

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



# أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية

(دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي)

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة أعمال

إعداد:

المشرف:

د. جديدي روضة

المساعد:

د. دربال سمية

- قاسمي هاجر

- بن يحيى فاطمة الزهراء

- قيوم نسرين

الموسم الجامعي: 2020/2019

## الإهداء

أهدي باكورة بحثي إلى:

والدي العزيز الذي غرس في حب العلم والفضيلة...

والدتي التي تعجز الكلمات عن الوفاء ولو ببعض حقها...

إلى إخواني وأخواتي...

وإلى طلاب العلم والمعرفة، وكل غيور على المجتمع.

وإلى كل من قدم لنا الدعم والتشجيع بكلمة صادقة كانت

حافزاً لنا، أو دعاء صالح بظهر الغيب أنار دربي.

## شكر وتقدير

الحمد لله الجليل ثناؤه، الجميل بلاءه، الجزيل عطائه، نحمده على ما أسبغ من النعمة وأظهر من المنة، وأسبل من الستر، ويسر من العسر، وقرب من النجاح، وقدر من الصلاح، ونشكره على النعماء، ونستعين به على الشدة والرخاء، فله الحمد والمنة.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذة المشرف "روضة جديدي" على كل مجهوداتها الجبارة المبذولة ونصائحها وارشاداتها القيمة خلال اعداد هذه المذكرة، فجزاها الله عنا كل خير وأدامها ذخرا للأمة.

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين حكموا لنا الاستبيانات كل باسمه وإلى جميع الأساتذة الذين درسونا خلال مشوارنا الدراسي في الجامعة.

كما لا يفوتنا أن نشكر والدينا وإخوتنا وأخواتنا على ما قدموه لنا من مساعدة في إنجاز هذا البحث، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

ونتقدم كذلك بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدنا بيد العون لإنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب: بما في ذلك المساعدة بالكتب، المساعدة بكلمة طيبة تنشرح بها القلوب...

شكرا لكل من سيقراً هذه المذكرة بنية الإفادة والاستفادة منها.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية التكوين الإداري بمؤسسة "روائح الورد" بالوادي, و توضيح مدى تأثير أبعاد التكوين الإداري على أداء الموارد البشرية, و كيفية تعزيزه للقدرات الجوهرية لدى الافراد في المؤسسة محل الدراسة. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 59 عاملا بالمؤسسة. كما أتبع المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات, و التي تم تحليلها من خلال استخدام برنامج SPSS22. حيث استخدمت جملة من الأدوات الإحصائية كالتكرارات و النسبة المئوية, المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري, الارتباط المتعدد و البسيط, و تحليل التباين. و خلصت الدراسة الى جملة من النتائج و هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد التكوين الإداري (تفويض السلطة, التحفيز, التدريب, فرق العمل) على أداء الموارد البشرية بمؤسسة روائح الورد بالوادي.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري – أداء الموارد البشرية.

## Rèsumé:

Cette étude vise à identifier l'importance de la formation administrative dans l'institution " Odeurs de roses" d'EL-oued, et à clarifier l'étendue des dimensions de la formation administrative sur la performance des ressources humaines, et comment améliorer les capacités de base des individus dans l'institution à l'étude. Où le questionnaire a été utilisé comme un outil pour collecter des données à partir d'un échantillon L'étude de 59 travailleurs de l'institution. Une approche descriptive analytique a été utilisée pour analyser les données, lesquelles ont été analysées à l'aide du programme SPSS22. Où un certain nombre d'outils statistiques ont été utilisés, tels que les fréquences et le pourcentage, la moyenne arithmétique et l'écart type, la corrélation simple et multiple et l'analyse de la variance.

L'étude a conclu un ensemble de résultats, qui est la présence d'un effet statistiquement significatif pour toutes les dimensions de la formation administrative (délégation d'autorité, motivation, formation, équipes de travail) sur la performance des ressources humaines de la Fondation Odeurs de roses d'EL-oued

**Mots clés:** autonomisation administrative - performance des ressources humaines.

# فهرس المحتويات

# الفهرس

الإهداء

تشكر

ملخص الدراسة

الفهرس

فهرس الأشكال و الجداول

المقدمة

الصفحة	العنوان
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التمكين الإداري, الأداء, مقارنة نظرية
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب
09	المطلب الثاني: مفهوم و مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: علاقة التمكين بالأداء
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالتمكين الإداري
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بأداء الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بأداء الموارد البشرية
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة
40	المطلب الأول: طريقة الدراسة
44	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
45	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها
45	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة

51	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
55	خلاصة الفصل الثاني

- الخاتمة
- قائمة المراجع
- قائمة الملاحق

## فهرس الأشكال و الجداول

### 1. قائمة الاشكال

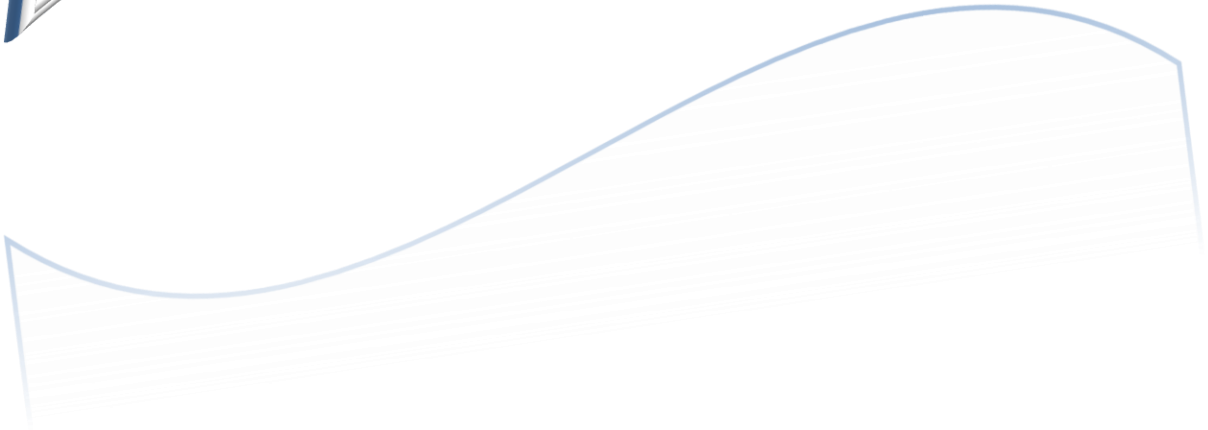
الصفحة	العنوان	الرقم
11	الإطار العام لمكونات أداء العمل	01
12	الدافعية عند الإنسان	02
19	لوحة القيادة المتوازنة	03
42	نموذج الدراسة	04

### 2. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء	01
41	تحديد العينة المستهدفة	02
43	مقياس ليكرت الخماسي	03
43	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتمكين الاداري	04
43	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأداء الموارد البشرية	05
44	ثبات و صدق أداة الاستبيان	06
46	المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	07
47	تقييم التمكين الاداري من وجهة نظر العاملين	08
49	تقييم أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين	09
50	تحليل التباين	10
51	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و أداء الموارد البشرية	11
51	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	12
52	معاملات خط الانحدار المتعدد	13
54	معاملات خط الانحدار البسيط	14

# مقدمة

مقدمة



## مقدمة

إن التطورات التي عرفتها المنظمات في أواخر القرن العشرين نتج عنها دراسة و تطبيق المبادئ و المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتبر الرأسمال البشري الكفاء ثروة نادرة يزيد من كفاءة و فعالية المنظمات على مختلف أنواعها, فهو العنصر الوحيد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد و الطاقات الكامنة, لهذا أصبح من الضروري التحول الى معلم جديد يكون فيه العنصر البشري منطلقاً أساسياً في إرساء قواعد جديدة, فالمعيار الأساسي للفرقة بين المنظمات الناجحة و المنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها و تأطيرها لأهم مورد تمتلكه و هو العنصر البشري.

و لذلك لزم على قادة هذه المنظمات الالتفات الى أهمية التمكين الإداري كعامل مهم , إذ يعد التمكين الإداري توجهها حديثاً و استراتيجية قائمة بذاتها تندرج تحت الاستراتيجية العامة للمنظمة, فهو من بين الأساليب الإدارية الناجحة التي تتبعها المنظمات للتعامل مع المورد البشري و التحسين من أداءه بشكل ملحوظ, لكونه من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة المشاكل, و تحفيز الموظفين بمحاولة إشراكهم في اتخاذ بعض من القرارات و وضع الخطط و الأهداف, مما يشعرهم بالراحة و يحسن من دافعيتهم و التزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال و قبول المهام و الواجبات المكلفين بها و يُسرع في إنجازها, و هذا نتيجة غياب البيروقراطية, الأمر الذي يؤدي الى رفع مستوى أدائهم و منه رفع أداء المنظمة ككل.

و بناء على ما تقدم يمكن أن تُطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود بالوادي؟

و على ضوء هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

• هل يوجد أثر لتفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟.

• هل يوجد أثر للتحفيز على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟.

• هل يوجد أثر للتدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟.

• هل يوجد أثر لفرق العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟.

أ- فرضيات الدراسة

## مقدمة

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر لتفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- يوجد أثر للتحفيز على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- يوجد أثر للتدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- يوجد أثر لفرق العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة

### - أسباب اختيار الموضوع:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي لموضوع التمكين الإداري و كل ما يتعلق به.
- توفر مراجع إدارة الموارد البشرية بكثرة و سهولة الحصول عليها.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و أداء الموارد البشرية, و كيف لهذه العلاقة أن تصنع الفرق في المؤسسة محل الدراسة.

### - أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في محاولة جعل المؤسسات أكثر معرفة بالتمكين الإداري, و هذا عن طريق شد الانتباه الى ضرورة الاهتمام بمختلف أبعاده التي لها دور في الاستمرار البيئية التنافسية, و أثر بارز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

### - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على التمكين الإداري, و توضيح أثره و مدى مساهمة أبعاده (تفويض السلطة, التحفيز, التدريب, فرق العمل) في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة, و كيف أنه يلعب دوراً فعالاً في رفع مستوى أداء المؤسسة ككل إن تم الاهتمام به من قبل الإدارة العليا.

### - المناهج و الأدوات المستخدمة:

## مقدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي, الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى, و الوصول الى نتائج و تعليمات تساعد في فهم الواقع و تحسينه, و تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود بالوادي. و قد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج 22SPSS في معالجة و تحليل البيانات.

### - مجال و حدود الدراسة:

المجال الزمني: من سبتمبر 2019 الى ماي 2020.

المجال المكاني: مؤسسة روائح الورود بولاية الوادي.

المجال البشري: عينة من الموظفين بالمديرية تقدر بـ59موظف.

### - المراجع المعتمدة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الفضاء المكتبي و الإلكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري, و على نتائج الاستبيان في الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

## تمهيد

فرضت التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال وما صاحبها من تطور تكنولوجي متزايد على المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها، ومستوى ممارستها التسييرية، والبحث في أفضل المداخل والسبل في ممارستها وأنشطتها التي تستند على المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تضمن لها الاستخدام الأمثل لمواردها لبلوغ أهدافها وفي خضم التطورات الحاصلة تصدر أداء المورد البشري اهتمامات مسيري المؤسسات بوصفه أهم أحد الموارد التي تمكن المنظمة من بلوغ التميز، وواحدة من هذه المفاهيم الحديثة التي تدور حوله هي التمكين، وهذا ما حتم على القائمين على الإدارات تبني مفاهيم جديدة في إدارة هذا المورد.

لذا فقد خصصنا هذا الفصل إلى دراسة التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية حيث قسمناه إلى مبحثين:

المبحث الأول: التمكين الإداري، الأداء، مقارنة نظرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: التمكين الإداري، أداء الموارد البشرية، مقارنة نظرية.

سيتم في هذا المبحث التطرق الى متغيرين رئيسيين هما التمكين وأداء الموارد البشرية واللذان سيسهمان في الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث، اذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات.

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب، وأخذ كذلك مفهوم الأداء حيزاً معتبراً من دراسات الباحثين والمختصين، وتعددت المحاولات لتعريفه وتمييزه عن مصطلحات أخرى كثيرة.

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين.

## ● أولاً: تعريف التمكين:

إن كان مفهوم التمكين قد عرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاماً، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست منهم، مَكَّنَّا، مَكَّنِي، مَكَّنِي، مُكِّنِن، مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ.

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: بسم الله الرحمن الرحيم (ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلو عليكم منه ذكراً إنا مَكَّنَّا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً<sup>1</sup>).

وقال الله تعالى (وكذلك مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ<sup>2</sup>).

