

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم الإجتماع

علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

كواهي الربيع

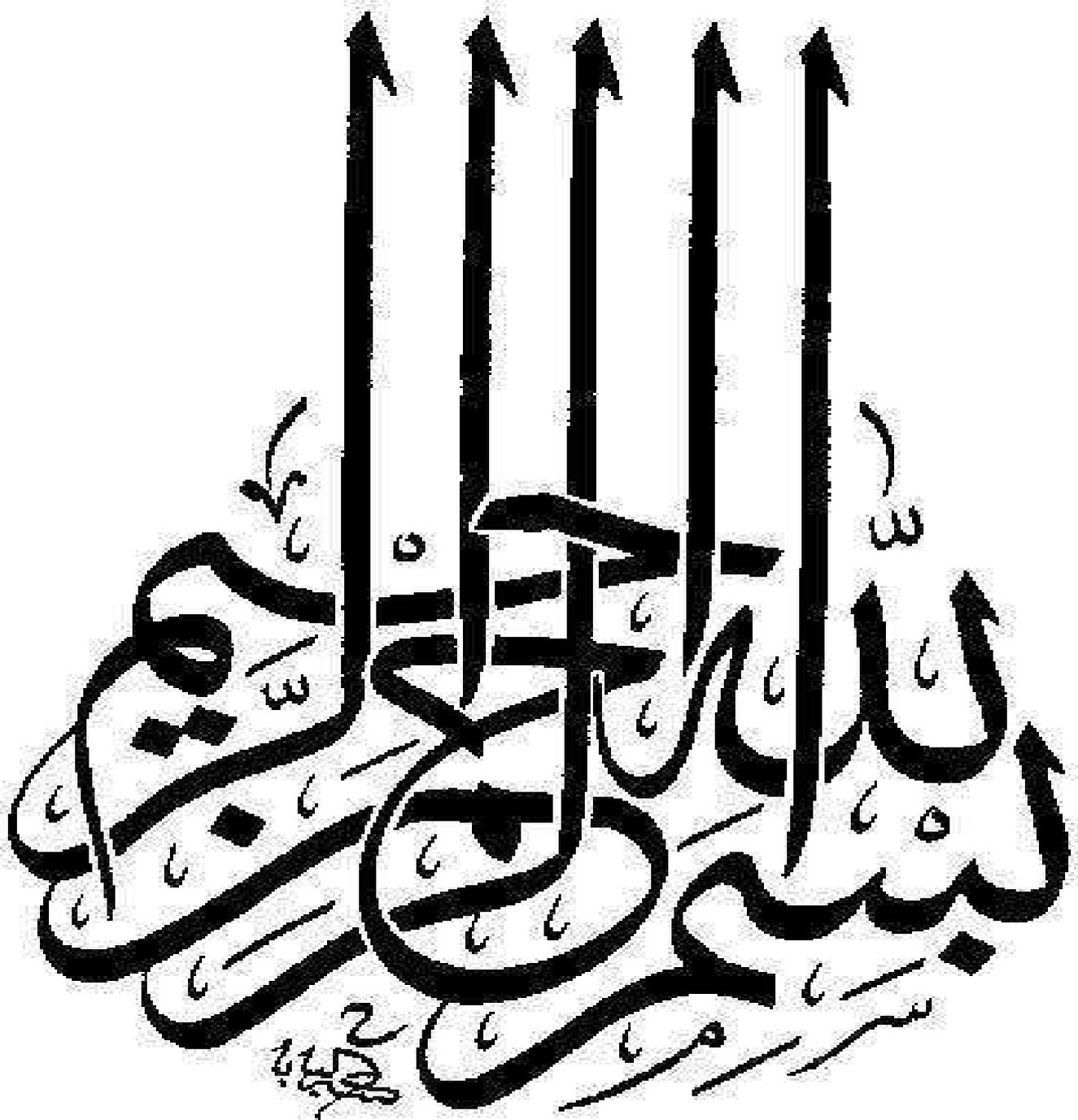
إعداد الطالبتين:

- عليوة سعاد

- زيطاري سلمى

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اللقب والاسم
رئيسا	جيجل	الأستاذة: براهيمة نصيرة
مشرفا ومقررا	جيجل	الأستاذ: كواهي الربيع
مناقشا	جيجل	الأستاذ: بوجردة ياسين



شكر و عرفان

قال الله تعالى: ﴿لَيُنزِلَنَّ سَكْرًا لَا يَذِيقُهُ﴾

نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأثار لنا دروبنا وأماننا على ما فيه الخير
والصلاح

بكل أسامي عباراته الشكر والثناء وأرقى معاني التقدير والإمتنان نسديما إلى
أستاذنا الفاضل "عواصي الرياح" أطال الله في عمره ووفقه لما يحبه ويرضاه

حيث كان سخيًا جدًا معنا ولم يأبج إلا وأن أمد بأرائه الراهدة ونصائحه الفاضلة التي طالما
أفادتنا كل إفادة عند كل خطوة من خطوات بحثنا هذا

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "الطاهر خراز" الذي مد لنا العون لإنجاز هذه
المذكرة

وأشكر جزيل الشكر الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتخصيم الاستمارة "شربال مصطفى"،
"حديدان صبرينة"، "ميلاط صبرينة"، وجميع أساتذة جامعة محمد السديق بن يحيى وبالأخص
أساتذة قسم علم الاجتماع

وكل من كان له مساعدة مادية أو معنوية في إنجاز هذا البحث

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة "ENAVA" الذين مدوا يد العون لإنجاز هذه
المذكرة

وأياها عمال المكتبة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

سعاد هسلي



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

مقدمة.....أ-ب

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

تمهيد.....4

أولاً: الإشكالية.....5

ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة.....5-8

ثالثاً: أهمية الدراسة.....8

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع.....8

خامساً: أهداف الدراسة.....8-9

سادساً: مفاهيم الدراسة.....9-15

سابعاً: الدراسات السابقة.....15-23

خلاصة الفصل.....24

الفصل الثاني أساسيات حول تمكين العمال

تمهيد.....26

أولاً: الجذور التاريخية لمفهوم تمكين العمال.....27

ثانياً: مبادئ تمكين العمال.....28-29

ثالثاً: أسباب الأخذ بتمكين العمال.....29-30

31-30.....	رابعاً: أهداف تمكين العمال
31.....	خامساً: متطلبات تطبيق تمكين العمال
33-32.....	سادساً: أهمية تمكين العمال
34.....	سابعاً: مراحل تطبيق تمكين العمال
36-35.....	ثامناً: نتائج تمكين العمال
37-36.....	تاسعاً: معوقات تمكين العمال
47-37.....	عاشراً: تمكين العمال في الفكر الإداري
48.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء

52.....	تمهيد
55-53.....	أولاً: شروط الأداء الجيد
56-55.....	ثانياً: أهمية الأداء
57-56.....	ثالثاً: مكونات الأداء
58-57.....	رابعاً: معايير الأداء
59.....	خامساً: عناصر الأداء
61-60.....	سادساً: أبعاد الأداء
62-61.....	سابعاً: أسباب ضعف أداء العاملين

63-62.....	ثامنا: العوامل المؤثرة على الأداء
65-63.....	تاسعا: مستويات الأداء
67-66.....	عاشرا: الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة
69-68.....	إحدى عشر: مفهوم تقييم أداء العمال
71-69.....	إثنا عشر: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
72-71.....	ثلاثة عشر: أسس التقييم الفعال للأداء
77-72.....	أربعة عشر: النظريات المفسرة للأداء
78.....	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

83.....	تمهيد
87-84.....	أولا: مجالات الدراسة
88-87.....	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة
92-88.....	ثالثا: أدوات جمع البيانات
93-92.....	رابعا: عينة الدراسة
93.....	خامسا: أساليب التحليل
94.....	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد.....97

أولاً: تفرغ البيانات الميدانية وتحليلها.....135-98

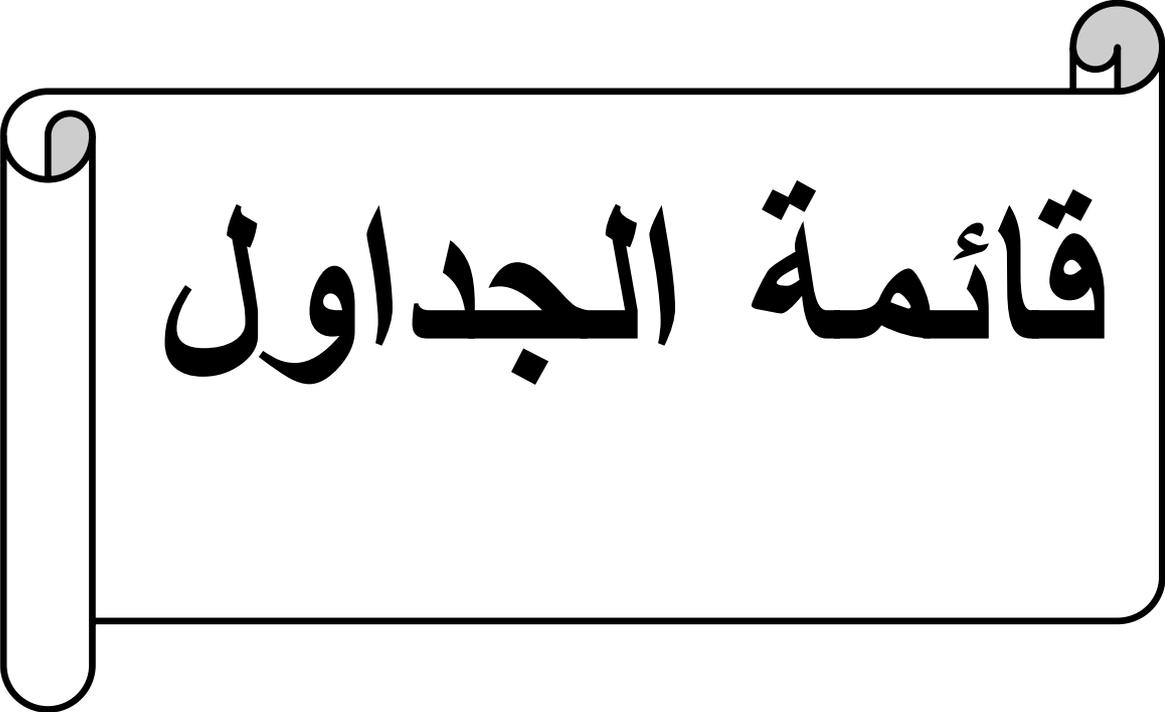
ثانياً: نتائج الدراسة.....140-135

خلاصة الفصل.....141

خاتمة.....143

قائمة المراجع.....145

قائمة الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	يمثل أهمية تمكين العمال	01
98	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بنوع الجنس	02
99	يمثل إجابات المبحوثين عن سؤال يتعلق بالسن	03
100	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالحالة العائلية	04
101	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالمستوى التعليمي	05
102	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بنوع الفئة المهنية	06
103	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالأقدمية في العمل	07
105	يوضح إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمكان الإقامة	08
106	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتكليف الرئيس العمال بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته	09
106	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن تكليف الرئيس العمال بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته	1-9
107	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بإشترك العمال في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة	10
108	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالمواضيع التي يتم إشراك العمال في وضعها	1-10
109	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتحمل العامل للنتائج المحققة من أدائه	11
109	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بإنجاز الأعمال المفوضة للعامل على أكمل وجه	12
110	يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال يتعلق بازدياد الشعور بالمسؤولية بعد تفويض السلطة للعامل	13
111	يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن ازدياد الشعور بالمسؤولية بعد تفويض السلطة للعامل	1-13
111	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتشجيع رئيسك للعمل الجماعي	14
112	يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال يتعلق استفادة العمال من العمل ضمن جماعة	15
113	يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن العمل ضمن جماعة	1-15
113	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمساعدة العمل الجماعي على زيادة القدرة	16

	على التصرف في حالة وجود مشاكل	
114	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتحسين العمل ضمن جماعة لكفاءة العامل	17
115	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتوفير المؤسسة للبرامج التدريبية	18
115	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بنوع البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة	1-18
116	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمشاركة العالم في برامج تدريبية	19
116	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بأهمية البرامج التدريبية بالنسبة للعمال	20
117	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن البرامج التدريبية	1-20
118	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتمكين برامج التدريب من أداء العمل بسهولة	21
118	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالإستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية للتدريب لإنجاز العمل بكفاءة	22
119	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق باعتماد المؤسسة على منح حوافز مادية للعمال	23
119	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بأشكال الحوافز المادية	1-23
120	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالأساس الذي تمنح به الحوافز	24
121	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق	25
121	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمساهمة الحوافز المادية في تحسين كفاءة العامل	26
122	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق باتصال الرئيس بك في العمل	27
123	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن لاتصال بين العمال والرئيس	28
124	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتزويد العمال بالمعلومات عن كيفية سير العمل	29
124	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالاتصال بين العامل والرئيس في تحسين الكفاءة في العمل	30
125	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمنح الرئيس العامل استقلالية في إنجاز العمل	31

126	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالاستقلالية في العمل تؤدي إلى الإبداع	32
126	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن توفير استقلالية في العمل	1-32
127	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بإعطاء الاستقلالية في العمل للعامل وفعالية الأداء	33
127	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتوفير المؤسسة لبيئة عمل مناسبة	34
128	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن توفير بيئة عمل مناسبة	1-34
129	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتوفير الظروف المناسبة في العمل وانخفاض معدلات الغياب	35
129	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتلقي العامل التشجيع من طرف رئيسه أثناء أداء مهامه	36
130	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بكيفية تشجيع الرئيس للعمال	1-36
131	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتقدير الرئيس للعمال	37
131	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بنتائج تقديم الرئيس للعمل الذي يؤديه العامل	1-37
132	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق باهتمام الرئيس بالعمل وازدياد رضا العامل عن عمله	38
133	يمثل إجابات المبحوثين عن سؤال يتعلق باعتبار المهارة تؤدي إلى الإلتزام بتنفيذ التعليمات	39
133	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالقدرة على اكتساب المهارة وزيادة الإلتزام في العمل	40
134	يمثل إجابة المبحوثين على سؤال يتعلق بقدرة العامل على التأثير في القرارات المتخذة لمصلحته	41
135	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بامتلاك القدرة على التأثير في القرارات والقيام بالمهام	42



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
34	يمثل مراحل تطبيق تمكين العمال	01
42	يمثل هرم ماسلو للحالات	02
67	يمثل متطلبات مقياس الأداء الفعال	03

ملخص الدراسة:

تعد ظاهرة تدني مستوى أداء العمال من بين المشاكل التي تعانيها المؤسسات خاصة المؤسسات الصناعية، حيث تخلف خسائر مادية تكون المؤسسات في غنى عنها.

وقد جاءت دراستنا هذه لتلقي الضوء على جانب التمكين على أساس أنه من الأساليب التي تدعو للإهتمام بالعامل، وهذا الأخير الذي يعد أهم مورد من موارد المؤسسة وفي هذا الصدد تتجه آراء المفكرين إلى ضرورة الأخذ بهذا الأسلوب رغم عدم معرفة النتائج التي تنتج من وراء تطبيقه في المؤسسات ومن هنا كان موضوع دراستنا بعنوان " علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء"، وقد انطلقنا من التساؤل العام: ما طبيعة العلاقة الموجودة بين تمكين العمال وتحسين الأداء؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ضبط العلاقة الموجودة بين تمكين العمال وتحسين الأداء، ولأجل ذلك قمنا بصياغة فرضيتين مفادهما:

- توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل.
- توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل.

حيث قمنا باستخدام المنهج الإستقرائي في هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جمع عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، وهي مكان إجراء الدراسة الميدانية، وقد بلغ عددهم 192 عامل، حيث قمنا ببناء استمارة لجمع البيانات مكونة من 41 سؤال وقد تم توزيعها على 38 عامل، وقد توزعت هذه الأسئلة على (03) ثلاثة محاور تسعى لاختبار فرضيات الدراسة.

ويمكن حصر أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كالاتي:

- توجد علاقة طردية إيجابية بين تمكين العمال وتحسين الأداء.
- الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على تمكين عمالها، وهذا ما يحسن من أداء عمالها.

Summary of the study

The phenomenon of low performance of workers among the problems experienced by institutions, especially industrial enterprises where the loss of material losses are indispensable institutions this study was to highlight the aspect of empowering workers as the human resource the most important resource of the foundation, in this regard, the opinion of the thinkers to the need to adopt this method, despite not knowing the results that will result from the application in institutions.

- Hence, the subject of our study was : « the relationship of empowering workers to improve performance. We started from the general question : what is the nature of the relationship between empowering workers and improving performance.
- Our study aimed to control the relationship between the empowerment of workers and the improvement of performance, we have formulated two (02) hypotheses :
- There is a positive relationship between administrative empowerment and improving the workers efficiency.
- There is a positive relationship between psychological empowerment and increasing the efficiency of worker performance.
- Where we used the inductive method in this study, the study may be composed of all the workers of the african glass company in taher, the place of the field study, we build a questionnaire, which were distributed to 38 worker, on three (03) asces seeking to test hypothesis of the study.
- The result of this study can be summarized as follows, there is a positive relationship between the empowerment of workers and the improvement of performance. The african glass company depends on empowering its workers and this has improved their performance .

مقدمة

تسعى مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها إلى الإرتقاء بجودة ونوعية مخرجاتها وتحسين مستويات الأداء لدى الموارد البشرية العاملة بها، ولهذا فإن تحقيق لهذا الأخير لا يتم إلا من خلال تحكم المدراء في أساليب إدارة المؤسسة وتسييرها بشكل يضمن لها أهمية أن تخطط الدافعية لدى الموارد البشرية، حيث يحظى الأداء بأهمية بالغة لدى مسير للمؤسسة وذلك من منطلق أنه يمثل المؤشر الأساسي لبقاء المؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وعليه فهي تسعى إلى تحسين أداء عمالها.

كما أن أصحاب القرار بالمؤسسات عامة والمؤسسة الجزائرية خاصة، عليهم أن يعملوا من أجل تحسين أداء عمالهم ويعملوا على تحسين ظروف عملهم.

وفي ظل المتغيرات والتطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال ظهرت لوجود عدة أساليب يمكن للمؤسسات تبنيها لكن يبقى نتائجها غير مؤكدة، يعني أنه لا يمكن توقع النتائج التي سوف تنتج عنها، ومن بين هذه الأساليب نجد تمكين العمال الذي يعتبر الصيحة الرائجة في الفكر الإداري، ويرجح المفكرون أن تمكين العمال يمكن أن يكون السبيل لحفاظ المؤسسة على استمرارها لكنها تبقى مجرد آراء نظرا لكونه يجسد فعليا في المؤسسة.

ومن هنا كان اهتمامنا منصبا على دراسة علاقة تمكين العمال في تحسين الأداء، وهذا بغرض الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بينهما، وضمن هذا المسعى انقسمت هذه الدراسة إلى إطارين:

الإطار النظري: والذي يأتي بعد المقدمة التي تمثل تقديمًا للموضوع المدروس، ويضم الإطار النظري لثلاث فصول:

الفصل الأول: من الجانب النظري الذي جاء تحت عنوان موضوع الدراسة يتضمن إشكالية الدراسة، تحديد فرضيات الدراسة، أهمية البحث، مبررات اختيار موضوع الدراسة، أهداف الدراسة ومفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان أساسيات حول تمكين العمال وتناولنا فيه الجذور التاريخية لمفهوم تمكين العمال، مبادئ تمكين العمال، أسباب الأخذ بتمكين العمال، أهداف تمكين العمال، متطلبات

تمكين العمال، أهمية تمكين العمال، مراحل تطبيق تمكين العمال، نتائج تمكين العمال، معوقات تمكين العمال، وتمكين العمال في الفكر الإداري.

في حين تعرضنا في الفصل الثالث: للأداء وتناولنا فيه شروط الأداء الجيد، أهمية الأداء، مكونات الأداء، عناصر الأداء، أبعاد الأداء، أسباب ضعف الأداء، العوامل المؤثرة على الأداء، مستويات الأداء، الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة، مفهوم تقييم أداء العمال، أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين، أسس التقييم الفعالة للأداء، والنظريات المفصلة للأداء.

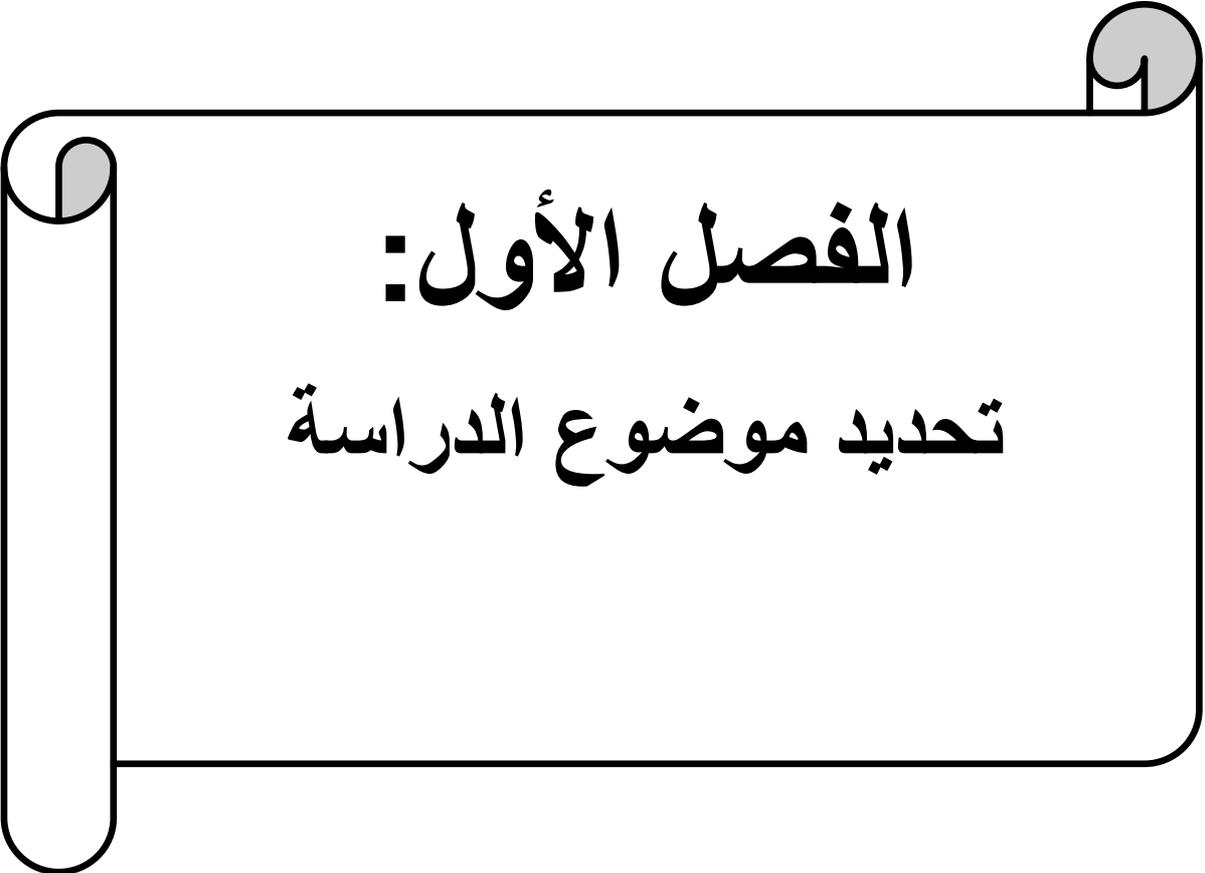
أما الإطار التطبيقي والميداني فيتضمن فصلين هما:

الفصل الرابع والذي جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة ، أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، وأساليب التحليل الكمي والكيفي.

بينما خصص الفصل الخامس والأخير الذي جاء بعنوان عرض وتفسير وتحليل البيانات ونتائج الدراسة، لتفريغ البيانات وتفسيرها وتحليلها وكذا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال مناقشة فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات. وأخيرا ختمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا، و المراجع المستخدمة والملاحق.



الجانب النظري



الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الأساس النظري الذي يمكن الباحث من الإنطلاق في دراسة علمية جيدة، هو تحديد لإشكالياتها وفرضياتها، وما يدعمها من خلال تحديد مفاهيمها، وكذلك ما يدعم هذه الدراسة من الدراسات السابقة المتناولة لموضوعها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى عرض مختلف العناصر التي من بينها الإشكالية والفرضيات ومبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها، وكذا تحديد المفاهيم بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول الموضوع.

أولاً: الإشكالية

لقد شهد العالم العديد من التطورات الاقتصادية التي مست مختلف جوانب الحياة والتي طالت معظم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على اختلاف درجاتها من النمو والتطور.

وقد ساعدت هذه التطورات على زيادة المنافسة بين المؤسسات، وذلك لضمان استمرارها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي أدى إلى زيادة فعالية أدائها كمؤسسة من جهة وأداء عمالها من جهة أخرى على اعتبار العمال أهم مورد من موارد المؤسسة، كما أنها أصبحت تؤدي أنشطتها بكفاءة عالية.

ومن أهم الإنعكاسات التي أفرزتها التطورات تغيير صورة المؤسسة من طابعها التقليدي إلى الطابع العصري والذي تولي فيه اهتمامها بجميع مواردها وبصورة خاصة الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية.

حيث ذهب البعض إلى أنه لا بد من تمكين العمال قصد تحسين واقع المؤسسة والمحافظة على بقائها، وانطلاقاً من ذلك سوف نبحث عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين وأداء العمال، ويمكن صياغة التساؤل العام للدراسة، كالتالي:

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين تمكين العمال وتحسين الأداء؟

وتتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل؟

ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة

بعد تحديد المشكلة المراد دراستها وصياغة أهداف الدراسة، تأتي مرحلة وضع الفروض، ويعتبر الفرض: «حل محتمل للمشكلة موضوع البحث، أو تعبير يصف النتيجة التي يتوقع الباحث أن يسفر عنها البحث في المشكلة، فهو تصور مسبق أو تخمين».⁽¹⁾

(1) محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج، عمان، ط1، 2009، ص 74.

يقوم الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية ويحللها إلى فرضيات جزئية ينطلق منها في دراسته ليثبتها أو ينفيها، وقد صُغنا في هذه الدراسة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة طردية إيجابية بين تمكين العمال وتحسين الأداء.

2- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل.
- توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل.
- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل.

- ✓ مؤشرات التمكين الإداري:
- تفويض السلطة للعمال
- تشجيع العمل الجماعي بين العمال
- توفير البرامج التدريبية للعمال
- تحفيز العمال ماديا
- وجود اتصال بين العمال والرؤساء
- ✓ مؤشرات تحسين كفاءة العامل:
- زيادة وجودة الإنتاج
- القدرة على التحكم في المعدات
- امتلاك العامل للمهارة والمعارف
- القدرة على حل المشكلات
- القدرة على تحمل المسؤولية

الترابط:

- تفويض السلطة للعمال يؤدي إلى القدرة على تحمل المسؤولية.
- تشجيع العمل الجماعي بين العمال يزيد من القدرة على حل المشكلات.
- توفير البرامج التدريبية للعمل يؤدي إلى القدرة على التحكم في المعدات.
- تحفيز العمال ماديا يؤدي إلى زيادة جودة المنتج.
- وجود اتصال بين العمال والرؤساء يزيد من امتلاك العمال للمهارة والمعرفة.
- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة طرية إيجابية بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل.

- ✓ مؤشرات التمكين النفسي:
- إعطاء الإستقلالية للعمال
- إعطاء أهمية للعمل الذي يؤديه العمال
- توفير بيئة عمل ملائمة للعمل
- الثقة في مهارات العمال
- تحسيس العمال بقدرة تأثيرهم على قرارات المؤسسة
- ✓ مؤشرات زيادة فعالية أداء العامل:
- الإلتزام بتنفيذ التعليمات
- انخفاض معدلات الغياب
- التقيد بالمهام الموجهة
- الإبداع في إيجاد البدائل
- رضا العمال عن عملهم

الترابط:

- إعطاء الإستقلالية للعمال يؤدي إلى الإبداع في إيجاد البدائل.
- توفير بيئة عمل ملائمة يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب.
- إعطاء أهمية للعمل الذي يؤديه العمال يؤدي إلى رضا العمال عن عملهم.

- الثقة في مهارات العمال يؤدي إلى الإلتزام بتنفيذ التعليمات.
- تحسيس العمال بقدرة تأثيرهم على قرارات المؤسسة يؤدي إلى التقيد بالمهام المطلوبة.

ثالثا: أهمية الدراسة

- تتناول هذه الدراسة أحد المفاهيم التنظيمية وهو أداء العمال في المؤسسة الصناعية، وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تحاول الربط بين أداء العمال والتمكين، هذا الأخير الذي يعد من بين أكثر المفاهيم الإدارية حداثة، خصوصا مع قلة الدراسات التي جمعت بين هذين المفهومين.
- كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تثري المكتبة بمثل هذا النوع من الدراسات العلمية، والتي تكون مرجعا لدراسات أخرى مستقبلا.
- كما تكمن أهمية الدراسة في الوقوف على واقع ممارسة الأفراد للتمكين في المؤسسة وكيف يؤثر على أداء العمال.

