحاول باستمرار إزالة الحواجز التي تعيق انجاز مهام عملي.	5	4	3	2	1
البعد الثالث: الأداء التكيفي						
62	أسعى للتكيّف السريع مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.	5	4	3	2	1
63	أتعافى بسرعة من ضغط الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة بعد معالجتها.	5	4	3	2	1
64	لدي القدرة على التعامل بشكل ابداعي مع المهام الصعبة في عملي.	5	4	3	2	1
65	اتوصل إلى الحلول الابداعية للمشاكل الجديدة والصعبة.	5	4	3	2	1
66	أسعى باستمرار لاكتساب معارف ومهارات وظيفية جديدة.	5	4	3	2	1
67	أتعامل بشكل جيد مع حالات العمل غير المؤكدة.	5	4	3	2	1
68	أقوم بتعديل أهداف عملي بسهولة عند ظهور تغييرات طارئة.	5	4	3	2	1
شاكرين لكم حسن تعاونكم						

الملحق رقم: 04

مخرجات التحليل الاحصائي

أولا: معامل الثبات

التمكين	
التمكين النفسي	**Reliability Statistics** N of Items: 13 — Cronbach's Alpha: .903
المعنى	**Reliability Statistics** N of Items: 3 — Cronbach's Alpha: .930
الكفاءة والمقدرة	**Reliability Statistics** N of Items: 4 — Cronbach's Alpha: .932
حرية الاختيار والإرادة	**Reliability Statistics** N of Items: 3 — Cronbach's Alpha: .861
الأثر	**Reliability Statistics** N of Items: 3 — Cronbach's Alpha: .844
التمكين الهيكلي	**Reliability Statistics** N of Items: 24 — Cronbach's Alpha: .917
توفير الفرصة	**Reliability Statistics** N of Items: 3 — Cronbach's Alpha: .898
توفير المعلومات	**Reliability Statistics** N of Items: 4 — Cronbach's Alpha: .913
توفير الدعم والتحفيز	**Reliability Statistics** N of Items: 3 — Cronbach's Alpha: .873
توفير الموارد	**Reliability Statistics** N of Items: 4 — Cronbach's Alpha: .888

التشجيع على المشاركة في صنع القرار	**Reliability Statistics** N of Items: 4 — Cronbach's Alpha: .875
التوجه نحو فرق العمل	**Reliability Statistics** N of Items: 6 — Cronbach's Alpha: .915
التمكين النفسي +الهيكلي	**Reliability Statistics** N of Items: 2 — Cronbach's Alpha: .830

الأداء البشري	
أداء المهمة	**Reliability Statistics** N of Items: 10 — Cronbach's Alpha: .731
الأداء السياقي	**Reliability Statistics** N of Items: 14 — Cronbach's Alpha: 91.9
الأداء التكيفي	**Reliability Statistics** N of Items: 7 — Cronbach's Alpha: .935
أبعاد الأداء الثلاث	**Reliability Statistics** N of Items: 3 — Cronbach's Alpha: .893

ثانيا: الاتساق الداخلي

التمكين

التمكين النفسي

Correlations

		ME_x11
Q1	Pearson Correlation	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q2	Pearson Correlation	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q3	Pearson Correlation	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		EA_x12
Q4	Pearson Correlation	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q5	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q6	Pearson Correlation	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q7	Pearson Correlation	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		FC_x13
Q8	Pearson Correlation	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q9	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q10	Pearson Correlation	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		EF_x14
Q11	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q12	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

Q13	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

التمكين الهيكلي

Correlations

		PO_x21
Q14	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q15	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q16	Pearson Correlation	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PI_x22
Q17	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	383
Q18	Pearson Correlation	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q19	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q20	Pearson Correlation	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PSM_x23
Q21	Pearson Correlation	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q22	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q23	Pearson Correlation	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PR_x24
Q24	Pearson Correlation	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q25	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	378
Q26	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q27	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	383

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PDM_x25
Q28	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q29	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q30	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q31	Pearson Correlation	.890**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		OWT_x26
Q32	Pearson Correlation	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	383
Q33	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q34	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	382
Q35	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q36	Pearson Correlation	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q37	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الأداء البشري

