



الموضوع

أثر التمكين الإداري على أداء الموظفين في المؤسسات
دراسة حالة الخزينة العمومية - بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

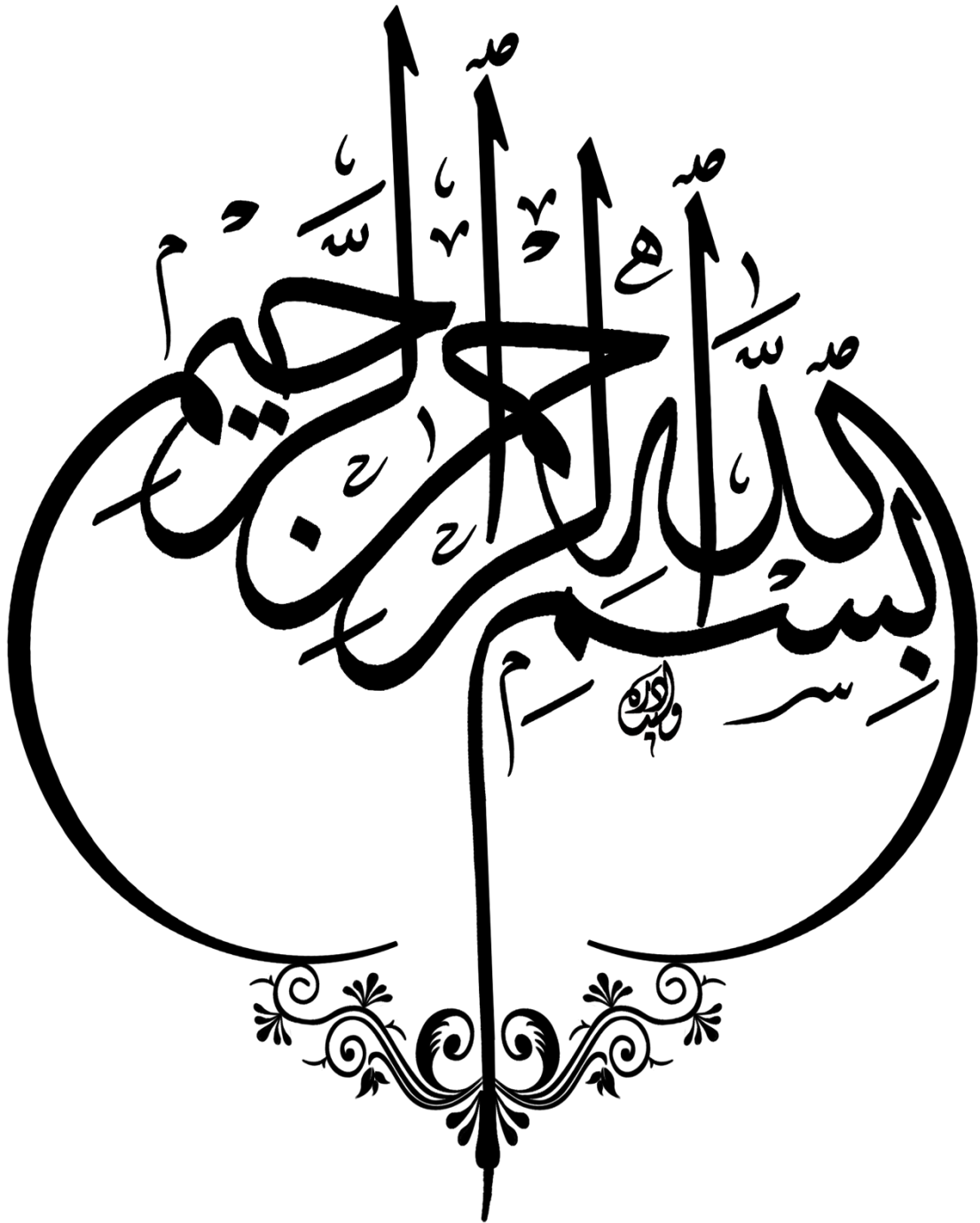
الأستاذ المشرف:

* د/بن عبيد فريد

إعداد الطالبة:

* الوافي مفيدة

السنة الجامعية: 2018-2019



شكر وعرفان

امتثالاً لقول الله تعالى لمن شكرتم لأزيدنكم فيسعدني بعد إتمام دراستي التي

أدعو الله علي والتوفيق بإنجازها أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ

الدكتور بن محمد فريد الذي قام بالإشراف على إنجاز هذا العمل والذي أجاد

علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

كما لا أنسى أن أخص بالشكر لديمقراطية الزمن الجميل على كافة المساعدات

والمساندة المعنوية والروحية والدعم لي على استكمال هذا العمل المتواضع الذي

لم يبخلن عليا بها منذ بداية مشواري فهي هذا العمل إلى نهايته صبرياتي:

"لطيفة برني، محقون، فتحة، زهرة بن بركة، حد يسة شمرة"

كم نتقدم بجزيل الشكر إلى مدير الخزينة العمومية لولاية بسكرة على مساعدته لي

ولتقديمه كل التسهيلات اللازمة للحصول على المعلومات.

أما الشكر الذي من النوع الخاص فهو إلى كل من يقفوا إلى جانبي ومن وقف في

طريقي وعزّل مسيرة بحثي وزرع الشوك في طريق بحثي فلولا وجودهم لما أحسست

بمتعة البحث ولا طلوة المناقشة الإيجابية ولولاهم لما وصلت إلى ما وصلت إليه فلم

منني كل الشكر.

وأخيراً أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم وأن يجزيهم كل الخير
والتوفيق والنجاح، وأن يتقبل مني هذا العمل طالما لوجهه الكريم وأن يغفر ذنبي
ويقبل محنتي، فما كان فيمصواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن
نفسي، والله ولي التوفيق.

فهرس الموضوعات

| رقم الصفحة | العنوان |
|---|---|
| | الاهداء |
| | كلمة شكر وعرهان |
| I | فهرس المحتويات |
| IV | قائمة الجداول |
| VI | قائمة الأشكال |
| أ-ط | مقدمة الدراسة |
| الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة | |
| 11 | تمهيد |
| 12 | المبحث الأول: مدخل عام للتمكين الإداري |
| 12 | المطلب الأول: مفهوم وأبعاد التمكين الإداري |
| 13 | الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري |
| 13 | الفرع الثاني: نشأة التمكين الإداري |
| 17 | الفرع الثالث: أبعاد التمكين الإداري |
| 22 | المطلب الثاني: نماذج وخطوات التمكين الإداري |
| 22 | الفرع الأول: نماذج التمكين الإداري |
| 26 | الفرع الثاني: خطوات تمكين الإداري |
| 29 | المطلب الثالث: مستويات ومقومات التمكين الإداري |
| 29 | الفرع الاول: مستويات التمكين الإداري |
| 32 | الفرع الثاني: مقومات التمكين الإداري |
| 33 | المطلب الثالث: أساليب وأهمية التمكين الإداري وفوائد تطبيقه وعوائقه. |
| 33 | الفرع الأول: أساليب التمكين الإداري |
| 35 | الفرع الثاني: أهمية واسباب التمكين الإداري |
| 41 | الفرع الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق التمكين الإداري |
| 42 | المبحث الثاني: أداء الموظفين |
| 42 | المطلب الأول: ماهية أداء الموظفين |

| | |
|----|--|
| 42 | الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين. |
| 45 | الفرع الثاني: عناصر أداء الموظفين |
| 48 | الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين |
| 52 | المطلب الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين |
| 52 | الفرع الاول: محددات أداء الموظفين |
| 53 | الفرع الثاني: أهمية قياس أداء الموظفين |
| 54 | الفرع الثالث: إجراءات تحسين أداء الموظفين |
| 55 | أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء |
| 55 | ثانياً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول |
| 55 | ثالثاً: الاتصالات المباشرة |
| 56 | المطلب الثالث: تقييم أداء الموظفين |
| 56 | الفرع الاول: مفهوم تقييم أداء الموظفين |
| 56 | أولاً: تعريف تقييم أداء الموظفين |
| 57 | ثانياً: أهمية تقييم أداء الموظفين |
| 59 | ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموظفين |
| 60 | رابعاً: الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم أداء الموظفين |
| 60 | الفرع الثاني: عناصر أداء الموظفين |
| 62 | المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري وأداء الموظفين |
| 63 | خلاصة الفصل |
| 67 | الفصل الثاني: الإطار العملي للدراسة . |
| 68 | تمهيد |
| 68 | المبحث الأول : بطاقة تعريفية حول المؤسسة |
| 68 | المطلب الاول: نشأة وتعريف بالمؤسسة |
| 68 | الفرع الاول: نشأة المؤسسة |
| 69 | الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة |

| | |
|----|---|
| 69 | الفرع الثالث: اهداف المؤسسة |
| 70 | الفرع الرابع: مهام المؤسسة |
| 70 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: |
| 71 | الفرع الاول: مكتب النفقات العمومية والتحقيقات |
| 71 | الفرع الثاني: مكتب التسديد والتحصيل |
| 72 | الفرع الثالث: مكتب حافظة الاموال والمحاسبة |
| 73 | الفرع الرابع: مكتب الوسائل وحفظ الأرشيف |
| 75 | المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 75 | المطلب الاول: حدود ومجتمع الدراسة |
| 75 | المطلب الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة |
| 75 | المطلب الثالث: أدوات الدراسة |
| 75 | أولاً: صدق أداة الدراسة |
| 75 | ثانياً: تحليل أسئلة الدراسة |
| 76 | المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المتبعة |
| | المبحث الثالث: تحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشتها. |
| 81 | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية |
| 89 | المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد التمكين الإداري وأداء الموظفين |
| 89 | الفرع الأول: تحليل نتائج أبعاد التمكين |
| 90 | الفرع الثاني : تحليل نتائج أداء الموظفين |
| 91 | المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات. |
| 91 | الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية |
| 91 | الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الأولى |
| 92 | الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 93 | الفرع الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة |
| 94 | الفرع الخامس: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة |
| 95 | خلاصة الفصل |

| | |
|-----|----------------|
| 97 | الخاتمة العامة |
| 101 | المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 21 | جدول يوضح أبعاد التمكين. | 01 |
| 64 | جدول يوضح العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموظف | 02 |
| 78 | جدول مقياس ليكارت | 03 |
| 79 | جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ. | 04 |
| 79 | جدول معامل ألفا كرونباخ لابعاد التمكين الإداري . | 05 |
| 80 | جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov) (Smirnov). | 06 |
| 81 | التكرارات حسب الجنس | 07 |
| 82 | التكرارات حسب الفئة العمرية | 08 |
| 83 | التكرارات حسب المستوى الدراسي | 09 |
| 84 | التكرارات حسب الأقدمية | 10 |
| 85 | تقييم الموظفين لبعء الإتصال ومشاركة المعلومات | 11 |
| 86 | تقييم الموظفين لبعء تفويض السلطة | 12 |
| 87 | تقييم الموظفين لبعء تحفيز العاملين | 13 |
| 89 | قييم الموظفين لبعء فرق العمل | 14 |

| | | |
|----|---|----|
| 89 | الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية. | 15 |
| 90 | الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية أداء الموظفين. | 16 |
| 91 | جدول نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية | 17 |
| 92 | جدول إختبار الفرضية الفرعية الأولى | 18 |
| 92 | جدول إختبار الفرضية الفرعية الثانية | 20 |
| 93 | جدول إختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 21 |
| 94 | جدول إختبار الفرضية الفرعية الرابعة | 22 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 25 | تصوار نموذج ديانا تريسي للتمكين | 01 |
| 31 | تسلسل مستويات التمكين | 03 |
| 43 | الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء | 04 |
| 45 | ظروف التي تأثر في أداء الموظف | 05 |
| 48 | العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء | 06 |
| 49 | العوامل التي تتحكم في رضا الموظف | 07 |
| 74 | هيكل التنظيمي لخزينة ولاية بسكرة | 08 |
| 81 | التكرارات حسب الجنس | 09 |
| 82 | التكرارات حسب العمر | 10 |
| 83 | التكرارات حسب المستوى الدراسي | 11 |
| 84 | التكرارات حسب الأقدمية | 12 |
| 85 | تقييم الموظفين لبعء الإتصال ومشاركة المعلومات | 13 |
| 86 | تقييم الموظفين لبعء تفويض السلطة | 14 |

| | | |
|----|------------------------------------|----|
| 87 | تقييم الموظفين لبعء تحفيز العاملين | 15 |
|----|------------------------------------|----|

لقد شغلت المؤسسة حيزا كبيرا لدي الباحثين الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية والتغيرات الجذرية في القيم والمفاهيم في ظل التغيرات الاقتصادية المعاصرة للمحيط العالمي والاقتصادي بخصوص المؤسسات، كان لزاما علي المؤسسة تجديد مهارتها وكفاءاتها وتسخير جل جهودها ومختلف وسائلها في تحقيق الاستقرار لدي الموظفين بها، لان نجاح أي مؤسسة مقترن بمدي تأهيل الطاقة الكامنة لدي الموظف، ويتجسد ذلك من خلال تحقيق مستويات عالية من العطاء، والعمل علي تطوير الاداء الفعلي والمرتفع وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة والبحث علي سبل تحقيقها.

لذا أعطت المؤسسات المعاصرة اهتماما كبيرا في أواخر القرن العشرين لمفهوم التمكين باعتباره يرتقي بالعنصر البشري في المؤسسة ومن خلال الدور المحوري الذي من الممكن أن يساهم فيه الفرد بالمؤسسة ولكن هذه الممارسة الإدارية لم تحظي بعد باهتمام الكافي من قبل المؤسسات العربية وبأخص المؤسسات الجزائرية العمومية. فقد أثبتت بعض التجارب والدارسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة سبب تفوقها يعود الي وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستخدم أحدث التقنيات والأساليب في الميدان من أجل تحسين مناخ العمل والرفع من ادائهم وتولي أهمية كبير توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل. وتمكين العاملين من تولي زمام الامور للاستمرارية المؤسسة وناجعتها في الميدان المؤسساتي .

ويقصد بتمكين تشجيع الموظفين على المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء المهام المنوطة لهم دون تدخل مباشر من الادارة وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرار وقياس أدائهم حسب أهداف واضحة مما يجعلهم مسؤولين عن المخرجات بطريقة أو بأخرى بدافع مشاركتهم في الرؤية والقيادة وبالتالي تحسين الاداء الوظيفي.

أن أصحاب القرار بمؤسسات العمومية الجزائرية عليهم أن يخلقوا الولاء لدي الموظفين معهم ويعملوا علي تفعيله من خلال خطط استراتيجية مناسبة كتنبي استراتيجية التمكين الاداري بما يمكنها من تحقيق أهدافها ويعزز من قدراتها تنافسية ويطورها، فتمكين حسب أحد الباحثين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل علي رفع الروح المعنوية للموظفين ورفع قدرتهم علي تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوي ولائهم وأدائهم للعمل ويقوم التمكين عمليا علي منح الموظفين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الادارة وبتقديرها لهم وثقتها بهم ويرمي أيضا الي اشتراك العاملين في المستويات الادرية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية في المواقف التي يوجهونها، فضلا عن كونه مسارا مهما لانتقال المعلومات من أسفل الي الأعلى، فهو دراسة مكرسة علي مشاركة الموظف (التمكين) في تقدم وتقييم محتوى الوظيفة بشكل افضل، وهذا ما اثبتته دراسات الحديثة .

أن الأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات وهنا تزداد أهمية قيمة العمل. وإن الاهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين وزيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على موظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة.

ولبلوغ أداء فعال مباشرة يبقى مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا بتمكين الموظفين، وهي النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا هذا تحت "عنوان أهمية التمكين الإداري على أداء الموظفين في المؤسسات المالية العمومية الخزينة العمومية" لذا وجهنا اهتمامنا له.

عانت الكثير من المؤسسات خصوصا في الدول العربية لعقود طويلة من مركزية القرار وربطها بالسلطات العليا وطول خطوط الاتصال والصلاحيات المحدودة التي تمنح للموظفين، والتي أصبحت عائقا أمام تطورها واستمرارها خصوصا في ظل المنافسة التي فرضتها العولمة. من هنا أصبحت الحاجة ملحة للبحث عن أفضل الممارسات والعناصر للنجاح وتحقيق المميزات التنافسية وبما أن إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.

إشكالية الدراسة:

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير التمكين الإداري على أداء الموظفين في الخزينة العمومية؟

تساؤلات الدراسة :

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية.

1. ما هو مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين في الخزينة العمومية من وجهة نظرهم؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على أداء موظفين في الخزينة العمومية؟
3. هل يساهم التمكين الإداري في تشجيع الموظفين على ادائهم الوظيفي؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على المتغيرات الديمغرافية (المنصب الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي) ؟

الفرضية الرئيسية:

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، اتصال ، مشاركة المعلومات ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) على أداء الموظفين.

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية والتي سيجرى اختبارها:

• الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على أداء الموظفين عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

• الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير لفرق العمل على أداء الموظفين عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير لتحفيز العاملين على أداء الموظفين عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

تحرير الموظف من أي قيود تمنعه من أداء وظيفته بفاعلية وبالتالي تمكينه من أداء وظائفه بكل حرية .

أسباب الدراسة:

تتعد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة ومن أسباب اختيارنا له نجد الأسباب الموضوعية والأسباب

الذاتية فنذكر أولا:

أسباب الدراسة الموضوعية:

- معرفة أبعاد التمكين الإداري.
- دور الكبير للتمكين الإداري في تنمية واستمرارية المؤسسة المالية.
- محاولة توضيح فعالية التمكين الإداري في المؤسسة المالية ودورها في التطوير أداء الموظفين.

أسباب الدراسة الذاتية:

- الميل لتجسيد المؤسسة لتمكين الإداري لدى الموظفين.
- ضرورة تفعيل أداء الموظفين من خلال تمكين الإداري داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية :

- * توضيح مفهوم التمكين الاداري كأحد المفاهيم الادارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها.
- * إن تسلط الضوء على هذا الموضوع من شأنه أن يحث اهتمام بعض الباحثين والدراسيين عن هذا الموضوع.
- * تعزيز ثقافة التماسك والتعاون داخل المؤسسات لمالها من أهمية كبيرة علي جودة الخدمة المقدمة.
- * الارتقاء بمستوي أداء الموظفين في المؤسسات العمومية أستناد لتناولنا لهذا البحث من خلال الترابط القائم بين تمكين الاداري ومستوي أداء الموظفين.
- * سوف تساهم هذه الدراسة في الاثراء المعرفي بالنسبة للتمكن الاداري ومفاهيمه وعلاقته بالأداء الوظيفي ومن ناحية أخرى سوف تكون نتائج هذه الدراسة معيار لتساند بعض الدراسات السابقة ولتقديم وتوضيح استراتيجيات جديدة للنهوض بالمؤسسات بهدف اتباع اساليب الادارة الحديثة، او لتقديم توصيات لدراسات اخرى وربط التمكين الاداري بمتغيرات اخرى.

- * التمكين الاداري للموظفين من أبرز أسباب اكتشاف وتجهيز المرشحين اللاحقين من القياديين والإداريين المؤهلين الذين سيكونون أهم ضمانات استمرار عمل أي مؤسسة ومن ناحية أخرى فإن التمكين الاداري يساهم في رفع معنويات الموظفين وانعكاس ذلك إيجابا على الاداء بسبب شعورهم بثقة الادارة فيهم وتقديرها لهم وفرصة لإثبات ذاتهم وخبراتهم لحل المشكلات.

الأهمية العملية:

- * أن هذه الدراسة ستمكن المؤسسات من الاستفادة من نتائجها في توضيح أهمية ودور التمكين الجوهري في نجاح واكتساب ميزات تنافسية.
- * أن تطبيق الدراسة في مؤسسة المالية "الخزينة العمومية" من شأنه أن يساهم بتعريف القيادات الادارية في المؤسسة با تمكين الاداري وتأثيرهم على الاداء الوظيفي.
- * تقديم نصائح في الاستغلال الامثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتوفير قاعدة بيانات كافية من مستوي تمكين العاملين في الخزينة العمومية بما يساهم في ايجاد الحلول للمؤسسة في نقاط الضعف في مستوي التمكين الاداري إن وجدت.

الأهمية للباحث:

* تتوافق أهمية هذه الدراسة مع الباحث من خلال اهتمامه بدراسة أداء الموظفين وما يؤثر عليهم من مفاهيم إدارية حديثة التي تزيد من كفاءة الموظف ومكانته بمؤسسة ومن جهة ثانية مكانة المؤسسة بذاتها.

* كذلك تكمن أهميتها باعتبارها مكمل لنيل الباحث للشهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات العمومية "الجزائرية" "الخبزينة العمومية".
- 2- التعرف على مستوى فاعلية أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية "الخبزينة العمومية".
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري وأداء الموظفين في مجتمع الدراسة.
- 4- ما أثر تشجيع الموظفين وتقدير افكارهم واقتراحاتهم (التمكين الإداري).
- 5- ما مدي تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات

حدود الدراسة:

أولاً: المجال البشري

يتكون مجتمع هذا البحث من مدراء وموظفين في مؤسسة الخبزينة العمومية. من مختلف الأقسام والتخصصات ومستويات والوظائف.

ثانياً: المجال المكاني

سوف يتم إجراء البحث في مؤسسة الخبزينة العمومية بولاية بسكرة.

