

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques.



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية.

الموضوع

علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في
المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر
دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة

مشروع مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

د/ بن فرحات عبد المنعم

إعداد الطالب(ة):

ضحوي سارة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
01	د/ مسمش نجاة	أستاذ محاضر (ب)	رئيسا	محمد خيضر بسكرة
02	د/ بن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر (ب)	مقرا	محمد خيضر بسكرة
03	د/ ساعد ابتسام	أستاذ محاضر (ب)	مناقشا	محمد خيضر بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques.



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية.

الموضوع

علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في
المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر
دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة

مشروع مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

د/ بن فرحات عبد المنعم

إعداد الطالب(ة):

ضحوي سارة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
01	د/ مسمش نجاة	أستاذ محاضر (ب)	رئيسا	محمد خيضر بسكرة
02	د/ بن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر (ب)	مقرا	محمد خيضر بسكرة
03	د/ ساعد ابتسام	أستاذ محاضر (ب)	مناقشا	محمد خيضر بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين
﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾ سورة لقمان

الآية: ﴿12﴾.

أما بعد:

فإنني اشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور "بن فرحات عبد المنعم" المشرف على الرسالة الذي منحني الكثير من وقته، وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة أكبر الأثر في المساعدة على إتمام هذا العمل، وأسأل الله العلي القدير أن يجازيه خير الجزاء وان يكتب صنيعه في موازين حسناته، ويدعوني واجب الوفاء والعرفان أعضاء لجنة المناقشة الكريمة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وأثرا بملاحظاتهم، كما أتقدم بالشكر لكل فرد من أفراد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أساتذة طلاب وعمال، والى كل موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة على مساعدتهم بكل امتنان وسرور في سبيل إكمال هذا البحث العلمي.

شكري الخاص إلى أمي الحبيبة التي كانت ولا زالت مصدر قوتي وإرادتي

إلى حبيبي أبي الذي تلقيت منه كل الاهتمام والذي كان مرافقي ومقومي في كل مرحلة من مراحل الحياة والذي أعانني كثيرا في الدراسة الميدانية

شكر إلى عائلتي مصدر قوتي وأخوتي وأخي

شكر إلى توأمي صديقتي "عمارة هاجر" على تقديمها يد المساعدة والدعم

شكر لكل الزملاء والزميلات التي عرفتنا بهم مقاعد الجامعة.

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يتقبل مني هذا العمل وان يكون خالصاً لوجهه سبحانه وتعالى، وان يجعله علماً نافعا

ويسهل لي به طريقاً إلى الجنة

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الطالبة: ضحوي سارة

أثرت البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال مما أدى إلى تزايد أهمية العاملين في المؤسسة وبالتالي برزت فكرة التمكين الإداري واقتترانه بتحسين الأداء الوظيفي. حيث عاجلت الدراسة الإشكالية التالية: ما علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر؟ وهدفت هذه الدراسة إلى: محاولة تقديم الإطار النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة مع تسليط الضوء على التمكين الإداري باعتباره مفهوم جديد, بدون إهمال نقطة مهمة وهي التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بسكرة, وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي لعينة الدراسة, وأخيرا التوصل إلى العلاقة الموجودة بين التمكين والأداء من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة, حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملاءمة في دراسة هذا الموضوع, وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة, وهذا ما توافق مع نتائج الجانب النظري للدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، العاملين، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة

Abstract:

The economic environment has affected business management This resulted in the increasing importance of employees in the organization, and thus the idea of administrative empowerment and its association with improving job performance emerged. Where the study addressed the following problem: What is the relationship of administrative empowerment with improving job performance in public health institutions in Algeria? This study aimed to: attempt to provide the theoretical and cognitive framework for the variables of the study, highlighting administrative empowerment as a new concept, without neglecting an important point, which is to identify the reality of administrative empowerment and the level of job performance in the public institutions of neighborhood health in Biskra, and to determine the nature of the relationship between the dimensions of administrative empowerment and performance. The job of the study sample, and finally to reach the relationship between empowerment and performance through the case study of the Public Institution for Neighborhood Health in Biskra, where the descriptive analytical approach was relied on as the most appropriate in studying this topic, and this study reached the following results: There is a statistically significant role between Administrative Empowerment and Job Performance in the Public Institution for Neighborhood Health in Biskra, and this agrees with the results of the theoretical side of the study.

Keywords: administrative empowerment, job performance, employees, the Public Institution for Neighborhood Health in Biskra

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
IV	شكر
V	ملخص
VI	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
ب-ك	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل للتمكين الإداري
03	المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين الإداري
04	المطلب الثاني: مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالمفاهيم الأخرى
07	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التمكين الإداري
08	المطلب الرابع: متطلبات التمكين الإداري
11	المبحث الثاني: المقاربات النظرية والنماذج المفسرة للتمكين الإداري وأبعاده
11	المطلب الأول: نظريات التمكين الإداري
13	المطلب الثاني: النماذج المفسرة للتمكين الإداري
18	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري
21	المبحث الثالث: أساليب ومعوقات التمكين الإداري
21	المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري
22	المطلب الثاني: معوقات التمكين الإداري
23	خلاصة الفصل الأول:
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي
26	المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي
28	المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
30	المطلب الثالث: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي
33	المطلب الرابع: مشكلات الأداء الوظيفي (المفهوم_ الأنواع_ الأسباب)