رابعا: مبررات اختيار الموضوع: لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من المبررات التالية:

- أهمية الموضوع
- تعدد المؤسسة التي تجرى فيها الدراسة الميدانية وقرب أحدها من مكان الإقامة.
- حب التطلع والمعرفة والفضول العلمي وتوسيع الدائرة المعرفية لهذا الموضوع.
- إتمام بحثنا المتعلق بمذكرة الماستر.
- الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية سواء من طرف الإداريين أو من طرف النقابات العمالية، أو حتى من طرف منظمات دولية لمحاولة تحقيق أقصى فاعلية لها في المؤسسة.
- ارتباط الموضوع بالتخصص وهو علم اجتماع تنظيم وعمل.

خامسا: أهداف الدراسة

إن الغاية من الدراسة العلمية لأي موضوع بحث تكمن في تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن حصرها فيما يلي:

1- الأهداف العملية:

- الهدف العام: تهدف الدراسة إلى ضبط طبيعة العلاقة بين تمكين العمال وتحسين الأداء.

- الأهداف الجزئية: معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل.
- معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل.
- 2- الأهداف العلمية:
- محاولة منا إثراء المكتبة بما سوف يتضمنه الموضوع من معلومات.
- المساهمة في إيجاد طريقة لتحسين الأداء.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم الخلفية التي ينطلق منها الباحث، والأداة التي يستخدمها لتحديد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية، كما أنها تعد خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي.

وينظر إلى خطوة تحديد المفاهيم على أنها: «عملية تحديد المفاهيم ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عشوائية أو عفوية بحيث ترصد التعاريف وتستعرض كيفما اتفق عليها، بل يجب اعتماد المنطق العلمي وتحديد منهجية ملائمة». (1)

1- المفاهيم الأساسية في الدراسة:

1-1- التمكين:

أ- لغة: «يقال مكن تمكين الشخص من الشيء، جعل له عليه سلطانا وقدرة، الشيء جعله مكن، ويقال تمكن استطاع، قدر، عند الشخص: عظم قدره عنده». (2)

ب- اصطلاحا: توجد عدة تعريفات لمصطلح التمكين، نذكر منها ما يلي:

عرفه عطية حسين أفندي بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات". (3)

(1) سمية ربابعة جعفري: الدليل المنهجي للطلاب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006، ص 106.

(2) صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، ط2، 2001، ص 116.

(3) عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2003، ص 10.

عرفه عبد الرحمان الجاموس بأنه: «ترك حرية التصرف للأفراد بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم، وإعطائهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين وهذا يستلزم معرفة قدرات الأفراد المنوي تمكينهم وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم وتدريبهم وتقديم مستلزمات الولاء لهم». (1)

كما يعرفه دالف "dalf" بأنه: «محاولة نشر ومشاركة القوة بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة». (2)

ويعرفه ماروف "Maruf" بأنه: «القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل». (3)

التعريف الإجرائي للتمكين:

التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة مهامهم وينتج عنه تحمل المسؤولية، كما أنه يعبر عن تشجيعهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

1-2- العامل:

يعرف العامل على أنه: «كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته عمل الآخرين في نشاطه المهني». (4)

كما يعرفه "عوض حسين" بأنه: «كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل تحت إشرافه وإدارته». (5)

التعريف الإجرائي للعامل:

العامل هو كل فرد يساهم بمجهوده سواء أكان جسمي أو عقلي في أداء نشاط ما مقابل أجر.

(1) عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 187.

(2) زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر، ط1، 2009، ص 27.

(3) رامي جمال أندرواس وعادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب، عمان، ط1، 2008، ص 48.

(4) محمد الصغير بعلي: تشريعات العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006، ص 3.

(5) علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، ط1، 2003، ص 35.

1-3- تمكين العمال:

يعرف تمكين العاملين بأنه: «العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للإستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات». (1)

كما يعرفه كل من "ويلينز" و"ويلسون" بأنه: «العملية التي يتم من خلالها منح السلطة للأفراد الذين سيثشعرون بقدرتهم على ممارسة الضبط والإحساس بالملكية في وظائفهم». (2)

التعريف الإجرائي لمفهوم تمكين العمال:

- تمكين العمال هو عملية مقصودة وهادفة يتم بموجبها إعطاء السلطة الكافية للعمال التي تمكنهم من أداء مهامهم دون الرجوع للإدارة بمعنى وجود استقلالية في اتخاذ القرارات.
- وفي نفس الوقت تمكن العمال يعبر عن حالة ذهنية يمتلكها العمال في المؤسسة التي ينتمون إليها.

1-4- مفهوم التحسين:

عرف التحسين بأنه: «مختلف الإضافات والتعديلات الجزئية للإستجابة الأفضل للحاجات المختلفة مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية». (3)

وقد عرفه "زكي بدوي" بأنه: «الجهود المنهجية التي تبذل لرفع مستوى العمل عن طريق مراقبة النماذج والسجلات وتحليل الطرق والإجراءات ومراقبتها». (4)

فيما عرف أيضا بأنه: «تطوير المعايير والمعدلات والإرتفاع بها إلى مستويات أعلى ولا يقتصر على مجال معين، وإنما يشمل على كل مجالات العمل في المنظمة». (5)

(1) محمد مفضي الكساسبة وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1، 2009، ص 27.

(2) رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة: مرجع سابق، ص 49.

(3) مصطفى كمال السيد طایل: معايير الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، ط1، 2013، ص 285.

(4) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، 1981م، ص 448.

(5) علي سالمى: تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء، القاهرة، ط1، 1998، ص 92.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التحسين هو مختلف التطبيقات والعمليات المستمرة التي تهدف من ورائها الزيادة في مستويات الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

1-5- مفهوم الأداء:

- أ- لغة: «يشير الأداء اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال فلان أدى الصلاة في وقتها، وأدى الشهادة أذعى بها، وأدى إليه أي أوصله إليه». (1)
- ب- اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للأداء ونذكرها فيما يلي:
- يرى "علي السلمي" أن الأداء هو: «الرغبة والقدرة، يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء». (2)
- ويعرفه "توماس" أنه: «التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون قابلة للقياس». (3)
- إن الأداء هو: «قياس للنتائج، وهو يجب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ ويتطلب ذلك بالتالي الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة». (4)

التعريف الإجرائي للأداء:

هو المستوى الذي يصل إليه العامل حيث يقوم بتأدية عمله، فهو عملية تقديرية لما ينجزه الفرد والعامل، وبين ما تطمح المؤسسة إليه.

(1) أمل عبد العزيز محمود: الأداء القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، 1997، ص 24.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005، ص 175.

(3) عبد البارى إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2003، ص 25.

(4) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 368.

2- المفاهيم الثانوية في الدراسة:

1- المفاهيم المرتبطة بتمكين العمال:

2-1-1- تفويض السلطة:

تفويض السلطة هو «أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص وصلاحيات قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس». (1)

ويعرف "سيد سالم" عرفة تفويض السلطة بأنه: «قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها». (2)

إذا يتضح أن تفويض السلطة هو العملية التي يتم بموجبها إعطاء أحد المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل الإداري.

2-1-2- المشاركة:

تعرف المشاركة بأنها: « ذلك الترتيب التنظيمي الذي يسمح لجميع العاملين في المنظمة في الإشتراك الفعلي في إدارة المشروع، بحيث يكون ذلك عن رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على المشاركة وفي نفس الوقت عن استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة». (3)

كما يعرفها "صفوان محمد المبيضين" بأنها: «عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله». (4)

ومنه يمكن القول أن المشاركة هي ممارسة إدارية تقوم على مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة وفتح مجال لتبادل المعلومات والمعارف.

(1) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص 146.

(2) سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 180.

(3) زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 99.

(4) صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 197.

2-2- المفاهيم المرتبطة بالأداء:

2-2-1- مفهوم الكفاءة:

يعرفها "مهدي حسن زويلف" بأنها: «العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين النتائج من تلك العملية». (1)

في حين يعرفها "محمد سعيد أحمد" الكفاءة بأنها: «القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة». (2)

أما "محمد البنا" فيعرف الكفاءة بأنها: «هي أساس كل نشاط الذي يحاول بكل الوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة». (3)

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الكفاءة ترتبط بمدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بأقل جهد وأقل تكلفة ووقت، وهذا باستعماله الإمكانيات المادية المتوفرة لديه، حيث يكون نتيجة لذلك جودة في الأداء.

2-2-2- مفهوم الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها: «قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قيامها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات». (4)

وقد عرفها "برنارد" على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها".

كما أشار "Alvax" إلى أن الفعالية تعني: «قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها». (5)

(1) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الأردن، ط3، 1998م، ص 66.

(2) محمد سعيد أحمد: الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة التجاريين، العدد5، نوفمبر، 1979، ص 20.

(3) محمد البنا: الإقتصاد التحليلي مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2008، ص 169.

(4) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، ط1، 2006، ص 84.

(5) نجاه قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006، ص 49.

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن الفعالية تعني تحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، وبمعنى آخر أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.

سابعاً: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً لجميع الباحثين والدارسين، فهي تعتبر أحد المصادر المهمة التي رجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء بحثه، وعلى هذا الأساس فإن الإطلاع الواسع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يجنب الباحث التكرار، ومن هذا المنطلق حاولنا تناول الدراسات التي تناولت موضوع تمكين العمال وكذا تحسين الأداء وهي كالتالي:

1- الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول: تمكين العمال

1-1- دراسة عبد الحليم جعلاب (2015-2016) بعنوان: استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية⁽¹⁾

انحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف تساهم إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟
- كيف يؤدي التدريب إلى تعزيز رؤية المؤسسة؟
- كيف يساهم العمل الجماعي في تقوية رسالة المؤسسة؟
- كيف يساهم التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة؟

ولإحاطة بإشكالية الدراسة قام الباحث بصياغة فرضيات تمحورت كما يلي:

- المؤسسة الجزائرية لا تمتلك استراتيجية واضحة في مجال تمكين العاملين.
- يؤدي التدريب إلى تعزيز رؤية المؤسسة بزيادة معارف ومهارات العاملين.
- يساهم العمل الجماعي في تقوية رسالة المؤسسة بتحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين في اتخاذ القرارات.
- يساهم التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة انتماء والتزام العاملين اتجاه مؤسستهم.

(1) جعلان عبد الحليم: إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، البلدة، 2015.

كما هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن إستراتيجية تمكين العاملين المتبعة في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف عن ملامح وخصائص إستراتيجية تمكين العاملين على تشجيع التدريب والتكوين، وتطوير نظام الحوافز والعمل الجماعي في المؤسسة.
- التعرف على مدى تنفيذ إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة.
- إبراز معوقات ونماذج تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية من أجل التطوير والتحسين.
- إيجاد آليات لتطبيق تمكين العاملين عن طريق تحفيزهم وتدريبهم.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع البحث من 337 عامل، وتم اعتماد العينة الطبقية العشوائية.
- منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي هدف من خلالها إلى التعرف على آراء ومقترحات أفراد العينة حول إستراتيجية التمكين، كما اعتمد المنهج التاريخي لأنه حسب رأيه يساعده في دراسة مراحل تطور المؤسسة الجزائرية.

كما اعتمد الباحث على المقابلة والاستمارة كأداتين لجمع المعلومات.

- أهم النتائج: يؤدي التدريب إلى تعزيز رؤية المؤسسة بزيادة المعارف والمهارات لدى العاملين.
- يساهم العمال الجماعي في تقوية رسالة المؤسسة.
- يساهم التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة.
- المؤسسة الجزائرية لا تمتلك إستراتيجية واضحة في مجال تمكين العاملين.

التعقيب على الدراسة:

- تتجلى أوجه الشبه بين دراستنا وهذه الدراسة في كون هذه الأخيرة تناولت إحدى متغيرات دراستنا وهو "تمكين العمال"، كذلك نجد أننا استخدمنا نفس أدوات جمع البيانات وهي المقابلة الاستمارة، إضافة إلى الملاحظة التي وظفناها في البحث.
- أما أوجه الاختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة قد ركزت على تمكين العمال في المؤسسة الجزائرية في حين قمنا نحن بربط تمكين العمال بتحسين الأداء، بالإضافة إلى المنهج، فنجد الباحث قد اعتمد على المنهج الوصفي والتاريخي في حين اعتمدنا على المنهج الاستقرائي.

- استفدنا من هذا الدراسة من خلال التعرف على أهم مؤشرات تمكين العمال، وهي العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، وهو ما ساعدنا في صياغة فرضيات الدراسة.
 - 1-2- دراسة عبد الله عبد الرحمان محمد اللحيان 2011، بعنوان: "دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في جوازات منطقة القصيم".⁽¹⁾
- انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم.

تطرقت الدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى إلمام العاملين بجوازات منطقة القصيم بمفهوم التمكين وأساليبه.
- ما مستوى التمكين الذي يمارسه العاملون بجوازات منطقة القصيم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ما المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين بجوازات منطقة القصيم من اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إلمام العاملين بمفهوم التمكين وأساليبه.
- الوقوف على مستوى التمكين الذي يمارسه العاملون في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- تشخيص المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- مجتمع وعينة الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة جوازات منطقة القصيم من الضباط والأفراد، وقد بلغ عددهم 361 عامل، أما عينة الدراسة فكانت 265 عامل.

- منهج الدراسة وأدواتها: من خلال طبيعة الدراسة وأهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد اعتمد الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

⁽¹⁾ اللحيان محمد عبد الله عبد الرحمان: دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، ص 2011.

- أهم النتائج المتوصل إليها:
- إن الأساليب المهمة التي تعبر عن إمام العاملين بجوازات منطقة القصيم بمفاهيم التمكين هي: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتشاور معهم قبل اتخاذ القرارات التي تمس مستقبل العمال، ومتابعة العاملين لتصحيح الأخطاء.

إن مستويات التمكين التي يمارسها بجوازات منطقة القصيم في اتخاذ القرارات هي:

- الالتزام بتنفيذ القرارات.
- السعي لتحقيق أهداف العمل.
- إن المعوقات التي تحول دون تمكين العمال من اتخاذ القرارات هي الرقابة الموجهة وعدم تهيئة المناخ الملائم لتطبيق أسلوب التمكين.

التعقيب على الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة التمكين ودوره في عملية اتخاذ القرارات، وهي تتشابه مع دراستنا في كونها تتعرض للتمكين وهو المتغير المستقل في دراستنا، تتشابه أيضا في أدوات جمع البيانات حيث اعتمد الباحث على الاستمارة التي وظفناها أيضا في بحثنا.
 - أما أوجه الاختلاف فيبرز في المتغير التابع الذي تم ربطه مع التمكين، حيث درس الباحث التمكين واتخاذ القرارات، في حين تناولنا التمكين وتحسين الأداء.
 - كذلك نجد الاختلاف من حيث المنهج المستخدم، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، في حين اعتمدنا على المنهج الاستقرائي، كذلك الاختلاف من حيث الأهداف، وقد استفدنا من هذه الدراسة في التعرف على أهم مؤشرات التمكين وهو مشاركة العاملين وهذا ما ساعدنا في صياغة الفرضيات.
- 1-3- دراسة لطيفة برني (2014-2015) بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية".⁽¹⁾

⁽¹⁾ لطيفة برني: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2014.

- قامت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟
 - وقد تفرعت عنه تساؤلات فرعية أهمها:
 - ما هو مستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟
 - هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى تمكين العمال يعود إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟
 - ما هو مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟
- هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من متغيرات تمكين العاملين والأداء الاجتماعي وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة عموما من جميع العاملين في الأسلاك التقنية والإدارية في المؤسسات الاستشفائية، وقد استخدمت الباحثة ما يدعى بالعينة المتعددة المراحل نظرا لكبر حجم المجتمع وبلغ عددها 720 عامل.
- المنهج والأدوات: اعتمدت الباحثة على المنهج الإحصائي ومنهج دراسة الحالة، واعتمدت الإستمارة كأداة لجمع البيانات والمقابلة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاستشفائية العمومية إيجابا في ولاية بسكرة، لذلك توصلت الدراسة إلى أن الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين، وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي

حصلت على مستوى عناصره والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين وعنصر الفرص.

- كما ظهرت علاقة الارتباط عالية بين كافة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

التعقيب على الدراسة:

- تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة تناولت تمكين العمل وهو نفسه المتغير

المستقبل في دراستنا، نجد التشابه أيضا في أدوات جمع البيانات.

- أما أوجه الاختلاف فنجدها في المتغير التابع، حيث تناولت هذه الدراسة "تحسين الأداء

الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية"، فيما تناولنا نحن "تحسين الأداء".

- تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تطابق المتغير المستقل للموضوع والمتمثل في تمكين

العمال مع دراستنا، وقد ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف والإحاطة بأبعاد تمكين العمال وهما التمكين

الإداري والنفسي، وهو ما مكننا من صياغة الفرضيات الجزئية.

2- الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني: الأداء

2-1- دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان "تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية"⁽¹⁾

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

واندرجت تحته أسئلة فرعية وهي:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة

في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومحاولة تشخيص

الدور الذي تلعبه الثقافة على أداء الموارد البشرية.

(1) إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص 19.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وكذلك معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء. أما عينة الدراسة فكانت العينة العشوائية الطبقية تمثلت في اختيار ثلث المجتمع أي 92 عامل من مجموع 276 عامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر فرق العمل في المؤسسة يوفر جو من الانتماء والنشاط والرضا العمال في عملهم يقلل من الشعور بالاغتراب.
- يسود في المؤسسة روح الإبداع والمسؤولية والجدية لدى العمال داخل المؤسسة.
- توفر فريق العمل الجو الملائم من تعاون بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام في تنفيذ التعليمات وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظما وتحقيق أداء مرتفع.

التعقيب:

- لقد تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية وهي دراسة تشاركت في الدراسة الحالية في متغير الأداء.
- وقد أفادت هذه الدراسة بشكل كبير في تحديد بعض المؤشرات، زيادة إلى إثرنا ببعض المراجع التي تناولت متغير الأداء مما يسهل على الباحث عملية جمع المادة العلمية بالشكل الذي يثري الجانب النظري للبحث.
- إضافة إلى ذلك أن كلتا الدارستين تشاركا في الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- أما أوجه الاختلاف فتكمن في كون دراستنا الحالية ربط متغير التمكين بأداء العاملين على عكس هذه الدراسة التي تناولت الثقافة والأداء الموارد البشرية.

2-2- دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، وهي مقدمة لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لعالم 2003م⁽¹⁾، وقد كانت الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك الدولي بالرياض؟
تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟
- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين لجمرك مطار امك خالد الدولي؟
- ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟
- ما العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين مطار الملك خالد الدولي؟
- ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي وجهة نظرهم في مدى فعالية الرقابة بجمرك المطار؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وذلك على مجتمع دراسة يتكون من العاملين في إدارات المراقبة والتفتيش على الركاب والبضائع بالمطار والبالغ عددهم 323 موظف، مستخدماً الإستبانة كأداة، وقد توصل إلى العدد من النتائج أهمها:

يتم ممارسة أنواع مختلفة من الأساليب والأدوات الرقابية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، وأن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على

(1) أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 36.

أداء المراقبين الجمركيين، وأن هنالك تدني متابعة الأداء الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي للشكل المستمر عن سير العمل للتأكد على أنه يسير وفق الخطط الموضوعة، إضافة إلى عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية في الرفع من مستوى المراقبين الجمركيين بالمطار، زيادة إلى كل هذا فقط توصل إلى أنه ليس هنالك إسهام للرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات.

التعقيب على الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، وهي دراسة تشاركت في الدراسة الحالية في مت غير الأداء.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في فهم طبيعة الأداء، وكذلك تحديد مؤشرات الدراسة، على الرغم من أن هذه الدراسة حاولت ربط متغير الأداء بمتغير الرقابة الإدارية، إلا أنها أفادتنا في تحديد بعض مؤشرات الدراسة، وإثرائنا ببعض المراجع، مما يسهل على الباحث عملية جمع المادة العلمية بالشكل الذي يعزي الجانب النظري للبحث، اختلافنا في المنهج حيث استعملت هذه الدراسة المنهج الوصفي ودراستنا الحالية استعملت المنهج الاستقرائي، كما أن هذه الدراسة الحالية تختلف في كون دراستنا الحالية تكمن في ربط متغير التمكين بأداء العاملين على عكس هذه الدراسة التي تناولت الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل تحديد إشكالية الدراسة، ومن ثم فرضياتها المتكونة من فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين، وكذلك استعرضنا مبررات اختيار الموضوع وهي مبررات ذاتية وموضوعية، مع عرض الأهداف والأهمية من الدراسة، وكذلك مفاهيمها والدراسات السابقة المتعلقة بها.

الفصل الثاني:

أساسيات حول تمكين

العمال

الفصل الثاني

أساسيات حول تمكين العمال

تمهيد

أولاً: الجذور التاريخية لمفهوم تمكين العمال

ثانياً: مبادئ تمكين العمال

ثالثاً: أسباب الأخذ بتمكين العمال

رابعاً: أهداف تمكين العمال

خامساً: متطلبات تطبيق تمكين العمال

سادساً: أهمية تمكين العمال

سابعاً: مراحل تطبيق تمكين العمال

ثامناً: نتائج تمكين العمال

تاسعاً: معوقات تمكين العمال

عاشراً: تمكين العمال في الفكر الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة الماضية تطورات وتحولات كبيرة كان لها الأثر البالغ على المنظمات، وقد كانت ولا تزال التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري.

ويمثل تمكين العمال الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج "منظمة التحكم والأوامر" إلى ما يسمى الآن "بالمنظمة الممكنة"، بالرغم من أن المؤسسات تتعامل مع هذا المفهوم بنوع من الحذر وهذا لكون تطبيقه صعب ويحتاج إلى تعديلات تمس جوانب عدة منها الهيكلية، الإدارية، النفسية، السلوكية...

ومن خلال هذا الفصل الذي يحمل عنوان "تمكين العمال" سوف نقوم بتقديم إطار نظري حوله يتضمن الحديث عن: الجذور التاريخية لمفهوم تمكين العمال، مبادئه، أسباب الأخذ به، متطلباته، أهدافه، أهميته، المراحل المتبعة في تطبيقه، المعوقات التي تمنع تطبيقه، وأخيرا تمكين العمال في الفكر الإداري.

أولاً: الجذور التاريخية لمفهوم تمكين العمال

يمكن القول أن جذور مفهوم تمكين العمال ترجع إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية مشاركة العمال، ويؤكد العديد من الباحثين في هذا الصدد على أن دراسات "إلتون مايو" "Elthon Mayo" في مصانع "مورهورثون" كانت نقطة الأساس للاهتمام بالعاملين ومشاركتهم في العمل. ويرى "هالفورسن" "Halvorsen" أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينات من القرن الماضي عندما زار الدكتور إدوار دومينغ "Edwards deming" والدكتور جوزيف جوران "Joseph Jouran" اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والإستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة".⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أنه في عقد الستينات من نفس القرن كان هناك انفصال في الأعمال الأمريكية اليابانية، حيث بادرت المنظمات اليابانية إلى تبني إستراتيجيات تقوم على الإستفادة أكثر من رأس المال البشري والإستثمار في مجال تدريبه، وهنا حدثت المفارقة حيث حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة حلقات الجودة، في حين فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءاً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات خصوصاً في عقد السبعينات، ونتيجة لهذا الفشل حاولت المنظمات الأمريكية تدارك الأمر من خلال الاهتمام أكثر بموضوعات الجودة وقد نجحت في ذلك مع بداية عقد التسعينات.

«إن مفهوم تمكين العمال قد ظهر خلال القرن 20 بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤثر على ممارسة الديمقراطية في المنظمات والتي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للموظفين على شكل فرق عمل». ⁽²⁾

من خلال ما تقدم نجد أن البدايات الأولى لمفهوم تمكين العمال كان مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الأساس لميلاد هذا المفهوم، من خلال المبادئ التي تتادي بها والتي تدعوا من خلالها إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعمال باعتبارها من العوامل المؤثرة على الأداء مثل التعاون والعمل الجماعي، مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وهي تمثل أيضاً مؤشرات لتمكين العمال.

⁽¹⁾ إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م، ص 17.

⁽²⁾ حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 33.

ثانيا: مبادئ تمكين العمال

يرى "توامس ستير" "thomes stirr" أن لتمكين العمال سبعة مبادئ أساسية يمكن استنتاجها من أحرف كلمة "empower"، حيث يمثل كل حرف منها مبدأ من المبادئ، وهذه الأخيرة ممثلة فيما يلي: (1)

1- الحرف E: والذي يدل على Education أي تعليم العاملين، ويعرف التعلم بأنه: "كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات"، وينبغي على المؤسسة أن تحاول توفير الظروف الملائمة للتعلم لأنهم يساهم في زيادة المعرفة والثقة بالنفس...

كما يعرف "فايز الزعبي" التعليم بأنه: «زيادة مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات». (2)

2- الحرف M: والذي يدل على Motivation أي الدافعية، وتعرف على أنها: «مجموعة من الطاقات والقدرات والقوى التي توجه وتعزز جهود الفرد التي يكرسها للعمل».

ويعرف "حسن عبد السلام علي عمران" الدافعية بأنها: «الإستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد وهي قوى نابعة من دخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهي سلوك إرادي وطوعي». (3)

3- الحرف P: والذي يدل على Purpose أي وضوح الهدف: أي أنه لا بد أن يكون كل فرد في المؤسسة على دراية بالأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

4- الحرف O: والذي يدل على Ownership أي الملكية: وهذا يعتمد على المؤسسة في حد ذاتها وفيما إذا كانت تحتوي على سياسات يتم من خلالها منح العمال جزء من الملكية حتى وإن كانت مشاركة العمال في الأرباح التي تجنيها المؤسسة.

(1) سليمة بوتاعة: إشكالية تطبيق تمكين العاملين بالمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2013، ص 31.

(2) فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997، ص 240.

(3) حسن عبد السلام علي عمران: التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، ديسمبر 2017، ص 25.

5- الحرف W: والذي يدل على Willingness to change أي الرغبة في التغيير: إن التمكين يمكن أن تواجهه صعوبات، ومنها عدم وجود رغبة في التغيير ليس من طرف العمال فقط وإنما حتى من طرف أصحاب المؤسسات الذين يرفضون التخلي عن السلطة، لكن من أجل نجاح التمكين لابد أن يكون هناك تقبل للتغيير من طرف كافة أفراد المؤسسة سواء كانوا عمال أو مدراء.

6- الحرف E: والذي يدل على Ego élimination أي نكران الذات، وهذا يرتبط ارتباطا كبيرا بالنمط القيادي السائد بالمؤسسة، ولنجاح التمكين لابد من إتباع نمط تشاركي تكون فيه السلطة للمدراء والعمالين والعمل يكون بشكل جماعي.

7- الحرف R: والذي يدل على Respect أي الإحترام، إن المؤسسة التي تكون ناجحة هي تلك التي تسود فيها فلسفة إحترام العاملین وعدم التمييز بينهم وحسن معاملتهم، كذلك إحترام المبادرات التي يحققونها حتى وإن كانت عادية لأن هذا سيكون حافزا لهم، ويدفعهم لتفجير طاقاتهم الكامنة.

مما سبق نجد أن تمكين العمال يتطلب وجود مبادئ أساسية، مثل: التعليم، الدافعية، وضوح الهدف، الإحترام وغيرها، وهذه المبادئ لا يمكن الخروج عنها لأنها أساس نجاح التمكين، لذا لابد على المؤسسات الإلتزام بها لضمان النجاح.

ثالثا: أسباب الأخذ بتمكين العمال

في ظل المتغيرات والتحديات العالمية أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية وتمكينها وذلك لعدة أسباب نذكرها فيما يلي: (1)

1- الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة: لقد أثبتت العديد من الدراسات أن أغلبية الموظفين يستخدمون أقل من 50 % من طاقاتهم في العمل، وضياح هذه الطاقة لا يعود إلى الموظف نفسه بقدر ما يعود إلى الإدارة العليا التي من الضروري أن تخلق الظروف الجيدة التي تمكن من إبراز إبداعات العمال، وهذا يكون من خلال الأخذ بتمكين العمال.

2- التمكين هو إستجابة للتنافس الشديد في بيئة الأعمال، والذي يتطلب استخدام كافة موارد المنظمة بشكل أفضل وخصوصا البشرية منها، وهذا ما يوفره تمكين العمال.

(1) عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 89.

