



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة ماستر

العلوم الاجتماعية

علم اجتماع

تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

سعاد قسوم

02/07/2019

دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر – جامعة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح. أ	لحمر عبد الحميد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح. أ	شاوش إخوان جهميدة
عضوا مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح. أ	لعبيدي صونيا

السنة الجامعية : 2018/2019 م



شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كما شفي لجلال وجهك وعظيم سلطانك الشكر الأول والأخير لله عز وجل الذي فضلنا على كثير من خلقه ووهبنا النجاح والتوفيق لتحقيق درجة علمية محمودة، ووفقتنا في إكمال هذه الدراسة المتواضعة.

نوجه شكرنا وجميل تقديرنا إلى الأستاذة المشرفة "شاوش إخوان جهيدة" التي كانت خير مرشد وموجه طوال مسيرة البحث، وعلى توجيهاتها وملاحظاتها وصبرها معي وعلى كل الدعم الذي قدمته لإتمام هذا البحث فلها منا جزيل الشكر والعرفان.

كما نوجه شكرنا إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية الذين لم يبخلوا علينا بالنصيحة والمساعدة .

كما نتقدم بالشكر لجميع عمال مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر بدائرة جامعة ولاية الوادي الذين رحبوا بنا بصدر رحب، وأخص بالذكر السيد رئيس المحطة:

بن مبروك خالد.

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذا العمل المتواضع.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث إلى هؤلاء جميعا جزيل الشكر والامتنان.

سعاد



الملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له تم تحديد ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، ومعرفة دورها في تطوير الأداء الوظيفي وعليه تم صياغة الإشكالية في التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي؟ واندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تفويض السلطة في تطوير الأداء الوظيفي؟

- ما دور فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي؟

- ما دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي؟

وقد تم اختيار مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر لدائرة جامعة ولاية الوادي كمحل الدراسة الميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر بجامعة والبالغ عددهم (105) اختير منهم عينة قصدية قدرها (63) مفردة إذ تم تطوير استمارة استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة وشملت على (30) عبارة مقسمة على ثلاث محاور كل محور يحوي دور كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وقد تم توزيع (40) استمارة نظرا لوجود غياب في صفوف أفراد العينة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن المتوسط العام لمحور تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، ما يشير إلى أن تفويض السلطة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

- أن المتوسط العام لمحور فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي كان مستواه مرتفع، وهذا ما يدل على أن فرق العمل تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

- أن المتوسط العام لمحور التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يشير إلى أن التحفيز يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة لأبعاد التمكين الإداري فقد كانت جميعها ذات مستوى مرتفع وإيجابي، وعليه تم استخلاص أن للتمكين الإداري دور في تطوير الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز).

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	شكر وعرهان
ج	الملخص
د- ه- و	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط - ي - ك	مقدمة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
15	أولا/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
17	ثانيا/ أسباب اختيار الموضوع
17	ثالثا/ أهمية الدراسة
17	رابعا/ أهداف الدراسة
18	خامسا/ مفاهيم الدراسة
24	سادسا/ الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التمكين الإداري	
33	تمهيد
34	أولا/ أهمية التمكين الإداري
35	ثانيا/ أهداف التمكين الإداري
37	ثالثا/ أبعاد التمكين الإداري
42	رابعا/ مقومات التمكين الإداري
44	خامسا/ خطوات التمكين الإداري
47	سادسا/ معوقات التمكين الإداري
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
51	تمهيد
52	أولا/ أهمية الأداء الوظيفي
52	ثانيا/ مكونات الأداء الوظيفي
54	ثالثا/ محددات الأداء الوظيفي
56	رابعا/ أبعاد الأداء الوظيفي
57	خامسا/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
60	سادسا/ تقييم الأداء الوظيفي
63	سابعا/ تطوير الأداء الوظيفي
الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	

68	تمهيد
69	أولا/ منهج الدراسة
70	ثانيا/ مجالات الدراسة
74	ثالثا/ أسلوب الدراسة
75	رابعا/ أدوات جمع البيانات
77	خامسا/ الأساليب الإحصائية للدراسة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة
82	تمهيد
83	أولا/ عرض وتحليل البيانات
83	1- البيانات الأولية
86	2- بعد تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي
91	3- بعد فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي
95	4- بعد التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي
98	ثانيا/ نتائج الدراسة
103	خاتمة
106	قائمة المراجع
117	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	فوائد التمكين الإداري	01
39	الفرق بين التمكين والتفويض	02
49	سلم إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الخماسي	03
79	دليل قراءة مقياس ليكرت الخماسي	04
83	الجنس	05
83	السن	06
84	المستوى التعليمي	07
85	الخبرة المهنية	08
86	قيم بعد تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي	09
91	قيم بعد فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي	10
95	قيم بعد التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي	11

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	أبعاد التمكين الإداري	01
59	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	02
61	عناصر نظام تقييم الأداء الوظيفي	03

مقدمة

مقدمة:

لقد شهدت منظمات الأعمال تغييرات عديدة في شتى المجالات خاصة في ظل المنافسات الداخلية والخارجية التي جعلتها تواجه صعوبات وتحديات متسارعة، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي واستخدام الآلة التي ساهمت في تقدم المؤسسة واستمرارها إلا أنها لم تلغي الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري، فالمنظمة أضحت تدرك الأهمية البارزة التي يتخذها العنصر البشري بوصفه المورد الأساسي فيها، إذ من الضروري وجود تفاعل وتشارك بين كل من الموارد البشرية والموارد الأخرى للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ونظرا للتحديات والتحويلات الكثيرة التي تمتاز بها بيئة الأعمال فرضت على المنظمات أن تتخذ أو تبحث عن أساليب إدارية حديثة إذ من خلالها تستطيع التغلب ومواجهة التحديات المتلاحقة، فلم تعد اليوم الأساليب الإدارية التقليدية مجدية وأثبتت عدم قدرتها على التكيف مع هذه التحديات التي تتعرض لها المنظمات لذلك ظهرت مفاهيم إدارية معاصرة من شأنها مواكبة التطورات الحاصلة حيث اعتمدت على الاهتمام بالأفراد داخل التنظيمات وبتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم في العمل لتقديم الأفضل، فنجاح المنظمة يرتكز على العنصر البشري بدرجة أولى وما يقدمه من عطاء للوصول إلى الأهداف المحددة.

ومن بين تلك المفاهيم ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينات ولقي شيوعا في فترة التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التحويلات الحاصلة في مجال تنمية المورد البشري أكدت على أهمية التمكين الإداري الذي يعد من بين أفضل الاستراتيجيات التي تقوم على إشراك الرئيس لمروؤوسيه في بعض من اختصاصاته وفي تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم القوة والثقة المتبادلة بين الطرفين، مما يؤدي إلى تمتيتهم كقادة في المستقبل ويولد لديهم الشعور بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح وتنمية ثقتهم بالذات والعمل على تطوير أدائهم الوظيفي.

ولتحقيق مسار علمي والتعمق في الموضوع أكثر هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، فمن هذا المنطلق أردنا تشخيص الظاهرة فعليا وعمليا واقتضت طبيعة الدراسة الاعتماد على جانبين الجانب النظري والجانب الميداني حيث تضمن الجانب النظري ثلاثة فصول، الفصل الأول بعنوان موضوع الدراسة وتم فيه التطرق إلى ضبط إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فجاء تحت تسمية التمكين الإداري وتضمن أهمية التمكين الإداري، أهداف التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، مقومات التمكين الإداري، خطوات التمكين الإداري، معوقات التمكين الإداري. أما الفصل الثالث كان بعنوان الأداء الوظيفي وتطرقنا فيه إلى أهمية الأداء الوظيفي، مكونات الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، تطوير الأداء الوظيفي.

واشتمل الجانب الميداني على فصلين الفصل الرابع تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتم فيه التطرق إلى منهج الدراسة، مجالات الدراسة، أسلوب الدراسة، أداة جمع البيانات، الأساليب الإحصائية للدراسة. أما الفصل الخامس جاء بعنوان عرض وتحليل

البيانات ومناقشة نتائج الدراسة وتضمن بطبيعة الحال عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الميدانية والتي حولت إلى أرقام ذات دلالات إحصائية، استنتاج نتائج الدراسة. وفي الأخير خاتمة البحث ثم المراجع التي اعتمدت في الدراسة فالملاحق.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول :

موضوع الدراسة

أولاً/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

ثانياً/ أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً/ أهمية الدراسة

رابعاً/ أهداف الدراسة

خامساً/ مفاهيم الدراسة

سادساً/ الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية بارزة في المؤسسة وعنصر أساسي تسعى من خلاله إلى تحقيق البقاء والاستمرارية، حيث يمثل جميع العمال المتواجدين في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية سواء كانوا في المراكز العليا أو الدنيا يقومون بمهام مختلفة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالمورد البشري يعتبر ثروة حقيقية بإمكانها أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة نظراً لما يمتلكه من مهارات وقدرات فكرية وبدنية ومعارف وخبرات تترجم إلى أنشطة ومهام من شأنها أن توصل المؤسسة لغاياتها.

ولقد شهدت المؤسسة تحديات عديدة في مجال الاقتصاد والتنافس العالميين، بما فيها مؤسساتنا الجزائرية التي وجدت نفسها تقف أمام تحدي ومواجهة صعبة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والانتشار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، إذ أصبح من الضروري أن تسعى جاهدة لإحراز التقدم المستمر في ظل التطورات الحاصلة.

ولكي تستطيع هذه الأخيرة مواكبة التطور وتحقيق الأهداف المرجوة لابد لها من إتباع استراتيجيات إدارية معاصرة تسهم في ذلك، حيث لا تقتصر على مجرد امتلاكها للموارد المالية والتكنولوجية فحسب وإنما تستند في مقامها الأول على الاهتمام بالعاملين والعمل على رفع أدائهم في العمل أو الوظيفة الموكولة إليهم، وذلك من خلال تطبيق أسس الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض السلطة، وهذا ما يعكس بما يسمى بالتمكين الإداري.

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الحديثة التي تتبناها الإدارة المعاصرة فهو قائم على تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ومنحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع نطاق تفويض السلطة والتحفيز وكذا التأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تنمية سلوك العاملين وتحسين أدائهم ومنحهم القوة التي يحتاجونها للتصرف في المواقف واستثمار الفرص، فهذا الأسلوب يستند على أداء الموظفين بدرجة أولى واجتهادهم وكفاءتهم العالية التي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم والسعي الدائم لتجنيدهم قدراتهم لتحقيق الفعالية في الأداء، فيعتمد بدوره على تفويض السلطة وذلك من خلال تخويل الصلاحيات إلى المستويات الدنيا إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأداء عملهم مما يسهل عليهم إدراك دورهم ومتطلبات وظيفتهم والمهام المراد إنجازها دون غموض أو سرية في المعلومات.

إضافة إلى ذلك يركز التمكين على فرق العمل باعتباره أسلوباً مسوغاً لتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين وتطوير قدراتهم نظراً للاعتماد المتبادل والتعاون فيما بينهم، مما يمنح للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء.

زيادة على ذلك يعد التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي من أساسيات التمكين الإداري حيث يساهم في دفع العامل للإبداع والعطاء ورفع الروح المعنوية لديه ويزيد من شعوره بالرضا والقبول بالمهام المكلف بها، خاصة إذا ما ارتبطت مباشرة بالجهود المبذولة فهذا يحقق التفوق في أدائه الوظيفي الذي يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة أياً كان طبيعة النشاط الذي تمارسه خاصة إذا كان في المستوى المطلوب فسيقود المؤسسة نحو النمو والتوسع وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالمؤسسة الناجحة تسعى جاهدة لممارسة استراتيجيات حديثة تساهم بواسطتها في تنمية قدرات العاملين والوصول لدرجات أعلى من الأداء.

وبالرغم مما حققته مؤسساتنا الجزائرية من تقدم إلا أن هناك العديد منها لازالت أسيرة الممارسة التقليدية من مركزية ومحدودية الصلاحيات وسرية المعلومات، وهذا يعتبر عائقا يقف أمام إبداع العاملين ومهارتهم وجهودهم المبذولة لأدائهم الوظيفي وبالتالي أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولذلك أصبح إحداث التغيير ومواكبة العصرنة أمر حتمي من خلال ثقافة التمكين الإداري التي من شأنها أن تعزز قدرات العاملين وتمنحهم الثقة لأداء العمل. ومن هذا المنطلق تثير الباحثة إشكالياتها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- 1) ما دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي؟
- 2) ويندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:
- 1) ما دور تفويض السلطة في تطوير الأداء الوظيفي؟
- 2) ما دور فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي؟
- 3) ما دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي؟

ثانيا/ أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع من اقتراح الأستاذة ولقي استحسان من طرف الطالبة.
- أن الموضوع في إطار التخصص المدروس علم اجتماع تنظيم وعمل.
- كذلك كونه أثار فضول علمي لدى الطالبة.
- توفر المراجع حول الموضوع.

ثالثا/ أهمية الدراسة:

تتخذ هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه وهو التمكين الإداري الذي يعد إستراتيجية لها دور فعال في المؤسسة وتعتبر من أساسيات التميز والتقدم المستمر خاصة في ظل التنافس الذي تشهده مؤسساتنا اليوم، وكونه آلية تهتم بالعاملين و برفع قدراتهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وإعطائهم الأولوية كعنصر أساسي خصوصا في عصر التكنولوجيا وسيطرة الآلة، ويعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي جعلت منه قابل للدراسة والإثراء المعرفي .

رابعا/ أهداف الدراسة:

- التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي.
- الكشف عن دور تفويض السلطة في تطوير الأداء الوظيفي.
- إبراز دور فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي.
- معرفة دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي.

خامسا/ مفاهيم الدراسة:

1) مفهوم التمكين الإداري:

أ- لغة:

يعود الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى الفعل (مكّن) ومصدره تمكينا، واستمكن الرجل من الشيء بمعنى تمكن منه، وفلان لا(يمكنه) النهوض أي لا بقدر عليه.
ويمكن تعريف التمكين لغة وفق ما جاء في المراجع والمعاجم العربية بأن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، إذ إن (مكن) الشيء أي قوى ومتن ورسخ، استمكن من الأمر أيقدر و استطاع. (الربيعي،2016،ص26)

ب- اصطلاحا:

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبيا، فقد نظر إليها (slact et aL 1998) بوصفها مدخلا لتصميم العمل يركز على التعاون والمشاركة. (جلاب،2011،ص446)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين هو أساس لتنظيم الوظائف والإجراءات لتحقيق تلاؤم بين العاملين وأعمالهم وتحسين ظروف العمل وذلك بالتركيز على التعاون وإشراك العاملين في ذلك.

ونظر (krajewsti et al,2007) باعتباره مدخلا للعمل الفرقي ينقل المسؤولية عن القرارات إلى المستويات الدنيا لاسيما تلك التي تكون على اتصال مباشر بأداء العمل (جلاب،2011،ص446).

من خلال التعريف نلاحظ أن التمكين يعد مبدأ العاملين الذين يعملون مع بعضهم البعض ويكونون فريق واحد ويشتركون في تحمل المسؤولية وتسهل عليهم وصول القرارات المتعلقة بأداء العمل.