35	المبحث الثاني: تقييم وتقويم وتطوير الأداء الوظيفي
35	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
38	المطلب الثاني: تقويم الأداء الوظيفي
41	المطلب الثالث: تطوير الاداء الوظيفي
44	المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
44	المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي
47	المطلب الثاني: علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
48	المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري في عرقلة الأداء الوظيفي
50	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
54	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية _بسكرة_
56	المطلب الثاني: هيكلها التنظيمي
58	المطلب الثالث: تسيير المؤسسة
61	المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة
61	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
62	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة
64	المطلب الثالث: اختبار الاستبيان
71	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
76	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
82	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
92	المطلب الرابع: تفسير ومناقشة النتائج
93	خلاصة الفصل الثالث
95	الخاتمة
98	قائمة المراجع
102	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	القائمة الاسمية للوحدات الصحية وقاعات العلاج التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة	(1-3)
61	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	(2-3)
63	درجات مقياس ليكرت	(3-3)
63	طول الخلية لسلم ليكرت	(4-3)
65	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (فرق العمل) من المحور الأول (التمكين الإداري) باستخدام معامل الارتباط لبيرسون	(5-3)
66	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تفويض السلطة) من المحور الأول (التمكين الإداري) باستخدام معامل الارتباط لبيرسون	(6-3)
66	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (التدريب) من المحور الأول (التمكين الإداري) باستخدام معامل الارتباط لبيرسون	(7-3)
66	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (الاتصال الفعال) من المحور الأول (التمكين الإداري) باستخدام معامل الارتباط لبيرسون	(8-3)
67	الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس (تحفيز العاملين) من المحور الأول (التمكين الإداري) باستخدام معامل الارتباط لبيرسون	(9-3)
68	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني	(10-3)
69	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	(11-3)
70	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة	(12-3)
71	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(13-3)
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(14-3)
73	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(15-3)
74	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة	(16-3)
75	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(17-3)
76	تحليل العبارات الخاصة بالبعد فرق العمل	(18-3)
77	تحليل العبارات الخاصة بالبعد تفويض السلطة	(19-3)

78	تحليل العبارات الخاصة بالبعد التدريب	(20-3)
79	تحليل العبارات الخاصة بالبعد الاتصال الفعال	(21-3)
80	تحليل العبارات الخاصة بالبعد تحفيز العاملين	(22-3)
81	تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني	(23-3)
83	مصنوفة الارتباطين متغيرات الدراسة	(24-3)
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين فرق العمل والأداء الوظيفي	(25-3)
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(26-3)
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب والأداء الوظيفي	(27-3)
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاتصال الفعال والأداء الوظيفي	(28-3)
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحفيز العاملين والأداء الوظيفي	(29-3)
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي	(30-3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	متغيرات الدراسة	(1-1)
10	متطلبات التمكين الإداري	(2-1)
15	صورة مبسطة لنموذج التحفيزي لـ (Conger et Kanungo 1988)	(3-1)
16	نموذج الستة خطوات لتنفيذ عملية التمكين الإداري	(4-1)
17	نموذج تمكين العاملين وفق دراسة المدهون	(5-1)
30	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	(1-2)
32	أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم	(2-2)
43	العمليات الأساسية في بناء الأداء الوظيفي	(3-2)
45	نظام تحسين الأداء الوظيفي	(4-2)
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	(1-3)
71	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-3)
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(3-3)
73	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-3)
74	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(5-3)
75	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة	(6-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
102	استمارة البحث	01

مقدمة

مقدمة:

تشهد المؤسسات تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال، مما جعلها تولي اهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة، ومن بينها التمكين الذي يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما له من أثر على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع التطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة الممكنة. ومن هذا المنطلق، فإن هذه الرسالة البحثية تتناول التمكين الإداري الذي تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال التأثير على أدائها الوظيفي الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها.

يعتبر التمكين الإداري احد الممارسات التي يمكن إن تنتهجها الإدارة في سبيل تحسين وتطوير الأداء والتي أثبتت الدراسات بان له دور في ذلك، من خلال الثقة التي تمنح للأفراد بإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بينهما وبين الأفراد العاملين فيها في كسر الروتين والجمود الإداري المؤسسي، فمفهوم تمكين العاملين من المواضيع التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال تذويب احتكار السلطة في العمل الجماعي وتوثيق العلاقة بين الأفراد ومنظمتهم في كل المستويات الإدارية، بما يحفزهم على تقديم أفكارهم و تنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة المنظمة ويزيد من إحساس العمال بمزيد من المسؤولية والحماس لأداء المهام، ويعد هذا الأخير أي الأداء الوظيفي من المواضيع ذات البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل. وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة حيث أن امتلاك خطة إستراتيجية كفؤة كالتمكن الإداري، قد لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة. من خلال الأداء المتميز بحيث تكون مخرجات الأداء السبب في بقاء المنظمة ويعد إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تخلق بيئة تنظيمية ملائمة لاستثارة القوة..