التمكين لغة<sup>3</sup>:

التمكين في اللغة مصدر الفعل (مَكَّنَ). يقال (مَكَّنَهُ) من الشيء تمكيناً و (أَمَكَّنَهُ) منه، واستمكن الرجل من الشيء و (تَمَكَّنَ) منه، وفلان لا (يُمَكِّنُهُ) النهوض بشيء ما، أي لا يقدر عليه.

و (أَمَكَّنَهُ) من عدوه: أي نصره عليه وحكمه فيه. والتمكين لغة يعني "الاستطاعة على فعل الشيء"

<sup>1</sup>سورة الكهف الآية (85).

<sup>2</sup>سورة يوسف الآية (56).

<sup>3</sup>حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص16.

## التمكين اصطلاحاً:

من المعلوم أن وحدة المصطلح أمر صعب التحقيق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظرات الفكرية تجاهه، ولا بدّ من تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية اغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع.

عرف التمكين بأنه: عملية إعطاء الأفراد السلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال، تشجيعهم على استخدام القرار، وعرف العديلي ان التمكين هو عملية اتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفية للنمو والتطور والإبداع، ويرى (Cole) أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة<sup>1</sup>.

والتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغيو اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، ويكتسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص22.  
<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازور بالعلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص27.

ومن التعريفات السابقة نلاحظ أنه يمكن تعريف التمكين بأنه إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في المنظمة ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات دون الرجوع لرؤسائهم، وتحمل المسؤولية.

ثانياً: أهمية التمكين والأسباب التي تدعو إلى دراسته.

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة اللذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف ان العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتكوين العاملين. إذ رأى (Ivancevish) أن العاملين لا يريدون فقط اشباع حاجاتهم بمجرد ان يكون لهم وضائف بل ان حاجاتهم تمتد الى ما بعد ذلك بكثير<sup>1</sup>.

والتمكين هو أكثر من كلمة او تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. اذ يشير (Daft) الى ان العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يعتقد عدد من المدراء البارزين بان التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة. وإذا ما نظرنا الى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فان التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أشار (Steven) الا ان أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع، والمنظمات تنطلق نحو العمل باستراتيجية التمكين لأسباب يمكن ايجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. كخطة الزامية أو ملزمة لتحسين المنتجات والخدمات.
2. لأن الشركات الأخرى تعمل كذلك في صناعتها (كيفية توجه الشركات لتقليد منظمات مماثلة في نفس البيئة).
3. من أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.

ان أكثر الأسباب الثلاثة قوة ومثانة ونجاح هو السبب الثالث اذ يعد التمكين أساسياً لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف على وفق معرفتهم وادراكهم ففي

1- زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص26.

2- نفس المرجع السابق، ص:27.

عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة فإن تمكين العاملين يصبح حاسماً لنجاح المنظمات وان هذا النشاط الابتكاري لا يمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوة أو الإشراف عليهم على النحو التقليدي<sup>1</sup>.

● **ثالثاً: تصنيفات التمكين.**

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أن التمكين ينقسم إلى نوعين هما:

التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة. فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر، والتمكين الهيكلي يُعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنوية السلطة والعلاقات في المنظمة، ويمكن تفصيل ذلك كالتالي<sup>2</sup>:

**1. التمكين النفسي:**

يمكن تعريف التمكين النفسي بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم. فالموظف لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، أي أن إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف لما يلي:

أ- **المعنى:** والذي يعكس إدراك الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

ب- **الجدارة:** وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهارته ومعرفته.

ت- **الاستقلالية:** أي إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.

ث- **التأثير:** يعني إدراك الموظف بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

**2. التمكين الهيكلي:**

يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة، ومن هذه المستلزمات:

<sup>1</sup> زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> حسين موسى قاسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- أ- القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وتفويض الصلاحيات، وإشراك الموظفين في صنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين.
- ب- العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وامكانيات الموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للموظفين للوصول الى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها لاتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف الى زيادة كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم وبخاصة عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفعهم إلى التوجه إلى التدريب.
- ت- ثقافة ممكنة: تتمثل أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين في كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.
- ث- إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المنظمة. وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهارته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار.
- ج- فريق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لا بدّ للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح جماعياً، ان استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحدّدون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفرق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل مُمكنة هي: المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.

ح- تقنيات الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهاز خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين.

نستخلص أن التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم: مناخ العمل، وبنوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، وبرامج التدريب وهيكل السلطة لتكون جميعها بجلتها الجديدة داعما للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول المنظمة.

• رابعا: فوائد التمكين.

هناك فوائد لعملية التمكين لكل الأطراف<sup>1</sup>:

1. بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين ما داموا يشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.
- ✓ تمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات رجالها وتفجير طاقتهم الكامنة.
- ✓ إيجاد كوادر جديدة محفزة وراضية ومقتنعة مما يزيد من إنتاجيتهم وربحية المؤسسة.

2. بالنسبة للمرؤوس:

- ✓ الشعور بإنسانيته واحترام المؤسسة وتقديرها له.
- ✓ تقدير المسؤولية وتحملها بشكل إيجابي.
- ✓ اكتساب الثقة في نفسه وشعوره بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة ونحو مجموعة العمل ونحو العملاء.
- ✓ الشعور بالرضى الوظيفي.
- ✓ الشعور بالإنجاز عند تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عماد علي مهيرات، مرجع سبق ذكره، ص22.

المطلب الثاني: مفهوم ومؤشرات قياس أداء الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الأداء و عناصره.

نظرا لما للأداء من أهمية بالغة في المؤسسة فقد أخذ قسطا كبيرا من اهتمامات الباحثين الذين حاولوا تقديم تعريف شامل له وتحديد العوامل التي يتأثر بها.

1. مفهوم الأداء: إن أصل الكلمة هو إنجليزي من الفعل to perform والذي يعني حسب قاموس Larousse تنفيذ (القيام) بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة<sup>1</sup>.

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة سواء من الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية فقد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه، ونجد من التعاريف ما يلي:

يقصد بالأداء "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما: فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها: وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد: كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>2</sup>.

يتجلى من هذا التعريف اقتران الأداء بالسلوك أو النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي تم فيه الأداء بأي شكل من الأشكال.

كما أن هناك من يرى بأن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>3</sup>.

من هذا التعريف فإننا نستخلص بأن الأداء هو الوسيلة التي من خلالها يقوم العامل بتلبية الحاجات الوظيفية.

يمكن تعريف الأداء الإنساني بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو كما يرى منصور أحمد منصور ان الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة<sup>4</sup>.

كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>5</sup>.

1 Petit Larousse illustré, Librairie Larousse, Paris, P747.

2 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص244.

3 راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص209.

4 منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973، ص121.

5 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص219.

من خلال تحليل هذه التعاريف يمكن أن نعطي تعريفاً شاملاً للأداء كما يلي: الأداء هو ما صدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، السرعة والدقة في العمل، وكذا السلوك الوظيفي والشخصية التي يتصف بها الفرد أثناء تأديته لعمله.

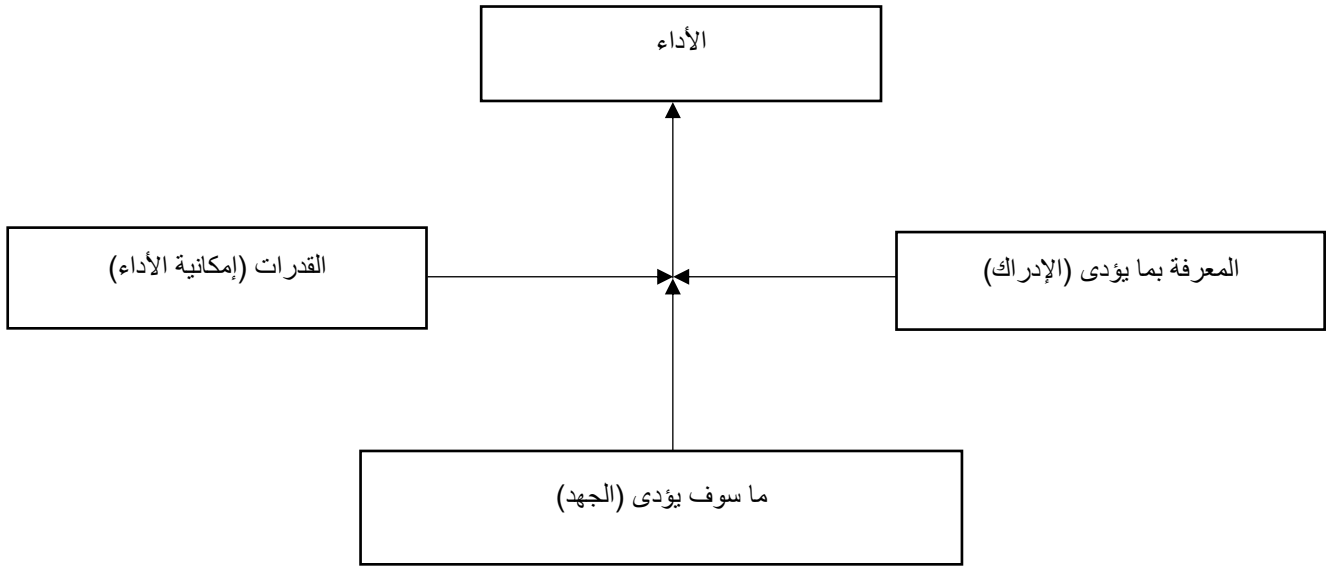
## 2. عناصر الأداء:

تهدف دراسة عناصر الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعتها ما يعرف بالأداء وهي<sup>1</sup>:

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
  - **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.
  - **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
  - **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.
- إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:
- الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص39.

الشكل رقم(1): الإطار العام لمكونات أداء العامل.



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص120.

يمكن إدراج الشكل أعلاه في شكل معادلة للأداء تمثل نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}$$

أ. **القدرة على العمل:** تمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل،

وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات والخبرات<sup>1</sup>.

تعرف القدرات على أنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، بينما المهارات فهي مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل، في حين تعرف الخبرات على أنها مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة<sup>2</sup>.

تلعب البيئة والخبرات السابقة دورا هاما في تكوين القدرات المكتسبة وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب.

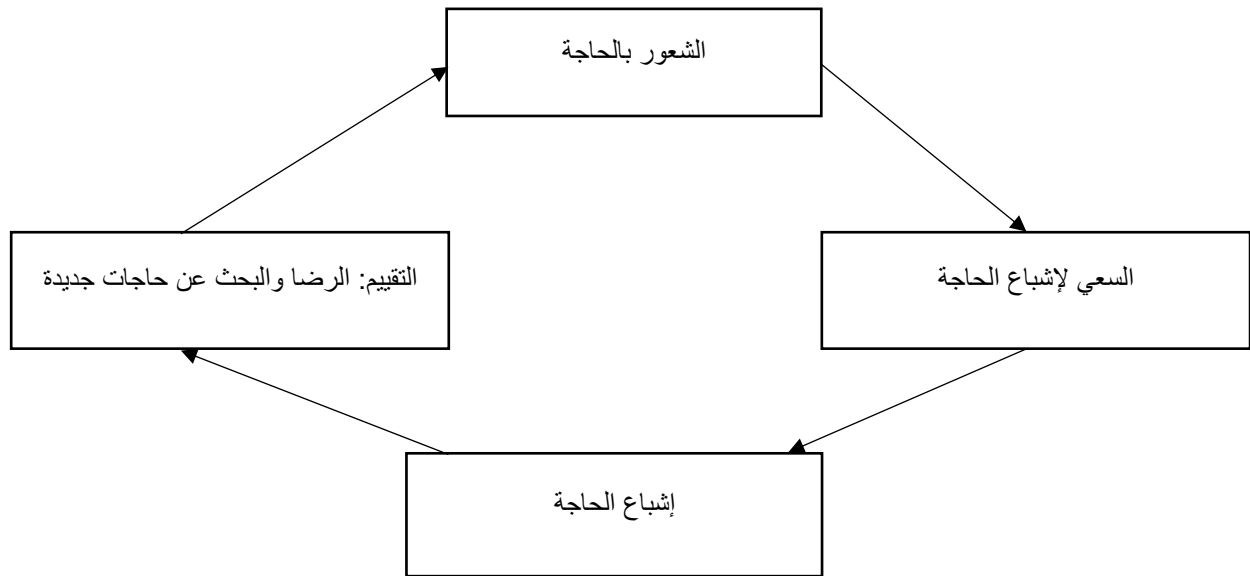
1 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، عمان، 1994، ص162.  
2 - نفس المرجع السابق.

ب. الرغبة في العمل (الدافعية): تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية (MOVERE) أي يحرك ويدفع، ثم أخذ هذا الإصلاح معنى أوسع يشتمل على: رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك<sup>1</sup>.

