

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



العنوان

دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

- عبد الفتاح بوخمخ

- إيمان مجمم

- مريم كواهي

السنة الجامعية

2016 /2015

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ - ذ	المقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول: طبيعة التمكين
09	المطلب الأول: مفهوم التمكين.....
11	المطلب الثاني: فوائد التمكين.....
13	المطلب الثالث: متطلبات التمكين.....
16	المطلب الرابع: التمكين ومفاهيم إدارية ذات العلاقة.....
17	المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين
17	المطلب الأول: مقومات التمكين.....
20	المطلب الثاني: خطوات التمكين.....
22	المطلب الثالث: أبعاد التمكين.....
25	المطلب الرابع: نماذج التمكين.....
28	المبحث الثالث: معوقات، عوامل فشل ونجاح عملية التمكين
28	المطلب الأول: معوقات التمكين.....
29	المطلب الثاني: عوامل فشالتمكين.....
30	المطلب الثالث: عوامل نجاح التمكين.....
32	خلاصة.....
الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية	
34	تمهيد.....
35	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية
35	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....
37	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية.....
38	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.....
39	المطلب الرابع: معوقات أداء الموارد البشرية.....

39	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
39	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
41	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.....
44	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء.....
45	المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء.....
47	المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية
47	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.....
48	المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء.....
49	المطلب الثالث: مجالات تحسين الأداء.....
50	المبحث الرابع: علاقة التمكين بتحسين أداء الموارد البشرية
50	المطلب الأول: تفويض السلطة وتحسين الأداء.....
51	المطلب الثاني: الاتصال الفعال وتحسين الأداء.....
51	المطلب الثالث: فرق العمل وتحسين الأداء.....
52	المطلب الرابع: التدريب المستمر وتحسين الأداء.....
53	المطلب الخامس: تحفيز العاملين وتحسين الأداء.....
54	خلاصة.....
الفصل الثالث: دراسة دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-	
56	تمهيد.....
57	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.....
58	المطلب الثاني: أهداف ومهام جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.....
58	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة.....
64	المبحث الثاني:تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
64	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
65	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
72	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الاحصائية.....
74	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
74	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية والوظيفية.....

قائمة المحتويات

77	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين.....
85	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية.....
87	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
87	خلاصة.....
94	الخاتمة.....
98	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
110	قائمة الملاحق
	الملخص

مقدمة

أدت التطورات والمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمرتبطة بالمنافسات العالمية إلى انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية كون العنصر البشري يعتبر موردا أساسيا تسعى المنظمات لاستثماره واعتباره كشريك لها والسعي لتطويره والحفاظ عليه من أجل الرقي بها نحو الأفضل، إذ لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية وبدل الجهد والوقت لاختيار أكثرهم كفاءة. ويعد موضوع التمكين من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالقدر الكافي باهتمام الدارسين والباحثين فقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ولقى شيوعا ورواجا في فترة التسعينات من القرن الماضي، هذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التطورات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور إيجابي في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات. ويعتمد نجاح الإدارة في التغلب على مشكلات العمل وتحسين الأداء في ظل التحديات المعاصرة على قدرتها على استخدام أساليب إدارية حديثة لتنمية وتحسين مهارات وقدرات المورد البشري باللجوء لتمكين الذي يعد كثرة لجهود إدارية متعاقبة من خلال تنمية مهارات العاملين ورفع قدراتهم وخبراتهم ومنحهم صلاحيات واسعة تزيد من قدراتهم على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة متحررة من الاجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة مفعمة بالمشاركة في اتخاذ القرار والتوسع في استخدام الصلاحيات بغرض تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة عملية داخل المنظمة التي يعملون بها لما له من شأن في زيادة فاعليتها وتحسين أدائها.

أولا: إشكالية الدراسة

إن تحسين أداء المنظمات بما فيها الجامعات إنما يشكل اهتماما عالميا وإن قدرة أي مجتمع على إدارة منظمته، يعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات ويعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات وطاقات ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة. وتبعا للأهمية المتزايدة للتمكين في تحسين الأداء تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

ما علاقة التمكين بتحسين أداء موظفي جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؟

ويندرج تحت هذا التساؤل المحوري تساؤلات فرعية أهمها:

— هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة وتحسين أداء الموارد البشرية؟

- _ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال وتحسين أداء الموارد البشرية؟
- _ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل وتحسين أداء الموارد البشرية؟
- _ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية؟
- _ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية؟

ثانياً: فرضيات البحث

وفي ضوء هذا البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين وتحسين أداء المورد البشري بجامعة جيجل.

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تفويض السلطة وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الفعال وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بناء فرق العمل وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تحفيز العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

ثالثا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال موضوعنا هذا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية و التي يمكن

تلخيصها فيما يلي:

_ التعرف على أبعاد التمكين الأكثر تأثيرا على أداء المورد البشري العامل بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛

_ التعرف على دور التمكين في تحسين أداء المورد البشري العامل بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛

_ التركيز على فكرة أساسية و هي محاولة معالجة قصور الاساليب الادارية التي قد تعيق مسيرة التعليم

الجامعي، وإحلالها بأساليب إدارية حديثة وناجحة الغرض الأساسي منها التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية.

_ التحري ميدانيا على درجة ممارسة مضمون التمكين وأثر هذه الممارسة من خلال إسقاط المعارف النظرية على ما هو موجود بالواقع وإذا اقتصر الأمر على عينة.

رابعا: منهج الدراسة

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار، لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات.

الجانب التطبيقي: لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وهذا لمحاولة التعرف واقع التمكين في المؤسسة الجزائرية.

خامسا: أهمية الدراسة:

تتناول الدراسة قطاعا هاما وحساسا وهو القطاع الخدمي، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل أساسا في:

_ إبراز دور التمكين في تحسين أداء المورد البشري؛

_ توجيه أنظار المسؤولين للتعامل مع التمكين، لزيادة فعالية وكفاءة أداء المورد البشري؛

_ توفير مادة علمية نظرية وميدانية حول موضوع التمكين وأداء المورد البشري، ومن ثم إثراء الرصيد المكتبي بشكل عام وجعله مرجعا لدراسات أخرى؛

– يستقي البحث أهميته من أهمية تواجد الجامعات في حد ذاتها ، إذ تعتبر أداة تغيير وتعديل وإصلاح ، خاصة ونحن في عصر العولمة كحدث عالمي مهم يتطلب المواجهة والتحدي من طرف قادتها فتلزم بقبول سياسات إصلاحية جديدة تفي بمتطلبات المستجدات الحديثة.

سادسا: أسباب إختيار الموضوع:

إنّ اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، وإنّما كان نتيجة تأمل وفحص دقيق، ويمكن إيجاز أسباب اختياره في النقاط التالية:

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

– من أجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين لتكون كأساس لإجراء دراسات أخرى؛

– طبيعة التخصص والرغبة في تعميق المعارف والأفكار فيما يتعلق بهذا الموضوع؛

– الرغبة في انجاز عمل جاد يشكل عصاراة الجهود المبذولة طيلة المسار الدراسي.

سابعا: حدود الدراسة

أ- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على تناول دور التمكين في تحسين أداء المورد البشري بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل.

ب- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الموظفين الاداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل

ج- الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة المسحية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015-2016م؛

د- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل.

ثامنا: الدراسات السابقة

سوف نقوم بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال التمكين من خلال محورين، المحور الاول الدراسات التي تناولت التمكين، وبينما المحور الثاني تناول التمكين والأداء.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التمكين

دراسة محمد العطار 2012: بعنوان "ما مدى مساهمة التمكين الاداري على إبداع العاملين" ، هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الاداري والابداع الاداري لدى العاملين في كل من

الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، و تكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب

المناصب الاشرافية في كلا الجامعتين، حيث يبلغ إجمالي عدده م (260) شخصا، وقد استخدم الباحث

الحصر الشامل لأفراد العينة، وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الاداري وأبعاده

محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الاسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حين بلغت درجة الموافقة على محور*الابداع الاداري* لدى موظفي الجامعة الاسلامية 78.44 بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51، وبلغت درجة الموافقة على محور الابداع الاداري لدى موظفي الجامعة الاسلامية 72.78 على توفر الابداع الاداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، العلاقة الفكرية، تركيز، القدرة على التحليل والربط في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التمكين والأداء

دراسة العجمي (2012) بعنوان : «تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة»: أجريت هذه الدراسة بمنطقة مكة الم اللازمة لتحسين أداء الكرامة بواقع(98) ضابطا و (178) فردا بهدف التعرف على مدى توفر مقومات التمكين متطلبات هـ اللازمة لتحسين أداء العاملين ، و معوقاته، ومدى مساهمة التمكين في تحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة التي تحول دون تحسين أدائهم ووسائل التغلب على تلك المعوقات العلاقة بين توافر مقومات التمكين اللازمة لتحسين أداء العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ومساهمته في تحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح بالعينة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة الدراسة ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

ـ إن مقومات التمكين اللازمة لتحسين أداء العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة تتوافر بدرجة قليلة وأهمها: استخدام الطرق العلمية في تنفيذ مهام الجوازات بمتوسط، وتركيز الرقابة على تصحيح الانحرافات لا تصيد الأخطاء بمتوسط، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق أهداف الجوازات بمتوسط.

ـ إن المتطلبات المهمة جدا لتمكين التي تسهم في تحسين أداء العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بدرجة قوية جدا هي استخدام التقنيات الحديثة التي توفر وقت وجهد العاملين بمتوسط ، وتوفير مناخ العمل المناسب لتنفيذ أسلوب التمكين بمتوسط ، والاعتماد على النظم الخبيرة في مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بمتوسط.

تاسعا: مصطلحات الدراسة

* **المتغير المستقل:** التمكين هو اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يعني تخويل الافراد الصلاحية التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والنتائج وفيما يلي سيتم توضيح الأبعاد الخمسة للتمكين.

– تفويض السلطة: هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو أعمال معينة مابين لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات للمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.

– الاتصال الفعال: هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، والاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين ارسال واستقبال.

– بناء فرق العمل: هو مجموعة من الأفراد يتمتعون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

– التدريب المستمر: هو ذلك الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل والمهارات أو السلوكيات من قبل الموارد البشرية بهدف تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي بما يخدم أهداف ومساعي المؤسسة.

– تحفيز العاملين: هو ذلك الأسلوب الذي يهدف للتأثير على الموارد البشرية مما ينعكس ايجابا على الكفاية الانتاجية لهم كما ونوعا مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية، فقد تكون لدى الفرد القدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أدائه.

***المتغير التابع:** أداء الموارد البشرية هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ، وتشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة للوظيفة

عاشرا: هيكل الدراسة

ولتوضيح ملامح هذه الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول رئيسية خصص الفصل الأول للإطار النظري للتمكين، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كان الأول عن طبيعة التمكين والثاني آليات تطبيق التمكين أما الثالث فتطرقن فيه إلى تقييم عملية التمكين، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول موضوع أداء الموارد البشرية وقد قسم إلى أربعة مباحث ركز الأول على أداء الموارد البشرية، والثاني حول تقييم أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان تحسين أداء الموارد البشرية، أما المبحث الرابع تناولنا فيه علاقة التمكين بتحسين أداء الموارد البشرية. وأخيرا تم تدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية ركزت على دور التمكين في تحسين أداء موظفي جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث المبحث الأول تم فيه تقديم الجامعة محل الدراسة، والثاني تضمن تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، أما المبحث الرابع فقد تمحور حول اختبار نموذج وفرضيات الدراسة والفروق.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة التمكين

المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين

المبحث الثالث: تقييم عملية التمكين

خلاصة

تمهيد:

لقد أصبحت الحاجة للتغيير فيأساليب العمل الإدارية أكثر إلحاحا، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، نتيجة للتطورات المتسارعة في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة، وتقديم الخدمة وغيرها، والمنظمات الحديثة هي أيضا تتطلب تغييرا في إدارة مواردها البشرية بما يتوافق مع التطورات الراهنة، والهدف من ذلك كسب الولاء والانتماء للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

إن موضوع التمكين يعد من المواضيع التي لاقت رواجاً في فترة التسعينات من القرن الماضي، لذلك فإن العديد من المنظمات تسعى إلى زيادة الاهتمام بمواردها البشرية، من خلال تبني مفهوم التمكين، حيث أن زيادة التركيز والاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة واعتباره كجزء داعم لها، وامتداد قراراته بنفسه وذلك وفقا لمتطلبات العمل، وكذا النظر إليه كمورد يضع النجاح ويشجع على روح المبادرة والابتكار، وسرعة اتخاذ القرار في الوقت الذي أصبح فيه الوقت أعلى الموارد غير الملموسة، أي التحوّل بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة.

ومن خلال ما سبق ارتأينا بمعالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث:

المبحث الأول: طبيعة التمكين

المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين

المبحث الثالث: تقييم عملية التمكين

المبحث الأول: طبيعة التمكين

يعد التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة، ويتمحور جوهر التمكين حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بالعمل الذي يقوم به.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

تتعدد تعريفات "التمكين" باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الكتاب من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين ينظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضا من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير وتحسين أدائهم.

أولاً: تعريف التمكين

وتعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

* عرف كل من مورالومرديث (Murrell and Meredith) التمكين بأنه: " العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي⁽¹⁾."

إن هذا التعريف، يوضح بالإضافة إلى منح المزيد من الصلاحيات وتوفير المناخ الملائم، لا بد كذلك من ضرورة توافر مرتكزات الدعم تحقيق التمكين منها: الثقة والتدريب.

* عرف التمكين أيضا بأنه: " عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات⁽²⁾."

هذا التعريف، يوضح أن التمكين يمنح وقت أكبر للمديرين بالتفكير في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بدلا من صرف الوقت في مهام أخرى كالرقابة مثلا، وهذا ما يؤدي إلى تطوير تفكيرهم وقدراتهم.

(1) : K.L, Murrell, and M, Meredith, **Empowering Employee**, New York : Mc Grow-Hill, 2000, P: 110.

(2) : عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:10.

* كما عرفالتمكين بأنه: " عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة" (1).

إن هذا التعريف، يوضح أن هناك من الباحثين من اتجهوا نحو تعريف التمكين، مركزين على الطريقة التي يمكن أن تقوم بها المستويات الدنيا للمنظمة بحل مشاكلها، أو تحسين أعمالها.
* وعرف التمكين أيضا على أنه: " وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم" (2).

من خلال التعريف نلاحظ أن الباحث ركز على مفهوم التمكين من ناحية نقل السلطة وكيفية اكتسابها في عملية صنع واتخاذ القرارات لتحسين أداء المنظمة وذلك عن طريق استخدام الخبرة.
وفي إطار ما سبق يمكن لنا أن نستخلص التعريف الشامل التالي:

"التمكين هو تنمية مهارات وصقل خبرات وإثراء المعلومات للعاملين من أجل تحسين الأداء، وذلك من خلال رفع قدرات العاملين على مواجهة الظروف الطارئة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والتغلب عليها".

ثانياً: خصائص التمكين

يتسم التمكين بخصائص معينة نذكر منها(3):

- ـ يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل؛
- ـ يعني التمكين تزويد الأفراد الصلاحيات الكافية لحل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم؛
- ـ جعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم؛
- ـ يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

وهناك من يرى بأن خصائص التمكين تشمل النقاط التالية(4):

- ـ **التقرير الذاتي**: ويعني حرية الفرد في اختياره وانتقاء أساليب العمل والمفاضلة بين بدائله لصياغة قراراتهم.
- ـ **الأهمية الذاتية**: هو إحساس الفرد بمكانته ودوره واستشاريته، وبالاهتمام الذي يحظون به.
- ـ **ثقتهم بأنفسهم**: فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

(1): B. Ginnodo, **the power of Empowerment : what Expert say and 16 Actionable case study**, Arlington Heights, Ilpride, 1997, P: 56.

(2): محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مراجع إدارة الأعمال، 2008، ص: 57.

(3): هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص: 23.

(4): الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 141.

ـ قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.

ثالثاً: أهمية التمكين

ترجع أهمية التمكين إلى أن التطورات التقنية المعاصرة فرضت الحاجة لموظفين يتمتعون بقدرات ومهارات فردية خاصة، لكي يستطيعوا مواجهة المشكلات التي تحدث في محيط العمل والتغلب عليها وحلها بسرعة وفاعلية وكفاءة، فضلاً على الحفاظ على موارد المنظمة⁽¹⁾.

ـ يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة؛

ـ يعمل التمكين على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين؛

ـ بعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من السابق، إذ أن المنظمات

التي تتميز بمنافسة عالية وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية؛

ـ كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو

يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

وعليه أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس

العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم

بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات بتحقيق النمو، وتقليل

السلبيات فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادات الرؤية الثاقبة، لتهيئ

البيئة المناسبة للعمل، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل فيما ينبغي استثماره⁽²⁾.

المطلب الثاني: فوائد التمكين

يمكن الإشارة بوضوح إلى الفوائد التي يتوخى تحقيقها من خلال تمكين العاملين مايلي⁽³⁾:

ـ التأكد من فاعلية الأداء المنجز وكفاءته في المساهمة بتحقيق الأهداف؛

ـ يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على المستهلكين ولاسيما أن التصاقهم بـ هم وحاجاتهم

المتنامية أكبر من الأداء؛

ـ إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال؛

(1) : مارش، جيمس جي وآخرون، المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص: 176، 175.

(2) : زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 28، 29.

(3) : خيضر كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص: 180، 181.