➤ طرح الإشكالية:

استمدت مشكلة البحث من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وما يقترن به من موضوعات ذات صلة وطيدة منه ، وذلك بهدف تحديد دوره وعلاقته بتحسين ما يعرف بالأداء الوظيفي والذي على الرغم من شيوع مفاهيمه في المنظمات الإدارية إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تطبيقه بنجاح في المنظمة. كما افرز التطور الإداري الكثير من التحديات أمام المؤسسات، مما فرض عليها البحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولعل أهمها التمكين الذي أصبح جوهر الإصلاح الإداري لأي منها، في ظل ماتعيشه من ظروف متغيرة ومعقدة.

وعليه يمكن تحديد الإشكالية الرئيسية في التساؤل الجوهري التالي:

❖ ما علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر؟

➤ التساؤلات الفرعية:

وللإجابة عن الإشكالية يتم تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما علاقة بعد فرق العمل بتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟
2. ما علاقة بعد تفويض السلطة بتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟
3. ما علاقة بعد التدريب بتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟
4. ما علاقة بعد الاتصال الفعال بتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟
5. ما علاقة تحفيز العاملين بتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟
6. الفرضيات:

ومن اجل الإجابة على إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

يعمل التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

➤ متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التمكين الإداري، وله خمسة أبعاد هي:

__ فرق العمل

__ تفويض السلطة

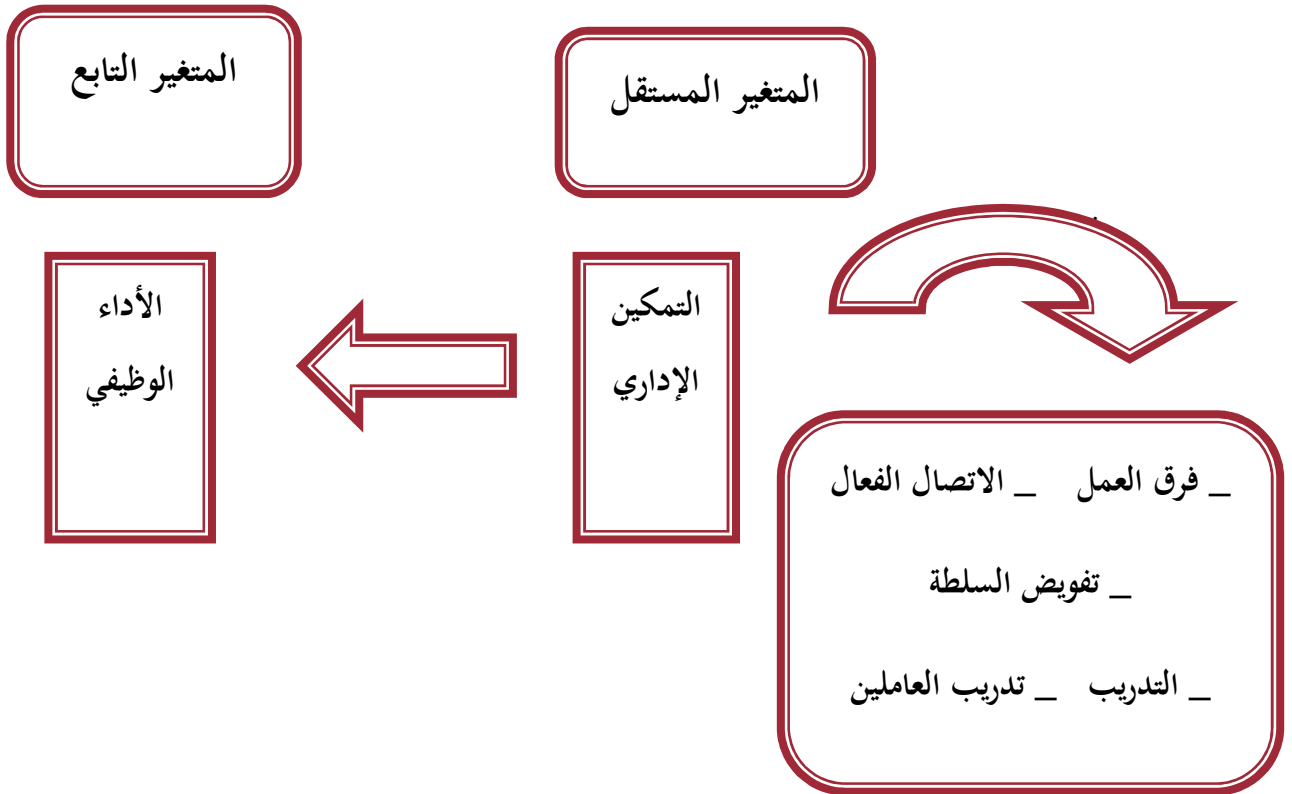
__ التدريب

__ الاتصال الفعال

__ تحفيز العاملين

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الشكل (1-1): يوضح متغيرات الدراسة.



المصدر: من تصميم الطالبة.

➤ دوافع اختيار الموضوع:

إن الدوافع والأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع هي:

- الرغبة الشخصية في اختيار موضوع التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- اكتساب معارف وخلفيات جديدة في هذا الموضوع.
- ثقل حجم الموضوع وحاجة المؤسسات إليه.
- توفر المراجع حول الموضوع.
- الموضوع في إطار التخصص المدروس اقتصاد وتسيير المؤسسات.