تعرف الدافعية بأنها: القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل<sup>2</sup>.

كما نعي بالرغبة مجموعة القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة. يمكن أن نوضح عملية الدافعية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2): الدافعية عند الإنسان



المصدر: السيد عليوة: تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص105.

إن الدافعية هي المحرك الأساسي لاستخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، فمن خلالها يمكن دفع القوى الكامنة إلى الظهور في شكل طاقات إضافية يستفيد منها الفرد والمؤسسة.

1 - كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص:163.

2 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص120.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في العمل تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات في العمل، وبقدر ما تقل الدافعية يقلل العامل من تلك القدرات.

### ج. إدراك الدور الوظيفي:

لقد أضيف في مفهوم الأداء الإنساني جانبا آخر لا يقل أهمية عن الدافعية والقدرة في تحديد مستوى الأداء ونقصد بذلك (الإدراك)، ويعود الفضل في ذلك إلى النموذج الذي أتى به (V. VROOM) (1964) والمعروف بنظرية التوقع، حيث أصبح الأداء الإنساني يتحقق بتفاعل الدافعية مع القدرة على الإدراك.

عرف معجم علم الاجتماع الإدراك بأنه "السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب الدور الاجتماعي، حيث أن لكل دور مجموعة واجبات وحقوق اجتماعية، فواجبات الدور هي مجموعة من التصرفات التي يقوم بها، لاعب الدور الاجتماعي (العامل) أثناء عمله وعلاقته بالآخرين، وحقوق الدور هي الامتيازات والمكافآت التي تقدم له بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه<sup>1</sup>.

الإدراك هو عمليات ذهنية تقوم بالانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير المطلوبة.

كما يعرف الإدراك بأنه: العملية التي يقوم الفرد من خلالها باختيار مؤشرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى ويعطي صورة كاملة للواقع الذي يعيشه، كما أنه يشير إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل<sup>2</sup>.

أظهر الباحثان جرميز وكيمل (1963) أن العملية الإدراكية تمر بمجموعة من المراحل تتمثل في<sup>3</sup>:

- **التعرض للمثيرات:** حيث يواجه الفرد مجموعة من المثيرات، وهي الخطوط التي يتعرض فيها الفرد للحدث مثل مواجهة رئيسه الذي قد يخاطبه في مسألة ما.
- **استقبال وتسجيل المعلومات:** تمثل المرحلة التي يتم بمقتضاها استقبال المعلومات من خلال الحواس والأعصاب، حيث تلعب القدرات الحواسية والجهاز العصبي للفرد دوراً هاماً، فعلى أساسها يتحدد ما سيتم استقباله من معلومات وما سيتم تسجيله منها.

<sup>1</sup> ديكن ميشال، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد حسن، الطبعة الثانية، دار الطليعة، لبنان، 1986، ص177.  
<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، دون طبعة، 2002، ص433.  
<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص120.

- التفسير: وهنا يتم الانتقال بين المعلومات المستقبلية وإعطائها معنى يحدد دلالاتها بما يمكن من استيعابها في بناء المدركات، فنبذة الصوت الصادرة من الرئيس وكذا الكلمات والجمل التي يقولها وتعبيرات وجهه... يتم الانتقال بينها والتركيز على بعضها وإعطائها معنى في ظل الخبرات السابقة للفرد بهذا الرئيس أو بمواقف شبيهة.
  - الاستجابة السلوكية: تمثل هذه المرحلة الناتج النهائي للعملية الإدراكية، فعلى أساس ما أدركه الفرد تتحدد ردود الفعل التي تأخذ سلوكا ظاهرا (الرد على الرئيس) أو سلوكا مستترا (انفعالات ومشاعر داخلية).
- يتفاعل الإدراك مع الدافعية والقدرة لتكوين أداء العامل، وبالتالي فهو يلعب دورا مهما من خلال تأثيره على دافعية الفرد ومعرفة الطريقة التي يشغل بها قدراته، ومعرفة المنافع العائدة إليه ومدى توقعه لاحتمال تحقق هذه العوائد، فالإدراك يوفر للعامل الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح.
- يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها العامل، حيث أن هناك الكثير من العوامل المؤثرة فيه وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة العامل بينما يخرج البعض منها عن هذه السيطرة، ومن هذا المنظور هناك من يحدد عناصر الأداء من الناحية الفيزيائية للعمل كما يلي<sup>1</sup>:
- الموظف/ العامل: ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
  - الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، كما تحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منها.
  - الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وغرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- وبالتالي يكون الفرد في حاجة إلى دراسة كل هذه المجموعات الثلاث بحثا عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها، وقد يؤدي التغيير في إحداها إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج، حيث يفترض في كثير من الأحيان أن أي عجز في الأداء يرجع إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- بالمثل فإن التحسن الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته عالية وقدراته عالية كذلك عن آخر تغيير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كذلك.

خلاصة لما سبق يمكن القول أن مستوى الأداء ما هو إلا نتيجة تفاعل وامتزاج دافعية الفرد مع قدراته وإدراكه، وغياب أحد هذه العوامل من شأنه أن يضعف أداء الفرد من خلال إضعاف أحد العوامل الأخرى، ولعل هذا ما تفسره العلاقة

<sup>1</sup> ماريون إي هانتز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص273.

الرياضية للأداء مبنية على الضرب بين العوامل الثلاث، إذ أن انعدام أحدها من شأنه أن يخفض من فعالية الأداء الإنساني.

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء<sup>1</sup>:

### 1. المؤشرات المالية لقياس الأداء:

قبل التعرض إلى التفصيل في مؤشرات قياس الأداء، أردنا في البداية تقديم بعضا من المفاهيم المتعلقة بقياس الأداء:

- مفهوم المؤشر: مؤشر الأداء هو "عبارة عن معطيات كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدّد ومتفق عليه في إطار استراتيجية المؤسسة".
- مفهوم لوحة القيادة: لوحة القيادة هي "أداة قياس مركبة موجهة للقيام بتشخيص سريع وبصفة دورية لمسير وحدة ما، أو مصلحة، أو مديرية. تعرض لوحة القيادة في شكل وثيقة أو عدّة وثائق تحتوي على عدة مؤشرات واضحة ومحددة تترجم مظهر نشاط المؤسسة أو محيطها، وتكون ملحقّة بتعليق تشرح الوقائع". فلوحة القيادة ليست وثيقة إعلامية فقط بل وسيلة للعمل تسمح بالتصحيح الذاتي، والاتصال بين المصالح، فهي بذلك وسيلة تسهل متابعة نشاط المؤسسة بطريقة دقيقة، ووسيلة للتقدير بالنسبة لأصحاب القرار، إذ تكسبهم إمكانية تحقيق التنبؤات على أرض الواقع.<sup>2</sup>

ويعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعا في تقييم المركز الاستراتيجي للمؤسسات، وفي قياس أدائها خلال فترة معينة، والك إجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها، ومن أكثر هذه المؤشرات استخداما نجد ما يلي:

### 1. الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، والجودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة "الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-أم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2013/2014، ص51.

<sup>2</sup> -Kerviler. Isabelle, « Le contrôle de gestion à la portée de tous » 3ème édition, Editions economica, Paris, 2001, p81.

<sup>3</sup> - صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص:15.

2. القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسيطة، فكما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

3. فائض الاستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدّد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.<sup>2</sup>

4. النتيجة الصافية (ربح أو خسارة).

محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين والمحلّلين الماليين، وهي تترجم من عدّة جوانب:

هي عبارة عن الربح الموزع لمكافأة المساهمين في رأس المال: هي دليل على الصّحة المالية للمؤسسة، وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

لكن مسيري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات، ودليلهم في ذلك وجود بعض المؤسسات تحقق نتائج محاسبية عالية بالرجوع إلى أسفل الميزانية، لكنها في الواقع كانت على حساب استثمار رؤوس أموال جدّ معتبرة، وهذا ما سمح بظهور مؤشرات أخرى يمكن القول عنها أنّها كانت أكثر استراتيجية من الأولى، حيث أصبحت النتائج المحاسبية تنسب إلى رأس المال المستثمر لإعطائها أفضل دلالة عن أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

5. العائد على الاستثمار (Return On Investment (ROI)).<sup>4</sup>

كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة حدّية، ويعرّف بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{التكاليف المالية}}{\text{الأموال الدائمة}} = \text{ROI}$$

<sup>1</sup> - Jacques Richad, « L'audit des performances de l'entreprise » Editions villeguerin, Paris ; 1989, p423.

<sup>2</sup> - يوسف عبد الرحمان, مرجع سبق ذكره, ص: 53.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق, ص: 53.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق, ص: 53.

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين.

### 6. القيمة المضافة الاقتصادية. (EVA) Economica Value Added: 1:

يعتبر مصطلح القيمة المضافة الاقتصادية الموضوع من طرف المستشارين Stern & Stewart ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفه إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة. ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين. ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$EVA = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإن كان هذا الفرق موجبا فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، وإذا كان الفرق سالبا فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية. أو رفع إنتاجية الاستغلال، أو ثالثا وأخيرا بتدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكتملة والاقصار فقط على النشاطات الأساسية.

### 7. القيمة المضافة السوقية (MVA) Market Value Added: 2:

يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، فإذا كانت EVA تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية ما، فإن MVA تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية.

غير أن المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغير كثيرا، وتطبيق التسيير لم يتوقف عن التطور، فالمؤسسات قلصت عدد العمال، أنقصت من المستويات الهيراركية، تلقى العمال تكوينات جديدة، واعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمر، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة... الخ، كما أن التغير التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد. كل هذه العوامل جعلت المقاييس المالية لا تجدي نفعا كأدوات لقياس الأداء، لأن نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس ويضع

<sup>1</sup> - Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « Du bon usage des indicateurs EVA et MVA » L'expansion Management Review, N°105 ; juin, 2002, p48.

<sup>2</sup>- IPid, p52.

العمليات التي تلعب دورا محددًا للوصول إلى أداء متميز من وجهة نظر أهم الأطراف الآخذة في المؤسسة بما فيهم الزبائن، الأجراء، والموردون.

2. المؤشرات غير المالية لقياس الأداء:

من المؤشرات الأكثر شيوعًا لقياس الأداء نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء.

المجال	المؤشر الاستراتيجي
النمو	- نمو الأسواق. - نسبة نمو الأنشطة. - الحصة السوقية.
الإبداع	- متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق. - نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال. - نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير.
القيمة/الزبون	- مؤشرات عن رضا الزبون. - نسبة الوفاء. - التنافسية - السعر.
الجودة	- مؤشرات الجودة. - الضمانات.
التسيير	- دوران العمال. - نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية.
البيئة	- معدل الحوادث.

المصدر: يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية - دراسة حالة "الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-أم البواقي"،

رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2013/2014، ص: 56

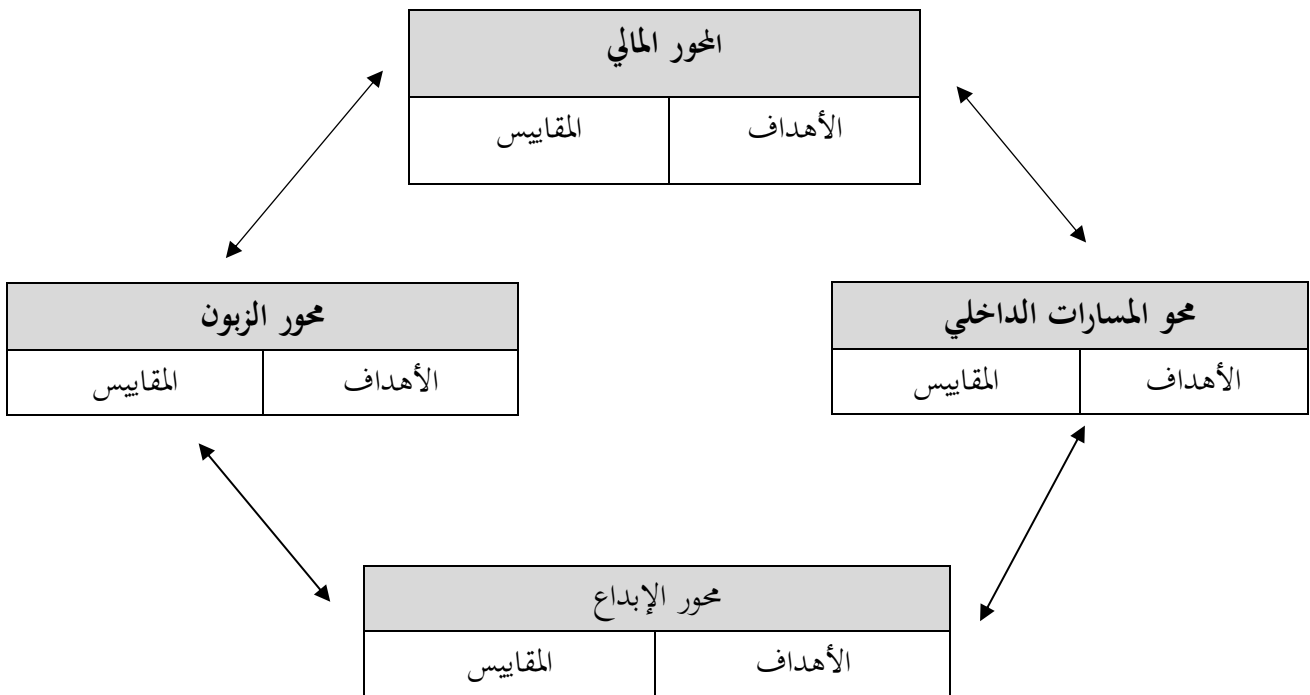
ورغم كل ما قيل عن عدم قدرة المؤشرات المالية لقياس الأداء في ظل المحيط التنافسي الحالي للمؤسسات، إلا أن العديد من الباحثين مثل (Kaplan.R) يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، وفي وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنه يجب إعادة النظر في استراتيجية ومهمة المؤسسة.

ولذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً ولو في تذكير المسيّرِين بأنّ: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات وخدمات جديدة، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حدّ ذاتها بل مجرد وسائل للوصول للهدف، وبعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة، إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال وتدنية التكاليف، أو باستعمال أفضل للأصول، فحتى يكون نظام القياس كاملاً وفعالاً يجب أن ينعكس كلّ من تحسين المسارت، خدمة الزبائن، منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء وسرعة دوران أصول المؤسسة.<sup>1</sup> وعليه يقترح كل من **Norton و Kaplan.R** أن تحتوي لوحة القيادة على المؤشرات المالية وغير المالية معاً. وحسب هذين الباحثين يجب أن تجميعنا لوحة القيادة على أربعة أسئلة جوهرية وضرورية لقياس الأداء:<sup>2</sup>

- كيف ينظر إلينا زبائننا؟ (محور الزبائن).
- فيما نحن الأفضل؟ (محور المسارات).
- هل نحن مستمرون في التحسين وخلق القيمة؟ (محور الإبداع).
- متهو رأي المساهمين فينا؟ (المحور المالي).

ويمكن التعبير عن هذه المحاور بالشكل الآتي:

الشكل رقم (03): لوحة القيادة المتوازنة.



Source : Kaplan. R et Norton D, « Le tableau de bord prospectif », Harvard Business Review, « les systèmes de mesure de la performance », Editions d'organisation, parid, 1992,p159

1- يوسفى عبد الرحمان, مرجع سبق ذكره, ص: 57.

2- Kaplan. R et Norton, Op.cit, p159.

بما أنها تحتوي على أربعة محاور فهي تمنع بذلك كثرة المعلومات وهذا ما يحدّ عدد المعطيات المحصّلة دون وجود نقص في المادة. فهذه الصيغة تجبر المسيرين على عدم الاحتفاظ إلا بالمعلومات الحسّاسة، ومع هذا فإنه لا يمنع من إدراج مقاييس جديدة إذا أثبتت ضرورتها.

وحسب الباحثين كذلك فإن الكثير من المؤسسات التي اعتمدت هذه اللوحة استنتجت من خلال تجاربها الأولى أنها تستجيب بفعالية لعدد من الاحتياجات التسييرية، فهذه اللوحة تجمع العديد من العناصر التي تظهر متباعدة والتي تمثّل أولويات المؤسسة في وثيقة واحدة: التوجّه نحو الزبون، مدة استجابة قصيرة، جودة فوق العمل، الانطلاقات الجديدة، والتسيير على المدى الطويل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة التمكين بالأداء.

#### أولاً: أبعاد التمكين.

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي:

#### 1. تفويض السلطة:

تعرف عملية تفويض السلطة على أنها "المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه".<sup>2</sup>

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

#### 2. التحفيز:

يقصد بالتحفيز "تشجيع واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة، أو هو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابياً على كيفية إنتاجيتهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد كما يعرف على أنه": مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات

1- يوسف عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

2 جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2012، ص: 64.

معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات، فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

### 3. التدريب:

التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية<sup>2</sup>.

ويعرفه "أندري مولي زي" على أنه: عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة العمل<sup>3</sup>.

كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير، وتمثل أهمية التدريب في<sup>4</sup>:

#### أ. بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

-يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.

1 محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوضائف- عمان، الأردن: دار وائل، 2008، ص176.

2 يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري. الرياض: دار علم الكتب، 1996، ص10.

3 صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية، الإسكندرية: مكتب العرب الحديث، 1988، ص252.

4 فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990، ص135.

-يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

-يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.

-تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

-فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.

-تحديد وإثراء المعلومات

-يساعد في فعالية الاتصالات و الاستشارات الداخلية.

#### ب. بالنسبة للأفراد العاملين:

-يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و اتباعهم لدورهم فيها.

-يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- تطوير الدافعية للأداء.

-يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

#### ج. بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

-تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

ويتم التدريب من خلال المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، والمحاكاة، وتمثيل أدوار... الخ.

#### 4. فريق العمل<sup>1</sup>:

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل

<sup>1</sup> المحاسنة محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال -جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص32.

من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.

ويعرف فريق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك.

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحوكية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظر الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز.

### ثانيا: تأثير التمكين على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

إن تطبيق مبدأ تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم، وقدرتهم على أداء مهامهم، مما يشعرهم أن لديهم تأثيرا على مؤسستهم وقد وجد آخرون أن للكفاءة، والتأثير درجة ارتباط عالية جدا .

مع الفاعلية للمؤسسة بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول العاملين للرضا الوظيفي، كما وجد كل من توماس و تاجمان أن حرية الاختيار لها علاقة مع فاعلية العمل، وأن كل من التأثير ومعنى العمل، وكذلك الاختيار لديهم تأثير على الرضا الوظيفي والذي يعد هدفا استراتيجيا ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات و الأبعاد الأخرى للمؤسسة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المؤسسة تشكل قيمة معنوية و مادية له، مما يتطلب محركات أداة مناسبة والتي ندرجها في:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف والمكافأة عند إنجاز العاملين لعمل جيد.
- درجة الرضا عند المؤسسة التي يعملون بها.

<sup>1</sup> فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر-أم البواقي، 2016/2017، ص50.

ثالثاً: تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>:

- يجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً لتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع .
- يعبر عن إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين.
- تعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل.

<sup>1</sup> فرحي ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص53.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نقسم مبحثنا هذا الى مطلب لعرض الدراسات السابقة و مطلب للتعقيب عليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالتمكين الإداري

من خلال البحث و التنقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع التمكين الإداري في المؤسسة, تبين أن هناك كمية لا بأس بها من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و من خلال تحليل الدراسات التي تناولت التمكين الإداري وجدنا الآتي:

## 1. دراسة وهيبة بن شعبان 2018 "التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني" دراسة ميدانية

بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية -ولاية المسيلة-<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني بالتطبيق على عينة من العمال الإداريين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة, حيث بلغ عدد عينة البحث (40) عاملا, باستخدام استبانة تم بناؤها وفقا للمتغير المستقل و هو التمكين الإداري بأبعاده (كفاءة العاملين, مشاركة العاملين, تفويض السلطة, استقلالية العاملين), و المتغير التابع هو التوافق المهني. و قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و تحقيق التوافق المهني لدى العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- نشر ثقافة مفهوم التمكين الإداري و خلق بيئة عمل تحقق الاستقرار و الرضا الوظيفي, و بالتالي التوافق المهني, و اعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف الشركة.
- توجيه المسؤولين على العمال للعمل على زيادة التوافق المهني لدى العاملين و درجة الرضا الوظيفي لديهم.
- التأكيد على أهمية التعليم و التدريب و منح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال و الأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى.

<sup>1</sup> -وهيبة بن شعبان, التمكين الإداري و علاقته بالتوافق المهني, أطروحة ماستر في علم النفس, جامعة محمد بوضياف -المسيلة- كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية, 2018.

- العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى التوفيق المهني.
- منح العاملين الثقة و الاستقلالية و توفير مناخ تنظيمي يسمح و يشجع على تقبل فكرة التمكين الاداري و التشجيع نحو التغيير في أساليب العمل و تطوير إجراءاته و تسهيل تنفيذها لرفع مستوى اداء الشركة.
- 2. دراسة عبد الله أحمد آدم قوز 2016 " التمكين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي ", دراسة ميدانية بمؤسسة المصارف التجارية السودانية -السودان-<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية, حيث اعتمدت الدراسة على نظرية الحوافز و الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة, كما أستخدم المنهج الوصفي التحليلي و شمل مجتمع الدراسة العاملين في المستويات الادارية الوسطى و الدنيا في المصارف التجارية السودانية, و كان حجم العينة (220) فرد.

تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي و أساليب الاحصاء التحليلي عبر برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد هنالك علاقة ايجابية بين التمكين الاداري و الولاء المستمر.
- توجد هنالك علاقة ايجابية بين تفويض السلطة و الولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل و الولاء المستمر.
- لا توجد علاقة ايجابية بين تحفيز العاملين و الولاء المستمر.
- توجد هنالك علاقة ايجابية بين التدريب و الولاء المستمر.
- توجد هنالك علاقة ايجابية بين التمكين الاداري و الولاء الشعوري.
- توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة و الولاء الشعوري.
- توجد هنالك علاقة ايجابية بين فرق العمل و الولاء الشعوري.
- لا توجد علاقة ايجابية بين تحفيز العاملين و الولاء الشعوري.
- توجد هنالك علاقة ايجابية بين التدريب و الولاء الشعوري.

1 - عبد الله أحمد آدم قوز, التكوين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي, أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا, كلية الدراسات العليا, 2016.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري للعاملين تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية و الوظيفية) العور, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي على الولاء التنظيمي (المستمر و الشعوري) ما عدى التدريب مع الولاء الشعوري عند الاناث.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- يجب الاهتمام بمفهوم التمكين الاداري كأحد أهم الأساليب الحديثة التي توصلت لها ادارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة و العوامل التي تأثر عليها, و العمل على زيادة ولاء العاملين للتخلص من المشاكل المتعلقة بالعاملين.
- الاهتمام بمفهوم الولاء التنظيمي كأحد المفاهيم الضرورية لسلوك المواطنة التنظيمية و استقرار العمالة في المنظمة.
- إن نجاح العمل في القطاع المصرفي يتطلب العمل بروح الفريق و تدريب العاملين على العمل الجماعي و التعاون و التنسيق و من هنا فإن هناك حاجة الى عقد دورات تدريبية للمديرين في المصارف التجارية السودانية تركز موضوعاتها حول تنشيط روح الفريق و تطوير قدراتهم للتعامل مع مرؤوسيههم و تحفيزهم نحو الابداع, و الولاء التنظيمي.
- يجب على إدارة المنظمات النظر الى العمال كراس مال بشري و ليس مجرد تكلفة.
- على المنظمات تطبيق برنامج الدراسة لزيادة الولاء التنظيمي لدى عاملها.

### دراسة محمد ذيب المبيضين و محمد أحمد الطراونة 2011 "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين " دراسة حالة البنوك التجارية الأردنية –الأردن-<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية. كما هدفت الى اختبار تأثير أبعاد التمكين الاداري في السلوك الابداعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية, و تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية و بنسبة (3%) من مجتمع الدراسة, حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفا و موظفة, و لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خصيصا لهذه الدراسة .

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

1 - محمد ذيب المبيضين و محمد أحمد الطراونة, أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين, مجلة دراسات العلوم الإدارية, المجلد رقم 38, العدد 02, 2011.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (تفويض السلطة, المشاركة في اتخاذ القرارات, تطبيق إدارة عمل الفريق ايجاد الثقافة الداعمة للعاملين, تدريب و تعليم العاملين) على السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإثراء العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الاداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تُعزى لمتغيرات (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة الوظيفية, المستوى الاداري).