Correlations

		TP_y1
Q38	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	383
Q39	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q40	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q41	Pearson Correlation	.643**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q42	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	383
Q43	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q44	Pearson Correlation	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	383
Q45	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q46	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	381
Q47	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		CP_y2
Q48	Pearson Correlation	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q49	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q50	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q51	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q52	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	383
Q53	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	384
Q54	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q55	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	377
Q56	Pearson Correlation	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q57	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	381
Q58	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q59	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q60	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	381
Q61	Pearson Correlation	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

Correlations

		AP_y3
Q62	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q63	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q64	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q65	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	379
Q66	Pearson Correlation	.702**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q67	Pearson Correlation	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384
Q68	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	384

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثا: طبيعية البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ME_x11	.225	384	.000	.861	384	.000
EA_x12	.222	384	.000	.871	384	.000
FC_x13	.230	384	.000	.903	384	.000
EF_x14	.240	384	.000	.904	384	.000
PE_x1	.221	384	.000	.896	384	.000
PO_x21	.240	384	.000	.901	384	.000
PI_x22	.223	384	.000	.891	384	.000
PSM_x23	.221	384	.000	.899	384	.000
PR_x24	.241	384	.000	.904	384	.000
PDM_x25	.239	384	.000	.891	384	.000
OWT_x26	.227	384	.000	.908	384	.000
SE_x2	.215	384	.000	.926	384	.000
EE_x	.205	384	.000	.904	384	.000
TP_y1	.212	384	.000	.912	384	.000
CP_y2	.196	384	.000	.907	384	.000
AP_y3	.208	384	.000	.896	384	.000
HP_y	.216	384	.000	.909	384	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual_x1_y1	.041	384	.146	.993	384	.062
Residual_x1-y2	.046	384	.052	.990	384	.010
Residual_x1_y3	.043	384	.088	.993	384	.055
Residual_x1_y	.044	384	.077	.992	384	.040
Residual_x2_y1	.042	384	.093	.993	384	.063
Residual_x2_y2	.046	384	.051	.992	384	.043
Residual_x2_y3	.042	384	.102	.993	384	.055
Residual_x2_y	.044	384	.072	.992	384	.050
Residual_x_y	.041	384	.133	.993	384	.067

a. Lilliefors Significance Correction

رابعا: البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	203	52.9	52.9	52.9
	أنثى	181	47.1	47.1	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من25	37	9.6	9.6	9.6
	من25-35	220	57.3	57.3	66.9
	من36-45	108	28.1	28.1	95.1
	أكثر من45	19	4.9	4.9	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قل من 5 سنوات	103	26.8	26.8	26.8
	من 5-10 سنوات	189	49.2	49.2	76.0
	أكبر من 10 سنوات	92	24.0	24.0	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم	13	3.4	3.4	3.4
	ثانوي فأقل	10	2.6	2.6	6.0
	جامعي	287	74.7	74.7	80.7
	دراسات عليا	74	19.3	19.3	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	103	26.8	26.8	26.8
	تقني	31	8.1	8.1	34.9
	مسؤول)مصلحة-فرع(	58	15.1	15.1	50.0
	مستشار زبائن	192	50.0	50.0	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوريدو	129	33.6	33.6	33.6
	موبيليس	136	35.4	35.4	69.0
	جازي	119	31.0	31.0	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

خامسا: تحليل المحاور

التمكين

التمكين النفسي

*المعنى

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	384	4.20	.774
Q2	384	4.15	.801
Q3	384	4.08	.791
Valid N (listwise)	384		

*الكفاءة والمقدرة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q4	384	4.22	.787
Q5	384	4.08	.683
Q6	384	3.98	.813
Q7	384	4.06	.831
Valid N (listwise)	384		

*حرية الاختيار والإرادة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q8	384	3.97	.761
Q9	384	3.90	.797
Q10	384	3.83	.927
Valid N (listwise)	384		

*الأثر

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q11	384	3.88	.778
Q12	384	3.97	.804
Q13	384	3.83	.860
Valid N (listwise)	384		

التمكين الهيكلي

*توفير الفرصة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q14	384	3.90	.856
Q15	384	3.66	.963
Q16	384	3.76	.971
Valid N (listwise)	384		

*توفير المعلومات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q17	383	3.78	.869
Q18	384	3.52	.996
Q19	384	4.01	.748
Q20	384	3.76	.952
Valid N (listwise)	383		