➤ أهمية الموضوع:

- الأهمية العلمية للموضوع: تعد هذه الدراسة مكتملة للدراسات التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي جاءت لتسليط الضوء على كلا من المفهومين, كما تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي لتقديم دراسات مماثلة في قطاعات أخرى.
- الأهمية العملية للموضوع: تأمل الباحثة أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على تزويدهم بمعلومات وتوصيات حول أهمية التمكين الإداري ودوره البالغ في تحسين الأداء الوظيفي, إضافة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة, ومحاولة التجسيد الفعلي للمفهومين.

➤ الهدف من الدراسة:

- تقديم الإطار النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة (التمكين الإداري-الأداء الوظيفي),
- تسليط الضوء على التمكين الإداري باعتباره مفهوما جديدا, بل خرافيا بالنسبة لبعض الباحثين المتأكدين من فشل تطبيقه في المؤسسة العربية و بالأخص الجزائرية؛
- التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية,
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين والأداء الوظيفي لعينة الدراسة؛
- محاولة التوصل إلى العلاقة الموجودة بين التمكين والأداء,
- ومن الأهداف الرئيسية إفادة الباحثين ولفت نظر المسؤولين حول أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين الأداء واثر ذلك على الأداء العام.

➤ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في إدارتها الرئيسية وفروعها العاملة في بسكرة.
- الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2021 إلى شهر ماي 2021.

➤ المنهج المتبع:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري, والميداني وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لأبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان, كأدوات جمع البيانات , وفي المعالجة تم استخدام برنامج **spss** من اجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف أكثر على ما علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية في بسكرة.

➤ الدراسات السابقة:I. الدراسات الجزائرية:✓ الدراسة الأولى:

حملت هذه الدراسة عنوان "علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي"، مقال نشر في مجلة أبعاد اقتصادية من قبل الباحثة تلخوخ سعيدة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد 04، المجلد 2014، سنة 2014، وكان موضوع الدراسة تحت إشكالية:

ما هي طبيعة علاقة التمكين الإداري بمستوى الأداء الوظيفي، وما مدى قوتها في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal)؟ وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبيان من خلال أسلوب دراسة حالة عمال مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي لإظهار واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي، والمنهج التحليلي لتحليل النتائج والجداول الواردة في الدراسة التطبيقية والمنهج الإحصائي المتجسد في استخدام الرزنامة الإحصائية. وهدفت الدراسة إلى:

— تسليط الضوء على التمكين الإداري باعتباره مفهوما جديدا، بل خرافيا بالنسبة لبعض الباحثين المتأكدين من فشل تطبيقه في المؤسسة العربية و بالأخص الجزائرية.

— تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين والأداء الوظيفي لعينة الدراسة.

— معرفة علاقة التمكين الإداري بمستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal).

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بالجزائر هو أن:

- 1- ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية في تسعينات القرن العشرين و قد اقترن تطبيقه باللامركزية؛
- 2- يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات؛
- 3- الموظفون في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر MGB Royal على درجة مرتفعة من إدراك التمكين، فهم على علم بمهامهم والواجبات الموكلة إليهم، لذا فهم يطبقون عملية التمكين بدرجة عالية؛
- 4- وجود ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي، وكذا أبعاده.

■ **التعليق:** تناولت الباحثة نفس عنوان الدراسة وهو علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي مع الاعتماد على أسلوب الاستبيان للحصول على البيانات والبرنامج الإحصائي **spss** لتحليل هذه البيانات والحصول على النتائج سابقة الذكر، حيث كان التطبيق الميداني في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) مع الاختلاف في أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

✓ الدراسة الثانية:

حملت هذه الدراسة عنوان "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية-تخصص إدارة محلية_ من قبل الطالبة بن سهيل مريم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2019-2020 وكانت الدراسة تحت إشكالية :

ماهي درجة ومستوى تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ؟ وقد اعتمدت الطالبة على أسلوب جمع معطيات متوفرة نظرا للضروف الراهنة كون الموضوع متشعب ويحتاج إلى تفاصيل أكبر. حيث استخدمت الطالبة المنهج العلمي الذي يعتمد على تصنيف وتحليل البيانات. وهدفت الدراسة إلى:

— تقديم الإطار النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة (التمكين الإداري-الأداء الوظيفي) بما يزيد من وضوحها مفاهيميا.

— محاولة معرفة مستوى التمكين والأداء في المنظمة.

— محاولة التوصل إلى العلاقة الموجودة بين التمكين والأداء .

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بالجزائر هو أن:

1. توصلت إلى أن التمكين يدفع العامل نحو التقدم و التطور الوظيفي و يتطلب إستراتيجية خاصة بالمنظمة تنطلق من أهميته تأخذ بعين الاعتبار أهم مراحله و نماذجه و أعباءه و موققاته,
 2. كما تم التوصل إلى أن الأداء الوظيفي يلعب دورا هاما و حيويا بحث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا و مبادرة و كفاءة,
 3. و تجمع العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها على العلاقة الارتباطية و التأثيرية بالتمكين والأداء الوظيفي ,
 4. و تدعو إلى ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز التمكين من خلال التركيز على منحهم قدرا أكبر من الحرية و الاستقلالية.
- **التعليق:** تناولت الطالبة اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي, دراسة حالة, كعنوان للموضوع أي اختصت بإسقاط الضوء على ماهر الأثر الذي يؤثر به التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة, اعتمدت على جمع معلومات وتحليلها بشكل نظري بدون الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS والذي يكون أكثر دقة في إخراج النتائج وتحليلها بطريقة واضحة.