ثالثاً: المجال الزمني

تم انجاز هذا البحث في سنة 2019

رابعاً: المجال الموضوعي

أقتصر المجال الموضوعي في هذا البحث على تناول أبعاد التمكين الإداري والدور الذي تلعبه في تعزيز أداء الموظفين في مؤسسة العمومية للخبزينة العمومية.

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد عينة الدراسة، استخدام الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي حسب الطريقة المعتمدة لدراسة ظاهرة موجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً

دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً وذلك من خلال مدخلين: الوثائقي الاستقرائي والمنهج الميداني (الاستبانة). كما سوف نقوم بجمع وتحليل نتائج الدراسات والتقارير والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة

✓ متغيرات الدراسة :

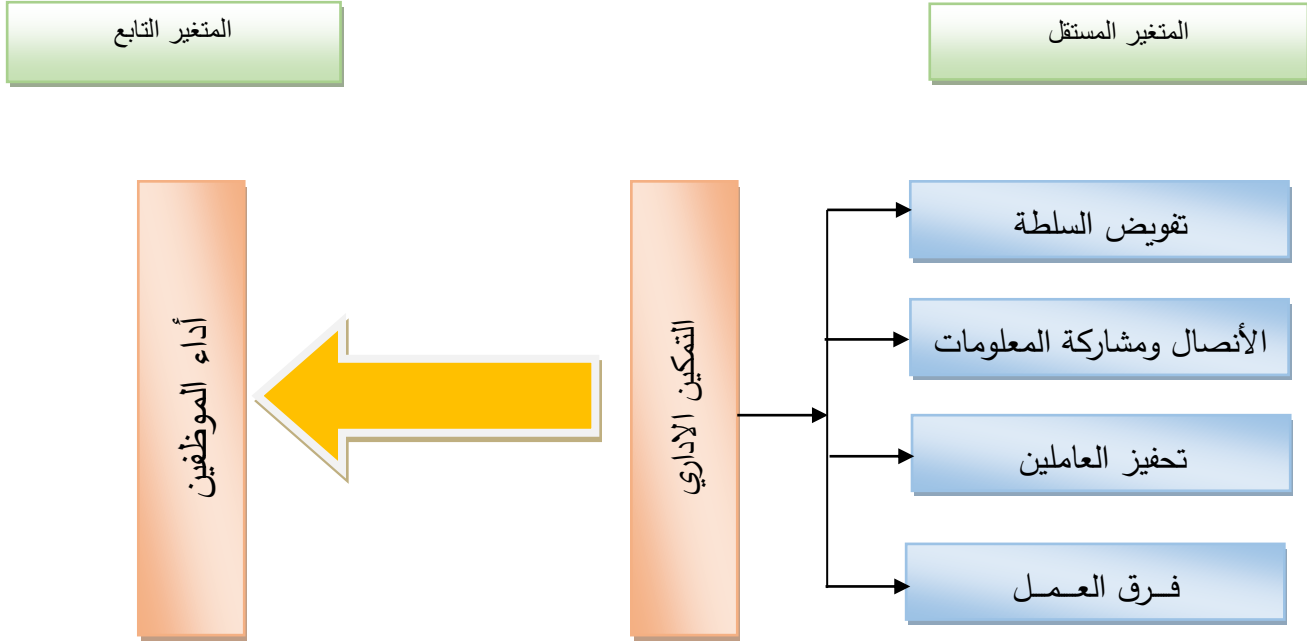
• المتغير المستقل:

التمكين الإداري

• المتغير التابع: أداء الموظفين.

ويمكن تمثيل المتغيرات كما هو موضح في الشكل رقم (1/1) أدناه.

الشكل رقم (1/1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التمكين الإداري، ولقد أكدت هذه الدراسات في المجلد علي دور التمكين البارز في تطوير وتحسين المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو الحكومي وفي كافة القطاعات المختلفة، ويعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، كونها تتعلق بالموارد البشري والجهود المبذولة لزيادة فعاليته باعتباره العنصر الحيوي والمهم لإنجاح المؤسسة من خلال التعرف على مساهمات الدراسات السابقة.

ولقد قام الباحث بمراجعة ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث وهي علي النحو التالي :

➤ دراسة الحراشنة، محمد، والهيبي، صلاح الدين، بعنوان: " أثر التمكين الاداري ودعم التنظيمي في سلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية الأردن مج 33، 2ع، (2006).

- تقديم إطار نظري مناسب بوضوح مفهوم التمكين ودعم التنظيمي وعلاقتها بالسلوك الابداعي.
 - توضيح العلاقات الاحصائية بين أبعاد التمكين ودعم التنظيمي من ناحية وسلوك الابداعي من جهة أخرى.
 - توضيح علاقات الاحصائية بين طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
 - اختبار الاثر تمكين العامل على فعالية فرق العمل في الشركات الاردنية للبناء.
 - اعتمده الدراسة على منهج الوصف التحليل وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- ان متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الاداري ودعم التنظيمي) تأثر في متغير التابع (السلوك الابداعي) ولكن متغير تمكين الاداري يفسر تباين أعلى في المتغير التابع (السلوك الابداعي)
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
 ➤ دراسة: مطر الزدانيين، محمد رسالة ماجستير في الادارة العامة، بعنوان: أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية جامعة مؤتة، الأردن (2006).

وقد هدفت الدراسة الى:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم الاداري في المؤسسات المالية الحكومية.
 - التعرف على مستوى التمكين الاداري في المؤسسات المالية الحكومية.
 - التعرف على معوقات تطبيق تمكين الإداري في مؤسسات المالية الحكومية.
 - تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (التمكين الاداري) وكل بعد من أبعاده وبين متغير التابع (ادارة الجودة الشاملة).

تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار تهدف الى توضيح مفهوم التمكين الاداري وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة ادارية في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية.

اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليل وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- أن تصورات مبحوثين لمتغير تمكين إداري وكذا تصوراتهم على أبعاد الجودة الشاملة كان مرتفعاً.
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة والسلوك الابداعي) وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الأردنية.
- إن المتغير المستقل (أبعاد التمكين الإداري) تفسر ما مقداره 57.5% من تباين في متغير التابع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتمكين الإداري تعزي لمتغيرات النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإبعاد الجودة الشاملة.
- دراسة (القرشي، 2014) أثر تمكين العاملين على تحسين الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (400) مفردة من الاطباء وهيئة التمريض والموظفين. وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات وذلك من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض.
- وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة الطائف (الأطباء، هيئة التمريض، العاملين) حول أبعاد تمكين العاملين وضوح الغرض الأخلاقيات الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة حول درجة الأداء الوظيفي، وكما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مؤسسات الصحية العاملة بمدينة الطائف حول (وضوح الغرض والمشاركة والأخلاقيات وحول الاعتراف وتقدير والعمل الجماعي) كأبعد لتمكين العاملين في تأثيرها على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

- ❖ **تعريف التمكين الإداري:** إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف وكذلك منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بسياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة.
- ❖ **تعريف أداء الموظفين:** يصعب اعطاء تعريف محدد له وذلك لتعدد أبعاده لان أداء شامل في المؤسسة فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد جماعات وأفراد الذين يستخدمونه، فمثلا بالنسبة للمدير يعني المردودية، أما بالنسبة للموظف يعني مناخ العمل وأجر أذن الأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر.

محتوى الدراسة:

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا في حدود الإشكالية المطروحة كان الاختيار على تقسيم البحث الى ثالث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي فكانت على النحو التالي:

الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة .

ويحتوي على مبحثين المبحث الاول قدمنا فيه مفاهيم حول التمكين الاداري مع تطرقنا الى أبعاده ونماذجه وخطوات تحقيقه وكذا مقومات وأساليب التمكين وقمنا بختام بتبيان أهمية التمكين اداري وفوائده اما المبحث الثاني فتطرقنا إلى أداء الموظفين في المؤسسة والعوامل المؤثرة على أداءه وأساليب تقييمهم وكذا المحددات التنظيمية المؤثرة على أدائهم.

الفصل الثاني: الاطار العملي للدراسة .

تم تقسيم الفصل الى مبحثين الأول تم تناول فيه مفاهيم عامة حول خزينة العمومية والثاني أثر التمكين الاداري على أداء الموظفين دراسة حالة خزينة العمومية-بسكرة-

الفصل الأول:

الاطار النظري للدراسة

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الادارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأسمالها الحقيقي ومن بين الأساليب الادارية المستخدمة يبرز بقوة مفهوم التمكين الاداري كقوة دافعة في اتجاه تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بمواردها البشرية، ما يؤدي إلى حثهم وتشجيعهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم وأفكارهم لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها وقد أثار التمكين اهتمام الكثير من الباحثين لما له من تأثير في مختلف الممارسات الادارية بما في ذلك الإبداع، الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للنجاح والتقدم من هنا تظهر أهمية التمكين الاداري ضرورة تتبناها في المؤسسة حيث تنطلق أهميته وعلاقته بالعنصر البشري وكيفية تفعيل هذه الطاقات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مدخل عام للتمكين الاداري للعاملين-إطار نظري.

المبحث الثاني: أداء الموظفين في المؤسسة-إطار نظري.

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين الاداري وأداء الموظفين.

المبحث الأول: مدخل عام للتمكين الإداري للعاملين -إطار نظري-

يعد التمكين الإداري للعاملين موضوعا هاما فهو يمثل أحد المجالات الحديثة نسبيا والمكملة لما سبقها من الدراسات أدبيات إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول تمكين العاملين والجوانب المرتبطة به، إلا أنها لم تحاول الربط بينه وأداء الموظفين، ويعتبر موضوع التمكين الإداري للعاملين نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى الموظفين، ووسيلة لخفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة وصولا لامتلاك القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل المؤثرات البيئية (الداخلية، والخارجية) ، والبحث في استخدام العاملين كأداة تنافسية بحيث يكونوا قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت دون الرجوع الدائم لقياداتهم.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد التمكين.

الفرع الأول : مفهوم التمكين الإداري.

مصطلح التمكين في القرآن الكريم:

إن مصطلح التمكين ليس بالجديد حيث ورد ذكره في القرآن الكريم في عدة مواضع كما ورد في قوله تعالى " وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما إستخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا" النور 55

لغة: عرف التمكين لغة على أنه:¹

مصدر أفعال " مكن"، ويقال " مكنه" الله من الشيء " تمكيننا" و" أمكنه" منه، وإستمكن الرجل من الشيء و" تمكن" منه، وفلان لا " يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه.
والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء .

اصطلاحا: لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة إهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، من بينها نذكر ما يلي:

¹ عبد العالي دبله، وفاء العمري، مقال حول آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، ص7.

يعرف خضير الكبيسي التمكين بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم ركز التعريف على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمدادهم بكافة الصلاحيات.

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية والتعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافئات والمعرفة وحمائيتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.¹

عرفه المغربي بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات، والتدريب، والتخطيط والرقابة على مهام أنشطة وظائفهم بمدى الوصول إلى إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.²

ثانياً: مفهوم التمكين الإداري:

إذا تحدثنا عن الاتجاهات الفكرية للتمكين سنجد أنه كثيراً ما يشير إليه البعض على أنه استراتيجية إدارية، وآخرون يرونه فلسفة منظمة جديدة، في حين يرى البعض الآخر أنه إيديولوجية إدارية، ومن أجل توضيح هذه الاتجاهات الفكرية الثلاثة للتمكين سنتناول بالشرح كلا منها³

الفرع الثاني: نشأة مصطلح التمكين

اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power ، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان " فرينس ورافين " ، اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإيجار وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول " جون ديوي " في هذا الإطار كذلك في كتابه " الديمقراطية والتربية " أن يثبت أن القوة هي المقدر على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.⁴

¹ مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، عمان، 2006، ص1.

² ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريفات، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، 2013، ص243.

³ مطلق النوري، زكريا وعلي صالح، أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات، ص86.

⁴ عبد العالي دبله، وفاء العمري، مرجع سابق، ص 11.

وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أة تعيل في بعض أو :ل قنوات الإتصال...

ولهذا جاءت كلمة القوة Power من كلمة Petter باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني قادرا TO be able أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما TO have the ability to do واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين بإعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات.

وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الادارية

*** التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة :**

أشار Canningham إلى فلسفة المؤسسة بكونها عقد ضماني بين أعضاء المؤسسة، يحكم هؤلاء الأعضاء في كيفية العمل معا لإنجاز الغايات المنظمة، وقد أشارت دراسة duvall إلى أن المؤسسات تعتمد على فلسفتين:

الأولى: هي فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المؤسسي، وتسعى هذه الفلسفة لمنع الأفراد من ارتكاب الأخطاء، سواء بتقليص خياراتهم في التصرف في العمل، أو بممارسة الرقابة عليهم من خلال نظم وضوابط إدارية، باختصار هذه الفلسفة تعتمد على التحديد المسبق للمهارات المستقبلية والقرارات المنظمية، والتخصيص المسبق للموارد وكيفية التصرف فيها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات الصحيحة.

الثانية: هي فلسفة تكامل الموارد لضمان النجاح المؤسسي، تركز على النتائج التي يحققها العاملون بعد منحهم حرية اختيار طريقة العمل من دون النظر إلى الأخطاء والتي تعتبر وفق هذه الفلسفة دروسا للتعلم واكتساب معارف جديدة وفرصة للإبداع والإبتكار.

إن المدراء الموجهين بالتمكين يلجئون إلى مراقبة السلوك الفردي، وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل ، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الفلسفة الأفضل لخلق البيئة المنظمة الملائمة للتمكين.

*** التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:**

الإيديولوجية الادارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الاداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المؤسسات الاقتصادية، فالتغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولاسيما عقدي الثمانينات والتسعينات

فقد أحدثت تغييرات جذرية أبرزت الحاجة للاعتماد على المورد البشري بشكل كبير، ودعت الحاجة إلى وجود إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات العاملين، وبذلك كان التمكين واحد من الإيديولوجيات التي اعتمدها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم من قبل بسبب ظهور الحاجة إلى العاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع ظروف التي فرضتها المنافسة والتطورات البيئية.

* التمكين بوصفه استراتيجية إدارية: ¹

وصف Nixon التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجعهم بما فيهم المدراء لغرض توظيف مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والالتزامات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة، وعلى هذا السياق جاءت دراسة Estrad لتضع خطوات هذه الاستراتيجية كما يلي:

✓ وضع الرؤية ونقلها إلى الواقع.

✓ وضع الأسبقيات.

✓ تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل.

✓ توسيع شبكة الأعمال ويقصد بها شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المؤسسة.

✓ الاستعانة بمجاميع الدعم الداخلية والخارجية وإقامة التحالفات كإجراءات للتكامل باتجاهات متعددة.

عموما فإن البعد الإستراتيجي للتمكين يمكن من تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة، خصوصا إذ تم اعتماده كبعد أساسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر نظرا لأثره التراكمي للجودة والتحسين.

* ولقد أعطى المفكرون والباحثين في هذا المجال العديد من التعاريف لمفهوم التمكين الإداري، نستعرضها فيما يلي بعض منها:

- فقد عرف (Murrell and Meredien 2000) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.²

- وعرفه " فوكس FOX) على أنه عملية يتم من خلالها إيجاد بيئة للتمكين من مشاركة المعلومات، وتطوير القدرات، وتقديم الموارد والدعم (لمشاركة بالرؤية والأهداف الواضحة واتخاذ القرارات ونتائج الجهود و تأثيراتها

¹مرجع سابق، مطلق الدوري، ص 67 و 77

² K ,I, Murrell, and M .Meredith, Empowering Employee,NEW YORK. Mc.Graw,2000,p110

على الأداء الكلي) ، وتطوير الكفاءة أو المقدرة (من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات وتطويرها) ¹

- كما عرفه (Ghiffin & Mooehad 2001) بأنه " تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" ²

- هناك تعريف آخر للتمكين يجمع بين توافق الإرادتين، إرادة الفرد لكي يكون موظفا ممكنا وإرادة وقيادة المنظمة التي تغريها صفات وخصائص هذا الفرد لتمكنه حيث أوضح (ملحم، 2006، ص60) أن التمكين يتمثل في إطار حرية الموظف وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي وهذه الحالة الذهنية تحتاج لأن يتبناها الفرد، لكي يشعر بثقته في موقع صنع القرار، وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أن تسمى بخصائص الحالة الذهنية وهي : ³

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه لعمله.

2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.

3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله.

4. المشاركة في تحمل المسؤولية عن أداء الوحدة الادارية التي يعمل فيها أو حتى عن عمل المنظمة ككل.

وعرفه (kook 1999) بأنه وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عمل صنع و اتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم.

كما وضحت إحدى الدراسات الميدانية التي أجريت على شريحة من القياديين والعاملين في منظمات أمريكية مختلف، طلب منهم إعطاء مفهوم لمصطلح التمكين الإداري فجاءت إجاباتهم متباينة لحد كبير، وقد صنفت هذه التعريفات على النحو التالي:

- التمكين هو تفويض الصلاحيات ليمكن العاملين من القيام بمهامهم دون الرجوع لمدراءهم أو لمن هم أعلى منهم.
- التمكين هو تحديد المسؤوليات للعاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم به دون إشراف مباشر عليهم.
- التمكين هو تشجيع العاملين وحثهم على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة.
- التمكين هو جعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتيا ويؤدون أعمالهم طوعيا.

¹ ايمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، المجلد 5 العدد2، 2009، ص239

² سيد محمد، جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الإسكندرية، مصر، 2005، ص253

³ عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الإسكندرية، مصر، 2005، ص135

وبناء على ما تقدم من التعاريف يتضح أن التمكين الإداري¹:

هو فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة المفتوحة فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبر ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في عملية اتخاذ القرار من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى ويعرف التمكين الإداري بأنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازهم بالإضافة إلى تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى، كما يتضمن منح الأفراد حرية للتفكير والتعرف بما يؤدي إلى اتخاذ القرارات بطريقة مستقلة مما يولد الشعور بالثقة وتحكم الفرد في وظيفته أي منح العاملين سلطة أوسع لممارسة الرقابة الذاتية وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يتم نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين حيث يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره²

وبناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التمكين الإداري: هو خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع إتياعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تتجز بها الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية.³

الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري

إن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومضمونه، وكثير من الدراسات تناولت أبعاد التمكين، وسيجري تسليط الضوء على هذه الأبعاد، رغم وجود تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

أولاً: الاتصال ومشاركة المعلومات⁴

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع

¹ رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي، بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 2012، ص 259 .

² مرجع سابق، ايمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، ص 239 .

³ ناصر جوادات، أحمد المعاني، أحمد عزيقات، 2013، ص 244.

⁴ سيد أحمد، جاد الرب، مرجع سابق، ص 253 .

والابتكار ويختصر كثيرا من الجهود حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل. إن توافر المعلومات بعدا مؤشرا أساسيا من مؤشرات التمكين الفعال بحيث يتحقق للأفراد المتمكنين ما يأتي:

- 1- التمكين بشكل معقول من الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون حول وظائفهم.
- 2- إمتلاك العاملين للجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول على تلك المعلومات وتبادلها مع الآخرين بشكل فعال.
- 3- توافر المعلومات للعاملين بحيث تمكنهم من الإجابة على جميع الأسئلة التي تطرح من الزبائن والمشاكل التي يواجهونها في العمل.
- 4- حرص إدارة المنظمة أن تطلع العاملين المتمكنين على المعلومات السابقة ذكرها وعدم حجبها عنهم.
- 5- الثقة بقابليات العاملين حول أن يقدموا معلومات دقيقة ويتحملوا مسؤولية صحة تلك المعلومات.
- 6- التعرف بحرية شاملة من قبل العاملين إزاء ما يواجهونه في البيئة بحكم شعورهم العالي بالمسؤولية من كمية المعلومات المتاحة لديهم ونوعيتها.
- 7- خلق حالة من الحرص لدى العاملين على أن يستفيدوا من جمع قنوات الإتصال الصاعدة والنازلة الأفقية والعامودية والشبكية لغرض نقل المعلومات وتبادلها.¹

ثانيا: تفويض السلطة

يقصد به منح الغير (المفوض له) حق التعرف وإتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، كما يمكن تعريفه بأنه نقل الرئيس في العمل بعض مهامه إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه وبقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة والتفويض يجب أن تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه لكل نشاط، وهو لا يعفى من المسؤولية فعلى المسؤول سحب تفويضه إذا أسئ استخدام السلطة من قبل المفوض إليهم، ويعتبر تفويض السلطة أمرا إيجابيا لأنه يسمح للمرؤوسين باختيار مهاراتهم في العمل، لذلك يجب أن يكون بالدرجة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة وبشكل يخلق تحفيز للعاملين

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 135.

للمشاركة في تطوير الأداء كالإنجاز كما وكيفا، والواقع أنه عملية نسبية تختلف من وقت لآخر بدرجات متفاوتة لكل وظيفة أو نشاط بالإضافة إلى طبيعة وقناعة المفوض نفسه¹

ثالثا: تحفيز العاملين

❖ التحفيز الذاتي:

وهو الشعور الإيجابي لدى الفرد بأن مؤسسته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه، ويتضمن الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد، وتهدف عملية التحفيز إلى مجموعة من الأهداف، يأتي في مقدمتها أنه يسعى بصفة أساسية إلى زيادة إنتاجية العاملين حيث إنه قد تبين أن مستوى كفاءة العامل يتحدد بصفة أساسية وفقا للمعادلة الآتية:²

الكفاءة = القدرة * الرغبة

القدرة = المهارة * المعرفة

الرغبة = الإتجاهات * المواقف

وبما أن الرغبة تمثل الحاجات، والحاجات تمثل أساس الحافز، لذا فإن التحفيز يستهدف بصفة أساسية تحديد الحاجات.