كما يرى "زكريا مطلق الدوري" و"أحمد علي صالح" أن من أسباب الأخذ بتمكين العمال ما يلي: (1)

- 1- النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية، والتي جاءت كرد فعل لمبادئ الإدارة العلمية المتطرفة.
- 2- ثورة الاتصالات وما وفرته من فرص إتاحة المعلومات وتسهيل تبادلها.
- 3- الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان: العامل لا يجب أن يعامل معاملة عناصر الإنتاج بل يجب على الإدارة العليا توفير الحياة الكريمة له، ومن خلال تمكين العمال تكون الإدارة العليا قد زادت من درجة الاهتمام بالعمال من جهة، وضمنت زيادة الإلتناء، والولاء للمنظمة من جهة أخرى.

إذا تمكين العمال هو ضرورة ملحة ويجب على المؤسسات الأخذ به وهذا لعدة أسباب يبرز أهمها في وجود المنافسة شديدة بني المؤسسات، والتي تدفع هذه الأخيرة إلى تسخير كافة مواردها لضمان استمرارها والحفاظ على مكانتها وخصوصا الموارد البشرية التي تستطيع من خلالها تحقيق التفوق والنجاح من خلال استغلال طاقات وقدرات الموارد.

رابعا: أهداف تمكين العمال

لقد اختلفت وجهات النظر حول تحديد الأهداف التي تحققها إستراتيجية تمكين العمال، بالرغم من هذا يمكن القول أن التمكين يحقق الأهداف التالية: (2)

- 1- الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- 2- العمل على جعل المنظمة في المقدمة على الدوام.

أما أماني مسعود فتري أن أهداف تمكين العمال تتمثل في: (3)

- 1- سيادة الشعور بالرضا من قبل العامل.
- 2- العمل على تشجيع العمال لإبداء أفكار عملية لتحسين الخدمة.
- 3- مساعدة العمال على رؤية أنفسهم كعناصر فاعلة وفي إيجاد حلول لمشكلاتهم.

(1) زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 103.

(2) زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، المرجع نفسه، ص 93.

(3) أماني مسعود: التمكين، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 22، السنة الثانية، أكتوبر 2006، ص 32.

ويمكن تحديد أهداف تمكين العمال من منظور آخر وهو الخدمة الاجتماعية، حيث يرى أحمد عبد الفتاح ناجي أن لتمكين العمال عدة أهداف يبرز أهمها في: (1)

- تمكين الناس المحرومين من القوة للحصول على سيطرة أكبر على حياتهم، كما أنه يسهم في توليد أفكار جديدة ومنتجة.

من خلال ما سبق نجد أن هناك اختلافا في تحديد أهداف تمكين العمال، لكن يمكن القول أن الهدف من أي سياسة تنتهجها المؤسسة هو لضمان استمرارها ومنع زوالها وهو نفس الشيء مع التمكين، فالمؤسسات تطمح من خلاله إلى تحقيق البقاء والتطور والتقدم.

خامسا: متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العمال

إن تطبيق إستراتيجية تمكين المال يحتاج إلى وجود متطلبات كبيرة لإنجاحه وإلا سوف يكون مغامرة مكلفة تنتهي بالفشل، وقد أشار كريفن "Criffin" إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب ما يلي: (2)

- 1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات الإدارية.
- 2- إلتزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والإندماج والتمكين.
- 3- نبذ الرقابة المباشرة واستبدالها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال.
- 4- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- 5- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

إن تطبيق إستراتيجية التمكين لابد أن يتضمن توفر جهود كل من المنظمة والعمال على حد سواء، فالمنظمة لابد أن تتبع نظاما محكما يقوم على وجود اتصالات مفتوحة وتوفر المعلومات اللازمة، كما يتطلب رقابة ديمقراطية، أما فيما يخص العمال فلا بد من توفرهم على قدر عالي من المهارات والمؤهلات، بالإضافة إلى الإلتزام والولاء للمنظمة والعمل على الإبداع والإبتكار على الدوام.

(1) أحمد عبد الفتاح ناجي: تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمة الاجتماعية-أسس ومبادئ-، أساليب واتجاهات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014، ص 37.

(2) زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 99.

سادسا: أهمية تمكين العمال

يمكن تحديد أهمية التمكين فيما يلي: (1)

- 1- يلعب التمكين دورا هاما في مواجهة المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المنظمات وحلها في حالة غياب المسؤولين وذلك عن طريق منح العاملين حرية التصرف لمواجهة المواقف المختلفة.
- 2- كما تبرز أهمية تمكين العاملين وتفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار في انخفاض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ما يعني مرونته، كما يؤدي أيضا إلى تقليل تكاليف التشغيل.
- 3- من خلال تمكين العاملين نجد أن الإدارة العليا تتفرغ للتركيز على قضايا إستراتيجية أخرى بدلا من الاهتمام بأمور عادية روتينية.

فيما يرى إبراهيم المحاسنة أن أهمية تمكين العمال تتمثل في: (2)

- 1- يعتمد التمكين أساسا على توسيع قدرات الناس دافعا إلى تعزيز خياراتهم، وهذا بدوره يأتي داعما لإنفتاح آفاق حرياتهم.
- 2- يشجع التمكين استثمار الموارد بالمنظمة وخصوصا الموارد البشرية، كونه يساعد على الإبداع وإطلاق أفكار جديدة.
- 3- تمكين العاملين يحقق الرضا الوظيفي للعمال، وكذلك انتمائهم للمنظمة خاصة إذا اقترن بالمكافآت والحوافز.

أما "عادل هادي البغدادي" و"رافد حميد الحدراوي" فقد حددا أهمية تمكين العمال التي تتعلق بالعاملين والمنظمة كالتالي: (3)

(1) ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطور، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 246.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 77.

(3) عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي: الإستراتيجية ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 152

- تكمن أهمية التمكين بالنسبة للعاملين في كونه يشعرهم بالمسؤولية ويمنحهم الإحساس بالملكية من خلال الإعتماد على أفكارهم وآرائهم ومهاراتهم وإن إدراك عملية التمكين لديهم معناه أن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات الزبائن من دون الحاجة إلى الحصول على الإذن من الإدارة العليا للقيام بالتحسينات اللازمة، أما بالنسبة للمنظمات فيمنحها المرونة اللازمة والقدرة على التكيف والتعلم بغية مسايرة التعقيدات البيئية المتزايدة والمنافسة الحادة.

لتمكين العمال أهمية بالغة بكل من المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى، حيث تتبع أهميتها فيما يخص المنظمة في كونها تزيد من فرص الإبداع والإبتكار، وكذا زيادة الولاء للمنظمة، تحسين الإنتاجية، كما ونوعا وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة في الصدارة، كذلك له أهمية بالنسبة للعمال وهذا يبرز من خلال اكتساب المهارة، تحقيق الرضا...

يمكن تحديد أهمية تمكين العاملين في الجدول التالي:

أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة	أهمية التمكين بالنسبة للعاملين
- زيادة فرص الإبداع والإبتكار	- زيادة الإلتزام للمهام التي يقوم بها للمنظمة
- زيادة ولاء العمال للمنظمة	- رفع مستوى أداء العمال
- تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية	- اكتساب المهارة والمعرفة
- تحسين العلاقة بين العاملين أنفسهم والعلاقة	- المحافظة على العمال من التسرب والهجرة
- بين العاملين ورؤسائهم	- تحقيق الرضا الوظيفي

المصر: عادل لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والإبتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 99.

إذا لتمكين العمال أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة، أو بالنسبة للعمال، وهذه الأهمية تزيد من تطبيق المؤسسات للتمكين خصوصا في ظل المتغيرات التي تعمل فيها المؤسسات، فهي تزيد من الإنتاجية وتحسن العلاقة بين العمال ورؤسائهم، كما أنها ترفع من أداء العمال وتكسبهم مهارة ومعرفة.

سابعاً: مراحل تطبيق تمكين العمال

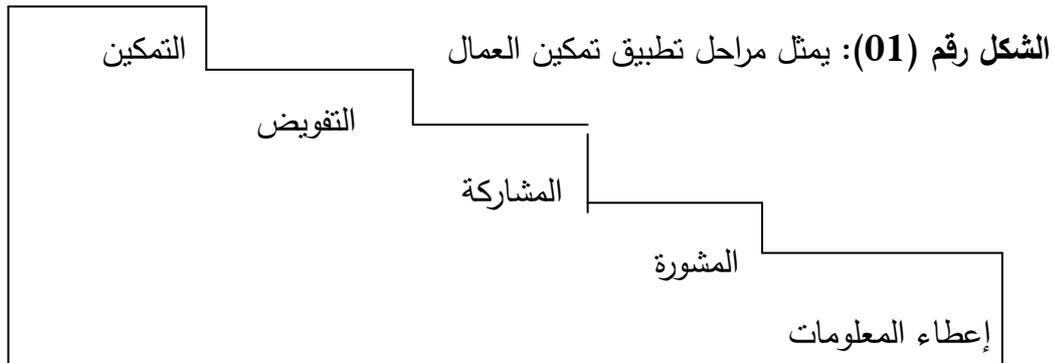
لتبني التمكين لابد من تتبع مراحل وخطوات، ولقد حدد "غوتش ودافيس" "Gotesch and Davis" مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بما يلي: (1)

- 1- تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
- 2- وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.
- 3- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
- 4- اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.

ومن وجهة أخرى نجد أن "دالف" "Dalf" قد اتخذ مراحل أخرى لتطبيق استراتيجية التمكين وتكون هذه المراحل من أدنى مستوى إلى أعلاه ومن أبسط المهارات إلى أعقدها وهي كالتالي:

- 1- نشاطات إعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مستوياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
- 2- تشجيع مقترحات العاملين.
- 3- منح العاملين فرصة المشاركة في وضع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
- 4- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات والجودة الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.

ويمكن تحديد مراحل إستراتيجية تمكين العمال وفق المخطط التالي:



المصدر: عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،

ط1، 2003م، ص 42.

(1) زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 96.

ثامنا: نتائج تمكين العمال

يحقق التمكين نتائج تعود على العامل والمنظمة وذكرها فيما يلي: ⁽¹⁾

أ- نتائج تعود على العامل:

- تحقيق الإلتواء: يساهم التمكين في زيادة الإلتواء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتماء المؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.
- المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة.
- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء العمال ورفع مستواهم من الأمور الأساسية في تطبيق التمكين، ففكرة تحسين أداء العمال هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة مهمة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء خاصة بالمؤسسات بواسطة برامج التمكين تعد عوامل من عوامل النجاح.
- اكتساب المعرفة والمهارة: برامج نجاح التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تحقق دون تنمية وتدريب.
- المحافظة على العامل من قبل المنظمة: المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعمالها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته تحتم على زيادة التمسك به والمحافظة عليه.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يشعر ويدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي: هو من أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

⁽¹⁾ يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 121.

ب- نتائج تعود على المنظمة:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وبدوره يساهم في تحسين ولاء العاملين للعمل.
 - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.
 - زيادة فرص الإبداع والإبتكار: وذلك نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة.
 - مساعدة المنظمة في تجسيد برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير.
 - تحقيق إنتاجية أداء جديد من حيث جودة الأداء: من حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة.
- من خلال ما سبق نجد أن تطبيق تمكين العمال يحقق نتائج تعود على المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى، وهذه النتائج من شأنها أن تحقق التقدم للمؤسسة وتضمن استمرارها.
- إن هذه النتائج تؤكد على الأهمية البالغة لتمكين العمال، كما تبرز بأن التمكين هو الخيار الأنسب للمؤسسة.

تاسعا: معوقات تمكين العمال

يمكن أن تكون هناك أسباب عدة تؤدي إلى فشل إستراتيجية التمكين وقد تختلف هذه الأسباب من باحث إلى آخر إلا أنه يمكن الإشارة إلى أهم الأسباب كالتالي: (1)

- 1- خوف المدراء من فقدان السلطة والرقابة والقوة.
- 2- عدم تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المناسبة.
- 3- وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الأنماط الإدارية التقليدية والتي تتميز بالمركزية الشديدة.
- 4- عدم وجود الثقة المتبادلة بين العمال ومدراءهم.

(1) إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: مرجع سابق، ص 115.

أما حسب "موسى قاسم البنا" و"نعمة عباس الخفاجي" فيحددان أهم المعوقات في: (1)

- وجود الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والمبادرة.

من جهة أخرى يرى بلال خالف السكارنة أن معوقات تمكين العمال هي: (2)

1- السرية في تبادل المعلومات.

2- عدم وجود الرغبة في التغيير لا من طرف العمال ولا من طرف المدراء.

إذا هناك معوقات قد تعترض تمكين العمال ويمكن أن تؤدي إلى فشله، وهذه المعوقات لا ترتبط بالمؤسسة فقط، بل تتعلق بالعمال أيضا، وأهمها وجود نمط تقليدي تقوم عليه إدارة المؤسسة، إضافة إلى نقص المهارة لدى العمال وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية، ولتجاوز هذه المعوقات لابد من تظافر جهود كل من المؤسسة والعمال.

عاشرا: تمكين العمال في الفكر الإداري

أولا: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وتركز على الجوانب العقلانية الرشيدة في التنظيم، وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤثر على تحقيق الأهداف ومنه خلق مناخ تنظيمي مناسب يسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية وقد ساهم التطور الصناعي في جعل تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، التخصص وزيادة الإنتاجية، وفيما يلي سنتطرق لمضامين أهم النظريات الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" "Frederik Taylor" (1856-1915):

"ظهرت مدرسة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية لتكون انعكاسا لطبيعة المجتمع والظروف التي نبعت فيها النظرية، وهي مرحلة التوسع في التصنيع وتوفر عدد من العوامل المساعدة

(1) حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص 54.

(2) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 327.

على ازدهار الحركة الصناعية، مثل: توفر الموارد الطبيعية وكفاية أعداد العاملين وظهور الإختراعات العلمية". (1)

فافتترضت هذه النظرية أن العمال كسالى ولا يحبون العمل، وأن على إدارة المنظمة أن تكون أكثر رشدا من خلال فرض تنظيم معين يلتزم به كل من الإدارة والعمال حتى يؤدي ذلك إلى كفاءة عالية للمنظمة" ومن رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور "Frederik Taylor" وهو مهندس يؤمن بضرورة دراسة العمل والأدوات وطريقة أداء العاملين، بطريقة علمية حتى تكون النتيجة تصميم جيد للعمل، واختيار سليم للعاملين". (2)

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنسان وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

إن التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميت يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

وعلى الرغم من ذلك فنظرية الإدارة العلمية تصر على المدى البعيد حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فريدريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والإرهاق من إتباع أساليب محددة و ثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالا للتفكير وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، وما تزال هنالك مؤسسات تطبق المبادئ

(1) محمد القريوتي: السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، عمان، ط1، 2002، ص 57.

(2) أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 36.

الإدارة العلمية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا".⁽¹⁾

2- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول "Henri Fayol":

جاء "هنري فايول" "Henri Fayol" في 1916، وهو مهندس فرنسي ساهم في تقديم التعديلات (صناعة المعادن) في فرنسا، حيث انتخب مديرا عاما للشركة التي كان يعمل فيها، ساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة".⁽²⁾

إن أي متفحص لهذه النظرية التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

وما يمكن إبرازه فيما يخص ما توصل إليه فايول هو:

- قام بتحديد المهارات والصفات الواجب توفرها في المديرين منها: صفات جسدية وعقلية، وصفات خلقية وصفات فنية.
- حدد فايول المبادئ الأربعة عشر والتي جاء بها من خلال خبرته وعمله بالشركة الفرنسية للحديد والصلب وهي كالتالي:⁽³⁾ تقسيم العمل، السلطة، الإنضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة، الشخصية للمصلحة العامة، المكافآت، التمركز، السلمية، المساواة، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، الترتيب والعمل الجماعي.

وهناك بعض الممارسات التي سمح بها فايول والتي لها علاقة بتمكين العاملين ومنها، تناسب السلطة مع المسؤولية، المساواة في العدالة، الاستقرار في العمل، حيث دعى فايول إلى تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة، وتدريبهم والإهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية، إعطاء فرصة للعاملين للمشاركة لإبداء آرائهم.

⁽¹⁾ يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2006، ص 15.

⁽²⁾ كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ والأسس والوظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 104.

⁽³⁾ محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008، ص 39.

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر "Max Weber":

"جاء بها المفكر الألماني ماكس فيبر "Max Weber" وهو عالم اجتماع واقتصاد، جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب".⁽¹⁾

وأكد ماكس فيبر أن المؤسسة المثالية هي المؤسسة البيروقراطية التي تعمل بموجب تقسيمات واضحة للعمال ومن هنا أطلق مفهوم "البيروقراطية المثالية" وتتمثل خصائصها فيما يلي:⁽²⁾

- تقسيم العمل: تجزئة الوظائف إلى مهام ونشاطات مبسطة وروتينية.
 - القواعد والإجراءات الرسمية: قواعد وإجراءات مكتوبة ونظم العمل يخضع لها جميع أفراد المؤسسة.
 - اللاشخصية في الوظيفة: توحيد تطبيق قواعد ورقابة العمل على جميع الأفراد.
 - الاختيار على أساس الجدارة: وذلك اختيار الأفراد وتوظيفهم على أساس المواصفات التقنية والمؤهلات العلمية.
 - التسلسل الهرمي: تنظيم المناصب وتحديد سلسلة الأوامر والمستويات الإدارية.
- ومن هنا يتضح غياب مفهوم تمكين العاملين، وذلك لأن ماكس فيبر يهمل الدور الذي يمكن أن يلعبه المورد البشري في تحسين الأداء لو تلقى نوع من الحرية والتحفيز لتقديم ما لديه من قدرات، ولهذا فإن تمكين العاملين والنظرية البيروقراطية على طرفي نقيض.
- بالرغم من الانتقادات التي توجه إليها إلا أنها مازالت النظام البيروقراطي يحكم بعض أقسام الإدارات الفرعية.

ثانيا: النظريات السلوكية في الإدارة

(1) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 37-38.

(2) أنتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة، فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2005، ص 415.

خلال عام 1920 كان هناك بداية الاهتمام بالجوانب الإنسانية، فظهرت عدة نظريات ناقدة للنظريات التقليدية السابقة التي أغفلت الجانب الإنساني، وحتى إن تعرضت له فإن هدفها كان زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس الإنسان بحد ذاته.

ومن أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني:

1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية الحاجات لماسلو.

3- نظرية X و Y لدوجلاس مارغريغور

1- دراسات هوثورون وحركة العلاقات الإنسانية:

ومن أهم منظري العلاقات الإنسانية ماري باوكر فوليت، إلتون مايو وزملائه "Elton Mayo"، Mary Parker Follet.

"ماري باركر فوليت" هي أم الإدارة كما وصفها "بيتر دراكر" peter drucker، وقد جاءت بمواضيع حديثة، حيث تناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي كما حاولت التوفيق بين الإتجاه الكلاسيكي والسلوكي⁽¹⁾، كما أكدت فوليت من خلال مقالات لها على دور الموظف في المنظمة كمالك لها، وهي ما تتناوله أبيات الإدارة مثل: "الموظف المالك"، و"المشاركة في الربح"، وهذا يؤكد أيضا اهتمامها بالبعد الإنساني.

"أما دراسات هوثورن التي ساهم فيها "إلتون مايو" "Elton Mayo" من جامعة هارفارد، فقد كانت في البداية تحاول دراسة ظروف العمل وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة ظهر متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة وظروف العمل المادية التي قامت بها الدراسة من أجل قياسها وقياس أثرها".⁽²⁾

(1) يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 20.

(2) ثابت عبد الرحمان إديس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 266.

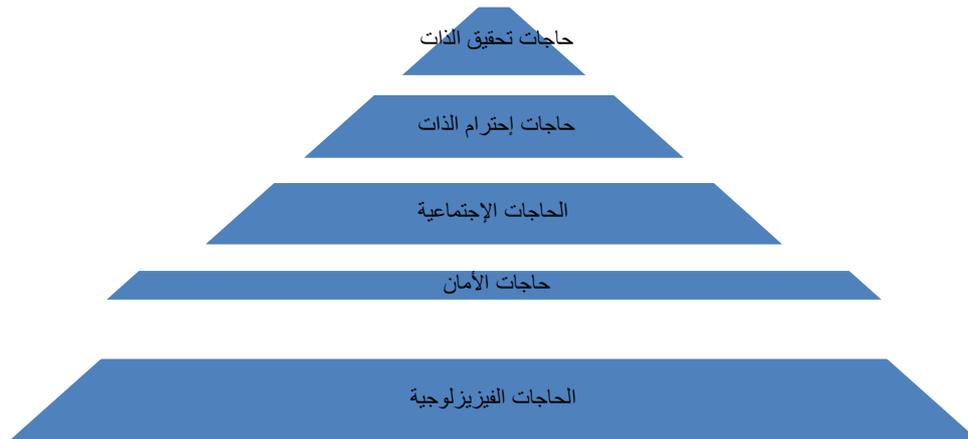
"وقد سمي هذا الخطأ في المنهجية بـ "أثر هوثورن" الذي كان سبب في بروز حركة العلاقات الإنسانية والتي تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل".⁽¹⁾

يمكن القول أن جذور نظرية تمكين العمال ترجع إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني من طرف رواد المدرسة الكلاسيكية، أي أن نظرية تمكين العمال عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي، لكن رغم هذا نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد تعرضت للنقد وخصوصاً في كونها اهتمت بدراسة العنصر الإنساني في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للتنظيم.

2- نظرية الحاجات لماسلو "Abraham Maslou":

"خلال القرن الماضي وحينما بدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية من أجل تحقيق تميز ونمو في المنظمات من نواحي اقتصادية وإنسانية على حد سواء، فظهرت نظرية ماسلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة حاجات"،⁽²⁾ ويمكن تحديد هذه الحاجات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 322.

⁽¹⁾ رامي جمال أندروس وعادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2005، ص 129.

⁽²⁾ اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 2013، ص 46.

واعتقد "ماسلو" أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها، وتتمثل في: (1)

- الحاجات الفسيولوجية: كالطعام والشراب والمسكن...
- حاجات الأمان: الحماية من المخاطر بأنواعها، تخفيف الشعور بالقلق، التأمينات والتعويضات...
- حاجات الإنتماء: إقامة العلاقات، الإنتماء إلى جماعات، الصداقة....
- حاجات الإحترام والتقدير: وتنتج من خلال المكانة الاجتماعية للفرد ومركزه الإجتماعي ما يولد الثقة بالنفس.
- حاجات تحقيق الذات: وتكون من خلال استخدام الفرد لمهاراته لتحقيق طموحاته.

نجد بأن نظرية الحاجات لماسلو قد أعطت أهمية للعامل، وذلك من خلال تحديد الحاجات التي يحتاجها والتي تؤدي به إلى الإبداع والإبتكار خصوصا إذا كانت المؤسسة تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما ينادي به تمكين العمال، لهذا لا بد على الإدارة العليا تلبية حاجات عاملها لتتمكن من إنجاح التمكين.

3- نظرية x و y: لدوغلاس ماكريغور "Douglas Macgrigor":

تقوم نظرية دوغلاس ماكريغور على وجود نظريتين x و y ولكل منهما افتراض وتتضح كالتالي:

- **نظرية x:** ترى هذه النظرية أن العامل كسول بطبعه، ينقصه الطموح وليس لديه الإستعداد لتحمل المسؤولية، يكره العمل ويتجنبه لذا يلجأ صاحب العمل إلى الشدة والقوة". (2)
- **نظرية y:** وهي تقوم على افتراضات معاكسة لنظرية x حيث تجد أن العامل إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، متحمس للمسؤولية، مبادر ومستعد لتنمية أهداف المؤسسة، وعلى الإدارة العليا خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته وإبراز طاقاته الكامنة.

يمكن القول أن نظرية x مناقضة تماما لما جاء به مفهوم تمكين العمال، كون المدراء حسب هذه النظرية يتحكمون في السلطة ولا يتركون للعمال مجالا أوسع للمبادرة والإجتهد في العمل.

(1) محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010، ص 86.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2013، ص 103.

"أما فيما يخص نظرية Y فهي تتفق مع التمكين، حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجعون الاتصالات الصاعدة، ويسمعون إلى آراء مرؤوسيههم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، وحيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة وإثراءها والإعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس X".⁽¹⁾

4- نظرية الأنماط القيادية: لرئيس ليكيرت "Rensis Likert":

وصف ليكيرت في هذه النظرية أربعة (04) أنماط مختلفة في الإدارة وهي: ⁽²⁾

أ- النمط الأول: في هذا النمط نجد أنه مناقض تماما لما يدعو إليه تمكين العمال، حيث تكون الاتصالات من أعلى إلى أسفل، والرقابة شديدة على العمال، واتخاذ القرار في القمة فقط.

ب- النمط الثاني: في ظل هذا النمط لا بد أنه يكون أكثر مرونة من النمط السابق إلا أن هناك اشتراك العاملين في القرار تكون في المستويات الأدنى لكن السلطة والرقابة ونظام الاتصال يبقى معيقا للتمكين.

ج- النمط الثالث: يطلق عليه النمط الإستشاري، في هذا النمط تكون هناك ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لكنها تبقى نسبية وليست مطلقة، كما يكون هناك تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين أكثر من النمطين السابقين والاتصال يتم من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

د- النمط الرابع: يتفق هذا النمط مع نظرية Y كما لماكريغور فالرؤساء هنا يتقون ثقة كبيرة في مرؤوسيههم، كما أن لديهم طموحات عالية عن عملهم والشعور بالمسؤولية وتتم المشاركة في اتخاذ القرار بشكل كبير، حتى فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية، ومناخ الاتصال تفاعلي تماما، فالاتصالات تتم بحرية في جميع الإتجاهات.

يؤكد ليكيرت على أن النمط الرابع يحقق أعلى مستوى من الإنتاجية والتمكين على عكس الأنماط السابقة التي تحقق مستويات أقل.

⁽¹⁾ رامي جمال أندروس وعادل سالم معاينة: مرجع سابق، ص 129.

⁽²⁾ مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 36.

• النظريات الحديثة في الإدارة:

1- نظرية النظم:

"اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بموضوع التمكين ومن بينهم "بيرتا لانفي" "Berta Lanffy" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية التي أحدثت قفزة نوعية كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمؤسسات، وكانت هذه النظرية بمثابة الشرارة الأولى التي أدت إلى النظر للمؤسسات كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته الخارجية".⁽¹⁾

وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة" فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات الأعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العنصر عبئاً على الفريق، ومعيقاً لتحقيق أهدافه".⁽²⁾

يلاحظ بأن هذه النظرية نادى بعدة دعائم ركز عليها التمكين منها: ضرورة التسليح فريق العمل بالمعرفة والمبادرة والإبداع، بالإضافة إلى تركيزها على مبدأ التعاون والعمل المشترك والإستقلالية في العمل، وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المؤسسة جميعها.

2- النظرية الموقفية (الظرفية): "لورنس" و"لورش" "Laurence" and "Lorsen":

"ظهرت النظرية الموقفية في بداية الستينيات من القرن العشرين لتؤكد أهمية المتغيرات البيئية على المؤسسات، وتعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، حيث اعتمدت على مفهوم "النظام المفتوح".⁽³⁾

تقوم هذه النظرية على عدة مبادئ أهمها:

(1) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص 64.

(2) يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 25.

(3) هدى عمر عبد الله باقبص: آلية التمكين الإداري، شبكة الألوكة، قسم الكتب، المملكة العربية السعودية، ط1، 2018، ص 15.

- مبدأ التكيف مع المتغيرات الطرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توحى بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، والنظرية من ناحية أخرى، وما يناسب المؤسسة أو ظرفا من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى فهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة (المجرد أنها نجحت في مكان آخر)، وما يبرز ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو الثقة، أو للمتغيرات الطرفية الخاصة بالمنظمة.⁽¹⁾

- وما نستنتج من هذه النظرية، أنها ساهمت في تحقيق جانبا معينا من تمكين العاملين، وهذا من خلال إتباع المؤسسة لأساليب متنوعة حسب الموقف تثير الطريق أمام المرؤوسين، وتجعل وصولهم إلى أهدافهم سهلا، كما تمنح للإدارة العليا مرونة عالية للتصرف وفقاً لما تمليه الظروف والمواقف، وهذا يقوم المديرين بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات، والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي يقوم هنا المديرين بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات، والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

3- نظرية Z لوليام أوشي "William Ouchi":

تعتبر نظرية Z من النظريات الحديثة التي جاء بها وليام أوشي، والتي ظهرت كرد فعل لعدم فعالية تطبيق النظرية اليابانية في إدارة المؤسسات خارج اليابان لاختلاف البيئة وتمزج هذه النظرية بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي، وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:⁽²⁾

- التوظيف يكون طويل الأمد.
- السماح للعاملين في المشاركة باتخاذ القرار.
- المسؤولية لفريق العمل أي أنها جماعية وليست فردية.
- تتميز الترقية بالبطء الشديد.

(1) يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 26.

(2) فريد فهمي زياد: وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 115.

- التخصص المعتدل نسبيا والإهتمام بشؤون العامل وأفراد عائلته.