✓ الدراسة الثالثة:

حملت هذه الدراسة عنوان "اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة", من قبل الطالبة برني لطيفة, رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات, كلية العلوم الاقتصادية, بسكرة, 2014-2015, وكانت الدراسة تحت الإشكالية التالية: ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

— معرفة مدى الاختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، ومدى إرتباطه، إن وجد، بوضعيتها القانونية (عمومية أو خاصة)، أو بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية والوظيفية.

— معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين النفسي عند العاملين، ومدى إرتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.

ـ التعرف على مستوى الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي في الجزائر ومدى إختلافه بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بالجزائر هو أن:

1. أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 60% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية)، كما تفسر أيضا ما مقداره 58% من التباين الحاصل في بعد الأداء الاجتماعي تجاه العاملين، و 57% في بعد الأداء الاجتماعي تجاه المرضى، و 18% في بعد الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع، و 35% في بعد الأداء الاجتماعي تجاه البيئة. ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لأبعاد.

2. التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة تجاه العاملين.

3. التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه البيئة

4. التمكين النفسي فقط هو الذي يؤثر في تحسين الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة تجاه المرضى وجودة الخدمات.

■ **التعليق:** تناولت الطالبة موضوع بعنوان اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية حيث كانت الدراسة مرتكزة على تحسين نوع من الأداء وهو الأداء الاجتماعي وهو الأكثر أهمية فهناك نوعا ما أوجه تشابه في ابرز الأبعاد المدروسة من قبل الطالبة والأبعاد التي ذكرت في هذه الدراسة أما الاختلاف فكان في أن الطالبة اعتمدت في الدراسة التطبيقية أو الميدانية على المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة وإقامة المقارنة بينهما، على عكس هذه الدراسة التي اعتمدت فيها على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة كمؤسسة واحدة دون إحداث مقارنة.

II. الدراسات العربية:

✓ الدراسة الأولى:

حملت هذه الدراسة عنوان "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم"، من قبل الطالب محمد يوسف شقوره، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة، 2015، وكانت هذه الدراسة تحت الإشكالية التالية: ما متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم؟ حيث اعتمد الطالب في دراسته على المنهج الوصفي كونه الملائم للموضوع، وهدفت الدراسة إلى:

ـ التعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري.

ـ التعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لثقافة الانجاز لديهم.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بغزة هو ان:

1. توصلت الدراسة الى ان المتطلبات الإدارية جاءت في اعلى المراتب يليه المتطلبات التنظيمية واخيرا المتطلبات اللوجستية.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتطلبات التمكين الاداري تعزي للمتغيرات الاتية:(الجنس, سنوات, الخدمة, المؤهل العلمي), اما في متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح انه توجد في معظم ابعاد متطلبات التمكين الاداري. وعدم وجود فروق

ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لثقافة الانجاز لديهم تعزى للمتغيرات الاتية: (الجنس, المؤهل العلمي).

3. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات التقديرات لوضوح المفهوم, حيث كانت الفروق لصالح (الاقل من 5 سنوات, وفي متغير المنطقة التعليمية تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات التقديرات على معظم ابعاد ثقافة الانجاز والدرجة الكلية, ماعدا (وضوح المفهوم).

4. وجود علاقة موجبة بين درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الاداري وبين درجة تقديرهم لثقافة الانجاز لدى افراد العينة.

■ التعقيب:

تناولت الدراسة نفس المتغير الأول وهو التمكين الإداري كان الاختلاف في زاوية المعالجة للمشكلة حيث اختصت بدراسة متطلبات التمكين الإداري وعلاقة هذه المتغيرات بثقافة الانجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة, أيضا شملت عينة الدراسة مديري المدارس الثانوية فقط والاختلاف كان في دراسة الحالة التي قام بها الطالب التي كانت في المدارس الثانوية.

✓ الدراسة الثانية:

حملت هذه الدراسة عنوان "دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الازموي", مقال نشر في مجلة الفكر الشرطي, من قبل الباحث فهد بن احمد الشعلان, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, السعودية, العدد 96, المجلد 25, 2016, وكان موضوع الدراسة تحت إشكالية: ما دور التمكين في اتخاذ القرار الازموي؟ حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي, وهدفت هذه الدراسة الى:

— التعرف على مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية من حيث طبيعته وخصائصه وركائزه ومنطلقاته.

— الوقوف على ماهية متطلبات التمكين وأساليب تحقيقه.

— التعرف على النماذج المختلفة للتمكين الإداري.

— تحديد العوائق التي تحول دون التمكين والتعرف على ايجابيات التمكين وسلبياته.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بالسعودية هي أن:

1. يشكل التمكين الإداري أهمية كبيرة للمنظمات لدوره في تعزيز العلاقة بين منسوبيها وقياداتها وإعطاء المرؤوسين مساحة كافية لاتخاذ القرار والتصرف مما ينعكس ايجابيا على أدائهم وتعزيز شعورهم بالانتماء اتجاه منظماتهم.