❖ لتحفيز الغير الذاتي:

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع، أو الإدارة التي تتم بموجبها الإشباع فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل. وتقسم الحوافز إلى عدة أنواع ولكن أكثره شيوعا هو تقسيمها إلى: حوافز مادية وحوافز معنوية، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوع آخر من الحوافز، وهو ما يسمى بالتحفيز المتلازم، ويقصد به تقديم حوافز مادية ومعنوية في

¹ بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، مجلة العلوم الاقتصادية واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وأثره على الإبداع، جامعة باجي مختار عنابة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2016، ص20

² رعد عبد الله الطائي، عيسى ققادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن عمان، 2008، ص240

وقت واحد بهدف دفع العاملين إلى بذل الجهود في سبيل تحقق أهداف المنظمة ومن هنا يتضح أن الحوافز هي الأمور المتعلقة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين، فإذا كان الدافع عنصر داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز هو عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجهه باتجاه سلوك معين، لذلك يجب على الإدارة استثمار الدوافع وتقديم الحوافز لإشباع الدوافع وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة.¹

رابعا: فرق العمل

إن الموظفين الممكّنين يجب أن يشعروا في عملهم، ويمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتتخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.²

¹حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013، ص 15 .
²العتيبي وسعد مزوق، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، سنة 2009، ص 24 .

حسب الجدول (01) يوضح أبعاد التمكين

| الباحث | سنة | المهمة | القوة | التحفيز | فرق العمل | السلطة | تفويض | المعلومات | توافر | التدريب | الاتصال | المكافآت | الثقة |
|--------------------|------|--------|-------|---------|-----------|--------|-------|-----------|-------|---------|---------|----------|-------|
| Goodman | 2007 | * | | * | | | | * | | * | | | |
| Ivancevich | 2002 | | | | * | | | | | | * | | |
| Daft | 2001 | | * | | | | | * | | | | * | |
| راضي | 2010 | | | * | | * | | | | | * | | |
| نجيب عبد المجيب | 2013 | | * | * | | | | * | | | | | |
| العتيبي | 2000 | | | | | * | | | | | * | | * |
| الخليلي سليمان | 1988 | | * | | | | | * | | | | * | |
| Blanchard et al | 2001 | | | | * | | | | | | * | | |
| مصطفى | 2005 | | | | | * | | | | | | | |
| Lloyd | 1999 | | | | * | | | | | | | | |
| Roblins | | | | * | | | * | | | | | | |
| أمل محمد علي | | | * | | | | | * | | | | * | |
| المجموع | | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| النسبة | | 8% | 33% | 33% | 25% | 33% | 41% | 8% | 8% | 25% | 8% | 25% | 8% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الموضوع

المطلب الثاني: نماذج وخطوات التمكين الإداري.

الفرع الأول : نماذج التمكين الإداري

لبلوغ التمكين أو الاقتراب منه تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين التي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم التمكين.

وسنعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين، وهي كالآتي:

➤ نموذج (Conger and Kanungo، 1988):

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

الأولى: يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي، فالتمكين يدل ضمنا على تفويض السلطة او القوة.

الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضا كاتجاه تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على اكثر من معنى المشاركة في القوة او السلطة، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

ولتقرير مستوى التمكين في اي منظمة حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين والتي تتضمن¹:

➤ المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر الى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، المركزية العالية في توزيع الموارد، اما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف او غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة

¹ العتيبي سعد بن مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص70-ص117.

المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، لذلك فان الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد ان تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة ان تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

➤ **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

➤ **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

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

➤ **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة. واختصارا يرى الكاتبان بان التمكين يمثل " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد ان فاعليته الذاتية تتحسن وان تمكن العاملين، يعني ان تسعى الى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية او تعمل على إضعاف او التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة " .

➤ نموذج (Thomas and Velthouse،1990):

قام (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model)، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشار الى ان التمكين يجب ان يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات

التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبروا انها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي: ¹

1. **التأثير الحسي او الإدراكي (Sense of Impact):** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على انه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بانجاز الهدف او المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد "، وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن ان يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن ان تتخذ في كل المستويات.

2. **الكفاءة (Competence):** ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن ان يؤدوها بإتقان اذا بذلوا جهدا، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالانجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.

3. **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness):** تهتم بقيم الهدف او المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير او أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلا ان المهام التي يقوم بها ذات قيمة، وإعطاء معنى للعمل يعني ان يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بمعنى العمل يمثل إحساسا ان الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وانه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4. **حرية الاختيار (Choice):** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

الفرع الثالث : نموذج ديانا تريسي للتمكين

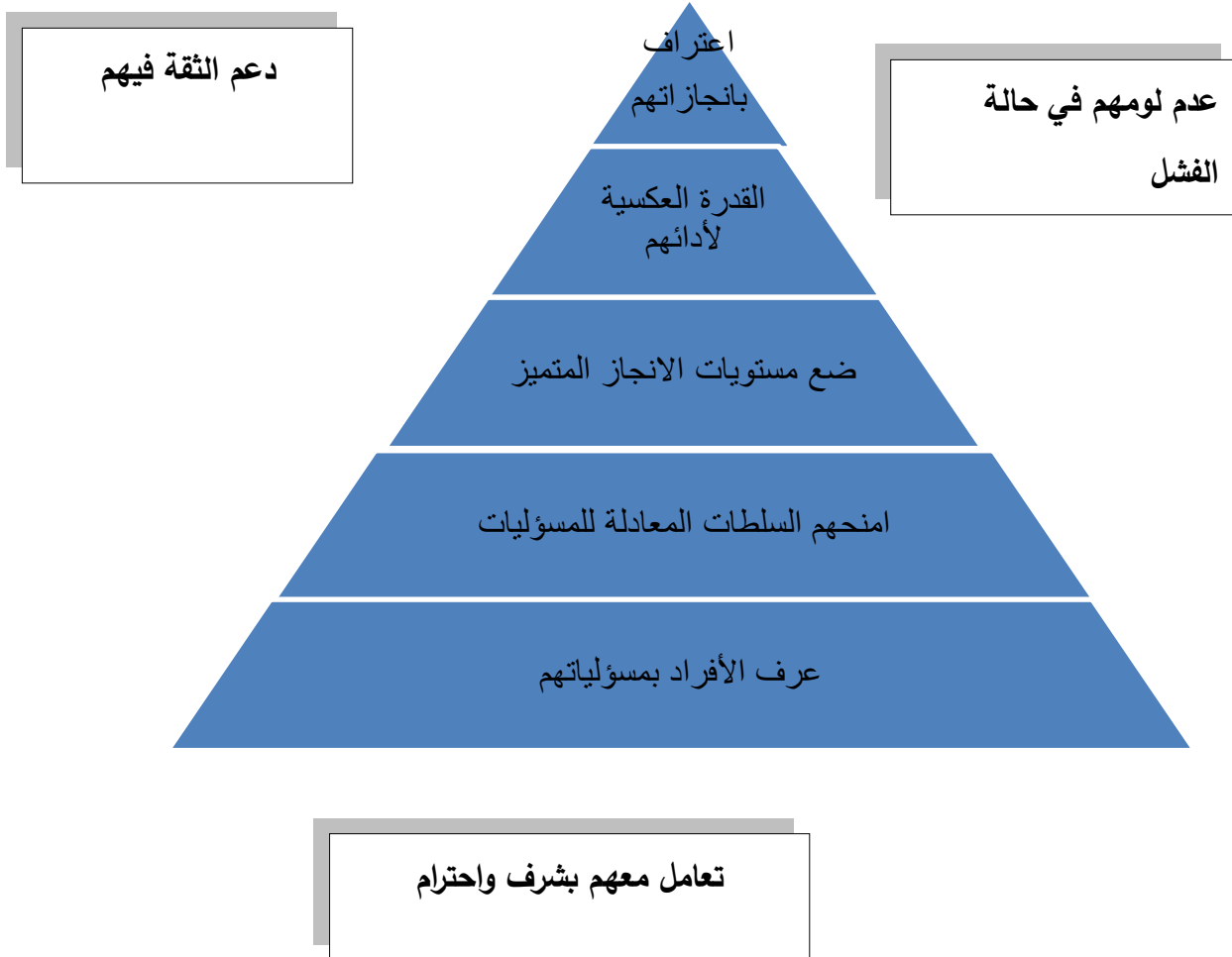
يستند هذا النموذج إلى عدة مبادئ، أهمها: ²

1. معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
2. تخلي الأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.

¹ العتيبي سعد المرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص90-ص117.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص69-ص70.

3. وضع مستويات الانجاز المميز.
 4. ضرورة تدريب الأفراد، وتتميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
 5. تزويدهم بالمعارف والمعلومات.
 6. مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
 7. الاعتراف بانجازاتهم وتقديرها.
 8. دعم الثقة فيهم.
 9. عدم لومهم في حالة الفشل.
 10. التعامل معهم بشرف واحترام.
- ويبين الشكل رقم (01) تصورا لنموذج ديانا تريسي للتمكين:



وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 69-70.

الفرع الثاني: خطوات التمكين الإداري للعاملين.

الخطوة الأولى: تحديد اسباب الحاجة الى التغيير

وفي هذه الخطوة يجب ان يقرر المدير لماذا يريد ان يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وبمعني آخر ما الفائدة التي تعود علي الموظف والمؤسسة التي يعمل بها من وراء تمكينه؟ وهنا نشير أن للتمكين أسباب مهمة ومختلفة نذكر منها :

* تحسين خدمة العملاء .

* رفع مستوى الجودة وزيادة الانتاجية .

* تنمية قدرات ومهارات المرؤسين .

* تخفيف عبء العمل عن المدير .

* تطوير الوظائف بشكل دائم .

وأى كان السبب أو الاسباب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب علي المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين وعليه يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين مما.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.¹

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين ، والهدف من وجود

¹ منال البارودي ، الرضا الوظيفي ،مرجع سابق، ص، 142

المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم، فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين عليّ التعلم والتطور والنمو .

فالمدير يهيئ البيئة الصحيحة حيث يشعر الأفراد بقدراتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين فالمدير لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، ومن الأدوار الرئيسية للمديرين التأكد من أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الادارية .

الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر¹.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.²

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق

¹ منال البارودي ، الرضا الوظيفي ،مرجع سابق، ص، 143

² حسن مروان عفاة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، منكرة ماجستير في إدارة الاعمال ،جامعة الازهر غزة سنة 2013م، ص18

العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمؤسسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.¹

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين .

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب.

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة با لتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.²

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات.

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

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتجه نحو تفضيل أداة العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم

¹ منال البارودي، مرجع سابق ص.143

² جواد محمد علي عالية، سيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية، العدد 56 ، جامعة بغداد، العراق، ص261.

للمشاركة ،حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج .

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج .

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما أنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقت وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

المطلب الثالث: مستويات ومقومات التمكين.

الفرع الاول: مستويات التمكين.

لقد قسم الباحثين الاقتصاديين مستويات التمكين إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس، هذه درجة السلطة التي يمارسها الموظفون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في :

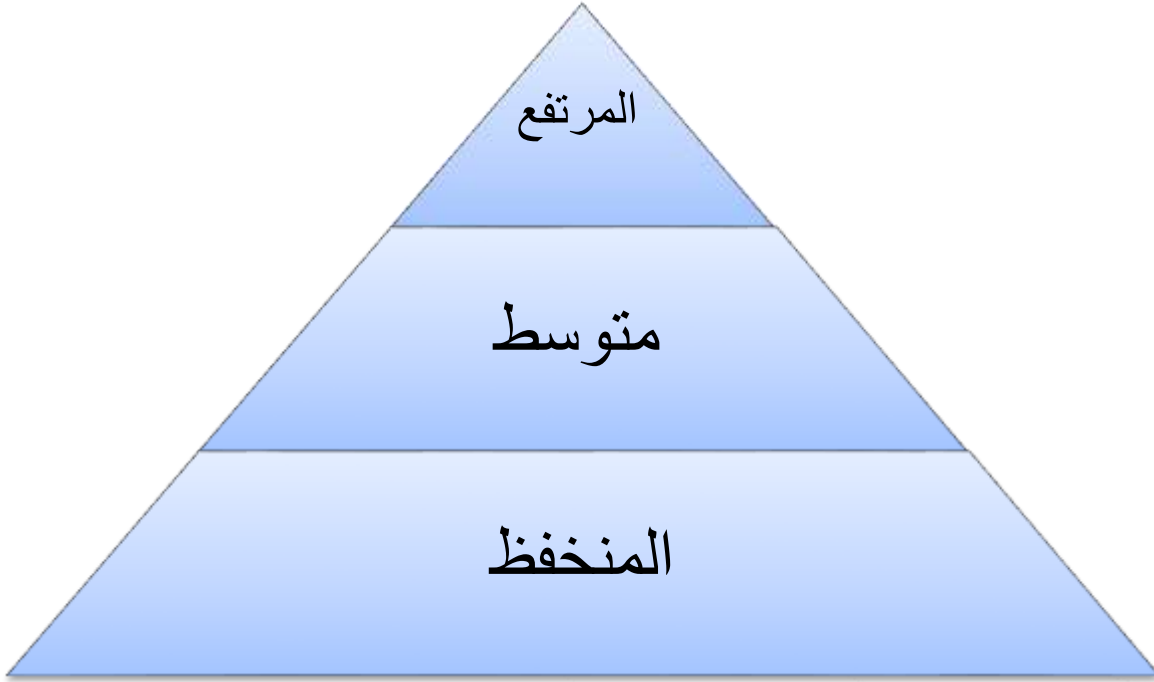
1-المستوي المنخفض: في هذا المستوى يطلب من الموظفون وبشكل فردي معلومات محددة ،أو آراء ،حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم الموظفون الحلول ،بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2-المستوي المتوسط: في هذا المستوى ،يتم استشارة الموظفون بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة ،عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ،ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ،ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة .

3-المستوى المرتفع: يتسم المستوى الاعلى بامتلاك الموظفين السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق عمل ذاتية التوجيه. هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

¹ منال البارودي ،مرجع سابق، ص 144.

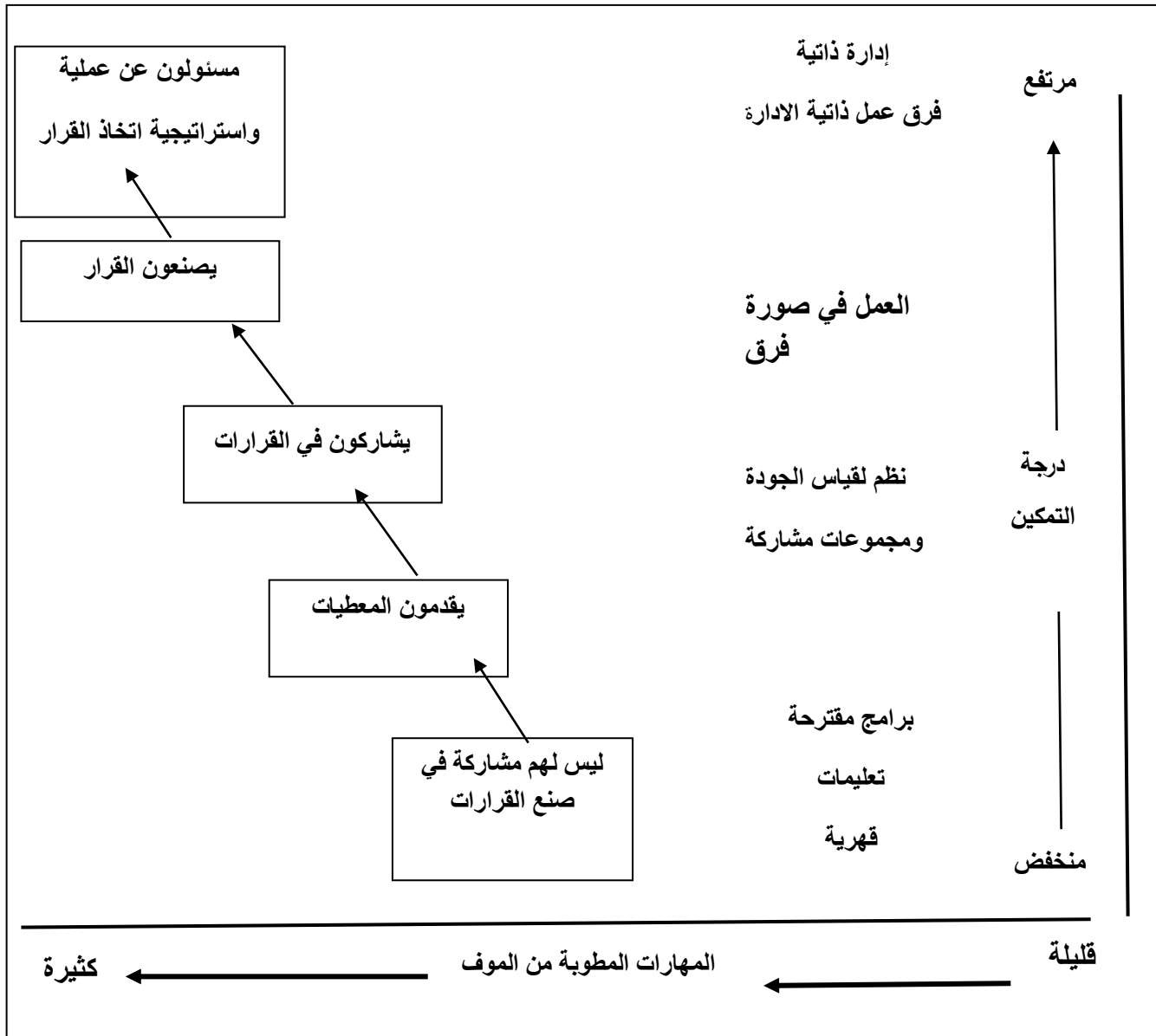
الشكل (02) يوضح الشكل التالي مستويات التمكين



المصدر : من اعداد الطالبة

أن الهدف من عملية التمكين الإداري هو إيجاد مستوى إداري فعال، ذي جدوى داخل المؤسسة . وذلك من خلال افساح المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا ،وإذا حاجة داخل المؤسسة، ويجب أن يعلم المديرون بأن إعادة الحيوية لمؤسساتهم ،لا بد أن يحدث من القاعدة إلى القمة ،وبناء على المعلومات التي ترد إليهم ،وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المؤسسة الادارية ،ويشمل كافة جوانبها الفنية ، والمالية، والادارية، والبشرية .

وفي الشكل التالي يوضح أفندي تسلسل ومستويات التمكين في المؤسسات.



المصدر: حسن مروان عفانة(م/س)

شكل رقم (03):تسلسل ومستويات التمكين

الفرع الثاني: مقومات التمكين الإداري للعاملين.

هناك العديد من المقومات التي تركز عليها عملية التمكين واهمها فيما يلي.

❖ **العلم والمعرفة والمهارة**: يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة، يمكن منح العاملين حرية في التصرف ثم المشاركة ثم التمكين، فزيادة خبرة الفرد تزيد مهاراته المعرفية وبالتالي تزيد مكتسباته المعرفية، وزيادة قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار كبيرا باستقلالية أكبر، كما أن المعلومة تعد سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل المشاكل العمل، فبغيب المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية وكفاءة، لأنه ببساطة يفترق لاتخاذ القرار وذلك لعدم حصوله على المعلومة والتي من خلاله تمنحه الحق بتصرف دون خوف، وتمنعه من تجنب ارتكاب الخطاء.¹

أن التنفيذ الفعال للتمكين يعتمد على ثقافة التنظيمية الجديدة، وكذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته ونقص بثقافة المؤسسة أنماط من الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها أو اكتشفتها أو عملت على تطويرها خلال مراحل تعلمها، من خلال التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت نجاحها فاعتبرته صحيحة وفعالة.

❖ **الاتصال وتدفق المعلومات**: تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز عملية الابتكار والتطوير لبلوغ مستوي الابداع ويعمل على اختصار الكثير من الجهد والوقت.

❖ **الثقة بين القائد والمرؤوسين**: تعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين الإداري حيث يرى هارت أن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم وصدقهم واهتمامه بمصلحته ومصلحتهم، وعدم توقع إساءتهم ويكون هذا الشعور متبادلا بين الرئيس والمرؤوسين وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه، وهي أهم نتائج التمكين الإداري، وبالتالي يتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين واكتساب ثقتهم وتشاركتهم همومهم ومشاكلهم حتي تحضي بثقتهم، تلك الثقة التي تكون قائمة من خلال التواصل ومنفعة المتبادلة، كما تكون الثقة المتبادلة كامؤشرا هام لرضا الأفراد على

¹ مطربن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، ص 61، 64.

مؤسساتهم مجسدة من خلال رؤسائهم وبتالي وجود مناخ يساعد العاملين علي الاداء الفعال والعمل البناء وبذلك اكسابهم الرضا الشخصي وبلوغهم مستويات عليا من الالتزام وبامتياز .