من خلال هذه المبادئ نجد أنها تتفق مع تمكين العمال حيث أنها تركز على الجوانب الإنسانية، كما أنها تتطرق من منهج عمل الفريق الذي يعد من الأسباب التي أدت إلى نجاح اليابان في العقود الماضية، حيث تدرب إدارة الشركة الفريق على حل المشاكل الأساسية ديناميكيات الجماعة وتحدد نطاق مسؤولية الفريق ويكون الفريق حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة، وهي وسيلة من وسائل التمكين.

من خلال عرضنا لمختلف النظريات نجد أنه قد تم التطرق إلى تمكين العمال، لكن كل حسب نظرة محددة، فالنظريات الكلاسيكية قد تطرقت إليه من خلال نظرية المبادئ الإدارية لفايول وكان الدافع هو تحقيق أداء وإنتاجية جيدين، في حين نجد أن النظريات السلوكية والحديثة قد اهتمت به أكثر بدافع الاهتمام بالجانب الإنساني أي الاهتمام بالعمال، وفي نفس الوقت تحسين الأداء.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل جذور تاريخية لمفهوم تمكين العمال الذي ظهر من خلال القرن 20 بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤثر على ممارسة الديمقراطية في المنظمات.

وأوضحنا أن التمكين يقوم على مجموعة من المبادئ، وأيضاً توصلنا إلى أنه لا بد من الأخذ بأسباب إستراتيجية لتمكين العمال، كما يحتاج التمكين إلى وجود متطلبات كبيرة لإنجاحه، وهذا للوصول لجملة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها.

فتطبيق التمكين يحقق عنه أهمية كبيرة، وكما أن للتمكين مراحل وخطوات لا بد من مراعاتها ويتعرض التمكين لمعوقات تحول دون تطبيقه، وبالرغم من أن التمكين يعد مصطلح حديث، إلا أنه وجد بعض مضامينه في النظريات الإدارية، النظريات الكلاسيكية، النظريات السلوكية، والنظريات الحديثة وهذا ما تطرقنا إليه في الفكر الإداري.

الفصل الثالث:

الأداء

الفصل الثالث: الأداء

تمهيد

أولاً: شروط الأداء الجيد

ثانياً: أهمية الأداء

ثالثاً: مكونات الأداء

رابعاً: معايير الأداء

خامساً: عناصر الأداء

سادساً: أبعاد الأداء

سابعاً: أسباب ضعف أداء العاملين

ثامناً: العوامل المؤثرة على الأداء

تاسعاً: مستويات الأداء

عاشراً: الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

إحدى عشر: مفهوم تقييم أداء العمال

إثنا عشر: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

ثلاثة عشر: أسس التقييم الفعال للأداء

أربعة عشر: النظريات المفسرة للأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، الأمر الذي دفع بعملاء الإدارة إلى الاهتمام بهذا الموضوع، بل وأكثر من ذلك فهو بمثابة ظاهرة محورية لجميع فروع وحقول المعرفة، على اعتبار أن الأداء الجيد يعتبر مقياساً للنجاح، وعليه يتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر المكونة له.

أولاً: شروط الأداء الجيد:

تتوفر العديد من شروط الأداء الجيد ونذكرها فيما يلي: (1)

الشروط 01: وضوح وشفافية المهمة /الواجب:

تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية ويتم التأكد من فهمه لها وهي:

- الواجب، المهمة نفسها
- الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة
- حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي يستطيع أن يصل إليها ويمارسها في تنفيذ لما هو مطلوب منه

الشرط 02: الأهلية / الكفاية للمهمة

من الشروط البديهية لضمان أداء مهمة ما أن يكون الشخص الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها.

- تكون الأهلية نتيجة للمهارة العالية والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة وأن تتوفر لدى الشخص المعني.
- القدرة على ترتيب ودمج مهاراته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.

الشرط 03: حصيلة المعرفة

قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية غير مخطط لها أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أم سلبية علما أنه يمكن التنبؤ بنتائج استنادا إلى الخبرة السابقة وملاحظة أي تصرفات تشجع أو لا تشجع على إكمالها.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، ط1، 2001، ص ص 106-107.

الشرط 04: مناقشة المهمة

يمكن أن نلاحظ أحيانا أن بعض الناس لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بمهمة عمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للموظف، إنجاز مهمة واحدة، وبالتالي يصبح هناك تنافس مع المهمات الأخرى ومع الوقت المحدد للإنجاز ومع أسلوب الإنجاز.

الشرط 05: التعاون في أداء المهمة

عندما يتم توكيل مهمة لشخص فإنه يقوم بالجزء المطلوب، أما إنجاز المهمة كاملة فيمكن أن تعتمد على الآخرين وتعاونهم، ففي الماضي كان العمل عبارة عن تفاعل الفرد مع الأشياء كالمزارع مع الأرض والعامل مع الآلة، أما في هذه الأيام فالعمل في المنظمات يتطلب تعاون عدد من الأفراد ليتم إنجاز وأداء الواجب بصورة صحيحة وتجنب حدوث مشاكل في الأداء، ملاحظين أن ما يقوم به العامل أو ما لا يقوم به يعتمد على جداول عمل أوليات الآخرين.

الشرط 06: ضبط المهمة

تعتبر المهمة جزء من العمل وهي عملية محددة البداية والنهاية وينتج عنها بعض النتائج ذلك القيمة للمنظمة، وهذا يعني أنه يجب ضبطها وضبط المهمة يعني أن تجري متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، وذلك عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها مع الشروط المطلوبة والمشابهة، وبذلك يتم في النهاية إجراء ما يلزم من تعديل للتوفيق بين الواقع الحالي، ويتم ضبط المهمة من خلال تحديد معايير للقياس والمقارنة ليسهل تحديد الفجوات ونقاط الضعف واكتشاف الخلل وتحرير الملاحظات للشخص المعني بالتنفيذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

الشرط 07: الإلتزام بالمهمة

إن التزام الموظفين بالمهمة المطلوبة منهم مهمة جدا لإنجازه وأدائه بالصورة المطلوبة وقد يكون عدم الإنجاز عائد إلى أسباب عديدة ليس شرط أن يكون وجود انتماء أو التزام هو السبب في ذلك، على الرغم من أن عدم الإلتزام بالمهمة والعمل يتوقفان في كثير من الأحيان على شروط أخرى من شروط الأداء التي سبق ذكرها، مثل عدم الكفاية أو عدم الاهتمام بعواقب الإنجاز لذلك يجب عدم اعتبار وجود اتجاه إيجابي أو التزام نحو المهمة هو سبب في عدم أدائها.

الشرط 08: مميزات وظروف المهمة

لكل مهمة ظروفها الخاصة بها والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب وتشمل الظروف المناسبة كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء، ويشمل ذلك دعم المعنيين بمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة وبالشكل الصحيح، والعكس صحيح.

وعليه فإن للأداء الجيد شروط عديدة واجب توفرها لضمان سير أداء جيد داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وتكون المهمة واضحة وشفافة لتسهيل عملية العمل، وأن يكون له أهلية وهي من الشروط البديهية لضمان أداء مهمة، إضافة إلى أن الأداء يتضمن شروط أخرى وهو حصيلة المعرفة تكون غير مخطط لها، وهي قد تكون نتائج متحصل عليها بشكل مباشر أو غير مباشرة، وكذلك أن يكون هناك تعاون في إنجاز المهام المطلوب ليكون هناك أداء جيد للمؤسسة، وكذلك أن يكون هناك تعاون في إنجاز المهام المطلوب ليكون هناك أداء جيد للمؤسسة، وكذلك لابد من متابعة وضبط المهمة من صحة التنفيذ ومن شروط كذلك التزام العامل بالمهمة المطلوب لينتج عنه أداء جيد وبالصورة المطلوبة منه، وعلى هذا يتضح بأن أداء العامل في المؤسسة له شروط لابد من التقيد بها في المؤسسة.

ثانياً: أهمية الأداء

تكمن أهمية الأداء المتمثلة لجهود الأفراد داخل الوظيفة والمحددة فيما يلي: (1)

يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وعليه فإن المقاس الحقيقي لفعالية الفرد في وظيفته والمحدد لقيمته هو أدائه ومنه أهمية الأداء تكون أساساً في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها الأداء، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول في التغيير فهو يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع، حيث أنه يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقة العمل الجيدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقييم وتحسين طريقتهم.

ومن خلال هذا فالأداء يساعد على تحويل تردد الأفراد إلى حافز يحركهم بإعطائهم شيئاً ما واقعياً يفعلونه في مجال العمل ومن جهة أخرى فإن الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام

(1) فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص 240.

المتزايد والتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على الأداء.

نستخلص بأن الأداء له أهمية بالغة بالنسبة للإداريين فهو محور نجاح كل مؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى فإن الأداء تهتم به الإدارة من خلال الاهتمام المتزايد لأداء العمال في مجال العمل من قبل المنظمات، وعلى هذا فإن للأداء أهمية بالغة لقيام كل مؤسسة.

ثالثا: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة لذلك فإنه من المفيد أن نعرض لكل من المفهومين بالتحليل، وذلك على النحو التالي: (1)

1- الفاعلية Effectiveness:

بما أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وعرفها فنست "Vincent" بأنها: «القدرة على تحقيق النشاط»، بينما عرفها كل من ولكر وروبرت "Rubert" و"Walker" بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة».

نستنتج مما سبق بأن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بكل صحيح وسليم ومدى إشباع النتائج المساهمين في الفريق متضمنا كلا من العملاء في الداخل والخارج وتكون النتائج نفسها، مثل: التي تقاس لتقييم الأداء الفردي بشكل خاص ويتضمن هذا مقاييس الجودة، الكمية، الوقت.

2- الكفاءة Efficiency:

عرفها ولبر وركيرتس "Ruekerts" و "Wellber" بأنها: "قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال سنة المخرجات إلى المدخلات". أو هي مدى مساندة

(1) هيرمان أغوينيس: إدارة الأداء، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، ط1، 2011، ص 349.

عمليات الفريق الداخلية في تحقيق النتائج وإشباع رغبات أفراد الفريق، يمكن أن يشمل هذا المقاييس، الاتصال، التدريب والتعاون وصنع القرار.

وعلى هذا الأساس فإن مفهوم الأداء يتكون من الفاعلية التي تعني أداء الأعمال بينما الكفاءة فهي قدرة المؤسسة على تسيير العلاقة بين المدخلات والمخرجات وهما مكونين أساسيين للأداء.

رابعاً: معايير الأداء

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يقوم بعمل معين، والهدف من وضع معايير الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح أوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.

وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي: (1)

• الجودة:

تعبر عن مستوى أداء العمل وكذلك فهي : "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العلماء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية وتوقعاتهم الضمنية والصريحة، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي، يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج نسبة الفاقد والهدر، ومن تم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة، فهو يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى إقناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وصل نجاح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

(1) محمد علي بن مانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على ضباط العاملين بالأمن الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 73-74.

• الكمية:

يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصعب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

• الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.

• الإجراءات:

وهي تعتبر من الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف والرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنتاج الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو بتسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل لضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

يتضح لنا من خلال قراءتنا بأن للأداء العديد من المعايير لا بد من توفرها في العامل داخل المؤسسة للوصول إلى نتيجة نهائية أو معرفة ما إذا ما كان هناك تحسن في أداء العامل، أو هناك تذبذب في أداء العامل لمهامه لا بد من ذلك أن يصحح وإعادة مراجعة أوجه القصور ليتم أداء العامل دون عراقيل أو قصورات.

خامسا: عناصر الأداء

وتتم العديد من الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواضبة في العمل، التعاون ويتضح من ذلك أن العناصر على نوعان وهما: (1)

- عناصر شخصية: وهي التي تتعلق بشخصية العالم، القابلية، الإستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الإهتمامات... الخ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية، وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.
- عناصر أدائية: وهي التي تتعلق بالسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية... الخ.

ومن خلال هذا يتضح لنا بأن الأداء له عنصرين أساسيين المتمثلة في عناصر شخصية وهي التي تتعلق بشخصية العامل، كالقيم فحين أنها صعبة القياس لأنها خصائص مجردة، بينما هناك عناصر أدائية والمتعلقة بالسلوك العامل خلال قيامه بالعمل، كما أننا نستطيع ملاحظتها وقياسها كاتخاذ القرارات مثلا.

سادسا: أبعاد الأداء

يرى "إبراهيم محمد محاسنة"، هناك بعدين للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد التنظيمي، والاجتماعي وهي: (2)

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 128.

(2) إبراهيم محمد محاسنة: مرجع سابق، ص 108.

• البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية.

نستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

• البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوقفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، وكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ننصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (كالصراعات، أزمات، الخلافات...).

فحين يرى "الشيخ الداوي" بأن هناك بعدين آخرين للأداء المتمثل في: البعد الاقتصادي والبعد البيئي وهي:

• البعد الاقتصادي للأداء:

هو البعد الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالإستعانة بالقوائم المالية.

• البعد البيئي للأداء:

يرتكز على المساهمات الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطور بيئتها. (1)

يتضح لنا من خلال قراءتنا لأبعاد الأداء المتمثلة في البعد التنظيمي والتي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، أما البعد الاجتماعي للأداء الذي يعتبر مدى تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة لذلك لا بد من إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

بينما البعد الاقتصادي: المتمثل في تلبية حاجات ورغبات المساهمين وتستطيع قياسه من خلال القوائم المالية.

في حين نجد البعد البيئي: يركز على المساهمات في تطوير بيئة المؤسسة.

سابعاً: أسباب ضعف العاملين

قد يؤدي العاملون أداء ضعيفا وإن بعض أسباب ضعف الأداء من قبل العاملين هي: (2)

- 1- أنهم لا يعرفون كيفية أداء العمل، لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.
- 2- أنهم يعتقدون بأن أدائهم جيد لأنه لا أحد أشار خلاف ذلك.
- 3- لا يعرف العاملون ماذا يفعلون، لأنه لا أحد أعلمهم حول مسؤوليات عملهم، وقد يفترض المدير أن العاملين يعرفون أو يجب أن يعرفوا ما يتوقع منهم.
- 4- لا يرى العاملون أن وظائفه أساسية للمنظمة.
- 5- يكافئ بعض العاملين ليس من أجل الأداء، وبعضهم ضعاف قد يعاد تقييمهم لوظائف أسهل أولى من أن يعرض للمحاسبة لأداء أفضل.

(1) الشيخ الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 219.

(2) يوسف حجم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 263.

6- للعاملين موقف ضعيف تجاه مسؤوليات ووظائفهم ويفتقرون إلى الحماسة للوظيفة.

نستنتج أن أسباب ضعف الأداء من قبل العاملين يعود إلى أن العامل لا يمتلك المهارات الكافية، وكذلك أن الإدارة لا تشكي من أدائهم، كما أنهم لا يعرفون ما الذي يقوم به داخل المؤسسة وأيضاً لا يحاسبون من قبل الإدارة، أيضاً قلة الحماسة للعمال اتجاه الوظيفة، لهذا الأداء العاملين تواجههم أسباب معينة.

ثامنا: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر أداء العمال في المؤسسة بعدة عوامل، منها ما يلي: (1)

1- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وفي وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعمال، وهذا يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء العمال.

2- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء للعمال، فعدم وجود الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.

3- التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة وتكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العمال.

4- نوعية العمل المنجز: قد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج، لكنها من الناحية النوعية قد تكون ذات أداء رديء.

5- ضعف موارد المؤسسة: أي ضعف أو نقص موجود في المؤسسة من حيث الموارد سواء التقنية (الآلات والتكنولوجية والمعدات) وحتى الموارد البشرية يؤدي إلى ضعف في الأداء.

ورد "العباس مخير وآخرون" عدداً من العوامل التي قد تؤثر في الأداء العام للمؤسسات ومن أهمها: (2)

(1) أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، على الرابط:

www.investintecntech.com.28/04/2019,10:52h

(2) رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران ومحمد علي ذيب عاشور: نظم المعلومات الإدارية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 66.

1- التغيير في حجم العمل: إن التغيير في حجم العمل قد يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسات التي تقوم بعمل كبير وضخم داخلها.

2- التأثير في القيام بالأعمال: فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

يتضح لنا أن هناك عوامل عديدة يتأثر بها أداء العمال في المؤسسة والمتمثلة في عدم مشاركة العمال في صنع القرار كالتخطيط، مما يساهم في وجود فجوة بين الإدارة والعمال الذي يؤدي إلى ضعف المسؤولية لدى العمال، أيضاً عدم رضا العمال داخل الوظيفة يؤدي إلى ضعف إنتاجية وضعف الأداء للعمال.

من العوامل أيضاً نجد عدم المبالاة لدى الإداريين في المؤسسة وعدم استغلال الوقت لأداء جيد، كذلك عدم توفر الموارد اللازمة للقيام بالأداء الوظيفي للعمال.

بالإضافة إلى حجم العمل الضخم داخل المؤسسة وتأجيل الأعمال وتوفيرها مما يؤثر سلباً على أداء العاملين، وعلى هذا يتضح بأن أداء العامل يتأثر بعدة عوامل.

تاسعا: مستويات الأداء performance levels

هناك ثلاثة مستويات للأداء في منظمات العمال نذكرها فيما يلي: (1)

1- مستوى المنظمة (organizational Level):

هذا المستوى هو نفسه الذي سماه Danny مستوى وحدات العمل، ويمكن لمستشار الأداء البشري أن يعرف من خلال هذا المستوى أن متغيرات الأداء الرئيسية «هي الإستراتيجية المنظمة والغايات والبنية/ الهيكل التنظيمي والمقاييس والإدارة».

- هو أعلى مستوى في المنظمة، وهو ذلك المستوى الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب".
- هو ذلك المستوى من الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل وجود الخارجي الخاص.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص ص 99-100.

- المدير العام أو المسؤول في المنظمة هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء.
- يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال Entity والتي تشمل what وتحتوي باقي مستويات الأداء، وتعتبر الإطار العام لها.
- يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية: مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات... الخ.
- يمثل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.
- لدى هذا المستوى تعريفه الخاص للأداء والمتطلبات وكل ما يتعلق بالعمل من وسائل.
- أما أهم متطلبات الأداء التي يحددها هذا المستوى ويعرفها فهي: مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.

2- مستوى العمليات:

عند النظر إلى قلب أي تنظيم يمكن لأي شخص أن يلاحظ ذلك العدد الضخم من العمليات والوظائف المتداخلة والتي عن طريقها يتم إنجاز الأعمال.

ولتنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة فإنه تصبح هناك حاجة إلى مستوى ثان من الأداء، وهو مستوى العمليات والذي ينتج مخرجات المنظمة الرئيسية، وهذا المستوى من الأداء من الأعمال يمكن أن ينتشر خارج الإطار الإقليمي للمنظمة "داخل وخارج البلد" كما أن تكون العمليات مراحل وخطوات حسب نوع مهمة التنظيم.

ويمثل مستوى العمليات كيفية تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء.

كما يتم خلاله إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء وخاصة بين العاملين والأنظمة التي يعملون ضمنها، ويؤدي عدم توفر اعتماد متبادل بين مستويات الأداء، مما ينتج عنه ضياعا للوقت والمال ونسيان العملاء.

كما أن عدم تعريف العمليات الجوهرية في نظام ما، ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتشكيل وتنفيذ العمل بالشكل الذي يرونه مناسباً دون معايير محددة لمواصفات محددة لذلك لا بد من تحديد مستوى أداء العمليات ليتوافق مع مستوى المنظمة ويتطابق معها.

- مستوى جودة العمليات الداخلية لأي منظمة هو تعبير عن مستوى المنظمة وكفاءتها.
 - مستوى العمليات هو الذي يربط مستوى الأداء المنظمة بمستوى أداء الفرد.
- 3- مستوى الوظيفة / المنفذ للعمل:

يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات وتنفيذ العمليات وإدارتها، يتم من قبل الأفراد ذوي وظائف وفرق العمل يمثلون المستوى الثالث -مستوى الأفراد- بحيث تكون قاعدة ومرجعية أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعتمد على مستوى الأنظمة، بحيث تتوفر لدينا وظائف وأعمال لتنفيذ خطوات العمليات المباشرة، ووظائف أخرى تدعم هذه الوظائف مباشرة مما يسهل عملها ويحقق لديها احتياجاتها من التغطية المالية والموارد والقضاء القانوني والمصادر الأخرى، وعندما تتوفر وظائف المدراء والتنفيذيين الذين يستلمون عمل الأفراد.

ويشكل الفرد (المنفذ) أو يسمى بنظام الأداء البشري الذي يتألف من خمسة عناصر وهي:

المنفذ، المدخلات (أدوات، سلع...)، المخرجات (معاملة، جاهزة...)، الحصيلة (أثر لأي معاملة أو ينعكس على المنفذ إيجاباً أو سلباً)، التغذية الراجعة (لأثر وحصيلة المخرجات).

نستنتج بأن للأداء مستويات في منظمات الأعمال الأولى وهي مستوى المنظمة الذي يشمل مستوى العمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم في المنظمة وحلقة وصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين داخل المنظمة المطلوب منهم (العاملين) تحقيق هذه الحاجات، أما الثاني فيتمثل في مستوى العمليات التي يتم من خلالها إنتاج مخرجات المنظمة، وهذا مستوى من الأداء من الأعمال يمكن انتشاره خارج إطار المنظمة أي داخل وخارج البلد، كذلك تمثل جودة العمليات الداخلية لأي المنظمة هو تعبير عن مستوى المنظمة وكفاءتها.

بينما المستوى الثالث والأخير والمتمثل في مستوى تنفيذ الوظيفة أو ما يعرف بمنفذ العمل وهي قاعدة مرجعية لأداء العمال ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد على مستوى الأنظمة.

عاشرا: الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال وبمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي، إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب القياس من ذلك الأداء.

وهناك خمسة شروط وهي: التوافق الإستراتيجي، الصلاحية، الإعتمادية، القبول، والتجديد أو التميز، وفيما يلي شرح مبسط لهذه الشروط وهي: (1)

• التوافق الإستراتيجي: "strategic congruence":

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الإنسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

ويؤكد التوافق الإستراتيجية على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

• الصلاحية "validity":

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية، فإنه يجب ألا يكون فاسداً، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان.

• الإعتمادية "reliability":

وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الإعتمادية تلك الخاصة بإعتمادية المقيمين Interrater reliability، والتي تشير إلى مدى الإتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقيق الإعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن إثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو تقريراً منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الإعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة، أو الأبعاد الداخلية للقياس، تعتبر هامة.

(1) سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون، موزعون، عمان، ط1، 2010، ص 223.

• القبول Acceptability:

ويتعلق هذا الشرط بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

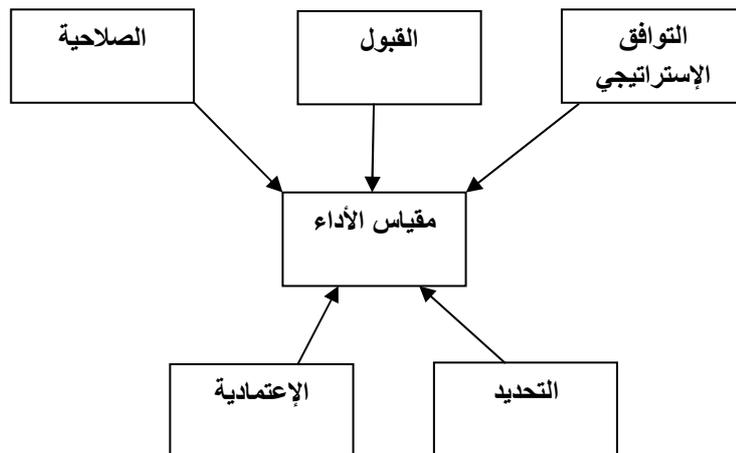
كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس، وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مقيد.

• التحديد specificity:

ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.

والشكل التالي يوضح تصورا واضحا أو شاملا لمتطلبات القياس للأداء

الشكل رقم (03): متطلبات مقياس الأداء الفعال



المصدر: سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 225.

يتضح لنا أن مقاييس الأداء الفعالة لا بد من توفرها في المؤسسة، وذلك لحاجة أن الكشف عن المشكلات التي تواجه العامل (الموظف) أثناء أدائه للوظيفة أو العمل، وذلك ليصحح العامل أدائه المطلوب منه، ولهذا لا بد على المؤسسات مراعاة هذه الشروط ولا بد من توفرها لقياس أداء العامل.

إحدى عشر: مفهوم تقييم أداء العمال

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، ويمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

يعرف "نجم عبد الله العزاوي" و"عباس حسين جواد" تقييم الأداء على أنه: «وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل». (1)

وفي تعريف آخر "لهاشم حمدي رضا" عرف بأنه: «تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه». (2)

كما يعرف أيضا "موفق عدنان عبد الجبار" و"الحميري وأمين أحمد محبوب المومني" تقييم الأداء على أنه: «عملية يتم بموجبها تقديم جهود العاملين بشكل منصف وعاقل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به». (3)

كما عرف "أحمد ماهر" تقييم الأداء بأنه: «ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل». (4)

(1) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2013، ص 367.

(2) هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 153.

(3) موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق وأفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 208.

(4) أحمد ماهر: الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 371.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن تقييم أداء العاملين هو تقييم العامل لأداء مهامه بطريقة معينة داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة من الزمن، كذلك حكم على سلوك العامل الواحد وتصرفاته أثناء العمل.

اثنا عشر: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن أهمية تقييم أداء العمال من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، وهي كالتالي: (1)

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- يسهم في الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل.

فحين ورد "محمد قاسم القريوتي" أهمية تقييم أداء العمال في المؤسسة وهي: (2)

- تقييم أداء العاملين يساعد على اتخاذ قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم للترقية، أو حتى الاستغناء عنهم.

حيث أورد أيضا "خضير كاظم حمود" و"ياسين" أهمية تقييم الأداء في المؤسسة فيما يلي: (3)

- عملية تقييم الأداء تساهم «بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها».

أما "فيصل حسونة" أورد أهمية الأداء فيما يلي: (4)

- تكمن أهمية تقييم أداء العمال في كونه يعبر عن استخدام الموضوعية والعدالة في تعامل المنظمات مع موظفيها.

- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقديم جهودهم من قبل الإدارة.

(1) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 170.

(2) محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 187.

(3) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 152.

(4) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط1، 2008، ص 147.

مما تقدم نستخلص بأن هناك أهمية تقييم أداء العمال، حيث تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص لهذا فتقييم الأداء له أهمية في اتخاذ القرارات، خاصة في مجال الموارد البشرية، وكذلك في الإنصاف بين العمال.

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها: (1)

- تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين.
- معرفة معوقات العمل مثل: عدم توفر المعدات والأجهزة.
- اختبار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- استغلال النتائج المتوصل إليها في التقييم لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال مكافأة الموظفين الذين يقدمون أقصى جهد، وتعرض العمال المهملين لجزاءات وعقوبات.

حيث أورد "بسيوني محمد البرادعي" أن هناك أهداف عديدة لتقييم أداء العاملين أهمها: (2)

- يساعد تقييم أداء العاملين على تقديم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي.
- معرفة الأفراد المؤهلين والقادرين على شغل مناصب قيادية.

كما يذكر أيضا "أنس عبد الباسط عباس" جملة من الأهداف لتقييم أداء العاملين: (3)

- إن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية.

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 137.

(2) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.

(3) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 259.

فحين أورد "عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم" أهداف أخرى لتقييم أداء العاملين وهي: (1)

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوع.

يتضح لنا من خلال ما تقدم بأن هناك العديد من أهداف لتقييم أداء العاملين التي سعت إليها العديد من المؤسسات، وذلك من أجل تحقيقها بغية تحسين أداء العمال كاختيار البرامج التدريبية.

ثلاثة عشر: أسس التقييم الفعال للأداء

يمكن أن نلخص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي: (2)

- 1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- 2- معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير.
- 3- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان الفعلي، فسيبيل المثال: فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل: المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوسة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- 4- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- 5- تدريب القائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- 6- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل "الحضور" و"الجودة" والكمية") فإن وزن كل مقياس، فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.
- 7- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- 8- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- 9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

(1) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، ص 104.

(2) زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص 91.

يتضح من خلال قراءتنا بأن للأداء أسس فعالة لتقييم الأداء لذلك لا بد أن يتوفر في تقييم الأداء أساليب في تقييم النتائج الذي يركز على التخطيط وكذلك الاتصال مع العاملين، بالإضافة إلى مقاييس الأداء الذي يتم قياسه كالجودة.