2. هناك متطلبات عديدة لتطبيق التمكين في المنظمات لا بد من توافرها كالتدريب والتهيئة والحوافز وتقنين العمل.

3. التمكين الإداري وان كان مطلباً للعديد من القيادات في المنظمات إلى أن هناك عوائق لتطبيقه لا بد من التغلب عليها, كعدم وضوح الأهداف وإساءة استقلال التمكين من بعض المرؤوسين وتردد القيادات المركزية في منح التمكين.

4. القرار الازموي يختلف عن القرارات العادية كونه يأتي في ظروف طارئة غير اعتيادية ويستلزم التأني والحكمة واستشراف الآثار المترتبة على اتخاذه.

■ **التعليق:** تناول الباحث موضوع التمكين الإداري أي نفس البعد إلى انه لم يعتمد في ذلك على التطبيق الميداني للدراسة فاكتفى بالدراسة النظرية فقط للموضوع فكانت معالجته للدراسة من الزاوية النظرية وليس التطبيقية.

✓ الدراسة الثالثة:

حملت هذه الدراسة عنوان "اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية" أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008. وكان موضوع الدراسة تحت إشكالية التالية: ما هو اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟ حيث اعتمد الطالب في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة إلى:

— تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده وأثره على السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية.

— تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

— اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري المتمثلة ب(تفويض الصلاحيات— المشاركة في اتخاذ القرارات— تطبيق إدارة عمل الفريق—

إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين— تدريب وتعليم العاملين— إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بالأردن هي أن:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة عمل الفريق على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

■ **التعليق:** تناولت الدراسة نفس المتغير المستقل وهو التمكين الإداري، حيث أن الاختلاف يكمن في دراسة الحالة التي كانت في البنوك التجارية الأردنية، وكانت زاوية المعالجة لهذه المشكلة هو انه كيف يؤثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

➤ هيكل الدراسة:

من اجل معالجة إشكالية الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي مقدمة وخاتمة حيث يعالج الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري وذلك من خلال ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان مدخل التمكين الإداري أما المبحث الثاني كان تحت عنوان المقاربات النظرية والنماذج المفسرة للتمكين الإداري وأبعاده وأخيرا في المبحث الثالث الذي كان بعنوان أساليب ومعوقات التمكين الإداري. أما الفصل الثاني فيعالج الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي الذي يحتوي على ثلاثة مباحث حيث المبحث الأول كان تحت عنوان مدخل للأداء الوظيفي أما المبحث الثاني تحت عنوان تقييم وتقويم وتطوير الأداء الوظيفي وأخيرا المبحث الثالث تحت عنوان علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي،

أما الفصل الثالث الذي يتضمن الدراسة التطبيقية والميدانية للموضوع فكان بعنوان علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة الذي يتضمن ثلاثة مباحث حيث يحمل المبحث الأول عنوان تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والمبحث الثاني الذي كان تحت عنوان أدوات وإجراءات الدراسة وأخيرا المبحث الثالث تحت عنوان نتائج الدراسة الميدانية.

➤ صعوبات الدراسة:

تتمثل صعوبات البحث في النقاط التالية:

- _ صعوبة الحصول على المراجع الأجنبية لموضوع الدراسة
- _ عدم الوصول إلى القدر الكافي لعينة الدراسة
- _ تزامن فترة الدراسة مع الأوضاع الصحية الراهنة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري

للممكن الإداري

تمهيد:

في ظل التطورات والضغوطات المرافقة للمنافسة العالمية، أجبرت المنظمات و المجتمعات المعاصرة على تولي الموارد البشرية اهتماما خاصا، بتبنيها العديد من المداخل الإدارية الحديثة، من بينها مدخل التمكين لما له من اثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين فالشركات والمؤسسات والبنوك تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل لتحقيق النجاح والتميز وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري من خلال التطرق إلى ما يلي:

- ✓ مدخل للتمكين الإداري (المبحث الأول)
- ✓ المقاربات النظرية والنماذج المفسرة للتمكين الإداري و أبعاده (المبحث الثاني)
- ✓ أساليب ومعوقات التمكين الإداري (المبحث الثالث)

المبحث الأول: مدخل للتمكين الإداري

لقد اخذ موضوع التمكين الإداري اهتمام من العلماء والباحثين كونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي أولت الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة ولتحديد المعنى أكثر سنتناول في هذا المبحث مدخل للتمكين الإداري الذي سيعرفنا أكثر على هذا المفهوم.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين

إن ظهور التمكين الإداري كمصطلح جديد في المنظمات وفي علم الإدارة لا ينفي تطوره عبر مراحل وتاريخ الفكر الإداري.

الفرع الأول: التمكين في الفكر الإسلامي

ذكر القرآن الكريم مصطلح التمكين في العديد من المواضع والسور حول إعطاء الأفراد السلطة والنفوذ وجعلهم خلفاء الله في الأرض أئمة للناس والمسؤولين عن رعايتهم حيث ذكر في معاني عديدة نعرض منها ما يلي:

أولاً: التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال الله تعالى مخبراً عن ذي القرنين "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" (سورة الكهف , الآية : 84) ، أي آتيناه ملكاً عظيماً.