❖ **الحوافز المادية والمعنوية:** تشير الكثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية سواء من خلال المشاركة في المنافع هناك أيضا مشاركة في المخاطر عن طريق المحاسبة علي الاخطاء أو النتائج الغير مرضية ،من خلال تحمل المسؤولية، وهو ما يطبقه نظام الحوافز يعمل علي تشجيع العاملين علي تحمل المسؤولية بشكل صحيح ،وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين فمن يستثمر في التمكين الاداري لتحقيق نتائج مرتفعة يحصل علي حوافز عليا ،وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية وللكفاءة والابداع والتفكير الايجابي والاخلاقي مما يدفع لرفع من مكانة المؤسسة .

ومن ناحية أخرى فان مؤسسة القرن الواحد والعشرين مؤسسة محفزة لأعضائها من خلال وضع نظام قوي للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل علي حوافز مالية مما ينعكس علي تموقع المؤسسة في مكانة أحسن، والعكس صحيح.

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أن التمكين لا ينشأ من فراغ وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فالثقة والمعرفة والمشاركة في الرؤية والمعلومات تحتاج إلى تغيير في نوايا الجميع، ومعتقداتهم وسلوكياتهم لبلوغ مفهوم التمكين الاداري.

المطلب الثالث: أساليب وأهمية تمكين الاداري وفوائده وتطبيقه وعوائقه .

الفرع الاول: أساليب التمكين الاداري.

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ويمكن القول أن من أهم أساليب التمكين الاداري المعاصر مايلي:

1-أسلوب القيادة: إن للمدير في أي مؤسسة دور مهما في عملية التمكين الاداري ولقد اقترح Greasly وآخرون أنه من أجل التحدث عن التمكين بطريقة جيدة ،فإن الحاجة ملحة لدراسة دور المدير، حيث إن الطريقة التي يستخدمها المدير لتطبيق التمكين والمحافظة عليه لها تأثير كبير ومهم على شعور العاملين إذا كان مرؤوسون يشعرون بالتمكين أم لا يشكل مستمر، إضافة إلى دوره في الاعتراف وفي تقدير المساهمات التي قام بها العاملون ،من خلال التأكيد على أهمية الجهود التي بذلها العاملون ومن خلال تدريبهم أيضا.¹

¹فهد مانه فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،طبعة الاولى2016،ص17.

ويعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.¹

2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية في اتخاذ القرار، وقد توصلت Cognitive الإدراكية إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق .

3- أسلوب التمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد لا يؤدي إلى عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي Quality Circles الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعما معا أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم تمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم والعمل على تعزيز الأداء المؤسسي، حيث أن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات، من حيق نطاق الإشراف والتحول من التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الأفقية والتنظيم المنبسط للفريق وبالتالي يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء لأنه يعتمد على العمل المتبادل لتحقيق أكبر من استقلالية الفرد وبذلك تحقيق قيمة أعلى، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق.²

¹ عيسات فطيمة الزهراء، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، بوبرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07-2016، ص 309.

² يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص 40.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يري دعاة هذه المرحلة أن الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء وإدوار ديمنق وأفكاره حول الجودة الشاملة ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبداء مهم وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة .

4-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبداء التمكين، فيقول حتي تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.¹

ومن هنا فان الجميع يعملون كشركاء Partners ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويشاركون أيضا في صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشي من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين أفراد وفرق متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل

الفرع الثاني: أهمية و أسباب التمكين الاداري

أولا: أهمية وأسباب التمكين الاداري للعاملين.

يعتبر التمكين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة، لان التمكين يساهم في رفع معنويات ورضاء العاملين، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي في تحسين الأداء، ناهيك على أن التمكين يؤدي إلى سرعة معالجة الشكاوى واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها.

¹فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، مرجع سابق، ص 69-70.

أ- أهمية تمكين العاملين.

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم) مستوى الأفراد، والمجموعة والمنظمة (حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

❖ على مستوى المؤسسة

1 : يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة

حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقت الموظف وتسلب الضوء على مواهب وإبداع الموظفين، بالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاط وحماس مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة.

وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة والعملاء يصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة مما يزيد من الحصاة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحه¹.

2 : توفير فرص التطور التنظيمي

حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي ل تحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين، وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة².

ويساعد على تخفيض التكاليف وأخيرا فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية. هذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المديرين إلى تحقيقها.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات دار وائل، الطبعة الثانية، 2006، ص139.

² عبد المجيد، اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9 و10 مارس 2004، ص7.

3 : زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة

فالأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة¹

4 : تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار

يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ ال قرارات وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المؤسسة.

5: يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة

حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، وعلى ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

6 :تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى

حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الاستراتيجي.

❖ على مستوي المجموعة.

إن تمكين عمل المجموعات تصنف إلى أربعة وهي :

1-تطوير فرق العمل

يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، إلى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم ولهذا فان فوائد عمل فريق العمل تعددت وق د يكون أهمها²

¹مها مهدي، قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية من سنة 2005، ص 25، ص 27.

²مها مهدي قاسم، مرجع سابق 27 .

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
- تخلق بيئة عالية التحفيز و توفر مناخا مناسباً للعمل.
- تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجيا.
- تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة و دقة المهام.
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، و تقدم حلولاً مبتكرة لها. تحسین مستوى ونوعية القرارات.
- تحسین مستوى ونوعية القرارات.
- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسین مستوى مهارات الأعضاء.

2: بناء فريق قوامه الثقة

فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

3: زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة

إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتباره ا مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

4 -زيادة قدرة الفريق على التحليل.

وتكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي:

- * استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- * مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم.
- * حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.

❖ علي مستوي الأفراد.

يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية .وتعتبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

إن للتمكين فوائد كثيرة تعود على الأفراد في التنظيم ويمكن عرضها كالآتي:

عندما يتم منح القوة والسلطة للموظفين في اتخاذ القرارات، واتخاذ الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بأعماله الرئيسية.

ويرى موسى اللوزي أن من أهم أهداف التمكين، هو إعطاء الفرصة الكاملة للمدير للقيام بأعماله الرئيسية، مثل التخطيط الاستراتيجي أي عندما يمكن للأفراد أن يقوموا بالأعمال دون الرجوع للإدارة والحصول على الموافقة منها فإن التحسينات تتم بشكل أسرع في المنظمة أيضاً، أي أن الأفراد بهذه الطريقة يمكنهم ملاحظة المشاكل وحلها بشكا أسرع لأنهم يملكون السلطة والمشاركة أكثر في المؤسسة.

1- زيادة مسؤوليات الموظفين

عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف المنظمة، أي أن المنظمة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين، أيضاً تقلل من تكاليف التدريب.

2- زيادة الرضا الوظيفي

فعندما يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم، وبالتالي شعورهم بالرضا.

3- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين

حيث أن تمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.

4- زيادة مشاركة الموظفين

عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحاً فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

ب- أسباب التمكين العاملين .

إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضاً على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة، سواء أكانت خاصة أو حكومية أو غير حكومية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة.

- وانطلاقاً مما تقدم، نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي¹
- * حاجة المنظمة لان تكون أكثر استجابة للسوق.
 - * تخفيض عدد المستويات الادارية في الهياكل التنظيمية.
 - * الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل.
 - * الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - * أهمية سرعة إتخاذ القرارات.
 - * إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
 - * توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - * الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الادارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 - * إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.
- الفرع الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق التمكين الإداري
- أولاً: فوائد التمكين الإداري²

| بنسبة للموظف | بنسبة للمؤسسة |
|---|-------------------------------------|
| إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات | زيادة التعاون علي حل المشكلات |
| ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل | تحقيق مكانة متميزة |
| ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد | زيادة القدرة التنافسية بين الموظفين |
| تمتية الشعور بالمسؤولية | ارتفاع القدرات الابتكارية |
| ارتفاع ولاء الفرد لضغوط العمل | انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل |

أولاً: معوقات تطبيق التمكين الإداري

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي³

¹ عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين، مدخل التحسين والتطوير المستمر ، منظمة العربية للتنمية الادارية ،بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة 2003 ص10 .

2 - William, Umiker, Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p. 233.

³ -سعد العتيبي، جوهر التمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005 ، ص 39 و 40.

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز العاملين.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملاءمة نظام المكافآت

المبحث الثاني: أداء الموظفين

يعتبر عنصر الأداء هو العنصر الحيوي في جميع المستويات التنظيمية بدءاً من الاعمال التنفيذية والتشغيلية ، وصولنا الى مستوى الإدارة العليا بمؤسسة ،ومن ثما ننتقل الى الدور الذي يلعبه الموظف وأداءه لعمله ،من خلال مقارنة بين أدائه الفعلي وأدائه المستهدف، وإيجاد الفجوة بينهما والعمل علي تقليصها من خلال معالجة جوانب الضعف ،من خلال تقييم أدائه للعمل علي تحسين أداء الموظفين .

المطلب الأول: ماهية أداء الموظفين.

يعتبر الأداء العامل المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار المؤسسات، حيث تعرض الأداء في المؤسسة إلى تطورات سريعة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، كما أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تستند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين، بمعنى آخر تحليل عناصر السلوك لدى الموظف وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب أداء الموظفين، وحيث نعالج في هذا المبحث ماهية أداء الموظفين أين تطرقنا إلى مفهوم أداء الموظفين عند بعض الباحثين وعناصره ومختلف العوامل المؤثرة في الأداء .

الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين.

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمدير يعني المردودية والقدرة على المنافسة وللموظف يعني مناخ العمل. الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر، ومن فئة لأخرى، وهذا ما نفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد.

أولا: تعريف الأداء.

يعكس الأداء حسب بورمان " مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية " يقصد بهذا التعريف أن سلوكات الأفراد إذا كانت ايجابية ستؤدي لا محالة إلى الوصول لأهداف المؤسسة، وإذا كانت سلوكات سلبية ستؤثر حتما على أهداف المؤسسة سلبا¹

ويعرف أيضا بأنه: "الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف ".

نعني بأداء الموظف اتجاه عمله كمية الجهد التي تعبر عن مقدار الطاقة التي يبذلها الموظف في العمل سواء كانت جسمانية أو عقلية لإشباع جميع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

كما يعرف الأداء على أنه " ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال²

هنا يعبر الأداء عن مستوى معين يسعى الموظف إلى تحقيقه عند القيام بعمله الذي له علاقة بتطبيق درجات مختلفة من المهام الموجهة إليه، كما أن الأداء يتحقق بامتزاج عدة أبعاد غير أن الأداء يؤثر مباشرة في البيئة³ ويشير الأداء إلى أنه " أداء الموظف للعمل أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " يتبين

¹ طویل كريمة ، الدافعية والرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير في العمل والتنظيم، جامعة الجزائر ، الجزائر ،2008،ص50

² محمد سعيد، أنور سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ،مصر، 2004،ص19.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1982، ص 244.

لنا من هذا التعريف إلى أن مصطلح الأداء يشير إلى مساهمة الموظف الفعلية في وظيفته في المؤسسة والمساهمة المتوقعة من الموظف في المستقبل لأداء مهامه.¹

كما يقصد به " : الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة " يعبر هذا التعريف عن درجة تحقيق عمله من حيث كمية ونوعية العمل المقدم من طرفه.

من خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، ومن الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، فيتحقق رضاهم وبالتالي يبذلون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة والذي يساهم في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها.

ثانيا : الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء .

تتعدد هذه الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء من أهمها :²

(1) الإلمام بالعمل

يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.

(2) ناتج العمل

إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، " بصمات العامل في العمل".

(3) سلوك العامل

إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإلتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها؟

(4) السلوك الاجتماعي

مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، و تنفيذه للأوامر و مشاركته في حل مشكلات العمل.

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة ،2004،ص40.

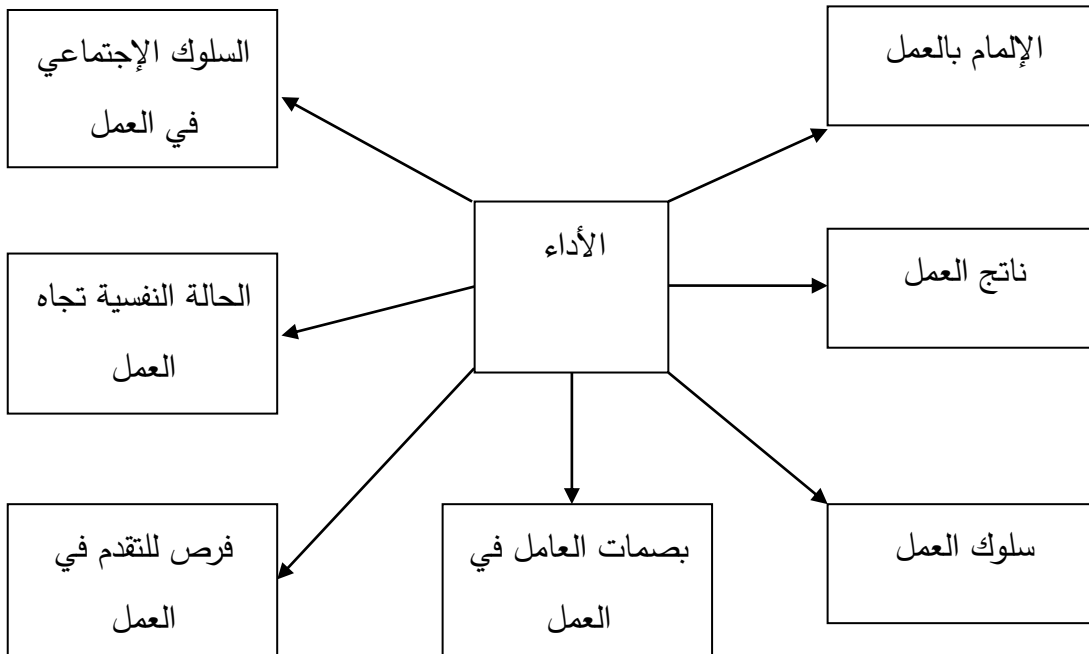
² تور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر ،2005، ص16.

5) الحالة النفسية

إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس و رغبة للعمل و الاستعداد لإتقانه، و يتفاعل مع عمله باليقظة و الحضور الذهني، و إما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

6) فرص التقدم

يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برامج التدريب و الممارسة الميدانية و يمكن أن نلخص ذلك في الشكل رقم(04) : الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي ، مرجع سابق ، ص 17

الفرع الثاني: عناصر الأداء .

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المسئول المباشر إتباعه والتقييد به عند

تقييمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها .
ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين:¹

*القدرة على الأداء

*الرغبة في الأداء

كما هو موضح في العلاقة التالية :

مستوى أداء الموظف = القدرة * الرغبة

أ - القدرة على الأداء :

فالقدرة تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما :المعرفة والمهارة أي أن:

القدرة = المعرفة * المهارة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها... أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه. وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة ، فالموظف قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل ، ولكن هذا ليس كافيا لجعل منه عاملا ذو أداء كفء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان.

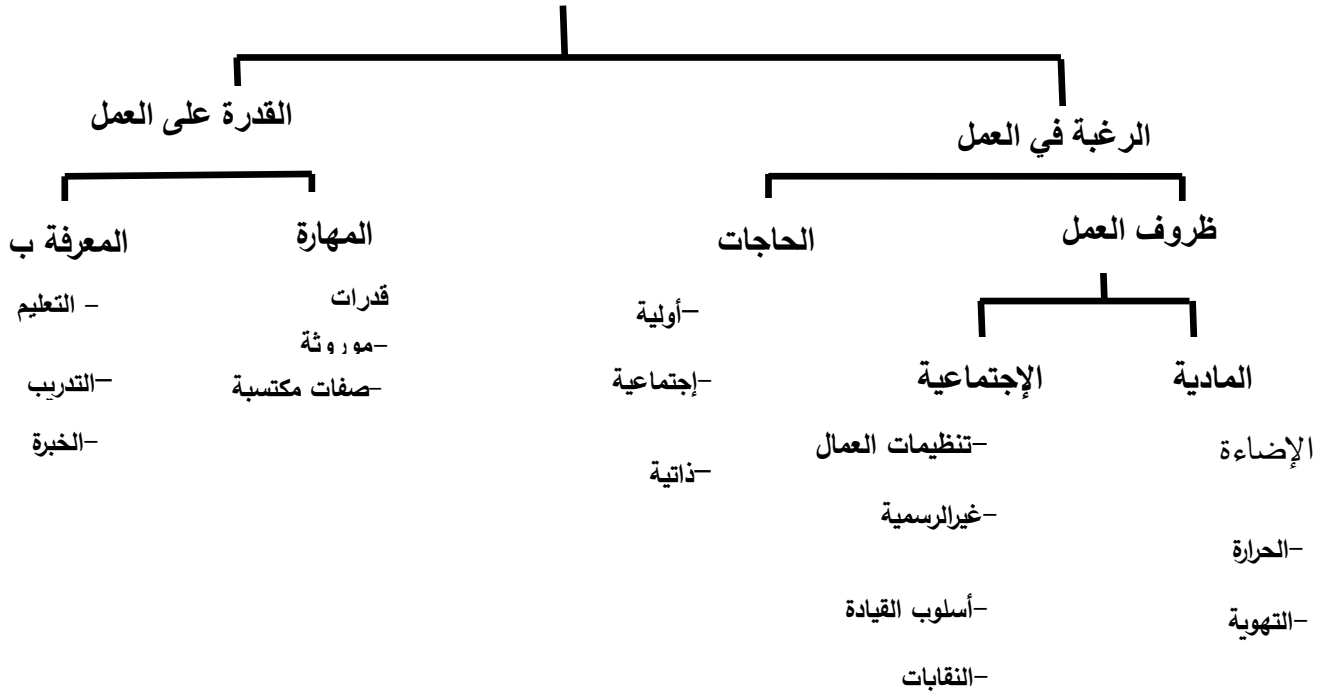
ب - الرغبة في الأداء :

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي :ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن

¹ بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بومرداس، الجزائر، 2010ص59-60.

توضيح ذلك في الشكل رقم (05) التالي:

الأداء البشري للعمل



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، ص 39

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل العنصرين:

1. الرغبة في العمل والقدرة على العمل.

2. الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة...، كما

تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء

كانت حاجات أولية الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية الموظف:

الأكل، المأوى، الراحة، الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق

ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في

المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثية، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها.

هناك من جعل محددات أو عناصر أداء الموظف في ثلاثة عناصر هي ¹:

- يعبر أداء الموظف عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية يمكن حصرها في: الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الموظف وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي كما يلي:

أداء الموظف = الجهد المبذول * إدراك الدور الوظيفي * القدرات

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل و كذا درجة دافعيته لذلك، وهذا تحدده قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها إذا ما بذل Porter الجهد حسب الجهد المطلوب أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فبقدر ما يكثف الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل، أما العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الموظف وخبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة. فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية ² كلما زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية :

* أن الخبرة تخفف من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.

* أن الخبرة التي حصل عليها الموظف مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل.

* أن الخبرة تعمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الموظف قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.

ج - إدراك الموظف لدوره الوظيفي :

والعنصر الثالث يتمثل في إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلا: زيادة

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2004، ص227.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص111.

التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا¹... فلتحقيق مستوى مرض من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر، بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهود فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير هوان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا الموظف منخفضا كذلك.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين.

يوجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهمها العوامل البيئية والتي هي مؤثرات على الجهد والقدرة والإتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، وأيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الموظفين، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:²

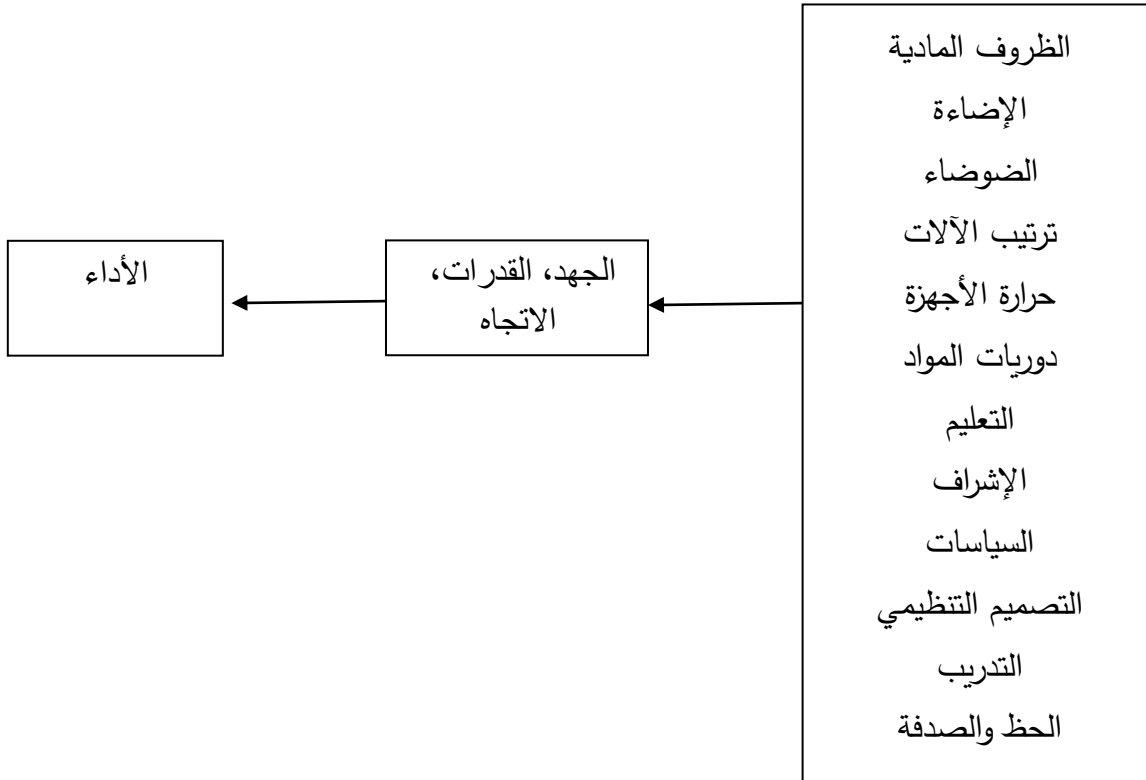
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

ويمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

¹رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

² إيصولاح زهية ، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة ماجستير في الاقتصاد، الجزائر، 2007، ص 47.