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- إن نجاح العمل في القطاع المصرفي يتطلب العمل بروح الفريق و تدريب العاملين على العمل الجماعي بالتعاون و التنسيق, و من هنا فإن هناك حاجة الى عقد دورات تدريبية للمديرين في البنوك التجارية الأردنية تركز موضوعاتها حول تنشيط روح الفريق و تطوير قدراتهم للتعامل مع مرؤوسيههم و تحفيزهم نحو الإبداع.
- هناك حاجة الى اهتمام إدارات البنوك بالعاملين المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة و التعامل مع هؤلاء الأفراد بالدعم و المساندة و التشجيع لحفز قدراتهم الإبداعية.
- الاهتمام بتصميم و إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل منسجما مع خصائص العاملين في تلك البنوك, بحيث تكون الوظائف مثيرة للتحدي و قادرة على الاستجابة للتغيير و التطوير الذي تتطلبه العملية الإبداعية, مما سيولد لدى العاملين دافعية أكبر للإنجاز و الإبداع لتطوير أنفسهم من خلال التعلم الأكاديمي و الفني.
- اعتماد التمكين أسلوبا و فلسفة لإدارات البنوك التجارية الأردنية و ذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب, إذ أن نتائج الدراسة تشجع على المزيد من التفعيل لهذا المفهوم.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بأداء الموارد البشرية

من خلال البحث و التنقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع أداء الموارد البشرية في المؤسسة, تبين أن هناك كمية لا بأس بها من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و من خلال تحليل الدراسات التي تناولت أداء الموارد البشرية وجدنا الآتي:

#### 1. شوقي حميدي 2017 " نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب و

الرياضة" دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة -ولاية برج بوعريج-<sup>1</sup>.

1 - شوقي حميدي, نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء, أطروحة ماستر في العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية, تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة, جامعة محمد بوضياف-المسيلة- معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية قسم الادارة و التسيير الرياضي, 2017.

هدفت هذه الدراسة الى اظهار أهمية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج, و اظهار دور منحة تحسين الأداء في تحسين الأداء في هذه الأخيرة, كما تهدف الى الحكم على كفاءة و فعالية أداء الموارد البشرية بتوفير نظام فعال لتقييم أداء العمال, يعمل على توجيه العمال و تعليمهم.

تكون مجتمع الدراسة من عمال و موظفين و اطارات مديرية الشباب و الرياضة بولاية برج بوعريريج و عددهم (44).

كما استدعت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف الوضع الراهن و تفسيره.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموارد البشرية رغم بعض المشاكل و التغيرات التي تطرأ من حين لآخر.
- يوجد دور لنظام تقييم أداء الموارد البشرية في تقييم الأداء بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج.
- يوجد دور لمنحة تحسين الأداء التربوي في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضة.
- يوجد دور لعلاوة المردودية في تحسين الأداء.
- يوجد دور للترقية في الدرجات في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية.
- العمل على اعتماد سياسات واضحة لتحقيق السير الحسن لعملية تقييم أداء الموارد البشرية.
- تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة و كفاءة في هذا المجال.
- ضرورة إلمام القائمين على إدارة الموارد البشرية بأهمية هذا المورد الذي يعتبر ركيزة كل مؤسسة.
- رصد ميزانية مالية للنهوض بالموارد البشرية و تطويرها و تدريبها و توجيهها.
- تخصيص برامج فعالة لنظام تقييم أداء الموارد البشرية قصد رفع كفاءة الموظفين.
- فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.

2. دراسة عبد الله بدر محمد الزيد 2016 "أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي" دراسة تطبيقية في

### قطاع النفط الكويتي<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي, و التعرف على أثر متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية و الذكاء التنظيمي, و قد تكونت عينة الدراسة من الموظفين و العاملين في قطاع النفط الكويتي بواقف (186) فرداً.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية على الذكاء التنظيمي.
- ان تأثير استراتيجية الاستقطاب و الاختبار قد جاءت في المرتبة الأولى, تلاها تأثير استراتيجية التعويضات, بينما لم يكن تأثير استراتيجية تحليل الوظائف و استراتيجية تخطيط الموارد البشرية و استراتيجية التطوير و التدريب, و استراتيجية تقييم الأداء دال احصائياً.
- ان ادارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تحرص على استقطاب الموظفين الذين يمتلكون المهارات و الخبرات.
- ان ادارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تدرس معدلات التعويضات السائدة في سوق العمل.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة حرص إدارات قطاع النفط الكويتي على المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة لكل من إدارة الموارد البشرية بمجالاتها (استراتيجية تحليل الوظائف, استراتيجية تخطيط الموارد البشرية, استراتيجية التطوير و التدريب, استراتيجية تقييم الأداء استراتيجية التعويضات, استراتيجية الاستقطاب و الاختيار), و ذلك من خلال تفعيل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي, و تدريب العاملين في الشركات على هذه الاستراتيجيات.
- أهمية الحرص على تعزيز المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة و المتعلق بمستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في شركات القطاع النفطي الكويتي, نظراً لما لهذا الأمر من انعكاسات ايجابية على أداء هذه الشركة.

1 - عبد الله بدر محمد الزيد, أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي, أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة آل البيت, كلية إدارة المال و الأعمال - الكويت-2016.

- أهمية حرص إدارات قطاع النفط الكويتي على مراجعة الاستراتيجيات التي أظهرت عدم وجود تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي, مثل: تحليل الوظائف, و استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية تخطيط الموارد البشرية, و استراتيجية التطوير و التدريب, و ذلك من خلال مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجيات و محاولة تحديد أوجه الخلل في تطبيق هذه الاستراتيجيات في شركات القطاع النفطي الكويتي.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات و الأبحاث حول المتغيرات الدراسة و علاقتها بمتغيرات أخرى لم يتم بحثها من قبل, و امكانية تطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالي المتمثل بشركات القطاع النفطي الكويتي.

### 3. دراسة عبد الرحمان يوسفى 2014 " تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية", دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-ولاية أم البواقي-<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية الحالي المتبع في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء المورد البشري, يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية و ذلك من خلال محاولة ابراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة, و توضيح مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية. اعتمد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة و تحقيقا لأهدافها. تمثل مجتمع هذه الدراسة في زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة أم البواقي, حيث بلغ حجم العينة (130) زبون.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة, و تتشابك مع الأهداف و الاستراتيجيات العامة لها, بعد أن كانت مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات و نظم العاملين.
- يعتبر التدريب من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة و المجتمع على حد سواء.
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين و المتمثلة في نقص المعارف و نقص المهارات, و هذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات و المعارف.

1 -عبد الرحمان يوسفى, تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية, أطروحة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر, جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, 2014.

- يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما على المدى الطويل, منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء و النمو و التكيف باستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فعالية عاليتين.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- الرفع من مستوى الأداء من خلال تكثيف الدورات التكوينية.
- العمل على تحقيق رضا العاملين بهدف تحقيق رضا الزبائن.
- تعزيز الإمكانيات المادية للمؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.
- الرفع من درجة الاعتمادية من خلال تعزيز و دعم المصالح التقنية للوكالة.
- تشجيع جميع العاملين في المؤسسة للمشاركة في برامج التدريب, و العمل على توضيح أهمية البرامج التدريبية في رفع مستوياتهم الوظيفية و تحسين الحالة المادية لهم.
- تفعيل و توسيع استخدام شبكة الانترنت في تطوير الموارد البشرية و عدم اقتصرها على الأجور و العطل فقط بل يجب استغلالها بشكل كلي.

### المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بأداء الموارد البشرية

- سنحاول في هذا المطلب جمع عدد من الدراسات السابقة التي تبرز العلاقة بين التمكين الإداري و أداء الموارد البشرية, و التعقيب عليها بذكر أوجه التشابه و الاختلافات إن وجدت.

#### أولا/الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة التمكين الإداري بأداء الموارد البشرية

1. دراسة فوزية برسولي 2018 " أثر التمكين في الأداء البشري" دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-ولاية باتنة-<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي و الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية, و قد توصلت في جانبها النظري الى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم و التطور الوظيفي, و هذا ما يسمى بالتمكين النفسي, و الذي يحتاج لكي ينمو الى مقومات و ركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل, و هذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. و من أجل أن تنجح المنظمة في تطبيق التمكين تحتاج الى استراتيجية خاصة بها.

<sup>1</sup>- فوزية برسولي, أثر التمكين في الأداء البشري, اطروحة دكتوراه في علوم التسيير, جامعة محمد خيضر -بسكرة-, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, 2018.

و من أجل اختبار ذلك تم تصميم استبيان خاص بناء على مخطط الدراسة المعتمد, و وُزِع عشوائيا على عينة مشكلة من (28%) من المجتمع الكلي, حيث تم توزيع (300) استمارة استبيان, تحصلنا منها على (220) استمارة صالحة للتحليل.

تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS الذي أعتد عليه في العديد من الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى, الحرية, الكفاءة و المقدرة, التأثير في العمل) بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض, المشاركة, فرق العمل, المعلومات و الاتصال, التحفيز و التشجيع, التدريب و التعليم) على الأداء البشري للعاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) للتمكين بشقيه النفسي و الهيكلي في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة, حيث يفسر التمكين بصفة كلية (18,6%) من قيمة التباين في الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.
- لا يوجد تباين كبير في آراء و تصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية, باستثناء رؤيتهم للتمكين النفسي من منظور السن و سنوات الخبرة و المسمى الوظيفي (الرتبة).

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة سعي المؤسسة الى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها, و ذلك من خلال التركيز على منحهم قدرا كافيا من الحرية و الاستقلالية.
- ضرورة سعي المؤسسة الى تعزيز مستوى التمكين الهيكلي من خلال العمل على تحسين نظم التفويض و المشاركة و التحفيز و التشجيع داخلها, بالإضافة الى تثبيت قيم و متطلباته ليكون طابعا مميذا لثقافتها.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية و تطوير الأداء البشري لدى العاملين, و ذلك من خلال تبني استراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار أغلب العوامل المؤثرة عليه, و التي يعتبر تمكين العاملين من أهم مداخلها.

2. دراسة معن أحمد صالح العبد الله 2018 " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي " دراسة حالة شركة HP في المملكة العربية السعودية<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري و التعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية, و يوضح أثر التمكين الاداري في أداء موظفي الشركة و التعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الاداري باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية لهم.

حيث بلغ عدد عينة الدراسة (35) موظف, كما استخدمت الأساليب الاحصائية في برنامج SPSS25 عرض و تحليل نتائج الدراسة.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية, حول تأثير أبعاد التمكين: "تفويض السلطة" و "العمل الجماعي" و "التدريب" و "التحفيز" على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية حول تأثير "الاتصال الفعال" على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP في المملكة العربية السعودية تُعزى لمتغير "المنصب الإداري" أو "سنوات الخبرة" و "المؤهل العلمي".

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- يُنصح بأن تقوم الشركة بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الادارية و الاستمرار في استخدام فرق العمل لإنجاز المهام.
- يجب أن تقوم الشركة بمنح موظفيها مزيدا من السلطة و المسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في اعداد و صياغة أهداف و رؤى الشركة.
- من الضروري أن تمنح الشركة موظفيها مزيدا من الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم و إمكانياتهم و الاستفادة منها بصورة أكبر, من خلال منحهم مزيدا من المسؤوليات و التي تمون أكبر من مهامهم المعتادة, مما قد يكون فرصة لظهور أفكار خلاقة و تحفيز الابتكار لدى الموظفين, و في نفس الوقت رفع مستوى أدائهم.

1 - معن أحمد العبد الله, أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي, أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الافتراضية السورية, 2018.

- يُنصح بأن تحافظ الشركة على النهج الذي تتبعه في التدريب لما له دور كبير في معرفة الموظف لمهامه و تعزيز قدرته في إنجاز مهام عمله بصورة صحيحة.

- الاهتمام أكثر بموضوع التمكين الإداري لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي و تحقيق أهداف المنظمة.

3. دراسة محمد سليمان البلوي 2008 "التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه" دراسة حالة المدارس الحكومية - المملكة العربية السعودية<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية, كما هدفت الى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية لهم.

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة و التي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها و ثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري (89%) و الأداء الوظيفي (91%), و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين و المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلما و معلمة.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- إن مستوى التمكين الإداري و الأداء الوظيفي جاء مرتفعين, و إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تُعزى لمتغيري النوع الاجتماعي و المؤهل العلمي, بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث, و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
- العمل على إلحاق المعلمين بالدورات التدريبية المختلفة و ذلك للعمل على رفع التمكين الإداري مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهم.

1 - محمد سليمان البلوي, التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه, أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول و الإدارة التربوية, جامعة مؤتة, الأردن 2008.

- إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري و الأداء الوظيفي على مستوى قطاعات خدماتية أخرى.