وعرف أفندي التمكين بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار. (مهيرات،2009،ص22)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين يتمثل في منح الصلاحيات وقدرات أوسع للأفراد لممارسة الرقابة الذاتية، ومنحهم حرية تحمل المسؤولية ودفعهم للمشاركة في القرارات. قام (LasheLy1999) بتعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل: التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة. (الوادي،2012،ص24)

من خلال التعريف نلاحظ أن التمكين الإداري يتضمن عدة أشكال منها: المساهمة في اتخاذ القرار وهذا يعني إعطاء فرصة للعاملين من أن يشاركوا في القرارات المتعلقة بالعمل كذلك المشاركة في تحمل المسؤولية وذلك بأن يكون العمال قادرين على تحمل مسؤولية المهام الموكولة إليهم، بالإضافة إلى تنمية شعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة وذلك من خلال منحهم الثقة والاحترام ودمجهم في القرارات الخاصة بسير العمل، وشعورهم الدائم بأنهم عنصر أساس في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما (HeLLviegEL et al,2001) يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية.... للقيام بوظائفهم، كما أنه يتفق مع

(Schermernorn et al,1997) في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. (الدوري، صالح، 2009، ص27)

نلاحظ من خلال التعريف أن التمكين يتضمن منح العاملين السلطة المهارات اللازمة التي تسمح لهم بالانسجام مع الوظيفة وتعطي لهم القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

كما عرفها (Gibson 1991) بأنها قدرة الفرد على أداء الأنشطة، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله. (طه، 2013، ص42)

من خلال التعريف نلاحظ أن التمكين يعطي العاملين القدرة اللازمة لأداء العمل، خاصة إذا كان هناك تمكين بمستوى كبير، فإن العامل يكون لديه رغبة قوية بتأدية عمله بكفاءة وفعالية.

المقصود بالتمكين هو رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى. (جودة، 2006، ص138)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين يركز على إعطاء الحرية للموظف في استخدام القرار، وتحريره من قيود أوامر الإدارة العليا، وجعله يساهم بقدراته في التقدم الدائم والمستمر.

ضبط المفهوم:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التمكين الإداري هو عملية أو إستراتيجية يتم من خلالها منح السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإنماء فيهم روح العمل الفرقي وتحفيزهم ورفع قدراتهم للأداء بفاعلية والتقدم المستمر في العمل.

(2) مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- لغة:

كلمة أداء مشتقة من الفعل "أدى"، وأدى الشيء قام به. (عقله، 2001، ص42)

ويقال في اللغة واستعمال الفقهاء: أدى دينه تأدية أي قضاءه، والاسم الأداء. وقد ذكر ابن فارس أن أصله في اللغة: إيصال الشيء إلى الشيء أو وصوله إليه من تلقاء نفسه. (نزیه حمّاد، 2008، ص36-37)

ويقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، اللفظة "Performance" في اللغتين الفرنسية والانجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "Parformance" المشتقة من الفعل "Parformer" الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية "to perform" والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تتجم عنها، والنجاح الذي يمكن بلوغه.
(هروم، 2008، ص22)

ب- اصطلاحاً:

يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة المهام المطلوب إنجازها، وعل كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد؛
(يوسف، 2016، ص18)

ويعرف الأداء على أنه درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور المهارات والاستعدادات المختلفة. (قاسيمي، 2011، ص10)

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن الأداء يتمثل في مدى تحقيق إنجاز المهام الموكولة للفرد في العمل، وذلك يستلزم وجود عناصر أساسية وهي: بذل الجهد اللازم لأداء العمل، كذلك امتلاك الفرد للإمكانيات والخبرة والخصائص الفردية، بالإضافة إلى علمه الكامل بطبيعة ومجريات وظيفته.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.
(بو الشرش، 2015، ص83)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يشير على أن هناك فرق بين الأداء والجهد، موضحاً أن الجهد يتمثل في الطاقة التي يبذلها الفرد لأداء عمله، أما الأداء فيحكم عليه بمدى تحقيقه للنتائج المرجوة.

يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. (عاشور، 2005، ص25)

من خلال التعريف نلاحظ أن الأداء الوظيفي يقاس عليه من خلال بعض الأبعاد المتمثلة في: مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء العمل، كذلك مدى الجودة والدقة في الجهد المبذول، بالإضافة إلى الأسلوب الذي من خلاله يبذل الفرد الجهد في العمل. وفي الإدارة عرف الأداء من وجهة نظر الإدارة بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. (المحاسنة، 2013، ص108)

نلاحظ من خلال التعريف أن الأداء بالنسبة للإدارة هو العملية التي بواسطتها يحدد مدى الإنجاز الذي يقوم به العاملين بكفاءة ومدى سعيهم لتحقيق التقدم في العمل.

يرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل والمستوى في الأداء (بوالشرش، 2015، ص85)

من خلال التعريف نلاحظ أن الأداء يرتبط بالرغبة والقدرة، فهذه الأخيرة هي التي تمكن الفرد من تأدية المهام الموكولة إليه، أما الرغبة فهي تدفعه لاستخدام قدراته لإتمام عمله فكلاهما يتفاعلان معا لتحقيق المستوى المطلوب في الأداء.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. (القيسي، 2016، ص47)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء هو محصلة الأعمال التي يقوم بها العامل في المنظمة.

وتعرف مصطفى إيمان محفوظ الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز، ويتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية والابتكار والإبداع والالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل. وأخيرا الاتصال والقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة. (العامري، 2015، ص45)

من خلال التعريف نلاحظ أن الأداء الوظيفي يستوجب الفرد الأخذ بعين الاعتبار جملة من السلوكيات المتمثلة في الجودة وحسن التنفيذ والخبرة والابتكار والإبداع والالتزام بقوانين العمل والتفاعل مع الآخرين فهي تعتبر دليل على أدائه الفعال في العمل.

ضبط المفهوم:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الأداء الوظيفي هو محصلة الجهود التي يبذلها العامل في المؤسسة من أجل القيام بالأنشطة والمهام المتعلقة بوظيفته معتمداً على قدراته الخاصة وكذا الإدراك الكامل لمتطلبات عمله ومسؤولياته مما يحقق الأهداف المرجوة.

سادساً/ الدراسات السابقة:

يقصد بالدراسات السابقة البحوث والدراسات التي سبق أن أجراها باحثون آخرون في هذا الموضوع أو الموضوعات المشابهة، وماهية هذه الدراسات والأهداف التي سعت إلى تحقيقها وأهم النتائج التي توصلت إليها، ليتمكن فيما بعد من تمييز دراسته الحالية عن هذه الدراسات السابقة. (الجراح، 2008، ص66)

الدراسة الأولى: أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة civenco.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني لصاحبها (غربي حنان) تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير، خلال الموسم الجامعي 2016/2015.

أجريت هذه الدراسة بالمنطقة الصناعية civenco بتقريت واعتمدت على التساؤلات التالية:

- 1- ما هو المستوى المتوافر من أبعاد التمكين في مؤسسة civenco؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد التمكين و الأداء الوظيفي؟

من خلال هذا السؤال الرئيسي تظهر عدة تساؤلات فرعية له:

- * هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والأداء الوظيفي؟
- * هل توجد علاقة بين توافر المعلومات وامتلاكها والأداء الوظيفي؟
- * هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة والأداء الوظيفي؟
- * هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي؟
- * هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي؟

- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)؟

- فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد مستوى مقبول بين أبعاد التمكين في مؤسسة civenco
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% من أبعاد التمكين والأداء الوظيفي:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق عمل والأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توافر المعلومات وامتلاكها والأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة والأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التمكين على الأداء الوظيفي تعزي أحد المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتم استخدام أداة الاستبيان والمقابلة، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تكون من موظفين مؤسسة civenco ويتراوح عدد عمالها 249 عامل. وقامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 موظف. توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:
 - أولاً: - أغلب موظفين عينة الدراسة هو من جنس الذكور وذلك بنسبة (95.7%).
 - أغلب فئات موظفين عينة الدراسة يتراوح ما بين 30 و 40 سنة بنسبة (43.5%).
 - المستوى التعليمي الغالب في هذه المؤسسة هو مستوى تعليمي الثانوي وهو بنسبة (45.7%).
 - عدد سنوات الخدمة السائدة في هذه المؤسسة هو أقل من 5 سنوات
 - والفئة العمرية بين (5 إلى 10) سنوات بنسبة (28.3%).

ثانياً: 1- اختبار صحة الفرضية الأولى: أثبتت نتائج الدراسة أنه هناك مستويات عالية من التمكين في مؤسسة civenco محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التمكين، وهذا ما يعزز المتوسط الإجمالي الذي كانت قيمته (2.30) وهو مستوى مرتفع .

2- اختبار صحة الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.480) والعلاقة هي طردية لأن إشارتها موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (0.230=0.2) وهي قوة قوية نسبياً.

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين في مؤسسة civenco محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى دلالة محسوب 0.128 وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمدة، كما كل من العمر وعدد سنوات الخدمة.

- خلصت الدراسة إلى أن مستوى التمكين في مؤسسة civenco مرتفع نسبيا وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الخمس (فرق العمل، توافر المعلومات وامتلاكها، القوة، تفويض السلطة، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي . وعليه تم استخلاص أن التمكين داخل مؤسسة civenco يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال أبعاد التمكين.

الدراسة الثانية: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة

دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير لصاحبها (سعود أمال) تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- قسم العلوم الاجتماعية، خلال الموسم الجامعي 2013/2014

أجريت الدراسة في مؤسسة SONELEC المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لناحية بسكرة، واعتمدت على التساؤلات التالية:

ما علاقة التمكين الإداري بتحقيق أهداف المؤسسة؟
وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الآتية:

1) هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة؟

2) هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتحقيق أهداف المؤسسة؟

3) هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة؟

- فرضيات الدراسة:

توجد علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة.

1- توجد علاقة إيجابية بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين في المؤسسة وتحقيق أهدافها.

3- توجد علاقة إيجابية بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المؤسسة وتحقيق أهدافها. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة، الاستمارة، السجلات، الوثائق، الملاحظة كأدوات الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في العمال المتواجدين في المؤسسة ويبلغ عددهم 929 عامل. واختارت الباحثة العمل بالمسح وهذا لملائمته لخصائص المبحوثين الذين يتمتعون بمناصب مسؤولة ويمثلون رؤساء عمل، إداريين ونوابهم، فقامت بأخذ المجتمع الكلي الممثل لهذه الخصائص.

- نتائج الدراسة:

- بالنسبة للفرضية العامة تأكد أنه توجد علاقة إيجابية طردية بين التمكين الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة ممثلة في شدة ارتباط العلاقة بـ: 0.912 وهي قريبة من "1" وهذا يعني أن الفرضية العامة تحققت.

(1) ما يخص الفرضية الجزئية الأولى: في شأن وجود علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة فعبر عنها الارتباط المسمى بـ 0.895 إيجابي ومقبول وهي قريبة من المستوى المطلوب في قياس شدة الارتباط للعلاقات ذات الدلالات الدقيقة إحصائياً "1" وهذا برهانا آخر على صحة الفرضية المختبرة ميدانياً.

(2) ما يخص الفرضية الجزئية الثانية: تأكد وجود علاقة طردية بين الاتصال الفعال وبين الإدارة العليا والموظفين يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بقوة ارتباط ممثلة بـ: 0.977 وهي قريبة جداً من "1" وتحقق صدق الفرضية في الواقع.

(3) ما يخص الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المؤسسة وتحقيق أهدافها، من شأن توضيح نوعية العلاقة بالاعتماد على شدة ارتباط 0.898 وهو إيجابي ومقبول وقريبة من "1" وهذا يعني أن الفرضية الثالثة بدورها تحققت.

- توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة، فكلما ارتفع مستوى التمكين الإداري عند الموظف زاد مستوى ولائه وأدائه وروح المسؤولية وكذا عمل الفريق والتفاعل الإيجابي الذي يحقق للمؤسسة أهدافها، وأن مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

(1) بالنسبة للدراسة الأولى:

أ- أوجه التشابه:

- ✓ كلاهما يدرس نفس المتغيرات: التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.
- ✓ كلاهما تم فيها استخدام أداة الاستبيان و المقابلة.

✓ كلاهما اعتمد على المنهج الوصفي.

ب- أوجه الاختلاف:

✓ الدراسة السابقة اعتمدت منهجين : المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة في حين

دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي فقط.

✓ الدراسة السابقة اختارت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة، في حين دراستنا

اختارت عينة قصدية من مجتمع الدراسة.

✓ الدراسة السابقة في إطار تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في حين

دراستنا ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

(2) بالنسبة للدراسة الثانية:

أ- أوجه التشابه:

✓ كلاهما اعتمد على المنهج الوصفي.

✓ كلاهما تم فيها استخدام استمارة استبيان و المقابلة.

✓ كلاهما في نفس التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

ب- أوجه الاختلاف:

✓ الدراسة السابقة ربطت التمكين الإداري بأهداف المؤسسة، في حين دراستنا ربطت

التمكين الإداري بالأداء الوظيفي.

✓ الدراسة السابقة اختارت العمل بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة، في حين دراستنا

اختارت عينة قصدية من مجتمع الدراسة.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء وتعزيز الجانب النظري.
- ساعدت في بناء خطة الدراسة والتعرف على المنهجية المتبعة والتي تسهل الطريق الذي يسلكه الباحث.
- توضيح كيفية توظيف الدراسات السابقة نفسها.
- ساهمت في معرفة أو كيفية بناء أداة الدراسة.
- سهلت على الباحثة اختيار المكان لإجراء الدراسة والذي يتناسب مع الموضوع.

الفصل الثاني: التمكين الإداري

تمهيد:

أولاً: أهمية التمكين الإداري

ثانياً: أهداف التمكين الإداري

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

رابعاً: مقومات التمكين الإداري

خامساً: خطوات التمكين الإداري

سادساً: معوقات التمكين الإداري

تمهيد :

لقد أخذ موضوع التمكين الإداري اهتمام العديد من العلماء والباحثين كونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي أولت الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة، ولتحديد المعنى أكثر سنتطرق في هذا الفصل لتفكيك مفهوم التمكين الإداري و معرفة دلالاته بشكل مفصل ودقيق والتعرف على أهميته وأهم أبعاده ومقوماته.

أولا/ أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين الإداري في تحقيقه لعدد من المزايا و الفوائد للمنظمة و الأفراد ، و من أهمها :

- 1) يعد ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي .
- 2) ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار : تسعى الإدارة من خلال التمكين إلى تحقيق أفضل استجابة للأدوار و المهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة ، و لكن ذلك لا بد أن يعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد و الوسائل و التدريب اللازم للدعم تلك الممارسات التنظيمية .
- 3) أنه إستراتيجية تخلق الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات و تعطيتهم الاستقلالية الذاتية في تشكيل القيود البيروقراطية .
- 4) مفهوم موسع لمشاركة العاملين خاصة في الإدارة و اتخاذ القرارات و حل المشكلات و المشاركة في ملكية المنظمة.(البغدادى،2013،ص138)
- 5) يثير التمكين التحدي لدى العاملين و يساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية و بقوة، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة و العاملين.
- 6) يؤدي التمكين إلى بناء و تأهيل المساعدين لتولي المناصب و المواقع القيادية في المنظمة مستقبلا .
- 7) الاستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير و الإبداع و قبول التحدي نحو اتخاذ القرارات و حل المشكلات على مستواهم التنفيذي، و بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة و أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- 8) إسعاد العاملين و زيادة درجات الرضا و الفخر و الإعزاز لديهم بوظائفهم و مهامهم و تكليفاتهم الجديدة ، و أيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى و معنى.(جاد الرب،2007،ص61)

ويرى (Umiker ,1992) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والأفراد بالتالي:

جدول رقم (01): فوائد التمكين الإداري

بالنسبة للأفراد	بالنسبة للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الشعور بالمسؤولية - ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة - ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل - إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه - ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق مكانة متميز - زيادة القدرة التنافسية - زيادة التعاون على حل المشكلات - انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل - تحسين جودة الإنتاج و الخدمات

(محمود،23،2016)

ثانيا/أهداف التمكين الإداري:

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لانجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج ، وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي ، وتتمثل هذه الأهداف في :

1) زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها .

2) تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل.

3) دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات .

4) زيادة فرصة الإبداع والابتكار.(كرمية،2008،ص77)

ويرى (حمود واللوزي،2008) أن التمكين يحقق ثلاث أهداف هي :

1) يسهم في تحقيق إنجاز الأعمال بصورة أكثر فاعلية من خلال استخدام أفضل الجوانب

المتعلقة باستثمار الموارد البشرية .

2) يجعل الأداء المراد إنجازه من قبل العاملين أكثر معنى وحرية وأكثر واقعية.

3) يسهم تمكين العاملين بتقويض الآثار المتعلقة بالإحباط أو الضغوط المترتبة

بالعمل. (الربيعي،2016، ص31)

أما (Lloyd ،1999) فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

1- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.

2- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة والفعالية المتزايدة.

في حين رأى (Erstad ,1999) إن الهدف النهائي للتمكين هو :

- تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.

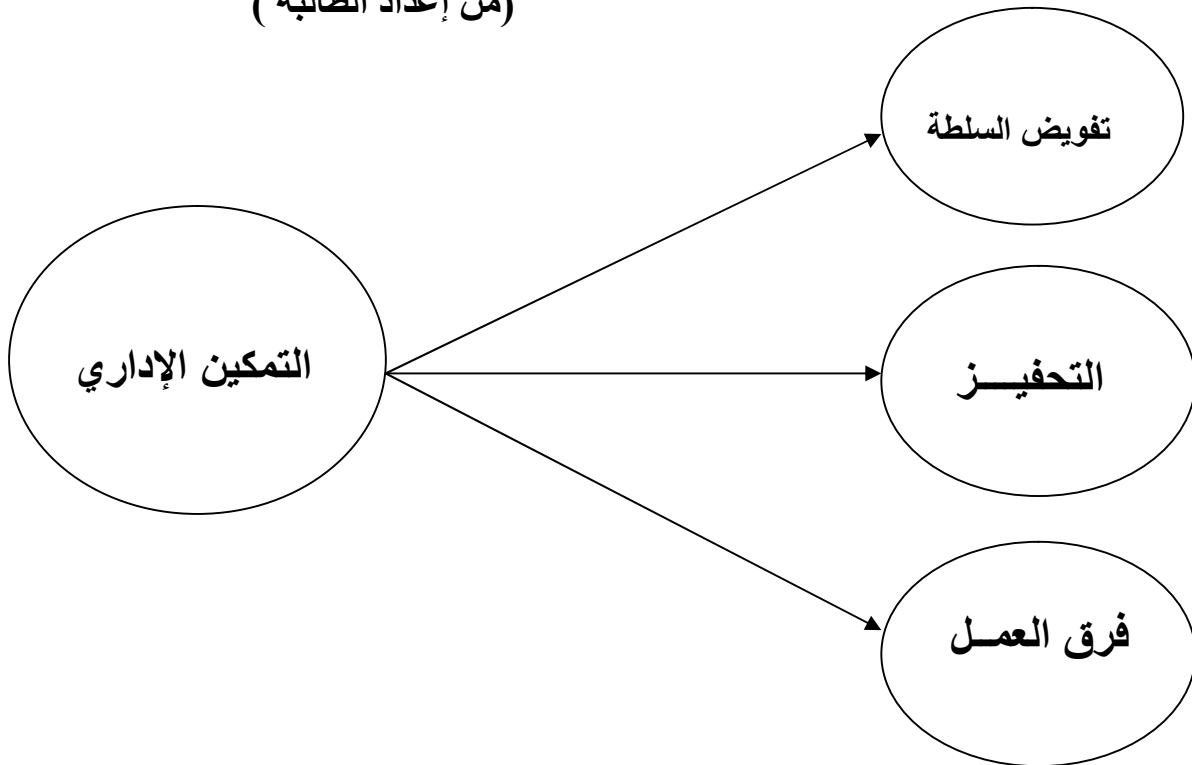
(الدوري و صالح، 2009، ص93)

- إضافة إلى ما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الاندماج المرتفع. كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. (مجدية ،2019، ص13)

ثالثاً/أبعاد التمكين الإداري:

هناك أبعاد عديدة ومتنوعة للتمكين الإداري ، سنتم تحديد أهم هذه الأبعاد فيما يلي :

(من إعداد الطالبة)



الشكل رقم (01) يوضح أهم أبعاد التمكين الإداري

1 - تفويض السلطة :

هو تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءا من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها ، ومن البديهي أن يقوم المسئول عن عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي تجري فيها عملية وضع القرارات ، والمدى الذي يسمح فيه المتمتعون بالصلاحيات بتمرير عملية وضع القرارات من المستويات العليا إلى المستويات الأقل إنما يعكس ممارسة المدير لعملية تفويض الصلاحيات، فالغرض من التفويض هو تمكين المرؤوسين من القيام بواجباتهم، وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم. (اللوزي،1999،ص145)

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسئولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين ، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني.(دراعو،2016،ص62)

جدول رقم (02): الفرق بين التمكين و التفويض

التمكين	التفويض
- إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر.	- نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس .
- تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	- تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.
- النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته.	- تظل المسؤولية مسؤولية من فوض .
- تتاح للعامل قيادة ذاته.	- في التفويض يقاد الموظف.
- المعلومات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس.	- المعلومات تتاح على قدر جزئي التفويض.
- ممكن أن يتحرى عن السبب ويعالجه.	- إن خطأ الفرد قد يسحب التفويض.
- التمكين يمثل قناعة وخيارا إستراتيجيا مستمرا.	- التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: (الربيعي، 2016، ص34).

2- التحفيز:

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافئات المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. (راضي، 2010، ص65)

ولقد ذكر شتاينر أن التحفيز هو: "ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع العاملين من خلال ذلك الإشباع، إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء". (سميث، 2009، ص155)

ويتمثل التحفيز في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات..، أو معنويا، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات ...، وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها. (محمد، 2014، ص259)

وهناك نوعان من الحوافز:

حوافز المادية:

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي - حوافز إنتاج - علاوة دورية - مكافآت بأنواعها - بدلات - اشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية. (القحطاني، 2015، ص187)

حوافز غير المادية:

وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز: فرص الترقية والاحترام والتقدير أو إشعار الأفراد العاملين بأهميتهم و الاعتراف بانجازاتهم، ويسمي البعض هذا النوع من الحوافز بالحوافز المعنوية وذلك لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على الحالة المعنوية للأفراد العاملين. (الموسوي، 2008، ص234)

3- فرق العمل:

يشير مفهوم فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائم لغرض معين وأهداف أداء محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة (جلاب، 2011، ص342). وتعد فرق العمل أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري ولما لها من دور هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة فقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق. (القحطاني مبارك، 2015، ص26)

إن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد ان القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة هي: المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.

4- القوة:

إن أولى خطوات التبصر في مفهوم التمكين تركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو الموظفين . ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. (البناء، 2015، ص19)

إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية أمراً ضرورياً في تطبيق إستراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى التوجيه. (سعود، 2015، ص52)

رابعاً/ مقومات التمكين الإداري:

هناك عدد من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين، من أهمها ما يلي :

1- العلم والمعرفة والمهارة:

يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوماً أساساً من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة ، يمكن منح العاملين حرية في التصرف، ثم المشاركة، ثم التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، كما تعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. (الزامل، 2015، ص14)

2- الاتصال وتدفق المعلومات:

الشخص الممكن يحتاج إلى معلومات وافية عن المهام اللازمة لأداء العمل المكلف به، وإلى شفافية في تبادل المعلومات ومصداقية ومصادر موثوقة بالإضافة إلى قنوات اتصال سريعة وأمنة توفر له تلك المعلومات بشكل آني ليتمكن من اتخاذ قراره المناسب في الوقت المناسب.

كما يؤكد الكبيسي إلى أهمية مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها فلا احتكار ولا أعذار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعلمه وما يعرفه عن الآخرين، فيحجب التمكين عنهم ويحول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تبنى عادة على المعلومات، ويؤكد أيضاً على أهمية الاحتكار للملفات التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار (القحطاني مبارك، 2015، ص48).

والإتصال هي عملية تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر، فالإتصال الفعال يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب

تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أدائهم أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم. (قديري، 2015، ص22)

3- الثقة بين القائد والمرؤوس:

تعد الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين، إذ يرى هارت إن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم، أو أمانتهم، أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين، ويتحقق اكتساب الثقة من خلا الاهتمام بالآخرين وان تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبني كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على النفع المتبادل. (الطراونة و النهدي، 2017، ص39)

4- المشاركة في السلطة والمسؤولية:

إن لمشاركة المرؤوسين في السلطة والمسؤولية مفهوما أوسع يمتد إلى الممارسات ويقصد بها ممارسة العاملين للتأثير في كيفية تنظيم عملهم وتنفيذه، فعلى الإدارة الاهتمام بمشاركة العاملين في عدة مستويات منها المشاركة في التأثير، المشاركة في اتخاذ القرار والمساندة والدعم، والمساهمة، والاستشارة. (الربيعي، 2016، ص36)

5- الحوافز المادية والمعنوية:

قد أثبتت الدراسات إسهام الحوافز المادية والمعنوية بنصيب وافر في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي، عندما تسهم هذه الحوافز في إشباع احتياجاتهم، في الوقت المناسب، إلى جانب أهمية ربطها بنظام تقويم الأداء، لكي تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، ولكي تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين.

كما تظهر أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز العاملين وتمكينهم من خلال زيادة دافعيتهم للعمل بغض النظر عن طبيعة هذه الحوافز سواء كانت مادية كالراتب، العلاوة والمشاركة في الأرباح، أو الحصول على أسهم، أو معنوية كشهادات الشكر والتقدير والأوسمة بشرط مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في منح هذه الحوافز لجميع أعضاء فريق العمل، لان ذلك يدفع الجميع إلى التعاون في سبيل العمل والانجاز. (القحطاني مبارك، 2015، ص49).

خامسا/ خطوات تطبيق التمكين الإداري:

الخطوة الأولى/ تحديد مبررات التغيير:

يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين، وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بميوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأيا كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدوون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها.

الخطوة الثانية/ التغيير في سلوك المدراء:

احد التحديات التي إن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء لذلك.

الخطوة الثالثة/ تحديد القرارات القابلة للمشاركة:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في السلوك. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يفضل إن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن إن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. (البناء والخفاجي، 2014، ص49)

الخطوة الرابعة/ تكوين فرق العمل:

يجب إن 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 حتى تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

الخطوة الخامسة/ المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب إن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات و البيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة. (عفانة، 2013، ص18)

الخطوة السادسة/ اختيار الأفراد المناسبين:

لابد للإدارة إن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة/ توفير التدريب:

إن التدريب هو احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب إن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. (باقبح، 2018، ص22)

الخطوة الثامنة/ الاتصال لتوصيل التوقعات وأهداف التمكين:

يجب إن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن إن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن إن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن إن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير. (القطار، 2012، ص24)

الخطوة التاسعة/ وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب إن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. يجب إن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة/ عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن إن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما إن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع إن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (العتيبي، 2004، ص109)

سادسا/ معوقات 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 إن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا 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 يلي:

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.

10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12- عدم الثقة الإدارية.

13- عدم ملائمة نظام المكافآت. (باحدي و بديدة، 2013، ص13)

ويرى Forrester إن فشل عملية التمكين ترجع للعديد من الأسباب ومنها:

- عدم رغبة المديرين تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لتخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار مفهوم تفويض السلطة مرادف لمفهوم التمكين.

- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.

- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

- شيوع المحاسبة والمسؤولية. (الرقب، 2010، ص30)

كذلك توجد عوامل أخرى تؤدي إلى فشل عملية تمكين العاملين وتتمثل أهم هذه العوامل في الآتي:

أ- العجز عن توفير البيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.

- ب- التركيز على التمكين في الأجل القصير.
- ج- التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.
- د- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، أي لا ينظر إليه كتوجيه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- هـ- الفشل في تدريب الأفراد وتزويدهم بالقدرات والمهارات والمعارف اللازمة لإنجاح التمكين. (رحاب، 2015، 138)

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

ثانياً: مكونات الأداء الوظيفي

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

سادساً: تقييم الأداء الوظيفي

سابعاً: تطوير الأداء الوظيفي

تمهيد :

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، هذا وأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، و لهذا سنتطرق في هذا الفصل لمعرفة أهمية الأداء الوظيفي، مكوناته، أبعاده، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، وأخيرا تطوير الأداء الوظيفي.

أولاً/ أهمية الأداء الوظيفي :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد إن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي. (بوقطف، 2014، ص 61)

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يؤيد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها. (الصرايرة، 2011، ص 610)

- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (حجاج و بوزيان وآخرون، 2014، ص 38)

ثانياً/ مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما **الفعالية** و **الكفاءة**، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين.

1- الفعالية (effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. (يوسف، 2016، ص 23)

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة. (جلبي، 1989، ص 129)

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستو الأقسام ومستوى المنظمة، أو

يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات. (عبوي، 2006، ص28)

2- الكفاءة (efficiency):

تعرف الكفاءة بأنها: العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة ، وتعني أيضا: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. (رحمون، 2014، ص69)

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر. (المحاسنة، 2013، ص110)

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن إن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن إن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة. (شامي، 2010، ص63)

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- القدرة:

ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك. (الكرخي، 2015، ص30)

2- الرغبة:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة. (جميل، 2015، ص82)

ثالثا/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد إن محددات الأداء تتضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته. (بو الشرش، 2015، ص87)

1- الجهد المبذول: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب. (المحاسنة، 2013، ص113).

2- القدرات والخصائص الفردية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة. (بوشليق، 2015، ص7)

3- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. (دلروم، 2017، ص41)

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. (راوية، 2003، ص210)

رابعاً/ أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي :

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء. (بو الشرش، 2015، ص91)

1- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل. (أبو شرح، 2010، ص18)

2- الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء. (غربي، 2016، ص14)

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي نؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (بو الشرش، 2015، ص92)

خامسا/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متنوع الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة. (الجماصي، 2016، ص34).

ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة. (مز هودة، 2001، ص93)

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

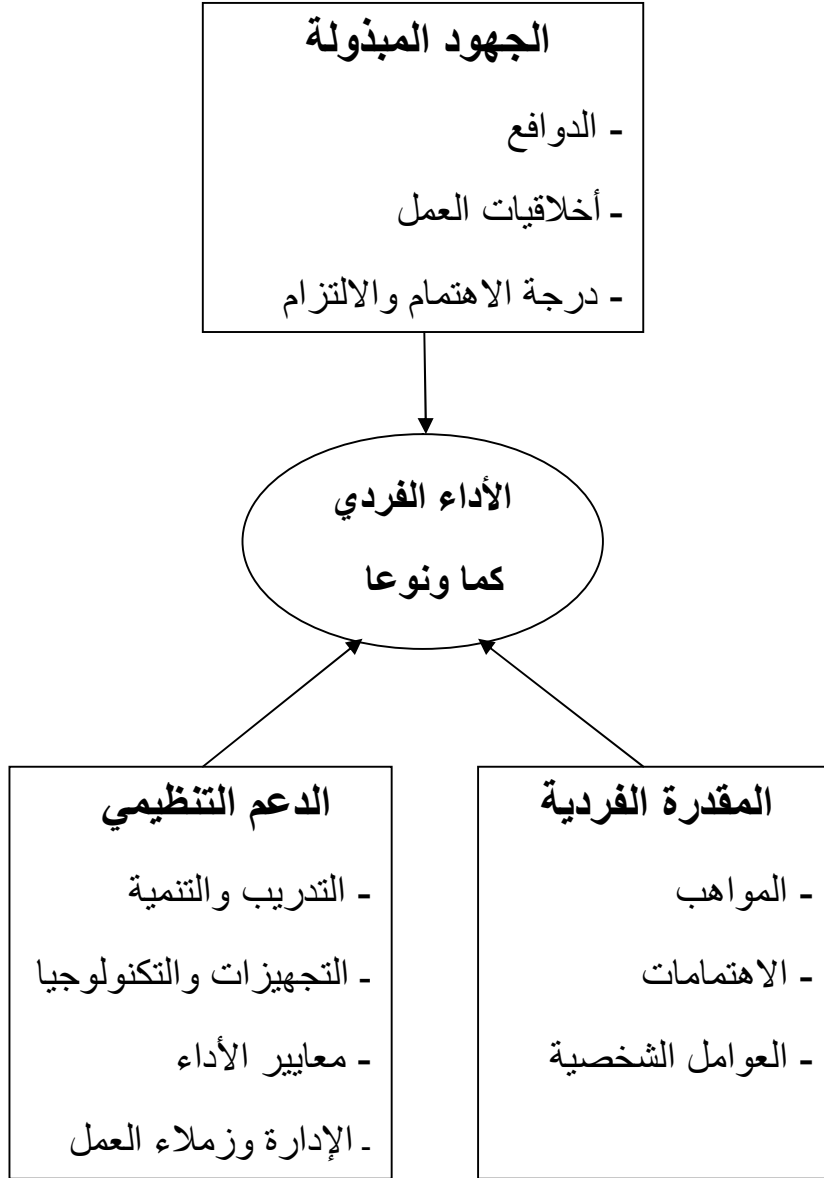
ب- العوامل البشرية: المتمثلة أساسا في المعرفة ، التعليم ، الخبرة ، التدريب ، المهارة القدرة الشخصية ، حاجات ورغبات الأفراد.(بومجان،2015،ص47)

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

- خصائص العمل، - الرقابة الفعالة، - نظام الأجور والحوافز، - الخصائص الديمغرافية
مثل: الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المركز
الوظيفي.(العربي،2012،ص323)

كما أوضح Mathis & Jackson العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من خلال الشكل التالي :

المصدر: (العامري، 2015، ص56)



شكل (2): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتضح من خلال الشكل السابق أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تتمثل في الجهود المبذولة والمتمثلة في (الدوافع - أخلاقيات العمل - درجة الاهتمام والالتزام - تصميم العمل) وكذلك المقدرة الفردية و المتمثلة في (المواهب - الاهتمامات - العوامل الشخصية) وأخيرا الدعم التنظيمي المتمثل في (التدريب والتنمية - التجهيزات والتكنولوجيا - معايير الأداء - الإدارة وزملاء العمل).

سادسا/ تقييم الأداء الوظيفي:

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابلات والإمكانات التي يمتلكها القابليات كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. (الكلاذه، 2011، ص75)

عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفة.

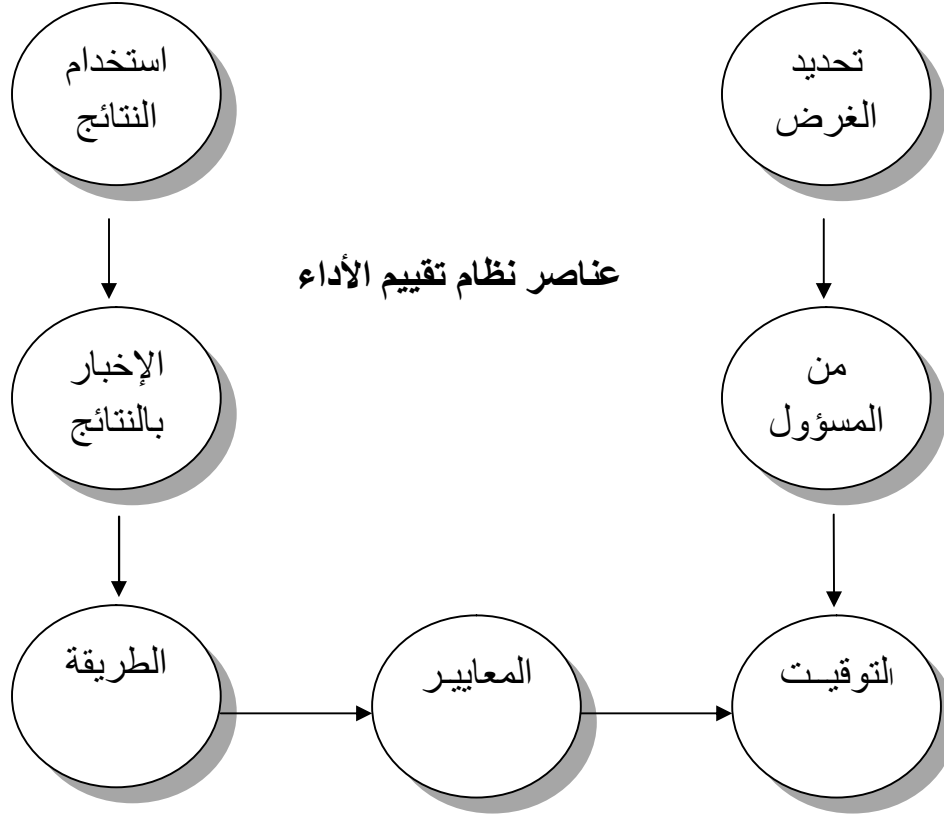
ويمكن القول أن تقييم الأداء هو نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته و استعداداته للتقدم. (حاروش، 2016، ص88-89)

ومما يجب الإشارة إليه هو أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في نظام تقييم الأداء لكي يكون ناجحا منها:

- وضوح الأهداف.
- تأييد الإدارة والعاملين وقبولهم لنظام التقييم.
- المرونة.
- دورية التقييم
- الحوار المفتوح بين المقومين والعاملين حول التقييم
- وجود نماذج مناسبة للتقييم. (العزاوي و جواد، 2010، ص383)

ويتكون نظام تقييم الأداء من مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

المصدر: (ماهر، 2007، ص410)



شكل رقم (03): عناصر نظام تقييم الأداء

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. (محمد، 2014، ص253).

- كما أن تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين، وتحسين مستويات أدائهم، من خلال اطلاع الموظف على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها في إنجازها للأعمال التي يكلف بها، ومعرفة مجالات التي يجب أن يتجاوزها، وتلك التي يجب تعميها، وزيادة مهاراته في أدائها، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة. (الغزاوي، جواد، 2010، ص368).

- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.

- يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه.

- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية، وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة، مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة. (المرعي، 2010، ص180)

3- أهداف تقييم الأداء:

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.

- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

- رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين

الأداء. (الحلايبي، 2013، ص27)

- إشعار الموظفين بالمسئولية إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبدل والعطاء.

- مساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه هذه القدرات والمهارات بشكل

مثالي. (الشيخ، 2016، ص118)

- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة. (رضوان، 2012، ص13)

وحسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

2- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية

التقييم. (النوري و كورتل، 2011، ص323)

سابعا/ تطوير الأداء الوظيفي:

(1) الهدف من تطوير الأداء الوظيفي:

- رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلاقي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق للتطوير سبقا عن غيره.
- تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قصار جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.(دراعو،2016،ص34)

(2) الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء:

- أ- يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المؤسسة حتى وإن كانت في أسام أخرى.
- ب - يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.
- ج - العمل على تشجيع العاملين و خاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت – الإجازات أو ترقيةهم.
- د - خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.
- هـ - إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.
- و- إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير و إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- ر- تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.
- ح - العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.
- ط - إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها و التفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة.(العامري،2015،ص58)

الأطوار العبداني

الفصل الرابع :
الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً/ منهج الدراسة

ثانياً/ مجالات الدراسة

ثالثاً/ أسلوب الدراسة

رابعاً/ أدوات الدراسة

خامساً/ الأساليب الإحصائية للدراسة

تمهيد:

بعد تحديد مسار الدراسة نظريا أصبح من الضروري تطبيقها ميدانيا وإسقاطها في الواقع من أجل التحقق الفعلي والوصول إلى النتائج، ولكي يتم القيام بالدراسة الميدانية يتطلب من الباحث إتباع قواعد ومناهج علمية وفق خطوات منظمة واختيار الأساليب والأدوات اللازمة التي تتناسب والدراسة، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل عن الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.

أولاً/ منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو وسيلة العلم ووسيلة البحث العلمي التي يمكننا بواسطتها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق ومحاولة اختبارها وتعميمها في محاولة الوصول إلى النظرية وهي هدف كل بحث علمي. أو هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة من خلال مجموعة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إل النتائج. (السماك، 2011، ص60)

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج ولقد وقع اعتماد دراستنا على المنهج الوصفي كونه يتناسب مع خصائص الدراسة. وذلك لإعطاء وصف دقيق عن دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي.

ويمكن تعريفه بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (ذوقان، عدس، كايد، 2012، ص144)

إضافة إلى ذلك لا يقتصر المنهج الوصفي على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب بل يتطلب الأمر بالإضافة إلى وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها ووصف الظروف و الممارسات المختلفة تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين. (سلاطنية و جيلاني، 2012، ص133)

ويعتبر المنهج الوصفي أيضا أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (ملحم، 2001، ص324)

ولقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفق الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة وصياغة تساؤلات الدراسة
- تحديد الإطار النظري للدراسة
- اختيار عينة الدراسة
- تحديد مجالات الدراسة
- اختيار أدوات البحث
- جمع المعلومات
- الوصول إلى النتائج وتحليلها

ثانيا/ مجالات الدراسة:

ويقصد بها المجالات الرئيسية التي تقوم عليها البحوث الاجتماعية والتي غالبا ما توضح وتحدد في هذه البحوث لكي يكون القارئ على اطلاع بمجريات البحث. وهذه المجالات هي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

أ - المجال المكاني:

• التعريف بالمؤسسة:

محطة الضخ رقم 1 مكرر لدائرة جامعة ولاية الوادي للنقل عن طريق الأنابيب، هي مؤسسة مسيرة من طرف المنطقة الصناعية لشركة سوناطراك بولاية بجاية. وقد بدأت المحطة القديمة العمل سنة 1960م، نشاطها الرئيسي هو استقبال وضخ المحروقات (البتروال الخام ونوع الكوندونسا)، وهو منقول عبر الأنابيب من نقطة البداية "حوض الحمراء" بولاية حاسي مسعود إلى نقطة الوصول بولاية بجاية. وقد شيدت المحطة الجديدة بجانب المحطة القديمة في 19 ماي 2007 بموجب قرار 07/144.

وتعتمد المحطة على مهارة الفرق التقنية التي تتدخل في كل لحظة في حالة الضرر، كما تعتمد أيضا على مهارة أدوات فريقها الأمني.

كما تحتوي محطة الضخ على خمسة مجاميع تنصيب والمتمثلة في:

- منطقة مكاتب إدارية ومساكن اجتماعية.

- منطقة معيشة.

- محطة ضخ قديمة.

- محطة ضخ جديدة.

- منطقة مغلقة.

• مهامها:

إن دورها هو ضخ النفط ، وهو الدور الرئيسي لكل المحطات الكائنة بين محطة الانطلاق و الوصول، ليصل النفط إلى الميناء وفق دراسات تحدد الضغط و تدفق السائل، حيث يختار موقع المحطة وفق حسابات دقيقة تقوم به جهات مختصة في هذا المجال.

• الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تعتبر محطة الضخ رقم 1 مكرر، التي أنشأت في 1960 كمحطة وسيطة على خط حوض الحمراء بحاسي مسعود و بجاية، حيث تقع على النقطة الكيلومترية 820،189 كم غرب دائرة جامعة بولاية الوادي. وهي تتربع على مساحة 800،267م². تجاورها محطة الضخ رقم 1 التابعة للمديرية الجهوية لولاية سكيكدة.

• مصالح المؤسسة:

1- رئيس المحطة:

هو الوسيط بين المديرية الجهوية بجاية والمحطة بجامعة وهو المسؤول الأول عن المحطة حيث يتولى تسييرها وله عدة صلاحيات منها إجازات أو عقوبات العمال، كما له إصدار قرارات داخل محيط المحطة أوامر نواهي.... وصلاحيات متعددة.

2- الإدارة:

إن الإدارة بالمحطة مخصصة للجانب الإداري لتسيير شؤون الموظفين، فكل ما يخص العامل بالجانب الإداري موجود بالإدارة (طلبات، عطل، شهادة عمل، ملفات التأمينات وغيرها...)، يتبع للإدارة ما يلي:

➤ **العيادة:** بها ممرضان متداولان يسهران على تقديم الإسعافات وتوجيه العمال حالة حدوث مكروه ما.

➤ **وحدة الإطعام:** دورها تأمين الوجبات الغذائية للعمال يرأسها مسير عام يساعده عاملان للمراقبة والسير الحسن و الانضباط.

➤ **الحظيرة:** بها ميكانيكي سيارات مهمته إصلاح إعطاب سيارات المحطة وسائقان دورهما انجاز المهمات بنقل أصحاب الأمر بالمهمة حيث يوجهون من الإدارة.

3- مصلحة الصيانة:

دورها تقني يحكمها مهندس دولة في الاختصاص و بها عدة فروع (الآليات، الميكانيك، الكهرباء) ودورها إصلاح الإعطاب كيف كان نوعها لضمان سلامة واستمرار عملية الضخ.

4- مصلحة الأمن والسلامة:

دورها كبير وفعال في الحفاظ على سلامة العمال وأجهزة المؤسسة بها حوالي 10 عمال يعملون بنظام التناوب (4*4) وهو نظام يضمن المناوبة بالمؤسسة 24/24 ساعة.

5- مصلحة الاستغلال:

دورها المتابعة الميدانية لكل أجهزة المحطة والتبليغ الفوري على كل الأحداث التي تقع من إعطاب، تغيير للألات المستغلة وغيرها...بها 12 عامل يعملون بنظام المناوبة 24/24 ساعة.

6- مصلحة الأشغال:

دور هذه المصلحة هو مراقبة وإصلاح الإعطاب التي تلحق بأنبوب الضخ مراقبة دائمة، بها 5 عمال مجندون لهذا الغرض تحت قيادة مهندس دولة في الاختصاص و بها ميكانيكي لإصلاحها حالة الضرورة.

ج- المجال البشري:

ويقصد به مجتمع البحث وهو المكون من جميع الوحدات أو المفردات المراد دراستها، فقد يكون مجتمع البحث جميع سكان أحد المدن أو جميع طلاب أحد الكليات أو جميع العاملين في أحد المنشآت. (أبو النصر، 2000، ص141)

ويطلق عليه أيضا المجتمع الإحصائي، وعلى أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث. (القاضي و

البياتي، 2008، ص148)

- تمثل مجتمع دراستنا في عمال محطة الضخ رقم 1 لنقل البترول عبر الأنابيب بدائرة جامعة ولاية الوادي، والمتكون من 105 عاملا تابعين للمحطة نفسها. والموزعين كالاتي:

- رئيس المحطة
- المشرفين (10).
- أعوان التحكم (4).
- أعوان التنفيذ (49).
- أعوان الأمن الداخلي (41)

ب- المجال الزمني:

وهو المدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية والتي بدأت من 13 مارس 2019 إلى غاية 23 أبريل 2019 وقد مرت بمراحل كالاتي:

- المرحلة الأولى

حيث تم خلالها الاتصال بمدير المحطة لطلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، و قد تمت الموافقة وذلك يوم 13 مارس 2019.

- المرحلة الثانية

عبارة عن زيارة استكشافية تم فيها مقابلة رئيس المحطة و الاطلاع على المؤسسة بكل وحداتها والتعرف على عدد المصالح التي تحتوي عليها وكذا الهيكل التنظيمي، كما تم جمع البيانات عن العدد الإجمالي لعدد العمال فيها. وكان ذلك يوم 14 مارس 2019.