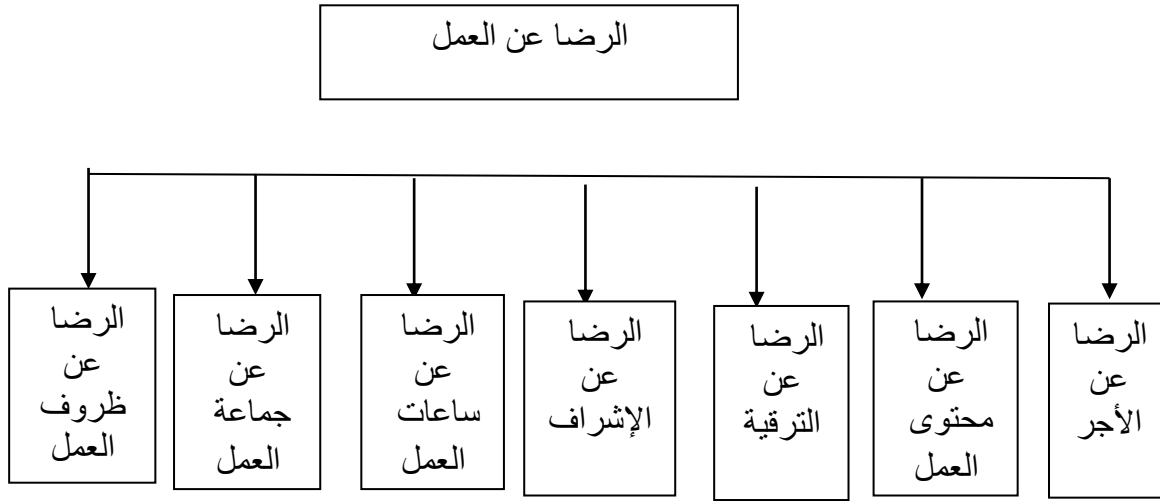
الشكل رقم(06) : العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر :راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص218

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر و تتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة هي تساهم في مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات و قدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، و كل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر و تسيطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة. أما العوامل التي تتحكم في الرضا يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله.



ما يلاحظ من هذا الشكل أنه يكون الموظف راض عن عمله يتحقق مجموعة من العوامل التي تتمثل في: الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل، أي هذه العوامل هي التي تتحكم في مستوى رضا الموظف في المؤسسة والتي يمكن شرحها كما يلي:

1) الرضا عن الأجر:

يعتبر الأجر مقابل للجهد الذي يبذله الموظف وتكلفة للمؤسسة، فيرى الباحثون ومن بينهم هرزبرج أن الأجر لا يمثل إلا مصدر لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، لكن الواقع يثبت عكس ذلك إذ أن الأجر المرتفع دليل على المكانة الاجتماعية المرموقة وبالتالي الاحترام من قبل الغير، كما نجد جوانب اجتماعية ومعنوية. ويجب أن تكون سياسة الأجور محفزة وتنمي شعور الموظف بالرضا.

2) الرضا عن محتوى العمل:

تبرز علاقة محتوى العمل بالرضا كما يلي:

أ - درجة تنوع العمل:

يؤدي التنوع في أداء العمل إلى عدم الملل النفسي، عكس التخصص الدقيق الذي دعا إليه أصحاب المدرسة الكلاسيكية.

ب - درجة السيطرة الذاتية للموظف:

كلما كانت هناك سيطرة و حرية من جانب الأفراد على العمل في اختيار طريقة وسرعة أدائها ، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الرضا، كما أن فرض نمط معين للأداء على الموظفين يؤدي إلى نوع من الاستياء والملل.

ج - استخدام الموظف لقدراته:

يؤدي شعور الموظف باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لأن استخدام الموظف لقدراته يمثل حاجات تحقيق الذات وهو يمثل أعلى درجات الحاجات.

(3) الرضا عن الترقية:

يسعى الموظف دائما إلى تحسين مستواه المادي ومكانته الاجتماعية، وتعتبر الترقية أهم وسيلة لذلك، ويمكن إظهار جانبين مهمين في عملية الترقية أي تحقيق لرغبة كامنة في النفس البشرية، وذلك بالنسبة للموظف وكنوع من أنواع الحوافز بالنسبة للمؤسسة.

(4) الرضا عن الإشراف:

إن مهمة الإدارة توجيه الموظفين أثناء العملية الإنتاجية من أجل أداء فعال، ويمكننا التمييز بين نوعين من الإشراف، فهناك نوع من المشرفين الذين يركزون اهتمامه على المرؤوسين، وذلك من أجل تنمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم، وتفهم أوضاع الموظفين وهو ما يؤدي إلى خلق جو الرضا في أوساط العمل، وهناك بعض المشرفين يركزون اهتمامهم على الإنتاج. ويعتبر الحافز المادي الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف المسطرة مع إهمال العلاقة الإنسانية، وعدم تفهم أوضاع الموظفين وبالتالي فإن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ترتفع في هذه الحالة رغم تحقق الأهداف.

(5) الرضا عن ساعات العمل:

ينبغي أن يحظى الوقت الذي يقضيه الموظف داخل المؤسسة باهتمام من إدارة المؤسسة، وذلك بتخطيط أوقات الراحة وجعلها ذات منفعة للموظفين، إذ أنه إذا كانت أهمية ومنافع أوقات الراحة قليلة، فإن ذلك سيؤثر سلبا على أوقات العمل وسيخلق شعور عدم الرضا للموظف، ويرى توماس: "أنه يمكن إدخال ما يسمى بتهيئة أوقات العمل من أجل التقليل من التغيب، ورفع الإنتاج في إطار ما يسمى بتسيير الموظفين لأوقاتهم اليومية."

(6) الرضا عن جماعة العمل:

وحسب مدرسة العلاقات الإنسانية فإن جماعة العمل لها تأثير على مستويات الإنتاج سواء بالزيادة أو بالنقصان، كما أوضحت تجارب "الهاوثورن" ورضا الموظف عن جماعة العمل التي يعمل معها ناتج عن الانسجام والتفاعل والتفاهم بين مختلف أفراد الجماعة. ويتوقف التفاعل مع جماعة العمل على قوة حاجة الانتماء لدى الموظف، فإذا كانت قوية فإن ذلك يخلق درجة من الرضا عن هذه الجماعة والعكس صحيح.

7) الرضا عن ظروف العمل:

ويعتبر الاهتمام بظروف العمل من أول الاهتمامات التي انصبت عليها الدراسات في بداية القرن، وذلك بغية تحديد العلاقة بين ظروف العمل ومستوى الإنتاجية، فقد اهتم العلماء بمتغيرات ظروف العمل (كالإضاءة، الحرارة، الضوضاء، ووضعية الموظف أثناء العمل بالأداء الإنتاجي) فالعلاقة بين هذه المتغيرات والحالة النفسية للموظفين وعلى رضاهم والواقع يثبت أن سوء الظروف يؤدي إلى حالة عدم الرضا، وتظهر دلائلهم في ارتفاع مؤشرات التغيب وارتفاع معدلات الدوران.

وعلى المؤسسة أن تهتم بظروف العمل وتحسينها من أجل التقليل من التغيب والدوران، وهذا من أجل أن يرتفع الإنتاج وتزداد الأرباح.

المطلب الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين.

يخضع مفهوم الأداء إلى مختلف السياسات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أداء فعال وبشكل مرتفع للموظفين، حيث جذب الكثير من الباحثين في محاولات لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وهذا راجع إلى انعدام المعرفة بالعوامل التي تحده وعدم تفهم طبيعة التفاعل بينهما، كما يجب قياس الأداء لجمع المعلومات المهمة بالأداء الفعلي، ووضع إجراءات لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة بشكل فعال.

الفرع الأول: محددات أداء الموظفين.

سنورد بالتفصيل أهم محددات سلوك أداء الموظف في المؤسسة، بالعودة إلى نموذج porter فإننا نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي¹:

أ - الجهد المبذول:

وهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء.

ب - القدرات الفردية:

يمثل هذا العنصر قدرات الموظف الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تدرّب ليحصل عليها، وكذا الخبرات السابقة له والتي تحدد درجة فعالية العنصر الأول، إذ أن الموظف الذي يشعر بقدراته على العمل وكذا على أنه متحصن بخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط أيا كان عمله، كل هذا يجعله يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص66.

ج - إدراك الموظف لدوره الوظيفي:

لابد أن يكون الموظف على اطلاع بما يجري في عمله وما يتكون منه عمله، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك، والأنشطة التي يتكون منها عمله وكذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. ويمكن القول أنه يوجد ثلاثة محددات لأداء الموظفين في المؤسسة والتي مفادها بأن العوامل التي تحدد أداء الموظف في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء. أي أن الأداء يمكن إجماله في شكل معادلة بسيطة مفادها أن:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

ويتفاعل هذه العوامل الثلاثة تحدد لنا الأداء، ولا يكون تأثيرها مستقلاً فيما بينهم على الأداء، وإنما من خلال التفاعل فيما بينهم، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى الموظفين الآخرين والمتمثلين في القدرات والإدراك وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظف على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين.

الفرع الثاني: أهمية قياس أداء الموظفين.

يمكن تبيان أهمية قياس أداء الموظف من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لكي تقيس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي¹:

(1) الترقية و النقل Promotions And Transfères

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل الموظف في الوظيفة التي يتناسب وقدراته.

(2) تقييم المشرفين والمديرين Evaluation Of Supervisors and Managers

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

¹مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 1999، ص 87-88.

(3) إجراء تعديلات في الرواتب والأجور Waage and Salarie Adjuslnents

إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي تتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور الموظفين أو نقصانها كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

(4) مقياس أو معيار Yard sticks or Crêterai

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقسيم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الموظف، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

(5) تقديم المشورة Counseling

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير التخصصي مقياساً له، إذا أن الموظفين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، و في الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

(6) الشخصية و الإطلاع Requiring Acquaintance

يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فنتج عنه الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه.

(7) اكتشاف الحاجات التدريبية Dixovering of Raiming Needs

إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

(8) قياس الأداء: يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الموظفين في المؤسسة المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشر العمليات، الاختبار والتعيين في المؤسسة.

(9) يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المؤسسات الادارية.

الفرع الثالث: إجراءات تحسين أداء الموظفين.

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية :

❖ أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء¹:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند

تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

❖ ثانياً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

❖ ثالثاً: الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة.

كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل

الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل

¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 157 و 158.

الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى الموظفين.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموظفين

قياس أداء الموظفين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة فتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية ، وبالتالي يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ثم الحكم على أهلية الموظفين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، ودراسة رواتبهم ودرجاتهم، ومادام موضوع بحثنا يعالج نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تعريفها، وتحديد مفهومها وأهدافها وأهميتها، شروط الواجب توفرها فيها، إلى جانب معايير تقييم أداء الموظفين وطرق التقييم ثم التعرض إلى صعوبات التي تواجهها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين.

❖ أولاً: تعريف تقييم أداء الموظفين.

إن الأسلوب الأساسي للرقابة على القوى العاملة داخل المؤسسة، يركز على نظام تقييم الأداء المنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة، والذي يتشكل من ثلاث محتويات لغرض تحقيق مستوى علي من الأداء، وتتمثل هذه المحتويات فيما يلي:

- خصائص الأفراد من مهارات وقدرات ترتبط بالأداء.

- سلوكيات الأفراد.

- تحقيق النتائج وفق الأهداف المحققة.

ونظراً لأهمية تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه، تعددت تعاريفه إذ عرف:

"بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيتين القائم والمطلوب "

ويعرفه الدكتور كامل بربر "تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز

الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل "

ويمكن تعريفه " بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على إصدار

الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو

تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم "

وتحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الادارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والموظفين أنفسهم. وإن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتشابه فيها كثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمشرفين، وبالمناخ السائد في التنظيم، وبحضارة المجتمع نفسه، ولهذه العملية جانب متعددة منها مايلي:

- إن تقييم الأداء يرتبط باستمرار بالنتائج، أي بنتائج الأعمال التي يقوم بها الموظفون في الوظيفة.
- إن تقييم الأداء يرتبط كذلك بسلوك الموظفين، أي بما يقوم به الموظفون لأحداث نتائج معينة.
- إن سلوك الموظفين قد يكون سلوكا إيجابيا أو سلبيا، أي أن الموظفون قد يقومون بعمل ما أو يمتنعون عن القيام بذلك العمل، فإن ذلك يؤثر على النتائج التي تتحقق.

- إن تقييم الأداء ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه الموظفون في الوظيفة ولكن تقييم الأداء قد يمس الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي وتحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي.

- إن عملية تقييم الأداء عملية ذات مساس عاطفي شخصي بالموظف المقيم، فقد يذهب الإنسان الذي يقيم إلى الاعتقاد أن التقدير المتواضع الذي أثبته مشرفه في نموذج تقييم الأداء عنه يعكس عدم صلاحيته للعمل ومن ثم فإنه إنسان غير نافع وغير منتج، وقد يغيب عن بال المشرف والموظف والمقيم أن إنسانا ما قد يقيم تقييما سلبيا في موقع ولكنه يبدي تفوقا في موقع آخر و بيئة أخرى، ومن ثم يكون تقييمه مرتفعا.

ومن خلال التعاريف المذكورة سابقا نستخلص بان عملية تقييم الأداء تعتبر عملية تحديد أداء كل فرد من العاملين، خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد من الموظفين، خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

❖ **ثانيا: أهمية تقييم أداء الموظفين.**

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم واجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال مايلي¹:

1- تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة

¹خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص152.

واختيارها وتدريبها وتطويرها وإستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

2- تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذا عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى " وليس للإنسان إلى ما سعى "صدق الله العظيم .وهذا ما يعزز لدى الموظف عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الإجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية، وقد تلجأ الإدارة لفرض بعض العقوبات التأديبية وغيرها.

ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعية وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

5- استخدام عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

6 - معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ. المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات التي يمكن أن تكون رافدا فعلا في تحقيق إنجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

❖ ثالثا: أهداف تقييم أداء الموظفين.

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف منها :

1- التغذية الإسترجاعية:

يحتاج كل من الموظف والإدارة إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم، وتفيد مثل هذه البيانات في معرفة مدى التقدم أو التأخر في القدرة الأدائية للموظف من خلال سنوات عمله.

أ- الإدارة بالأهداف:

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره. والتي منها يشتق الأهداف التي تعطي أولوية الإنجاز والحيوية والتحقيق في المدى المتوسط والقصير، ووقوفها على المعوقات التي يمكن أن تقف أمام تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرون لاستعراض الأهداف وتحديد المعوقات، هذه العملية التي تتكرر بالنسبة لموظفيهم، وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي، إلى أن يتم استعراض الهدف ومجموعة من قواعد السلوك، التي تعتبر ملزمة بالتنفيذ والتي تعتمد كمييار لتقييم الذاتي والمزدوج، والمعوقات والإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها

2-مراجعة الأجور:

اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فمنهم من قال أنه يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم، حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي، دون اقتحام المسائل المالية في عملية التقييم. ومنهم من قال أن الأجر وتحديده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة له، حيث أن ذلك من شأنه أن يكون حافزاً للتطوير والتجديد، وعلى أية حال فإن تدرج الأجور وتقييم الأداء يتأثر كل منها بالأخر.

3-التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل. وإذا تشير التقديرات أن ما بين 80% إلى 90% من مشكلات الأداء، هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات الموظفين والعمل المطلوب. إن تقييم الأداء يتيح التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل وبالتالي معالجته، إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف أو الفصل.

❖ رابعاً: الشروط الواجب توفرها في عملية تقييم أداء الموظفين.

ومن بين الشروط نذكر مايلي:¹

- 1- أن تكون هناك معايير ثابتة للتقييم.
- 2- أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى تتم تطبيقها بجدارة.
- 3- أن تكون نماذج التقييم دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها.
- 4- أن تكون عملية التقييم مفهومة للموظفين حسب مستوياتهم العلمية والعملية.
- 5- أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء.
- 6- يستلزم تدريب المسؤولين المختصين على كيفية القيام بعملية التقييم.

الفرع الثاني: عناصر أداء الموظفين.

يتكون أداء الموظفين من مجموعة من العناصر أهمها:²

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية ،2002،ص183و184.

²معن أحمد صالح العبد الله ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، جامعة سوريا، إدارة أعمال، ماجستير ،2018.

2-نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة قدرة علي التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-كمية العمل المنجزة :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4-المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المدراء والمشرفين.

المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بأداء الموظفين

يعتقد بعض الباحثين بأن التمكين الإداري للموظفين "مظهر أساسي من مظاهر العمل الكفاء فهو حسب رأيهم يؤدي إلى إلزام الأشخاص بعملهم وقيامهم بأعباء عملهم بفاعلية، وبالتالي تحقق ما يصبون إليه من أهداف "وأضافه إلى ذلك بأن التمكين من خلال موائمة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وتحفيز ما لديهم كوادر لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.¹ حيث أنهم يعتقدون بأن "الموظفين الممكنين هم أكثر نشاطا وإنتاجية من الأفراد الذين لا يتمتعون بالتمكين".

كما أكد كوك 1994 بأن الموظفون الممكنين يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم، ولذلك فإنهم يكونون قادرين بشكل أكبر على تخطيط وجدولة عملهم، ويكونون قادرين على تحديد وحل أي عقبات أمام أدائهم. ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين الإداري للعاملين في المؤسسات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين²

¹معن أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري علي الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سوريا، إدارة أعمال، 2018، ص341

² وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، جامعة بكرة، مقالة.

1- أداء الموظفين يتبع التمكين الإداري:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأفراد، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

أذن كلما كان التمكين في المؤسسة بدرجة أقوى وثقة أكثر كلما زاد وارتفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة ،بمعني أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرين الاول مستقل وهو التمكين الإداري أما المتغير الثاني فهو تابع وهو أداء الموظفين.

2- التمكين الإداري يتبع أداء الموظفين.

لكي يشعر الموظفون با تمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف با مؤسسة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي و إلتزامه، أي أنه كلما كان مستوى جيدا كلما شعر الموظف برضا عن عمله، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع للمتغير المستقل وهو أداء المورد البشري وعلى هذا أساس أن الأداء الجيد للموظف ومايعقبه من مكافآت يؤدي ألى زيادة قدرته على إشباع حاجات وبالتالي زيادة رضاه علي عمله.

3- المناخ التنظيمي وسيط بين التمكين الإداري وأداء الموظفين.

يتطلب تمكين الاداري للعاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الادارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها، وهذا سينعكس على أدائهم ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين التمكين الإداري وأداء الموظفين .

جدول (02) يوضح العلاقة بين التمكين الاداري وأداء الموظفين .

| مميزات علي أداء الموظفين | العلاقة التمكين الاداري | متطلبات التمكين الاداري |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| تحسين أداء المهمة | | الثقة الادارية |
| إرضاء العملاء | | الدعم الاجتماعي |
| العمل علي حل المشاكل | | الرؤية المستقبلية |
| جودة الخدمة المقدمة | | فرق العمل |
| القدرة التنافسية المثمرة | | الاتصال الفعال |
| ارتفاع الانتاجية | | التكوين والتدريب المستمر |
| الرضا الوظيفي ومكانة المتميزة | | مكافأة الموظفين |

المصادر :من أعداد الطالبة باعتماد علي نموذج وفاء العمري .

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره يتبين أن موضوع تمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة حيث يهتم بإقامة الثقة بين الإدارة العليا للمؤسسة وأداء الموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والموظفين، فالمؤسسة الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين الإداري يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرادفة للمنافسة العالمية. ومنه فإن التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة، فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر، كما أن التمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات لكنه أيضا دعوة صادقة ل للموظفين للمشاركة في إتخاذ القرار، فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء الموظف للمؤسسة بحيث يصبح جنديا منتما لمؤسسته ويكرس كل طاقاته وإمكانياته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحه.

الفصل الثاني:

الاطار العملي للدراسة

تمهيد

بعد معالجتنا في الجانب النظري لأهم أبعاد تمكين الاداري العاملين وتأثيره علي أداء الموظفين، سنحاول من خلال الفصل الثالث إسقاط تلك المفاهيم من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة خزينة ولاية بسكرة، ومحاولة تقديم إجابات ميدانية للتساؤلات المطروحة.

ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني : الأدوات المستعملة لجمع البيانات.

المبحث الثالث : تحليل نتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة

تمهيد

بعد التعرف على موضوع التمكين الاداري وابعاده والاهداف التي جاء لمعالجتها لتحسين أداء الموظفين لدي مؤسسة خزينة ولاية بسكرة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي وذلك من خلال التعريف بالخزينة ولاية بسكرة وتوضيح مصالحتها وشكل هيكلها التنظيمي وإبراز أهدافها ودور تمكين الاداري في تحسين أدائها من خلال تفعيل موظفيها، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى خزينة ولاية بسكرة.

المبحث الاول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة

ان قيام الخزينة الولائية لبسكرة جاءت لتغطية عدم وجود الخزينة العمومية بالولاية، حيث ان هذه الاخيرة تقوم بتفويض جملة من المهام الى الخزينة الولائية وذلك بغية الوصول الى مجموعة من الاهداف التي تتساير مع مهام الخزينة العامة، وبما ان الخزينة الولائية ما هي الا وكيل مفوض من الخزينة العامة بمباشرة اعمالها بالولاية فان قيامها يفترض ان يكون بعد قيام الخزينة العامة.¹

المطلب الاول: نشأة وتعريف بالمؤسسة.

الفرع الاول: نشأة المؤسسة

لقد كانت النشأة للخزينة العمومية في الجزائر في الفترة الاستعمارية، حيث كانت هناك خزينة واحدة مركزها الجزائر العاصمة والتي تقوم بجميع العمليات في الجزائر ثم ترسلها الى فرنسا ولهذا لم تتمكن من ان تلعب الدور المنوط بها وتم انشاء أربع خزائن:

الخزينة الرئيسية في الجزائر العاصمة، فروع في وهران، قسنطينة، الاغواط:

اما في فترة الاستقلال فاهم ما يذكر في التقسيم الذي حدث سنة 1974 الذي جعل لكل ولاية خزينتها الخاصة المتعلقة بعملياتها، وقد كان المرسوم رقم 37/67 المؤرخ في 1967/02/06، نقطة انطلاق التنظيم المالي للخزينة، حيث تميزت هذه المرحلة بمواصلة العمليات التي كانت تحكم السوق المصرفية الفرنسية في تسيير العملة، فكانت الخزينة هيئة تتكفل بجمع الضرائب من الاغلبية الجزائرية حيث ان المعمرين طانوا معفيين من عدة ضرائب،

¹ المرسوم رقم 37/67 في 1967/02/06

وبعد اصلاح 1971 اعطيت اهمية رئيسية للخزينة في احداث القرض والعملة، اما من 1978 الى 1979 فقد تم اعادة النظر في دور الخزينة في تمويل النشاط وتكليف البنوك بهدف التمويل اي محاولة التمييز بين شبكة البنك وشبكة الخزينة، واصبحت بذلك الخزينة هي الهيئة الرئيسية في اصدار وتسيير اكثر من كونها مركز اصدار وتسيير العملة حيث في 1980 اصبح البنك الجزائري للتنمية مركز التمويل للنشاط الاقتصادي لكن الهيئة التي تقوم بتشخيص المشاريع ومنح الرخصة بالقيام بالنفقات هي وزارة التخطيط، اما النظام البنكي فكان يكتفي بخصم واعداد خصم هذه النفقات اي يقوم بمهمة تقنية فقط (تسيير الحركات الحسابية، اصدار العقود والعملة، توزيعها على حساب اوامر البنك المركزي للتنمية)، والعملية تنتهي بتسجيل القرض على حساب الخزينة التي تراقب بدورها عمليات البنك الجزائري للتنمية وتتحقق من توقيف النقطة بما كان مخططا.

اما نشأة خزينة ولاية بسكرة فقد كانت في 1975، اثر تقسيم الاداري الجديد ل1974 وتلي ذلك قوانين معدلة لتنظيم مختلف الخزائن، وهذا بموج قرار 1982 وقرار 1991.¹

وهي مكونة من اربع مكاتب رئيسية وذلك طبقا للمادة 11 من المرسوم رقم 122/91 والمؤرخ في 11 ماي 1991:

- مكتب النفقات العمومية والتحقيقات.
- مكتب التحصيل او التسوية.
- مكتب المحاسبة العمومية ومحافظ الاموال.
- مكتب ادارة الوسائل والارشيف.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

وتعرف الخزينة على انها هيئة تنفيذية خاضعة لترتيب السلم الاداري، وتحت قيادة المدير العام للخزينة، والذي يمثل هيئة القرار التنفيذية لدى وزارة المالية.

الفرع الثالث: اهداف المؤسسة

- تنفيذ ومراقبة المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري.
- اعتماد المحاسبين.
- مراقبة المحاسبين واعداد التقارير خاصة بهم وارسالها الى خزينة الدولة في الجزائر العاصمة.

¹المرسوم رقم: 122/91، المؤرخ في 11 ماي 1991، المتعلق بمكاتب الخزينة، المادة 11.

- تعيين محاسب من المؤهلين بقرار الخزينة الى المؤسسات الاخرى.
- تسديد النفقات وبيع سندات التجهيز.
- توفير مقومات الحفاظ على الموجود النقدي بما في ذلك التأكيد من صحة عمليات والدفع.
- التنسيق والربط بين المؤسسات ذات الطابع الاداري.¹

الفرع الرابع: مهام خزينة ولاية بسكرة:

يمكن حصر المهام الرئيسية للخزينة الولائية طبقا لما جاء في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 29/91

المؤرخ في 11 ماي 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها وهي تتلخص في:

- القيام بعمليات تحصيل الايرادات وتسديد النفقات والموازنة واعداد ميزانية الدولة والحسابات الخاصة بالخزينة وميزانيات الولاية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية الاخرى ذات الطابع الاداري.
- تداول الاموال وتقوم بحساب حركات ارصدة الخزينة.
- تقوم بحراسة الاموال وحفظها، وكذا حراسة وحفظ وثائق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبة التي تتكفل بها.
- تجميع مركز العمليات على مستوى المصالح التي يقوم بها محاسبون عموميون اخرون كحساب الخزينة قصد ادراجها في المحاسبة واعداد الوثائق والبيانات الادارية المتعلقة بها وارسالها الى عون المحاسبة المركزي في الخزينة والى الهيئات والمصالح المعنية.
- تقوم بمراقبة وفحص صناديق الحسابات الخاصة: ايرادات وتسيير الاعوان المحاسبين في المؤسسات ذات الطابع الاداري الموجود في اقليم الولاية.²

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية بسكرة:

أن قيام اي كيان اداري يتطلب مجموعة من الموظفين الذي يتم تقسيمهم الى مكاتب واقسام، حيث كل مكتب يشرف على عدد معين من الاقسام وذلك بغية قيام هذا الاخير بأداء واجباته، وبما ان جزء من دراستنا كان على الخزينة العمومية فلا بد من عرضنا لمصالحها المختلفة.

¹ المرسوم التنفيذي، رقم 122/91، المؤرخ في 11 ماي 1991 .

² المرسوم التنفيذي رقم 129/91، المؤرخ في 11 ماي 1991، المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، المادة 10 .

الفرع الاول: مكتب النفقات العمومية والتحقيقات:

طبقا للمادة 26 للقرار رقم 142 المؤرخ في 02 جوان 1991 المتضمن تنظيم المهام الخارجية للخزينة، ينقسم هذا المكتب الى ثلاث اقسام فرعية:¹
أولا: ميزانية التسيير والحسابات الخاصة:

في ما يخص تنفيذ النفقات العامة طبقا للقانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، الالتزام، التصفية، الامر بالصرف، يقوم بها الامر بالصرف الذي له سلطة توجيه اوامر التنفيذ المواد: 21، 20، 19 وتعتبر هذه المرحلة ادارية الدفع يقوم بها المحاسب العمومي الذي له سلطة التنفيذ المادة 22 وهي مرحلة محاسبية، كما يقوم الامر بالصرف اعداد حوالات التي يمكن تمييزها الى:²

- *حوالات الرواتب والاجور .
- * حوالات مصاريف المهام .
- *حوالات مصاريف الفوترة .

ثانيا - ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري:

يعتبر هذا القسم الفرعي خزينة مصغرة، اذ يقوم بالكثير من العمليات التي يقوم بها مصالح الخزينة (مثل معارضات التسوية، المراقبة وفحص الحوالات) ويتولى هذا القسم الفرعي مراقبة وفحص نفقات ميزانية الولاية، وذلك بعد ما تم تعيين الاعوان المحاسبين للمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري كانت تابعة له .

ثالثا-ميزانية التجهيز العمومي:

يتولى التجهيز العمومي مراقبة الصفقات التي تقوم بها المؤسسة ذات الطابع الاداري، التي تخضع لاحكام القانون 21/90 والمتعلق بالمحاسبة العمومية.

فرع الثاني: مكتب التسديد والتحصيل:

1-مصلحة التحصيل: وهي مصلحة مختصة في تحصيل جميع الايرادات المدرجة في الميزانية، ومن جهة اخرى محاسبوا الخزينة هم المسؤولون عن تغيير تنفيذ ميزانية الدولة، اي الايرادات المحصلة من طرف قباضة الضرائب المختلفة، قباضة الجمارك.

¹القرار رقم 124، المؤرخ في 02 جوان 1991، المتضمن تنظيم المهام الخارجية للخزينة، المادة 26 .
²قانون رقم 90/21 المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية، الالتزام، التصفية، الأمر بالصرف، المادة 19-20-21-22 .

هناك نوعين من اعوان التحصيل:

***الامرون بالصرف:** ان دور الامر بالصرف معاينة وتصفية ايرادات الدولة كما يرسل سند التحصيل بعد تحصيله ونجد نوعين من الامرين بالصرف: الامرون بالصرف الرئيسيون (الوزير)، الامر بالصرف الثانوي.
***المحاسبون:** على مستوى خزينة الولاية وفي مصلحة التحصيل، المحاسبون ينجزون سندات رئيسية (محاسب رئيسي).

أ-مكتب الاقتطاعات (المعارضات):

أ - عبارة عن اقتطاع مرسل من طرف الولاية الى مصلحة التحصيل قسك الاقتطاعات عموما، وهذه الاقتطاعات محصلة عن طريق جداول خاصة.¹

اقتطاع مرسل من طرف قباضة الضرائب المختلفة، مفتشيات املاك الدولة وتخص المؤسسات العمومية.
وثيقة اقتطاع ترسل من طرف خزينة ولاية اخرى في حالة مدين الحوالة تحول الى ولايتنا وهذا من اجل الدفع على مستوى خزينة ولايتنا.

الصك التائه: هناك اقتطاع عند تسديد صكوك الخزينة، امر الدفع او وصل تجهيز.

ب-الاعتمادات والأموال السائلة:

أ. حوالات قسم التسيير: تمثل فقط ميزانية الدولة و لكلام بالصرف تقييد المبلغ الاجمالي لجميع الحوالات على بطاقة المراقبة.

ب. حوالات قسم الجماعات المحلية: والتي تمثل ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية. اسم المستفيد ورقم الحساب.

2-مصلحة التسديد:

-**التحميل:** إشعارات التحميل ترسل من طرف الخزينة إلى البنك، أو مركز الصكوك البريدية في حالة وجود خطأ في المبلغ، إسم المستفيد، أو رقم الحساب.

الفرع الثالث: مكتب حافظة الاموال والمحاسبة:

حسب المادة 27 من القرار رقم: 142 المؤرخ في 02 جوان 1991 م فإن المكتب يقوم ب:

*ضمان مسك محاسبة مادية للشيكات، القيم والسندات.

*ضمان تسيير القروض (اكتتاب العدالة، تجهيز، تسديد الفوائد، والسندات المهتلكة).

¹القرار رقم 124، المؤرخ في، المؤرخ في 02 جوان 1991، مرجع سابق ذكره 25.

*تنفيذ من جانب مالي احكام العدالة، وقرارات التحكيم.

*ضمان الدفع لملفات المعاشات.¹

*ضمان مسك المحاسبة العامة، وفي هذا المجال يقوم:

- مركز العمليات المحاسبية للخرينة، اضافة الى ذلك الكتابات المرتبطة بالايرادات والنفقات المنجزة من طرف قابض الوكالات المالية.

- مركز متابعة العمليات لحسابات التحويلات والحسابات المتعلقة بالحفظ والتسوية.

*اعداد وارسال في الاجال المحددة وثائق وكشوف محاسبية دورية الى العون المحاسب المركزي، والى المصالح المعنية اضافة الى ذلك حسابات التسيير السنوية الى المحاسبة تطبيقا لاحكام القانون رقم 32/90 المؤرخ في 1990/12/04 والمتعلق بتنظيم مجلس المحاسبة وسيرة اضافة الى ذلك يقوم مكتب محافظة الاموال والمحاسبة بـ:

- ضمان المقبوضات، المدفوعات وحفظ الأموال ومسك حساباتها.
- ضمان مسك السجلات الضرورية المفتوحة من أجل إدراج الحسابات بكل العمليات.
- متابعة تنسيق وتقييم برامج تطبيق الإعلام إلى الموضوع قيد العمل المقرر من أجل الخزينة لاجل هذا يتكون مجلس حافظة الأموال والمحاسبة من أربعة (4) أقسام فرعية :

• القسم الفرعي للمحاسبة العمومية .

• القسم الفرعي لحافظة الاموال.

• القسم الفرعي لحسابات التسيير والمحفوظات(الأرشيف).

• القسم الفرعي للمعاشات (المنح).

الفرع الرابع: مكتب الوسائل وحفظ الأرشيف.

قسم هذا المكتب إلى فرعين .²

1. فرع المستخدمين والتوثيق والتكوين.

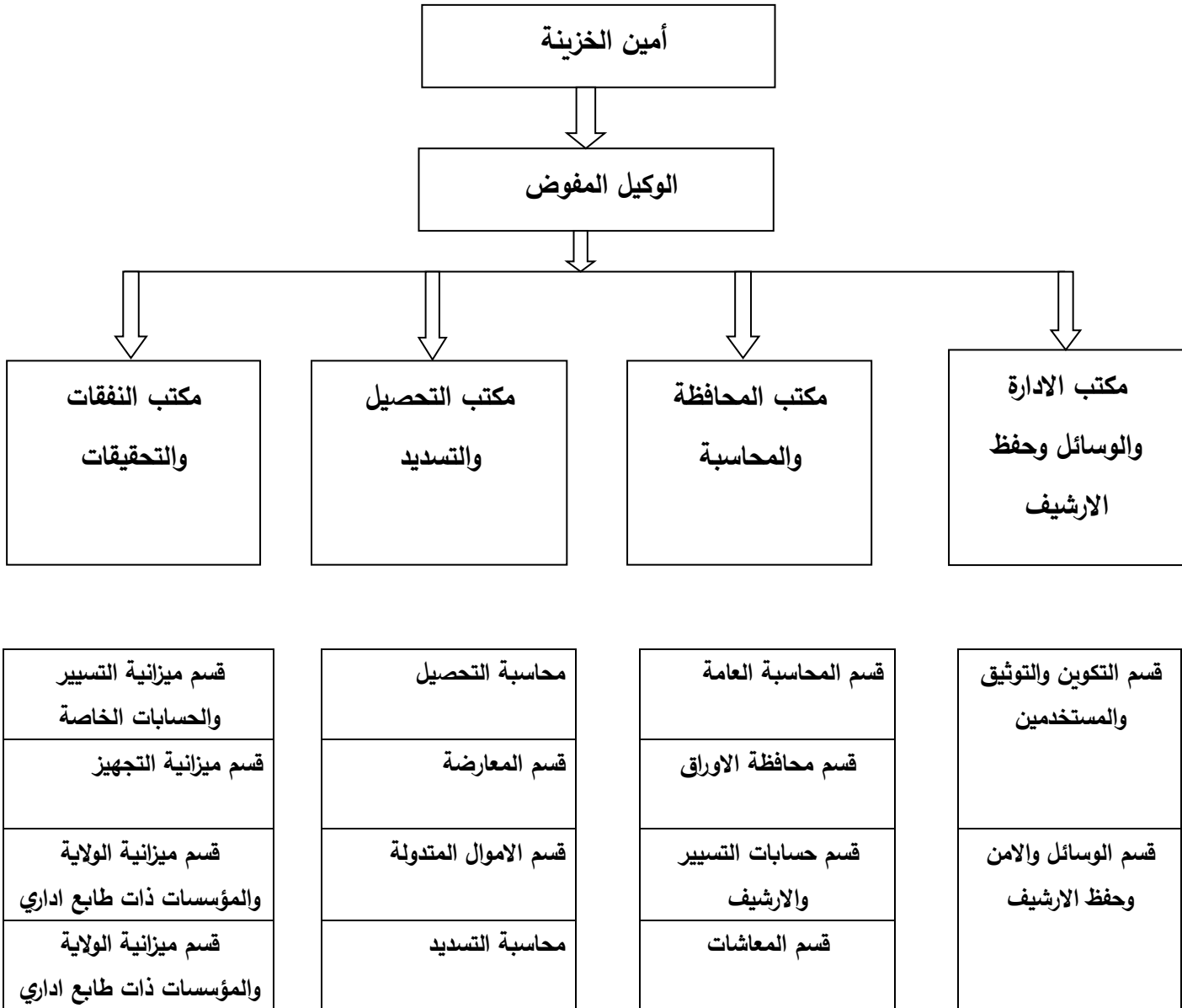
2. فرع الوسائل وحفظ الأمن وحفظ الأرشيف وذلك بغية الوصول إلى فرعين:

- المحافظة على سير وصيانة المنقول وغير المنقول الخاص بالخرينة.

¹القرار رقم124، المؤرخ في 02 جوان 1991، مرجع سابق المادة 27
²القانون رقم 32/90، المؤرخ في 04 ديسمبر 1990، المتعلق بمجلس المحاسبة وسيره.

- حفظ الأرشيف.
- استغلال أنظمة الإعلام الآلي.
- دراسة جميع الظروف التي تهدف إلى توفير الأمن.

الشكل (08) الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية بسكرة.



المصدر: وثائق مسلمة من الخزينة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: حدود مجتمع الدراسة

الفرع الأول: الحدود المكانية تتمثل الحدود المكانية للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء الدراسة الميدانية، ودراستنا الحالية أجريت بخزينة العمومية لولاية بسكرة لأجراء استبيان مع الموظفين الخزينة.

الفرع الثاني: الحدود الزمنية بعد اختيارنا لميدان الدراسة قمنا بالبداية في إجراء الدراسة الميدانية والتي كانت ابتداء من شهر أفريل.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة: يتكون من مجموعة الموظفين استهدف من الفئات، فئة الرؤساء (إطارات) وفئة المرؤوسين (فئة التحكم) حيث اقتصرنا على المؤسسة الخزينة العمومية لولاية بسكرة.

المطلب الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروضها، قام الباحث باتباع المنهج الوصفي المتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وذلك للوصول إلى أهداف الدراسة، وتم توصيف وتحليل البيانات والكشف عن العلاقات بين المتغيرات واختيار صحة الفرضيات.

كما اعتمد الباحث أسلوب الدراسة المكتبية للاستفادة من الكتب العلمية في بناء الإطار النظري وللحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

1- الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الموظفين عن أسلوب تمكينهم الإداري، وعن علاقتهم بأداءهم في المؤسسة، موجهة للرؤساء وللمرؤوسين، حيث تم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان، من أجل الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة ودراسة أثر تمكين العاملين على أداء الموظفين بصفة خاصة.

2- الملاحظة:

إضافة إلى ذلك استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من الدراسة وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو لتوضيح

عناصر التي لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الإستبيان ، حيث ركّزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم ، و علاقاتهم ببعض البعض وعلاقاتهم برؤسائهم وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من ملاحظته المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات دون الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الإستبيان.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المتبعة

1-مقياس الاحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على التكرارات والمتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة مفردات الدراسة لكل فقرات عن وسطها الحسابي.

2-مقياس ألفا كرونباخ: لقياس الثبات في بيانات أداة المستخدمة.

3-مقياس الانحدار البسيط: لقياس أثر مجالات المتغير المستقل (متطلبات التمكين الإداري) على المتغير التابع (أداء الموظفين).

صدق أداة الدراسة: أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي أداة معتمدة أساسا ومستخدمه في دراسات سابقة وتم اعتمادها من قبل محكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، الأسئلة المطروحة حيث أعطى المحكمون ملاحظات والتي أخذت بعين الاعتبار والعمل على صدق وصلاحيه كل فقرة من فقرات الاستبانة.
تحليل أسئلة الدراسة:

سوف يتم تحليل فقرات المجال الأول "التمكين الإداري" الذي يتكون من (18) فقرة وموزعة على أربعة أبعاد استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت والانحراف المعياري والتقدير لكل فقرة من فقرات المجال وفقرات المجال الثاني "أداء الموظفين" الذي يتكون من (15) فقرة مع استجابة افراد لنفس مقاييس، وفيما يلي تحليل نتائج كل بعد من أبعاد المجال بشكل منفصل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المتحصل عليها ومناقشتها

يتكون مجتمع البحث من المسيرين (فئة الإطارات) والمرؤوسين (باقي العمال)، داخل المؤسسة خزينة بسكرة،

حيث تم توزيع 46 استمارة استقصاء .