### ثانيا/ التعقيب على الدراسات السابقة

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام كل الدراسات التي تم سبقت, فإنها لا تخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل, إلا أنه يمكن أن تكون جسرا يربط بين هذا البحث فأضافت إليه بعض المستجدات لإثرائه, كما يتضح لنا عدم وجود اختلافات كبيرة و مهمة تستدعي الذكر, إذ تكمن هذه الاختلافات البسيطة في طريقة تنسيق خطة البحث و كيفية توزيع المعلومات, و مؤسسة الدراسة الميدانية, و نفس الشيء عند ذكر أوجه التشابه. لذلك يمكننا القول أن الدراسة الحالية هي من الدراسات المكتملة للدراسات السابقة التي وجدنا فيها توافق بين أبعاد التمكين الإداري, و هي دراسات كل من "معن أحمد صالح العبد الله" و "فوزية برسولي" و "وهيبة بن شعبان", في حين اختلفت معها الدراسات الأخرى في بعض الأبعاد.

خلاصة الفصل:

من خلال الأدبيات النظرية والدراسات السابقة تبين لنا أن التمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، فالتمكين الإداري عبارة عن إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقومون بها من ناحية، ومن ناحية أخرى منحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

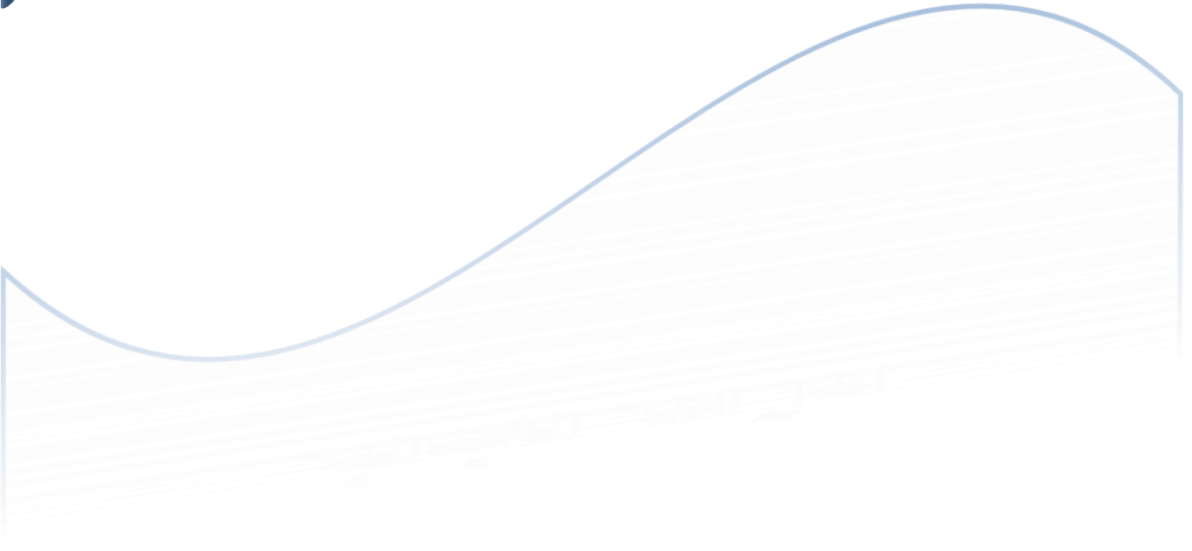
وتتمثل أهميته في أنه يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وكذلك ينمي إحساسهم بكفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم مما يشعرهم أن لديهم تأثيراً على مؤسستهم.

فالتمكين الإداري يساهم في تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلاً عن التميز التي تحظى به المؤسسة على غيرها من المؤسسات المنافسة، و يمكن تقسيمه إلى الأبعاد التالية:

- تفويض السلطة: هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات دون الرجوع إلى الرئيس.
- التحفيز: و هو أن تسهم الحوافز المادية و المعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و انتمائهم الوظيفي.
- التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل.
- فرق العمل: هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة و مهارة معينة، و لديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة من الفريق.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية



## تمهيد:

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري و إعطاء تفاصيل أكثر و شرح دقيق حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية, في مؤسسة روائح الورود بالوادي, سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع التمكين الإداري بمؤسسة روائح الورود, و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسة, و ذلك بالاعتماد على المعطيات الإحصائية و تفرغها كميًا و كميًا و ذلك بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج و معرفتها بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها

## المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة

يتوقف نجاح و انجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث, إضافة الى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات و على معرفة مجتمع الدراسة و متغيراتها, و كيفية قياسها و التأكد من صدق و ثبات أداة البحث.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة و العينة

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

#### أولا/ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة روائح الورود بالوادي التي تأسست منذ أكثر من ثلث القرن أي منذ سنة 1963، حيث أسّست المؤسسة الأم على يد المرحوم "جديدي سالم عطاء الله" تحت اسم "الرياض"، و كانت أول مؤسسة لتصنيع العطور بالجزائر و قد خلفه على رأس المؤسسة ابنه السيد "جديدي محمد البشير" الرئيس و المدير الحالي مغيرا اسمها من الرياض إلى "روائح الورود" وأنشئت بولاية الوادي بكوينين على مساحة قدرها 2000 متر مربع أين أعلن عن تأسيس مؤسسة الورود في 15 جويلية 1983.

تعد شركة روائح الورود مؤسسة ذات مسؤولية محدودة رأس مالها الأولى 200.000.000 دج و هي تصنف ضمن قطاع الصناعات الخفيفة، عملت منذ انشاءها على اصدار مجموعة متنوعة من العطور تتجاوز 100 نوع من المنتجات المختلفة تلي جميع الرغبات والاذواق.

و في سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال التوسع و تحديث الآلات و استمر ذلك إلى غاية 1997 لتصل بها المساحة إلى 4000 متر، حيث تم البناء بطابع معماري فريد يجمع بين التراث الصحراوي الأصيل و أحدث التقنيات الحديثة للبناء وقد تم تجهيزه بأحدث الآلات و الأجهزة المستوردة و أغلب هذه الأجهزة تعتبر الأولى من نوعها و تحرص مؤسسة الورود على التطوير الدائم و مراقبة الجودة و تحسين النوعية ففي سنة 2006 حصلت المؤسسة على شهادة ايزو 9001 إصدار 2000 .

وقد حازت مؤسسة روائح الورود على العديد من الجوائز العالمية منها :

- جائزة إفريقيا الدولية "باريس1992"

- جائزة الدولية للنوعية "مدريد 1993"
- جائزة النجم الذهبي للنوعية "مدريد 1993"
- الجائزة الدولية للتكنولوجيا و الجودة "باريس 1997".
- جائزة الاهتمام بالنوعية العالمية "باريس 1997".
- جائزة أمريكا الذهبية للنوعية "نيويورك 1998".

#### ثانيا/ عينة الدراسة

اختبرت عينة عشوائية بسيطة عددها (70) من موظفي مؤسسة روائح الورود بالوادي. و الجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم(02): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات القابلة للتحليل		عدد الاستثمارات الملغاة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%98.3	59	%1.7	01	%100	60	70

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معطيات الاستبيان

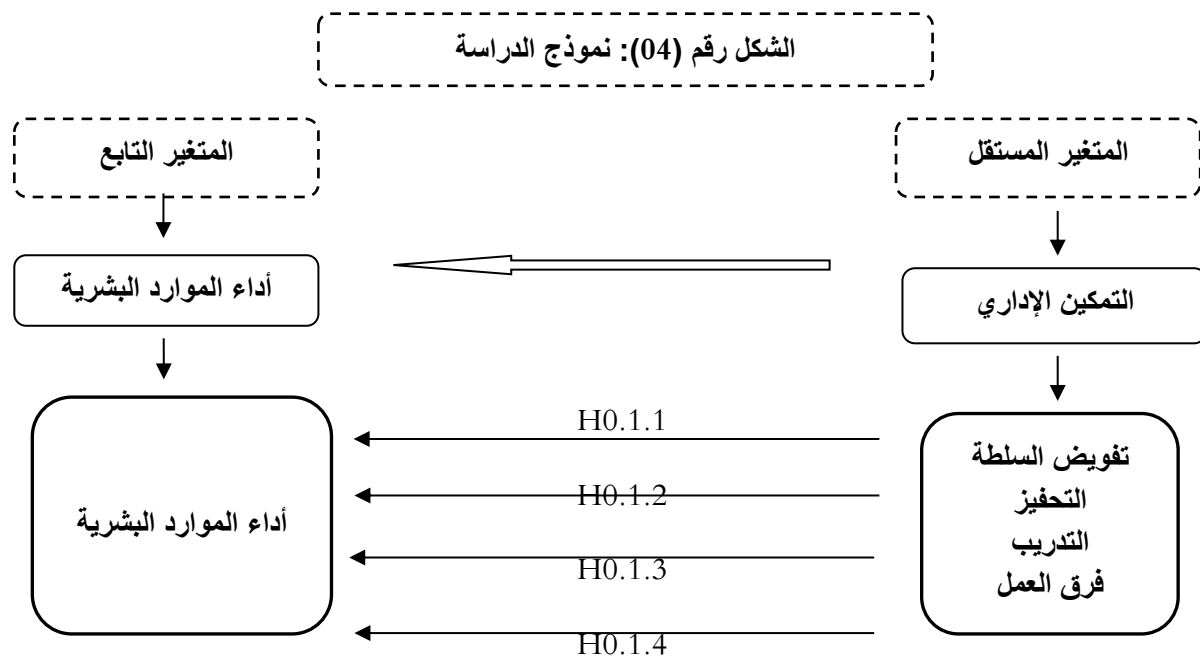
#### الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة و كيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل و المتغير التابع.

- **المتغير المستقل:** و هو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة, و الذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع<sup>1</sup>. و يتمثل في دراستنا هذه في "التمكين الإداري" و يتكون من الأبعاد التالية: (تفويض السلطة, التحفيز, التدريب, فرق العمل).
- **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة<sup>2</sup>. و يتمثل في دراستنا هذه في أداء الموارد البشرية.

و الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

<sup>1</sup>- عبد العزيز فهمي هيكل, موسوعة المصطلحات الاقتصادية الاحصائية, دار النهضة العربية للنشر, بيروت- لبنان, 1985, ص: 410.  
<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق, ص: 231.



ثانيا/ كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الحماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الحماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة الدرجة
1	2	3	4	5	
1,79 - 1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.20	المجال

المصدر: عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء, السعودية, ص: 17

### الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

أولاً/ المصادر الأولية: و تتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع و كذلك رسائل ماجستير و ماستر متعلقة بدور نظام التحفيز على الكفاءة الإنتاجية .

ثانيا/ المصادر الثانوية: و تتمثل في تصميم استبيان موجه لموظفي مؤسسة روائح الورود بالوادي. (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث و تطبيقها على عينة ممثلة له.

و الجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات التمكين الإداري.

الجدول رقم (04): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتمكين الإداري

العبارات	التمكين الإداري
من 01 الى 05	تفويض السلطة
من 06 الى 10	التحفيز
من 11 الى 15	التدريب
من 16 الى 20	فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان

و الجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (05): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأداء الموارد البشرية

العبارات	أداء الموارد البشرية
من 21 الى 34	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان

#### الفرع الرابع: صدق و ثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة و تحت نفس الظروف و الشروط.

و قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ, و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (06): ثبات و صدق أداة الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
34	0.742

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ يساوي (a= 0.742), و هذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات, و ذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية و كذلك برامج إحصائية.

## الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس و تقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التوبوب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة<sup>1</sup>. و قد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسبة المئوية: و هو تحويل التكرارات المطلقة الى تكرارات نسبية, أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري, و يستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.<sup>2</sup>
- المتوسط الحسابي: يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية, و يستخدم بكثرة في مختلف الدراسات و الحسابات.<sup>3</sup>
- الانحراف المعياري: مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي, و هو الجذر التربيعي للتباين.<sup>4</sup>
- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي و كلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.<sup>5</sup>
- تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير, يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة, و يسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط, الأول متغير مستقل, و الثاني متغير تابع.

## الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة

و تتمثل فيما يلي:

- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم و أشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- بوشاشي بوعلام, فوائد الإحصاء, دروس و تمارين, دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع, الجزائر, ص:10.

<sup>2</sup>- عبد العزيز فهمي هيكل, مرجع سابق, ص: 736.

<sup>3</sup>- أحمد مصطفى الأشقر, مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان 2009, ص: 50.

<sup>4</sup>- عبد العزيز فهمي هيكل, المرجع السابق, ص: 798.

<sup>5</sup>- عبد العزيز فهمي هيكل, مرجع سابق, ص: 08.

<sup>6</sup>- ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة, استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله, أطروحة ماجستير في الإحصاء, جامعة الأزهر, غزة, ص:43.

- برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية و إجراء العمليات الحسابية و الاحصائية المعقدة بسرعة و كفاءة عالية, و كذلك إضافة المخططات و الرسوم البيانية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها

#### المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: المتغيرات الديمغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية و التي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22.

جدول رقم (07): المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

متغيرات الدراسة	الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	30	50,8
	أنثى	29	49,2
العمر	أقل من 30 سنة	11	18,6
	من 30 الى 40 سنة	33	55,9
	من 41 الى 50 سنة	11	18,6
	أكثر من 50 سنة	4	6,8
المستوى التعليمي	ثانوي و أقل	33	55,9
	جامعي	23	39
	دراسات عليا	3	3
المستوى الوظيفي	إطار	8	13,6
	عون تحكم	9	15,3
	تنفيذي	34	57,6
	إطار سامي	8	13,6
عدد سنوات	أقل من سنة	3	5,1

<sup>1</sup>- محسن مجم المالكي, تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003, دار العلوم للنشر و التوزيع, بيروت, بدون سنة نشر, ص:01.

الخدمة	من سنة الى 5 سنوات	17	28,8
	من 6 الى 10 سنوات	26	44,1
	أكثر من 10 سنوات	13	22

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور يتساوى تقريبا مع عدد الإناث في المؤسسة محل الدراسة, و هذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة, أما الفئة الغالبة فهي فئة الشباب بنسبة 55.9%.

ومن هنا نلاحظ المستوى التعليمي في المؤسسة يضم مجموعة من الموظفين المتحصلين على شهادات بنسبة 42%, و يضم أيضا مجموعة غير متحصلة على شهادات بنسبة 55.9%, وهذا يدل على أن المؤسسة تحوي على خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات كما تحتوي أيضا على عمال دون شهادات ولكن أصحاب خبرة في مجال عملهم , و هذا ما أكدته نتائج المستوى الوظيفي حيث نلاحظ أن نسبة الأعوان التنفيذيين هي الغالبة بنسبة 57.6%.

أما فيما يخص الخبرة فقد وجدنا أن نسبة 44.1% من العينة تجاوزت الخمس سنوات هذا من ناحية, و من ناحية أخرى فإن النسبة التي تليها 22% من العينة تجاوزت خبرتهم العشرة سنوات، وهذا يدل على أن المؤسسة تركز على الولاء والرضا الوظيفي من الطرفين للعمال والمؤسسة.

### الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية, سنقوم باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

1. سنتطرق لما يتعلق بعبارات التمكين الإداري في مؤسسة روائح الورود بالوادي في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تقييم التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تثق مؤسستي بالمرؤوسين و تسمح لهم بالمشاركة بالقرارات من خلال نقل جزء من السلطة اليهم.	4.24	0.817	موافق بشدة
2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	4.14	0.655	موافق

3	أخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.	3.71	0.929	موافق
4	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.	3.58	1.163	موافق
5	تحاول إدارة المؤسسة إشراك العاملين في بعض القضايا المستقبلية.	3.95	0.839	موافق
<b>تفويض السلطة</b>				
6	أتحصل على شهادات تقدير لقاء تطبيق أساليب جديدة في عملي.	4.24	0.953	موافق بشدة
7	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	4.22	0.671	موافق بشدة
8	تقدم الإدارة مكافآت و علاوات جيدة.	4.02	0.881	موافق
9	أتلقي عبارات الشكر و الثناء دائما من رئيسي.	3.66	1.169	موافق
10	كفاءة الموظفين يعتبر معيارا أساسيا في نظام الترقية.	4.20	0.867	موافق بشدة
<b>التحفيز</b>				
11	توفر إدارة المؤسسة فرصة التعلم و اكتساب مهارات جديدة.	4.59	0.495	موافق بشدة
12	تتبنى إدارة المؤسسة خطة محكمة لتدريب العاملين فيها.	4.14	0.601	موافق
13	أتلقي برامج لتطوير معارفي و مهاراتي.	4.44	0.650	موافق بشدة
14	زادت الدورات التدريبية في تحسين أدائك.	4.36	0.637	موافق بشدة
15	تسعى المؤسسة لتجديد معارفك بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.	4.49	0.569	موافق بشدة
<b>التدريب</b>				
16	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المؤسسة.	4.15	0.715	موافق
17	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل لأداء المهام.	4.22	0.645	موافق بشدة

موافق	0.948	4.15	تركز إدارة المؤسسة على الأداء الجماعي بدلا من الفردي.	18
موافق	0.740	4.07	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بكفاءة عالية.	19
موافق بشدة	0.520	4.27	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم.	20
موافق	<b>0.489</b>	<b>4.17</b>	فرق العمل	
موافق	<b>0.344</b>	<b>4.14</b>	التمكين الإداري	

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة و مخرجات نظام (SPSS22)

**التعليق:** من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة, حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.59) بانحراف معياري (0.495) كانت للعبارة رقم (11): "توفر إدارة المؤسسة فرصة التعلم و اكتساب مهارات جديدة" التي تواجدت في بعد "التدريب", و هذا يدل على أن مؤسسة روائح الورود تدعم التدريب بصفة كبيرة و تعمل على توفيره للموظفين.

2. سنتطرق لما يتعلق بعبارات أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود بالوادي في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تقييم أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	دائما أطلع على كل جديد في مجال عملي.	4.41	0.698	موافق بشدة
2	لدي القدرة على استيعاب الاعمال الموكلة لي.	4.34	0.512	موافق بشدة
3	أحاول البحث على نقاط ضعفي و أعمل على تحسينها.	4.37	0.584	موافق بشدة
4	أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	4.53	0.504	موافق بشدة
5	أتحصل على ترفيات في حالة الأداء الوظيفي الجيد.	4.49	0.569	موافق بشدة
6	لدي دراية بمعايير تقييم الأداء.	3.53	1.120	موافق
7	أجد أن معايير تقييم الأداء ملائمة لي.	3.71	1.035	موافق
8	يتم مراعاة الظروف المحيطة عند تقييم أدائي.	4.02	0.983	موافق بشدة

9	تهدف مؤسستي الى تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها باستمرار.	4.36	0.637	موافق بشدة
10	استخدام الإدارة الالكترونية في العمل يساعدني على تحسين أدائي.	4.39	0.526	موافق بشدة
11	تسعى مؤسستي لتحسين البيئة المحيطة بالعمل.	4.25	0.604	مواف بشدة
12	تسعى مؤسستي لتلبية احتياجات عمالها التكوينية.	4.27	0.611	موافق بشدة
13	نظام الحوافز الذي تتخذه مؤسستي يتناسب مع الجهد المبذول.	4.47	0.568	موافق بشدة
14	يؤثر أسلوب الإشراف على أدائي.	4.37	0.740	موافق بشدة
	أداء الموارد البشرية	4.25	0.287	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة و مخرجات نظام (SPSS22)

#### التعليق:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه, حيث أن اعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت في العبارة رقم (04): " أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين." حيث سجلت متوسط حسابي (4.53) بانحراف معياري (0.504), و هذا يدل على أن مؤسسة روائح الورود تضم مجموعة نشطة من الموظفين ذوي الأداء الجيد الذي يتميز بمهارة التواصل مع العاملين داخل المؤسسة و زبائنها.

#### الفرع الرابع: اختبار ارتباط و علاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان, نقوم باختبار ارتباط و علاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0,05$ ).

أولاً/ تحليل التباين: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22, كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (10): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	1.257	4	0.070	0.841	0.000 <sup>b</sup>
البواقي	3.136	54	0.083		
المجموع	4.393	58			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22)

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن Sig=0.000 و هي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ), وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

#### ثانيا/ معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد و الخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: تفويض السلطة , التحفيز, التدريب, فرق العمل, والمتغير التابع أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و أداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية		Y
القيمة الاحتمالية (Sig)	ارتباط بيرسون	X
0.010	18.6%	تفويض السلطة
0.001	28.9%	التحفيز
0.000	42.2%	التدريب
0.030	10.3%	فرق العمل

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع "أداء الموارد البشرية", حيث بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين التدريب و أداء الموارد البشرية حيث سجلت ( $42.2\%$ ) عند مستوى ( $0.000$ ), وهذا يشير الى أنه كلما زاد التدريب بقيمة

واحدة تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة بقيمة (42.2%)، و نفس التعليق بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى.

الجدول رقم (12): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.752a	0.665	0.245	0.299

إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة و مخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ أن معامل الارتباط ( $R = 0.752$ ) و الذي يدل على وجود إرتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بنسبة (75.2%) بين التمكين الإداري في المؤسسة و أداء الموارد البشرية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.665) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (66.5%) في المتغير التابع في المؤسسة ، و النسبة المتبقية (33.5%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في أداء الموارد البشرية.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $a = 0,05$ ).

#### الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $0,05$ )  $a=$  اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (13): معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري			
1 الثابت	3.923	0.554		7.078	0.000
تفويض السلطة	0.110	0.064	0.243	1.724	0.010
التحفيز	0.003	0.066	0.007	0.052	0.001
التدريب	0.022	0.126	0.025	0.171	0.000
فرق العمل	0.044	0.086	0.075	0.513	0.030

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة و مخرجات نظام (SPSS22)

تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الأولى):

**H0:** لا يوجد أثر لتفويض السلطة على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر لتفويض السلطة على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لتفويض السلطة ( $\text{Sig} = 0.010$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة "روائح الورود". وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى.

2. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

**H0:** لا يوجد أثر للتحفيز على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر للتحفيز على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للتحفيز ( $\text{Sig} = 0.001$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة "روائح الورود". وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.

3. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

**H0:** لا يوجد أثر للتدريب على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر للتدريب على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للتدريب ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموارد البشرية بمؤسسة "روائح الورود". وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة.

## 4. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة):

**H0:** لا يوجد أثر لفرق العمل على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر لفرق العمل على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لفرق العمل ( $\text{Sig} = 0.030$ ) أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر لفرق العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة "روائح الورود". وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة.

## معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = 3.923 + 0.110(x_1) + 0.003(x_2) + 0.022(x_3) + 0.044(x_4)$$

**Y:** المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"

**X1:** تفويض السلطة

**X2:** التحفيز

**X3:** التدريب

**X4:** فرق العمل

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطية لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0.05$ ). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (14): معاملات خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	1.661		0.467	3.923	1 الثابت
0.000	3.479	0.502	0.193	0.671	التمكين الإداري

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22)

تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

**H0:** لا يوجد أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة "روائح الورود" عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

**H1:** يوجد أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة "روائح الورود" عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) هي  $(Sig=0.000)$  وهي أصغر من  $(a \leq 0.05)$  أي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى, أي يوجد أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بمؤسسة "روائح الورود" بالوادي". و هذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

## خلاصة الفصل

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة روائح الورود بالوادي، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل) في أداء الموارد البشرية لدى روائح الورود، وهذا يدل على أن أبعاد التمكين الإداري متوفرة بشدة باختلاف نسبتها.

- كما خلصنا من تحليل الانحدار البسيط والمتعدد بين المتغيرات، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع الأبعاد على أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

إن فعالية التمكين الإداري تنعكس على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة, بحيث يُعتبر استراتيجية إدارية تتميز عن باقي المفاهيم المقاربة و المتداخلة معه, بكونه أكثر عمقا و شمولاً, و لأنه يمثل أيضا مدخلا معاصراً مختلفاً يحدد الطريقة الفعالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل و تفعيل الموارد البشرية, التي بات من الواضح أن المؤسسات في وقتنا الحالي تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري, فقد أصبح بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها مرهون بقدرتها على المسايرة و الاستفادة من جميع مواردها.

و على ضوء ما سبق, و بعد التقصي في موضوع "أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية" تبين لنا أن التمكين الإداري يساهم و بصورة فعالة في التأثير على أداء الموارد البشرية, بحيث يوفر التمكين الإداري للمورد البشري جميع العناصر التي يحتاج إليها ليرتقي بمستوى أدائه, من تفويض للسلطة و تحفيز و تدريب و فرق العمل, فعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة على تحقيق التكامل بين هذين المتغيرين لتضمن تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.

من هذا المنطلق, توصلنا الى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي, مع اختبار مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية, كما سنحاول تقديم بعض التوصيات و آفاق أخرى لهذه الدراسة لاقتراحها كموضوع يستحق البحث.

### أولاً/ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري و التطبيقي:

يقصد بالتمكين الإداري بالاستراتيجية الحديثة التي تهدف الى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة, و مشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة, و ذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة و أهدافها, و يمكن تقسيمه الى الأبعاد التالية:

- يوجد أثر لتفويض السلطة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ), و هو ما تؤكده الفرضية الأولى.
- يوجد أثر للتحفيز على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ), و هو ما تؤكده الفرضية الثانية.
- يوجد أثر للتدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ), و هو ما أكدته الفرضية الثالثة.