– إن التزام العاملين ودافعيتهم لإنجاز تعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.

إن تبني عملية التمكين داخل المنظمات، له فوائد عديدة تعود على المنظمة، وعلى الموظف، وعلى الزبون، فبالنسبة للمنظمة، تتمثل فوائد التمكين فيمايلي⁽¹⁾:

1- جودة القرارات: يمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات من خلال.

- تحديد وتعريف المشكلات بشكل أفضل: من خلال عملية التمكين، يمكن للعاملين التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة، وخاصة منهم العاملون المباشرون، الذي يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن.
- تحديد المزيد من القرارات الأفضل: باعتبار الفريق يخضع لتسيق جيد، يستطيع أعضاءه من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بتشكيل عدة بدائل، لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها، بمعنى أنهم يستفدون من قدرات ومهارات بعضهم البعض، وبإمكانهم أن يقدموا المزيد من الحلول.

2- فعاليات الاتصالات: تظهر أهمية التمكين في زيادة فعاليات الاتصالات داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وزبائنها.

ومنه يمكن أن نستنتج، أن المنظمة قد قدمت للموظف كل ما تملكه، من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز، فمن الطبيعي أن يكون لذلك مردود، ينعكس على المنظمة بالإيجاب، هذا المردود الذي يتجسد في تحقيق أهداف المنظمة من ربح، وتوسع وسمعة جيدة وغيرها.

أما بالنسبة للموظف، فالفوائد التي يجنبها من عملية التمكين تتمثل في⁽²⁾:

1- تحقيق الانتماء: إن التمكين يساهم في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، وهذا الانتماء الذي ينتج عنه

تحسن في مستوى الانتاجية، وتدني في التغيب، وتناقص في معدل دوران العمل.

2- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن نجاح برامج التمكين بتوافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى

العاملين، هذه المعرفة والمهارة يكتسبها هذا الأخير من خلال الدورات التدريبية، والندوات، والمؤتمرات التي توفرها له المنظمة قصد تدريبه وتطويرهم، وعليه فالمنظمات الناجحة لا يمكن أن تفرط في هؤلاء الموظفين الممكنين بسهولة، بل تعمل جاهدة على المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة.

3- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف المتمكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما

يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة دوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم، له دور

(1) : الحراشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصال الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 02، عمان، 2006، ص: 244.

(2) : السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 72-

يصب في مصلحة المنظمة، وبالتالي فإنه يرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، لما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، واشباع الحاجات المعنوية، بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية.

4- تحقيق الرضا الوظيفي: إن التمكين اجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، والسيطرة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، وكذلك يمنح الحرية في اختيار طرق تنفيذ عمله، كل هذا من شأنه أن يخلق الشعور بأقل قدر من الضغوطات، وفي نفس الوقت يساعده على زيادة الشعور بالرضا.

أما الفوائد التي يمكن أن يحققها التمكين للزبائن، تتمثل فيمايلي⁽¹⁾:

- 1- إن الموظف السعيد في عمله حتما ستعكس سعادته على الآخرين، ويظهر ذلك من خلال تعامله معهم، فإذا توفرت لهذا الموظف الاستقلالية، والقدرة، والدافعية، والانتماء، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين بالإيجاب، وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية.
- 2- إن التمكين يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن، وهذا ما يدخل في إطار ما يسمى بتسويق العلاقات، والذي يقوم على مبدأ العلاقات بين البشر داخل المؤسسة، كإدارة وعاملين، وخارج المؤسسة كزبائن وموردين.

وتزداد أهمية التمكين بالنسبة للزبائن كلما كانت رغباتهم متفاوتة، لأن هذا التفاوت في الرغبات والحاجات والمشاكل يتطلب موظفا يتمتع بالمرونة الكافية ليتجاوب مع هذه الاختلافات وبدون التمكين سيطبق الموظف قاعدة ثابتة مع جميع الزبائن.

- 3- إن احترام وتقدير الزبائن للموظف المباشر، يمنحه تعزيزا وتشجيعا في ممارسة التمكين، هذه العلاقة التبادلية تؤكد أن معاملة الزبائن أيضا للموظف المباشر، لها دور في ميله لتقديم خدمات ذات جودة أفضل ورعاية أفضل للزبائن.

المطلب الثالث: متطلبات التمكين

حتى يتم التطبيق لعملية التمكين، يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين ويمكن تحديدها كالاتي⁽²⁾:

(1) : يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص ص: 125-130.

(2) : سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الادارية، الرياض، الخير 17-18، أبريل، 2005، ص ص: 23-26.

أولاً_صياغة وتطوير رؤية المنظمة:

إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس "ما الذي سنقوم به لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

فالتمكن يمكن أن يكون فعالاً، في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق اجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند ايضاح رسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عمله بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر المنظمة رؤية بالتأكيد تحدي للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

ثانياً_الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنهم تم تمكينهم، لابد أن يشعروا بأنهم من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته يمكن أن يعملوا سوية وبشكل جماعي في حلّ مشاكل العمل، كما أن أفكار العاملين يتم احترامها حيث تؤخذ على محمل الجدّ، من قبل أعضاء الفريق مما يعزز الثقة بينهم، فالتمكن الحقيقي يتطلب " الثقة بالفرد " والعمل على ايجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة، كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة، حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، و يذل على توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، وهذا يعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

ثالثاً_ النظام والتوجيه:

إن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المنظمة، خطوط السلطة والمهام والمسؤوليات المترتبة عليهم يحدّ من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين.

فالأهداف والمهام عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الأهداف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب

المصالح في المنظمة، وبناءً على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد منى خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم⁽¹⁾.

رابعاً_ الدعم والشعور بالأمان

في سبيل أن يشعر الأفراد أن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بالدعم الاجتماعي من رؤسائهم وزملائهم في العمل والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفا في حالة ارتكاب أخطاء، يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

خامساً_ القيادة الإدارية:

يفترض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة و التفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات و القواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحولية، حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية، وتعرف على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"⁽²⁾.

سادساً_ التدريب:

تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حديثة ومكثفة لتدريب الموظفين، و ثم التنبيه على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، فالتدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل التدريب على مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لنقل التمكين وللحصول على النتائج المطلوبة.

(1) : معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، دراسة في جامعة واسط، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015، ص: 283، 284.

(2) : علي محمد سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص: 37، 38.

وقد اقترح "نيكول" Nicholls برنامج تدريبي للمدربين من ثلاث مراحل:

الأولى: يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم،

الثانية: المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية.

الثالثة: فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم وعند الانتهاء من المرحلة

الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

المطلب الرابع: التمكين ومفاهيم إدارية ذات العلاقة

حظي موضوع التمكين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية 1990، الأمر الذي حذا

ببعض الباحثين تسمية عصر التسعينات بأنه "عصر التمكين"، إلا أنه رغم تعدد الدراسات مازال الغموض

والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى.

أولاً: تمكين العاملين وتفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة

يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية "

فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء

المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات

هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى

الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على

تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح

للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه⁽¹⁾.

ثانياً: تمكين العاملين والمشاركة

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد

عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من

التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية

ولأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

تعدّ إدارة المشاركة طريقة إدارية تشتمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على

عمل وحدة معينة في المنظمة، وتبدو مشاركة الموظف مفهوماً واسعاً ، معقداً ومتعدداً الأبعاد، وفي إدارة

(1) : جعفر، أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 124.

المشاركة يتقاسم الموظفون من جميع المستويات المعلومات، والمعرفة، والسلطة، بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء المنظمة، وفي الإدارة التشاركية يتقاسم المديرين مسؤوليات تحديد الأهداف، ومعالجة المعلومات، وحل المشكلات، مع الموظفين بحيث يشمل ذلك صنع القرارات⁽¹⁾.

ثالثاً: تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

فإن "هرزبورغ" Herzberg أشار إلى أن الإثراء الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال الاستقلالية وما ينتج عنها من إحساس بالمسؤولية، ولكن لا يعتبر التنوع في المهارات وسيلة لبلوغ الإثراء الوظيفي، ويلاحظ بأن تعريف الإثراء الوظيفي يرتبط بشكل مباشر ب (الحمل الوظيفي العمودي) وذلك لأنه يقلب التخصص الوظيفي العمودي، وهناك طرقاً عديدة لتحقيق الإثراء ولكننا سوف نناقش أهم الطرق و الأكثر شيوعاً وهي التمكين⁽²⁾.

المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين

يعتبر التمكين منبعا للأفراد والمؤهلين، وهذا يعتبر أهم ضمانات حيوية واستمرارية أي منظمة، ففي ظل النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قدر من المسؤولية وإعطائهم فرصة لإدارة نفسه، ومنحهم قدر من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، ومن خلال الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن التمكين يجعل العاملين أكثر قدرة على القيام بمهامهم بشكل أفضل.

المطلب الأول: مقومات التمكين

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات ومقومات في التمكين وهي كالاتي⁽³⁾:

(1) : رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايخ، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2008، ص: 62، 63.

(2) : أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص: 129، 130.

(3) : رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص:

أولاً - أسلوب القيادة:

يلعب القائد أو المدير دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة وتوفير المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، وإن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، والنمو والتطور، ويؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها.

إن التوجه للتمكين على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية قد يؤدي إلى ظهور صورة " المنظمة الممكنة"، التي تفوض فيها صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى، كما يتسع فيها نطاق الإشراف، بمعنى أن نسبة العاملين التنفيذيين إلى المدراء نسبة عالية بالقياس مما هي عليه في المنظمات التقليدية، بالإضافة إلى وجود أفراد محفزين لتحمل المسؤولية، وإن التمكين في تلك المنظمات يشمل جميع العاملين من الإدارة العليا إلى أي عامل في أدنى مستوى تنفيذي.

ثانياً - أسلوب تمكين الأفراد:

هذا الأسلوب يتمحور حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، بمعنى لا يتحقق ذلك بمجرد تخويل الفرد لصلاحيات اتخاذ القرار، بل لابد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك، ولا يتحقق تمكين الذات ما لم يشعر الفرد أن " التمكين " عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالرضا نتيجة امتلاكه السيطرة والتحكم على الأحداث في وظيفته، وقد توصلت بعض الدراسات إلى أنه كلما تعاضمت الاستقلالية في الوظيفة وتعاضمت القيمة للوظيفة، كلما تعاضم التمكين، الذي يؤدي بدوره إلى تعاضم الدافعية في العمل بين العاملين ، وإن تمكين الفرد من شأنه أن يجعله أكثر تحكماً في متطلبات وظيفته، ويجعل له قدرة أكبر على استثمار الموارد والمعلومات وفقاً لما أظهرته الدراسات.

ثالثاً - أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين وموضوعاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد⁽¹⁾. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو.

رابعا-مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تمثياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء " إدوارد ديمنق " وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية بهدف التطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل ارضاء الزبائن.

خامسا-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول "هونولد" "Honold" بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء "بترتورس" "Partners" ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم

(1) : رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه "اقتصاد-مناجمت"، الشعبة تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص: 67.

والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: خطوات التمكين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً، وقد أوضح عدد من الكتاب أن التمكين عملية يجب أن تتخذ على مراحل، وحدد "بوين و لولر" Bowen and Lawler ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج، وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بمايلي⁽²⁾:

* تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين، أي توضيح السبب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة، فهل السبب هو:

• رفع مستوى الجودة.

• زيادة الإنتاجية.

• تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

• تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كانت الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، وكذا التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم.

* التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

فقد أشار "كيزيلوس" Kizilos أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات المرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

(1) : يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 33، 34.

(2) : بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص: 322، 323.

*** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين**

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدرء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

*** تكوين فرق العمل**

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً⁽¹⁾.

*** المشاركة في المعلومات**

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

*** اختيار الأفراد المناسبين**

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

(1) : أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، ص: 30.

* توفير التدريب

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين⁽¹⁾.

* الاتصال لتوصيل التوقعات

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

* وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني.

* عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين⁽²⁾.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلكها، أحس بأثرها ، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين هما⁽³⁾:

● **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

(1): أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2010، ص: 45، 46.

(2): الهواري سيد أحمد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص: 73، 74.

(3): معالي فهم حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العربية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طانطا، العدد 2، 2001، ص: 23.

● **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وهناك من حدد أيضا أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وفيمايلي عرض لهذه الأبعاد باختصار وهي⁽¹⁾:

● **المهمة : (Task)**

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به.

● **القوة: (Power)**

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وما هي المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

● **الالتزام: (Commitment)**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

● **الثقافة: (Culture)**

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

(1) عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الأزمات للحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004، ص: 11.

ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، وتقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد هناك أبعاد سنتطرق إليها⁽²⁾:

أولاً: تفويض السلطة

إن الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين الموارد البشرية أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القدرة الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تفسيراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة والتفويض فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

ثانياً: بناء فرق العمل

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم بإمكانية أن يعملوا معاً ويشكلوا جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد يتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي على تقييم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق.

ثالثاً: التدريب المستمر

يتطلب تمكين الموارد البشرية توفر تدريب مستمر ومنتظم لأجل المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير العاملين لكي يزدادوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط الأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

رابعاً: الاتصال الفعال

يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الموارد البشرية ويبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للموارد البشرية هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في تحقيق التمكين.

(1) : سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية لتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني، الادارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004، ص ص:6-8.

(2) : راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007، ص: 3.

خامسا: تحفيز العاملين

إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت (العوائد المستتدة إلى الأداء بدلا من العمل) إذ إنه عندما تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

المطلب الرابع: نماذج التمكين

لبلوغ التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أم تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن اهم النماذج التي تساعد على تحسين الأداء ماييلي⁽¹⁾:

أولاً: نموذج العوامل المؤثرة ل "قونقور و كانونقوا" (Conger and Kanungo) 1988م

عرف " قونقور وكانونقوا" (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين على أنه: " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- 1: ينظر للتمكين على أنه اتجاه اتصالي يدل ضمناً على تفويض السلطة.
 - 2: ينظر إليه على أنه اتجاه تحفيزي، فهو يدل على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.
- ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة ، حدد "قونقور وكانونقوا" (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين وتتمثل فيما يلي :

-**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى:

- ✓ عوامل تنظيمية: تتضمن المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصال، المركزية العالية في توزيع الموارد، نمطية التسيير الإداري.
- ✓ عوامل تتعلق بالتحفيز: ضعف قيم التحفيز، غياب الابداع.

(1) : خالد بن سلطان العتيبي، التمكين الاداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2015، ص: 30، 31.

✓ عوامل وظيفية: غياب التدريب والدعم الفني، عدم وضوح الاختصاصات والأدوار، نقص السلطة المناسبة.

✓ عوامل إشرافية: محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، تركيز الرقابة على اكتشاف الأخطاء لا على تصحيح الانحرافات.

- المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، مكافآت مرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، بل يجب استخدامها بشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر نذكر منها: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة.

- المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

- المرحلة الخامسة : التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

اختصارا يرى الكاتبان أن التمكين هو " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، إن تمكن تعني: أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة " .

ثانيا: نموذج متطلبات التغيير لـ "طومسوفولثوس" (Thomas and Velthouse) 1990م

قام "طومسوفولثوس" (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه "كونغوروكانونقوا" (Conger and Kanungo)، فبنى نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها، وهي بدورها تتيح الرضا والتحفيز"، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات.

ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة من طرف المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين والتي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

(1) : بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص: 368، 369.

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact):** ويقصد به " الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، و يقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات .

2- **الكفاءة (Competence):** " يقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة"، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه للمهام التي اختارها بمهارة، كما يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيدوالجودة في أدائها .

3- **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness):** " تهتم بقيم الهدف التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، مثلا اعتقاد الفرد أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسة المهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4- **حرية الاختيار (Choice):**الأفضل أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدوا ملائمة، وهذا الشعور يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ثالثاً: نموذج استثرة الدوافع لـ "فوقثومورال" (voget and Murrell)

أعد كل من " فوقثومورال" Voget and Murrell هذا النموذج عام (1990)، بالتركيز على الدافعية نحو العمل من خلال⁽¹⁾:

- _العوامل التي تتعلق بالعمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- _العوامل التي تتعلق بالأفراد ونوع الاتصال والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي؛
- ويعد هذا النموذج من افضل النماذج التي فسرت العوامل الايجابية التي يترتب عليها تحسين الأداء، والعوامل السلبية التي قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء في ضوء تركيزه على العمليات البشرية والتنظيمية، واعتماده على التحفيز كوسيلة لجلب الدوافع اللازمة لاتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وكذلك

(1) : وليد بن حميد بن محمد العجمي، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2012، ص ص:37-39.

العوامل المؤثرة على الإنتاجية كمقياس يمكن من التقدير مدى تحسين الأداء باستخدام هذا النموذج من عدمه، كما انه يوضح آثار الافرازات الجانبية التي يمكن أن تلحق بعملية التمكين وحذفها من أساسها عن الحصول على نتائج سلبية.

المبحث الثالث: تقييم عملية التمكين

تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف بقدرات ومهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن ان يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جزء مشاركتهم في البرنامج، كما قد تواجهها بعض المعوقات التي قد تحدّ من قدرتها على تطبيق التمكين.

المطلب الأول: معوقات التمكين

هناك بعض المعوقات التي تحدّ من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، التي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان، ومن بين هذه المعوقات مايلي⁽¹⁾:

- _ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- _ خوف الإدارة العليا في فقدان السلطة؛
- _ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة؛
- _ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- _ ضعف نظام التحفيز؛
- _ عدم الثقة الإدارية.