المطلب الأول: أسئلة الإستبيان

عدد الإستبيانات الموزعة: 46

عدد الإستبيانات المسترجعة: 39

عدد الإستبيانات المفقودين: 7

تم إلغاء 9 إستبيانات لعدم صحتها للدراسة بسبب الإجابات الناقصة وفيما يخص الأسئلة تم تقسيمها إلى 3 أقسام

كانت كالتالي:

القسم الأول: تضمن أسئلة تتعلق ببيانات شخصية، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية.

القسم الثاني: فتضمن أسئلة لرصد آراء الموظفين حول التمكين الإداري ملخصة في 18 عبارة تعكس الأبعاد

الأربعة الأساسية والتمثلة في:

1-الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات

2-تفويض السلطة

3-تحفيز العاملين

4-فرق العمل

القسم الثالث: ويضم 15 عبارة للوقوف على أداء الموظفين.

الإجابة على العبارات الخاصة بالقسمين الثاني والثالث للإستبيان تكون وفقا لمقياس "ليكارث" ذي الخمس

درجات كونه المقياس المناسب لقياس الإدراك والآراء ونظرا لإستخدامه في عدة دراسات سابقة وفي هذا المجال

يطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة كما يلي:

- موافق جدا وتعطى لها خمسة درجات

- موافق وتعطى لها أربع درجات

- محايد وتعطى لها ثلاثة درجات

- غير موافق وتعطى لها درجتان

- غير موافق إطلاقاً وتعطى لها درجة واحدة
يقسم مقياس ليكارت كما يلي:

جدول رقم(03): مقياس ليكارت

| | | | | |
|-------|--------|--------|---------------|--|
| 5 | 3.5 | 2.5 | 1 | |
| عالية | متوسطة | منخفضة | درجة الموافقة | |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لدراسات سابقة

ثانياً: متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة: أبعاد التمكين الإداري، الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، تحفيز العاملين، فرق العمل.

2- المتغيرات التابعة: أداء الموظفين.

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج EXCEL وذلك لتفريغ البيانات وترميز الإجابات، كما إستعملنا برنامج 21

SPSS من أجل التحليل الإحصائي للبيانات، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي لدراسة مصداقية فقرات الإستبيان.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الكشف عن إتجاه أفراد العينة.

- التباين والانحدار الخطي

البسيط لمتغيرات الدراسة.

ثالثاً: مصداقية أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبين الجدول رقم (9) أدناه قيم معاملات الثبات

لأداتي الدراسة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لأداة التمكين الإداري (0.000)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لأداة أداة الموظفين.

تم عرض أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان على مجموعة أساتذة مختصين في هذا المجال، للتحقق من

وضوح العبارات بالشكل الجيد الذي يسهل لأفراد العينة الإجابة على الأسئلة المطروحة حيث أعطى المحكمون ملاحظات والتي أخذت بعين الاعتبار.

جدول رقم(04): يوضح معامل ألفا كرونباخ.

| | |
|---------|------------|
| المجال | معامل ألفا |
| التقييم | 0.964 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول(04) أن معامل ألفا كان كبيراً، وهذا يعني درجة عالية من المصداقية في الإجابات، مما يبين أن هناك علاقة وترابط جيد بين العبارات في الإستبيان، وبالتالي يمكن تعميم هذه الدراسة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لابعاد التمكين الإداري .

| المحددات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------------|--------------------|
| الإتصال ومشاركة المعلومات | 0.944 |
| تفويض السلطة | 0.960 |
| تحفيز العاملين | 0.981 |
| فرق العمل | 0.945 |
| أداء الموظفين | 0.945 |
| جميع الفقرات | 0.964 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (06): إختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov Smirnov).

| المحور | قيمة z | قيمة مستوى الدلالة sig |
|---------------------------|--------|------------------------|
| الإتصال ومشاركة المعلومات | 0.862 | 0.448 |
| تفويض السلطة | 0.798 | 0.547 |
| تحفيز العاملين | 1.013 | 0.257 |
| فرق العمل | 1.013 | 0.257 |
| أداء الموظفين | 0.788 | 0.564 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي ($\text{sig} \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

سننطلق إلى تحليل البيانات الشخصية وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة أكثر عن

كل متغير من البيانات الشخصية:

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

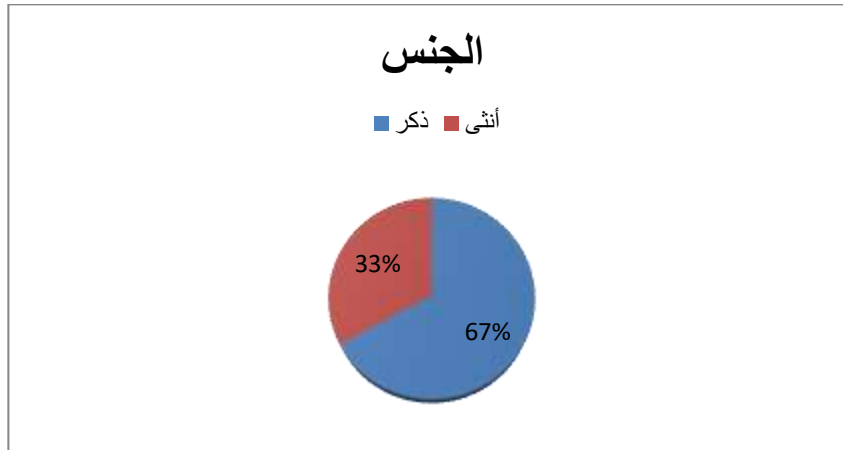
جدول رقم(07) : التكرارات حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 20 | 67% |
| أنثى | 10 | 33% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لعينة الدراسة

بين الجدول رقم(07) عدد الذكور 20 الذي بلغت نسبته 67% ، بينما عدد الإناث 10 بنسبة 33%

شكل رقم (09): التكرارات حسب الجنس



ثانيا: توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

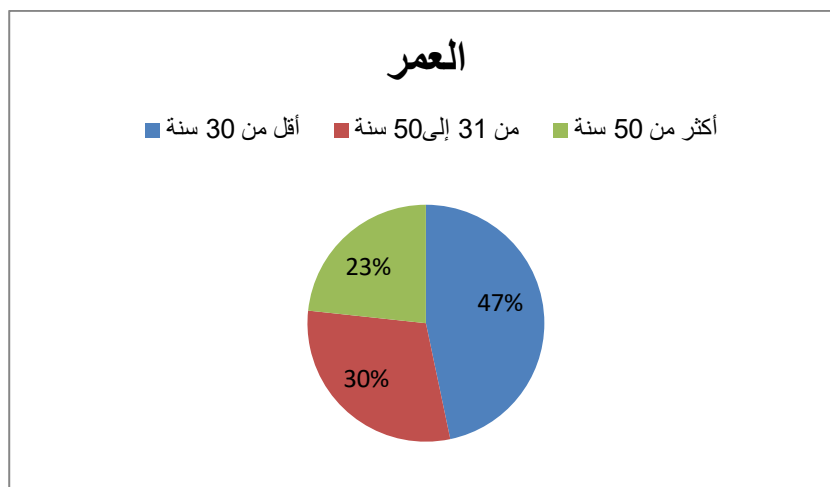
جدول رقم (08): التكرارات حسب الفئة العمرية

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 14 | 46.7 % |
| من 31 إلى 50 سنة | 9 | 30 % |
| أكثر من 50 سنة | 7 | 23.3 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

يبين الجدول أن ما نسبته 46.7% من العينة هم من الفئة العمرية أقل 30 سنة ، كانت في الفئة العمرية ما بين 31-50 سنة بـ 30% ، والفئة الأكثر من 50 سنة كانت نسبتها 23.3% .

شكل رقم (10): التكرارات حسب العمر



ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.

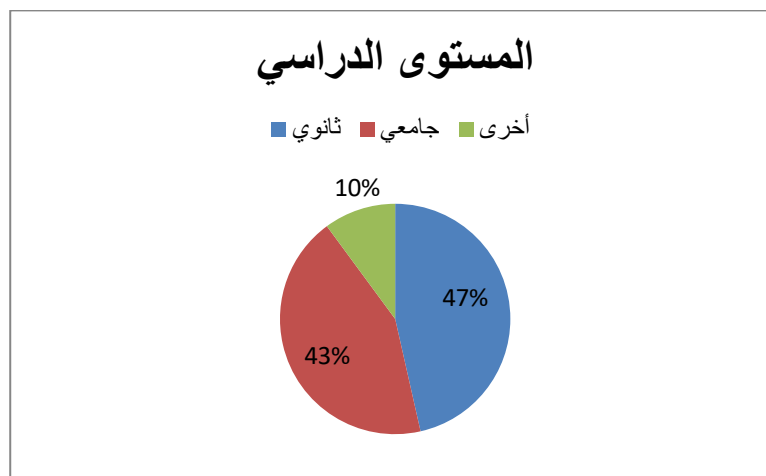
جدول رقم(09): التكرارات حسب المستوى الدراسي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى الدراسي |
|----------------|---------|-----------------|
| 46% | 14 | ثانوي |
| 43% | 13 | جامعي |
| 10% | 3 | أخرى |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالبة وفقاً لعينة الدراسة

يبين الجدول التوزيع الخاص بالمستوى الدراسي للعينة المدروسة حيث بلغت فيه النسبة الأكبر للمستوى الثانوي بـ 46% تليها نسبة المستوى الجامعي بـ 43% ، وأخرى بـ 10%.

شكل رقم (11): التكرارات حسب المستوى الدراسي



رابعاً: توزيع العينة حسب الأقدمية

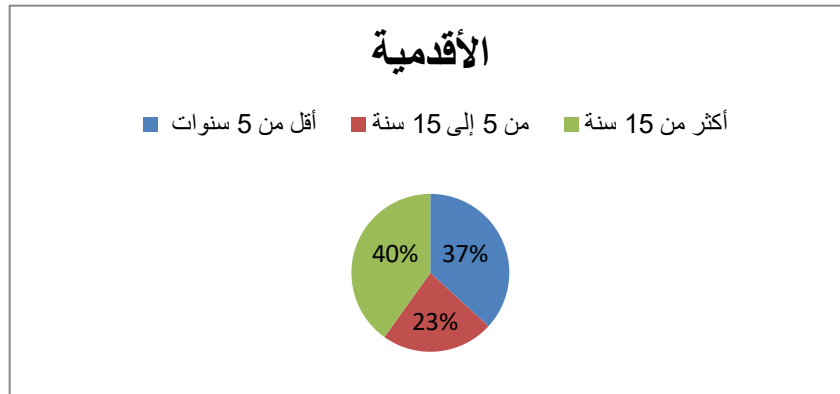
جدول رقم(10): التكرارات حسب الأقدمية

| الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 11 | 36.7% |
| من 5 إلى 15 سنة | 7 | 23% |
| أكثر من 15 سنة | 12 | 40% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الطالبة وفقاً لعينة الدراسة

يبين الجدول ترتيب العينة وفقاً لعينة الدراسة، حيث كانت نسبة الأقدمية للفترة أقل من 5 سنوات بـ36.7%، أما ما نسبته 23% للفترة من 5 إلى 15 سنة والفترة من 15 سنة فأكثر فكانت بنسبة 40%.

شكل رقم (12): التكرارات حسب الأقدمية



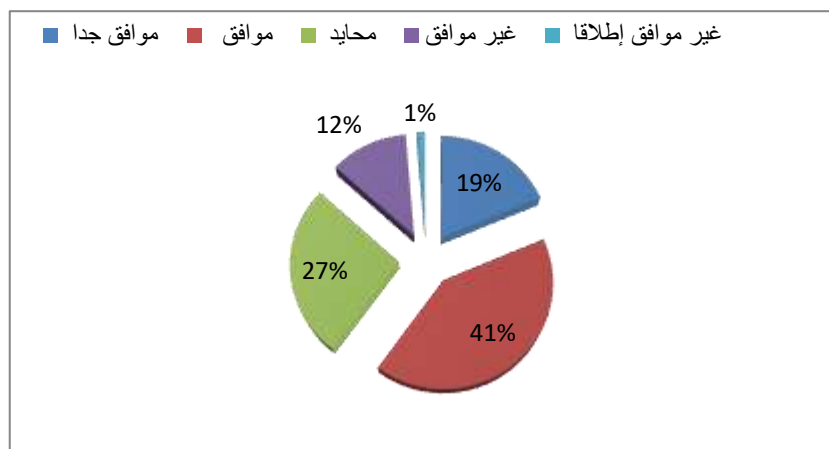
جدول رقم(11): تقييم الموظفين لبعد الإتصال ومشاركة المعلومات

| رقم العبارة | موافق جدا | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق إطلاقا | |
|-------------|-----------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-----------|----------------|------------------|----------------|
| | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| 1 | 3 | 10 | 9 | 30 | 3 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 7 | 23.3 | 10 | 33.3 | 3 | 10 | 1 | 3.3 | 1 | 3.3 |
| 3 | 6 | 20 | 14 | 46.7 | 5 | 16.7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 5 | 16.7 | 14 | 46.7 | 8 | 26.7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 7 | 23.3 | 10 | 33.3 | 8 | 26.7 | 1 | 3.3 | 1 | 3.3 |
| المجموع | 5.6 | 18.66% | 12.4 | 41.34% | 5 | 26.68% | 2 | 11.96% | 2 | 1.32% |

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

التعليق: يوضح الجدول (11) التكرارات ونسب الموافقة لأفراد العينة المدروسة حسب بعد الإتصال ومشاركة المعلومات حيث بلغت درجة (موافق) أعلى نسبة بـ 41%.

الشكل رقم(13) : تقييم الموظفين لبعد الإتصال ومشاركة المعلومات



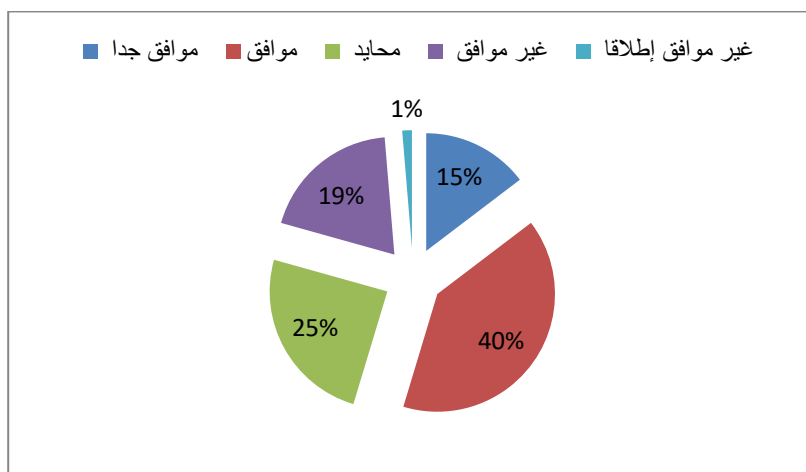
جدول رقم(12): تقييم الموظفين لبعث تفويض السلطة

| رقم العبارة | موافق جدا | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق إطلاقا | |
|-------------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|------------------|-------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| 1 | 10 | 3 | 46.7 | 14 | 30 | 9 | 13.3 | 4 | 0 | |
| 2 | 23.3 | 7 | 33.3 | 10 | 30 | 9 | 10 | 3 | 3.3 | |
| 3 | 23.3 | 7 | 43.3 | 13 | 16.7 | 5 | 16.7 | 5 | 0 | |
| 4 | 16.7 | 5 | 46.7 | 14 | 26.7 | 8 | 10 | 3 | 0 | |
| 5 | 0 | 0 | 30 | 9 | 20 | 6 | 46.7 | 14 | 3.3 | |
| المجموع | 4.4 | 14.66% | 12 | 40% | 7.4 | 24.68% | 5.8 | 19.34% | 0.4 | 1.32% |

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

التعليق يوضح الجدول (12) التكرارات ونسب الموافقة لأفراد العينة المدروسة حسب بعد تفويض السلطة حيث بلغت درجة (موافق) أعلى نسبة بـ 40% .

شكل رقم(14):تقييم الموظفين لبعث تفويض السلطة



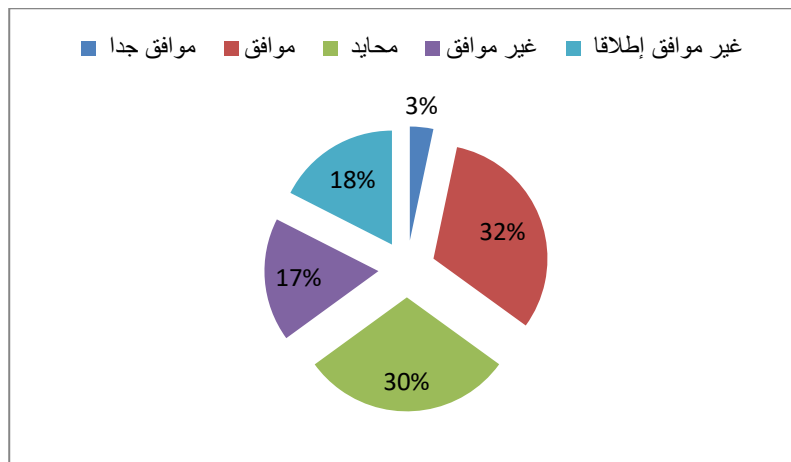
جدول رقم(13): تقييم الموظفين لبعث تحفيز العاملين

| رقم العبارة | موافق جدا | | موافق | | محايد | | غير موافق | | موافق إطلاقا |
|-------------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|--------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 1 | 0 | 0 | 30 | 9 | 23.3 | 7 | 43.3 | 13 | 3.3 |
| 2 | 3.3 | 1 | 33.3 | 10 | 40 | 12 | 6.7 | 2 | 16.7 |
| 3 | 6.7 | 2 | 30 | 9 | 16.7 | 5 | 13.3 | 4 | 33.3 |
| 4 | 3.3 | 1 | 33.3 | 10 | 40 | 12 | 6.7 | 2 | 16.7 |
| المجموع | 3.325 | 1 | 31.65 | 9.5 | 30% | 9 | 17.5 | 5.25 | 17.5% |

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

التعليق: يوضح الجدول (13) التكرارات ونسب الموافقة لأفراد العينة المدروسة حسب بعد تحفيز العاملين حيث بلغت درجة (موافق) أعلى نسبة بـ 31%.

شكل رقم(15):تقييم الموظفين لبعث تحفيز العاملين



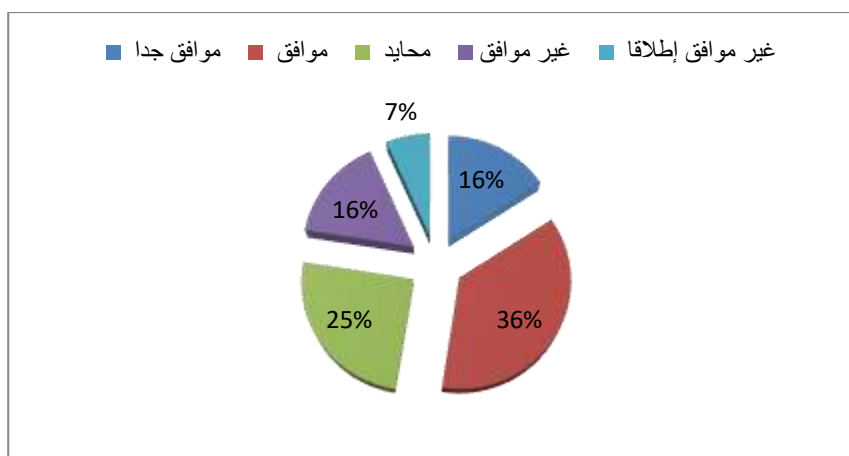
جدول رقم(14): تقييم الموظفين لبعء فرق العمل

| رقم العبارة | موافق جدا | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق إطلاقا | |
|-------------|-----------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-----------|----------------|------------------|----------------|
| | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| 1 | 2 | 6.7 | 14 | 46.7 | 8 | 26.7 | 4 | 13.3 | 2 | 6.7 |
| 2 | 5 | 16.7 | 9 | 30 | 8 | 26.7 | 5 | 16.7 | 3 | 10 |
| 3 | 6 | 20 | 12 | 40 | 6 | 20 | 4 | 13.3 | 2 | 6.7 |
| 4 | 6 | 20 | 9 | 30 | 8 | 26.7 | 6 | 20 | 1 | 3.3 |
| المجموع | 4.75 | 15.85% | 11 | 36.675% | 7.5 | 25.025% | 4.75 | 15.825% | 4 | 6.675% |

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

التعليق: يوضح الجدول (14) التكرارات ونسب الموافقة لأفراد العينة المدروسة حسب بعد فرق العمل حيث بلغت درجة (موافق) أعلى نسبة بـ 36%.

شكل رقم(16):تقييم الموظفين لبعء فرق العمل



المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد التمكين الإداري وأداء الموظفين.

الفرع الأول: تحليل نتائج أبعاد التمكين.