- المرحلة الثالثة

وامتدت من 10 أبريل 2019 إلى 23 أبريل 2019، حيث تم في هذه المرحلة تطبيق الاستمارة، إذ تم تصميم استمارة أولية و تجريبيها على بعض العمال في المؤسسة، ثم إعادة تعديلها وبنائها في الشكل النهائي وتوزيعها و استرجاعها.

ثالثا/ أسلوب الدراسة (العينة):

تختلف أساليب جمع البيانات باختلاف الهدف من الدراسة وطبيعة المجتمع المدروس وإمكانات البحث، عموما يمكن تقسيم أساليب الدراسة وجمع البيانات إلى ثلاثة أنواع:

- أسلوب الحصر الشامل

- أسلوب العينة

- أسلوب دراسة الحالة

وفي هذا البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة التي تعني انعكاسا شاملا لصفات مجتمع الأصل إنما بشكل مصغر، وتعني أيضا نسبة ثابتة مأخوذة من مجتمع الأصل، وهذه النسبة تساعد الباحث على الوصول إلى مجتمع الدراسة وفي الوقت نفسه تقدم له قواعد للتنبؤ عن مستقبل الظاهرة أو المشكلة المدروسة. (مسلم، 2011، ص66)

ونظرا لطبيعة الموضوع " دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي " وبما أن التمكين الإداري يعني منح السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار وإعطائهم فرصة ممارسة بعض صلاحيات الرئيس، فإن الفئة المعنية بالدراسة تستهدف الأشخاص الذين تتوفر فيهم الخصائص والخبرات والقدرات المهارية التي تؤهلهم بأن يمارسوا بعض اختصاصات المسؤول، ولهذا تم حصر 63 فردا والذين تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة في هذه العينة القصدية، غير أنه تم توزيع 40 استمارة فقط نظرا لوجود غياب بعض المفردات البحثية بسبب الإجازة والعطلة والظروف العائلية.

إن معرفة المعالم الإحصائية لمجتمع البحث ومعرفة خصائصه من شأنها أن تغري بعض الباحثين بإتباع طريقة العينة القصدية التي تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما. فالباحث في هذا النوع من العينات قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثل المجتمع، وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح مجتمع البحث كله. (دعس، 2008، ص204)

رابعا/ أدوات جمع البيانات:

ويقصد بها الوسائل التي تم استخدامها من أجل الحصول على المعلومات المرجوة، وقد تم الاعتماد على أداة الاستمارة كونها الأنسب للدراسة ، بالإضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة.

1) الاستمارة:

هي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث، أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه أو مساعديه. (جلبي وآخرون، 2003، ص286) أو يمكن تعريفها بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

(زرواتي، 2008، ص182)

ولقد تم تطبيق أداة الاستمارة وفق الخطوات التالية:

1. تحويل أهداف الدراسة إلى ثلاثة محاور وترجمتها إلى مجموعة أسئلة.
2. تحديد شكل الأسئلة المراد إتباعها وكانت أسئلة ذات طابع مغلق.
3. عرض الاستمارة على الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة لتحكيمها ثم تعديلها....
4. تطبيق استمارة تجريبية على عينة مصغرة من عمال المؤسسة لمعرفة مدى وضوحها وملاءمتها للفئة المستهدفة من الدراسة.
5. تصميم الاستمارة في شكلها النهائي وطباعتها حسب العدد المطلوب لمجتمع البحث.
6. توزيعها على المبحوثين بشكل مباشر.
7. جمع نسخ الاستمارة بعد الإجابة عنها من طرف المبحوثين.

وقد تكونت الاستمارة من شقين كالآتي:

الشق الأول: تضمن البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

الشق الثاني: تضمن 30 عبارة مقسمة على ثلاثة محاور كالآتي:

المحور الأول: تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي (من العبارة 1 إلى العبارة 11)

المحور الثاني: فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي (من العبارة 12 إلى العبارة 21)

المحور الثالث: التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي (من العبارة 22 إلى العبارة 30)

وقد تم صياغة العبارات على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض معارض بشدة)

2) المقابلة:

نستطيع أن نحدد مفهوم المقابلة في البحث العلمي بأنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، و شخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها في ضوء أهداف بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات و الإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها وجها

لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث.(الجراح،2008، ص165)

ونظرا لكون الأسئلة الرئيسية والمفصلة عن موضوع الدراسة جاءت في الاستمارة، لذلك

تم اختيار المقابلة غير المقننة كأداة مساعدة للاستمارة.

وتعرف المقابلة غير المقننة بأنها مقابلة حرة لا تتحد فيها شروطا أو عناصر معينة

لإجرائها مثل تحديد أسئلة معينة يوجهها الباحث للحصول على بيانات معينة، ويشيع

استخدامها في المراحل الأولى للبحث وفي الدراسات الكشافية أو الاستطلاعية وفيها يوضح

الباحث الهدف من البحث كما يحدد موضوعه بطريق عامة للمبحوثين ويترك له الكلمة

بالطريقة التي تروق للمبحوث وتضمن للباحث في نفس الوقت الحصول على المعلومات

المرتبطة بالبحث.(جليبي و آخرون،2003،ص270)

ولقد تم الاعتماد على المقابلة غير المقننة في أول مراحل الدراسة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وكانت المقابلة مع رئيس المحطة إذ تم فيها تقديم موضوع البحث و توضيح أهدافه، حيث تمكنا من الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوضيح كيفية سير العمل فيها.....

خامسا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:

الطريقة الإحصائية في البحث العلمي عبارة عن استخدام الوسائل الحسابية والرياضية في تجميع البيانات والمعلومات المختلفة، ومن ثم تنظيم وتبويب تلك البيانات والمعلومات، عن طريق الأرقام والحسابات والعمليات المرتبطة بها، وكذلك تحليل وتفسير الأرقام ووصفها، وبشكل يقدم فيه الباحث عدد من الاستنتاجات التي توصل إلى الأهداف المنشودة في البحث. وهناك العديد من المقاييس والمصطلحات الإحصائية المستخدمة في الطرق الإحصائية المستخدمة في البحث العلمي. (قندلجي و السامرائي، 2009، ص365)

1) التكرارات:

التوزيع التكراري البسيط يعني إجراءات تبويب عدد كبير من البيانات على شكل فئات تسمى بالفئات التكرارية ثم تحديد عدد الوحدات التي تقع ضمن كل من الفئات ويطلق عليها بالتكرارات. (الشمري و الفضل، 2005، ص14)

2) النسب المئوية:

النسب المئوية هي نوع معين من العدد الكسري، (25%) مثلا هي طريق أخرى لكتابة العدد 25/100 أي الربع، كذلك فإن 50% هي طريقة أخرى لكتابة 50/100 أي النصف، إذا فإن رمز النسبة المئوية (%) يشير إلى كسر، والرقم 100 هو مخرج هذا الكسر. وتفيدنا النسبة المئوية في معرفة تناسب الإحصاءات، فعل سبيل المثال عندما تحصل على 80% من علامات أحد الاختبارات يعني هذا أنك قد حصلت على 80/100 من الأجوبة الصحيحة، ونستطيع أن نؤكد بأن مجموع علامتك بلغ نسبة 80%. (الموسوعة العلمية الشاملة، 2012، ص105).

3) المتوسط الحسابي:

يعتبر المتوسط الحسابي من أكثر المقاييس انتشارا وذلك لفائدته الكبيرة وسهولته ويقصد بالمتوسط الحسابي أو الوسط لقيم متغير ما هو القيمة الناتجة من قسمة مجموعة تلك القيم على عددها، ويمكن كتابة هذا التعريف على صورة العلاقة الرياضية التالية: (فرج الله، 2017، ص77)

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=0}^n x_i}{n}$$

(4)- الانحراف المعياري:

يقصد بالانحراف المعياري مقدار ابتعاد وتشتت البيانات عن المتوسط الحسابي، فكلما قل تشتتها عن المتوسط الحسابي دلّ ذلك على تجانس البيانات، وأن المتوسط الحسابي يعبر بشكل دقيق عن كافة البيانات. (الدبل، 2017، ص 148)

$$w = \sqrt{s^2 - \frac{\sum(x-x)^2}{n}}$$

(5) مقياس ليكرت الخماسي:

جدول رقم(03): سلم إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الخماسي

سلم الإجابات				
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	2	3	4	5

المصدر(من إعداد الطالبة)

يوضح الجدول رقم(03) سلم إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم إعطاء نقاط للإجابات تدرجت من 1 إلى 5 على التوالي ووضع لكل عبارة من عبارات الاستمارة درجات لتتم معالجتها إحصائياً.

جدول رقم(04): دليل قراءة مقياس ليكرت الخماسي

القراءة	x
موافق بشدة	1.80 - 1.00
موافق	2.60 - 1.80
محايد	3.40 - 2.60
معارض	4.20 - 3.40
معارض بشدة	5.00 - 4.20

المصدر(من إعداد الطالبة)

الفصل الخامس:

عرض و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً/ عرض وتحليل البيانات

1-) البيانات الأولية

2-) دور تفويض السلطة في تطوير الأداء الوظيفي

3-) دور فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي

4-) دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي

ثانياً/ نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد القيام بالإجراءات المنهجية وتطبيق الوسائل الملائمة، يستوجب على الباحث الانتقال إلى المرحلة الأخيرة ألا وهي عرض البيانات وتحليلها بالطريقة المناسبة واستخلاص النتائج المعززة بالدليل العلمي والتي من شأنها أن تساهم في الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، ولهذا سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج النهائية التي توصلت لها الدراسة.

أولاً/ عرض وتحليل البيانات:

1) البيانات العامة:

جدول رقم (05): الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	37	92.5%
أنثى	3	7.5%
المجموع	40	100%

من خلا الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أكبر نسبة من فئة المبحوثين هي فئة الذكور والتي قدرت بـ 92.5% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بفئة الإناث والتي قدرت نسبتها بـ 7.5%، و ذلك راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يقتضي توفر عنصر الذكور على حساب العنصر الأنثوي نظرا لصعوبة العمل وخطورته.

جدول رقم (06): السن

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
30 - 24	12	30
40 - 30	19	47.5
50 - 40	5	12.5
50 - فما فوق	4	10
المجموع	48	100

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ أن المبحوثين المنتمين إلى الفئة (30 - 40) سنة تمثل نسبة مرتفعة من مجتمع البحث والمقدرة بـ 47.5%، تليها الفئة (30 - 24) سنة بنسبة 30%، ثم الفئة (50 - 40) سنة بنسبة 12.5%، وأخيرا الفئة (50 سنة - فما فوق) بنسبة 10%، إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي للسن 33.45 وهذا ما يشير إلى أن العمل بالمؤسسة يتطلب ذوي سن متوسط تجمع ما بين القوة البدنية والنضج الفكري، حيث يحتاج العمل في هذه المؤسسة إلى الجهد العضلي والقدرة والاستطاعة الكافية لتحمل الصعاب.

جدول رقم (07): المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
0	0	ثانوي
75	30	جامعي
25	10	شهادات أخرى
100	40	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن النسبة المئوية لكل من المستوى المتوسط والثانوي كانت منعدمة، أما المستوى الجامعي فقد كان ذو نسبة مرتفعة قدرت بـ 75%، حيث أن المؤسسة تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها وكذا المجهودات الفكرية ذات الكفاءة العالية، أما نسبة 25% فكانت من نصيب الفئة المتحصلة على شهادات أخرى في التكوين المهني والمعاهد وهم من يؤديون مهام مكملة ومساعدة للأعمال الرئيسية.

جدول رقم(08): الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
27.5	11	0 - 5
22.5	9	5 - 10
27.5	11	10 - 15
17.5	7	15 - 20
0	0	20 - 25
5	2	25 - 30
100	40	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية نلاحظ أن أكبر قيمة تتراوح من 0 إلى 20 وهي فئة الأشخاص الذين لديهم أكثر خبرة مهنية وأما ما فوق 20 فكانت خبرتهم أقل. وعلى العموم فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير 9.43 ما يعني أن العمل بالمؤسسة يحتاج بالضرورة إلى وجود الخبرة.

المحور الأول:

جدول رقم (09): قيم بعد تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي

S ²		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	الرقم
		%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi		
1.03	2.45	5.0	2	7.5	3	32.5	13	37.5	15	17.5	7	ممارسة بعض اختصاصات الرئيس يسمح لك بتطوير أدائك الوظيفي	1
0.70	1.60	/	/	2.5	1	5.0	2	42.5	17	50.0	20	إعطائك الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يزيد من جودة أدائك	2
0.94	2.32	5.0	2	2.5	1	27.5	11	50.0	20	15.0	6	يمنحك الرئيس الصلاحيات الكافية لأداء المهام دون تدخل مما يحقق الكفاءة في الأداء	3
0.64	1.70	/	/	2.5	1	2.5	1	57.5	23	37.5	15	يثق المسؤول في قدرتك على القيام بالوظائف الموكلة لك مما يرفع أداؤك في العمل	4
1.00	2.25	2.5	1	10.0	4	20.0	8	45.0	18	22.5	9	إعطائك جزء من الصلاحيات يزيد من فرص إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	5
1.03	3.47	15.0	6	40.0	16	25.5	10	17.5	7	2.5	1	يكلفك مسؤولك بتحمل مهام أكبر من مهامك المعتادة مما يرفع مستوى قدراتك في العمل	6
1.09	2.93	10.0	4	17.5	7	35.0	14	30.0	12	7.5	3	يقوم الرئيس بتوزيع بعض من مهامه البسيطة فقط مما يساعد على زيادة السرعة في تنفيذ الأداء	7
0.90	2.40	2.5	1	10.0	4	22.5	9	55.0	22	10.0	4	يشرح لك المسؤول طريقة أداء المهام التي يمنحها لك مما يجعل أداؤك أحسن في العمل	8
1.04	1.93	/	/	12.5	5	12.5	5	30.0	12	45.0	18	الاقتراحات والأفكار التي تقدمها تؤخذ بعين الاعتبار مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي	9
0.75	1.88	/	/	2.5	1	15.0	6	50.0	20	32.5	13	منحك لبعض الصلاحيات يعطيك قدرة ورغبة أكثر في أداء العمل	10
0.98	2.42	5.0	2	10.0	4	17.5	7	57.5	23	10.0	4	يقوم المسؤول بتقييمك على أداء المهام المفوضة لك مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي	11
0.49	2.30	النتيجة العامة											

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) ما يلي:

العبارة رقم (1): "ممارسة بعض اختصاصات الرئيس يسمح لك بتطوير أدائك" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.45 و انحراف معياري 1.03 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن ممارسة بعض اختصاصات الرئيس يساهم في تطوير الأداء الوظيفي للعمال و ذلك كون هذه الممارسة تجعلهم يبذلون ما بوسعهم لكفاءة العمل وتأديته بفعالية وأكثر مسؤولية نظرا لأنها خاصة بالرئيس فهي تختلف عن الأداء المعتاد مما يطور من أدائهم في العمل.

العبارة رقم (2): "إعطائك الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يزيد من جودة أدائك" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.60 وانحراف معياري 0.70 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة، مما يدل على أن إعطاء العامل الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يساهم في جودة الأداء ، وذلك من خلال اعتباره عنصر أساس و فعال وإعطائه فرص المشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل خاصة مع توفر عامل الخبرة وهذا ما لاحظناه بالنسبة لنتيجة متغير الخبرة المهنية الذي كان متوفر بكثرة مما يؤهل العامل للحصول على تلك الفرص و يولد فيه الشعور بالانتماء وأنه محل ثقة و قادر على اتخاذ القرار وبالتالي ينعكس إيجابا على أدائه.