ثانياً: التمكين بمعنى المنزلة عند السلطان: قال الله تعالى مخبراً عن يوسف " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ " أي صيرناه إلى الكرامة والمنزلة الرفيعة عند عزيز مصر . (الجزار، 2011، الصفحات 4-5)

ثالثاً: التمكين بمعنى الهيبة: قال الله تعالى في شان يوسف عليه السلام : " وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّحِذَهُ وَوَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" (سورة يوسف, الايه : 24) . أي جعلنا هذا مقدمة وهيبة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأدارها وسيرها وتصرف فيها بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بها الدولة آنذاك بجدارة وهذا ما يصب في ما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والملائمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال . (برني، 2014-2015، صفحة 8).

الفرع الثاني: التمكين في الفكر الغربي

التمكين الإداري في اللغة الإنجليزية يعرف من خلال الفعل يمكن to empower أي انه منح السلطة القانونية او تحويل السلطة (القوة) إلى شخص ما أو أنها إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما to enable .

واشتقت كلمة التمكين (empowerment) من كلمة power أي القوة وهي الكلمة المفتاحية في تكوين مصطلح التمكين

ووفقا للمصادر الغربية فإن أول استعمال لمصطلح التمكين ومشتقاته كان في القرن 17 م بواسطة Hamon lestrange في كتابه The Reign of King Charles وجاء هذا الاستعمال مطابقا لفكرة الاستقلالية والترخيص بالإضافة إلى شيوع هذا المفهوم في الكلمات المرادفة : (permit.enable) والتي استعملت سنة 1667 من طرف Milton في أشهر أعماله paradiselost.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعود تاريخ أول دراسة رسمية للتمكين ل mary Parker follet حيث ميزت فيها بين المفهومين (القوة مع power with) و(القوة على power over) واقترحت تعزيز وزيادة مفهوم (القوة معا) وتخفيض مفهوم (القوة معا). (بن سهيل، 2020، صفحة 14)

الفرع الثالث: التمكين في الفكر الإداري

بدا مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام ، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (زبائن). حيث كان التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا ،وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر. (الوادي، 2011، صفحة 28)

المطلب الثاني: مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

الفرع الأول: تعريف التمكين الإداري

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على انه وسيلة من سائل الإدارة الحديثة ، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى ، ومنهم من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد.

وقبل الخوض في تعريف التمكين الإداري لا بد من معرفة المفهوم لغة والتمكين في الفكر الإداري المعاصر. (المبيضين، 2008، صفحة 12) .

أولاً: التمكين لغة: يعني به ابن منظور (1995) المقدرة والاستطاعة، والتمكين لغة في المعجم الوسيط (2001) يعني: مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه. وهذا وقد ورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيطا لمحيط(1997) حيث إن (مكن) الشيء أي قوى ومتن ورسخ استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه.

ثانياً: التمكين في اللغة الانجليزية: كما يظهر في عدد من القواميس غالباً ما يتم ربطه بمفهوم التفويض , حيث يكون التعريف المقابل للكلمة Empower هو (Empower to give someone official authority or the freedom to do something)

ثالثاً: التمكين في الفكر الإداري: تعدد بتعدد العلماء والكتاب والباحثين الذين حاولوا تعريفه , واختلفت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها , ولم يتم التوصل إلى تعريف واحد مانع جامع للتمكين, وبناءً على ذلك فقد قام الباحث بتصنيف تلك التعريفات وفقاً للنظرة التي ينظر إليها صاحب التعريف, وذلك وفقاً ما يلي:

- يعرف وفق من ينظر إليه على انه نوع من المنح أو العطاء من جانب الإدارة,
- يعرف وفق من ينظر إليه على انه جانب سلوكي,
- يعرف وفق من ينظر إليه بمنظور بيئي,
- يعرف وفق من ينظر إليه من زاوية اتخاذ القرار والمشاركة فيه,
- يعرف وفق من ينظر إليه على انه تأهيل وتدريب. (القحطاني، 2015، الصفحات 13-16).

● وقد أورد (الوادي، 2011، الصفحات 21-22) تعريفات للتمكين من قبل مجموعة من الباحثين، منهم Bowen (1995; 1992) and Lawler التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية، وسياس إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد إن يصل إليها.

● كما أضاف بأنه قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين لابد من الاعتراف بان هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على إن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجالات لوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة وذلك حسب (Bowen and Kanungo 1988- and Lawler 1992)

● كما أورد تعريف (Zemke and schAAF 1989) للتمكين بأنه لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه وكافاته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

● والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر للقوانين على إنها غاية ووسيلة معاً، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل لكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها. وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته لا للمؤسسة ولا للفرد نفسها يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية (Carlzon 1987).

- والتمكين الإداري لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع ومن التعاريف السابقة فالتمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة في إبداء الرأي, (بوغليطة، 2014، الصفحات 120-139)
- كما يعرف التمكين الإداري أيضا بأنها عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام إمكانياتهم وقدراتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار، ويوجد ثلاثة أنواع للتمكين: أولهما التمكين الظاهري ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية في لعملية التمكين الظاهري أما النوع الثاني فيسمى التمكين السلوكي، ويشير لقدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك جميع البيانات على مشكلات العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جيدة يمكن إن تستخدم في أداء العمل، إما النوع الثالث فهو تمكين العمل المتعلق بالنتائج ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء تحسين وتغيير في طرق أداء العمل بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. وكثيرا ما يشار للتمكين على انه فلسفة إدارية جديدة في حين يشير إليه البعض بالإستراتيجية الإدارية وآخرون بكونه ايدولوجية إدارية (الشعلان، 2016، الصفحات 287-329).
- ومن خلال ماسبق ترى الباحثة أن التمكين الإداري هو عبارة عن إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين حرية التصرف في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها وتحمل المسؤولية والرقابة.