الجدول رقم (08): المتوسطات والانحرافات المعيارية.

| الرقم | العبرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|----------------------------------|---------|---------|-------------------|-----------------|---------------|
| الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات | 1 | 4.07 | 0.814 | 3 | |
| | 2 | 4.03 | 1.070 | 5 | |
| | 3 | 4.13 | 0.988 | 1 | |
| | 4 | 4.10 | 0.877 | 2 | |
| | 5 | 4.06 | 1.102 | 4 | |
| | المجموع | 4.08 | 0.970 | 1 | عالية |
| تفويض السلطة | 6 | 4.07 | 0.860 | 2 | |
| | 7 | 3.80 | 1.066 | 5 | |
| | 8 | 4.04 | 0.877 | 3 | |
| | 9 | 4.03 | 0.925 | 4 | |
| | 10 | 4.09 | 0.935 | 1 | |
| | المجموع | 4.03 | 0.932 | 2 | عالية |
| تحفيز العاملين | 11 | 2.80 | 1.114 | 2 | |
| | 12 | 3.00 | 1.402 | 1 | |
| | 13 | 2.77 | 1.114 | 3 | |
| | 14 | 2.63 | 1.028 | 4 | |
| | المجموع | 2.8 | 0.814 | 4 | متوسطة |
| فرق العمل | 15 | 3.43 | 1.230 | 2 | |
| | 16 | 3.27 | 1.167 | 4 | |
| | 17 | 3.33 | 1.135 | 3 | |
| | 18 | 3.67 | 0.714 | 1 | |
| | المجموع | 3.42 | 1.061 | 3 | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة.

يوضح الجدول رقم(08) : تحليل لأبعاد التمكين حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة أثر التمكين في أداء الموظفين بأبعاده الأربعة ، حيث كان المرتبة الأولى من ناحية الأهمية لبعد الاتصال والمشاركة(4.08)وبدرجة موافقة عالية، وكانت درجة الأهمية على الترتيب التالي المرتبة الثانية التفويض(4.03) بدرجة موافقة عالية، ثالثا فرق العمل بدرجة موافقة متوسطة(3.42)، ورابعا لتحفيز(2.8)بدرجة متوسطة من الموافقة

الفرع الثاني: تحليل نتائج أداء الموظفين.

الجدول رقم (09): المتوسطات والانحرافات المعيارية أداء الموظفين.

| الرقم | العبرة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------|-------------------|
| 1 | نحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة | 3.53 | 0.640 |
| 2 | توجد قدرة لدى الموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل | 3.67 | 0.718 |
| 3 | يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى الموظفين | 3.57 | 0.629 |
| 4 | يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه | 3.47 | 0.718 |
| 5 | يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل | 3.30 | 0.663 |
| 6 | الالتزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين . | 3.73 | 0.882 |
| 7 | يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة . | 3.60 | 0.963 |
| 8 | توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء أعمالهم . | 3.63 | 0.758 |
| 9 | يحافظ الموظفون على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية . | 3.80 | 0.900 |
| 10 | يبدل الموظفون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة . | 3.87 | 0.877 |
| 11 | الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين | 4.03 | 0.607 |
| 12 | تتوفر لدى الموظفون بالمؤسسة الرغبة و الحماس لإنجاز أعمالهم | 3.80 | 0.714 |
| 13 | تتوفر لدى الموظفون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها | 3.65 | 0.697 |
| 14 | يتوفر لدى الموظفون القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل | 3.88 | 0.769 |
| 15 | تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل | 3.65 | 0.653 |
| | المجموع | 3.41 | 0.796 |

أداء الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة .

يوضح الجدول (09) ترتيب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير أداء الموظفين حيث بلغت أكبر نسبة للمتوسطات الحسابية في العبارة رقم (11) بمتوسط (4.03)، أما أقل نسبة فكانت في العبارة (5) بمتوسط (3.30) أما في الانحراف المعياري ب(0.967) وأقل قيمة ب(0.600) .

المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، تحفيز العاملين، فرق العمل) على أداء الموظفين.

جدول رقم(10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 7.876 | 1 | 7.876 | 327.549 | 0.000 |
| الخطأ | 0.673 | 28 | | | |
| المجموع الكلي | 8.549 | 29 | | | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 21

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.921$

معامل الارتباط $R = 0.960$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يبين أن ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (327.549) بقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ويتضح من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 92.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل أداء الموظفين وهي قوة تفسيرية جيدة ، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية وفروعها وهو مبين في الجدول التالي:

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء الموظفين) .

جدول رقم(11):إختبار الفرضية الفرعية الأولى

| معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة T | قيمة T المحسوبة | Beta | الخطأ المعياري | B | |
|------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------|-------------------|-------|---------------------------------|
| | | 0.000 | 1.463 | | 0.407 | 0.596 | الثابت |
| 0.714 | 0.845 | 0.000 | 8.358 | 0.845 | 0.099 | 0.827 | الإتصال ومشاركة المعلومات |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .v21

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول رقم(11) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية في عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (8.358) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالرجوع إلى قيمة R² التي بلغت يتبين أن بما نسبته (71.4%)، وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء الموظفين).

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء الموظفين).
جدول رقم (12) :إختبار الفرضية الفرعية الثانية

| معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة T | قيمة T المحسوبة | Beta | الخطأ المعياري | B | |
|------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------|-------------------|-------|-----------------|
| | | 0.000 | 4.416 | | 0.244 | 1.077 | الثابت |
| 0.838 | 0.915 | 0.000 | 12.029 | 0.915 | 0.062 | 0.751 | تفويض السلطة |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .v21

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول رقم(12) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية في عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.029) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالرجوع إلى قيمة R2 التي بلغت يتبين أن بما نسبته (83.8%)، وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء الموظفين)

الفرع الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على أداء

الموظفين.) جدول رقم (13): إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة T | قيمة T المحسوبة | Beta | الخطأ المعياري | B | |
|------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|
| | | 0.000 | 0.988 | | 0.301 | 0.298 | الثابت |
| 0.844 | 0.918 | 0.000 | 12.289 | 0.918 | 0.074 | 0.912 | تحفيز العاملين |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .v21

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول رقم(13) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية في عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.289) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالرجوع إلى قيمة R2 التي بلغت يتبين أن بما نسبته (84.4%)، وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على أداء الموظفين) الفرع الخامس: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء الموظفين.)

جدول رقم (14): إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة T | قيمة T المحسوبة | Beta | الخطأ المعياري | B | |
|------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|-------|-------------------|-------|-----------|
| | | 0.000 | 0.988 | | 0.301 | 0.272 | الثابت |
| 0.714 | 0.813 | 0.000 | 11.289 | 0.819 | 0.064 | 0.814 | فرق العمل |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .v21

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول رقم(14) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية في عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (11.289) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالرجوع إلى قيمة R2 التي بلغت يتبين أن بما نسبته (71.4%)، وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء الموظفين)

خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول أثر التمكين الإداري على أداء الموظفين داخل مؤسسة خزينة ولاية بسكرة، وهذا من خلال معرفة اتجاهات وآراء كافة الموظفين بخزينة من رؤساء ومرؤوسين، وتحصلنا من خلال نتائج الاستبيان على نتائج مقاربة في بعض الحالات وتختلف في حالات أخرى حيث اتفق الموظفون على وجود تفويض للسلطة واتصال ومشاركة معلومات بدرجة عالية وكذلك وجود تحفيز للعاملين و فرق العمل الجماعية لكن بنسبة متوسطة، لذا وجب علي إدارة الموارد البشرية لخزينة بسكرة العمل على اهتمام بجانب التحفيز لخلق جو ملائم للعمل الجماعي بين الموظفين وتجديد قدراتها، كما تسعى لتفعيل الأنظمة التقنية المساعدة في عملية الاتصال وانتقال المعلومات بين المستويات. وتفعيلها وزيادة القدرات والمهارات في تحقيق أهداف مؤسسة من خلال زيادة تحفيزهم لتحسين أدائهم من بمنحهم بعض الصلاحيات لزيادة تمكينهم الإداري. كما كشف هذا الفصل عن التعرف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، نشأة الخزينة ولاية بسكرة وتعرف علي أهم أهدافها ومهامها وهيكلها التنظيمي.

الخطبة

نتيجة لما سبق نجد أن تمكين العاملين أحد الأبعاد المهمة للثقافة التنظيمية والتي تفرز سياسة تحفيزية فاعلة ، وأنه يمكن إرضاء العملاء الخارجيين من خلال تمكين العملاء الداخليين ، وأن هناك علاقة بين التمكين وبين إشباع الحاجات الإنسانية ، وبين التمكين ورضا الموظفين عن وظائفهم وولائهم لمنظماتهم ، وبذلك يصبح التمكين ضرورة للمنظمات سواء كانت حكومية أو في قطاع الأعمال العامة أو الخاصة ، فتحديات العولمة وتزايد المنافسة والسعي لمغازلة العملاء ، كلها غايات تحتم التمكين فلا يمكن إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس. كما أن مصطلح تمكين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة ، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات العربية وجزائرية بوجه الخصوص كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق ، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع لدى الموظفين ، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة ، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال معهم حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للعمل وابتكار وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل والعمل علي تحسينها ، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي لمؤسستهم ، كما أن عملية التمكين تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للموظف المناسب لتمكينه ، والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب ، وتقييم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي ، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للموظف .

انطلاقاً من إشكالية الدراسة " ما مدى تأثير التمكين الإداري على أداء الموظفين في مؤسسة خزينة ولاية بسكرة تم استخلاص أهم الأبعاد المحددة للتمكين الإداري لمؤسسة خزينة العمومية لولاية بسكرة، والتي تربطها علاقة بالأداء الوظيفي.

إذ تعتمد هذه الدراسة في منطلقها من دراسة إحصائية وصفية للتمكين الإداري السائد في المؤسسة من حيث التعرف على أهم أبعاد التمكين والتعرف على محددات مدى أداء الموظفين فيها، ومن جهة ثانية هي دراسة تأثيرية وإرتباطية للكشف عن مدى وجود علاقة بين التمكين الإداري وأداء الموظفين.

ومن هنا تم طرح فرضيات لهذه الدراسة للتأكد من مدى صحتها أو رفضها، وقد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الفا كرونباغ، وتوزيع الطبيعي ومعامل الانحدار البسيط.

بأن التمكين الإداري السائد في مؤسسة خزينة العمومية لولاية بسكرة بفرق عمل متوسط وذلك يدعو لعدم تجاوب الموظفين مع بعضهم البعض ،لكن هناك تجاوب وشفافية في توافر اتصال ومشاركة المعلومات وامتلاكها وهذا يدل على وجود شفافية في المعلومات ،كما يتسم هذا التمكين بالقوة الملائمة بين الموظفين والمرؤوسين ،كما أن تفويض السلطة في المؤسسة جد ملائم وبالنسبة للتحفيز مازال متوسط في المؤسسة وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة. أما الجانب الأخر من الدراسة ،وهو ما يتعلق بأداء الموظفين فقد جاءت نتيجته جيدة ،أما الدراسة الإرتباطية بين التمكين الإداري وأداء الموظفين فقد بينت أنه كلما كان التمكين

يחס بالثقة للموظفين والشعور بالارتياح في العمل والتواصل معه يدفع ذلك للموظفين المؤسسة من إعطائهم الأداء والفاعلية والكفاءة، أما فيما يخص نتائج دراسة، فقد تبين أنه توجد علاقة قوية وطردية بين التمكين الإداري وأداء الموظفين.

أولاً : نتائج باختيار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات كما هو موضح أدناه.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التمكين الإداري وأداء الموظفين عند مستوى الدلالة 0.05. حسب نتائج جدول (10).

1-نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في مؤسسة خزينة حول تأثير "اتصال ومشاركة معلومات" كأحد أبعاد تمكين الإداري على تحسين مستوى أداء الموظفين في جدول رقم (11) ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية .

2-نتيجة الفرضية الفرعية الثانية :

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في مؤسسة خزينة حول تأثير "تفويض السلطة" كأحد أبعاد تمكين الإداري على تحسين مستوى أداء الموظفين في جدول رقم (12) ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية .

3-نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في مؤسسة خزينة حول تأثير "تحفيز العاملين" كأحد أبعاد تمكين الإداري على تحسين مستوى أداء الموظفين في جدول رقم (13) ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية .

4-نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في مؤسسة خزينة حول تأثير "فرق العمل" كأحد أبعاد تمكين الإداري على تحسين مستوى أداء الموظفين في جدول رقم (14) ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية .

ثانياً-الاقتراحات

على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من الاقتراحات كالاتي:

1-العمل على منح وتعزيز الثقة للموظفين والعمل على احترام أرائهم .

2-العمل على جذب الكفاءات والمهارة والاستفادة منهم بتعريف برسالة المؤسسة وأهدافها وفتح المجال أمامهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار .

3- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- 4- العمل على تنويع وزيادة حجم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لما لها من أثر على الأداء الوظيفي، كما أنها تساهم في زيادة التمكين والانتماء للمؤسسة.
- 5- ضرورة استعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي م قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره مرتكزا هاما في تعزيز أداء مواردها البشرية .
- 6- العمل على ضرورة إستعاب مفهوم التمكين كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الادارية بالمؤسسات باعتباره مرتكزا هاما في تعزيز أداء الموظفين.
- 7- العمل على تفعيل الاتصال الوظيفي وطرح القواعد لبناء ادارة المعرفة لضمان أقصى تفاعل ما بين الادارة والموظفين، والموظفين أنفسهم مما يؤدي الى الترقى بالأداء الوظيفي.
- 8- ضرورة تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.

أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مكملة لمجال بحثنا هذا كما يلي:

- 1- أثر الحوافز على تمكين في المؤسسات الصناعية .
- 2- فاعلية تقييم أداء الموظفين ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- 3- أثر التمكين على الأداء الوظيفي- دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الخدمية .
- 4- أثر التمكين العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية.
- 5- محددات تمكين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أنور سلطان، محمد سعيد، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
1. ايمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، المجلد 5 العدد2، 2009
2. جواد محمد علي عالية، سيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية، العدد 56 ، جامعة بغداد، العراق.
2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة ،2004.
3. خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ،2007.
3. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي، بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 2012.
4. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن عمان، 2008.
5. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
4. سعد العتبي، جوهر التمكين العاملين، الملتقي السنوي العاشر لأدارة الجودة الشاملة، 2005.
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
5. سيد محمد، جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الإسكندرية، مصر، 2005.
7. صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية ،2002،
6. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الإسكندرية، مصر، 2005.
7. عبد العالي دبله، وفاء العمري، مقال حول آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة. جامعة
8. عبد المجيد قدي، اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9 و10 مارس 2004.
9. العتيبي سعد بن مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.

8. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل التحسين والتطوير المستمر، منظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودارسات مصر الجديدة، القاهرة 2003 .
10. عيسات فطيمة الزهراء، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الاداري في المؤسسات الجزائرية، بويرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07 ، 2016.
9. فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة الأولى، 2016 .
10. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
11. لعتيبي وسعد مزوق، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، سنة 2009.
12. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، عمان، 2006.
11. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات دار وائل، الطبعة الثانية، 2006.
12. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2004.
13. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1982
14. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 1999.
15. مطربن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى .
13. مطلق الدوري، زكريا وعلي صالح، أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات.
- مقالات والمجلات والملتقيات:**
14. ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، 2013.
15. ناصر جوادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، 2013.
16. وفاء العمري، ألية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، جامعة بسكرة، مقالة.
16. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2006.
17. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 11 العدد 29، جامعة واسط العراق، 2015.

مذكرات وأطروحات:

1. بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، مجلة العلوم الاقتصادية واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وأثره على الإبداع، جامعة باجي مختار عنابة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2016.
2. إيصولاح زهية ، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة ماجستير في الاقتصاد، الجزائر، 2007.
3. بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بومرادم، الجزائر، 2010.
4. حسن مروان عفاة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر غزة سنة 2013م.
5. حسن مروان عفاة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013.
6. طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
7. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
8. معن أحمد صالح العبد الله ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، جامعة سوريا، إدارة أعمال، ماجستير، 2018 .
9. معن أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري علي الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سوريا، إدارة أعمال، 2018.
10. مها مهدي، قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية من سنة 2005.
11. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2005.

مراجع أجنبية:

1. K ,I, Murrell, and M .Meredith, Empowering Employee,NEW YORK. Mc,Graw,2000,
2. William, Umiker, Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No

القوانين والمراسيم:

1. المرسوم رقم: 122/91، المؤرخ في 11 ماي 1991، المتعلق بمكاتب الخزينة، المادة 11.
2. المرسوم التنفيذي، رقم 122/91، المؤرخ في 11 ماي 1991.
3. المرسوم التنفيذي رقم 129/91، المؤرخ في 11 ماي 1991، المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، المادة 10.
4. القرار رقم 124، المؤرخ في 02 جوان 1991، المتضمن تنظيم المهام الخارجية للخزينة، المادة 26 .
5. قانون رقم 90/21 المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق با لمحاسبة العمومية، الإلتزام، التصفية، الأمر باصرف، المادة 19-20-21-22 .
6. القانون رقم 32/90، المؤرخ في 04 ديسمبر 1990، المتعلق بمجلس المحاسبة وسيره.
7. المرسوم رقم 37/67 في 06/02/1967

الطريق

القسم الأول : المعلومات الشخصية .

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن :

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| من 20 سنة إلى 29 سنة | من 30 سنة إلى 39 سنة | من 40 سنة إلى 49 سنة | من 50 سنة وما فوق |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. المستوى التعليمي :

- ليسانس ماجستير ماستر أخرى

4. المسمى الوظيفي :

- موظف مشرف رئيس مصلحة مدير

5. الأقدمية في العمل داخل المؤسسة (الخبرة) :

- أقل من 05 سنوات من 05 إلى 09 سنوات من 10 إلى 19 سنة من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الإستبيان .

المحور الأول : الأسئلة المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري .

البعد الأول : الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات .

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للموظفين . |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء . |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات . |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات . |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. مهارات الإتصال لدى الموظفين عالية وتسهم في تسهيل إنجاز مهامهم |

البعد الثاني : تفويض السلطة .

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 1. أقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية . |
| | | | | | 2. تمنحني المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء عملي. |
| | | | | | 3. تتق المؤسسة بي في أداء المهام الموكلة لي . |
| | | | | | 4. أساهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل فيه. |
| | | | | | 5. تسمح لي مؤسستي بإيجاد وطرح حلول مبتكرة لمشكلات عملي . |

البعد الثالث : تحفيز العاملين .

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 1. نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة لجميع الموظفين في المؤسسة . |
| | | | | | 2. يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء . |
| | | | | | 3. تلقى مبادراتي و إجتهاداتي الشخصية التشجيع والدعم من إدارة المؤسسة . |
| | | | | | 4. أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إضافية |

البعد الرابع : فرق العمل .

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 1. تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل . |
| | | | | | 2. تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء الى فرق العمل. |
| | | | | | 3. تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة . |
| | | | | | 4. يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد . |

المحور الثاني : أداء الموظفين .

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 1. نحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة |
| | | | | | 2. توجد قدرة لدى الموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل |
| | | | | | 3. يوجد إلتزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى الموظفين |
| | | | | | 4. يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه |
| | | | | | 5. يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل |
| | | | | | 6. التزم الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين . |
| | | | | | 7. يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة . |
| | | | | | 8. توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء أعمالهم . |
| | | | | | 9. يحافظ الموظفون على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية . |
| | | | | | 10. يبذل الموظفون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة . |
| | | | | | 11. الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين |
| | | | | | 12. تتوفر لدى الموظفون بالمؤسسة الرغبة و الحماس لإنجاز أعمالهم |
| | | | | | 13. تتوفر لدى الموظفون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها . |
| | | | | | 14. يتوفر لدى الموظفون القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل |
| | | | | | 15. تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

إستبيان البحث

مذكرة لنيل شهادة ماستر تسيير وأقتصاد مؤسسات

أثر التمكين الإداري على أداء الموظفين في مؤسسة مالية
الخبزينة العمومية لولاية بسكرة

تحت إشراف:

*بن عبيد فريد

إعداد الطالب:

*الوافي مفيدة

*أخي - أختي *

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث ، هدفنا إثراء البحث العلمي وفهم بعض الظواهر في المؤسسة لا غير . وأخير تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

ضع علامة (×) في الإجابة الصحيحة

السنة الجامعية: 2019/2018

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التمكين الإداري على أداء الموظفين بمؤسسة "الخزينة العمومية لولاية بسكرة"، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع معلومات صحيحة عن هذه الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان لـ 30 موظف، وتم تحليل البيانات الواردة للاستبيانات عن طريقة الإحصائية (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن يوجد تمكين الإداري في مؤسسة الخزينة العمومية وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (فرق العمل، الاتصال ومشاركة المعلومات تفويض السلطة، تحفيز العاملين)، ومستوي أداء الموظفين.

وعليه نستخلص أن التمكين الإداري داخل المؤسسة "الخزينة العمومية" يؤثر على أداء الموظفين من خلال أبعاد التمكين.

الكلمات المفتاحية: تمكين الإداري تفويض السلطة، أداء الموظفين، الخزينة العمومية.

The current study attempts to determine the importance of administrative empowerment for the performance of the staff of the Public Treasury of Biskra State. To accomplish this, we used a questionnaire; this questionnaire was distributed to 33 employee. In order to collect data, we used the SPSS programm as an appropriate one. The obtained result from the questionnaire' analysis provides us with some points, most important one are: that there is administrative empowerment in the public treasury institution, as well as there is a statistically significant relationship between administrative empowerment in its four dimensions (teams work ,contact and share information ,Assign authority, Stimulate employees), and staff performance.

Key words: Empowerment ,Delegation of authority ,staff Performances, ,Public Treasury.