العبارة رقم (03): "يمنحك الرئيس الصلاحيات الكافية لأداء المهام دون تدخل مما يحقق الكفاءة في الأداء" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.32 و انحراف معياري 0.94 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن توفير الجو المريح للعامل بعيد عن الضغط والمراقبة الشديدة يساهم في تحقيق الكفاءة في الأداء، وذلك من خلال ترك العامل يؤدي مهامه بأريحية دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة، وبحسب أقوال بعض المبحوثين أن التدخل المستمر في أداء المهام يجعل هناك توتر وقلق دائم للعامل وبالتالي يكون أدائه متدني بعكس أن يترك على راحته ومنحه الصلاحيات دون تدخلات دائمة يجعله يؤدي عمله بكفاءة وفعالية.

العبارة رقم (04): "يثق المسؤول في قدرتك على القيام بالوظائف الموكلة لك مما يرفع أدائك في العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري 0.64 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة، مما يدل على أن توفر عنصر الثقة والتي تقوم على الاهتمام والتواصل والمنفعة المتبادلة بين الرئيس والمروؤوس له انعكاس إيجابي على الطرفين وهذا ما أشارت إليه دراسة (سعود أمال 2015) على أن وضع الثقة الكبيرة في مثل هذه التعاملات الإدارية للمسؤولين والموظفين تمنحهم الثقة في العمل وتعزز من موقفهم وتمكنهم من الإبداع وتحمل أكبر مسؤولية، فالعامل الذي يشعر بدرجة كبيرة من الثقة يجعله أكثر تميزا وسرعة للارتقاء بأداء عمله.

العبارة رقم (05): "إعطائك جزء من الصلاحيات يزيد من فرص إنجاز الأعمال في الوقت المحدد" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.25 و انحراف معياري 1.00 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن ممارسة الصلاحيات الممنوحة يزيد من سرعة ونشاط العامل في أداء عمله، وبحسب بعض أقوال المبحوثين أن تلك الصلاحيات تعتبر مسؤولية العامل ولهذا يصبح هذا الأخير أكثر حرصاً على أدائها قبل كل شيء وبالتالي قيامها في الوقت المطلوب لينال رضا رئيسه.

العبارة رقم (06): "يكلفك مسؤولك بتحمل مهام أكبر من مهامك المعتادة مما يرفع أدائك في العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.47 و انحراف معياري 1.03 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالمعارضة، مما يدل على أن تكليف المسؤول العامل بتحمل مهام أكبر من مهامه المعتادة لا يرفع من مستوى قدراته في العمل، فحسب إجابات بعض المبحوثين أن تحميل العامل مهام أكبر من طاقته يؤدي إلى تدني مستوى أدائه وضعف قدرته على العمل لأن العامل يفضل القيام بالمهام التي تتناسب وقدراته الجسمية و العقلية حتى يكون أدائه في المستوى المطلوب.

العبارة رقم (07): "يقوم الرئيس بتوزيع بعض من مهامه البسيطة فقط مما يرفع مستوى أدائك في العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.93 و انحراف معياري 1.09 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالحيادية، وذلك لعدم معرفتهم إذا ما كان توزيع الرئيس لبعض من مهامه البسيطة فقط يساعد على زيادة السرعة في الأداء، وكذلك بحسب بعض أقوال المبحوثين أن تلك المهام البسيطة من الممكن أن ترفع مستوى الأداء أو بالعكس.

العبارة رقم (08): "يشرح لك المسؤول طريقة أداء المهام التي يمنحها لك مما يجعل أدائك أحسن في العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري 0.90 هذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن وضوح المهام والأهداف التي تسمو إليها بالنسبة للعامل يجعله يدرك مسار عمله دون غموض، وذلك من خلال قيام المسؤول بتوضيح الكيفية التي يجب أن تؤدي بها الأعمال الممنوحة للعمال لتصبح الأمور واضحة بالنسبة لهم وبالتالي يكون أدائهم أحسن في العمل.

العبارة رقم (09): "الاقتراحات والأفكار التي تقدمها تؤخذ بعين الاعتبار مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.93 وانحراف معياري 1.04 هذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (غربي حنان 2016) في تحليلها لعبارة "يقوم مديرك بمناقشة واستماع رأيك قبل اتخاذ القرار" حيث كانت ذو مستوى مرتفع، مما يدل على أن أخذ اقتراحات وأفكار العمال بعين الاعتبار يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، فالعامل بطبيعة الحال لديه آراء وأفكار قد لا تكون لدى المسؤول

وإذا ما لقي قبول واستحسان لتلك الأفكار تجعله بالضرورة يشعر بكونه عنصر مهم وفعال وبالتالي يصبح أدائه أكثر تطوراً.

العبارة رقم (10): "منحك لبعض الصلاحيات يعطيك قدرة ورغبة أكثر في أداء العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.88 وانحراف معياري 0.75 و هذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن منح العامل لبعض الصلاحيات يعطيه رغبة وقدرة أكثر في أداء العمل.

العبارة رقم (11): "يقوم المسؤول بتقييمك على أداء المهام المفوضة لك مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري 0.98 وهذا معناه إن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن تقييم المسؤول العمال على أداء المهام المفوضة لهم يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، وذلك من خلال قيام المسؤول بالتقييم المستمر للمهام التي فوضها للعمال و إعطائهم الملاحظات والنصائح اللازمة لكي يصبح أدائهم أكثر تطوراً.

المحور الثاني:

جدول رقم (10): قيم بعد فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي

S ²		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	الرقم
		%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi		
1.05	2.23	5.0	2	7.5	3	15.0	6	50.0	20	22.5	9	تشجع مؤسستك العمل على شكل فرق	12
0.98	2.00	/	/	10.0	4	17.5	7	35.0	14	37.5	15	تفضل أداء العمل الفرقي بدلا من أداء العمل الفردي لرفع من مستوى أداؤك الوظيفي	13
0.63	1.60	/	/	/	/	7.5	3	45.0	18	47.5	19	التعاون مع زملائك لمعالجة وحل المشكلات يساهم في تطوير أداؤك للعمل	14
0.58	1.62	/	/	/	/	5.0	2	52.5	21	42.5	17	يكسب أعضاء فرق العمل الخبرة والمهارة من بعضهم البعض مما يحسن في أداء العمل	15
0.51	1.80	/	/	/	/	5.0	2	70.7	28	25.0	10	عملك مع الفريق يقلل عليك الجهد مما يجعلك أسرع في أداء مهامك	16
0.77	1.90	/	/	5.0	2	10.0	4	55.0	22	30.0	12	وضوح أدوار ومهام فرق العمل يساهم في تطوير الأداء الوظيفي	17
0.75	2.20	2.5	1	2.5	1	17.5	7	67.5	27	10.0	4	يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية لتفعيل أدائهم في العمل	18
0.60	1.70	/	/	/	/	7.5	3	55.0	22	37.5	15	مساندة أعضاء الفريق لبعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي	19
0.67	1.75	/	/	2.5	1	5.0	2	57.5	23	35.0	14	عملك مع الفريق يجعل أداؤك في العمل أكثر فعالية	20
0.87	2.45	/	/	12.5	5	32.5	13	42.5	17	12.5	5	يسهل العمل الفرقي عملية التواصل الفعال مع الإدارة العليا مما يطور في الأداء	21
0.46	1.92	النتيجة العامة											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ما يلي:

العبارة رقم (12): "تشجع مؤسستك العمل على شكل فرق" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.23 وانحراف معياري 1.05 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن مؤسسة سونا طراك تشجع العمل على شكل فرق، وهذا ما أخبرنا به عمال المراقبة الذين يعملون بالتناوب فريق ليلا و الآخر نهارا لكي لا يكون هناك تعب كبير على العمال.

العبارة رقم (13): "تفضل أداء العمل الفرقي بدلا من أداء العمل الفردي لرفع من مستوى أدائك الوظيفي" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.00 وانحراف معياري 0.98 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن العمال يفضلون أداء العمل مع بعضه البعض في شكل فرق لرفع من مستوى أدائهم الوظيفي، نظرا لأن العمل مع الفريق فيه تعاون ومشاركة وتقليل الجهد و التعب وكذا اكتساب المعارف مما ينعكس إيجابا على الأداء.

العبارة رقم (14): "التعاون مع زملائك لمعالجة وحل المشكلات يساهم في تطوير أدائك في العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.60 وانحراف معياري 0.63 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة، مما يدل على أن تعاون العامل مع زملائه لمعالجة وحل المشكلات يساهم في تطوير أدائه الوظيفي، فبيئة العمل بطبيعة الحال لا تخلو من المشاكل لكن إذا ما وجد هناك تعاون بين الزملاء لمعالجتها يجعلهم أكثر حرصا في أدائهم وبالتالي أكثر تطورا.

العبارة رقم (15): "يكسب أعضاء فرق العمل الخبرة والمهارة من بعضهم البعض مما يحسن في أداء العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.62 وانحراف معياري 0.58 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة، مما يدل على أن أعضاء الفريق بطبيعة الحال لديهم معارف متفاوتة كل حسب سنوات الخبرة، وهذا يساهم بالضرورة في تبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق ونقل المهارات و المعارف من عضو لآخر كل حسب خبراته السابقة مما يساهم في تحسين أدائهم.

العبارة رقم (16): "عملك مع الفريق يقلل عليك الجهد مما يجعلك أسرع في أداء مهامك" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.80 وانحراف معياري 0.51 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة، مما يدل على أن عمل العامل مع الفريق يقلل عليه الجهد والتعب ويوفر عليه الوقت، وذلك من خلال تقسيم العمل بين العمال بعضهم بعض لكي لا يكون هناك عبء كبير على العامل وبالتالي يصبح أدائه أسرع في تنفيذ مهامه.

العبارة رقم (17): "وضوح ادوار ومهام فرق العمل يساهم في تطوير الأداء الوظيفي" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.90 وانحراف معياري 0.77 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن توضيح الكيفية التي تنجز بها الأعمال خاصة تلك الصعبة والغامضة أمر ضروري ليسهل على العامل طريقة أداء عمله، وهذا ما أكده أقوال بعض المبحوثين، ويكون ذلك عند تشكيل فرق عمل فلا بد من تحديد دور كل فريق وما هي المهام المراد إنجازها حتى تكون كل الأمور واضحة بالنسبة لأعضاء الفريق وبالتالي يكون أدائهم أفضل.

العبارة رقم (18): "يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية لتفعيل أدائهم في العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.20 وانحراف معياري 0.75 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن أعضاء الفريق يعملون على أساس أن هدفهم واحد وأن أداء كل عضو منهم مرتبط بالآخر، نظرا لأن المسؤولية هنا لن تكون فردية فهي مسؤولية الجميع، والفريق الحقيقي هو من يتحمل أعضاءه مسؤولية أن يكون أدائهم فعال في العمل للحصول على نتائج مرضية.

العبارة رقم (19): "مساندة أعضاء الفريق لبعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة، مما يدل على أن أعضاء الفريق لديهم هدف مشترك يسعون لأجله ووجود المساندة فيما بينهم أمر ضروري لتحقيق ذلك فهذا يجعل أدائهم في العمل أكثر تطورا لبلوغ الهدف المطلوب.

العبارة رقم (20): "عملك مع الفريق يجعل أدائك للعمل أكثر فعالية" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.75 وانحراف معياري 0.67 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة، مما يدل على أن فرق العمل تعطي للأداء فعالية أكثر من العمل الفردي نظرا لتكامل وحدة الفريق وتواجد عنصر النشاط والمهارة بين العمال.

العبارة رقم (21): "يسهل العمل الفرقي عملية التواصل الفعال مع الإدارة العليا مما يطور في الأداء" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري 0.87 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن فرق العمل تسود علاقات وتقارب بين الإدارة ونظرا لكثرة الأفراد يكون هناك سهولة في وجود اتصال .

المحور الثالث:

جدول رقم (11): قيم بعد التحفيز و تطوير الأداء الوظيفي

S ²		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	الرقم
		%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi		
1.13	2.30	7.5	3	2.5	1	30.0	12	32.5	13	27.5	11	تقدم لك المؤسسة الحوافز المادية التي تعطيك دافعية أكثر في الإنجاز	22
1.07	2.07	5.0	2	5.0	2	15.0	6	42.5	17	32.5	13	يقدم لك الرئيس التحفيز المعنوي مما يرفع مستوى أدائك الوظيفي	23
0.98	1.82	/	/	5.0	2	10.0	4	42.5	17	42.5	17	تدفعك الحوافز لتقديم الأفضل وتحسين أدائك في العمل	24
0.94	1.78	2.5	1	2.5	1	12.5	5	25.0	14	47.5	19	اعتراف الرئيس بأهميتك كفرد متميز يساهم في تطوير الأداء	25
0.79	2.08	/	/	7.5	3	12.5	5	60.0	24	20.0	8	يساهم تقدير المسنول لجهودك المبدولة في مضاعفة قدراتك لأداء العمل	26
0.81	1.95	/	/	7.5	3	7.5	3	57.5	23	27.5	11	تشجيع الرئيس لك بحفزك على تأدية المهام بكفاءة وفعالية	27
0.78	1.53	/	/	2.5	1	2.5	1	37.5	15	57.5	23	منح الفرصة في الترقية يرفع مستواك في أداء العمل	28
1.07	2.03	5.0	2	2.5	1	20.0	8	35.0	14	37.5	15	عدالة نظام الحوافز يحقق الجودة في الأداء الوظيفي	29
0.84	2.17	2.5	1	5.0	2	15.0	6	62.5	25	15.0	6	المكافأة الممنوحة تدفعك لزيادة النشاط في العمل	30
0.71	1.96	النتيجة العامة											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ما يلي:

العبارة رقم (22): "تقدم لك المؤسسة الحوافز المادية التي تعطيك دافعية أكثر في الإنجاز" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري 1.13 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن المؤسسة تقدم الحوافز المادية للعمال المتفوقين في أداء عملهم، حيث تتمثل تلك الحوافز فيما يحصل عليه العامل من مزايا ذات طابع مالي أو اقتصادي كالرواتب والأجور والعلاوات.. إذ تشبع حاجاته المادية و تحفزه على تنمية وتطوير أدائه.

العبارة رقم (23): "يقدم لك الرئيس التحفيز المعنوي مما يرفع مستوى أدائك الوظيفي" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.07 وانحراف معياري 1.07 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن التحفيز المعنوي الذي يقدمه الرئيس للعامل يرفع من مستوى أدائه الوظيفي، ويتمثل ذلك في الكلمة الطيبة و ما تشيعة من روح متفائلة تنعكس إيجابا على أداء العامل لوظيفته.

العبارة رقم (24): " تدفعك الحوافز لتقديم الأفضل وتحسين أدائك في العمل" على متوسط حسابي قدره 1.80 وانحراف معياري 0.98 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن الحوافز تسهم في زيادة دافعية العمال ورضاهم وانتماهم الوظيفي لأن التحفيز هو الدافع الحقيقي لتطوير أداء العامل هذا ما أشارت إليه دراسة (غربي حنان 2015).

العبارة رقم (25): "اعتراف الرئيس بأهميتك كفرد متميز يساهم في تطوير الأداء" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.78 وانحراف معياري 0.94 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة مما يدل ان اعتراف الرئيس بأهمية العامل كفرد متميز يساهم في تطوير الأداء، وذلك من خلال اعترافه بالأداء ذو النوعية العالية والذي يتجاوز المستوى المطلوب للوظيفية.

العبارة رقم (26): "يساهم تقدير المسؤول لجهودك المبذولة في مضاعفة قدراتك لأداء العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.08 وانحراف معياري 0.79 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن التقدير الذي يقدمه المسؤول للعامل يساهم في مضاعفة قدراته لأداء العمل، وذلك من خلال تقييم أدائه والاعتراف بالجهود الذي يبذله لتحقيق الأهداف المرجوة مما يجعله يبادر أكثر للرفع من قدراته لأجل ذلك.