أما " فورستر " (forrester) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيمايلي⁽²⁾:

- _ عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك من خوفهم لفقدان السلطة والنفوذ؛
- _ المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكين؛
- _ تطبيق التمكين عن طريق نقل برامج التمكين الناجحة في المنظمات بالرغم اختلاف ظروف كل منظمة؛
- _ عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

كما أن هناك بعض المعوقات الأخرى التي تحدّ من تطبيق التمكين ونذكر منها⁽³⁾:

(1) : عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص ص: 246-242.

(2): R. Forrester, **Empowerment Rejuvenating a patent idea**, the Academy of management Executive, 2000 , P: 67.

(3) : الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في سلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص: 195-197.

إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛

زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد؛

زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛

اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

المطلب الثاني: عوامل فشل التمكين

هناك بعض السلبيات التي تظهر عند تنفيذ أسلوب تمكين العاملين، وبصفة خاصة في المراحل

الأولية، ومن أهم هذه السلبيات مايلي⁽¹⁾:

عدم وصول مستويات التمكين إلى المستوى الكامل، مما يترتب عليه تناقض بعض القرارات المتخذة

وافتقارها إلى الرشد، وبصفة خاصة القرارات المتخذة في الظروف الطارئة التي تتسم بالغموض والتشابك؛

ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف؛

صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً، لأن الإدارات تصبح شبه مستقلة، وببطء الوقت المستنفذ في نقل

المعلومات؛

إساءة استغلال بعض المرؤوسين للتمكين بطريقة لا تحقق الفائدة للمنظمة؛

إضعاف السلطة المركزية وإضعاف قدرتها على السيطرة على زمام الأمور والتأكد من أن الأعمال تسير

وفق ما هو مخطط له.

الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية؛

التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط؛

اخضاع التمكين لمبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة؛

الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.

كما أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي⁽²⁾:

عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فلدائم تصور جلي دون عملهم، أي أن التمكين فلسفة و استراتيجية

لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم؛

عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم؛

(1): النمرسعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحمضي، ط7، الرياض، 2001، ص: 80-81.

(2): أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضي، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني - أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9 جوان 2011، جامعة زيتونة، عمان، ص: 83.

– عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم كالوقت، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التمكين

يساهم التمكين في تحسين الأداء بدرجات متباينة حسب مستوى التمكين الذي اكتسبه العاملون، الذي يبدأ من مجرد حسن تنفيذ الأوامر والتعليمات، وينتهي بتنفيذ القرارات المتخذة والتصرف وفق متطلبات الموقف لتحقيق أفضل نتائج في أقصر وقت و بأقل تكلفة وجهد، ومن أهم ايجابيات التمكين نجد⁽¹⁾:

– فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والاستماع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير؛

– فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة، حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، ويتم ذلك نحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة؛

– التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الفرد وفرق العمل، وانسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل؛

– يجب أن يبني التمكين داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم نحو أداء أعمال ذات قيمة، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي؛

– التواصل المستمر، وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، التواصل بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين الفرق وبعضها أ بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين؛

– تصمم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والمفهوم الجديد للتمكين، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والاعتزاز بنشاطاتهم وانجازاتهم.

بالإضافة إلى الايجابيات السابقة هناك مجموعة من الإيجابيات تتمثل في مايلي:

كما نذكر ايجابيات أخرى وتتمثل في⁽²⁾:

(1) : سيد محمد جاء الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص: 265، 266.

(2) : الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص: 139-141.

- غرس الرغبة الصادقة بضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل وحشد جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام آدمية الموظف، وثق بقدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط ومعالجة المشكلات؛
- تبني التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب الأفكار وإثرائها والبحث عن البدائل والحلول الجديدة للمشكلات المبتكرة؛
- وضع الأفراد الأكثر تمكناً في الخطوط الأمامية للمنظمات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور، لقدرتهم على إرضاء العملاء وتحسين صورة المنظمة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مداخل عملية التمكين، حيث تناولنا لمحة عن مفهوم التمكين، من خلال اختلاف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين، فمنهم من يرونه أنه منح الأفراد العاملين بالمنظمة سلطة أوسع، وبالتالي مسؤولية أكبر، ومنهم من يرونه أنه لا بد من توافر بيئ عمل لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم وبكل حرية، ورغم الاختلاف في إدراج مفهوم موحد للتمكين إلا أنهم اختلفوا في نقاط تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير والثقة.

كما أن التمكين يشترك في محتواه مع بعض مفاهيم الإدارة كمفهوم التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي، ورغم كل هذا الترابط إلا أنها لا يمكن أن تحل التمكين، كما استخلصنا مجموعة من الفوائد التي تعود على الفرد والمنظمة، كما تطرقنا إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، كما أن عملية التمكين تنتهج أساليب حديثة منها أسلوب القيادة وأسلوب تمكين الأفراد، وكذا أهم الخطوات المستخدمة، وتناولنا إلى جانب ذلك أهم الأبعاد التي يمكن أن توفر وسيلة لتحديد هيئة التمكين المستخدمة في أي منظمة، وكذلك مختلف النماذج والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم عملية التمكين والتي تساعد على تحسين الأداء، بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى أهم المعوقات التي تواجهها في المنظمة فتحول دون نجاحه، وأيضا أهم عوامل نجاح وفشل في تطبيق عملية التمكين.

الفصل الثاني: التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: علاقة التمكين بتحسين أداء الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر التي يشهدها العصر الحديث و المتمثلة في تغيرات معرفية وفكرية وتكنولوجية من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة لما لها من صلة مباشرة أو غير مباشرة بأداء المورد البشري، باعتبار هذا الأخير مورد أساسي وفعال في المنظمة، بحيث يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها وبقائها. ويعتبر الأداء من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، والاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الراقى الذي يركز على خلفية علمية توضح المهام اللازمة، كما أن الهدف من وجود المنظمة هو دراسة عوامل القصور والتفوق في أداء الموارد البشرية عن طرق المنطقي المنهجي الدقيق، ويشكل هذا التقييم عاملا مهما في مسيرة تقدم المؤسسة، لأنه يعمل على ضبط وتوجيه العمل لكل مستويات العاملين فيها، كما على المؤسسة أن تعمل على تحسين أداء مواردها البشرية من خلال تأهيلها وتدريبها.

وعليه حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع الأداء من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث

على النحو التالي:

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: علاقة التمكين بأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بصفة خاصة، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعدّ مفهوم الأداء واسعا ومحتوياته متجددة، والاختلاف في مفهومه نابع من اختلاف المعايير المستخدمة في دراسته وقياسه.

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية

نظرا لما للأداء من أهمية تتضمنها المنظمة، فقد أخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعريفات للأداء، حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة، فنجد عدة تعريفات منها:

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: "هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه هو مجموع السلوك والنتائج القابلة للقياس"⁽¹⁾.

ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة المعالم ب أقل جهد و تكلفة"⁽²⁾.

كما يمكن تعريفه على أنه: "السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة تلك المؤسسة"⁽³⁾.

وكمفهوم شامل فإن أداء المورد البشري هو نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنّه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويتّجّم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية، هذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة.

(1): عبد البارى إبراهيم ذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية ، القاهرة، 2003، ص: 15.

(2): نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، ط1، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2008، ص: 108.

(3): إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير لنشر و التوزيع ، عمان، 2013، ص: 113.

ثانياً: أهمية أداء الموارد البشرية

إن الأداء يحظى باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة فيما يلي نستعرض أهمية أداء الموارد البشرية: (1)

* اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير.

* قدرة المنظمة على بناء الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء.

* يعتبر الأداء مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين والعمل، وكذلك مؤشر للاختيار كذلك مؤشر للاختيار والتعيين بالمنظمة.

كما نذكر: (2)

* يساهم الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية.

* يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.

* يساعد الأداء في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

* يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.

* يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة.

وإن لأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها المورد البشري، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعدّ مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً إذا كان أداء المورد البشري متميزاً، وأداء المورد البشري في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة أو في أي جزء منها لا يعدّ انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما أنّ أهمية أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة يرجع إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (أي القدرة على تخطي كل مرحلة من

(1) : عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد و الأداء، إشراق لنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2001، ص: 81.

(2) : خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2014، ص: 77.

مراحل حياتها معتمدة على أداء الموارد البشرية الموجودة بها)، كما لا تنحصر أهمية أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة فقط، وإنما تتعدى ذلك في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

إنّ أداء الموارد البشرية لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به، ويمكن استخلاص أهم هذه المحددات في: **أولاً- الجهد المبذول:** وهو الذي يعكس درجة حماس الموارد البشرية لأداء العمل ، أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم⁽²⁾.

ثانياً- القدرات: "هي عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءات الموارد البشرية"⁽³⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك نوعان من القدرات وهي: (4) القدرات الذهنية والقدرات البدنية.

ثالثاً- الإدراك: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

هو تصورات الموارد البشرية وانطباعاتهم عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم، والكيفية التي يمارسون بها دورهم في المنظمة⁽⁵⁾.

كما يعرف الإدراك أيضا بأنه " العملية التي من خلالها ينظم ويترجم المورد البشري انطباعاته الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حوله"⁽⁶⁾.

ويبدأ إدراك المورد البشري لمتطلبات وظيفته أولاً من خلال إحساسه بالمشيريات الخارجية ثم تحويل هذا الإحساس إلى مفاهيم ذات معنى عن طرق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها، بناء على خبرات وتجارب سابقة في ذاكرته.

(1): الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013، ص:60.

(2): بيوخمخ عبد الفتاح ، هروم عز الدين ، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد:6، قسنطينة، 2010، ص:57.

(3): راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص: 210.

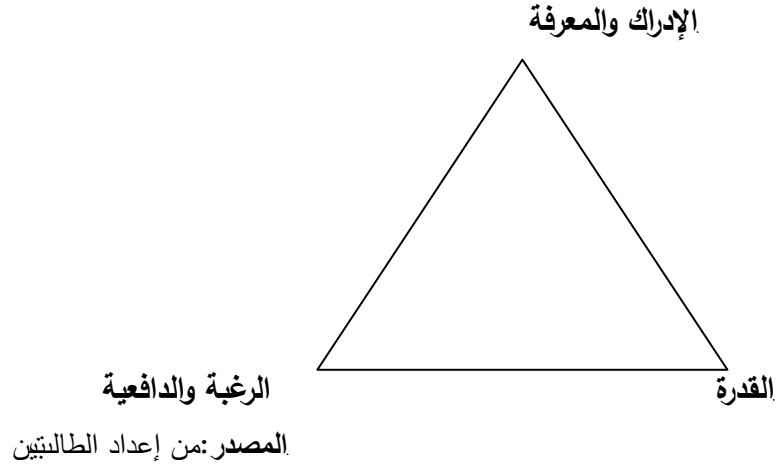
(4): محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 108، 109.

(5): Louise L'approche systemique de la gestion des ressource humaines, l' universite du quebec, canada, 2007,p :353.

(6): عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 97.

رابعاً-الرغبة: بالإضافة إلى المحددات سابقة الذكر هناك من يضيف محدّد ناقصة الإشباع تدفع المورد البشري للاتجاه لإشباعها وتعبّر عن دافعيته⁽¹⁾. ويمكن توضيح هذه المحددات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم: (01) محدّدات أداء المورد البشري



من خلال ما سبق نستنتج أنّ محدّدات أداء المورد البشري هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به المورد البشري من مهارات وقدرات وكذا رغبته ودافعيته للعمل المطلوب منه، بالإضافة إلى إدراكه لدوره وما يقوم به ضمن المنظمة التي ينتمي إليها والمتغيرات الموجودة ببيئة عمله.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري، هذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير، فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل وأخرى بيئية، و ثلاثة خاصة بالتنظيم⁽²⁾:

*عوامل تتعلق بالموظف:ويمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

_ نقص رغبة ودافعية الفرد العامل

_ تغيب مستمر عن العمل

*عوامل بيئية:ونوجزها فيما يلي:

_ الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع

_ الظروف الاقتصادية السائدة وظروف سوق العمل

(1): صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص: 65.

(2) : عبد الباري إبراهيم ذرة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين "منحنى نظمي" ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 423، 424.

_ التشريعات الحكومية

_ سياسة النقابات

*عوامل إدارية تنظيمية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

_ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة

_ وجود صراعات بين الموظفين و مرؤوسيهم

_ النقص في التدريب

_ الإشراف السيء

_ الافتقار إلى الموارد المادية و الظروف المناسبة للعمل

المطلب الرابع: معوقات أداء الموارد البشرية

هناك عدة معوقات تؤثر سلبا على أداء العاملين،ويمكن تلخيص بعض المعوقات فيما يلي:(1)

*عوائق التعلم:قد يكون الشخص بطيء التعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان ضعيف

*عوائق نقل ما تم اكتسابه: قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية،لكنه يجد صعوبة في

نقلها نظرا لمناخ المنظمة وما يسوده من ثقافة وأعراف وتقاليد

*عوائق شخصية: إن أداء الفرد في المنظمة يتأثر بعدد من العوامل النفسية،والتي تؤثر فيه و يمكن تقسيمها

إلى العوامل التالية:

_ العوامل الداخلية: تتعلق بالفرد وبعض صفاته كالقدرات والمهارات الفردية

_ العوامل الخارجية: تتعلق بظروف محيط العمل،وتشمل العلاقات الاجتماعية،وجماعات العمل،النمط

الإشرافي والقيادي السائد

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة،وهذه

الوظيفة ذات وظائف وممارسات عملية ومستقرة،ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء

العاملين،كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي تمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لقد انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة لدلالة على عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بالتعدد

في المفاهيم التي أعطيت لوصفها، فقد أعطيت عدة مفاهيم لتقييم أداء الموارد البشرية.

(1) : راوية محمد حسن ،السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،1999، ص: 214.

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

هناك تعاريف مختلفة عن تقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "نظام يتم بشكل رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية و محاولة التعرف على إمكانية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل للإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"⁽¹⁾.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "نظام يتم بشكل رسمي من خلاله تحديد مدى كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم، إذن فيحتاج الأمر أن يكون العاملين قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها"⁽²⁾.

كما يذهب البعض إلى النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ تقييم الأداء عملية أو نشاط منظم، يتم من خلاله محاولة تحليل كل الجوانب التي تتعلق بالموارد البشري من صفات نفسية أو/و بدنية أو/و مهارات فنية وفكرية أو/و سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ومحاولة الاستفادة منها، ونقاط الضعف ومحاولة تعزيزها، كضمان أساسي لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة في المدى القصير أو/و المتوسط والطويل، باستخدام عدة تقنيات وأساليب ومعايير.

ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

ويخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، و تتجلى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي⁽⁴⁾:

*إن تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري، فعمليات التطوير تتناول جوانب عديدة متشابهة، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها وهو الأهم ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم

(1) : خالد إبراهيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 177.

(2) : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص: 406.

(3) : حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 360.

(4) : زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ص: 296، 297.

نظم تقييم الأداء في توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين فإنها بذلك تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.

*يكشف نظام تقييم أداء العاملين عن الأفراد العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات و المهارات.
*يسهم نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، فتقارير الأداء تسهم في تنشيط وتوجيه وتنمية العاملين.

كما تبدي كل المنظمات أيضا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين من خلال⁽¹⁾:

*تحديد الأفراد المتميزين، ووضعيتهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
*التأكد من المعاملة العادلة من جميع الموظفين.

*يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، وهذا يعطيهم فرصة لتجنبها مستقبلا.

تتجلى أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:⁽²⁾

- رفع معنويات العاملين وهذا عند إحساس العاملين بأن جهودهم وطاقتهم محل اهتمام وتقدير الإدارة، ومن ثم رفع روحهم المعنوية؛
- يساعد في تشجيع مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم؛
- استمرار الرقابة والإشراف، ومنه تتبع منجزات الموارد البشرية، وتقديم تقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات تدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم؛
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف المورد البشري، واقتراح إجراءات لتحسين أدائه؛
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة؛

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تتباين طرق ومعايير التقييم من منطقة إلى أخرى تبعا لأنشطتها ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم

بأدائها العاملين، إذ تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطرق وعليه يتم اعتماد نوعين من الطرق:

أ_ الطرق التقليدية: وينطوي تحت صفة المعايير أو المقاييس التقليدية في التقييم الطرق التالية:

(1) : مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، إريد، 2002، ص: 103.

(2) : الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 118.

***طريقة الصفات أو السمات:**

ويتم وفق هذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية⁽¹⁾:

- _ تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد.
- _ إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها.
- _ تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها
- _ يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.
- _ يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج
- _ يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي
- _ يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج لتوثيق والمقارنة لاحقاً.

***طريقة الترتيب:**

وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة لتأثيرات الشخصية⁽²⁾.

***طريقة المقارنة الزوجية:**

وفق هذه الطريقة يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسيه ثم يختار واحد من كل ثنائي، وأخيراً يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد ويرتب أوزان مجموعته وفق تلك النتائج المتواصل إليها.

***طريقة قائمة التقدير:** وفق هذه الطريقة تحدد درجة معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل العناصر، يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد.