أربعة عشر: النظريات المفسرة للأداء

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

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick w.taylor:

يعتبر "فريدريك تايلور" من كبار ورواد ومؤسسي علم الإدارة ونظرية المنظمة، وقد قامت نظرية الإدارة العلمية على عدة مرتكزات أهمها: (1)

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، تطبيق الأسلوب العلمي في تصميم العمل، تقسيم العمل، وغيرها، تدريب العمال على أنسب طريقة للعمل وغيرها.
- وقد لاحظ تايلور خلال عمله في شركات الحديد والصلب في أمريكا أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل من طاقتهم الإنتاجية، كما أنه لا يوجد معيار محدد للإنتاج.
- اهتمت هذه النظرية برفع الإنتاجية، وذلك عن طريق دراسة الوقت والحركة من خلال إتباع ما يلي: (2)
- تحديد وقت نموذجي لأداء الحركات القياسية في أداء العمل، ومن ثم تنميط هذه الحركات وإتباعها بدقة من قبل أي عامل ويتم حذف الحركات غير الضرورية.
- كما ركزت هذه النظرية على اختيار العاملين على وفق قواعد معينة لتحقيق أعظم أداء وربط الأجر بالإنتاج وتشجيع العاملين المقتردين والكفؤين عن طريق منحهم أجوراً إضافية، أما العاملين الكسالى فيتم الإستغناء عنهم.
- صحيح أن هذه النظرية حققت كفاءة إنتاجية عالية لكن ما يعاب عليها أنها اعتبرت العنصر البشري كالألات وموارد المؤسسة الأخرى، كما أكدت على ضرورة التحكم به من خلال تطبيق الرقابة عليه.

(1) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 18.

(2) سعد علي العنزلي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2016، ص 81.

يتضح لنا بأن هذه النظرية اهتمت بالعمل داخل المؤسسة وتتنظر إلى العنصر البشري بأنه آلة أي أنها اهتمت برفع إنتاجية العمل.

2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول "Henri Fayol":

يطلق على هذه النظرية أيضا "مدرسة الإدارة العلمية في التنظيم"، ومن روادها الأوائل هنري فايول ولوثر جوليك وغيرهما.

قام "فايول" بتقسيم النشاط في إدارة الأعمال إلى خمسة (05) أقسام وهي: (1)

النشاطات الإدارية، النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية ونشاطات المحاسبة.

ركز "فايول" على دراسة الأنشطة الإدارية وقام بوضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة والتي نادى باستخدامها في عام 1916 انطلاقا من اعتبار العمل الإداري يتطلب الإعتماد عليها في المواقف الإدارية المختلفة، وقد أكد على أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، ويمكن عرض هذه المبادئ كالتالي: (2)

تقسيم العمل، الصلاحية والسلطة، وحدة الأمر، العلاقة الإدارية، الهدف الموحد، المصلحة العامة، قيمة الأثاية، الحياة والعمل، مهارة الاتصال، وحدة الرئاسة، العدالة والإنصاف، استقرار العاملين، روح المبادرة، جو المرح.

يتضح لنا أن هذه النظرية تقوم على العديد من المبادئ لتضمن حسن أداء في حالة الإلتزام بهذه المبادئ التي أتت بها هذه النظرية.

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر "Max Weber":

لقد كانت نظرية البيروقراطية الأساس الفكري في فهم التنظيم لفترات طويلة خاصة في المنظمات الحكومية التي اعتمدت النهج البيروقراطي في التنظيم ولا يزال كثير منها يلتزم بأسس البيروقراطية، كما وضعها ماكس فيبر حتى اليوم، وبرغم كل المتغيرات التي حدثت حولها.

(1) صبحي العتيبي: المرجع السابق، ص 21.

(2) سعد علي العنزي، المرجع السابق، ص 86.

حاول ماكس فيبر بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وتوصل إلى وجود 3 أقسام لسلطة وهي: (1)

السلطة التقليدية، السلطة الكارزمية، والسلطة القانونية الرشيدة، وهي التي تتواجد في المؤسسات والتنظيمات الصناعية.

اهتم ماكس فيبر بالإنتاجية وضرورة تحفيز العمال لأجل زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج، لذا قد وضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الإعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء أكانت داخلية أو خارجية لتحقيق الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

وتتصف المنظمة البيروقراطية بخصائص كثيرة مهمة ذات صلة بكفاءتها، ومن بينها ما يلي: (2)

ترج السلطة، تحديد الواجبات، التخصص الوظيفي، العلاقات الوظيفية، السجلات الرسمية، التجرد الذاتي، عامل الجدارة، اللوائح والإجراءات...

نستخلص مما تقدم أن هذه النظرية تقوم باهتمام بالعامل داخل التنظيمات من أجل زيادة الإنتاجية وذلك وفق الأسس العلمية داخل التنظيمات.

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر نظريات التنظيم المستندة إلى أفكار العلاقات الإنسانية بداية التطور نحو الدراسة الجادة للسلوك التنظيمي في المنظمات من خلال الإدراك الواعي بأهمية التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد التنظيم وأنماط العلاقات والتفاعلات بينهم وتأثيره على توجهاتهم نحو المنظمة والعمل ومن ثم تأثيره على نتائج الأداء.

وتركز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة لتصل بذلك إلى أفضل إنتاج للعاملين (3)، وقد أكد "التون مايو" وزملاءه على نتائج التجارب التي قاموا بها في هوثورن بشركة "جنرال إلكتريك" والتي توصلوا من خلالها إلى أن العوامل النفسية والاجتماعية في مواقع العمل أكثر تأثيرا

(1) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص 60.

(2) سعد علي العنزي: المرجع السابق، ص 72-73.

(3) علي السلمي: المرجع السابق، ص 78.

على معنويات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم، وأن العاملين أكثر تطلعا واستعدادا للاستجابة لحوافز اجتماعية توفرا لهم جماعات العمل التي يرتبطون بها والتي توفر لهم التعاون، التكافل، المساندة وقت الشدة.

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

5- نظرية العدالة لآدمز "Adams":

تعود فكرة العدالة في المنظمة إلى عام 1963 حيث ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدمز " Admas " داخل المنظمة⁽¹⁾، كما تشير نظرية العدالة التي وظيفها "آدمز" على الافتراض التالي: (2)

بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للمكافآت والحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها الفرد في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس الظروف والمستوى، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء، حيث يشعر العاملون في المنظمة بأن المكافآت التي تمنحها المنظمة لهم كالراتب، والإحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ومهاراتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

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

6- نظرية التوقع لفكتور فروم "Vector Vroom":

وضع هذه النظرية فيكتور فروم "Vector Vroom" في الولايات المتحدة عام 1968، تقوم على أساس أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" متمثلة للمنفعة التي

(1) عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 69.

(2) إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق، الرياض، السعودية، ط1، 2000، ص 101.

يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع⁽¹⁾، فهو "عبارة عن تقديم احتمالي لمقدار تحقيق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين".

وتعتبر مساهمة "فروم" في نظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات، فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم "فروم" في وضع نظم المكافآت للأداء المتميزة، بحيث يكون الفرد على بيئة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

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

7- النظرية اليابانية في الإدارة لويليام أوشي "william ouchi":

صاحب هذه النظرية هو "ويليام أوشي" حيث أجرى العديد من الطروحات والدراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية، بغرض التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وقد توصل إلى نموذج جديد في نظرية المنظمة أسماه نظرية "Z" التي تقوم على أساس الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم.

ويؤكد "أوشي" على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتنا، ويؤكد على أن العمل الجماعي والفرقي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين العاملين ستساعدهم على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

وبحسب ما أشار إليه "ويليام" أن النظرية "Z" تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي: (2)

أ- الثقة: بين العاملين بعضهم مع بعض، وبين العاملين أنفسهم وإدارة المنظمة.

(1) صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص 46.

(2) سعد علي العنزلي: مرجع سابق، ص 152.

ب-المهارة: في العمل والبراعة في التعامل مع العاملين، والمتأتية من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج-المودة: أو الألفية بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال ما توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الإلتزام الوظيفي والإنتماء للمنظمة، وهو ما يؤدي إلى رفع المستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة ككل.

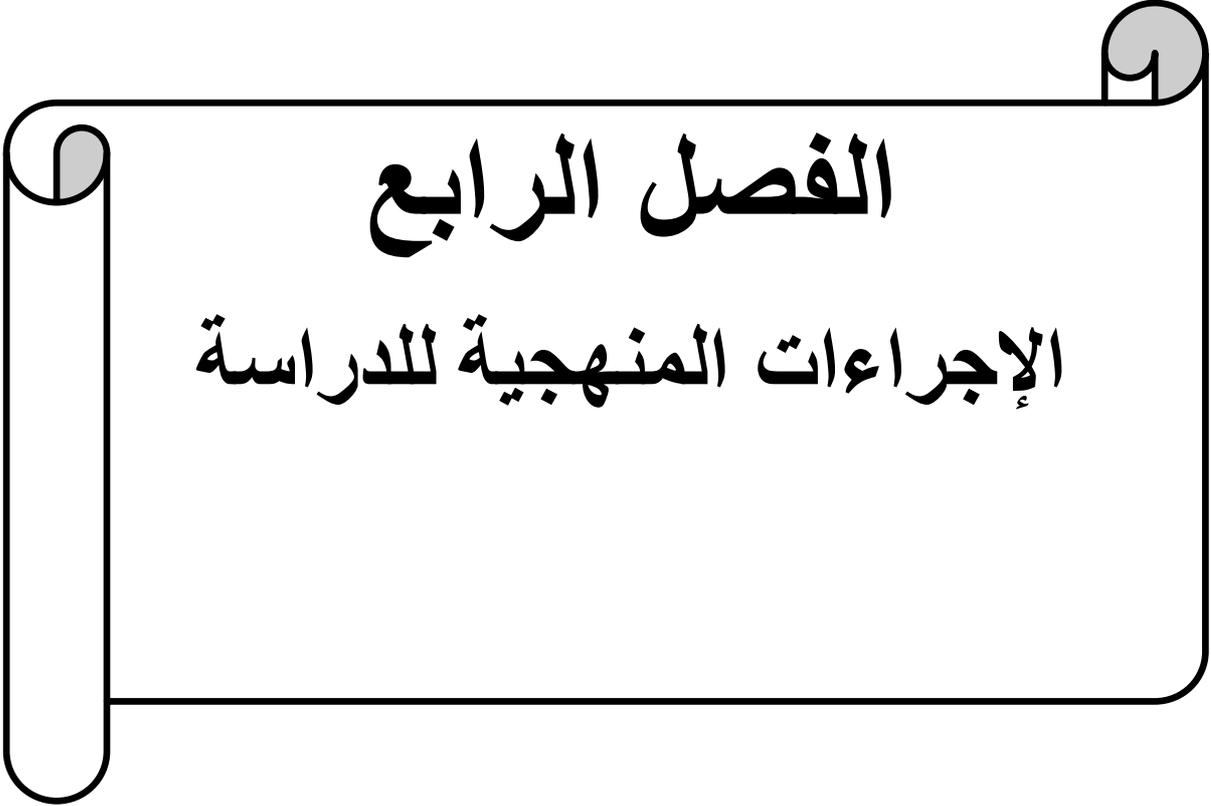
يتضح ذلك بأن هذه النظرية اهتمت بالجانب الإنساني داخل العمل والعمل الجماعي، وذلك من أجل تحقيق أكبر فعالية من الأداء، كما تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى الإلتزام الوظيفي مما يؤدي إلى رفع أو تحسين مستوى أداء الفرد أو إنتاجية المنظمة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الأداء يعتبر الهدف الأول لأي مؤسسة، فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخطط لها باستعمال الوسائل المتاحة، إذ سعت معظم المؤسسات إلى معرفة مختلف العوامل المؤثرة على الأداء بغية الوقوف على مختلف نقاط القوة والضعف ومن ثم محاولة استغلالها أو معالجتها.

كما تعد عملية تقييم الأداء عملية ضرورية من أجل تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وكذا مراقبة سلوك الأفراد بشكل مستمر.

الجانب التطبيقي



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الغاية من وراء الدراسات السوسولوجية هو الربط بين المعالجة النظرية للبحث والمعالجة التطبيقية له، وتعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة.

وقد تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير لإجراء الدراسة الميدانية بها، وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة، المنهج المعتمد في الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى أساليب التحليل التي تم الإعتماد عليها.

أولاً: مجالات الدراسة

يمكن تحديد مجالات الدراسة كما يلي:

1- المجال المكاني: والمقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وقد تم إجراءها في "المؤسسة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح الطاهير " ENAVA".

1-1- نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداداً لوحدة "الزجاج المسطح" ثم "مركب" الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996، لتصبح منذ ذلك التاريخ فرعاً من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة.

أنشأت الشركة الوطنية للزجاج بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير - ولاية جيجل، وهي شركة عمومية، وقد أنشأت بصفتها وتسميتها الحالية ENAVA سنة 1997، برأس مال قدره 5000.000.000 دج، وقبل ذلك كانت مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة، التي يوجد مقرها الاجتماعي بولاية وهران.

أما الموقع الجغرافي للشركة فهي تقع شرق مدينة جيجل تحديداً بالمنطقة الصناعية أولاً صالح بالطاهير، والتي تبعد حوالي 17 كلم عن مقر الولاية جيجل، كما أن الشركة تحتل موقعا إستراتيجيا هاما نظرا لقربها من ميناء "جن جن الدولي" ومطار "قرحات عباس" والسكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43، وهذا ساعد الشركة على التزود بالمواد الأولية وتصريف وتوزيع منتجاتها.

1-2- مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

1-2-1- مرحلة النشأة (1982-1987):

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الإفريقية (TECHNIP) سنة 1982، في هذه المرحلة تناوبت مؤسسات وطنية على متابعة الأشغال والإنجاز وهي: شركة SNIC وشركة ENAVA.

1-2-2-1-2- مرحلة التوسع (1987-1996):

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع مختلفة ومتعددة من الزجاج ولمختلف الاستعمالات، وتمثلت هذه المشاريع في:

1-2-2-1-1- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي وجانبي وخلفي، زجاج مصنف Feuilete، زجاج مقاوم، وقد أنشأت من طرف الشركة الفنلندية TAMGLASS.

1-2-2-2-1- وحدة جديدة للزجاج السائل: وتضم هذه الوحدة ثلاث (03) خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب الزجاجية، وقد أنجزت هذه الوحدة من طرف الشركة البلجيكية .BASSE SAMBRA.

1-2-2-3-1- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية لوحدة الزجاج السائل، ثم إنجاز هذه الوحدة أيضا من طرف نفس الشركة البلجيكية .BASSE SAMBRE.

1-2-3-1- مرحلة الإستقلال من 1997 إلى الوقت الحاضر: في هذه المرحلة أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها من الشركة الأم في جانفي 1997 بحيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية ومالية.

1-3-3-1- مهام الشركة الإفريقية للزجاج: تبرز مهام الشركة الإفريقية للزجاج فيما يلي:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- إعداد الوثائق الخاصة بالشركة والمصادقة عليها (عقود البيع، الشراء...).
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية لخدمة الشركة.
- تمثيل الشركة في المناسبات والمحافل الدولية والمحلية.
- حماية الشركة من مختلف المخاطر داخلية أو خارجية.
- وضع مبادئ وأسس لتسيير الشركة والحرص على تطبيقها.
- إعداد ومتابعة ملفات العمال وإنجاز التقارير الخاصة بالموارد البشرية.

1-4-4- أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

1-4-1- أهمية الشركة في الاقتصاد الوطني:

- تعتبر صناعة الزجاج من بين الصناعات المهمة وهذا للدور الذي تلعبه في تطوير اقتصاديات الدول ويرجع ذلك إلى الاستعمال الواسع النطاق لمادة الزجاج، كما تلعب هذه الصناعة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما من خلال دعمها لمختلف النشاطات التجارية والصناعية بمادة الزجاج بأنواعه.
- ومن هنا تبرز جليا أهمية ومكانة الشركة في الاقتصاد الوطني بكونها الممول الرئيسي لعدة شركات مثل: الشركة الوطنية لصناعة السيارات (روبية)، الشركة الوطنية لعناد الأشغال العمومية (قسنطينة)، مؤسسة ENIEM للصناعات الكهرومنزلية (تيزي وزو).

1-4-2- أهداف الشركة: تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى:

- تنمية إحدى الصناعات الهامة في الاقتصاد الجزائري (الزجاج).
- العمل على تلبية الحاجات وسد طلبات الاقتصاد الوطني من مادة الزجاج.
- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في صناعة مادة الزجاج.
- تصدير المنتجات وإدخالها الأسواق الدولية.
- تحسين وزيادة أرباح ورأس مال الشركة.

1-1-5- الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة كونه يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في المنظمة، كما يوضح الوظائف وخطوط السلطة والمسؤولية.

وتتكون الشركة الإفريقية للزجاج من عدة أقسام وكل قسم يضم مصالح وإدارات ووظائف في مستويات تنظيمية متسلسلة وفقا لهيكلها التنظيمي (انظر الملحق رقم (02)).

2- المجال البشري: ويقصد به مجتمع البحث الذي حدده واختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه لجمع المعطيات والبيانات، وذلك بهدف اختبار الفروض التي وضعها لدراسته والتأكد منها إمبريقيا.

وينحصر المجال البشري لهذه الدراسة في جميع عمال الشركة الإفريقية للزجاج، والمقدر عددهم بـ 192 عامل (انظر الملحق رقم (03)).

- الإطارات: 30.

- أعوان التحكم: 30.

- أعوان التنفيذ: 132.

3- **المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث كانت هذه المدة مقسمة إلى:

- **المرحلة الأولى:** كانت في شكل زيارة استطلاعية لميدان البحث، وذلك بعد طلب تسهيلات من إدارة قسم علم الاجتماع بجامعة تاسوست، وكان الهدف منها هو الاتصال بإدارة الشركة للتعريف بموضوع الدراسة المتمثل في: "علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء"، وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني من إدارة الشركة الإفريقية للزجاج بتاريخ 17-04-2019 (انظر الملحق رقم (01))، وتزامنت البداية الأولى للجانب الميداني مع الإنتهاء من الجانب النظري، حيث تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن الشركة من خلال التجول ومعاينة أماكن العمل والورشات.
- **المرحلة الثانية:** لكن بداية هذه المرحلة بتاريخ 12-05-2019، وتم فيها إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية الذي قدم معلومات تخدم موضوع الدراسة.
- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي، وكان ذلك بتاريخ 16-05-2019، أين تم الانطلاق بعد ذلك في عملية تفريقها.

ونظرا لتجاوب العمال مع أسئلة الاستمارة فقد تم توزيعها واسترجاعها في نفس اليوم دون نقصان.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

من خصائص العلوم الاجتماعية التي تناولتها الدراسة، وعليه فإن الباحث يحدد نوع المنهج الذي يتبعه حسب طبيعة الموضوع المراد دراسته وكذا حسب أهداف الدراسة.

ويعرف المنهج بأنه: « تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجة مشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل». (1)

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الاستقرائي باعتبار الأنسب والأفضل للدراسة باعتبار أن هدفنا هو تسليط الضوء على طبيعة العلاقة التي تربط تمكين العمال وتحسين الأداء، وهذه الدراسة تفسيرية التي يلائمها المنهج التجريبي ويتم التجريب في العلوم الاجتماعية عن طريق استقراء المعلومات. ويعرف المنهج الإستقرائي بأنه: «الحكم على الكل بما يوجد في جزئياته الكثيرة».

كما عرف المنهج الإستقرائي على أنه: «عملية استدلال صاعد يرتقي الباحث فيه من الحالات الجزئية البسيطة إلى القواعد الكلية العامة».

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

بعد الإنتهاء من الإطار النظري للدراسة تأتي مرحلة جمع البيانات من ميدان الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد الباحث على الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثه، ويعرفها محمد شفيق بأنها "مجموعة من الأدوات الفنية تستخدم في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة، تؤدي في النهاية إلى التوصل لنتائج علمية". (2)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في:

1- الملاحظة:

يعرفها "رشيد زرواتي" بأنها «وسيلة من وسائل جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبة، كما تستخدم في البيانات

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص 35.

(2) محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتبة الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2001، ص 120.

التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه من البحوث سواء سلوكيا أو كلاميا». (1)

كما تعرفها "عرفة ناهد" على أنها: «عبارة عن المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة». (2)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة البسيطة، ومن خلال الزيارات المتعددة للشركة والتنقل بين أقسامها ثم ملاحظة ما يلي:

- ملاحظة العمال في أماكن العمل.
 - التعرف على المصالح والهيكل والأقسام.
 - التعرف على التركيبة البشرية.
 - التعرف على المحطة وظروف العمل.
 - ملاحظة طرق معاملة العمال والعلاقات السائدة بين العمال وبينهم وبين إدارة الشركة.
- أما فيما يخص الملاحظات التي سجلت والتي تعبر عن وجود تمكين للعمال فهي كالتالي:
- وجود علاقات بين المشرفين العمال بدرجة حسنة، حيث أنها تعبر عن مدى التفاهم الموجود بينهم وغياب أن نزاع أو صراع، وهذا يمكن إدراجه في إطار التمكين النفسي.
 - كذلك لاحظنا أن العمل في الورشات كان بشكل جماعي، وهذا يدخل ضمن نطاق التمكين الإداري للعمال، كذلك وجود وسائل اتصال (كالهواتف) تمكن من بقاء تواصل دائم بين العمال ورؤسائهم أو المشرفين عليهم، وهذا يدل على وجود تمكين إداري أيضا.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا واستعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية.

(1) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2006، ص 148.

(2) عرفة ناهد: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب، القاهرة، ط1، 2006، ص 38.

ويعرفها "سعيد سبعون" و"حفصة جرادي" بأنها: «عملية تقصي علمي على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث». (1)

ويعرفها أيضا "رحي مصطفى عليان" أنها: «لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات والاستمارات». (2)

وقد قمنا بتطبيق هذه الأداة عند إجراء المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية، وقد قام بالإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية، وقد استعملناها في الحصول على معلومات حول التمكين والأداء، كما قد أفادتنا في بناء أسئلة الاستمارة.

3- الاستمارة:

يعرفها "عمار بوحوش" و"محمد محمود الذنبيات" بأنها: «أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما في البحوث الاجتماعية، إذ تعود أداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، لأنها أقل تكلفة واختصارا للجهد والوقت، كما أنها وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم إرسالها لأشخاص معينين، وذلك للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها». (3)

ويعرفها أيضا "وائل عبد الرحمان التل" و"عيسى محمد قحل" أنها: «مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن مشكلة الدراسة، وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها، وكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها». (4)

وقد تضمنت استمارتنا 41 سؤالا للمبحوثين، قسمت إلى ثلاثة تماشيا مع فروض الدراسة، وهي كالتالي:

(1) سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والوسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط1، 2012، ص 173.

(2) رحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 77.

(3) عمار بوحوش ومحمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2011، ص 61.

(4) إبراهيم عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2010، ص 97.

- المحور الأول: تناولنا فيه البيانات الشخصية، من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 07.
- المحور الثاني: تتعلق أسئلة بالفرضية الفرعية الأولى من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 29.
- المحور الثالث: تتعلق أسئلته بالفرضية الثانية من السؤال رقم 30 إلى السؤال رقم 41.

إن صياغة استمارة بحثنا بشكلها النهائي، وحتى تكون أسئلتها واضحة وسهلة الفهم للمبحوثين، قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، الذين قدموا لنا جملة من الملاحظات أفادتنا في ضبط الاستمارة في شكلها النهائي.

4- السجلات والوثائق:

يعرفها "رشيد زرواتي" أنها: «تساعد الباحث في توفير الوقت والجهد، يرجع فيها الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في البيانات، فإما أن تكون البيانات مجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة، أو المقابلة والملاحظة، أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى وهي إحدى أدوات جمع البيانات».⁽¹⁾

ويعرفها أيضا فريد كامل أبو زينة وآخرون أنها: «سجلات لأحداث ماضية، قد تكون مطبوعة أو مكتوبة، قد تكون رسائل أو يوميات كسجلات الضرائب ووثائق تحتوي على بيانات تاريخية متعلقة بمؤسسة ما».⁽²⁾

ومن أهم الوثائق التي تحصلنا عليها من أجل التعرف أكثر على المؤسسة محل الدراسة وهي الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير:

- وثائق تتعلق بنشأة وتطور الشركة.
- وثائق تتعلق بالهيكل التنظيمي للشركة.

⁽¹⁾ رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 151.

⁽²⁾ فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص 75.

- وثائق خاصة بالعدد الإجمالي للعمال بكيفية توزيعهم.
- وثائق تتعلق بالهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.

رابعاً: عينة الدراسة

تفرض الدراسة الميدانية على الباحث اختيار عينة تمثل مجتمع بحثه، وهذا ما نجده في أغلب الأحيان، ويعد تحديد العينة من أهم الخطوات التي يتم إتباعها في الدراسة العلمية، وتعرف العينة بأنها: "ذلك الجزء من المجتمع التي يُجرى اختبارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً".⁽¹⁾

ولإستحالة القيام بدراسة تشمل جميع مفردات المجتمع الأصلي للظاهرة الاجتماعية، حيث قدر هذا المجتمع بـ 192 عامل، فمنا بأخذ نسبة قدرت بـ 20% من المجتمع الكلي، وقد تم تحديد حجم العينة كما يلي:

$$192 \longrightarrow \%100$$

$$\times \longrightarrow \%20$$

$$\text{نسبة الاختيار} \times \text{عدد أفراد مجتمع الدراسة} = \frac{\text{عدد أفراد العينة}}{100}$$

$$\times = \frac{192 \times 20}{100} = 38.4 \simeq 38$$

ومنه نتحصل على حجم العينة بـ 38 مفردة.

ونظراً لطبيعة مجتمع البحث والمقسم إلى ثلاث (03) فئات والمتمثلة في: الإطار، أعوان تحكم،

أعوان تنفيذ، فقد توجب علينا الاعتماد على أسلوب "العينة العشوائية الطبقية" والتي تعرف على أنها:

"شكل من أشكال العينة العشوائية تختلف عن العينة العشوائية البسيطة في أنها تتعامل مع مجتمع متباين

⁽¹⁾ كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص ص 139-140.

أي غير متجانس، وفي هذه الحالة لابد من العمل على صياغة تجانس مجتمع البحث حتى تكون العينة التي يتم اختيارها ممثلة لكل طبقات أو فئات المجتمع الكلي".⁽¹⁾

وقد تم حساب عدد المبحوثين في كل فئة كما يلي:

$$\frac{20 \times 30}{100} = 6 \quad \text{فئة الإطارات}$$

$$\frac{20 \times 30}{100} = 6 \quad \text{فئة أعوان التحكم}$$

$$\frac{20 \times 132}{100} = 26.4 \simeq 26 \quad \text{فئة أعوان التنفيذ}$$

إن تضم عينة الدراسة 38 مفردة موزعة كالتالي: 6 إطارات، 6 أعوان تحكم، 26 عون تنفيذ.

خامسا: أساليب التحليل

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوبين هما:

- 1- **الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يهدف إلى تكميم المعطيات والبيانات التي تحصلنا عليها من خلال استمارة البحث وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وتمثيلها في جداول، وقد ساعدنا هذا الأسلوب في التعبير بدقة عن المعلومات التي تحصلنا عليها في شكل أرقام والقدرة على تحليل المعطيات وتفسيرها بشكل واضح.
- 2- **الأسلوب الكيفي:** وهو الأسلوب الذي يهدف إلى تحليل البيانات ومحاولة ربطها بالإطار النظري، وتحويل هذه البيانات إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة.

⁽¹⁾ وائل عبد الرحمان النل وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص 47.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها والتعرف على المنهج المستخدم، وكذلك التعرف على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى التعرف على عينة الدراسة، وقد ساعدتنا هذه العناصر على الحصول على بيانات هامة مكنتنا من الانتقال إلى المرحلة الأخيرة من البحث والمتمثلة في تحليل المعطيات ونتائج الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتفسير وتحليل

البيانات ونتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: تفرغ البيانات الميدانية وتحليلها

ثانياً: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل خطوة عرض وتحليل البيانات الميدانية من الخطوات النهائية من مراحل البحث العلمي، والتي يتم فيها عرض وتحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية المتحصل عليها ثم الوصول إلى استخلاص النتائج العامة ، وهذا ما سنعرضه في هذا الفصل.

أولاً: تحليل البيانات الميدانية

1- المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بنوع الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس الإحتمالات
73.68%	28	الذكور
26.32%	10	الإناث
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة ذكور بنسبة (73.68%) ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل المؤدى في الشركة والذي يتطلب جهداً وقوة تحمل كبيرتين، خاصة في المستويين التنفيذي والإشرافي.
- مجتمعنا ينظر للمرأة على أنها تتناسب مع الأعمال ذات الجهد الخفيف والتي تتلائم مع تكوينها الفيزيولوجي.
- إضافة إلى أن اليد العاملة في الشركة الإفريقية للزجاج لها خصوصيات سوسولوجية الرجال.
- اعتماد الشركة على نظام التناوب (318) والذي لا يتناسب مع عمل خاصة وأن عادات وتقاليد مجتمعنا المسلم لا تحبذ خروج المرأة للعمل ليلاً.