العبارة رقم (27): "تشجيع الرئيس لك يحفزك على تأدية المهام بكفاءة وفعالية" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري 0.81 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة مما يدل على أن تشجيع الرئيس يحفز على تأدية المهام بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال حث العامل على أهميته بالنسبة للمؤسسة وأنه عنصر فعال في تحقيق أهدافها.

العبارة رقم (28): "منح الفرصة في الترقية يرفع مستواك في أداء العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 1.53 وانحراف معياري 0.78 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة الشديدة، مما يدل على أن الترقية التي يحصل عليها العامل تدفعه لتحقيق أداء أعلى وذلك مرتبط بمدى سنوات العمل وما قدمه العامل طوال تلك المدة.

العبارة رقم (29): "عدالة نظام الحوافز يحقق الجودة في الأداء الوظيفي" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.03 وانحراف معياري 1.07 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن توفر عنصر العدالة أمر أساس لنجاح نظام الحوافز، وذلك من خلل توزيع الحوافز بشكل عادل إذ يضمن وصول الحق إلى أصحابه المجتهدين وبالتالي يصبح أدائهم ذو جودة عالية.

العبارة رقم (30): "المكافأة الممنوحة تدفعك لزيادة النشاط في العمل" تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.17 وانحراف معياري 0.84 وهذا معناه أن إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن المكافأة الممنوحة للعامل تدفعه لزيادة النشاط في العمل، وذلك من خلال منح مبلغ مالي مقابل الجهد المميز الذي يبذله في عمله مما يشجعه على تعزيز قدراته ونشاطه في العمل.

ثانيا/ نتائج الدراسة:

النتائج الجزئية:

أ- النتيجة المتعلقة بالتساؤل الجزئي الأول: ما دور تفويض السلطة في تطوير الأداء

الوظيفي؟

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (09) لبيانات المحور الأول حول قيم تفويض السلطة في تطوير الأداء الوظيفي، وبالنظر للمتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور والذي بلغ قدره 2.30 فإن هذا المستوى يشير إلى موافقة المبحوثين على العموم على عبارات هذا المحور، ما يعني أن النتيجة كانت إيجابية، أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن تفويض السلطة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي. ويؤكد الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد والذي بلغ قدره 0.49 على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا المحور وبالتالي تقارب الآراء لدى المبحوثين، وقد يعزي سبب هذه النتيجة أن المؤسسة تهتم بتفويض السلطة وتركز في ذلك على عامل الخبرة والمهارة الذي يمكن العاملين من الحصول على فرص التفويض وهذا ما لاحظناه بالنسبة لمتغير الخبرة الذي كان متوفرا في المؤسسة الأمر الذي ساهم في ممارسة أسلوب التفويض.

وتساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الديمقراطية داخل التنظيم وتشجيع الإبداع لدى العاملين مما يولد لديهم دافعية للعمل والشعور بالثقة بالنفس والتمتع بالمسؤولية عن أداء الواجبات وبذل ما بوسعهم من جهد لتأدية المهام على أكمل وجه وتحقيق المستوى المطلوب وبالتالي تقديم أداء أعلى وأفضل مما يؤهلهم ليصبحوا رؤساء في المستقبل. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سعود أمال 2014) في اختبارها لبعدها تفويض السلطة إذ أشارت إلى تواجد هذا البعد مع توفر مؤشر الخبرة الذي يخول للفرد أن يتحصل على امتياز في السلطة، وأن التفويض من شأنه يحقق الديمقراطية وتدريب الموظفين ليصبحوا مديريين في المستقبل.

ب- النتيجة المتعلقة بالتساؤل الجزئي الثاني: ما دور فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي ؟

من خلال المعطيات الموضحة في جدول رقم (10) لبيانات المحور الثاني لقيم فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي، وبالنظر للمتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور والذي بلغ قدره 1.92 فإن هذا المستوى يشير إلى موافقة المبحوثين على العموم على عبارات هذا المحور، ما يعني أن النتيجة كانت إيجابية ، أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن فرق العمل تساهم في تطوير الأداء الوظيفي ويؤكد الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد والذي بلغ قدره 0.46، على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا المحور وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى المبحوثين، وقد يعزى سبب هذه النتيجة أن المؤسسة تشجع فرق العمل خاصة في الأعمال الصعبة حيث يعتمد أسلوب فرق العمل على التعاون والتشارك المتبادل بين العمال في أداء الوظائف بحيث يكونون وحدة متكاملة يعملون معا بنشاط لتحقيق الأهداف المرجوة، يتفاعلون ويؤثرون على بعضهم البعض ويتبادلون الخبرات والمهارات مما يساهم في تنمية قدراتهم ومستوى الأداء الوظيفي لديهم، فالعاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان وبالتالي يجعل أدائهم أكثر تطوراً.

وما يؤكد صحة ذلك ما أخبرنا به المبحوثين الذين يعملون في مجال المراقبة حيث يتم العمل دون توقف بالتناوب فريق ليلاً والآخر نهاراً ويتم تبادل الفترة الزمنية للفريق كل شهر، ونظراً لخطورة العمل واحتمال وقوع الحوادث أمر وارد كان لا بد من توفر المراقبة الدائمة الشيء الذي ساهم في تشكيل فرق العمل للتعاون بين العاملين وتقليل العبء والحفاظ على قدرات العامل الجسمية والفكرية وبالتالي تحقيق مستوى أعلى من الأداء.

ج- النتيجة المتعلقة بالتساؤل الجزئي الثالث: ما دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي؟:

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (11) لبيانات المحور الثالث لقيم دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي وبالنظر للمتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور والذي بلغ قدره 1.96 فإن هذا المستوى يشير إلى موافقة المبحوثين على العموم لهذا المحور، ما يعني أن النتيجة كانت إيجابية، أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن التحفيز يساهم في تطوير الأداء الوظيفي ويؤكد الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد والذي بلغ قدره 0.71 على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا المحور وبالتالي تقارب الآراء لدى المبحوثين، وقد يعزي سبب هذه النتيجة أن المؤسسة تمنح الحوافز لعمالها وتعتمد في ذلك على ما يقدمه العامل من مستوى أداء متميز والتزام وإبداع اتجاه وظيفته، وكذا بذل الجهود اللازمة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يؤهله إلى الاستفادة من نظام التحفيز.

ويساهم التحفيز في حث العاملين على العمل المستمر وذلك من خلال منحهم الوسائل المادية والمعنوية التي تشبع حاجاتهم وتخلق دافعية لديهم وتنشطهم وتحرك سلوكهم نحو أداء العمل بشكل أحسن وأجود، وينمي التحفيز شعور العامل بمكانته وأهميته كعنصر أساسي في المنظمة وتقدير لجهوده المبذولة، وهذا ما يساهم في تطوير أدائه اتجاه وظيفته خاصة إذا ارتبط نظام التحفيز بالعدالة في التوزيع بين العاملين فهذا يعطيهم رغبة أكثر في تأدية العمل بكفاءة وفعالية، وما يعزز صحة ذلك ما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين لعبارة (عدالة نظام الحوافز يحقق الجودة في الأداء) والتي تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.03 وهو مستوى مرتفع يؤكد على أن توفر العدالة في الحوافز ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعامل.

النتيجة العامة:

من خلال النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري نلاحظ أن بعد تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قدره 2.30، وهذا ما يدل على أن التمكين الإداري يركز بدرجة أولى على تفويض السلطة لتطوير الأداء الوظيفي. وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (غربي حنان 2015)، أما التحفيز جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قدره 1.96، وهذا يشير إلى أن التحفيز أساس مساهمة التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وقد جاء بعد فرق العمل في المرتبة الثالثة بعد التحفيز بفارق بسيط إذ بلغ متوسطه الحسابي 1.92، ما يدل على أن التمكين يعتمد على أسلوب فرق العمل لتطوير الأداء الوظيفي.

وعلى ضوء النتائج السابقة والتحليلات والتفسيرات لجميع أبعاد التمكين الإداري التي شملتها الدراسة ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، فقد كانت مستوياتها مرتفعة وإيجابية،

ومنه يمكن القول أن للتمكين الإداري دور في تطوير الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز)، وأن نجاح العملية التمكينية ساهم بشكل كبير في تطوير أداء العامل اتجاه وظيفته. وهذا ما يتوافق مع دراسة (غربي حنان 2015).

الخط التمهيدية

الخاتمة:

تطرق هذا البحث إلى دراسة موضوع التمكين الإداري الذي يعد من بين الأساليب الإدارية المعاصرة والذي يعكس نمط ديمقراطي وصورة حضارية في الفكر الإداري هادفاً إلى معرفة الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وقد حاول تناول هذين المتغيرين بمسار علمي وعملي، فبعد الاطلاع على الموروثات النظرية السابقة تمكن من تحديد الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال الوقوف على كل من المفهومين ومعرفة دلالتهم بشكل مفصل ودقيق، ولإعطاء صبغة واقعية للموضوع كان لا بد من إسقاطه على أرض الواقع للتعرف الفعلي عن دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي وهذا ما حاولنا الكشف عنه من خلال الجانب الميداني للدراسة.

وقد أوضح لنا المتغير المستقل التمكين الإداري عن أهم أبعاده والتي مثلت ركائز هذا البحث على طول مسار الدراسة، حيث تم الربط بين كل بعد من هذه الأبعاد مع المتغير التابع الأداء الوظيفي ومن خلال ذلك تم التوصل إلى أن للتمكين الإداري له دور في تطوير الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث (تفويض السلطة فرق العمل، التحفيز) وهذا ما يدل على أن دراستنا حققت أهدافها المنشودة.

وبناء على ما سبق نكون قد حاولنا من خلال هذا البحث تقديم نموذج عصري للإدارة قائم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل التنظيمات حيث يعتمد على مبدأ تفويض السلطة ومنح فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال وترسيخ نظام عادل للحوافز وتشجيع عمل الفريق وهذا ما ينشأ فيهم الشعور بالانتماء والحرية والاستقلالية والقدرة على أداء المهام بمرونة.

وهكذا يكون هذا البحث بمثابة توضيح لأحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات للاهتمام بالعنصر البشري، ولفت انتباه المسؤولين مستقبلاً لتبني أسلوب إداري جديد سمي بالتمكين الإداري، كذلك يعد هذا العمل عبارة عن محاولة متواضعة تساهم في إثراء وتعزيز البحث العلمي وتقيد الطلبة الباحثين مستقبلاً.

وفي الأخير نشير إلى أن هذه النتائج غير نهائية وغير مطلقة وإنما هي نسبية اجتهدنا فيها للوصول إلى أقصى ما يمكننا من الدقة والمصداقية في حدود إمكانيات الباحثة المعرفية والمادية والزمنية المتاحة، ولهذا ندعو الباحثين إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع الهام من مختلف جوانبه لتدعيم هذه النتائج وتحقيق التراكم المعرفي.

قائمة المراجع

أولاً/ المعاجم والقواميس:

- حماد، نزيه . (2008). معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء. الطبعة الأولى.
- قاسمي، ناصر .(2011). دليل مصطلحات علم إجماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية.
- مكتب البحوث في دار الفكر. الموسوعة العلمية الشاملة علوم، رياضيات وهندسة (2012). (ص105). لبنان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

ثانياً/ الكتب:

- أبو النصر، مدحت .(2000). قواعد ومراحل البحث العلمي دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة – مصر: الدار العربية للنشر والتوزيع.
- البغدادي، عادل هادي و الحدراوي، رافد حميد.(2013). الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي . عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- البناء، حسين موسى قاسم .(2015). أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة . الطبعة الأولى . الجزائر . الدار الجزائرية للنشر والتوزيع . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- البناء، حسين موسى قاسم و الخفاجي، نعمة عباس.(2014). إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة . عمان – الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع.
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ .(2015). أثر الدوافع على أداء العاملين . الطبعة الأولى . الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- الجراح، محمود محمد .(2008). أصول البحث العلمي . الطبعة الأولى . الأردن – عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الخياط، ماجد محمد .(2010). أساليب البحث العلمي . الأردن – عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الدبل، صالح بن عبد الله .(2018). مهارات البحث الاجتماعي وتقنياته. الطبعة الأولى. المملكة العربية السعودية – الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا مطلق و صالح، أحمد علي .(2009). إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. الأردن – عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الربيعي، محمد مقداد. (2016). *التربية الرياضية قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي*. الأردن – عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- السماك، محمد أزهر سعيد. (2011). *طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات*. الأردن – عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشمرتي، حامد و الفضل، مؤيد. (2005). *الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- العامري، محمد الرئيس. (2015). *نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين*. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين. (2010). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. الأردن – عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- القاضي، دلال و البياتي، محمود. (2008). *منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss*. الأردن – عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- القحطاني، شائع بن سعد مبارك. (2015). *التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية*. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- القحطاني، محمد دليم. (2015). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل*. الطبعة الرابعة. المملكة العربية السعودية – الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- القيسي، محمد وائل. (2016). *الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008 >> إدارة باراك أوباما أنموذجاً*. المملكة العربية السعودية – الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2015). *مؤشرات الأداء الرئيسية*. الطبعة الأولى. عمان – الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكلالده، طاهر محمود. (2011). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الأردن – عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (1999). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. عمان – الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج. (2010). *إدارة الأفراد*. عمان: الأكاديمية للنشر والتوزيع.
- الموسوي، سنان. (2008). *إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الوادي، محمد حسين. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. الأردن – عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بوالشرش، كمال. (2015). *الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). *جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية*. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- جلاب، إحسان دهش. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- جلبي، علي عبد الرزاق و السيد، عبد العاطي السيد و بيومي، محمد أحمد و جابر، سامية محمد. (2003). *البحث العلمي الاجتماعي >> لغته، ومداخله، ومناهجه، وطرائقه <<*: دار المعرفة الجامعية.
- جميل، عبد الكريم أحمد. (2015). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع
- جودة، محفوظ أحمد. (2006). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات*. (الطبعة الثانية). عمان – الأردن: دار وائل للنشر.
- حاروش، نور الدين. (2016). *إدارة الموارد البشرية*. (الطبعة الثانية). الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- دعمس، مصطفى نمر. (2008). *منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية*. عمان – الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- ذوقان، عبيدات و عدس، عبد الرحمن و كايد، عبد الحق. (2001). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. (الطبعة السابعة). عمان – الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- راوية، محمد حسن. (2003). *إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- رحاب، محمد عبد الرحمن. (2015). *أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن*. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). *تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زرواتي، رشيد. (2008). *تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*. (الطبعة الثالثة). قسنطينة. ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية.
- سلاطونية، بلقاسم و جيلاني، حسان. (2012). *المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية*. القاهرة – مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- سميث، هنري أنطوان.(2009). *تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولاتية* (ترجمة علاء أحمد سمور) عمان – الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- طه، عاطف جابر .(2013). *قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية* : الدار الأكاديمية للعلوم.
- عاشور، أحمد صقر .(2005). *السلوك الإنساني في المنظمات* . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبوي، زياد منير .(2006). *الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية* . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت .(2002). *أساليب البحث العلمي مفاهيمه – أدواته – طرقه الإحصائية* . عمان – الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقلة، محمد المبيضتين . جرادات، محمد أسامة .(2001). *التدريب الإداري الموجه بالأداء* . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عليان، ربحي مصطفى و غنيم، محمد عثمان .(2008). *أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العملي* . (الطبعة الثانية) . عمان – الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- فرج الله، عبد الكريم موسى أحمد .(2017). *مقدمة في الإحصاء التربوي* . الأردن – عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- قنديلجي، عامر و السامرائي، إيمان .(2009). *البحث العلمي الكمي والنوعي* . عمان – الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد .(2007). *إدارة الموارد البشرية* . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- محمد، هاني محمد .(2014). *إدارة الموارد البشرية* . الأردن – عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- مسلم، عدنان أحمد و عبد الرحيم، أمال صلاح .(2011). *دليل الباحث في البحث الاجتماعي* . الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- ملحم، سامي محمد .(2001). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس* . الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مهيرات، عماد علي .(2009). *أثر التمكين على فاعلية المنظمة* . الأردن – عمان: دار جليس الزمان.
- نوري، منير و كورتل، فريد . (2011) . *إدارة الموارد البشرية* . عمان – الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- يوسف، مصطفى .(2016). *إدارة الأداء* . الأردن – عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثالثاً/ المذكرات:

- أبو الشرخ، نادر حامد عبد الرزاق .(2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر، غزة.
- الجماسي، محمد إسماعيل داود .(2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة . جامعة الأقصى.
- الحلايبية، غازي حسن عودة .(2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط.
- الرقب، أحمد صادق محمد .(2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر، غزة.
- الزالملي، مصطفى يوسف .(2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير في أصول التربية . الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشريف، ريم بنت عمر بن منصور .(2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في الإدارة العامة . جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية.
- العطار، هيثم محمد .(2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الملفوح، فاتن محمود عبد الرحمن .(2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- باحدي، قدور . بديدة، محمد .(2013). أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. رسالة الليسانس في علوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- باقبص، هدى بنت عمر بن عبد الله .(2011). آلية التمكين الإداري. رسالة ماجستير . كلية الاقتصاد والإدارة . جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- بن رحمون، سهام. (2014). *بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي*. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بوشليق، الأمين. (2015). *دور التكوين في تحسين أداء العاملين*. رسالة دكتوراه . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بوقطف، محمود. (2014). *التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية*. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بومجان، عادل. (2015). *تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية*. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- حجاج، أمال و بوزيان، حواء وبوزيان، حنان و مقدم، ابتسام. (2014). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. رسالة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- دراعو، فاطمة. (2016). *علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء*. رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم . كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 2.
- دلروم، سوسن. (2017). *تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين*. رسالة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
- سعود، أمال. (2015). *التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة*. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- شامي، صليحة. (2010). *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين*. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية. جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- عفانة، حسن مروان. (2013). *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل*. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر، غزة.
- غربي، حنان. (2016). *أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. رسالة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- قدرى، أحمد معراج. (2015). *أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي*. رسالة ماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- كرمية، توفيق. (2008). *تمكين العاملين*. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
- محمية، عمر جهاد عبد الرحيم. (2016). *أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- هروم، عز الدين. (2008). *واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية*. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري، قسنطينة.

رابعاً/ المجالات:

- الصرايرة، خالد أحمد. (2011). *الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها*. مجلة جامعة دمشق، المجلد 17. (العدد الأول+الثاني).
- الطراونة، إخلص إبراهيم و النهدي، محمد مبارك. (2018). *التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية*. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 03. (العدد 01).
- العربي، عطية. (2012). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية*. مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (العدد 10).
- راضي، جواد محسن. (2010). *التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12. (العدد 01).
- مزهودة، عبد المليك. (2001). *الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم*. مجلة العلوم الإنسانية، (العدد الأول).

خامساً/ المؤتمرات:

- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2004، نوفمبر). *أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية*. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، في الفترة بين 27-29 نوفمبر تشرين الثاني 2004 بجامعة الملك سعود، 109.

الملحق

ملحق رقم (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم اجتماع

الموضوع : استمارة استبيان

تقوم الباحثة بإعداد دراسة علمية بعنوان " دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي " وذلك من اجل نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

شاوش إخوان جهيدة

إعداد الطالبة:

قسوم سعاد

ملاحظة : هذه الاستمارة في إطار بحث علمي ولن تستخدم سوى لغرض البحث، مع الاحتفاظ التام بسرية المعلومات التي سنحصل عليها، وهدفنا إثراء وتعزيز البحث العلمي لا غير. ولهذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل صدق و موضوعية و ذلك من خلال وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة .

السنة الجامعية: 2018/2019

البيانات الأولية:

- الجنس : ذكر

أنثى

- السن :

- المستوى التعليمي : متوسط

ثانوي

جامعي

شهادات أخرى

- الخبرة المهنية :

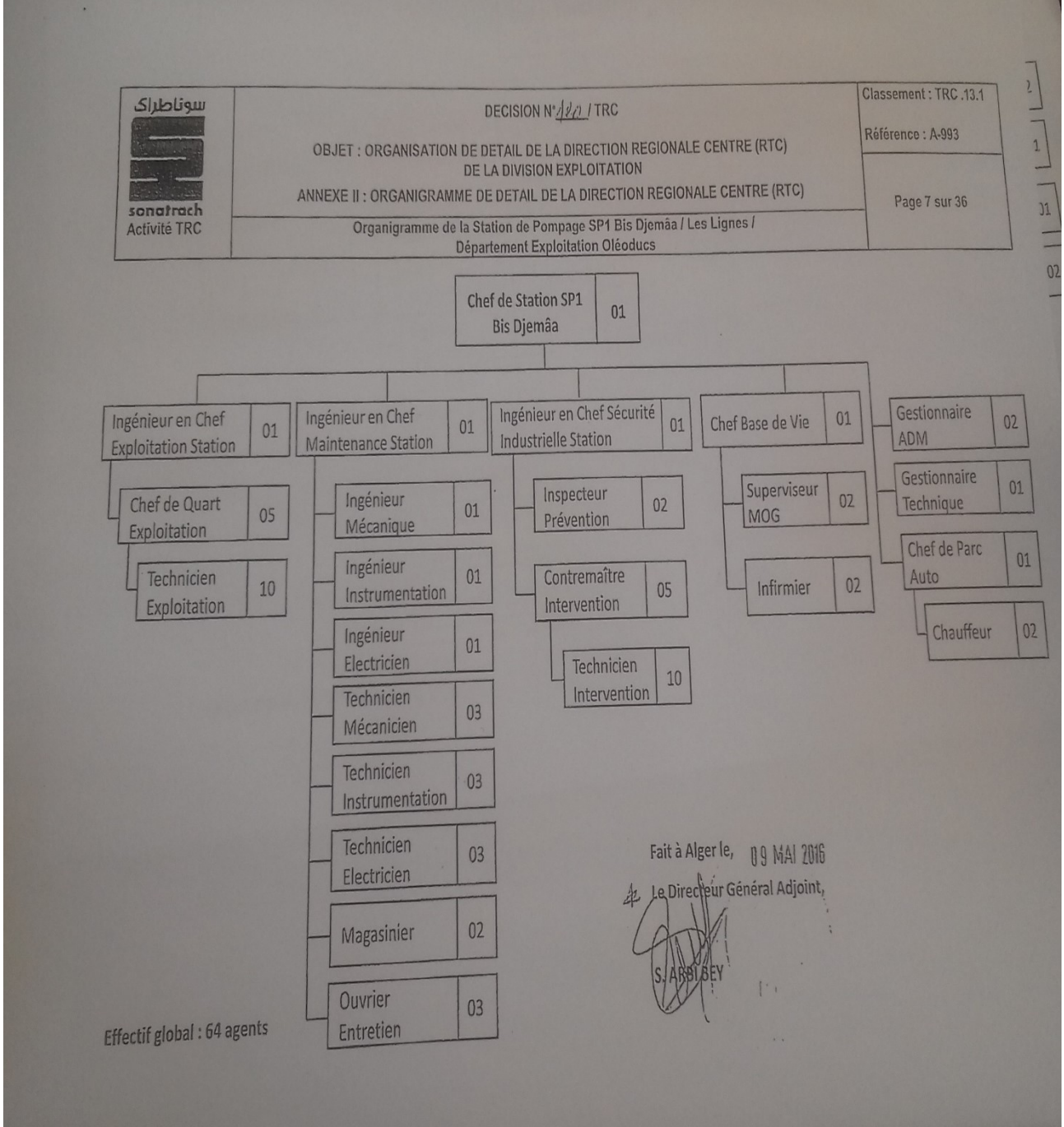
المحور الأول : تفويض السلطة و تطوير الأداء الوظيفي						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	ممارسة بعض اختصاصات الرئيس يسمح لك بتطوير أدائك الوظيفي					
02	إعطاؤك الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يزيد من جودة أدائك					
03	يمنحك الرئيس الصلاحيات الكافية لأداء المهام دون تدخل مما يحقق الكفاءة في الأداء					
04	يثق المسؤول في قدرتك على القيام بالوظائف الموكلة لك مما يرفع أدائك في العمل					
05	إعطاؤك جزء من الصلاحيات يزيد من					

					فرص إنجاز الأعمال في الوقت المحدد
					06 يكلفك مسؤولك بتحمل مهام أكبر من مهامك المعتادة مما يرفع مستوى قدراتك في العمل
					07 يقوم الرئيس بتوزيع بعض من مهامه البسيطة فقط مما يساعد على زيادة السرعة في تنفيذ الأداء
					08 يشرح لك المسئول طريقة أداء المهام التي يمنحها لكم مما يجعل أداؤكم أحسن في العمل
					09 الاقتراحات والأفكار التي تقدمها تؤخذ بعين الاعتبار مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي
					10 منحك لبعض الصلاحيات يعطيك قدرة ورغبة أكثر في أداء العمل
					11 يقوم المسئول بتقييمك على أداء المهام المفوضة لك مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي
المحور الثاني: فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي					
					12 تشجع مؤسستك العمل على شكل فرق
					13 تفضل أداء العمل الفرقي بدلاً من أداء العمل الفردي لرفع من مستوى أداؤك الوظيفي
					14 التعاون مع زملائك لمعالجة وحل المشكلات يساهم في تطوير أداؤك للعمل
					15 يكسب أعضاء فرق العمل الخبرة والمهارة من بعضهم البعض مما يحسن في أداء العمل
					16 عمالك مع الفريق يقلل عليك الجهد مما يجعلك أسرع في أداء مهامك
					17 وضوح أدوار ومهام فرق العمل يساهم في تطوير الأداء الوظيفي
					18 يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية لتفعيل أدائهم في العمل
					19 مساندة أعضاء الفريق لبعضهم

					البعض لتحقيق الأهداف المرجوة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي
					20 عملك مع الفريق يجعل أداؤك في العمل أكثر فعالية
					21 يسهل العمل الفرقي عملية التواصل الفعال مع الإدارة العليا مما يطور في الأداء
المحور الثالث: التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي في					
					22 تقدم لك المؤسسة الحوافز مادية التي تعطيك دافعية أكثر في الإنجاز
					23 يقدم لك الرئيس التحفيز معنوي مما يرفع مستوى أداؤك الوظيفي
					24 تدفعك الحوافز لتقديم الأفضل وتحسين أداؤك في العمل
					25 اعتراف الرئيس بأهميتك كفرد متميز يساهم في تطوير الأداء
					26 يساهم تقدير المسؤول لجهودك المبذولة في مضاعفة قدراتك لأداء العمل
					27 تشجيع الرئيس لك يحفزك على تأدية المهام بكفاءة وفعالية
					28 منح الفرصة في الترقية يرفع مستواك في أداء العمل
					29 عدالة نظام الحوافز يحقق الجودة في الأداء الوظيفي
					30 المكافأة الممنوحة تدفعك لزيادة النشاط في العمل

الملحق رقم (02):

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر بجامعة



الملحق رقم (03):

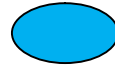
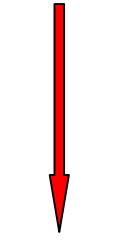
الموقع الجغرافي للمؤسسة :

جامعة

المرارة

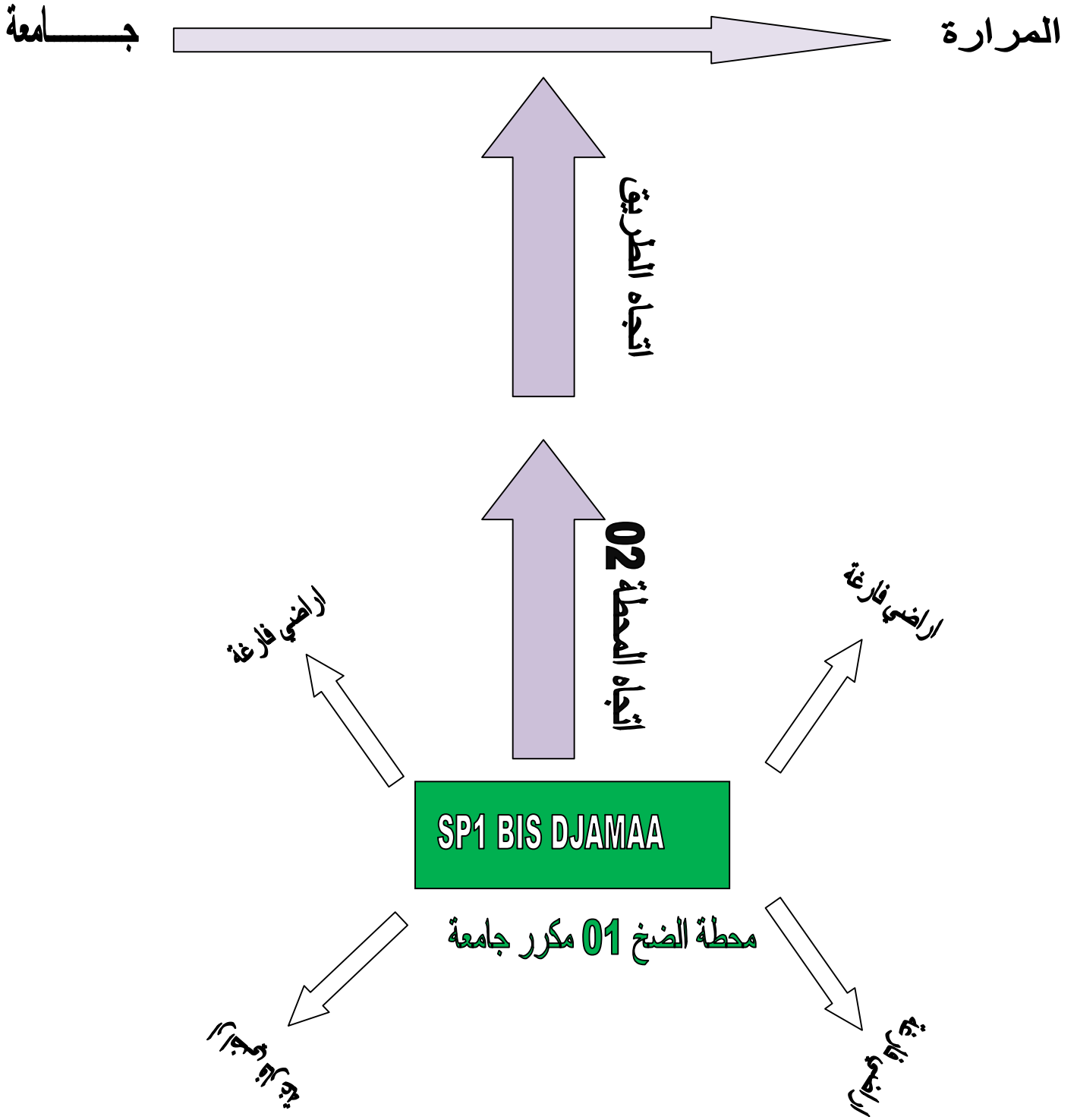


محطة الضخ رقم 02 جامعة
SP2 DJAMAA



الملحق رقم (04):

مخطط الموقع الجغرافي :



الملحق رقم (05):

مصالح المحطة