*توفير الدعم والتشجيع

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q21	384	3.59	.984
Q22	384	3.85	.601
Q23	384	3.76	.913
Valid N (listwise)	384		

*توفير الموارد

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q24	384	4.05	.876
Q25	378	3.84	.738
Q26	384	3.84	.970
Q27	383	3.87	.901
Valid N (listwise)	377		

*التشجيع على المشاركة في صنع القرار

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q28	384	4.22	.927
Q29	384	3.94	.918
Q30	384	4.23	.806
Q31	384	3.39	.943
Valid N (listwise)	384		

*التوجه نحو فرق العمل

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q32	383	3.96	.850
Q33	384	3.79	.913
Q34	382	4.06	.794
Q35	384	3.94	.850
Q36	384	3.93	.928
Q37	384	3.89	.852
Valid N (listwise)	381		

الأداء البشري

*أداء المهمة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q38	383	3.89	.881
Q39	384	3.90	.914
Q40	384	3.86	.938
Q41	384	3.73	.821
Q42	383	3.94	.804
Q43	384	4.02	.791
Q44	383	4.08	.815
Q45	384	4.04	.855
Q46	381	4.02	.733
Q47	384	3.81	.895
Valid N (listwise)	379		

*الأداء السياقي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q48	384	3.68	.892
Q49	384	3.91	.888
Q50	384	3.97	.877
Q51	384	4.05	.837
Q52	383	4.26	.862
Q53	384	4.05	.857
Q54	384	4.02	.685
Q55	377	4.13	.848
Q56	384	3.85	.831
Q57	381	3.97	.881
Q58	384	3.55	.796
Q59	384	4.10	.830
Q60	381	3.96	.851
Q61	384	3.97	.745
Valid N (listwise)	377		

*الأداء التكيفي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q62	384	4.14	.847
Q63	384	3.88	.681
Q64	384	4.05	.711
Q65	379	3.87	.838
Q66	384	3.98	.641
Q67	384	4.21	.860
Q68	384	3.78	.904
Valid N (listwise)	379		

سادسا: اختبار الفرضية الأولى

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ME_x11	384	4.1393	.73746
EA_x12	384	4.0964	.64651
FC_x13	384	3.9045	.75700
EF_x14	384	3.8845	.82709
PO_x21	384	3.7773	.85916
PI_x22	384	3.7682	.86319
PSM_x23	384	3.7318	.92594
PR_x24	384	3.9062	.77346
PDM_x25	384	3.9414	.83327
OWT_x26	384	3.9297	.75029
PE_x1	384	4.0469	.69530
SE_x2	384	3.8542	.75416
EE_x	384	3.9021	.70795
Valid N (listwise)	384		

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mean - ME_x11	Negative Ranks	312[a]	161.90	50511.50
	Positive Ranks	7[b]	75.50	528.50
	Ties	65[c]		
	Total	384		
Mean - EA_x12	Negative Ranks	304[d]	162.61	49434.50
	Positive Ranks	11[e]	30.50	335.50
	Ties	69[f]		

	Total	384		
Mean - FC_x13	Negative Ranks	278[g]	155.74	43294.50
	Positive Ranks	19[h]	50.45	958.50
	Ties	87[i]		
	Total	384		
Mean - EF_x14	Negative Ranks	286[j]	156.55	44774.50
	Positive Ranks	16[k]	61.16	978.50
	Ties	82[l]		
	Total	384		
Mean - PO_x21	Negative Ranks	261[m]	152.37	39768.00
	Positive Ranks	32[n]	103.22	3303.00
	Ties	91[o]		
	Total	384		
Mean - PI_x22	Negative Ranks	281[p]	153.13	43029.00
	Positive Ranks	28[q]	173.79	4866.00
	Ties	75[r]		
	Total	384		
Mean - PSM_x23	Negative Ranks	256[s]	149.59	38294.50
	Positive Ranks	37[t]	129.09	4776.50
	Ties	91[u]		
	Total	384		
Mean - PR_x24	Negative Ranks	286[v]	157.83	45139.00
	Positive Ranks	20[w]	91.60	1832.00
	Ties	78[x]		
	Total	384		
Mean - PDM_x25	Negative Ranks	278[y]	159.15	44243.00
	Positive Ranks	25[z]	72.52	1813.00
	Ties	81[aa]		
	Total	384		
Mean - OWT_x26	Negative Ranks	294[ab]	157.58	46328.50
	Positive Ranks	15[ac]	104.43	1566.50
	Ties	75[ad]		
	Total	384		
Mean - PE_x1	Negative Ranks	307[ae]	160.00	49121.50
	Positive Ranks	7[af]	47.64	333.50
	Ties	70[ag]		
	Total	384		
Mean - SE_x2	Negative Ranks	288[ah]	165.07	47539.50
	Positive Ranks	26[ai]	73.67	1915.50
	Ties	70[aj]		
	Total	384		
Mean - EE_x	Negative Ranks	314[ak]	164.69	51714.00
	Positive Ranks	9[al]	68.00	612.00
	Ties	61[am]		
	Total	384		