لقد تضمنت القائمة العناصر المعيارية التقييمية، وحددت لها الأوزان الكمية، ثم حددت الأوزان لتقديرات، وعند تجميع الدرجات، التي تحصل عليها كل فرد من أفراد المجموعة، تنتضح معالم التقدير

(1) : خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 154-156.

(2) : وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2044، ص: 130.

المناسب، إذ تصلح هذه الطريقة إلى الأعداد الكبيرة نسبياً التي يشرف عليها الرئيس، كما تمتاز هذه الطريقة بالسهولة، وتوفر الوقت و الجهد⁽¹⁾.

*طريقة التوزيع الاجباري:

ففي هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها، ليكون 20% منهم في مرتبة ضعيف و60% في مرتبة متوسط و20% في مرتبة جيد⁽²⁾.

ويعيب على هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً، بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً الأمر الذي لا يهيئ موضوعية وعدالة في التقييم، فضلاً عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، وتقلص روح التنافس الايجابي بينهم.

ب_ الطرق الحديثة: وتنطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والاساليب التالية:

*طريقة الاختيار الإيجابي:

وفق هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، واحدة تعبر عن صفة غير مرغوبة في أداء هذا الأخير، حيث لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الاجابيتين⁽³⁾.

*طريقة قائمة المراجعة:

فيتم بمقتضى هذه الطريقة قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين، ويتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوسين الذين يخضعون لتقييم أدائهم⁽⁴⁾.

*طريقة الاحداث الحرجة:

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهته، ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول

(1) : محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية ،2007، ص ص: 280-285.

(2) : أحمد أبو السعود محمد ،الاتجاهات الحديثة لقياس و لتقييم أداء العاملين ، منشأ المعارف ، الاسكندرية ، 2004 ، ص: 60.

(3) : زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 121.

(4) : كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008، ص: 183.

لتصرفات الجيدة المتميزة و تواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعية لكل موظف، و بالتالي تكون النتيجة شاهدا و دليلا على الأداء الجيد أو السيء، إذ أن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد كما تكشف نواحي القصور في أدائه، فتساعد المشرف على أن يناقش مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتتميتها وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

*طريقة الإدارة بالأهداف:

إن منهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى جانب أداء الماضي، ويعتمد إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه، وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:

ـ تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجب أن يكون الهدف واضح بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.

ـ وضع خطة عملية لتنفيذ.

ـ القيام بمراجعة دورية بين الرئيس والمرؤوسين⁽¹⁾.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

وتتمثل في الخطوات التالية⁽²⁾:

أولاً- وضع خطوات نظام تقييم الأداء: من أجل وضع نظام تقييم الأداء يجب إتباع الخطوات التالية:

ـ تحديد معايير التقييم:

*تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها تصح المحك الذي يتم القياس به.

*اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

*تحديد دورية التقييم: والمقصود بهذا تحديد الفترة الزمنية الدورية لا إجراء عملية التقييم، فقد تكون شهرية، أو

كل ستة أشهر وهذا يختلف من منطقة لأخرى حسب طبيعة النشاط.

*تحديد المُقيم: وهو الرئيس المباشر فيعتبر الشخص المناسب الذي يقوم بتقييم الموظف و سلوكه مع الأخذ

في الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم، والابتعاد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر

على ذلك.

(1) : منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص ص: 334-336.

(2) : فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص: 150.

*تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم

*علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف نتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

*التظلم من نتائج التقييم: أي إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أهمية أكثر.

*تصميم استمارة التقييم: وهو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم.

ثانياً- خطوات التقييم التنفيذية: تتمثل هذه الخطوات في:

أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز وملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.

ب- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.

ج- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على النتائج، وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل.....الخ.

د- وضع خطط تطوير الأداء، تأتي هذه الخطوة لتمثيل الخطوة الأخيرة من خطوات تقييم الأداء حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات، القدرات، القابليات، المعارف والقيم التي يحملها المورد البشري.

المطلب الرابع: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء الموارد البشرية يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة و الإنتاجية، و استعداد الأفراد لتقدم، فإنه يسعى لتحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

*تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجر، و توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛

*تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛

*تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛

(1) : محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2008، ص:294، 295.

* معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
* مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
ومما تقدم فإن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات يمكن تناولها وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، والمرؤوسين (العاملين)، يمكن تقسيمها كالتالي:⁽¹⁾
أولاً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:
- ✓ خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على البعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
 - ✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
 - ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
 - ✓ تقويم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
 - ✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

ثانياً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

(1): عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 103، 104.

- ✓ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المديرين والموظفين؛
- ✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

لعل من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم حيث أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.

ويؤكد البعض أنّ عملية تقييم الأداء تهدف أيضاً إلى توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة، كالتعرّف على الموارد البشرية ذوي الكفاءات الأدائية العالية، ومعرفة كيفية الاستفادة منهم والآخرين ذوي المستويات الضعيفة، وتقديم سبل العلاج إن كانت ناجحة أو تركهم⁽¹⁾.

المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية

ينصب اهتمام الإدارة المعاصرة على قضية تطوير الأداء، حيث لم يعد تحسين الأداء أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها بل أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان المنظمة من البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين أداء الموارد البشرية

يشير مصطلح التحسين إلى البحث و التتقيب بصفة دائمة عن الأحسن عن الأداء بمعنى عدم القناعة بمستوى ما يؤدي و إنما بالضرورة هناك الأحسن و الأفضل و باختصار كلمة "التحسين" تعني التقدم أي الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في ذات المرحلة، إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على علاج الانحرافات والقصور في كل عناصر الأداء من مدخلات ، عمليات ، مخرجات وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم

(1): محمد حافظ حجازي، إدارة المواد البشرية، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص:272.

التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية، فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل⁽¹⁾.

المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية⁽²⁾:

*تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أي أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب دو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديدها للأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الوقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور، الحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف والتدريب.

*تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والمستشارين والمختصين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء

*الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المباشرة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

1_تحسين الموظف:

_ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها؛

(1): علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 57.

(2) : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن ،2006، ص ص: 157-

ـ يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال الاستفادة في إظهار التحسين المرغوب.

2_تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد في الاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى دافعية لدى الأفراد العاملين.

المطلب الثالث: مجالات تحسين أداء الموارد البشرية

تتجه جهود تحسين الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

*التحفيز:

بالإضافة لأجر العامل تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأحسن، فنجد الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، كما تمنح الترقية باعتبارها حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها الاصغاء للعاملين وفهمهم، وتقديرهم، واحترامهم.... إلخ بما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلونها كما يعزز لديهم الروح المعنوية، والسبل إلى تحقيق ذلك يمكن في إبداء المسؤولين في المؤسسة اهتماماتهم بالعاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، إلا أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء العاملين كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وهذا ما يخلق روح الانتماء والولاء لديهم وإخلاصهم للمؤسسة⁽¹⁾.

* التدريب:

إن التدريب يحتل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية لأنه يساعد العاملين على التكيف في المؤسسة التي ينظمون إليها و استيعاب المستجد من وسائل وأساليب جديدة في العمل، وفي الغالب يأخذ ثلاث أوقات لتدريب خلال عملية التدريب وقبلها وبعدها وذلك كما يلي⁽²⁾:

ـ **قبل عملية التدريب:** باعتبار أن العاملين يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده، ومن الأحسن استدعاء العمال قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم لتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر إخضاعهم لتدريب كأنهم تحقيق لرغبتهم وليس شيئا مفروضا عليهم، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.

(1) : منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص: 284-286.

(2) : ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009، ص: 91، 92.

من خلال عملية التدريب: إذا ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية، يجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ القرار الملائم.

بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المدرب بالمهمة التي تتناسب مع مهاراته الجديدة ، إذ أن عدم استغلالها يؤدي بالعامل إلى نسيانها فتضيع تلك الجهود ، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للعامل وإنما عملية مستمرة لضمان تكييفه مع التطورات الخارجية.

المبحث الرابع: علاقة التمكين بتحسين أداء المورد البشري

يمكن القول أن التمكين يلعب دورا هاما في تحفيز الفرد والعمل على تحسين أدائه، من أجل ضمان فاعلية الأداء، وتحقيق مستوى كفاءة عالي لذلك يجب النظر إلى الموارد البشرية من زاوية يغفل البعض عنها.

المطلب الأول: تفويض السلطة وتحسين أداء المورد البشرية

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

المطلب الثاني: الاتصال الفعال و تحسين أداء الموارد البشرية

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

إن التمكين يساهم في رفع مستوى مشاركة العاملين في تحسين أدائهم وهذه المشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاهاً أهداف المنظم وغاياتها، إذ أن المفتاح الأول لتحسين الأداء هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المنظمة، فالإدارة لا تستطيع حل أية مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراكهم في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام. كما تتجلى أهمية إتاحة المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات دون توفر المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات، لأن العاملين دون معلومات لا يمكنهم أن يراقبوا أنشطتهم، وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية، إذ أن المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق لهم إشباعاً لحاجاتهم، فالمديرين يقومون بمشاركة معلومات عن المنظمة مع العاملين ويمدونهم بتغذية مرتدة عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف وخلق وعي جماعي متماسك ومتوافق بالمنظمة، وتوفير المعلومات لصانعي القرار بحيث أن الاتصال بمختلف أشكاله يمكن المورد البشري من التعبير عن اتجاهاته وإيصالها للإدارة لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تحسين وتطوير أدائه وأداء المنظمة بشكل عام، بمعنى تعزيز الاخلاص لديهم مما يخلق لديهم الاهتمام بوظائفهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء لديهم.

كما أن المدخل الرئيسي لتطبيقه يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة، فضلاً عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية.

المطلب الثالث: فرق العمل وتحسين أداء الموارد البشرية

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دوراً

أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عند يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ.

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

المطلب الرابع: التدريب المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية

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

ولا يتحقق تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وإن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ولبناء عناصر قيادية بشرية مؤهلة تحمل في طياتها الثقة والاصرار وروح المجازفة، تلجأ الكثير من المنظمات الي اكتشاف الكفاءات الادارية لديها من خلال تحفيز دورات تدريبية بصفة مستمرة مما يخلق شعور لدى الموظفين بأن الادارة تهتم بهم ويمستقبلهم، مما يشجع على تبادل الخبرات، وتحديد نقاط القوة والضعف وكذا معرفة مستوى التقييم الدوري لهم و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة و تطويرها بالشكل المرغوب فيه لذلك لا بد على الادارات أن تحاول تبني مثل هذه المبادرات لتشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق التميز في الأعمال مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين.

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

المطلب الخامس: تحفيز العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية

يعرّف التحفيز بأنه ممارسة الرئيس لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين لغرض إشباعها بدرجات متفاوتة ودفعهم من خلال ذلك إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.

وهناك من يعرفه على أنه تنمية الرغبة في بدل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الحاجات لدى الأفراد.

وهناك من يؤكد أنّ الأداء الجيد يتحقق بمجموع القدرات والمهارات أو الكفاءات بالإضافة إلى التحفيز الذي يخلق لدى المورد البشري الدافع للعمل.

إنّ تحفيز الأفراد يلعب دور مهم في رفع و تحسين مستوى الأداء و ذلك من خلال العمل على إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة ويثير المنافسة فيهم، إذ أن ارتباط الأداء بالمكافآت يشعر الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب، مما يزيد من معدلات رضاهم وولائهم وانتمائهم فهو يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وبأكثر كفاءة وقدرة على الابداع، فالتحفيز يعتبر عنصر من العناصر التي تؤثر على أداء الفرد، فالفرد يسعى إلى تحسين أدائه بكفاءة للحصول على عائد مادي أو معنوي، مما يسهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.

فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين ونوعية الأداء بواسطة هذه البرامج تعد عاملا من عوامل النجاح فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقفتها وصلحياتها ومكافآتها والاستقلالية وحرية التصرف.

خلاصة :

وفي الأخير نستخلص أن أداء المورد البشري يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة ، مع التطرق إلى مختلف محدداته و العوامل المؤثرة فيه، و بعض المعوقات التي تحد من تطبيقه، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم أداء الموارد البشرية و التي يعد من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية و التي تهدف المنظمة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثمة أداء المنظمة ، وهي تقوم على خطوات و طرق مترابطة مكونة لنظام متكامل لتقييم، و نظرا لأهميته و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة يتوجب على هذه الأخيرة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة القيام بالمراجعة و التأكد من قيامها بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه.

الفصل الثالث: دراسة دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

بعدما تم التعرض في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين وأداء المورد البشري، وتوضيح طبيعة العلاقة بينمتغير المستقل مع المتغير التابع، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد التمكين، سيتم التحقق من كلّ هذه الأمور ميدانيا وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية لموظفي بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة دور التمكين في تحسين أداء المورد البشري بجامعة

محمد الصديق بن يحي -جيجل-، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على الوحدة محل الدراسة من خلال التعريف بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، بعدها سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة من خلال إبراز أهم مصالحه والمهام الخاصة بكلّ مصلحة، وفي الأخير سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سيتم فيما يلي التطرق إلى مراحل تطور جامعة جيجل، التعريف بها، وعرض شرح للهيكل التنظيمي للجامعة.

أولاً: نبذة تاريخية عن جامعة جيجل:

في الآونة الأخيرة حظيت ولاية جيجل بإنشاء ملحقة تابعة لجامعة قسنطينة، وكان ذلك سنة 1986م بناء على قرار رقم 72 المؤرخ في 21 مارس 1986، ومن ثم حولت إلى المدرسة العليا لأساتذة العلوم الإنسانية في الموسم الجامعي 1988/1989 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس 1988، حيث فتح عدة فروع ليسانس في الفيزياء، الكيمياء، والرياضيات.

بعد ذلك تم ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي وهذا راجع إلى التوسع والتزايد المستمر في عدد الطلبة الملتحقين وكذا توسيع الهياكل البيداغوجية، وتم ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 واطلق عليه اسم عبد الحق بن حمودة وقد ضم أربعة معاهد: ✓ معهد العلوم الطبيعية، معهد الإعلام الآلي، معهد التكنولوجيا، معهد البيولوجيا.

وبعد ذلك تم إدراج عدة شعب وتخصصات جديدة بالمركز، وكذا عدة مخابر بحث منها: مخبر الهندسة، الجيولوجيا، مخبر البناء والمحيط، مخبر دراسة الرياضيات التطبيقية والبحثية... إلخ، وكذا الانطلاق في التكوين ما بعد التدرج وهذا ما سارع في صدور ترقية المركز الجامعي لجامعة، سنة 2003 حيث في هذا المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-362 مؤرخ في 8 أكتوبر سنة 2012 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جويلية سنة 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل يحدد عدد الكليات التي تتكون منها هذه الأخيرة واختصاصها كما يأتي:

✓ كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي.

✓ كلية علوم الطبيعة والحياة.

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.

- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ كلية الآداب واللغات.
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: تعريف جامعة جيجل

تقع جامعة جيجل جنوب مدينة جيجل في المنطقة العمرانية المسماة -أولاد عيسى- بين المعهد التكنولوجي للتربية والحماية المدنية، تتربع على مساحة بحوالي 188166 م² أي ما يقارب 37 هكتار، وقد تم إنشاء قطب جامعي جديد بمنطقة تاسوست بقدر بـ 34 هكتار تم إنجازه على مساحتين، الأولى تقدر بـ: 6 هكتارات عبارة عن مساكن وظيفية والثانية تقدر بـ 28 هكتار عبارة عن مباني بيداغوجية وإدارية. والجامعة عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المطلب الثاني: أهداف ومهام جامعة محمد الصديق بن يحي.

أولاً: أهداف الجامعة.

- السهر على تطوير وتعميم التعلم.
- دعم الدراسات ما بعد التدرج.
- إنشاء مخابر بحث معتمدة.
- اقتراح مشاريع بحث سعياً لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة على مستوى الجامعة.
- تزويد مختلف القطاعات بالإطارات الجامعية الكفأة ذات تكوين عال في جميع التخصصات كي تساهم في تطوير الخدمات المقدمة على مستوى القطاعات التي تنشط فيها.

ثانيا: مهام جامعة جيجل.

- تتولى التعليم العالي والدراسات العليا .
- تتولى نشر الدراسات ونتائج البحث العلمي .
- تساهم في تكوين الإطارات اللازمة في تكوين البلاد في مختلف التخصصات.
- تقوم بأي عمل تكوين متواصل.