وعليه يمكن الجزم بطغيان الطابع الذكوري على مجتمع الدراسة.

إذا نجد بأن فئة الذكور هم الفئة التي تحرص المؤسسة على تمكينهم مقارنة بفئة الإناث لأن الذكور يطالبون بحقوقهم أكثر من الإناث الذين يعملون مهما كان الحال.

الجدول رقم 03: يمثل إجابات المبحوثين عن سؤال يتعلق بالسن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
		الاحتمالات
2.63%	01	أقل من 20 سنة
23.68%	09	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
42.10%	16	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
34.22%	13	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
2.63%	01	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة
100%	38	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب عمال الشركة هم فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 42.10%، ويرجع ذلك إلى:

- كون فئة الشباب فئة في أوج نشاطها ودافعيتها نحو العمل لهذا تسعى المؤسسة لاستقطاب هذه الفئة.
- إستراتيجية التوظيف والإستقطاب التي تراعي طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة قوية لضمان أداء العمل بسهولة.
- ثم تليها سنة 34.21% من العمال الذين يتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) التي تمثل فئة الكهول وهذا راجع إلى ترك الأعمال هذه الفئة المؤسسة والالتحاق بمؤسسات أخرى حاملين معهم الخبرة في حين أن العمال الذين تتراوح أعمارهم (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) تقدر بـ 23.68% تمثل فئة الشباب، وهذا راجع إلى تضاعف الخبرة وفرص العمل، أما العمال الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 20 سنة)، تقدر بـ 2.63% وهذا راجع إلى عدم نضوج وتأهيل العامل، في حين أن العمال الذين تتراوح أعمارهم (ما بين 50 سنة إلى أقل من 60 سنة) فتقدر بـ 2.63%، وهي نسبة ضئيلة وهذا راجع إلى خروج العمال الذين يزيد أعمارهم عن 50 سنة إلى التقاعد (تقاعد مسبق).

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج من متطلباتها للتوظيف، الخصائص الفيزيولوجية كالقوة البدنية والقدرة على التحمل والنضج العقلي.

وعليه يمكن القول أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 60 سنة هم أكثر فئة معنية بالتمكين باعتبارها فئة الشباب، وهي الفئة الحساسة في المجتمع على عكس الفئات الأخرى التي ربما لا تبحث عن التمكين وقد لا يفقهونه أصلا.

الجدول رقم 04: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالحالة العائلية

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة العائلية الاحتمالات
39.48%	15	أعزب
60.52%	23	متزوج
00%	00	مطلق
%%	00	أرمل
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين هم متزوجين، بنسبة 60.52%، وذلك راجع إلى:

- طبيعة البيئة الاجتماعية التي ينحدر هؤلاء العمال والتي تتحكم في سلوك أفرادها وبالتالي اتجاههم نحو الزواج.
- أغلبية العمال يتراوح سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهو السن المناسب للزواج.

في المقابل توجد نسبة 39.47% من العمال عزاب وهي مرتفعة نوعا ما، ذلك راجع إلى غلاء المعيشة في السنوات الأخيرة وزيادة المصاريف وتكاليف الزواج مقارنة مع ما يتم تقاضيه من أجر، أما العمال المطلون فنقدر نسبة 00%، وبنفس النسبة فيما يخص العمال الأرامل وهي نسبة منعدمة جدا وهذا يعد أمرا إيجابيا فهو يضمن محيط عمل غير مضطرب بسبب قلة الصراعات التي قد تكون سيما أن العامل ينقل مشاكله العائلية إلى بيئة العمل.

ومعنى ذلك أن فئة العمال المتزوجين هي الفئة الأكثر التزاما وارتباطا بالمهام المنوطة بها نظرا لواجباتهم ومسئولياتهم العائلية وبالتالي فهم يستقرون في الوظيفة لمدة أطول.

وعليه يمكن القول أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة.

إذا نجد أن فئة المتزوجين وهي الفئة الغالبة هي الأكثر حاجة للتمكين الذي يعتمد على تقديم الحوافز المادية للعمال وهذه الفئة هي الأكثر استهلاكا للعمال خصوصا مع تزايد حاجياتها والتزاماتها الأسرية.

الجدول رقم 05: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالمستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي الاحتمالات
00%	00	دون مستوى
00%	00	ابتدائي
39.48%	15	متوسط
34.21%	13	ثانوي
26.31%	10	جامعي
100%	38	المجموع

من خلال أرقام الجدول يلاحظ اختلاف المستويات التعليمية بنسب متقاربة لعمال الشركة، حيث كانت أعلى نسبة هي 39.74%، وهي تمثل العمال ذوي مستوى تعليمي متوسط ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة النشاط التي تزاوله المؤسسة فهو لا يتطلب القيام به مستوى عال من التعليم.
- أغلب عمال الشركة من المستويين التنفيذي والإشرافي.
- أن المراحل الأولى للتوظيف كانت مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات وما يميز تلك المرحلة من نقص في مستوى التعليم لدى مختلف فئات المجتمع الجزائري.

وفي المقابل توجد نسبة 34.21% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي وتليها نسبة 26.31% من العمال ذوي المستوى الجامعي، وأخيرا توجد نسبتين منعدمتين بـ 00% من العمال ذوي المستويين دون المتوسط والابتدائي وهي فئتين ينجم عنها تحسن في الإطارات المختلفة.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج لا تعطي أهمية كبيرة للمستوى التعليمي لكون أغلب العمال من المستوى التنفيذي الذي لا يحتاج إلى مستوى عال من التعليم، وعليه فإن المستوى التعليمي للمبحوثين ترضه طبيعة العمل.

بما أن الفئة الغالبة من المبحوثين هي فئة ذات التعليم المتوسط فإن المؤسسة تسعى جاهدة لتمكينها وزيادة خبرتها المهنية لتكون أكثر كفاءة مستقبلا.

الجدول رقم 06: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بنوع الفئة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة المهنية الاحتمالات
15.78%	06	إطار
15.78%	06	عون تحكم
68.42%	26	عون تنفيذي
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين هم عمال التنفيذ بنسبة 68.42% ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة نشاط الشركة وهو صناعة الزجاج وهو ما يتطلب قاعدة عريضة تضم عدد من أعوان التنفيذ والتحكم للقيام بمختلف الأعمال.
- وجود عدة ورشات في الشركة تضم آلات عديدة يتطلب تشغيلها عدد من عمال التنفيذ (السلسلة مثلا).
- اعتماد الشركة على نظام التناوب (3×8) وخاص بقسمي الإنتاج والصيانة وهذا ما ضاعف عدد العمال خاصة التنفيذيين منهم.

وفي المقابل توجد نسبة الإطارات التي تشكل 15.78% من العمال المبحوثين وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع الحجم الكلي للمجتمع، ويعود ذلك لظاهرة التضخم الإداري التي تعرفه المؤسسات الجزائرية.

وأخيرا يأتي أعوان التحكم بنسبة ماثلة لإطارات بنسبة 15.78% وهي نسبة مرتفعة ويرجع ذلك إلى كون التكنولوجيا المستخدمة في الشركة قديمة لهذا تتطلب عددا معتبرا من أعوان التحكم لتسييرها والتدخل في حالة وجود عطب.

ومعنى ذلك أن قاعدة الهرم التنظيمي للشركة هي الأساس التي يقوم عليه الإنتاج، وعليه فإن أغلب الوظائف في الشركة الإفريقية للزجاج هي وظائف ذات طابع تنفيذي.

إذن نجد أعوان التنفيذ هم أكثر فئة تحاول المؤسسة تمكئها وهذا سبب الجهد الذي تبذله بالإضافة إلى التعب والمشقة، و لهذا لا بد من مكافئتها وتحفيزها سواء كان ماديا أو معنويا، خصوصا وأنها الفئة الهامة والأساسية في الإنتاج، لهذا لا بد أن تكون راضية.

الجدول رقم 08: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالأقدمية في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	الأقدمية في العمل الاحتمالات
21.05%	08	أقل من 5 سنوات
31.57%	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
15.78%	06	من 10 إلى أقل من 15 سنة
13.15%	05	من 15 إلى أقل من 20 سنة
10.52%	04	من 20 على أقل من 25 سنة
7.89%	03	من 25 إلى أقل من 30 سنة
00%	00	من 30 فما فوق
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب عمال الشركة المبحوثين ذوي أقدمية في الشركة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 31.57% يليها العمال الذين لديهم أقدمية في العمل 5 سنوات بنسبة 21.05% ويرجع ذلك إلى:

- سياسة التوظيف التي تتبعها إدارة الشركة، أي تركز على فئة الشباب القادرة على تحمل مهام العمل في الشركة (انظر جدول رقم 02).

- قيام إدارة المؤسسة بتعويض العمال الذين أحيلوا على التقاعد بإتمامهم سنوات الخدمة بها، أيضا الذين تركز المؤسسة لأسباب أخرى.

كما توجد نسبة 15.8% من العمال الذين لديهم أقدمية في العمل من (10 إلى أقل من 15 سنة) وتليها نسبة 13.15% من العمال الذين لديهم أقدمية (من 15 إلى أقل من 20 سنة) وهذا راجع إلى أن عملية تحديد المورد البشري بالمؤسسة، وهذا من أجل إيجاد ديناميكية للعملية الإنتاجية بتوظيف اليد العاملة الشابة، أما فئة العمال التي لديهم أقدمية في العمل من (20 إلى أقل من 25 سنة) فتقدر بـ 10.52%، وتليها نسبة 7.89% من العمال الذين صرحوا بأن لديهم أقدمية من (25 إلى أقل من 30 سنة).

ومعنى ذلك أن الأقدمية في العمل تمكن العامل من أدائه لواجباته المهنية بكل راحة وفعالية، وهو ما يشعره بالرضا عن عمله ومنه يؤدي إلى تحسين إنتاجيته وأدائه في العمل.

الأقدمية في العمل تمكن العامل من أداء واجباته بكفاءة وفعالية أكثر فهي تساعده على امتلاك معلومات ومهارات لإنجاز أداء عمليه كما يجب، وهذه هي الناحية الإيجابية الأقدمية في العمل.

ومن ناحية أخرى إذا كان العامل لا يتلقى حقوقه كاملة يصبح غير متمكن فإن ذلك يؤثر سلبا على إنتاجيته.

فالترقية مثلا: يتبعها تغير في الدخل وهذا كفيل بجعل العامل راضي عن عمله، لكن في حالة عدم ترقيته يكون غير راضي، ولا يؤدي عمله كما يجب، أي أن الترقية أن تكن حسب أقدمية العامل في عمله وليس حسب أشياء أخرى كالوساطة مثلا.

الجدول رقم 08: يوضح إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمكان الإقامة

النسبة المئوية%	التكرارات	مكان الإقامة الاحتمالات
7.89%	03	ريفي
39.47%	15	شبه حضري
52.63%	20	حضري
100%	38	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين هم من مكان حضري بنسبة 52.63% ويرجع ذلك إلى:

- قرب الشركة من مدينتي جيجل والطاهير مما سهل عملية التنقل إليها.
 - كون الشركة محصورة بين طريقين طريق يربط بين الطاهير والأمير عبد القادر وطريق يربط بين الطاهير وجيجل.
 - الإعلان عن الوظائف يكون بصفة كبيرة لأصحاب الدن على عكس أصحاب الأرياف، وهذا راجع إلى انعدام وسائل الإعلان في الريف كالجرائد والمؤسسات التي تعلق فيها هذه الوظائف.
- وفي المقابل توجد نسبة 39.47% من العمال هم بسكان شبه حضري، في حين نجد نسبة 7.89% من العمال هم من سكان الريف.
- ومعنى ذلك أن الموقع الجغرافي للشركة والمؤسسات المتبعة في التوظيف مكنت سكان المدن من السيطرة على أغلب وظائفها.
- وعليه فإن سكان المدن هم الفئة الغالبة على أفراد العينة.
- ومنه نجد أن المؤسسة حرص على تمكين العمال المنتمين إلى المدن نظرا لصعوبة المعيشة وغلائها في المدن أكثر من الريف، وهذا يتطلب من المؤسسة تمكين هؤلاء العمال خاصة من حيث الجانب المادي.

المحور الثاني: التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل

الجدول رقم 09: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتكليف الرئيس العمال بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته

النسبة المئوية%	التكرارات	يكلف الرئيس العمال بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته الاحتمالات
55.24%	21	نعم
44.73%	17	لا
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين قد أكدوا بأن الرئيس يكلفهم بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته وهذا بنسبة 55.2%، وذلك راجع إلى تمتع هؤلاء العمال بالخبرة الكافية لأداء المهام، شغلهم لوظائف عليا بالمؤسسة تحتاج إلى التفويض، ضمان السير الحسن للعمل وعدم حدوث أي عطل، ثقة الرئيس في قدرة هؤلاء العمال على أداء العمل كما يجب وعدم حدوث أي تقصير. في حين نجد نسبة 44.73% من المبحوثين قد أكدوا على أن الرئيس لا يكلفهم بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص مهارات هؤلاء العمال، شغلهم لوظائف إدارية بسيطة لا تحتاج إلى تفويض.

وعليه يمكن القول أن الرؤساء في الشركة يكلفون العمال بتنفيذ بعض المهام من صلاحياتهم.

الجدول رقم 9-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن تكليف الرئيس العمال بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته

النسبة المئوية%	التكرارات	الآثار الناتجة عن تكليف الرئيس العمال بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته الاحتمالات
26.31%	10	زيادة في المسؤولية
13.15%	05	فرصة لإثبات الذات
15.78%	06	فرصة لتحسين مستوى المهارة
55.24	21	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 26.31 % من المبحوثين يعتبرون أن تكليف الرئيس بتنفيذ بعض المهام لهم هو زيادة في المسؤولية وهذا راجع إلى معرفة هؤلاء العمال بأن المهام التي سيؤدونها بعد تفويض السلطة له ستصبح أكثر صعوبة وتعقيدا، وهذا يتطلب التزاما وجهدا كبيرين، وهذا يعبر عن تقاني هؤلاء العمال وحرصهم الشديد على ضمان السير الحسن للعمل، وعادة ما يكون هؤلاء العمال أكثر صرامة وجدية. في حين نجد نسبة 13.15 % من المبحوثين يعتبرون ذلك فرصة لإثبات الذات وهذا راجع إلى رغبة هؤلاء العمال لإبراز قدراتهم ومهاراتهم أمام رئيسهم والتأكيد له على أنهم أهل لذلك، وعادة ما يطمح هؤلاء العمال إلى تولي مناصب أعلى ولهذا يحاولون استغلال أية فرصة للوصول لذلك و قد تكون بدايتها من خلال تفويض السلطة لهم.

وأخيرا نجد نسبة 15.78 % من المبحوثين يعتبرون ذلك فرصة لتحسين مستوى المهارة لديهم وهذا راجع إلى إحساس هؤلاء العمال بوجود نقص في مهاراتهم وإيقانهم بأن تفويض السلطة لهم سيحسن ويرفع من مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم لهذا يسعون جاهدين لاستغلال هذه الفرصة. ومنه يمكن القول بأن تفويض السلطة يعتبر لدى المبحوثين زيادة في المسؤولية.

الجدول رقم 10: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بإشترك العمال في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	يشرك العمال في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة الاحتمالات
65.77%	25	نعم
34.21%	13	لا
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 65.77% من المبحوثين قد أكدوا على أنه يتم إشراكهم في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد البشرية الذي صرح بوجود مشاركة بين العاملين والرؤساء في الاجتماعات وما لذلك من آثار إيجابية تعود على العامل كارتفاع الروح المعنوية لديه، ويمكن القول أن ارتفاع نسبة مشاركة العمال في الاجتماعات ترجع إلى تمتع هؤلاء العمال بالمهارات والقدرات العالية وإمكانية طرح أفكار جديدة تتجسد في مشاريع كبرى،

كذلك نجد أن المشاركة لها أثر كبير وإيجابي على نفسية العمال فهي تعتبر دافع لهم لتحقيق الأفضل، وجود مشاركة يعني أنه يتم اعتبار العامل جزء أساسي في المؤسسة له قيمة وأهمية اعتماد المؤسسة على النمط التشاركي في العمل.

في المقابل نجد نسبة 34.21% من المبحوثين الذين أكدوا على أنه لا يتم إشراكهم في الاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على هؤلاء وضغط الوقت، بعد لوحة للإعلانات التي تعلق فيها مواقيت الاجتماعات عن مكان العمل.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على إشراك عمالها في الاجتماعات التي تعقدتها.

الجدول رقم 10-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالمواضيع التي يتم إشراك العمال في وضعها

النسبة المئوية%	التكرارات	المواضيع التي يتم إشراك العمال في وضعها الاحتمالات
31.57%	12	أهداف المؤسسة
13.15%	05	برامج وسياسات المؤسسة
21.5%	08	خطط وقرارات المؤسسة
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تباين في نسب المبحوثين حول الأمور التي يشاركون في وضعها حيث نجد نسبة 31.57% من المبحوثين تؤكد على أنه يتم إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة، تليها نسبة 21.05% من المبحوثين يقرون بأنهم يشاركون في وضع برامج وسياسات المؤسسة، وأخيرا نجد نسبة 13.15% من المبحوثين يشاركون في وضع خطط وقرارات المؤسسة.

ويمكن إرجاع هذا التباين في النسب إلى الأهمية البالغة لهذه العمليات سواء أكانت أهداف أو برامج أو سياسات أو حتى خطط وقرارات والنجاح في وضعها معناه أن المؤسسة قد استطاعت تحديد الرؤية التي تطمح للوصول إليها، ووجود المشاركة بين كافة أفراد المؤسسة يزيد من نسبة تحقيق ذلك.

الجدول رقم 11: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتحمل العامل للنتائج المحققة من أدائه

الاحتمالات	يتحمل العامل للنتائج المحققة من أدائه	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم		35	92.10%
لا		3	7.89%
المجموع		38	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين قد صرحوا أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أدائهم وهذا بنسبة تقدر بـ 92.10% وذلك راجع امتلاك هؤلاء العمال للمهارة المعرفة لأداء عملهم وتحمل مسؤوليته، بالإضافة إلى ثقة الإدارة أو الرئيس في العمال وفي قدرتهم على إنجاز المهام، كذلك نجد اعتماد المؤسسة على الرقابة الذاتية التي تجعل العامل مسؤولاً عن نفسه وعن أدائه دون أن تكون هناك رقابة إدارية مطبقة عليه.

في حين نجد نسبة 7.89% من المبحوثين قد أقرروا بعدم قدرتهم على تحمل مسؤولية أدائهم وقد يرجع هذا إلى ضعف الخبرات والمهارات لدى هؤلاء العمال، الخوف من النتائج، غياب روح المخاطرة... وعليه نجد أن غالبية العمال يستطيعون تحمل مسؤولية أدائهم.

الجدول رقم 12: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بإنجاز الأعمال المفوضة للعامل على أكمل وجه

الاحتمالات	تنجز الأعمال المفوضة إليك على أكمل وجه	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم		38	100%
لا		0	0%
المجموع		38	100%

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول نجد أن كل المبحوثين قد أكدوا على أنهم قادرون على إنجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه وذلك بنسبة 100%، وذلك راجع إلى ضرورة تحمل مسؤولية

أدائهم، بالإضافة إلى امتلاكهم للمهارة والخبرة، كذلك محاولة إثبات الذات والقدرة على التصرف، عدم وجود أية مشاكل قد تعرقل سير العمل بمعنى أن إنجاز المهام وفق وتيرة عادية.

وعليه يمكن القول أن العمال قادرين على أداء المهام المفوضة إليهم على أحسن ما يرام.

الجدول رقم 13: يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال يتعلق بازدياد الشعور بالمسؤولية بعد تفويض السلطة للعامل

النسبة المئوية%	التكرارات	يزداد الشعور بالمسؤولية بعد تفويض السلطة للعامل الاحتمالات
81.58%	31	نعم
18.42%	07	لا
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين قد صرحوا بأن الشعور بالمسؤولية لديهم يزيد بعض تفويض السلطة لهم، وهذا بنسبة تقدر بـ 81.58% وهذا راجع إلى محاولة منهم لإنجاز العمل المطلوب منهم بكل كفاءة، إبراز مدى التزامهم بأداء المهام المفوضة إليهم، التأكيد على أن الثقة الممنوحة إليهم في محلها.

في حين نجد نسبة 18.42% من المبحوثين قد صرحوا بأن تفويض السلطة لهم لا يزيد من شعورهم بالمسؤولية، وهذا قد يرجع إلى تعودهم على أداء الأعمال بشكل روتيني شغلهم لمناصب لا تتطلب مسؤولية كبيرة.

ومنه نجد أن أغلب عمال المؤسسة يزيد شعورهم بالمسؤولية بعد تفويض السلطة لهم.

الجدول رقم 13-1: يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن ازدياد الشعور بالمسؤولية بعد تفويض السلطة للعامل

النسبة المئوية %	التكرارات	الآثار الناتجة عن ازدياد الشعور بالمسؤولية بعد تفويض السلطة للعامل الاحتمالات
47.36%	18	محاولة تحسين كفاءتك
15.78%	06	بدل جهد مضاعف
18.42%	07	التفاني في العمل
100%	31	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.36% من المبحوثين قد أكدوا على أن الشعور بالمسؤولية بعد تفويض السلطة لهم يدفع إلى محاولة تحسين الكفاءة العالم، كذلك نسبة 18.42% من المبحوثين الذين يبذلون جهد مضاعف في العمل، كذلك نسبة 15.4% من المبحوثين الذين يرون أن ازدياد الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى التفاني في العمل وترجع النسبة المرتفعة إلى فسخ مجال لدى المبحوثين بالعمل بكل حرية، وفرصة الاعتماد على النفس، كذلك محاولة الإخلاص في العمل والتباهي في العمل بعمله أمام المرؤوسين يزيده قدرة على تحسين كفاءته.

وعليه يمكن القول أن العمال تزيد لهم الشعور بالمسؤولية بعد تفويض السلطة إلى محاولة تحسين كفاءة في العمل.

الجدول رقم 14: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتشجيع رئيسك للعمل الجماعي

النسبة المئوية %	التكرارات	تشجيع الرئيس للعمل الجماعي الاحتمالات
92.10%	35	نعم
7.90%	3	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92.10% من المبحوثين قد صرحوا بأن الرئيس يشجع العمل الجماعي، و قد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل المؤدى في الشركة والذي يتطلب التعاون ما بين العمال،

فالإضافة إلى أن العمل الجماعي يحقق فاعلية أكثر من العمل الفردي، العمل الجماعي يمكن العمال من حل المشكلات التي تواجههم، العمل الجماعي من شأنه أن يطور طرق العمل وكذا نجاح المؤسسة بصفة عامة، ولو نعود إلى نظريات الإدارة لوجدنا نظرية Z لوليام أوشي تتفق مع هذا الرأي بل أكثر من هذا حيث ترى أن منهج عمل الفريق يعد من أسباب النجاح.

في المقابل نجد نسبة 7.89% من المبحوثين قد أكدوه على أن الرئيس لا يشجع على العمل الجماعي.

إذن يمكن الجزم أن المؤسسة بشكل عام تعتمد على تشجيع العمل الجماعي.

الجدول رقم 15: يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال يتعلق استفادة العمال من العمل ضمن جماعة

النسبة المئوية %	التكرارات	يستفيد العمال من العمل ضمن جماعة الاحتمالات
89.48%	34	نعم
10.52%	04	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 89.48% من المبحوثين قد صرحوا بأنهم يستفيدون من العمل الجماعي، حيث يكسبهم ذلك قدرة على حل المشكلات والتغلب عليها، وإتمام المهام المطلوب منهم بأقل جهد ممكن، إضافة إلى اكتسابهم المهارة والمعرفة والخبرة المهنية.

في حين نجد نسبة تقدر بـ 10.52% من المبحوثين الذين يقرون بأنهم لا يستفيدون من العمل الجماعي، وذلك راجع إلى أن العمال لا يبادرون بأفكار جديدة ومضيعة للوقت، وأن العالم له الخبرة وذلك لا يرجع إلى كون أن العمل الجماعي يزيد من استفادتهم، كذلك تفضيل هؤلاء العمال للعمل الفردي، وحسب العزلة في العمل، وعليه يمكن الجزم بأن أغلب العمال يستفيدون من العمل الجماعي.

الجدول رقم 15-1: يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن العمل ضمن جماعة

النسبة المئوية%	التكرارات	الآثار الناتجة عن العمل ضمن جماعة الاحتمالات
42.10%	16	كسب القدرة على حل المشكلات
26.31%	10	السرعة في الإنجاز
21.05%	08	كسب الخبرة
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42.10% من المبحوثين اكتسبوا القدرة على حل المشكلات ، تليها نسبة 26.31% من المبحوثين الذين ينجزون المهام بسرعة، كذلك نسبة 21.06% يرون أنهم تكسبهم الخبرة وترجع النسبة المرتفعة من المبحوثين الذين يؤكدون أنهم استفادوا من العمل ضمن جماعة إلى كون الجماعة تزيدهم أفكاراً، وكذلك الخبرة المهنية وتزيدهم شعوراً بالثقة، كذلك عدم التفاني في العمل، وكذلك إنجاز المهام بأقل وقت وجهد.

وعليه يمكن الجزم بأن العمال استفادوا من العمل الجماعي واكسبهم القدرة على حل المشكلات.

الجدول رقم 16: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمساعدة العمل الجماعي على زيادة القدرة على التصرف في حالة وجود مشاكل

النسبة المئوية%	التكرارات	يساعد العامل على زيادة القدرة على التصرف في حالة وجود مشاكل الاحتمالات
97.36%	37	نعم
2.63%	01	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 97.36% من المبحوثين قد أكدوا على أن العمل الجماعي يزيد من القدرة على حل المشكلات، وهذا راجع إلى كون العمل الجماعي يحقق الإنسجام، إضافة إلى أن العمل ضمن جماعة يجعل كل عامل يبادر بأفكار معينة وهذا من شأنه أن يساهم في حل المشكلات

التي تواجههم، كذلك نجد أن العمل الجماعي يقوم على التعاون والتضامن بين العمال ما قد يعزز قدرتهم على التصرف في حال وجود مشكلات.

في حين نجد أن نسبة 2.63 % من المبحوثين قد أقرروا بأن العمل الجماعي لا يزيد من القدرة على حل المشكلات وهذا راجع إلى كون هؤلاء العمال في الغالب يؤدون أعمال فردية، أو أنهم لا يعتبرون فاعلين أساسيين في محيط العمل المباشر، ما يخلق عندهم نوع من الفتور في علاقاتهم بجماعات العمل ويحبون الإعتزال.

ومنه نجد أن العمل الجماعي يزيد من القدرة على حل المشكلات.

الجدول رقم 17: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتحسين العمل ضمن جماعة لكفاءة العامل

النسبة المئوية %	التكرارات	يحسن العمل ضمن جماعة كفاءة العامل الاحتمالات
86.54%	33	نعم
13.15%	5	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 86.84 % من المبحوثين يؤكدون على أن العمل ضمن جماعة يحسن من كفاءة العامل، وذلك راجع إلى أن الجماعة تزود بأفكار جديدة نتيجة عملهم مع بعض، كذلك ملاحظة العامل لطريقة العمل لدى باقي زملائه يزيد من تمكنه في العمل ومحاولة الإعطاء أكثر، تزودهم بروح التفاعل والتعاون والتضامن فيما بينهم مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العالم، في المقابل نجد نسبة 13.15 % من المبحوثين الذين أقرروا بأن العمل ضمن جماعة لا يحسن من كفاءة العامل، وذلك راجع إلى أن العامل لا يعطي أكثر جهد لأنه يعتمد على العمال الآخرين في إنجاز المهام، وهذا ما يؤدي إلى عدم تحسن كفاءته.

وعليه يمكن القول بأن العمل ضمن جماعة يحسن من كفاءته في العمل.

الجدول رقم 18: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتوفير المؤسسة للبرامج التدريبية

النسبة المئوية%	التكرارات	يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتوفير المؤسسة للبرامج التدريبية الاحتمالات
57.90%	22	نعم
42.10%	16	لا
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر برامج تدريبية، وذلك بنسبة 57.90%، ويرجع ذلك إلى أهمية التدريب فهو يساهم في زيادة القدرة على التحكم أكثر في المعدات، تطوير المهارات والمعارف، إنجاز المهام في وقت قصير، اختصار الجهد، وهذا كله من شأنه أن يجعل المؤسسة في الصدارة.

في حين نجد نسبة 42.10% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا توفر برامج تدريبية، وهذا راجع إلى كون هؤلاء المال لا يشاركون في البرامج التدريبية، عدم السماح لهم بإجراء تدريبات كون أعمالهم بسيطة، إقامة تدريبات خارج المؤسسة وعدم قدرة هؤلاء العمال على الإلتحاق بها. ومنه يمكن القول بأن المؤسسة توفر برامج تدريبية للعمال.