a. Mean < ME_x11
b. Mean > ME_x11
c. Mean = ME_x11
d. Mean < EA_x12
e. Mean > EA_x12
f. Mean = EA_x12
g. Mean < FC_x13
h. Mean > FC_x13
i. Mean = FC_x13
j. Mean < EF_x14
k. Mean > EF_x14

l. Mean = EF_x14
m. Mean < PO_x21
n. Mean > PO_x21
o. Mean = PO_x21
p. Mean < PI_x22
q. Mean > PI_x22
r. Mean = PI_x22
s. Mean < PSM_x23
t. Mean > PSM_x23
u. Mean = PSM_x23
v. Mean < PR_x24
w. Mean > PR_x24
x. Mean = PR_x24
y. Mean < PDM_x25
z. Mean > PDM_x25
aa. Mean = PDM_x25
ab. Mean < OWT_x26
ac. Mean > OWT_x26
ad. Mean = OWT_x26
ae. Mean < PE_x1
af. Mean > PE_x1
ag. Mean = PE_x1
ah. Mean < SE_x2
ai. Mean > SE_x2
aj. Mean = SE_x2
ak. Mean < EE_x
al. Mean > EE_x
am. Mean = EE_x

Test Statistics[a]

	Mean - ME_x11	Mean - EA_x12	Mean - FC_x13	Mean - EF_x14	Mean - PO_x21	Mean - PI_x22	Mean - PSM_x23	Mean - PR_x24	Mean - PDM_x25	Mean - OWT_x26	Mean - PE_x1	Mean - SE_x2	Mean - EE_x
Z	-15.462-[b]	-15.463[b]	-14.584[b]	-14.737[b]	-12.848[b]	-12.309[b]	-11.747[b]	-14.223[b]	-14.109[b]	-14.455[b]	-15.376[b]	-14.387[b]	-15.398-[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

سابعا: اختبار الفرضية الثانية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
TP_y1	384	3.8958	.78270
CP_y2	384	3.9548	.84096
AP_y3	384	4.0296	.68157
HP_y	384	3.9549	.67808
Valid N (listwise)	384		

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mean - TP_y1	Negative Ranks	287[a]	157.94	45329.50
	Positive Ranks	19[b]	86.39	1641.50

	Ties	78[c]		
	Total	384		
Mean - CP_y2	Negative Ranks	290[d]	157.77	45596.00
	Positive Ranks	14[e]	32.86	460.00
	Ties	81[f]		
	Total	384		
Mean - AP_y3	Negative Ranks	285[g]	156.49	44756.50
	Positive Ranks	16[h]	62.28	996.50
	Ties	82[i]		
	Total	384		
Mean - HP_y	Negative Ranks	286[j]	162.11	46362.50
	Positive Ranks	22[k]	55.61	1223.50
	Ties	76[l]		
	Total	384		

a. Mean < TP_y1
b. Mean > TP_y1
c. Mean = TP_y1
d. Mean < CP_y2
e. Mean > CP_y2
f. Mean = CP_y2
g. Mean < AP_y3
h. Mean > AP_y3
i. Mean = AP_y3
j. Mean < HP_y
k. Mean > HP_y
l. Mean = HP_y

Test Statistics[a]

	Mean - TP_y1	Mean - CP_y2	Mean - AP_y3	Mean - HP_y
Z	-14.284-[b]	-14.965-[b]	-14.587-[b]	-14.647-[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test
b. Based on positive ranks.