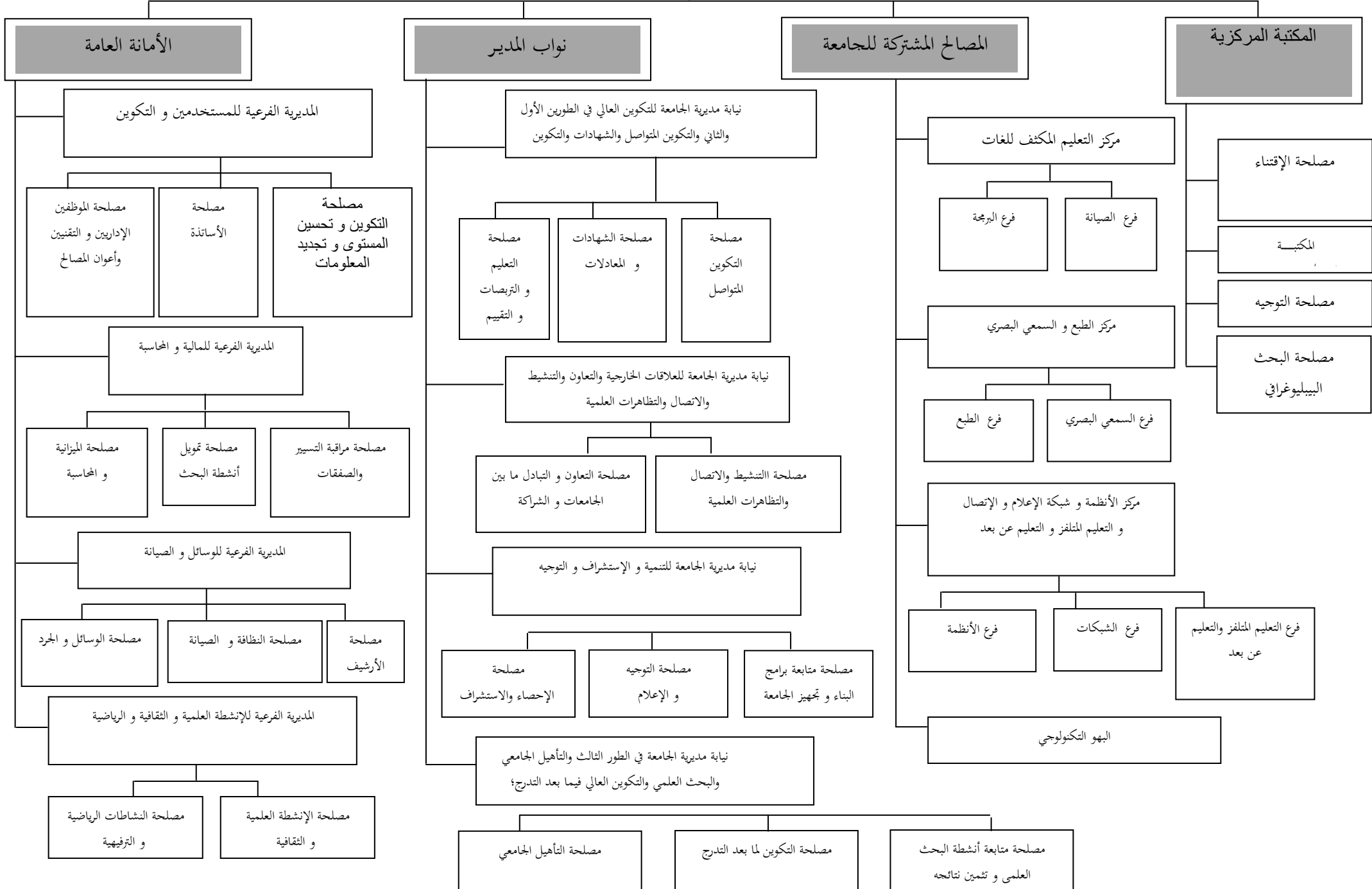
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة جيجل.

أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي للجامعة: تضم رئاسة الجامعة تحت سلطة رئيسها مايلي:

نيابة الجامعة والتي من خلالها يحدد عدده وصلاحياتها وقد اعتمدنا على التعليمات الصادرة عن وزاري مشترك والمؤرخ في تاريخ 24 أوت 2004 . عن رئيس الحكومة وبتفويض من المدير العام للتوظيف العمومية والمحددة للتنظيم لإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 279.03 المؤرخ في 24 جماد الثاني عام 1424 الموافق لـ 23 جانفي 2003 ويهدف هذا المرسوم إلى تحديد النظام لإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

ثانياً: عرض الهيكل التنظيمي للجامعة .

مديرية الجامعة



ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي:

أولا-رئيس الجامعة:

-هو المسؤول عن السير العام للجامعة، مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى بالجامعة.

-يمثل الجامعة في جميع أعمال الحياة المدنية.

-يمثل السلطة السليمة على جميع موظفيها.

-يسهر على احترام الناظم الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه لمجلس التوجيه ليصادق عليه.

ثانيا-الأمانة العامة للجامعة: ويتكفل بعدة مهام نذكر منها:

-ضمان تسيير المسار الوظيفي لموظفي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.

-تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

-ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.

-وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة.

ثالثا-المدراء الفرعيين: ويشمل الأمانة العامة التي يلحق بها التنظيم العام للأمن الداخلي الهياكل التالية:

✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتجلى مهامها في:

-تسيير المسار الوظيفي للموظفين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا ال ذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

-ضمان تسيير تعداد موظفي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات.

للإشارة فإنهم سيتم التطرق إلى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين لاحقا وهيكلاهما التنظيمي.

✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: ومن بين مهامها نذكر:

-تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات.

-متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة، وتحسين محاسبة الجامعة.

-متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.

كما تضم المصالح التالية: مصلحة الميزانية، مصلحة تمويل نشاطات البحث، مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: ومن مهامها نذكر:

-ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير .
-ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانته.

-ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.

✓ **المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية والرياضية:** من مهامها:

-ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.

-دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.

-القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

كما انها تشمل على مصلحتين هما:

-مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

-مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

رابعا-نيابات رئاسة الجامعة: وتضم كل من:

✓ **نيابة مديرية للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي**

في التدرج: ومن مهامها ما يلي:

-متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.

-السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات مع مخطط تنمية الجامعة.

-السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعدلات.

-ضمانمسك القائمة الإسمية وتعينها وتشمل المصالح التالية:

*مصلحة التعليم والتدريس والتقييم، مصلحة التكوين المتواصل، مصلحة الشهادات والمعادلات.

✓ **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين**

العالي والعلمي فيما بعد التدرج: تهتم هذه المديرية بما يلي:

-القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

-ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

-جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

-المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال وتشمل على المصالح التالية:

*مصلحة التكوين لما بعد التدرج، مصلحة التأهيل الجامعي، مصلحة متابعة أنشطة البحث.

✓ **نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:** وتتكفل بما يلي:

- جمع العناصر الضرورية لإعادة مشاريع ومخططات تنمية الجامعة.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمه الجامعة ومناقدها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة الطلبة، وتشمل المصالح التالية:
- * مصلحة الإحصاء والإشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- ✓ نيابة مديرية الجامعة في العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية وتتكفل
النيابة بما يلي:

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال، تنظيم التظاهرات العلمية.
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة، وتضم:
- * مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- * مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- خامسا-المصالح المشتركة للجامعة: وتتكون من:

- ✓ مركز التعليم المكثف للغات: ومن مهامها نذكر:
- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.
- ضمان الدعم التقني للدروس التمهيديّة وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتضم:
- * فرع البرمجة.
- * فرع النظافة والصيانة.
- ✓ مركز الطبع والسمعي البصري: من مهامه:
- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
- ضمان الدعم التقني لضمان كل الدعائم السمية والبصرية للوثائق البيداغوجية والعلمية.
- وتشمل فرعين: فرع الطبع، فرع السمعي البصري.

✓ مركز الأنظمة المعلوماتية والاتصال والتعليم المتلفز والتحكم عن بعد: مهامه:

-استغلال تطبيقات الإعلام الألي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.

-متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

-استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.

ويشمل كل من: فرع الأنظمة، فرع الشبكات، فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

سادسا-المكتبة المركزية: ومن مهامها:

-مسك بطاقيه الرسائل والمدكرات لما بعد التدرج.

-صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحسين المستمر لعملية الجرد.

-وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

-مساعدة الطلبة والأساتذة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح التالية: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة التوجيه، مصلحة البحث الببليوغرافي.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة

الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل

المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، لذلك فقد تمت

الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية والحسابية لتحقيق هدف الدراسة وصياغة نتائجها.

أولاً: منهج الدراسة

كلمة منهج البحث تعني القانون أو القاعدة التي تحكم أي محاولة للدراسة العلمية في أي مجال، وفي

أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعملية، وهو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في تقصيه

للحقائق العلمية لأي فرع من فروع المعرفة.

فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها،

وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما

يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة هذا الموضوع - دور التمكين في تحسين أداءالموارد

البشرية- تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد على الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بصور دقيقة وتسمح بفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر الأخرى، والوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

ثانيا: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعدّ ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، يتمثل مجتمع الدراسة في المورد البشري بمختلف المصالح الإدارية في المؤسسة محل الدراسة جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

ثالثا: عينة الدراسة

يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع الدراسة إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكثرة عددهم بالنظر إلى التكاليف المادية وضيق الوقت، وبناء على ما سبق تم استهداف عينة من الموارد البشرية بالمؤسسة تم اختيارها بصفة خاصة من مجموع الموارد البشرية ذات العقود الدائمة كونهم يمثلون العينة المثالية التي تكون إجاباتها أكثر مصداقية وواقعية، والتي يتم اعتمادها لخدمة موضوع الدراسة، وكان حجم العينة المعتمد في الدراسة يتكون من 90 موظف، وتم اختيار أفراد العينة عشوائيا بالاعتماد على طريقة السحب العشوائية المنتظمة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة وذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، وفيمايلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والاجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

أولا: بناء أداة الدراسة

تم بناء استبانة الأسئلة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وقد تضمنت هذه الاستبانة ثلاث محاور والمتمثلة في:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: متعلق بأبعاد التمكين وتحتوي على (24) عبارة مقسمة كالاتي:

- تفويض السلطة وتضم العبارات المرقمة من (01)-(05)؛

- الاتصال الفعال ويضم العبارات من (06)-(10)؛

-بناء فرق العمل وتضم العبارات من (11)-(14)؛

-التدريب المستمر ويضم العبارات من (15)-(19)؛

-تحفيز العاملين ويضم العبارات من (20)-(24)؛

المحور الثالث: خاص بأداء الموارد البشرية وهو المتغير التابع ويتضمن (14) عبارة (من العبارة 25 إلى العبارة 38).

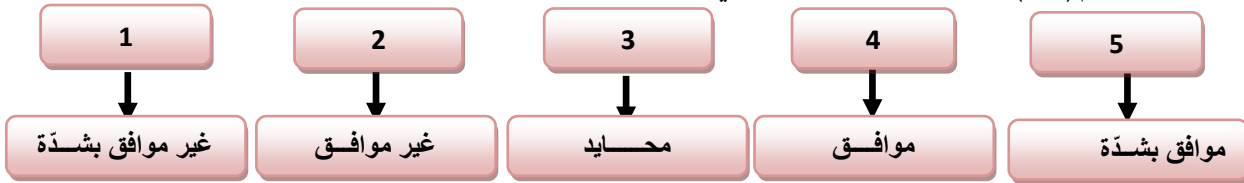
ولكل سؤال من أسئلة الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقا لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم

على مدى ايجابيته أو سلبيته، وذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (likertScal) ، والذي يتكون من خمس

درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات

بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي كما يلي:

الشكل رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: صدق أداة الدراسة

عملية ضبط الاستبانة قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعدّ عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس

علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

1_ صدق الاستبانة

والتي تقيس أسئلة الاستبانة وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أ- الاتساق الخارجي للاستبانة (صدق المحكمين)

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته

وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة

إلى مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وتتمثل قائمة المحكمين في:

- الأستاذ: حمودة نسيم؛

- الأستاذة: الرابطي هناء؛

- الأستاذ:نجيمي عيسى؛

- الأستاذ:سوفي نبيل.

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إبداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

من أجل التأكد من صدق الإستبانة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون، وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة والوقوف على مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وجاءت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (01): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	0.722**	0.000
2	يقدر مديري ما أبذله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته	0.825**	0.000
3	يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلي	0.746**	0.000
4	إجراءات العمل لا تشكل عائقا أمام تفويض السلطات لي	0.693**	0.000
5	لدي رؤية واضحة للأهداف اللازم تحقيقها	0.502**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الأول (تفويض السلطة) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع ، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,502 و 0,825، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(02): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحورالأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
6	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متطورة لتوفير المعلومة	0.714**	0.000
7	العاملون في الإدارة أكثر فهما لأدوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم	0.659**	0.000
8	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تساهم في تسهيل انجاز المهام	0.777**	0.000
9	أتحصل على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها	0.761**	0.000
10	توجد قنوات الاتصال فعالة بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	0.776**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثاني (الاتصال الفعال) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع ، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,659 و 0,777 ما يدلّ على أنّ عبارات الفرع الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	يوجد تعاون متواصل ومستمر بين جميع الوحدات والأقسام	0.735**	0.000
12	يتم انجاز الأعمال بشكل جماعي	0.832**	0.000
13	تركز الإدارة على أداء جماعات العمل بدلا من الأداء الفردي	0.814**	0.000
14	هناك مناخ عمل ملائم نتيجة إعطاء جماعات العمل الثقة اللازمة	0.857**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثالث (فرق العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.735 و 0.857، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	تميل الإدارة إلى التطوير بما يخدم مصلحة العمل	0.835**	0.000
16	توفر لي الإدارة فرصا جديدة للتطوير الذاتي	0.816**	0.000
17	يتم تدريب الأفراد بشكل مستمر من أجل اشتراكهم في اتخاذ القرارات	0.849**	0.000
18	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم	0.865**	0.000
19	تهتم الإدارة بتطوير الكفاءات والمهارات	0.884**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الرابع (التدريب) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح من الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.816 و0.884، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	نظام الحوافز المعمول به من طرف الإدارة يتسم بالموضوعية	0.809**	0.000
21	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا للعمل	0.835**	0.000
22	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام	0.644**	0.000
23	تقدر الإدارة جهودتي في العمل	0.759**	0.000
24	تهتم الإدارة بإعطاء الحوافز لقناعتها بدورها في تحسين الأداء	0.807**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الرابع (التحفيز) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح من الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.644 و0.835، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(06): الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

رقم الفرع	التمكين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تفويض السلطة	0.680**	0,000
2	الاتصال الفعال	0.829**	0,000
3	بناء فرق العمل	0.804**	0,000
4	التدريب المستمر	0.852**	0,000
5	تحفيز العاملين	0.825**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فرع من فروع المحور الأول (التمكين) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور ، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أنّ جميعالقيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ فرع من فروع المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.680 و0.852، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(07): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	0.630**	0.000
26	أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية	0.633**	0.000
27	لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة	0.714**	0.000
28	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها	0.582**	0.000
29	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية	0.625**	0.000
30	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية لأداء مهامي	0.613**	0.000
31	مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية لدي	0.655**	0.000
32	أساهم في تقديم أفكار زيد من حجم الأداء	0.654**	0.000
33	أعتقد أن مديري يوفر لي الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار	0.723**	0.000
34	أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني	0.461**	0.000
35	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء	0.373**	0.000

0.003	0.313**	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال	36
0.000	0.676**	لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة	37
0.000	0.710**	لدي إدراك بأهمية أثناء قيامي بأداء مهامي	38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء المورد البشري) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور ، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين: 0.313 و0.723، ما يدلّ على أنّ أغلب عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(08): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	التمكين	0.963**	0.000
2	أداء الموارد البشرية	0.634**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان ، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.634 و0.963، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الإستبانة، تم قياس معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى، والجدول الآتي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (09): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
1	التمكين	0.936
2	أداء المورد البشري	0.857
	التمكين وأداء المورد البشري	0.928

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول(التمكين) فاق معدل 60%، حيث بلغ 93,6%، بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا؛
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (أداء المورد البشري) فاق معدل 60%، حيث بلغ 85,7% بمعنى أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية؛
- معامل ألفا كرونباخ الكلي(التمكين وأداء المورد البشري) قد فاق معدل 60%، حيث بلغ 92,8%، مما يدل على أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

وبالتالي فإنه يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك تكون الاستبانة في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلا للتوزيع.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد إنهاء مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات الدراسة من عدمه.

أولاً: مراجعة البيانات

تم القيام بمراجعة المعلومات المجمعة، والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم(10): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة

استمارة الموارد البشرية بالمؤسسة		البيان
النسبة	التكرار	
100%	90	الاستثمارات الموزعة
00%	0	الاستثمارات غير المسترجعة
00%	00	الاستثمارات المستبعدة
100%	90	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

- 1_ المدى: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس ليك ارتالخماسي المستخدم في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليك ارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي(4/5=0,8) بعد ذلك

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة ($1,8=1+0,8$) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (11): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الرمز	الإجابة على الأسئلة
من 1 إلى أقل من 1,80	1	غير موافق بشدة
من 1,80 إلى أقل من 2,6	2	غير موافق
من 2,6 إلى أقل من 3,4	3	محايد
من 3,4 إلى أقل من 4,2	4	موافق
أكبر من 4,2	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

2_ **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و كذا تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3_ **المتوسط الحسابي:** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية). وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي والذي يحسب المتوسط بالعلاقة الإحصائية التالية:

حيث أن:

n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار "موافق".

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5.

N : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 90 عامل.

4_ **الانحراف المعياري:** استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية

التالية:

حيث:

n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

μ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

N : مجموع أفراد العينة وتقدر بـ 90 عامل.

5_ معامل ارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات

الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

6_ معامل ألفا كرونباخ: تم استخدام مقياس ثبات فقرات الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا

معرفة طبيعة التمكين السائد في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيره على أداء العاملين فيها، ومن أجل

الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور

الثلاثة للاستبانة والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية، محور التمكين ومحور أداء الموارد البشرية.