الجدول رقم 18-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بنوع البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	نوع البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة الاحتمالات
23.70%	09	برامج نظرية
15.78%	06	برامج تطبيقية
18.42%	07	كلاهما معا
100%	22	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين قد أكدوا على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية نظرية وهذا بنسبة 23.70% وهذا راجع إلى سهولة هذه البرامج واعتمادها على الحفظ. في حين نجد أن نسبة

15.78% من المبحوثين أكدوا على المؤسسة توفر برامج تدريبية تطبيقية، ويمكن إرجاع هذا الإنخفاض في النسبة إلى كون هذه البرامج تتطلب تركيز أكثر وفهم أعمق لهذا تقلل المؤسسة منها، وأخيرا نجد نسبة 18.42% من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تقدم برامج تدريب نظرية وميدانية معا، ويعود ذلك إلى نوع المنصب الذي يشغله هؤلاء والذي يتطلب فقط البرامج وتطبيقاتها في نفس الوقت.

ومنه يمكن القول أن البرامج التدريبية النظرية هي الأكثر توفرا بالمؤسسة.

الجدول رقم 19: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمشاركة العالم في برامج تدريبية

النسبة المئوية%	التكرارات	يكلف الرئيس العمال بتنفيذ بعض المهام من صلاحياته الاحتمالات
55.24%	21	نعم
44.73%	17	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55.26% من المبحوثين قد صرحوا بأنهم يشاركون في البرامج التدريبية، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على توفير برامج التدريب للعمال، اهتمام العمال بتحسين خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم، إضافة إلى أن التدريب يرفع من مدى قدرة العامل على استخدام المعدات بسهولة.

في حين نجد أن نسبة 44.73% يقرون بعدم مشاركتهم في البرامج التدريبية، وهذا قد يرجع إلى ضيق الوقت لدى هؤلاء العمال، تمكنهم من أداء العمل دون الحاجة إلى تدريبات، عدم منح المؤسسة نفس فرص التدريب لكافة العمال.

الجدول رقم 20: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بأهمية البرامج التدريبية بالنسبة للعمال

النسبة المئوية%	التكرارات	للبرامج التدريبية أهمية بالنسبة للعمال الاحتمالات
97.35%	37	نعم
2.63%	01	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 97.35% من المبحوثين قد صرحوا بأن للبرامج التدريبية أهمية، وهذا راجع إلى إحساس هؤلاء العمال بمدى ازدياد معارفهم وخبراتهم بعد التدريب، إنجاز المهام بسهولة وسرعة أكبر من المعتاد، تقليص الجهد المبذول في العمل مقارنة بالجهد المبذول سابقا والأهم زيادة قدرة العمال على التحكم أكثر في الوسائل والأدوات.

في حين نجد أن نسبة 2.63% من المبحوثين قد أكدوا على أنه لا توجد أهمية للتدريب وهذا قد يرجع إلى عم استيعاب هؤلاء العمال للبرامج التدريبية، قلة الوقت المخصص للتدريب، اعتماد هؤلاء المال على ما يمتلكونه من مهارات ومعارف، أداء هؤلاء العمال لأعمال بسيطة لا تحتاج تدريب. وعليه يمكن القول أن للبرامج التدريبية أهمية بالنسبة للمبحوثين.

الجدول رقم 20-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن البرامج التدريبية

النسبة المئوية%	التكرارات	الآثار الناتجة عن البرامج التدريبية	الاحتمالات
42.10%	16	زيادة القدرة على الحكم في المعدات	
31.57%	12	تطوير المهارات	
23.68%	09	اكتساب الخبرة	
100%	38	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42.10% من المبحوثين قد أكدوا على أن أهمية البرامج التدريبية تتمثل في زيادة القدرة على التحكم في المعدات وهذا راجع إلى كن هذه البرامج تعتمد على إعطاء العامل معلومات نظرية حول الآلات وكيفية استعمالها وهذا يسهل عليه التعامل معها، كذلك البرامج التطبيقية التي تسمح بالتعامل مع الآلة مباشرة.

في حين نجد نسبة 31.57% من المبحوثين يؤكدون على أن أهمية البرامج التدريبية تتمثل في تطوير المهارات، أخيرا نجد نسبة 23.68% تؤكد على أن الأهمية تتمثل في اكساب الخبرة ومنه يمكن القول أن أهمية البرامج التدريبية هي زيادة قدرة العامل على التحكم في المعدات.

الجدول رقم 21: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتمكين برامج التدريب من أداء العمل بسهولة

النسبة المئوية%	التكرارات	تمكين البرامج التدريبية من أداء العمل بسهولة الاحتمالات
81.57%	31	نعم
18.42%	07	لا
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين قد صرحوا بأن للبرامج التدريبية مساهمة في أداء العمل بسهولة وهذا راجع إلى كون التدريب يساهم في اكساب العامل المهارة والخبرة وتلبية احتياجاته المهنية والتخلص من الصعوبات التي تواجهه وهذا يمكنه من أداء العمل بسهولة أكبر.

في حين نجد أن نسبة 18.42% من المبحوثين قد أكدوا على أن البرامج التدريبية تساهم في أداء العمل بسهولة، وهذا راجع إلى اعتقادهم بأن التدريب لا يضيف أي جديد، بالإضافة إلى توليهم مناصب لا تحتاج إلى تدريب فيكتفون بما يملكونه من مهارات.

وعليه نقول أن برامج التدريب تساهم في أداء العمل بسهولة.

الجدول رقم 22: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالاستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية للتدريب لإنجاز العمل بكفاءة

النسبة المئوية%	التكرارات	يستفيد من خبرة التدريب لإنجاز العمل بكفاءة الاحتمالات
73.68%	28	نعم
26.31%	10	لا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73.68% من المبحوثين قد صرحوا بأنهم يستفيدون من التدريب لإنجاز العمل بكفاءة، وهذا راجع إلى معرفتهم بأن للتدريب قيمة ودور في تأهيل العامل وجعله قادر على القيام بعمله بكفاءة وذلك من خلال تجسيد ما تعلمه من خبرة ومكتسبات عملية وعلمية خلال تدريبه في

مجال عمله، في المقابل نجد نسبة 26.31% من المبحوثين قد أقرروا بأن التدريب لا يستفاد منه في إنجاز العمل بكفاءة، وهذا راجع إلى عدم فهم هؤلاء للبرامج التدريبية، عدم التحاق هؤلاء بالتدريبات أو بالتالي لا تكون لهم فكرة عن مدى أهميته، توليهم لمناصب لا تحتاج تدريبات.

ومنه نجد أن التدريب يساهم في إنجاز العمل بكفاءة.

الجدول رقم 23: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق باعتماد المؤسسة على منح حوافز مادية للعمال

النسبة المئوية%	التكرارات	تعتمد المؤسسة على منح حوافز مادية للعمال الاحتمالات
60.52%	23	نعم
34.48%	15	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60.5% من المبحوثين قد أكدت على المؤسسة تمنح حوافز مادية للعمال، وذلك راجع إلى كون المؤسسة ورؤسائها يهتمون بعمالها ومكانتهم على بدل الجهد من قبل العامل، إضافة إلى أن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي على أداء العامل.

في حين ندد في المقابل نسبة 39.48% من المبحوثين قد صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على منح حوافز مادية للعمال، وهذا راجع إلى عدم تلقيهم أي حافز مادي، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على منح حوافز مادية لعمالها.

الجدول رقم : 23-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بأشكال الحوافز المادية

النسبة المئوية%	التكرارات	أشكال الحوافز المادية الاحتمالات
26.31%	10	منح
15.78%	06	علاوات
18.42%	07	مكافآت
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 26.31% من المبحوثين قد أكدت على أن المؤسسة توفر منح لهم، تليها العلاوات بنسبة 18.42%، وأخيرا مكافآت بنسبة 15.78%، ويمكن إرجاع النسبة المرتفعة من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تقدم منح إلى كون هذه المؤسسة تعتمد على تقديم منح عند وصول العمال إلى تحقيق إنتاجية محددة وهذا يمثل دافع قوي يساهم في العمل، كذلك دورها الإيجابي في تشجيع العمل وإنجازه بسرعة ودقة أكثر، وهذا ما تؤكدته نظرية الإدارة العلمية لفيديريك تايلور، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تقوم على منح حوافز لعمالها.

الجدول رقم 24: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالأساس الذي تمنح به الحوافز

النسبة المئوية%	التكرارات	الأساس المعتمد لمنح الحوافز للعمال الاحتمالات
50%	19	السرعة والإتقان في العمل
36.84%	14	الأقدمية في العمل
13.16%	05	امتلاك المهارة
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين قد صرحوا بأن الأساس المعتمد في منح الحوافز هو السرعة والإتقان في العمل، وذلك بنسبة 50%، في حين نجد أن 36.84% من المبحوثين قد أقرروا بأن الأقدمية في العمل هي الأساس المعتمد في منح الحوافز، بينما نجد 13.15% من المبحوثين قد أكدوا على أن الأساس المعتمد في منح الحوافز هو امتلاك العامل للمهارة، ويمكن إرجاع هذا التباين في آراء المبحوثين وتأكيد أغلبيتهم على السرعة والإتقان في العمل إلى حرص المؤسسة واهتمامها للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاج، خاصة وأن هذه المؤسسة إنتاجية وتسعى إلى تحقيق أكبر نسب لإنتاج الزجاج، أي أن هذه المؤسسة تتفق مع النظريات الكلاسيكية في الإدارة التي تولي الاهتمام بالإنتاج وتدعمه بما تقدمه من حوافز مادية للعمل.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في منحها الحوافز على السرعة والإتقان في العمل.

الجدول رقم 25: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق

النسبة المئوية%	التكرارات	تمكين برامج من أداء العمل بسهولة الاحتمالات
63.15%	24	الزيادة في المنتج كما ونوعا
23.68%	09	تشجيع الإبداع
13%	05	كلاهما معا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين قد صرحوا بأن تقديم الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة المنتج كما ونوعا وذلك بنسبة 63.15%، تليها نسبة 23.68% من المبحوثين أكدوا على أن تقديم الحوافز المادية يؤدي إلى تشجيع الإبداع، فيما يرى 13% من المبحوثين أن تقديم الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة المنتج كما ونوعا، وتشجيع الإبداع معا، ويمكن إرجاع إلى حرص المؤسسة بالوصول إلى أقصى مستويات الإنتاج وكذلك جودته فهذا يأتي بالدرجة الأولى، بالرغم من أنها تشجع على الإبداع إلا أن ذلك يبقى ثانويا، كذلك معرفة العمال بأن أهداف المؤسسة إنتاجية يجعلهم يركزون على تحقيق هذا الهدف، كذلك نجد حرص العمال على بقاء المؤسسة واستمرارها وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق نسب إنتاج مرتفعة تحقق عوائد مالية جيدة للمؤسسة.

إذن نجد أن الزيادة في الإنتاج هي السبب من وراء تقديم الحوافز المادية للعمال.

الجدول رقم 26: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمساهمة الحوافز المادية في تحسين كفاءة

العامل

النسبة المئوية%	التكرارات	تقديم الحوافز المادية تساهم في تحسين الكفاءة في العمل الاحتمالات
92.10%	35	نعم
7.90%	3	لا
100%	38	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول بأن الحوافز المادية تساهم في تحسين الكفاءة في العمل ما أكده المبحوثين، حيث تقدر نسبته 92.10% وذلك راجع إلى كون الحوافز المادية بمثابة دافع قوي ينمي لدى العمال روح المبادرة والسعي والإبتكار، وبدل مجهود أكثر، وهذا يؤدي بلا شك إلى تحسين الكفاءة في العمل، كذلك وجود عدالة في توزيع الحوافز وما يترتب عن ذلك من آثار نفسية إيجابية لدى العامل تجعله يحسن من أدائه. في المقابل نجد نسبة 7.90% من المبحوثين يقرون بأن الحوافز المادية لا تساهم في تحسين الكفاءة في العمل وهذا راجع إلى إيمان هؤلاء العمال بأن الكفاءة في العمل تنتج بسبب ما يملكه العامل من مهارات وخبرات ومعارف ولا ترتبط بالحوافز في العمل.

الجدول رقم 27: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق باتصال الرئيس بك في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	يتصل الرئيس بالعامل الاحتمالات
81.58%	31	نعم
18.42%	7	لا
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81.58% من المبحوثين أكدوا على وجود اتصال بينهم وبين رئيسهم داخل المؤسسة حيث يعد الاتصال العمود الفقري للمؤسسة وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد البشرية الذي أكد على ضرورة وجوده ومساهمته في زيادة الكفاءة، وهذا أيضا ما تؤكدته عدة نظريات في الإدارة مثل نظرية y لدوغلاس ماكريغور التي تدعو إلى تبني أساليب اتصالية متنوعة والتي من شأنها أن تزيد من اكتساب المعلومات في كل الإتجاهات.

وترجع النسبة المرتفعة التي تؤكد على وجود اتصال بين العمال ورؤسائهم إلى حرص الرؤساء واهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية في الوقت المناسب، بالإضافة إلى حرص الإدارة على إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة، صف إلى ذلك مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة والذي يسمح بالتنسيق ما بين المصالح ويعمل على وصول المعلومة إلى كل المستويات الإدارية، في حين نجد أن نسبة 18.42% من المبحوثين قد أقرروا بأن

الرئيس لا يتصل بهم وهذا راجع إلى طبيعة مناصبهم في المؤسسة والتي لا تستدعي وجود واتصال بينهم وبين رؤسائهم.

ومنه يمكن القول أن هناك اتصال بين العمال ورؤسائهم في العمل.

الجدول رقم 28: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن الاتصال بين العمال والرئيس

النسبة المئوية%	التكرارات	الآثار الناتجة عن الاتصال بين العمال والرؤساء الاحتمالات
39.47%	15	امتلاك العمال للمهارة
31.57%	12	تنمية روح التفاهم بين العمال والإدارة
28.94%	11	أداء العمل بسرعة
100%	38	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول نجد أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن وجود اتصال بين العمال ورؤسائهم يؤدي إلى امتلاك العمال للمهارة وهذا بنسبة 39.47% في حين نجد النسبة 31.57% من المبحوثين يقررون أن توفير الاتصال بين العمال والرؤساء يؤدي إلى تنمية روح التفاهم بين العمال والإدارة، و أخيار نجد النسبة 28.94% من المبحوثين الذين يرون أن وجود الاتصال بينهم وبين رؤسائهم يؤدي إلى أداء العمل بسرعة، ويمكن إرجاع هذا التباين في نسب المبحوثين إلى اهتمام المؤسسة بالعمال من جهة ومحاولة اكسابهم خبرات ومهارات رؤسائهم ليكونوا رؤساء هم بدورهم في وقت آخر بالدرجة الأولى، كذلك اهتمامها بتحسين الصورة التي تجمع العمال والإدارة وبنائها على الثقة والتفاهم كذلك حرصها على أداء العمل بسرعة دون أن يكون هناك مشاكل تنتج عن غياب الاتصال بين العمال ورؤسائهم.

ما يمكن قوله هو أن امتلاك العمال للمهارة يعتبر من أهم الآثار الناتجة عن الاتصال الموجودة بينهم وبين الرؤساء.

الجدول رقم 29: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتزويد العمال بالمعلومات عن كيفية سير العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	تزويد العمال بمعلومات عن كيفية سير العمل الاحتمالات
76.31%	29	نعم
23.68%	9	لا
100%	38	المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 76.31% من العمال قد صرحوا بأنه يتم تزويدهم بالمعلومات عن كيفية سير العمل، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على تقديم معلومات كافية للعمال حول إجراءات العمل من خلال تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لإنجازه وهذا بدوره يساهم في تحسين كفاءة الأداء.

في المقابل نجد نسبة 23.68% من العمال أقروا بأنه لا يتم تزويدهم بالمعلومات عن كيفية سير العمل وقد يرجع ذلك إلى عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في نقلها، كذلك سياسة العمل بالمناوبة التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تؤدي إلى عدم إدراك جميع المعلومات.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تحرص على تقديم معلومات حول العمل.

الجدول رقم 30: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالاتصال بين العامل والرئيس في تحسين الكفاءة في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	الاتصال بين العامل والرئيس في تحسين الكفاءة في العمل الاحتمالات
81.57%	31	نعم
18.42%	07	لا
100%	38	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الموضحة في الجدول نجد نسبة 86.84% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاتصال بين الرئيس والعامل يساهم في تحسين الكفاءة في العمل وذلك يرجع إلى سهولة الاتصال العامل مع الرئيس في أوقات مختلفة حول العمل.

كذلك الرئيس يتمتع بروح التفاعل وانخراط مع عمالهم إضافة إلى إشراك العمال في الأمور الفاصلة والمتعلقة بالعمل، وهذا ما يؤدي إلى تحسين كفاءته في العمل، في المقابل نجد نسبة 13.15% من المبحوثين الذين أقروا بأن الاتصال بين الرئيس والعامل لا يساهم في تحسين كفاءته في العمل ويرجع ذلك إلى أن العامل لا يهيمه إذا كان هناك اتصال أو لا، لأن العامل في نظره يقوم على أساس الخبرة والقدرة المتوفرة لدى العامل وعلى أساس معرفته العلمية.

ومنه يمكن القول بأن الاتصال بين الرئيس والعمال يساهم في تحسين كفاءة العامل.

المحور الثالث: التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل

الجدول رقم 31: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بمنح الرئيس العامل استقلالية في إنجاز العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	منح الاستقلالية في إنجاز العمل الاحتمالات
89.47%	34	نعم
10.52%	4	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 89.47% من المبحوثين يمنح لهم المجال للعمل بكل استقلالية في إنجاز العمل، مما يزيد من تحملهم للمسؤولية في العمل وشعورهم بالراحة والطمأنينة وتقديم أفضل خدمة ممكنة لديهم، في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين يصرحون أنه لا يمنح لهم المجال للعمل بكل استقلالية في إنجاز العمل تقدر بـ 10.52% لأنهم لا يستطيعون تحملهم للمسؤولية في العمل وشعورهم بالقلق والتوتر.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تمنح لعمالها استقلالية في إنجاز العمل.

الجدول رقم 32: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالاستقلالية في العمل تؤدي إلى الإبداع

النسبة المئوية%	التكرارات	الإستقلالية في العمل تؤدي إلى الإبداع	الاحتمالات
92.11%	35		نعم
7.89%	3		لا
100%	38		المجموع

يلاحظ من خلال التكرارات المدونة أعلاه أن الإستقلالية في العمل لدى العمال تؤدي إلى الإبداع بنسبة تقدر بـ 92.11%، ويرجع ذلك إلى أن إحساس العامل بحرية التصرف من شأنه أن يجعله يبتكر أفكار جديدة، كذلك إحساسه بالراحة في أداء عمله كذلك تحسيسه بأنه قادر على التحكم في زمام الأمور. في المقابل نجد نسبة تقدر بـ 7.89% من المبحوثين تؤكد على أن الإستقلالية في العمل لا تؤدي إلى الإبداع لأنها تؤدي بالعامل إلى التفاني وعدم الإلتزام بالمهام المطلوبة منه.

الجدول رقم 32-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن توفير استقلالية في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	تمكين برامج من أداء العمل بسهولة	الاحتمالات
44.73%	17		خلق أفكار جديدة
26.31%	10		زيادة روح المنافسة
21.5%	08		ابتكارات
100%	38		المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 44.73% من المبحوثين الذين يقررون بأن الإستقلالية في العمل تؤدي إلى خلق أفكار جديدة، تليها نسبة 26.31% من المبحوثين يرون ذلك يؤدي إلى خلق أفكار جديدة، تليها نسبة 26.31% من المبحوثين يرون ذلك يؤدي إلى زيادة روح المنافسة، كذلك ابتكارات بنسبة 21.05% وترجع النسبة المرتفعة التي تؤكد على أن الإستقلالية في العمل تؤدي إلى الإبداع إلى

حرص المؤسسة إلى تحسين العامل بالراحة في أداء عمله، كذلك تحسيسه بأنه قادر على السيطرة في الأمور، وعليه يمكن القول أن الإستقلالية في العمل تؤدي إلى خلق أفكار جديدة لدى العمال

الجدول رقم 33: يمثل إجابة الباحثين عن سؤال يتعلق بإعطاء الاستقلالية في العمل للعامل وفعالية الأداء

النسبة المئوية%	التكرارات	إعطاء الاستقلالية في العمل تؤدي إلى فعالية الأداء الاحتمالات
94.73%	36	نعم
5.26%	2	لا
100%	38	المجموع

الملاحظ من خلال التكرارات الإحصائية أن الإستقلالية في العمل لدى الباحثين تؤدي إلى فعالية الأداء، وذلك بنسبة تقدر بـ 94.73% ويرجع ذلك إلى منح العمال حرية العمل بكل ارتياحية، وكذلك إعطائه فرص الإبداع في عمله لاستخراج طاقاته المهنية وتوظيف خبراته والأفكار المكتسبة لديه، وهذا من شأنه يؤدي بالضرورة إلى فعالية الأداء.

في المقابل نجد نسبة 5.26% من الباحثين الذين يصرحون بأن الإستقلالية في العمل لا تؤدي إلى فعالية الأداء، وذلك راجع إلى منح العمال الاستقلالية يؤدي بالعمال في مشكلات عديدة، وعدم اتقانه للعمل كذلك تفانيه في العمل.

وعليه يمكن القول أن الاستقلالية في العمل تؤدي إلى فعالية الأداء.

الجدول رقم 34: يمثل إجابة الباحثين عن سؤال يتعلق بتوفير المؤسسة لبيئة عمل مناسبة

النسبة المئوية%	التكرارات	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة الاحتمالات
71.06%	27	نعم
28.94%	11	لا
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال تكرارات الجدول نسبة 71.06 % من المبحوثين قد صرحوا بأن المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة وذلك راجع إلى ارتفاع الإنتاجية والزيادة في المردود، حرص المؤسسة على توفير جو عمل ملائم للعامل حتى يتمكن من إعطاء الأفضل.

في المقابل نجد نسبة 28.94 % من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا توفر بيئة عمل مناسبة، وذلك راجع إلى قلة وسائل ومعدات العمل، وجد الضوضاء، كذلك ارتفاع الحرارة في ورشات العمل.

الجدول رقم 34-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالآثار الناتجة عن توفير بيئة عمل مناسبة

النسبة المئوية%	التكرارات	الآثار الناتجة عن توفير بيئة عمل مناسبة	الاحتمالات
28.94%	11	تحسين المردودية	
34.21%	13	انخفاض معدلات الغياب	
7.89%	03	زيادة المنتج	
100%	38	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 34.21% من المبحوثين أكدوا على أن توفير نسبة عمل مناسبة يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب، في حين نجد 28.94% من المبحوثين يرون أن توفير بيئة العمل المناسبة يؤدي إلى تحسين المردودية، وأخيرا أقرت النسبة 7.89% من المبحوثين يرون ذلك يؤدي إلى زيادة المنتج، السبب في النسبة المرتفعة للمبحوثين والتي أقرت بتوفير بيئة العمل المناسبة إلى وجود عدالة في التعاملات والإجراءات والتوزيع، كذلك وجود التعاون بين الأفراد والاحترام المتبادل في العمل كما أشار التون مايو فيم أسماه بالعمل الجماعي إذ يسهم التعاون في تشجيع روح المهارة والإبداع وهذا كله يجعل الجو ملائم للعمل.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة مما تؤدي إلى انخفاض معدلات غياب لدى عمال الشركة.

الجدول رقم 35: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتوفير الظروف المناسبة في العمل وانخفاض معدلات الغياب

النسبة المئوية%	التكرارات	توفير الظروف المناسبة وانخفاض معدلات الغياب الاحتمالات
94.73%	36	نعم
5.26%	2	لا
100%	38	المجموع

يتضح من خلال المعطيات المدونة في الجدول بأن العمال إذا ما تم توفير الظروف المناسبة لهم يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وتقدر بنسبة 94.34% وذلك راجع إلى:

- عدم إرهاق العامل داخل العمل في الشركة
- تؤدي بالعمل إلى إنجاز المهام المطلوبة منه دون إشعاره بالتعب.

وعليه يمكن الجزم بأن الشركة الإفريقية توفر لعمالها الظروف المناسبة مما يؤدي إلى انخفاض معدلات غياب العمال.

الجدول رقم 36: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتلقي العامل التشجيع من طرف رئيسه أثناء أداء مهامه

النسبة المئوية%	التكرارات	يتلقى العامل التشجيع من طرف رئيسه أثناء أداء مهامه الاحتمالات
65.77%	25	نعم
34.21%	13	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال يتلقون تشجيعاً من رئيسهم أثناء أداء مهامهم، وذلك بنسبة 65.77%، وذلك راجع إلى محاولة الرؤساء توطيد العلاقة بينهم وبين العمال، سعي الرؤساء

إلى رفع الروح المعنوية للعمال، وهذا يؤثر إيجاباً على أدائهم للعمل، محاولة الرؤساء خلق ثقة بينهم وبين العمال، السعي إلى خلق وتوفير جو عمل محفز أكثر.

في حين نجد نسبة 34.21% من المبحوثين قد أكدوا على أنهم لا يتلقون تشجيعاً من طرف رئيسهم أثناء أداء مهامهم، وهذا راجع إلى طبيعة وأسلوب الرئيس الذي لا يعتمد على تقديم تشجيع، هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الأداء، طغيان العلاقات الرسمية في العمل والتي يكون فيها التشجيع قليل.

وعليه يمكن القول بأن العمال يتلقون تشجيعاً من طرف رؤسائهم.

الجدول رقم 36-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بكيفية تشجيع الرئيس للعمال

النسبة المئوية%	التكرارات	كيفية تشجيع الرئيس للعمال الاحتمالات
28.94%	11	الإفتخار والإعتزاز بك
26.31%	10	مدحك أمام الزملاء
10.52%	04	شكرك
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تباين في نسب المبحوثين ويمكن إرجاع هذا التباين إلى اعتماد الرؤساء على أساليب متعددة في تشجيع العمال، إذ لكل رئيس طريقة خاصة ومحددة في التعامل تختلف عن الآخرين، لكن مهما اختلفت طريقة التشجيع سواء أكانت افتخار واعتزاز بالعامل أو مدح أمام الزملاء أو حتى شكر، إلا أنها تدل على شيء واحد وهو حرص الرؤساء على تحسين العمل بأن لهم أهمية وأنهم جزء أساسي من المؤسسة، وهذا من شأنه أن يكون محفزاً لهم على بدل الأفضل.

ورغم هذا يمكن القول أن الرؤساء يشجعون العمال من خلال الإفتخار والإعتزاز بهم.

الجدول رقم 37: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بتقدير الرئيس للعمال

النسبة المئوية%	التكرارات	يقدر الرئيس العمال	
		الاحتمالات	
86.83%	23	نعم	
13.15%	5	لا	
100%	38	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 86.83% من المبحوثين قد أكدوا على أن الرئيس يقدر الذي يقومون به، وهذا راجع إلى حرص الرئيس على توفير علاقات بينه وبين العمال، تقدير العمل يشكل حافز لدى العمال لبدل جهد أكثر في العمل تقدير العمل من شأنه أن يؤدي إلى إظهار قدرات كبيرة من طرف العمال، تقدير العمل يعتبر بمثابة إعطاء أهمية للعمل، وها كفيلا بتحقيق رضا العامل والتزامه أكثر فأكثر.

في حين نجد نسبة 13.15% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يتلقون تشجيعا من طرف رئيسهم، وهذا راجع إلى الأسلوب الذي يتبعه الرئيس لا يقوم على التشجيع.

طغيان العمل الروتيني على العمل بمعنى أن العمال يقومون بمهامهم كما هو معتاد دون زيادة فيه وكما هو مألوف لديهم.

ومنه يمكن القول بأن المبحوثين يحضون بتقدير الرؤساء لعمالهم.

جدول رقم 37-1: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بنتائج تقديم الرئيس للعمل الذي يؤديه العامل

النسبة المئوية%	التكرارات	الآثار الناتجة عن تقدير الرئيس للعمل الذي يؤديه العامل	
		الاحتمالات	
39.47%	15	الرضا عن العمل	
18.42%	07	إتقان العمل	
28.94%	11	إتمام المهام على أكمل وجه	
100%	33	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 39.47% من المبحوثين أكدوا على أن تقدير رئيسهم للعمل المنجز يؤدي إلى رضاهم عن عملهم وهذا راجع إلى كون التقدير محفز معنوي له أهمية كبيرة تؤثر إيجاباً على نفسية العامل وتجعله محط اهتمام من طرف رئيسه، وهذا يجعله راضياً عن العمل الذي يؤديه، كذلك نجد أن التقدير يؤدي إلى إتقان العمل وهذا ما أكده المبحوثون بنسبة 18.42% وإتمام المهام على أكمل وجه بنسبة 28.94%، وهذا راجع إلى الدور الذي يلعبه التقدير، فالحوافز المعنوية ومن ضمنها تقدير رب العمل للعمل الذي يؤديه العامل تلعب دوراً كبيراً في أداء المهام كما ينبغي، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى بأن وجود علاقات سواء كانت بين العمال أنفسهم أو العمال ورئيسهم من شأنها أن تحسن إنتاجية العامل سواء بالكم أو الكيف.

ومنه يمكن القول أن تقدير الرئيس للعمل الذي يؤديه العامل يؤدي إلى رضاه عن عمله.