ثامنا: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الرئيسية 03

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746[a]	.556	.552	.52104

a. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	128.979	4	32.245	118.771	.000[b]
	Residual	102.894	379	.271		
	Total	231.872	383			

a. Dependent Variable: HP_y
b. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.377	.166		2.269	.024

	ME_x11	.266	.060	.252	4.413	.000
	EA_x12	.209	.064	.205	3.276	.001
	FC_x13	.110	.054	.110	2.035	.043
	EF_x14	.303	.057	.283	5.295	.000

a. Dependent Variable: HP_y

الفرضية الفرعية 03-01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784[a]	.614	.610	.48865

a. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	144.139	4	36.035	150.915	.000[b]
	Residual	90.496	379	.239		
	Total	234.635	383			

a. Dependent Variable: TP_y1
b. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.364	.156		2.337	.020
	ME_x11	.031	.057	.029	.552	.581
	EA_x12	.569	.060	.553	9.498	.000
	FC_x13	.101	.051	.099	1.982	.048
	EF_x14	.189	.054	.176	3.525	.000

a. Dependent Variable: TP_y1

الفرضية الفرعية 03-02

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724[a]	.524	.519	.51404

a. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110.131	4	27.533	104.199	.000[b]
	Residual	100.144	379	.264		
	Total	210.275	383			

a. Dependent Variable: CP_y2
b. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.708	.164		4.317	.000
	ME_x11	.217	.060	.216	3.638	.000
	EA_x12	.113	.063	.116	1.797	.073
	FC_x13	.278	.053	.291	5.213	.000
	EF_x14	.211	.056	.207	3.732	.000

a. Dependent Variable: CP_y2

الفرضة الفرعية 03-03

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751[a]	.564	.559	.51904

a. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131.855	4	32.964	122.359	.000[b]
	Residual	102.103	379	.269		
	Total	233.958	383			

a. Dependent Variable: AP_y3
b. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.379	.165		2.292	.022
	ME_x11	.334	.060	.315	5.556	.000
	EA_x12	.144	.064	.140	2.263	.024
	FC_x13	.169	.054	.168	3.144	.002
	EF_x14	.253	.057	.236	4.443	.000

a. Dependent Variable: AP_y3

تاسعا: اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الرئيسية 04

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.870[a]	.757	.753	.40538

a. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193.170	6	32.195	195.909	.000[b]
	Residual	61.955	377	.164		
	Total	255.125	383			

a. Dependent Variable: HP_y
b. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.079	.145		.543	.587
	PO_x21	.196	.064	.205	3.074	.002
	PI_x22	.180	.063	.175	2.840	.005
	PSM_x23	.194	.071	.199	2.738	.006
	PR_x24	.168	.070	.160	2.381	.018
	PDM_x25	.209	.059	.200	3.531	.000
	OWT_x26	.304	.051	.279	5.952	.000

a. Dependent Variable: HP_y

الفرضية الفرعية 04-01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831[a]	.691	.686	.43869

a. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162.083	6	27.014	140.370	.000[b]
	Residual	72.552	377	.192		
	Total	234.635	383			

a. Dependent Variable: TP_y1
b. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.657	.151		4.352	.000
	PO_x21	.085	.036	.092	2.356	.019
	PI_x22	.578	.042	.628	13.638	.000
	PSM_x23	.179	.077	.191	2.310	.021
	PR_x24	.379	.070	.377	5.415	.000
	PDM_x25	.122	.060	.124	2.023	.044
	OWT_x26	.429	.055	.411	7.739	.000

a. Dependent Variable: TP_y1

الفرضية الفرعية 04-02

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762[a]	.581	.574	.48356

a. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.121	6	20.353	87.044	.000[b]

	Residual	88.154	377	.234		
	Total	210.275	383			

a. Dependent Variable: CP_y2
b. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.873	.166		5.245	.000
	PO_x21	.120	.058	.122	2.083	.038
	PI_x22	.012	.030	.014	.396	.692
	PSM_x23	.121	.058	.123	2.084	.036
	PR_x24	.170	.077	.178	2.199	.028
	PDM_x25	.198	.067	.212	2.968	.003
	OWT_x26	.339	.061	.344	5.551	.000

a. Dependent Variable: CP_y2

الفرضة الفرعية 04-03

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837[a]	.700	.695	.43140

a. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	163.795	6	27.299	146.684	.000[b]
	Residual	70.163	377	.186		
	Total	233.958	383			