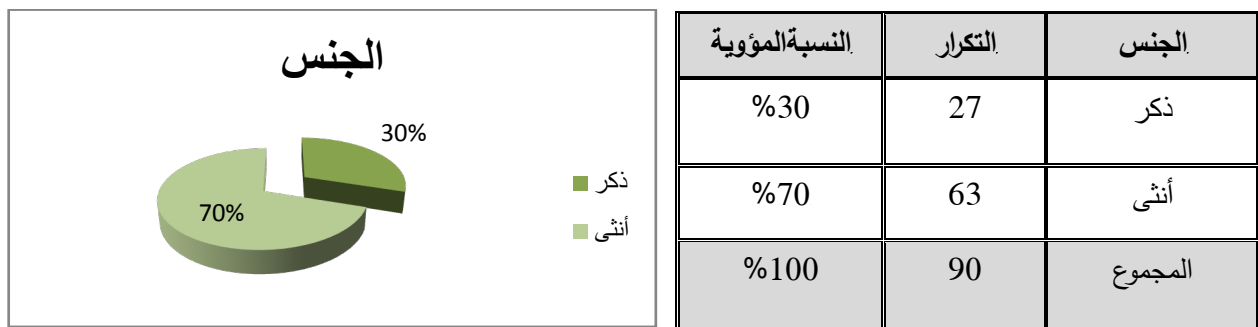
المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية والوظيفية

لتتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها على حسب متغير الجنس،

السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS مخرجات

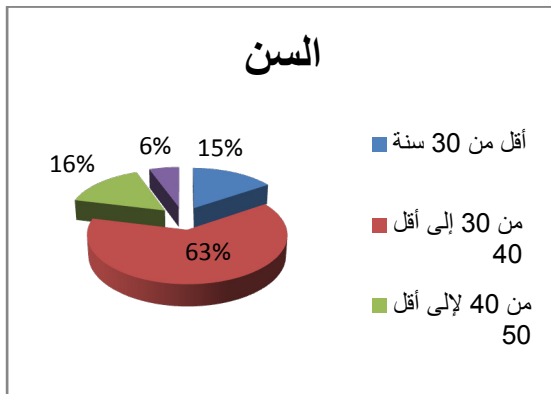
يتضح من خلال الجدول والشكلان نسبة الإناث العاملات بالمؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الذكور، حيث

بلغ عدد الإناث 63 فرداً أي ما نسبته 70%، في حين بلغ عدد الذكور 27 فرداً أي ما نسبته 30%، من

الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل بالوحدة محل الدراسة، لأنَّ أغلب الأعمال والمهام بها هي أعمال إدارية، وبالتالي إمكانية تنفيذها من قبل الجنسين.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكلم رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب السن



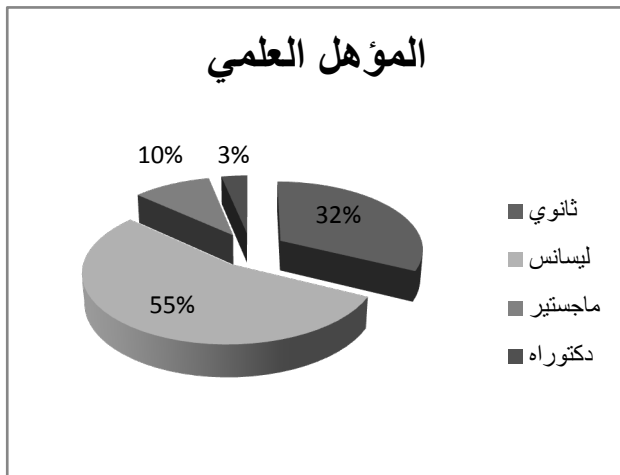
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	14	15.6%
من 30 إلى أقل من 40	57	63.3%
من 40 إلى أقل من 50	14	15.6%
أكثر من 50	05	5.6%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج من خلال الجدول والشكلان عدد الموارد البشرية العاملة بالوحدة محل الدراسة، والتي تنتمي إلى الفئة أقل من 30 سنة ومن 40 إلى أقل من 50 سنة فعدد أفرادها م متساوي أي 14 فردا، أي ما نسبته 15.6% لكل منهما، في حين بلغت فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة 57 فردا، أي ما نسبته 63.3% وهي الفئة التي تمثل أكبر نسبة ويعود السبب في ذلك إلى أنّ هذه الفئة هي الأكثر نشاطا بالمؤسسة، أمّا الفئة أكثر من 50 سنة فهي تمثل 05 أفراد أي ما نسبته 5.6% وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع سابقتها.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكلم رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

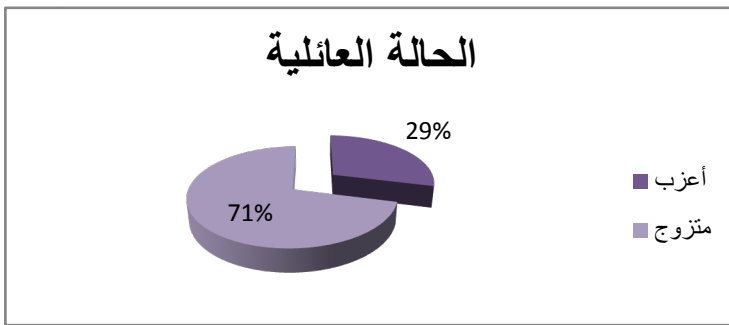


المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	29	32.2%
ليسانس	49	54.4%
ماجستير	9	10%
دكتوراه	3	3.3%
المجموع	90	100%

SPSS المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات
تشير النتائج من خلال الجدول والشكل أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي ليسانس 54.4% أي 49 فردا، ويليه مستوى التعليم الثانوي ب 29 فرد أي ما يعادل نسبة 32.2% ثم يليه المستوى ماجستير ب 9 أفراد أي ما يعادل 10%، وفي الأخير مستوى التعليم دكتوراه ما نسبته 3.3%، ويعزى سبب انخفاض عدد أفراد هذه الفئة إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

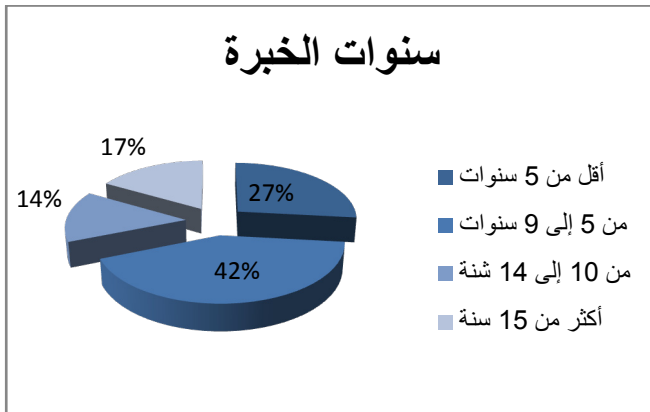


الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	26	28.9%
متزوج	64	71.1%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات
يتضح من خلال الجدول والشكل أن 64 من أفراد العينة متزوجون أي ما نسبته 71.1%، في حين بلغ عدد العزاب 26 فرد أي ما يمثل 28.9%، بمعنى أن غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	24	26.7%
من 5 إلى 9	38	42.2%
من 10 إلى 14	13	14.4%
أكثر من 15	15	16.7%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكليين أدناه أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة لديهم أقدمية أو خبرة في مجال العمل من 5 إلى أقل من 9 سنوات بنسبة 42.2%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 26.7%، ثم تليها الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 16.7%، أما فئة من 10 إلى أقل من 14 سنة فعدلت بنسبة 13%.

وكخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالقسم الأول من الاستبانة الخاصة بالبيانات العامة لفئة البحث، يمكن أن نستنتج بأن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر إناث، من ذوي الفئة العمرية التي تتراوح من 30 إلى 40 سنة ذات الحالة العائلية متزوج وخبرة مهنية من 5 إلى 9 سنوات ومؤهل علمي ليسانس أي أن أغلب الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل من الفئة المتوسطة ذوي شهادة ليسانس والخبرة المتوسطة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين

لغرض معرفة طبيعة التمكين السائد في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور التمكين.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتفويض السلطة

تم جمع البيانات عن تفويض السلطة عن طريق خمسة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(17): نتائج تحليل فقرات تفويض السلطة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
4	1.153	3.500	14	18	15	35	18	ت	01
			4.4	20	16.17	38.9	20	%	
5	1.217	3.333	10	12	20	34	14	ت	02
			11.1	13.3	22.2	37.8	15.6	%	
2	1.078	3.400	04	18	17	40	11	ت	03
			4.4	20	18.9	44.4	12.2	%	
3	1.114	3.244	08	15	22	37	08	ت	04
			8.9	16.7	24.4	41.1	8.9	%	

1	0.819	4.156	-	04	12	40	34	ت	05
			-	4.4	13.3	44.4	37.8	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0.647	3.608					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(17) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يرون أن سياسة تفويض السلطة متبعة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على تفويض السلطات للموظفين ب(3.60 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي(3.41 إلى 4.20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل لمستوى مرتفع لتفويض السلطة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر تفويض السلطة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

-تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (05) " لدي رؤية واضحة للأهداف اللازم تحقيقها" وهذا بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري قدره 0.819

-تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) " يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي" بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري قدره 1.153

-تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) " يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة لي" بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.078

-تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02) " يقدر مديري ما أبذله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته" بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.217

-تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (04) " إجراءات العمل لا تشكل عائقا أمام تفويض السلطات لي" بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.114

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاتصال الفعال

تم جمع البيانات عن الاتصال الفعال عن طريق خمسة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18): نتائج تحليل فقرات الاتصال الفعال

التكرار	درجة الاستجابة			

رقم العبارة	النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
06	ت	8	28	16	28	10	2.955	1.198	4	
	%	8.9	31.1	17.8	31.1	11.1				
07	ت	9	40	16	22	3	3.333	1.060	3	
	%	10	44.4	17.8	24.4	3.3				
08	ت	20	29	12	25	4	3.400	1.234	2	
	%	22.2	32.2	13.3	27.8	4.4				
09	ت	17	44	12	15	2	3.655	1.040	1	
	%	18.9	48.9	13.3	16.7	2.2				
10	ت	6	22	15	36	11	2.733	1.159	5	
	%	6.7	24.4	16.7	40	12.2				
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي						0.910	3.356	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يرون أن الاتصالات داخل الجامعة تعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الاتصال الفعال للموظفين ب (3.35 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة ا لثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل لمستوى متوسط للاتصال الفعال.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الاتصال تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

-تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (09) " أتحصل على المعلومات الخاصة بالمهام التي

أنجزها" وهذا بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري قدره 1.040

-تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (08) " مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تساهم في

إنجاز المهام" بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري قدره 1.234

-تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (07) " العاملون في الإدارة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة

المعلومات لهم " بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.060

-تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (06) " تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متطورة لتوفير

المعلومات" بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 1.198

-تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (10) " توجد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية

للحصول على المعلومات" بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 1.159

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببناء فرق العمل

تم جمع البيانات عن بناء فرق العمل عن طريق أربعة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على

أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل فقرات بناء فرق العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
1	1.144	3.288	5	21	20	31	13	ت	11
			5.6	23.3	22.2	34.4	14.4	%	
2	1.081	3.233	3	26	17	35	9	ت	12
			3.3	28.9	18.9	38.9	10	%	
4	1.117	3.000	5	35	16	23	11	ت	13
			5.6	38.9	17.8	25.6	12.2	%	
3	1.275	3.033	12	25	11	32	10	ت	14
			13.3	27.8	12.2	35.6	11.1	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
		1.001	3.310						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن

يحي بجيجل يرون أن فرق العمل داخل الجامعة موجود بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فرق العمل بالجامعة ب (3.31 من 5)، وهو

يقع ضمن الفئة ا لثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل لمستوى المتوسط لفرق العمل.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب فرق العمل تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

-تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (11) " يوجد تعاون متواصل ومستمر بين جميع الوحدات والأقسام" وهذا بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري قدره 1.144

-تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (12) " يتم إنجاز الأعمال بشكل جماعي" بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري قدره 1.081

-تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) " هناك مناخ عمل ملائم نتيجة إعطاء جماعات العمل الثقة اللازمة" بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 1.275

-تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (13) " تركز الإدارة على أداء جماعات العمل بدلا من الأداء الفردي" بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.170

رابعا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتدريب المستمر

تم جمع البيانات عن التدريب المستمر عن طريق خمسة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على

أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): نتائج تحليل فقرات التدريب المستمر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
1	1.091	2.766	11	30	21	25	3	ت	15
			12.2	33.3	23.3	27.8	3.3	%	
4	1.124	2.522	16	37	14	20	3	ت	16
			17.8	41.1	15.16	22.2	3.3	%	
5	1.112	2.233	24	40	11	11	4	ت	17
			26.7	44.4	12.2	12.2	4.4	%	
2	1.148	2.611	14	36	16	19	5	ت	18
			15.6	40	17.8	21.1	5.6	%	

3	1.189	2.577	18	31	17	19	5	ت	19
			20	34.4	18.9	21.1	5.6	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0.943	2.804					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يرون أن التدريب يعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على التدريب الموجود بالجامعة ب(2.80 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي أي (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل لمستوى متوسط للتدريب. ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر التدريب تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

-تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (15) " تميل الإدارة إلى التطوير بما يخدم مصلحة العمل" وهذا بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري قدره 1.091

-تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (18) " تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم" بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري قدره 1.148

-تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (19) " تهتم الإدارة بتطوير الكفاءات والمهارات" بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 1.189

-تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (16) " توفر لي الإدارة فرصا جديدة للتطوير الذاتي" بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.124

-تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (17) يتم تدريب الأفراد بشكل مستمر من أجل إشراكهم في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 2.112

خامسا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتحفيز العاملين

تم جمع البيانات عن تحفيز العاملين عن طريق خمسة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل فقرات تحفيز العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
4	1.162	2.555	17	33	18	17	5	ت	20

			18.9	36.7	20	18.9	5.6	%	
3	1.196	2.611	16	33	18	16	7	ت	21
			17.8	36.7	20	17.8	7.8	%	
1	0.951	3.644	4	6	20	48	12	ت	22
			4.4	6.7	22.2	53.3	13.3	%	
2	1.146	2.888	11	25	23	25	6	ت	23
			12.2	27.8	25.6	27.8	6.7	%	
5	1.083	2.466	18	33	20	17	2	ت	24
			20	36.7	22.2	18.7	2.2	%	
		0.879	3.044	المتوسط الكلي والانحراف الكلي					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يرون أن التحفيز يعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحفيز الموجود بالجامعة ب(3.04 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة ا لثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي(2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل لمستوى متوسط للتحفيز. ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر التحفيز تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

-تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (22) " لذي دوافع للمساهمة في تحقيق الأهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام" بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قدره 0.951

-تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (23) " تقدر الإدارة جهودي في العمل" وهذا بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري قدره 1.146

-تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (21) " نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا للعمل" بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 1.196

-تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (20) " نظام الحوافز المعمول به من طرف الإدارة يتسم بالموضوعية" بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 1.162

-تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (24) " تهتم الإدارة بإعطاء الحوافز لقناعتها بدورها في تحسين الأداء" بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 1.083

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لتمكين الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تمكين الموارد البشرية
1	0.765	3.53	-تفويض السلطة
2	0.841	3.22	-الاتصال الفعال
3	0.947	3.14	-بناء فرق العمل
4	0.964	2.54	-التدريب المستمر
5	0.859	2.38	-تحفيز العاملين
-	0.699	3.05	تمكين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (22) تبين أن أبعاد تمكين الموارد البشرية بالجامعة تأثر على

الموظفين بدرجة متفاوتة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات الموجودة في المحور ب(3.05) ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن (2.61 إلى 3.40) وتشير هذه الفئة التي تعبر عن المستوى المتوسط لتمكين الموارد البشرية.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب أبعاد التمكين تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

-تأتي في المرتبة الأولى " تفويض السلطة" بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري قدره 0.76

-تأتي في المرتبة الثانية " الاتصال الفعال" بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري قدره 0.84

-تأتي في المرتبة الثالثة" بناء فرق العمل" بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 0.94

-تأتي في المرتبة الرابعة " التدريب المستمر" بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 0.96

-تأتي في المرتبة الخامسة " تحفيز العاملين" بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 0.85

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء المورد البشري

لغرض معرفة مستوى أداء الوظيفي السائد في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب

المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل المحور الثاني أداء المورد البشري.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		
02	0.517	4.411	-	-	1	51	38	ت
			-	-	1.1	56.7	42.2	%
01	0.565	4.522	-	-	3	37	50	ت

			-	-	3.3	41.1	55.6	%	
04	0.554	4.388	-	-	3	49	38	ت	27
			-	-	3.3	54.4	42.2	%	
06	0.621	4.200	-	-	10	52	28	ت	28
			-	-	11.1	57.8	31.1	%	
12	0.902	3.922	-	8	16	41	25	ت	29
			-	8.9	17.8	45.6	27.8	%	
08	0.616	4.044	-	1	12	59	18	ت	30
			-	1.1	13.3	65.6	20	%	
09	0.852	4.022	1	1	22	36	29	ت	31
			1.1	1.1	24.4	40	32.2	%	
11	0.852	3.944	2	3	14	50	21	ت	32
			2.2	3.3	15.6	55.6	23.3	%	
03	0.514	4.400	-	-	1	52	37	ت	33
			-	-	1.1	57.8	41.1	%	
13	0.921	3.877	-	9	17	40	24	ت	34
			-	10	18.9	44.4	26.7	%	
10	0.756	4.011	-	2	19	45	24	ت	35
			-	2.2	21.1	50	26.7	%	
14	1.089	3.122	7	19	28	28	8	ت	36
			7.8	21.1	31.1	31.1	8.9	%	
07	0.750	4.100	1	1	12	50	26	ت	37
			1.1	1.1	13.3	55.6	28.9	%	
05	0.388	4.344	-	2	2	49	37	ت	38
			-	2.2	2.2	54.1	41.1	%	
0.420	4.09	المتوسط الكلي والانحراف الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يرون أن الأداء يعبر عن درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى أداء الموظفين الموجود في الجامعة (4.09 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.41 إلى 4.20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" الموافق لمستوى مرتفع للأداء.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الأداء تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

-تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (26) " أبدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية" بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.565)

-تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (25) " أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.517)

-تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (33) " أعتقد بأن مديري يوفر لي الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار" بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.514)

-تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (27) " لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة" بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.554)

-تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (38) " لدي إدراك بأهمية الوقت أثناء قيامي بأداء مهامي" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.388)

-تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (28) " أقوم للتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.621)

-تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (37) " لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.750)

-تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (30) " يتوفر لدي القدرة والمهارة على حل المشكلات اليومية لأداء مهامي" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.616)

-تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (31) " مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية لدي" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.852)

-تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (35) " أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.756)

-تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (32) " أساهم في تقديم أفكار تزيد من حجم الأداء" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.852)

-تأتي في المرتبة الثانية عشرة العبارة رقم (29) " ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.902)

-تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (34) " أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.921)

-تأتي في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (36) " هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.089)

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول ما إذا كان هناك علاقة للتمكين بأبعاده المختلفة(تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) في تحسين أداء موظفي جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل التحديد R^2 وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

	إذا كان:
تأثير ضعيف	$0,3 < R^2 < 0,01$
تأثير متوسط	$0,69 < R^2 < 0,31$
تأثير كبير	$0,99 < R^2 < 0,70$

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{1/1}$: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار T_{test} لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,463	0,680	0,000	
DF=N-1=90-1=89 درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم(24) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.680 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد R^2 0.463 أي ما يعادل 46.3% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال $0.31 < R^2 < 0.69$ ، هذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين تفويض السلطة وتحسين أداء الموارد البشرية مما يعني أن معامل التحديد 46.3% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى تفويض السلطة في الجامعة والباقي أي 53.7% من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/1}$ ونرفض الفرضية $H_{0/1}$ ، القائلة "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{1/2}$: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال و تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,687	0,829	0,000	
$\alpha = 0.05$ درجة المعنوية المعتمدة: $DF = N - 1 = 90 - 1 = 89$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم(25) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.829 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد R^2 0.687 أي ما يعادل 68.7% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال $0.31 < R^2 < 0.69$ ، هذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين الاتصال الفعال وتحسين أداء الموارد البشرية مما يعني أن معامل التحديد 68.7% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى الاتصالات في الجامعة والباقي أي 31.3% من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل

الفرضية $H_{1/2}$ ورفض الفرضية $H_{0/2}$ ، القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_{1/3}$: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,646	0,804	0,000	
$\alpha= 0.05$ درجة المعنوية المعتمدة: $DF=N-1=90-1=89$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.804 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد R^2 0.646 أي ما يعادل 64.6% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال $0.31 < R^2 < 0.69$ ، هذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين بناء فرق العمل وتحسين أداء الموارد البشرية مما يعني أن معامل التحديد 64.6% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى فرق العمل في الجامعة والباقي أي 35.4% من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/3}$ ورفض الفرضية $H_{0/3}$ ، القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

$H_{1/4}$: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (27):نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,726	0,852	0,000	
$\alpha= 0.05$ درجة المعنوية المعتمدة: $DF=N-1=90-1=8$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم(27) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.852 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد R^2 0.726 أي ما يعادل 72.6% وهو يقع ضمن الفئة الثالثة أي محصور ضمن المجال $0.70 < R^2 < 0.99$ ، هذا يدل على وجود علاقة قوية بين التدريب المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية مما يعني أن معامل التحديد 72.6% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى التدريب في الجامعة والباقي أي 27.4% من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/4}$ ونرفض الفرضية $H_{0/4}$ ، القائلة "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

$H_{1/5}$: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم (28):نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,681	0,825	0,000	
$\alpha= 0.05$ درجة المعنوية المعتمدة: $DF=N-1=90-1=89$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم(28) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.825 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد R^2 0.681 أي ما يعادل 68.1% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال $0.31 < R^2 < 0.69$ ، هذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين تحفيز العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية مما يعني أن معامل التحديد 68.1% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى تحفيز العاملين في الجامعة والباقي أي 31.9% من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/5}$ ونرفض الفرضية $H_{0/5}$ ، القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الرئيسية

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,161	0,401	0,000	
$\alpha = 0.05$ درجة المعنوية المعتمدة: $DF = N - 1 = 90 - 1 = 8$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم(29) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.401 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد R^2 0.161 أي ما يعادل 16.1% وهو يقع ضمن الفئة الأولى أي محصور ضمن المجال $0.01 < R^2 < 0.3$ ، هذا يدل على وجود علاقة ضعيفة بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية مما يعني أن معامل التحديد 16.1% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى تمكين العاملين في الجامعة والباقي أي 83.9% من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل

الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 ، القائلة"توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيق، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبانة التي وزعت على 90 موظف بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، للاطلاع على آرائهم اتجاه تمكين العاملين الموجود بالجامعة، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين وتحسين أداء العاملين فيها، حيث خلصنا إلى أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية.

الخاتمة

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

ويركز هذا البحث على معرفة علاقة التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، لذلك أخذت عينة من مختلف مصالحها، ووجد أن القرارات تأتي من الإدارة العليا لتطبيق فقط دون مناقشة أو إبداء الرأي، ولكن هناك تمكين على مستوى المصالح في الأمور التي تخص الموظفين، كاتخاذ القرارات في بعض الوظائف .

ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

أولاً: النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كمايلي:

1-النتائج النظرية:

-لا يوجد مفهوم موحد لمعنى التمكين لدى الباحثين

-جاء التمكين لتخليص المورد البشري من اللوائح الملزمة والسياسات الصارمة

-يساهم التمكين في معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد ويساعدهم في حل مشاكل العمل المختلفة

-تساهم أبعاد التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز ، التدريب، فرق العمل) بشكل

ضعيف في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل

-لا يوجد مفهوم موحد لأداء، وكل هذا راجع إلى تعدد المجالات التي تناولت الأداء

-يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك البشري في المنظمة.

2-النتائج التطبيقية:

-تعرف جامعة محمد الصديق بن يحيى مستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ل تفويض السلطة (3.60) أما المتوسط الحسابي الكلي للاتصال الفعال بلغ (3.35)، وفرق العمل (3.31)، التدريب المستمر (2.80)، وأخيرا تحفيز العاملين بلغ متوسطها الحسابي الكلي (3.04)

-تعرف جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل مستويات مرتفعة من الأداء ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا الأخير (4.09).

-توجد علاقة متوسطة بين تفويض السلطة وتحسين أداء الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل التحديد (0.463)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.680) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

- توجد علاقة متوسطة بين الاتصالات وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد (0.687)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.829) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

-توجد علاقة متوسطة بين بناء فرق العمل وتحسين أداء الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل التحديد (0.646)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.804) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

-توجد علاقة قوية جدا بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل التحديد (0.726)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.852) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

-توجد علاقة متوسطة بين التحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل التحديد (0.681)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.825) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

ثانيا: الاقتراحات

- فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم؛

-العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق الجو الملائم للعمل الجماعي، لأن موظفي جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يرون بأن العمل الجماعي يحسن من أدائهم؛

- تفويض سلطات وصلاحيات أكبر للموظفين خصوصا وأنهم يتمتعون بخصائص التمكين، مما ينعكس بالفائدة على الجامعة؛

- تشجيع الاتصالات بين موظفي جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل لتبادل المعلومات والأفكار بهدف تحسين الأداء؛

- توفير برامج تدريبية لموظفي جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل بغرض تحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل مما ينعكس إيجابا على الجامعة؛

- توفير مختلف الحوافز لموظفي جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل وذلك لأنه يمكن من تحسين أدائهم للأفضل.

ثالث: آفاق البحث

- لمزيد من الإثراء والتجديد نقترح مجموعة من المواضيع والتي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية تكمل الموضوع التي تم تناوله:
- مساهمة التمكين في تنمية الموارد البشرية.
 - دور التمكين في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
 - التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل.

قائمة المراجع

- 1_ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأ المعارف، الاسكندرية، 2004.
- 2_ أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
- 3_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 4_ بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2010.
- 5_ بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2009.
- 6_ جعفرأبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991.
- 7_ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 8_ خالد إبراهيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 9_ خليل محمد الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط 3، عمان، 2007.
- 10_ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007.
- 11_ خيضر كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.
- 12_ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، ط 1، عمان، 2008.
- 13_ راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 14_ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- 15_ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008.

- 16_ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17_ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، بدون سنة النشر.
- 18_ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص121.
- 19_ الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في سلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 20_ السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 21_ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 22_ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 23_ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين "منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24_ عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إشراق للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2001، ص81.
- 25_ عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والعمال مع الضغوط النفسية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 26_ عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 27_ عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- 28_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 29_ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30_ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008.

- 31_ الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 32_ مارش، جيمس جي وآخرون، المنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض، 2001.
- 33_ محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية OWL في منظمات الأعمال العصرية، مراجع إدارة الأعمال، 2000.
- 34_ محمد حافظ حجازي، إدارة المواد البشرية ، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 35_ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- 36_ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2008.
- 37_ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 38_ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 39_ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 40_ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، إربد، 2002.
- 41_ النمر، سعود بن محمد وآخرون ، الادارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، ط7، مطابع الحميضي، الرياض، 2001.
- 42_ الهواري سيد أحمد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 43_ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 44_ يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1_ بن سلطان العتيبي، التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2015.
- 2_ خالد بن سلطان العتيبي، التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2015.

- 3_ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- 4_ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه "اقتصاد-مناجنت"، الشعبة تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- 5_ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 6_ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 7_ ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009.
- 8_ هجيرة بودرم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
- 9_ وليد بن حميد بن محمد العجمي، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2012.

ثالثاً: المجالات

- 1_ يوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد:6، قسنطينة، 2010.
- 2_ الحراحشة وصلاح الدين الهيبي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصال الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 02، الأردن، 2006.

- 3_ راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007.
- 4_ راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007.
- 5_ معالي فهيم حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العربية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طانطا، العدد 2، 2001.
- 6_ معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة ، دراسة في جامعة واسط، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015.
- رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات والندوات
- 1_ أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضي، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية - بحث ميداني - أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9 جوان 2011، جامعة زيتونة، الأردن، بدون سنة النشر.
- 2_ سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية لتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني، الادارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.
- 3_ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الادارية، الرياض، الخبر 17-18، أبريل، 2005.
- 4_ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، كلية التجارية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009.
- 5_ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013.
- 6_ عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الأزمات للحج ، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004.
- 7_ علي محمد سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002.

- 1-B.Ginnodo,**the power of Empowerment : what Expert say and 16 Actionable case study**, Arlington Heights, Ilpride, 1997.
- 2-K.L, Murrell, and M, Meredith, **Empowering Employee**, New York :Mc Grow-Hill, 2000.
- 3-Louise lemire, Gaétan martel, **L'approche systemique de la gestion des ressource humaines**, l' universite du québec, canada, 2007.
- 4-Matthew Reis, Judith Geier, **Amanager's guide to human behavior**, fifth edition, AMA American management, association America,2010.
- 5- R. Forrester, **Empowerment Rejuvenating a patent idea**, the Academy of management Executive,2000.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	محددات أداء المورد البشري	1
60	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة	2
66	مقياس ليكارت الخماسي	3
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
75	توزيع أفراد العينة حسب السن	5
75	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
76	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الحالة الاجتماعية	7
76	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
67	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول	01
68	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول	02
68	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول	03
69	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول	04
69	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس من المحور الأول	05
70	الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	06
70	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	07
71	صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	08
71	ألفا كرونباختبات أداة الدراسة	09
72	الإحصائيات الخاصة بالاستبانة	10
73	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	11
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
75	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
75	توزيع أفراد العينة حسبالمؤهل العلمي	14
76	توزيع أفراد العينة حسبالمحالة الاجتماعية	15
76	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16
77	نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بتفويض السلطة	17
79	نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بالاتصال الفعال	18
80	نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق ببناء فرق العمل	19
81	نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بالتدريب المستمر	20
83	نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بتحفيز العاملين	21
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لتمكين	22
85	نتائج تحليل المحور الثاني أداء المورد البشري	23
88	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	24
88	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	25

89	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	26
89	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة	27
90	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة	28
91	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	29

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
105	الاستبيان بعد التحكيم (الموزع)	01
110	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول	02
110	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول	03
111	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول	04
111	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول	05
112	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس من المحور الأول	06
112	صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	07
113	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	08
114	صدق الاتساق البنائي	09
114	ألفا كرومباخ المحور الأول والمحور الثاني	10
114	ألفا كرومباخ الكلي	11
115	عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية والوظيفية	12
116	عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين	13
121	عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية	14
124	المتوسط والانحراف المعياري لكل العبارات	15
125	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للمحور الأول	16
125	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني	17
126	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	18
126	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	19
127	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20
127	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	21
128	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	22
128	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	23

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس
- تقني سامي ماجستير دكتوراه
- 4- الحالة العائلية: أعزب متزوج
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة من 15 سنة

المحور الثاني: قياس مستوى تمكين موظفي جامعة جيجل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تمكين موظفي الجامعة، الرجاء منط التكرم بوضع الإشارة "x" على الرقم الموافق للخانة التي تراها تعبر عن مدى موافقتك على العبارة.

أولاً: تفويض السلطة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي					
2	يقدر مديري ما أبذله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته					
3	يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلي					
4	إجراءات العمل لا تشكل عائقاً أمام تفويض السلطات لي					

					لدي رؤية واضحة للأهداف اللازم تحقيقها	5
--	--	--	--	--	---------------------------------------	---

ثانياً: الاتصال الفعال

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متطورة لتوفير المعلومة					
7	العاملون في الإدارة أكثر فهما لأدوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم					
8	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تساهم في تسهيل انجاز المهام					
9	أتحصل على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها					
10	توجد قنوات الاتصال فعالة بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات					

ثالثاً: بناء فرق العمل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	يوجد تعاون متواصل ومستمر بين جميع الوحدات والأقسام					
12	يتم انجاز الأعمال بشكل جماعي					
13	تركز الإدارة على أداء جماعات العمل بدلاً من الأداء الفردي					
14	هناك مناخ عمل ملائم نتيجة إعطاء جماعات العمل الثقة اللازمة					

رابعاً: التدريب المستمر

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تميل الإدارة إلى التطوير بما يخدم مصلحة العمل					
16	توفر لي الإدارة فرصاً جديدة للتطوير الذاتي					
17	يتم تدريب الأفراد بشكل مستمر من أجل اشراكهم في اتخاذ القرارات					
18	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم					

					تهتم الإدارة بتطوير الكفاءات والمهارات	19
--	--	--	--	--	--	----

خامسا: حفز العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	نظام الحوافز المعمول به من طرف الإدارة يتم بالموضوعية					
21	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا للعمل					
22	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام					
23	تقدر الإدارة جهودي في العمل					
24	تهتم الإدارة بإعطاء الحوافز لقناعتها بدورها في تحسين الأداء					

المحور الثالث: قياس مستوى أداء موظفي جامعة جيجل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة أداء موظفي الجامعة الرجاء منك التكرم بوضع الإشارة "x" على الرقم الموافق للخانة التي تراها تعبر عن مدى موافقتك على العبارة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر					
26	أبذل الجهد الكافي لانجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية					
27	لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة					
28	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها					
29	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية					
30	يتوفر لدي المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية للأداء مهامي					
31	مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية لدي					
32	أساهم في تقديم أفكار تزيد من حجم الأداء					
33	أعتقد بأن مديري يوفر لي الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار					

					أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني	34
					أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء	35
					هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال	36
					لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة	37
					لدي إدراك بأهمية الوقت أثناء قيامي بأداء مهامي	38

الملحق رقم (01): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	تفويض	
Q1	Pearson Correlation	1	,504**	,560**	,236°	,154	,722**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,025	,146	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q2	Pearson Correlation	,504**	1	,522**	,494**	,296**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,005	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q3	Pearson Correlation	,560**	,522**	1	,338**	,145	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,173	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q4	Pearson Correlation	,236°	,494**	,338**	1	,364**	,693**
	Sig. (2-tailed)	,025	,000	,001		,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
تفويض	Pearson Correlation	,154	,296**	,145	,364**	1	,502**
	Sig. (2-tailed)	,146	,005	,173	,000		,000
	N	90	90	90	90	90	90
تفويض	Pearson Correlation	,722**	,825**	,746**	,693**	,502**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90	90

الملحق رقم (02): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول

Correlations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	الاتصال
Q6	Pearson Correlation	1	,251*	,415**	,420**	,509**	,714**
	Sig. (2-tailed)		,017	,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q7	Pearson Correlation	,251*	1	,455**	,421**	,357**	,659**
	Sig. (2-tailed)	,017		,000	,000	,001	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q8	Pearson Correlation	,415**	,455**	1	,493**	,468**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q9	Pearson Correlation	,420**	,421**	,493**	1	,519**	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q10	Pearson Correlation	,509**	,357**	,468**	,519**	1	,776**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90	90
الاتصال	Pearson Correlation	,714**	,659**	,777**	,761**	,776**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	