الجدول رقم 38: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق باهتمام الرئيس بالعمل وازدياد رضا العامل عن عمله

النسبة المئوية%	التكرارات	اهتمام الرئيس بالعمل يزيد من رضا العامل الاحتمالات
78.94%	30	نعم
21.05%	8	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78.94% من المبحوثين أكدوا على أن اهتمام الرئيس بالعمل يزيد من رضا العامل، ويرجع ذلك إلى إحساس العامل بأهمية العمل الذي يقوم به نظراً للجهد المبذول، إضافة إلى إشعار العامل بتثمين عمله، وهذا الذي ينعكس بصورة إيجابية عليه ما يزيد من رضاه في العمل، إضافة إلى أن اهتمام الرئيس بالعمل المؤدى من طرف العامل من شأنه أن يشعره بالانتماء إلى المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى رضاه.

في المقابل نجد نسبة 21.05% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد اهتمام من قبل الرئيس بالعمل الذي ينجزه العامل، وهذا يعود إلى طبيعة الأسلوب الذي يتبعه الرئيس والذي يتميز باللامبالاة وعدم الاهتمام وبالتالي لا يكون هناك الرضا عند العامل.

إذن يمكن القول أن اهتمام الرئيس بالعمل الذي يؤديه العامل يحقق رضاه.

الجدول رقم 39: يمثل إجابات المبحوثين عن سؤال يتعلق باعتبار المهارة تؤدي إلى الإلتزام بتنفيذ التعليمات

النسبة المئوية%	التكرارات	تؤدي المهارة إلى الإلتزام بتنفيذ التعليمات الاحتمالات
94.73%	36	نعم
5.27%	2	لا
100%	38	المجموع

يتضح من خلال المعطيات المسجلة في الجدول أن المبحوثين مهارة تؤدي إلى الإلتزام بتنفيذ التعليمات بنسبة تقدر بـ 94.73%، وذلك راجع إلى أن العامل يكتسب الخبرات السابقة لممارسة العمل، وهذا نتيجة أقدميته في العمل الذي يؤديه إلى الإلتزام بالقوانين والتعليمات الصادرة من المرؤوسين، وكذلك الخبرة العلمية والعملية لدى العامل، في المقابل نجد نسبة 5.27% من المبحوثين الذين يرون أن المهارة لا تؤدي إلى الإلتزام بتنفيذ التعليمات وذلك لنقص الخبرة العلمية والعملية لدى هؤلاء العمال.

وعليه يمكن الجزم بأن المهارة تؤدي لدى العمال بتنفيذ التعليمات.

الجدول رقم 40: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بالقدرة على اكتساب المهارة وزيادة الإلتزام في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	اكتسابك للمهارة يزيد من الإلتزام في العمل الاحتمالات
89.48%	34	نعم
10.52%	4	لا
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات المسجلة في الجدول أن المبحوثين قدرة على اكتساب المهارة يزيد من الإلتزام في العمل، وذلك بنسبة تقدر بـ 89.48%، وذلك راجع إلى ثقة المرؤوسين في العامل بأن لديه

القدرة على اكتسابها وذلك دافع يزيد من الإلتزام في العمل، كذلك عندما تشعر أن لديه إمكانية الحصول عليها تشجعه على اكتساب المهارة فيبادر في تحقيق التزامه داخل المؤسسة.

في المقابل نجد نسبة تقدر بـ 10.52 % من العمال غير قادرين على اكتساب المهارة التي لا تزيد من التزامه في العمل.

وعليه يمكن الجزم بأن أغلب المبحوثين أقرروا بأن القدرة على اكتساب المهارة تزيد من التزامهم في العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 41: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بقدرة العامل على التأثير على القرارات المتخذة لمصلحته

النسبة المئوية%	التكرارات	يستطيع التأثير على القرارات المتخذة لمصلحتك الاحتمالات
71.06%	27	نعم
28.94%	11	لا
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات المسجلة في الجدول أن للعامل قدرة التأثير في القرارات المتخذة لمصلحته بنسبة تقدر بـ 71.05% وذلك راجع إلى اعتبار المؤسسة العامل جزء مهم مورد أساسي لا يمكن الإستغناء عنه ولا بد من إعطائه سلطة تمكنه من فرض آرائه وخصوصا التي تصب في مصلحته بالإضافة إلى امتلاك العامل لمهارات وقدرات وخبرات تجعل المؤسسة مؤيدة له في مختلف أعماله وقراراته، في حين نجد نسبة 28.94% من المبحوثين الذين قد صرحوا بأنه ليس لديهم قدرة على التأثير في القرارات المتخذة لمصلحتهم وغالبا ما يكون هؤلاء العمال من فئة أعوان التنفيذ الذين لا يملكون سلطة كبيرة.

ومنه نجد أن أغلب العمال بالمؤسسة قادرين على التأثير في القرارات المتخذة لمصلحتهم.

الجدول رقم 42: يمثل إجابة المبحوثين عن سؤال يتعلق بامتلاك القدرة على التأثير في القرارات والقيام بالمهام

النسبة المئوية%	التكرارات	امتلاك القدرة على التأثير في القرارات يؤدي إلى قيامك بالمهام بفعالية الاحتمالات
89.48%	34	نعم
10.52%	4	لا
100%	38	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن امتلاك العمال القدرة على التأثير في القرارات يؤدي إلى القيام بالمهام بفعالية تقدر بـ 89.48% ويرجع ذلك إلى امتلاك المهارة والقدرة العالية للعامل لاستخدامه مختلف المعدات والآلات الموجودة داخل المؤسسة بفعالية عالية، بالإضافة إلى وجود التواصل الفعال فهو يعتبر من بين المهارات الوظيفية التي يجب أن تتوفر لدى الفرد العامل وهذا ما يؤدي إلى القيام بالمهام بفعالية وهذا ما تؤكدته المقابلة التي أجريناها مع مسؤول الموارد البشرية.

وعليه يمكن الجزم بأن العمال يمتلكون القدرة على التأثير في القرارات مما يؤدي إلى القيام بالمهام بفعالية.

ثانياً: نتائج الدراسة

بالاعتماد على ما تم الحصول عليه من بيانات من الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها حول تمكين العمال وعلاقته بتحسين الأداء، سيتم عرض الإستنتاجات المتوصل إليها وفقاً للإطار النظري وفرضيات الدراسة التي انطلقنا منها.

طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 73.68% من المبحوثين ذكور
- 42.10% من المبحوثين أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- 60.52% من المبحوثين متزوجون

- 39.47% من المبحوثين مستواهم التعليمي متوسط
 - 68.42% من المبحوثين أعوان تنفيذ
 - 31.57% من المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 - 52.63% من المبحوثين يقيمون في المدن.
- وعليه يمكن القول بأن مجتمع الدراسة أغلبهم ذكور، أعمارهم تتراوح ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، متزوجون، مستواهم التعليمي متوسط، أعوان تنفيذ، لهم خبرة تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، يقيمون في المدن، وهؤلاء هم المعنيون بالتمكين كونهم فئة الشباب وهم من يطالبون بحقوقهم لهذا تسعى المؤسسة لتمكينهم على الدوام.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

- 1-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل

ومن خلالها تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة، ومن خلال تحليلها وتفسيرها وإسقاطها على الفرضية الجزئية الأولى، ومن خلال الجداول من 8 إلى 29 توصلنا إلى:

- 55.27% من المبحوثين أكدوا أن رئيسهم يكلفهم بتنفيذ مهام من صلاحياته.
- 65.79% من المبحوثين أكدوا أنهم يشاركون في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة.
- 92.10% من المبحوثين أكدوا بقدرتهم على تحمل مسؤولية أدائهم
- 100% من المبحوثين يقومون بإنجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه.
- 81.58% من المبحوثين أكدوا على أن شعورهم بالمسؤولية يزداد بعد تفويض السلطة لهم.
- 89.48% من المبحوثين أكدوا على الاستفادة من العمل ضمن جماعة.
- 97.36% من المبحوثين أكدوا على أن العمل الجماعي يزيد من القدرة على التصرف في حالة وجود مشاكل.

- 86.84% من المبحوثين أكدوا على أن العمل ضمن جماعة يحسن من كفاءة العمل.
- 57.9% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية.
- 55.26% من المبحوثين أكدوا على مشاركتهم في البرامج التدريبية
- 97.37% من المبحوثين أكدوا على وجود أهمية للبرامج التدريبية
- 81.57% من المبحوثين أكدوا على أن برامج التدريب تمكن من أداء العمل بسهولة

- 73.68% من المبحوثين أكدوا على الإستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية للتدريب لإنجاز العمل بكفاءة
 - 60.53% من المبحوثين أكدوا على اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية
 - 50% من المبحوثين أكدوا على أن الأساس المعتمد في منح الحوافز هو السرعة والإتقان في العمل
 - 63.15% من المبحوثين أكدوا على أن تقديم الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا
 - 92.10% من المبحوثين أكدوا بأن الحوافز المادية تساهم في تحسين الكفاءة في العمل
 - 81.57% من المبحوثين أكدوا على وجود اتصال بينهم وبين رئيسهم
 - 39.47% من المبحوثين أكدوا على أن الاتصال بين العمال والرئيس يؤدي إلى امتلاك العمال للمهارة والمعرفة
 - 76.31% من المبحوثين أكدوا على تزويدهم بالمعلومات عن كيفية سير العمل
 - 86.84% من المبحوثين أكدوا على أن الاتصال بينهم وبين الرئيس يساهم في تحسين كفاءة العمل.
- في ضوء هذه النتائج يتبين أن للتمكين الإداري علاقة طردية إيجابية بتحسين كفاءة العامل، أي أنه كلما كان هناك تمكين إداري للعمال كلما كان هناك تحسين في كفاءة العامل، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة "توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل" قد تحققت.

1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل

- 89.47% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم يمنحهم استقلالية في إنجاز العمل
- 92.11% من المبحوثين أكدوا على أن الإستقلالية في العمل تؤدي إلى الإبداع
- 94.73% من المبحوثين أكدوا على أن الإستقلالية في العمل تؤدي إلى فعالية الأداء
- 60.52% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة
- 94.73% من المبحوثين أكدوا على أن توفير الظروف المناسبة يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب.
- 65.79% من المبحوثين يؤكدون على تلقينهم التشجيع من رئيسهم أثناء أداء العمل.
- 86.85% من المبحوثين أكدوا على أن رئيسهم يقدر العمل الذي يؤديه.
- 78.94% من المبحوثين أكدوا على أن اهتمام الرئيس بالعمل يزيد من رضاهم.
- 89.47% من المبحوثين أكدوا بأن اكتساب المهارة يزيد من الإلتزام في العمل.

- 71.05% من المبحوثين أكدوا على قدرتهم على التأثير في القرارات المتخذة لمصلحتهم.
- 89.47% من المبحوثين أكدوا على أن امتلاك القدرة على التأثير في القرارات يؤدي إلى القيام بالمهام بفعالية.

في ضوء هذه النتائج يتبين أن للتمكين النفسي علاقة طردية إيجابية بزيادة فعالية أداء العامل، أي أنه كلما كان هناك تمكين نفسي للعمال كلما كان هناك زيادة في فعالية أدائهم، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة "توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل" قد تحققت.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، توصلنا إلى أن الفرضية العامة والتي مفادها "توجد علاقة طردية إيجابية بين تمكين العمال وتحسين الأداء" قد تحققت وذلك في ضوء الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة "بالتمكن الإداري وتحسين كفاءة العامل"، وكذا الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة "بالتمكن النفسي وزيادة فعالية أداء العامل"، أي أنه كلما كان هناك تمكين للعمال كلما كان هناك تحسين في الأداء.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسة السابقة:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية ومختلف المقاربات النظرية التي تناولت الموضوع بشقيه سواء المتعلق بتمكين العمال أو بتحسين الأداء، وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجانب الميداني ومناقشتها في ضوء الفرضيات الموضوعية، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أورده الدراسات السابقة، سنحاول مناقشة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط:

- نجد أن دراسة "عبد الحليم جعلا" تتفق مع نتائج دراستنا في كونها تؤكد على الأهمية الكبيرة للتدريب والعمل الجماعي والتحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز رؤيتها ورسالتها وهذا ما يتطابق ويتفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا، حيث توصلت إلى أن للعمل الجماعي والتدريب والحوافز دور كبير في تحسين أداء العمال، لكنها تختلف من حيث أن المؤسسة الجزائرية لا تمتلك سياسة واضحة للتمكين.

- كذلك نجد دراسة "عبد الله عبد الرحمان محمد اللحيان" التي تتفق مع نتائج دراستنا في كون مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يعتبر من الأساليب المعبرة عن التمكين وهو ما أكدناه في دراستنا.
- أما دراسة "لطيفة برني" فتتفق مع نتائج دراستنا في كونها توصلت إلى أن التمكين الإداري والنفسي وهما البعدان للتمكين يؤثران إيجاباً في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية، وهو ما توصلنا إليه، حيث وجدنا أن كلا من التمكين الإداري والنفسي يحسن من الأداء أي هناك علاقة إيجابية بينهما، أيضاً نجد أن هذه الدراسة قد توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية وعالية بين كافة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهو ما أكدناه في دراستنا.
- أيضاً نجد دراسة "إلياس سالم" تتفق إلى حد قليل مع نتائج دراستنا إلى حد ما في كونها مؤسسة تعتمد على فرق العمل مما يوفر لهم جو الانتماء ورضاهم في عملهم كذلك سعت هذه المؤسسة إلى توفير بيئة ملائمة وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية.
- كذلك نجد دراسة "أحمد بن صالح بن هليل الحربي" حيث نجد أنها لا تتطابق نتائجها مع نتائج دراستنا الحالية، وهذا لاختلاف بيئة المؤسسة في كون هذه الدراسة أجريت في مؤسسة حكومية.

النتائج العامة للدراسة

في ضوء الفرضيات الجزئية والتي جاءت كالتالي: الفرضية الأولى "توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل"، والفرضية الثانية "توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل"، وبعد تحققهما تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- لتمكين العمال علاقة طردية إيجابية بتحسين الأداء، فالتمكين الإداري يحسن من كفاءة العامل، حيث أن تفويض السلطة للعمال يؤدي إلى قدرتهم على تحمل المسؤولية، كما أن تشجيع العمل الجماعي بين العمال يزيد من القدرة على حل المشكلات، إضافة إلى أن توفير البرامج التدريبية يؤدي إلى القدرة على التحكم في المعدات، كذلك نجد أن تحفيز العمال مادياً يؤدي إلى زيادة الإنتاج وجودته أيضاً نجد أن وجود اتصال بين العمال والرؤساء يزيد من امتلاك العمال للمهارة والمعرفة.

أما فيما يخص التمكين النفسي فنجد أن إعطاء الإستقلالية للعمال يؤدي إلى الإبداع في إنجاز البدائل، كما أن توفير بيئة عمل ملائمة يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب، كذلك نجد أن إعطاء أهمية للعمل الذي يؤديه العمال يؤدي إلى رضاهم عن عملهم، بالإضافة إلى أن الثقة في مهارات العمال تؤدي إلى

الإلتزام بتنفيذ التعليمات، أيضا نجد أن تحسيس العمال بقدرة تأثيرهم على قرارات المؤسسة يؤدي إلى التقيد بالمهام المطلوبة.

2- الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على تمكين عمالها وهذا ما يحسن من أدائهم سواء أكان التمكين إداريا أو نفسيا وهذا بتشجيعها على التفويض والعمل الجماعي والتدريب وغيرها من المؤشرات التي ترتبط بتمكين العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرضنا لبيانات الدراسة الميدانية في الجداول الإحصائية، ومعالجتها وفق الأسلوبين الكمي والكيفي، وهذا ما يتوافق مع موضوع الدراسة، حيث تم التوصل إلى تحليلات منطقية ساعدت على فهم الدراسة ليتمت فيما بعد مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات الفرعية، وفي ضوء الفرضية العامة، كذلك في ضوء الدراسات السابقة، إلى جانب ذلك تم استخلاص النتائج العامة للدراسة.



خاتمة

ختاما يمكننا القول أن موضوع تحسين الأداء من المواضيع التي لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعمال فتحسين الأداء ضرورة ومطلب تسعى جميع المنظمات لتحقيقه والوصول إليه ذلك أن نجاح المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تحسين أداء عمالها، وعليه يتبين أن المورد البشري من أهم الموارد التي لابد على المنظمات العناية به عناية كافية، باعتباره من العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة التكيف مع التغيرات السائدة في بيئة العمل.

حيث حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في "علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء" ضبط طبيعة العلاقة الموجودة بين تمكين العمال وتحسين الأداء، ولهذا انطلقنا من فرضيتين تم اختبارها ميدانيا في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، وقد تمثلت في:

- توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل.
- توجد علاقة طردية إيجابية بين التمكين النفسي وزيادة فعالية أداء العامل.

وقد كانت نتائج هذه الفرضيات محققة وهو ما جعل الفرضية العامة محققة أيضا، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين تمكين العمال وتحسين الأداء، واستخدام أكثر من أداة واتباع أساليب إحصائية أخرى للتحقق من النتائج والتطبيق على عينة كبيرة الحجم لكي نتمكن من تعميم النتائج المتوصل إليها.

وأخيرا نتمنى أن تكون هذه الدراسة منطلق لعرض مناقشات ووجهات نظر جديدة أكثر شمولية تغني وتثري علم الاجتماع التنظيم والعمل.

قائمة المراجع

أ- القواميس

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، 1981م.
- 2- أمل عبد العزيز محمود: الأداء القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، "1، 1997.
- 3- صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، ط2، 2001.

ب- الكتب

- 4- إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق، الرياض، السعودية، ط1، 2000.
- 5- إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 6- إبراهيم عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2010.
- 7- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 8- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م.
- 9- أحمد عبد الفتاح ناجي: تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمة الاجتماعية-أسس ومبادئ-، أساليب واتجاهات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014.
- 10- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 11- أحمد ماهر: الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 12- أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 13- أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي(أسس وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2001.
- 14- اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 2013.

- 15- أنتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة، فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2005.
- 16- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 17- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012.
- 18- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
- 19- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 20- ثابت عبد الرحمان إديس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 21- حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 22- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 23- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 24- رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران ومحمد علي ذيب عاشور: نظم المعلومات الإدارية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 25- رامي جمال أندرواس وعادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب، عمان، ط1، 2008.
- 26- ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 27- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2006.
- 28- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر، ط1، 2009.

- 29- زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
- 30- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 31- سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
- 32- سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون، موزعون، عمان، ط1، 2010.
- 33- سعد علي العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2016.
- 34- سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والوسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط1، 2012.
- 35- سميرة ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006.
- 36- سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 37- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، ط1، 2006.
- 38- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 39- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 40- صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005.
- 41- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط2.

- 42- عادل لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والإبتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 43- عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي: الإستراتيجية ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 44- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2003.
- 45- عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 46- عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
- 47- عرفة ناهد: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب، القاهرة، ط1، 2006.
- 48- عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2003.
- 49- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004.
- 50- علي سالمى: تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء، القاهرة، ط1، 1998.
- 51- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007.
- 52- علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003.
- 53- عماد محمد علام وجلال إسماعيل حلمي: علم إجتماع التنظيم مدخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجيلوا المصرية، مصر، ط1، 2013.
- 54- عمار بوحوش ومحمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2011.
- 55- عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 56- فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997.

- 57- فريد فهمي زياد: وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 58- فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
- 59- فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
- 60- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط1، 2008.
- 61- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، ط1، 2001.
- 62- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 63- كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ والأسس والوظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 64- محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج، عمان، 2009.
- 65- محمد البنا: الإقتصاد التحليلي مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2008.
- 66- محمد الصغير بعلي: تشريعات العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006.
- 67- محمد القريوتي: السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، عمان، ط1، 2002.
- 68- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008.
- 69- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 70- محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتبة الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2001.

- 71- محمد فاتح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 72- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 73- محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
- 74- مصطفى كمال السيد طايل: معايير الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، ط1، 2013.
- 75- مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2013.
- 76- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الأردن، ط3، 1998م.
- 77- موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق وأفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 78- ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطور، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 79- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2013.
- 80- هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 81- هدى عمر عبد الله باقبص: آلية التمكين الإداري، شبكة الأولكة، قسم الكتب، المملكة العربية السعودية، ط1، 2018.
- 82- هيرمان أغوينيس: إدارة الأداء، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، ط1، 2011.
- 83- وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
- 84- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2006.
- 85- يوسف حجم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

ج-مذكرات والرسائل الجامعية

- 86- أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 87- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- 88- جعلان عبد الحليم: إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، البليدة، 2015.
- 89- سليمة بوتاعة: إشكالية تطبيق تمكين العاملين بالمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2013.
- 90- اللحيان محمد عبد الله عبد الرحمان: دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.
- 91- لطيفة برني: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2014.
- 92- محمد علي بن مانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على ضباط العاملين بالأمن الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 93- مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 94- نجاة قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006.

د- المجالات:

- 95- أمانى مسعود: التمكين، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 22، السنة الثانية، أكتوبر 2006.
- 96- حسن عبد السلام علي عمران: التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، ديسمبر 2017.
- 97- الشيخ الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 98- محمد سعيد أحمد: الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة التجاريين، العدد5، نوفمبر، 1979.
- 99- محمد مفض الكساسة وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة التعليمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، العدد1، 2009.

ه- المواقع الإلكترونية:

أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال على الرابط:

www.investachtech-com. 28/04/2019. 10 :52h



الملحق رقم 02: دليل المقابلة

- هل تعتمد مؤسستكم على أسلوب تمكين العمال؟
- هل يتحمل العمال مسؤولية أعمالهم؟ هل تفوضون السلطة لعمالكم؟
- هل تشجعون على العمل الجماعي أو الفردي؟
- هل العمل الجماعي يزيد من إنجاز المهام المطلوبة؟
- هل يوجد تواصل بين العمال ورؤسائهم؟
- هل تقدم المؤسسة حوافز مادية للعمال؟ وفيما تتمثل هذه الحوافز؟
- حسب رأيك هل تؤثر هذه العوامل على كفاءة العمال؟ وكيف يكون هذا التأثير؟
- هل تقومون بمنح الاستقلالية للعمال في أداء أعمالهم؟
- هل ترى أن منح هذه الاستقلالية للعمال ينعكس على أدائهم؟
- هل يتم تشجيع العمال وتحسيسهم بأهمية علمهم؟
- هل توفر المؤسسة بيئة عمل ملائمة للعمل؟

المعلق (04):

- قائمة الأساتذة المحكمين:

1- الأستاذ شريال مصطفى

2- الأستاذة حديدان صبرينة

3- الأستاذة ميلاط صبرينة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة موجهة للتحكيم

علاقة تمكين العمال بأدائهم

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

كواهي الربيع

إعداد الطالبتين:

- عليوة سعاد

- زيطاري سلمى

ملاحظة: المعلومات الواردة في الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018 - 2019 م

موضوع الدراسة:

- علاقة تمكين العمال بأدائهم

التساؤل العام:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين تمكين العمال وأدائهم؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم التمكين الإداري للعمال في الرفع من أدائهم؟

- هل يساهم التمكين النفسي للعمال في الرفع من أدائهم؟

الفرضية العامة:

- توجد علاقة طردية بين تمكين العمال وأدائهم

الفرضيات الجزئية:

1- كلما كان هناك تمكين إداري للعمال كلما كان هناك تحسن في أدائهم.

2- كلما كان هناك تمكين نفسي للعمال كلما كان هناك تحسن في أدائهم.

استمارة أولية

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
- من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة من 45 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي
- متوسط ثانوي
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة
- 5- الوظيفة: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6- الراتب: [15000 - 20000] دج [20000 - 25000] دج
- [25000 - 30000] دج أكثر من 30000 دج

المحور الثاني: التمكين الإداري ومساهمته في الرفع من أداء العمال

7- هل يكلفك رئيسك بتنفيذ مهام من صلاحياته؟

نعم لا

• في حالة الإجابة "بنعم" ما أهمية ذلك في نظرك؟

- تدريب العمال على تحمل المسؤولية
- تخفيف العبء على الرؤساء
- السرعة في الإنجاز وحل المشكلات

8- هل تعتمد مؤسستك على سياسة إشراك العمال في قراراتها؟

نعم لا

• في حالة الإجابة "بنعم"، ما هي الطريقة المستخدمة في ذلك؟

الاجتماعات التقارير جمع الآراء

أخرى، أذكرها:

9- هل تستطيع تحمل مسؤولية النتائج المحققة من أدائك؟

نعم لا

10- هل ترى أن منحك السلطة يحسن من أدائك؟

نعم لا

11- هل تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق؟

نعم لا

12- هل تفضل العمل بشكل جماعي؟

نعم لا

• في حالة الإجابة "بنعم"، ماذا تستفيد من العمل ضمن جماعة؟

إتقان العمل السرعة في الإنجاز

كسب الخبرة أخرى، أذكرها:

13- هل يمكنك العمل الجماعي من تعلم مهارات جديدة تساعدك في تحسين أدائك؟

نعم لا أحيانا

14- هل يساهم دعم فريق الجماعة بعضهم لبعض في تحسين أدائهم؟

نعم لا أحيانا

15- هل توفر مؤسستكم برامج تدريبية لتحسين الأداء؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، ما هي هذه البرامج؟

برامج نظرية برامج تطبيقية كلاهما معا

16- حسب رأيك، ماذا تحقق هذه البرامج التدريبية؟

تزيد من جودة المنتج تأدية المهام بكفاءة تقلل من الأخطاء المهنية

أخرى، أذكرها:

17- هل شاركت في برامج تدريبية من قبل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، أين أجريته؟

داخل المؤسسة في مؤسسة أخرى في الخارج

18- هل تعتقد أن لهذه البرامج التدريبية دور في تحسين أدائك للعمل في المؤسسة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، تفيد في:

تطوير المهارات اكتساب الخبرة التحكم بالتقنيات كلها معا

19- هل تعمل المؤسسة على تطوير البرامج التدريبية بصورة مستمرة حتى تتماشى ومستجدات

العمل؟

نعم لا

20- هل تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أدائك بعد نهاية الفترة التدريبية؟

نعم لا

21- هل تهتم المؤسسة بمنح حوافز مادية لعمالها ليحسنوا من أدائهم؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، ما طبيعتها؟

زيادة في الأجر علاوات أخرى، أذكرها؟.....

22- هل يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الأداء الذي تقوم به؟

نعم لا

23- هل يتصل بك رئيسك في العمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

الاتصال شخصي إعلانات اجتماعات فاكس هاتف

24- ما هو سبب الاتصال بك؟

تبليغك بأوامر وتعليمات تحفيزك وتشجيعك على أداء العمل

مساعدتك على حل المشاكل إبلاغك بمستوى عملك

أخرى، أذكرها:

25- في نظرك ماذا يحقق وجود الاتصال بين العمال والرؤساء؟

تنمية روح التفاهم بين العمال والإدارة معرفة العامل لحقوقه وواجباته

تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أداء العمل على أكمل وجه

أخرى،

26- هل يتم تزويدكم بالمعلومات عن كيفية سير العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، يسهم ذلك في:

تنمية المهارات والقدرات الوظيفية رفع مستوى أدائك للعمل

تأدية العمل على أحسن وجه تفادي ارتكاب الأخطاء المهنية

أخرى، أذكرها:

27- هل يتم إعلامكم بالمعلومات عن مستوى أدائكم؟

نعم لا

28- هل تحس بالإنسجام مع العمل الذي تقوم به؟

نعم لا

29- هل تشعر أنك تشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المنظمة؟

نعم لا

30- هل يقدر رئيسك مجهوداتك في العمل؟

نعم لا

31- هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية ودون تدخل في عملك؟

نعم لا

32- هل تقدير رئيسك لعملك يحسن من أدائك؟

نعم لا

33- هل منحك الإستقلالية في العمل يحسن من أدائك؟

نعم لا

34- هل توفر لكم المؤسسة بيئة عمل مناسبة؟

نعم لا

35- حسب رأيك، هل تؤثر بيئة العمل على أدائك؟

نعم لا

36- هل أنت راض عن الظروف المحيطة بالعمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بلا، ما هي الظروف التي أنت غير راض عنها؟

الإضاءة الحرارة التهوية الضوضاء

الرطوبة طبيعة المكان

أخرى، أذكرها:

37- هل تمتلك المهارة اللازمة لأداء عملك بكفاءة؟

نعم لا

38- هل تعتقد أن مهاراتك تؤهلك لإنجاز الأعمال المطلوبة بإتقان؟

نعم لا نوعا ما

39- هل تعتقد أن لديك تأثير على قرارات المؤسسة؟

نعم لا

40- هل تستطيع التأثير على القرارات المتخذة في مصلحتك؟

نعم لا أحيانا

41- هل ترى أن امتلاكك القدرة على التأثير في القرارات تحسن من أدائك؟

نعم لا