a. Dependent Variable: AP_y3
b. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.582	.148		3.918	.000
	PO_x21	.166	.075	.173	2.224	.027
	PI_x22	.115	.055	.118	2.108	.036
	PSM_x23	.179	.076	.191	2.352	.019
	PR_x24	.208	.069	.207	3.025	.003
	PDM_x25	.172	.059	.175	2.899	.004
	OWT_x26	.168	.055	.162	3.089	.002

a. Dependent Variable: AP_y3

عاشرا: اختبار الفرضية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763[a]	.582	.580	.50446

a. Predictors: (Constant), SE_x2, PE_x1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134.917	2	67.458	265.085	.000[b]
	Residual	96.956	381	.254		
	Total	231.872	383			

a. Dependent Variable: HP_y
b. Predictors: (Constant), SE_x2, PE_x1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.590	.156		3.774	.000
	PE_x1	.247	.053	.221	4.680	.000
	SE_x2	.609	.049	.590	12.514	.000

a. Dependent Variable: HP_y

الحادي عشر: اختبار الفرضية السادسة

الجنس

Tests of Normality

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov[a] Statistic	df	Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	Sig.
EE_x	ذكر	.165	203	.000	.906	203	.000
	أنثى	.251	181	.000	.873	181	.000

a. Lilliefors Significance Correction

الجنس

	Observed N	Expected N	Residual
ذكر	203	192.0	11.0
أنثى	181	192.0	-11.0-
Total	384		

Test Statistics

	الجنس
Chi-Square	1.260[a]
df	1
Asymp. Sig.	.262

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 192.0.

العمر

Tests of Normality

	العمر	Kolmogorov-Smirnov[a] Statistic	df	Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	Sig.
EE_x	أقل من25	.228	37	.000	.877	37	.001
	25-35من	.237	220	.000	.890	220	.000
	36-45من	.155	108	.000	.918	108	.000

	45أكثر من	.187	19	.080	.847	19	.006

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
EE_x	25أقل من	37	195.49
	25-35من	220	192.19
	36-45من	108	184.06
	45أكثر من	19	238.29
	Total	384	

Test Statistics[a,b]

	EE_x
Kruskal-Wallis H	4.131
df	3
Asymp. Sig.	.248

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: العمر

الخبرة

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	الخبرة	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EE_x	سنوات 5قل من	.210	103	.000	.914	103	.000
	سنوات 5-10من	.185	189	.000	.905	189	.000
	سنوات 10أكبر من	.242	92	.000	.848	92	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank
EE_x	سنوات 5قل من	103	181.61
	سنوات 5-10من	189	191.79
	سنوات 10أكبر من	92	206.16
	Total	384	

Test Statistics[a,b]

	EE_x
Kruskal-Wallis H	2.542
df	2
Asymp. Sig.	.281

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: الخبرة

المؤهل

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	العلمي_المؤهل	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EE_x	دبلوم	.211	13	.117	.863	13	.042
	ثانوي فأقل	.410	10	.000	.709	10	.001
	جامعي	.207	287	.000	.905	287	.000
	دراسات عليا	.237	74	.000	.891	74	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks

	العلمي_المؤهل	N	Mean Rank
EE_x	دبلوم	13	208.58
	ثانوي فأقل	10	240.40

	جامعي	287	191.36
	دراسات عليا	74	187.61
	Total	384	

Test Statistics[a,b]

	EE_x
Kruskal-Wallis H	2.453
df	3
Asymp. Sig.	.484

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: العلمي_المؤهل

الوظيفة

Tests of Normality

	الوظيفة	Kolmogorov-Smirnov[a] Statistic	df	Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	Sig.
EE_x	إداري	.235	103	.000	.899	103	.000
	تقني	.186	31	.008	.869	31	.001
	مسؤول(فرع-مصلحة)	.197	58	.000	.855	58	.000
	مستشار زبائن	.215	192	.000	.905	192	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks

	الوظيفة	N	Mean Rank
EE_x	إداري	103	184.29
	تقني	31	218.79
	مسؤول(فرع-مصلحة)	58	215.44
	مستشار زبائن	192	185.73
	Total	384	

Test Statistics[a,b]