N	90	90	90	90	90	90
---	----	----	----	----	----	----

الملحق رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول

Correlations

		Q11	Q12	Q13	Q14	الفرق
Q11	Pearson Correlation	1	,517**	,327**	,548**	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000
	N	90	90	90	90	90
Q12	Pearson Correlation	,517**	1	,666**	,548**	,832**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90
Q13	Pearson Correlation	,327**	,666**	1	,639**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90
Q14	Pearson Correlation	,548**	,548**	,639**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90
الفرق	Pearson Correlation	,735**	,832**	,814**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90

الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول

Correlations

		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	التدريب
Q15	Pearson Correlation	1	,613**	,647**	,653**	,650**	,835**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q16	Pearson Correlation	,613**	1	,647**	,568**	,646**	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q17	Pearson Correlation	,647**	,647**	1	,661**	,661**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q18	Pearson Correlation	,653**	,568**	,661**	1	,783**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q19	Pearson Correlation	,650**	,646**	,661**	,783**	1	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90	90
التدريب	Pearson Correlation	,835**	,816**	,849**	,865**	,884**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90	90

الملحق رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس من المحور الأول

Correlations

		Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	التحفيز
Q20	Pearson Correlation	1	,690**	,292**	,460**	,631**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q21	Pearson Correlation	,690**	1	,450**	,452**	,593**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q22	Pearson Correlation	,292**	,450**	1	,489**	,348**	,644**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000		,000	,001	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q23	Pearson Correlation	,460**	,452**	,489**	1	,531**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
Q24	Pearson Correlation	,631**	,593**	,348**	,531**	1	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	90	90	90	90	90	90
التحفيز	Pearson Correlation	,809**	,835**	,644**	,759**	,807**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90	90

الملحق رقم (06): الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

Correlations

		تفويض	الاتصال	الفرق	التدريب	التحفيز	التمكين
تفويض	Pearson Correlation	1	,609**	,471**	,372**	,338**	,680**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	90	90	90	90	90	90
الاتصال	Pearson Correlation	,609**	1	,586**	,602**	,525**	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
الفرق	Pearson Correlation	,471**	,586**	1	,582**	,613**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
التدريب	Pearson Correlation	,372**	,602**	,582**	1	,773**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
التحفيز	Pearson Correlation	,338**	,525**	,613**	,773**	1	,825**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90	90
التمكين	Pearson Correlation	,680**	,829**	,804**	,852**	,825**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	

N	90	90	90	90	90	90
---	----	----	----	----	----	----

الملحق رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

Correlations

	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	الأداء
Pearson Correlation	1	,603**	,455**	,266*	,455**	,630**
Q25 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,011	,000	,000
N	90	90	90	90	90	90
Pearson Correlation	,603**	1	,563**	,435**	,389**	,633**
Q26 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
N	90	90	90	90	90	90
Pearson Correlation	,455**	,563**	1	,619**	,286**	,714**
Q27 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,006	,000
N	90	90	90	90	90	90
Pearson Correlation	,266*	,435**	,619**	1	,308**	,582**
Q28 Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000		,003	,000
N	90	90	90	90	90	90
Pearson Correlation	,455**	,389**	,286**	,308**	1	,625**
Q29 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,003		,000
N	90	90	90	90	90	90
Pearson Correlation	,630**	,633**	,714**	,582**	,625**	1
الأداء Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	90	90	90	90	90	90

Correlations

	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	الأداء
Pearson Correlation	1	,407**	,368**	,439**	,128	,613**
Q30 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,228	,000
N	90	89	90	90	90	90
Pearson Correlation	,407**	1	,484**	,599**	,320**	,655**
Q31 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,000
N	89	89	89	89	89	89
Pearson Correlation	,368**	,484**	1	,537**	,177	,654**
Q32 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,095	,000
N	90	89	90	90	90	90
Pearson Correlation	,439**	,599**	,537**	1	,270*	,723**
Q33 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,010	,000
N	90	89	90	90	90	90
Pearson Correlation	,128	,320**	,177	,270*	1	,461**
Q34 Sig. (2-tailed)	,228	,002	,095	,010		,000
N	90	89	90	90	90	90
الأداء Pearson Correlation	,613**	,655**	,654**	,723**	,461**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	90	89	90	90	90	90

Correlations

		Q35	Q36	Q37	Q38	الأداء
Q35	Pearson Correlation	1	,135	,137	,038	,373**
	Sig. (2-tailed)		,206	,199	,719	,000
	N	90	90	90	90	90
Q36	Pearson Correlation	,135	1	-,029	,246*	,313**
	Sig. (2-tailed)	,206		,787	,020	,003
	N	90	90	90	90	90
Q37	Pearson Correlation	,137	-,029	1	,513**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,199	,787		,000	,000
	N	90	90	90	90	90
Q38	Pearson Correlation	,038	,246*	,513**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	,719	,020	,000		,000
	N	90	90	90	90	90
الأداء	Pearson Correlation	,373**	,313**	,676**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90

الملحق رقم (08): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

Correlations

		الأداء	التمكين	الكلية
الأداء	Pearson Correlation	1	,401**	,634**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	90	90	90
التمكين	Pearson Correlation	,401**	1	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	90	90	90
الكلية	Pearson Correlation	,634**	,963**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	90	90	90

الملحق رقم (09): معامل الثبات ألف كرونباخ الكلية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	38

الملحق رقم (10): ألف كرونباخ للمحور الثاني والأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

15	,857
----	------

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	25

الملحق رقم (11): عرض وتحليل بيانات محور البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	30,0	30,0	30,0
	أنثى	63	70,0	70,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	14	15,6	15,6	15,6
	سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من	57	63,3	63,3	78,9
	سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	14	15,6	15,6	94,4
	سنة 50 من أكثر	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	29	32,2	32,2	32,2
	ليسانس	49	54,4	54,4	86,7
	ماجستير	9	10,0	10,0	96,7
	دكتوراه	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الحالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	26	28,9	28,9	28,9
	متزوج	64	71,1	71,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	24	26,7	26,7	26,7
	سنوات 9 إلى سنوات 5 من	38	42,2	42,2	68,9
	سنة 14 إلى سنوات 10 من	13	14,4	14,4	83,3

فوق ما إلى سنة 15 من	15	16,7	16,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق (12): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	4	4,4	4,4	4,4
موافق غير	18	20,0	20,0	24,4
محدد غير	15	16,7	16,7	41,1
موافق	35	38,9	38,9	80,0
بشدة موافق	18	20,0	20,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	10	11,1	11,1	11,1
موافق غير	12	13,3	13,3	24,4
محدد غير	20	22,2	22,2	46,7
موافق	34	37,8	37,8	84,4
بشدة موافق	14	15,6	15,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	4	4,4	4,4	4,4
موافق غير	18	20,0	20,0	24,4
محدد غير	17	18,9	18,9	43,3
موافق	40	44,4	44,4	87,8
بشدة موافق	11	12,2	12,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	8	8,9	8,9	8,9
موافق غير	15	16,7	16,7	25,6
محدد غير	22	24,4	24,4	50,0
موافق	37	41,1	41,1	91,1
بشدة موافق	8	8,9	8,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	4	4,4	4,4	4,4
محدد غير	12	13,3	13,3	17,8
Valid موافق	40	44,4	44,4	62,2
بشدة موافق	34	37,8	37,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	10	11,1	11,1	11,1
موافق غير	28	31,1	31,1	42,2
Valid محدد غير	16	17,8	17,8	60,0
موافق	28	31,1	31,1	91,1
بشدة موافق	8	8,9	8,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	3	3,3	3,3	3,3
موافق غير	22	24,4	24,4	27,8
Valid محدد غير	16	17,8	17,8	45,6
موافق	40	44,4	44,4	90,0
بشدة موافق	9	10,0	10,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	4	4,4	4,4	4,4
موافق غير	25	27,8	27,8	32,2
Valid محدد غير	12	13,3	13,3	45,6
موافق	29	32,2	32,2	77,8
بشدة موافق	20	22,2	22,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	2	2,2	2,2	2,2
Valid موافق غير	15	16,7	16,7	18,9
محدد غير	12	13,3	13,3	32,2

موافق	44	48,9	48,9	81,1
بشدة موافق	17	18,9	18,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	11	12,2	12,2	12,2
موافق غير	36	40,0	40,0	52,2
محدد غير	15	16,7	16,7	68,9
Valid موافق	22	24,4	24,4	93,3
بشدة موافق	6	6,7	6,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	5	5,6	5,6	5,6
موافق غير	21	23,3	23,3	28,9
محدد غير	20	22,2	22,2	51,1
Valid موافق	31	34,4	34,4	85,6
بشدة موافق	13	14,4	14,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	3	3,3	3,3	3,3
موافق غير	26	28,9	28,9	32,2
محدد غير	17	18,9	18,9	51,1
Valid موافق	35	38,9	38,9	90,0
بشدة موافق	9	10,0	10,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	5	5,6	5,6	5,6
موافق غير	35	38,9	38,9	44,4
محدد غير	16	17,8	17,8	62,2
Valid موافق	23	25,6	25,6	87,8
بشدة موافق	11	12,2	12,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	12	13,3	13,3	13,3
موافق غير	25	27,8	27,8	41,1
محدد غير	11	12,2	12,2	53,3
موافق	32	35,6	35,6	88,9
بشدة موافق	10	11,1	11,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	11	12,2	12,2	12,2
موافق غير	30	33,3	33,3	45,6
محدد غير	21	23,3	23,3	68,9
موافق	25	27,8	27,8	96,7
بشدة موافق	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	16	17,8	17,8	17,8
موافق غير	37	41,1	41,1	58,9
محدد غير	14	15,6	15,6	74,4
موافق	20	22,2	22,2	96,7
بشدة موافق	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	24	26,7	26,7	26,7
موافق غير	40	44,4	44,4	71,1
محدد غير	11	12,2	12,2	83,3
موافق	11	12,2	12,2	95,6
بشدة موافق	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	14	15,6	15,6	15,6

موافق غير	36	40,0	40,0	55,6
محدد غير	16	17,8	17,8	73,3
موافق	19	21,1	21,1	94,4
بشدة موافق	5	5,6	5,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	18	20,0	20,0	20,0
موافق غير	31	34,4	34,4	54,4
محدد غير	17	18,9	18,9	73,3
موافق	19	21,1	21,1	94,4
بشدة موافق	5	5,6	5,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	17	18,9	18,9	18,9
موافق غير	33	36,7	36,7	55,6
محدد غير	18	20,0	20,0	75,6
موافق	17	18,9	18,9	94,4
بشدة موافق	5	5,6	5,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	16	17,8	17,8	17,8
موافق غير	33	36,7	36,7	54,4
محدد غير	18	20,0	20,0	74,4
موافق	16	17,8	17,8	92,2
بشدة موافق	7	7,8	7,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	4	4,4	4,4	4,4
موافق غير	6	6,7	6,7	11,1
محدد غير	20	22,2	22,2	33,3
موافق	48	53,3	53,3	86,7

بشدة موافق	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	11	12,2	12,2	12,2
موافق غير	25	27,8	27,8	40,0
محدد غير	23	25,6	25,6	65,6
موافق	25	27,8	27,8	93,3
بشدة موافق	6	6,7	6,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	18	20,0	20,0	20,0
موافق غير	33	36,7	36,7	56,7
محدد غير	20	22,2	22,2	78,9
موافق	17	18,9	18,9	97,8
بشدة موافق	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (13): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية

Q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محدد غير	1	1,1	1,1	1,1
موافق	51	56,7	56,7	57,8
بشدة موافق	38	42,2	42,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محدد غير	3	3,3	3,3	3,3
موافق	37	41,1	41,1	44,4
بشدة موافق	50	55,6	55,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محدد غير	3	3,3	3,3	3,3
موافق	49	54,4	54,4	57,8

بشدة موافق	38	42,2	42,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محدد غير	10	11,1	11,1	11,1
موافق	52	57,8	57,8	68,9
بشدة موافق	28	31,1	31,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	8	8,9	8,9	8,9
محدد غير	16	17,8	17,8	26,7
موافق	41	45,6	45,6	72,2
بشدة موافق	25	27,8	27,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	1	1,1	1,1	1,1
محدد غير	12	13,3	13,3	14,4
موافق	59	65,6	65,6	80,0
بشدة موافق	18	20,0	20,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	1,1	1,1	1,1
موافق غير	1	1,1	1,1	2,2
محدد غير	22	24,4	24,7	27,0
موافق	36	40,0	40,4	67,4
بشدة موافق	29	32,2	32,6	100,0
Total	89	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	90	100,0		

Q32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	بشدة موافق غير	2	2,2	2,2	2,2
	موافق غير	3	3,3	3,3	5,6
	محدد غير	14	15,6	15,6	21,1
	موافق	50	55,6	55,6	76,7
	بشدة موافق	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Q33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محدد غير	1	1,1	1,1
	موافق	52	57,8	58,9
	بشدة موافق	37	41,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0

Q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	9	10,0	10,0
	محدد غير	17	18,9	28,9
	موافق	40	44,4	73,3
	بشدة موافق	24	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0

Q35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	2,2	2,2
	محدد غير	19	21,1	23,3
	موافق	45	50,0	73,3
	بشدة موافق	24	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0

Q36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	7	7,8	7,8
	موافق غير	19	21,1	28,9
	محدد غير	28	31,1	60,0
	موافق	28	31,1	91,1
	بشدة موافق	8	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0

Q37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	1,1	1,1	1,1
موافق غير	1	1,1	1,1	2,2
محدد غير	12	13,3	13,3	15,6
موافق	50	55,6	55,6	71,1
بشدة موافق	26	28,9	28,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	2,2	2,2	2,2
محدد غير	2	2,2	2,2	4,4
موافق	49	54,4	54,4	58,9
بشدة موافق	37	41,1	41,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (14): المتوسط والانحراف لكل العبارات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	90	3,5000	1,15389
Q2	90	3,3333	1,21784
Q3	90	3,4000	1,07891
Q4	90	3,2444	1,11488
Q5	90	4,1556	,81985
Q6	90	2,9556	1,19842
Q7	90	3,3333	1,06000
Q8	90	3,4000	1,23434
Q9	90	3,6556	1,04032
Q10	90	2,7333	1,15923
Q11	90	3,2889	1,14406
Q12	90	3,2333	1,08151
Q13	90	3,0000	1,17081
Q14	90	3,0333	1,27597
Q15	90	2,7667	1,09185
Q16	90	2,5222	1,12408
Q17	90	2,2333	1,11224
Q18	90	2,6111	1,14847
Q19	90	2,5778	1,18963
Q20	90	2,5556	1,16224
Q21	90	2,6111	1,19638
Q22	90	3,6444	,95177
Q23	90	2,8889	1,14602

Q24	90	2,4667	1,08307
Q25	90	4,4111	,51700
Q26	90	4,5222	,56544
Q27	90	4,3889	,55474
Q28	90	4,2000	,62170
Q29	90	3,9222	,90228
Q30	90	4,0444	,61646
Q31	89	4,0225	,85250
Q32	90	3,9444	,85277
Q33	90	4,4000	,51495
Q34	90	3,8778	,92199
Q35	90	4,0111	,75691
Q36	90	3,1222	1,08956
Q37	90	4,1000	,75028
Q38	90	4,3444	,63884
Valid N (listwise)	89		

الملحق رقم (15): المتوسط والانحراف الكلي للمحور الأول

Statistics

التمكين

N	Valid	90
	Missing	0
Mean		3,05
Std. Deviation		,699

الملحق رقم (16): المتوسط والانحراف للمحور الثاني

Statistics

الأداء

N	Valid	90
	Missing	0
Mean		4,09
Std. Deviation		,420

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تفويض	90	3,53	,765
الاتصال	90	3,22	,841
الفرق	90	3,14	,947
التدريب	90	2,54	,964
التحفيز	90	2,83	,859
الأداء	90	4,09	,420
Valid N (listwise)	90		

الملحق رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,680 ^a	,463	,457	,564

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,112	1	24,112	75,771	,000 ^b
	Residual	28,004	88	,318		
	Total	52,116	89			

a. Dependent Variable: تفويض

b. Predictors: (Constant), التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,258	,267		4,705	,000
	التمكين	,744	,086	,680	8,705	,000

الملحق رقم (18): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,829 ^a	,687	,683	,473

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,258	1	43,258	193,035	,000 ^b
	Residual	19,720	88	,224		
	Total	62,978	89			

a. Dependent Variable: الاتصال

b. Predictors: (Constant), التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	,177	,224		,788	,433
	التمكين	,997	,072	,829	13,894	,000

الملحق رقم (19): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 ^a	,646	,642	,566

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,534	1	51,534	160,647	,000 ^b
	Residual	28,230	88	,321		
	Total	79,764	89			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-,178	,268		-,663	,509
	التمكين	1,088	,086	,804	12,675	,000

الملحق رقم (20): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,852 ^a	,726	,722	,508

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,972	1	59,972	232,613	,000 ^b
	Residual	22,688	88	,258		
	Total	82,660	89			

a. Dependent Variable: التدريب

b. Predictors: (Constant), التمكين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-1,036	,241		-4,305	,000
	التمكين	1,174	,077	,852	15,252	,000

الملحق رقم (21): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825 ^a	,681	,677	,488

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,713	1	44,713	187,488	,000 ^b
	Residual	20,987	88	,238		
	Total	65,700	89			

a. Dependent Variable: التحفيز

b. Predictors: (Constant), التمكين

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-,256	,231		-1,107	,271
	التمكين	1,014	,074	,825	13,693	,000

a. Dependent Variable: التحفيز

الملحق رقم (22): اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,401 ^a	,161	,151	,387

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,521	1	2,521	16,846	,000 ^b
	Residual	13,169	88	,150		
	Total	15,690	89			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,360	,183		18,328	,000
	التمكين	,241	,059	,401	4,104	,000