- يوجد أثر لفرق العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ), و هذا ما أكدته الفرضية الرابعة.

### ثانيا/ التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتكوين فرق العمل, و تنشيط روح الفريق داخل المؤسسة لما لها من دور فعال في تبادل الأفكار و المهارات المختلفة بين الموظفين.
- تكوين اطارات متخصصين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة, و تكون ذات خبرة و كفاءة في هذا المجال.
- تشجيع المورد البشري و تحفيزه, و ذلك عن طريق تخصيص برامج فعالية لنظام تقييم الأداء قصد الرفع من كفاءة الموظفين.
- رصد ميزانية خاصة للتمكين الإداري من أجل النهوض بالموارد البشرية و تطويرها و تدريبها و توجيهها بصورة أكثر فعالية.

### ثالثا/ آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر, و من خلال بحثنا و تحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر و البحث, أهمها:
- مساهمة برامج التكوين الإداري في زيادة فعالية إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية.
  - دور التكوين الإداري في تعزيز الابتكار بالمؤسسات الاقتصادية.
  - أهمية أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- مراجع باللغة العربية

#### أ) كتاب القرآن الكريم:

- سورة الكهف الآية (85).
- سورة يوسف الآية (56).

#### ب) الكتب و القواميس:

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986.
- أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009.
- السيد عليوة تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس و تمارين، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
- حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازور بالعلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية، الإسكندرية: مكتب العرب الحديث، 1988.
- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الاحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1985.
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء، السعودية.
- عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.
- فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990.
- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - عمان، الأردن: دار وائل، 2008.
- محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر.
- ماريون إي هانتز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.

## قائمة المراجع

- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973.
- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري. الرياض: دار علم الكتب، 1996.
- (ت) المذكرات و الأطروحات الجامعية:
- ابتسام فرحي، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر-أم البواقي.
- ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الاحصاء، جامعة الأزهر، غزة.
- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12، العدد 1، السنة 2012.
- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- عبد الرحمن يوسف، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية - دراسة حالة "الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-أم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، سنة 2014/2013.
- محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال -جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

## 2- مراجع باللغة الأجنبية

- Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « Du bon usage des indicateurs EVA et MVA » L'expansion Management Review, N°105 ; juin, 2002.
- Jacques Richad, « L'audit des performances de l'entreprise » Editions villeguerin, Paris ; 1989.
- Kaplan. R et Norton D, « Le tableau de bord prospectif », Harvad Business Review, « les systèmes de mesure de la performance », Editions d'organisationd, parid, 1992.

## قائمة المراجع

---

- Kerviler. Isabelle, « Le contrôle de gestion à la portée de tous » 3ème édition, Editions economica, Paris, 2001.
- Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « Du bon usag des indicateurs EVA et MVA » L'expansion Management Review, N°105 ; juin, 2002.
- Petit larousse illurstre, libarairie larousse, Paris

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حمّة لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## إستبيان

موضوع البحث:

أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية  
(دراسة حالة مؤسسة "روائح ورود" بالوادي)

السلام عليكم

أخي الموظف...

في إطار تحضيرنا لبحث تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا و أهم الانتقادات عليه و هذا لأخذه بعين الاعتبار, علما أن انتقاداتكم و ملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع, شاكرين لكم لهذا حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة

✓ يرجى عدم ترك أي سؤال بدون اجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

المشرف

د. جديدي روضة

المساعد

د. دربال سمية

إعداد الطالبات

✓ قاسمي هاجر

✓ بن يحيى فاطمة الزهراء

✓ قيدوم نسرين

السنة الجامعية: 2020/2019

## الملحق رقم (01): الاستبيان

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي:  ثانوي وأقل  جامعي  دراسات عليا
4. المستوى الوظيفي:  إطار  عون تحكم  تنفيذي  إطار سامي
5. عدد سنوات الخدمة:  أقل من سنة  من سنة إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

#### المحور الأول: المتغير المستقل (التمكين الإداري) مقسم على أساس الأبعاد

الرقم	التمكين الإداري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض السلطة						
01	تثق مؤسستي بالمرؤوسين و تسمح لهم بالمشاركة بالقرارات من خلال نقل جزء من السلطة اليهم.					
02	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
03	أخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.					
04	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.					

## الملحق رقم (01): الاستبيان

					تحاول إدارة المؤسسة إشراك العاملين في بعض القضايا المستقبلية.	05
<b>التحفيز</b>						
					أتحصل على شهادات تقدير لقاء تطبيق أساليب جديدة في عملي.	06
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	07
					تقدم الإدارة مكافآت و علاوات جيدة.	08
					أتلقي عبارات الشكر و الثناء دائما من رئيسي.	09
					كفاءة الموظفين يعتبر معيارا أساسيا في نظام الترقية.	10
<b>التدريب</b>						
					توفر إدارة المؤسسة فرصة التعلم و اكتساب مهارات جديدة.	11
					تتبنى إدارة المؤسسة خطة محكمة لتدريب العاملين فيها.	12
					أتلقي برامج لتطوير معارفي و مهاراتي.	13
					زادت الدورات التدريبية في تحسين أدائك.	14
					تسعى المؤسسة لتجديد معارفك بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.	15
<b>فرق العمل</b>						
					تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المؤسسة.	16
					تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل لأداء المهام.	17
					تركز إدارة المؤسسة على الأداء الجماعي بدلا من الفردي.	18
					تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بكفاءة عالية.	19
					أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم.	20

## الملحق رقم (01): الاستبيان

المحور الثاني: المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

الرقم	أداء الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	دائما أطلع على كل جديد في مجال عملي.					
02	لدي القدرة على استيعاب الاعمال الموكلة لي.					
03	أحاول البحث على نقاط ضعفي و أعمل على تحسينها.					
04	أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.					
05	أتحصل على ترقيات في حالة الأداء الوظيفي الجيد.					
06	لدي دراية بمعايير تقييم الأداء.					
07	أجد أن معايير تقييم الأداء ملائمة لي.					
08	يتم مراعاة الظروف المحيطة عند تقييم أدائي.					
09	تهدف مؤسستي الى تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها باستمرار.					
10	استخدام الإدارة الالكترونية في العمل يساعدني على تحسين أدائي.					
11	تسعى مؤسستي لتحسين البيئة المحيطة بالعمل.					
12	تسعى مؤسستي لتلبية احتياجات عمالها التكوينية.					
13	نظام الحوافز الذي تتخذه مؤسستي يتناسب مع الجهد المبذول.					
14	يؤثر أسلوب الإشراف على أدائي.					

نشكركم على حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS22

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	59	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	34

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لهم تسمح و بالمرؤوسين مؤسستي تثق جزء نقل خلال من بالقرارات بالمشاركة اليهم السلطة من.	59	4,24	,817
المناسبة المرونة الإدارة تمنحني مهامى أداء فى للتصرف مهامى بأداء المتعلقة القرارات أتخذ باستقلالية.	59	4,14	,655
طبيعة فى التأثير على القدرة لذي بمهامى المتعلقة القرارات العاملين إشارك المؤسسة إدارة تحاول المستقبلية القضايا بعض فى تطبيق لقاء تقدير شهادات على أتحصل عملى فى جديدة أساليب.	59	3,71	,929
الجهود مع أنقاضه الذى الراتب يتناسب العمل فى أبدلها التى جيدة علاوات و مكافآت الإدارة تقدم من دائما الثناء و الشكر عبارات أتلقى رئيسى.	59	3,58	1,163
فى أساسيا معيارا يعتبر الموظفين كفاءة الترقيية نظام و التعلم فرصة المؤسسة إدارة توفر جديدة مهارات اكتساب محكمة خطة المؤسسة إدارة تتبنى فيها العاملين لتدريب	59	3,95	,839
	59	4,24	,953
	59	4,22	,671
	59	4,02	,881
	59	3,66	1,169
	59	4,20	,867
	59	4,59	,495
	59	4,14	,601

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS22

و معارفي لتطوير برامج أتلقي مهاراتي.	59	4,44	,650
تحسين في التدريبية الدورات زادت أدائك.	59	4,36	,637
بما معارفك لتجديد المؤسسة تسعى التكنولوجية التطورات مع يتناسب العمل جماعات بين التعاون أجواء تسود المؤسسة في.	59	4,49	,569
لأداء العمل فرق تشكيل المؤسسة تدعم المهام.	59	4,15	,715
الأداء على المؤسسة إدارة تركز الفردي من بدلا الجماعي.	59	4,22	,645
لها الموكلة المهام العمل فرق تنجز عالية بكفاءة.	59	4,15	,943
العمل في زملائي على الاعتماد أستطيع معارفهم و مهاراتهم لتنوع مجال في جديد كل على أطلع دائما عملي.	59	4,07	,740
الاعمال استيعاب على القدرة لدي لي الموكلة.	59	4,27	,520
أعمل و ضعفي نقاط على البحث أحاول تحسينها على.	59	4,41	,698
مع الجيد التواصل بمهارة أتمتع الآخرين.	59	4,34	,512
الأداء حالة في ترقيات على أتحصل الجيد الوظيفي.	59	4,37	,584
الأداء تقييم بمعايير دراية لدي لي ملائمة الأداء تقييم معايير أن أجد تقييم عند المحيطة الظروف مراعاة يتم أدائي.	59	4,53	,504
الأداء تحسين الى مؤسستي تهدف باستمرار لموظفيها الوظيفي.	59	4,49	,569
العمل في الاللكترونية الإدارة استخدام أدائي تحسين على يساعدي.	59	3,53	1,120
المحيطة البيئة لتحسين مؤسستي تسعى بالعمل.	59	3,71	1,035
عمالها احتياجات لتلبية مؤسستي تسعى التكوينية.	59	4,02	,938
مؤسستي تتخذ الذي الحوافز نظام المينول الجهد مع يتناسب.	59	4,36	,637
	59	4,39	,526
	59	4,25	,604
	59	4,27	,611
	59	4,47	,568

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS22

أدائي على الإشراف أسلوب يؤثر	59	4,37	,740
Valid N (listwise)	59		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
السلطة تفويض	59	3,92	,636
التحفيز	59	4,07	,623
التدريب	59	4,40	,329
العمل فرق	59	4,17	,486
الإداري_التمكين	59	4,14	,344
البشرية_الموارد_أداء	59	4,25	,287
Valid N (listwise)	59		

### Correlations

		البشرية_الموارد_أداء	السلطة تفويض	التحفيز	التدريب	العمل فرق
Pearson Correlation	البشرية_الموارد_أداء	1,000	,186	,289	,422	,103
	السلطة تفويض	,186	1,000	,336	,136	,158
	التحفيز	,289	,336	1,000	,207	,216
	التدريب	,422	,136	,207	1,000	,388
	العمل فرق	,103	,158	,216	,388	1,000
Sig. (1-tailed)	البشرية_الموارد_أداء	.	,010	,001	,000	,030
	السلطة تفويض	,010	.	,005	,001	,006
	التحفيز	,001	,005	.	,008	,001
	التدريب	,000	,001	,008	.	,001
	العمل فرق	,030	,006	,001	,001	.
N	البشرية_الموارد_أداء	59	59	59	59	59
	السلطة تفويض	59	59	59	59	59
	التحفيز	59	59	59	59	59
	التدريب	59	59	59	59	59
	العمل فرق	59	59	59	59	59

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS22

**Model Summary<sup>b</sup>**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
,752 <sup>a</sup>	,665	-,011	,288	,665	,841	4	54	,000

a. Predictors: (Constant), العمل\_فرق, السلطة\_تفويض, التحفيز, التدريب

b. Dependent Variable: البشرية\_الموارد\_أداء

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,280	4	,070	,841	,505 <sup>b</sup>
	Residual	4,489	54	,083		
	Total	4,769	58			

a. Dependent Variable: البشرية\_الموارد\_أداء

b. Predictors: (Constant), العمل\_فرق, السلطة\_تفويض, التحفيز, التدريب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,923	,554		7,078	,000
	السلطة_تفويض	,110	,064	,243	1,724	,090
	التحفيز	-,003	,066	-,007	-,052	,959
	التدريب	,022	,126	,025	,171	,865
	العمل_فرق	-,044	,086	-,075	-,513	,610

a. Dependent Variable: البشرية\_الموارد\_أداء

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,11	4,38	4,25	,069	59
Residual	-,595	,460	,000	,278	59
Std. Predicted Value	-2,056	1,849	,000	1,000	59
Std. Residual	-2,063	1,596	,000	,965	59

a. Dependent Variable: البشرية\_الموارد\_أداء