	EE_x
Kruskal-Wallis H	5.838
df	3
Asymp. Sig.	.120

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: الوظيفة

المؤسسة

Tests of Normality

	المؤسسة	Kolmogorov-Smirnov[a] Statistic	df	Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	Sig.
EE_x	أوريدو	.239	129	.000	.882	129	.000
	موبيليس	.220	136	.000	.915	136	.000
	جازي	.179	119	.000	.868	119	.000

a. Lilliefors Significance Correction

المؤسسة

	Observed N	Expected N	Residual
أوريدو	129	128.0	1.0
موبيليس	136	128.0	8.0
جازي	119	128.0	-9.0-
Total	384		

Test Statistics

	المؤسسة

Chi-Square	1.141[a]
df	2
Asymp. Sig.	.565

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 128.0.

عاشرا: اختصارات باللغة الانجليزية					
Variables	اختصار	المتغيرات	**Variables**	اختصار	المتغيرات
Providing Support And Motivation	'PSM'	توفير الدعم والتحفيز	Employee v rEmpowerment	'EE'	تمكين العاملين
Providing Resources	'PR'	توفير الموارد	Psychological Empowerment	'PE'	التمكين النفسي
Participation In Decision Making	'PDM'	المشاركة في صنع القرار	The Meaning	'ME'	المعنى
Orientation To Work Teams	'OWT'	التوجه نحو فرق العمل	Efficiency And Ability	'EA'	الكفاءة والمقدرة
Human Performance	'HP'	الأداء البشري	Freedom Of Choice	'FC'	حرية الاختيار والإرادة
Task Performance	'TP'	أداء المهمة	Effect	'EF'	الأثر
Contextual Performance	'CP'	الأداء السياقي	Structural Empowerment	'SE'	التمكين الهيكلي
Adaptive Performance	'AP'	الأداء التكيفي	Providing Opportunities	'PO'	توفير الفرص
Personal Data	'PD'	البيانات الشخصية	Providing Information	'PI'	توفير المعلومات

تم بحمد اللہ

ملخص

أصبحت مؤسسات الأعمال أكثر اقتناعا بأن رأس المال البشري يعتبر أحد أهم أصولها وبناء على ذلك سعت هذه المؤسسات إلى تبني مختلف المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة وفق ما يضمن الاستفادة المثلى من هذا المورد.

في هذا الإطار هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي)، ولتحقيق هذا المسعى، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، إضافة إلى استخدام المقاربة الكمية في الجانب التطبيقي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "*SPSS.V26*" والتي سمحت بالوصول إلى عدة نتائج تتمحور أساسا حول وجود تطبيق نسبي لاستراتيجية تمكين العاملين من خلال شقيها النفسي والهيكلي.

كما سمحت الدراسة بالتأكد من وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على كل بعد من أبعاد الأداء البشري (أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي)، مع التأكيد على أن هذا الأثر لا يُعزى إلى العوامل الديمغرافية والوظيفية. وعليه واستنادا إلى مخرجات الدراسة فانه من الضروري على هذه المؤسسات أن تقوم بتوسيع استخدام وتوجيه استراتيجية تمكين العاملين وفق ما يخدم أهداف الأداء البشري بها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تمكين العاملين، التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء البشري، أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي.

Abstract

Business institutions have become more convinced that human capital is one of their most important assets. Accordingly, these institutions have sought to embrace various modern administrative concepts and practices in a manner that ensures optimal utilization of this resource.

In this context, this study aims to determine the contribution of the application of employees' empowerment strategy in improving human performance in the telecommunications sector through a case study of operators of mobile phone (Mobilis, Ooredoo, Djezzy). To achieve this purpose, the study relies on the descriptive and analytical approach, In addition to the use of the quantitative approach in the practical part, using the statistical analysis program SPSS.V26. Which allowed reaching several results that revolve mainly around the existence of a relative application of the strategy of empowering workers through its psychological and structural aspects.

The study also allowed ascertaining the existence of a positive impact of both psychological empowerment and structural empowerment on the dimensions of human performance (task performance, contextual performance, adaptive performance). While emphasizing that this effect is not due to demographic and functional factors. Based on the results of the study, these institutions must expand the use and direct the strategy of empowering employees according to what serves their human performance goals.

Keywords: *Employees Empowerment Strategy, Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Human Performance, Task Performance, Contextual Performance, Adaptive Peformance.*