الفرع الثاني: علاقة التمكين الإداري بالمفاهيم الإدارية الأخرى

هناك خلط كبير لدى بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المبادئ والمصطلحات الإدارية الشائعة، والتي تشابهت معه في بعض الجزئيات بسبب طبيعة العلاقة بينهما، إلا أنها لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة بما يجعل من الخطأ استعمالها كمرادف للدلالة على مفهوم التمكين، ومن بين هذه المصطلحات:

أولاً: التمكين والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، إذ يمكن اعتبار المشاركة جزءاً من عملية التمكين وهي المفتاح الأول والركن الأساسي في عملية بناء التمكين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية وان يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. فالمشاركة خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفاً له بالمعنى الكامل، وبصفة أخرى يمكن أن نقول أن المشاركة تمكين جزئي يساهم في الحصول لتحقيق التمكين الكامل.

ثانياً: التمكين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي على أنه تقنية تهدف إلى توسيع مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا والتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الانجازات، وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسيع الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، إما التمكين فيعمل على توسيع العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.

ثالثاً: التمكين والتحفيز: يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد نحو العمل، وقد يأخذ أشكالاً مادية مثل: الأجر والعلاوات كما قد يكون معنوياً مثل إظهار الإدارة الاحترام والتقدير للعمال، والاهم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. فيمكن القول أن التمكين يعتبر واحد من أشكال وطرق التحفيز المعاصرة. ومفهوم التحفيز يركز بشكل أساسي على تحسين الأداء المؤسسي، يعني الاهتمام بالموظف ومنحه الاستقلالية لبدء مواصلة العمل، إذ يقتصر التحفيز أحياناً على زيادة العوائد وبعض أشكال التقدير. وبالتالي فإن التمكين أعمق لكونه يهتم بتحقيق الذات لدى المرؤوسين، فضلاً عن تطوير الأداء المنظمي، بينما يهتم التحفيز بشكل أساليب الأداء المنظمي. (بن سهيل، 2020، الصفحات 19-20)

رابعاً: التمكين والتفويض: يختلف التمكين عن التفويض، فالتمكين هنا أوسع من التفويض وأكثر ثراءً منه، فالتفويض هو قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه الصلاحيات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.

أما التمكين فيتضمن تفويض كامل الصلاحيات للمستوى الأدنى وإشاعات المعلومات للعاملين في كافة المستويات الإدارية وتوفير لهم الإمكانيات والمصادر والحرية اللازمة، والتي تتيح لهم صلاحية حل المشكلات وتنفيذ الأعمال بطرق ابتكارية إبداعية. بما يحقق أهداف المنظمات دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا، كما يعتمد على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم. وهنا يتحمل الشخص الممكن المسؤولية عن نتائج أعماله التي يقوم بها وقراراته التي يتخذها. (القحطاني، 2015، صفحة 17)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التمكين الإداري

الفرع الأول: أهمية التمكين الإداري

للمتمكين الإداري أهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة الرضا والولاء للمنظمة والإبداع والتميز.

وتكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء من أهداف العاملين فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معاً.

وتأتي أهمية التمكين الإداري في أن له تأثيراً على الأداء والولاء التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، وتأتي أهمية التمكين أيضاً كونه يحقق القدرة على الانجاز

والأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين والذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز، ويعد سببا رئيسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ انه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة. (صلاح، 2010، صفحة 10).

الفرع الثاني: أهداف التمكين الإداري

أصبح من الضروري، في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، الاهتمام بالتمكين الإداري بالنظر إلى الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومنها ما يلي:

- ✓ زيادة إقبال العاملين على التدريب و التعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية و الإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية،
- ✓ زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين بفضل عمل الفريق، وذلك في ظل تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل،
- ✓ تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية و عدم انشغالها بالأمر اليومية،
- ✓ تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل و زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل،
- ✓ المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة و فريق العمل و بالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود و الاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و مضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز. (تلخوخ، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي،، 2014، الصفحات 306-332).

المطلب الرابع: متطلبات التمكين الإداري. (الشعلان، 2016، الصفحات 296-298)

هناك في الحقيقة العديد من المتطلبات التي يفترض أن تتوفر في المنظمة لتسهيل عملية التمكين، وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق بعض المقومات الأساسية وتوفيرها قبل تمكين العاملين، واهم هذه المقومات العلم و المعرفة و المهارة والاتصال و تدفق المعلومات والثقة بين القائد والمرؤوسين والحوافز المادية والمعنوية.

والحقيقة فان التمكين يتطلب خلق تغيرات في المنظمة على مستوى هياكلها ونظم العمل فيها وكذلك ثقافتها السائدة، وتعتبر متطلبات التمكين ضرورية لنجاح عملية تمكين العاملين وان أي خلل أو قصور في تطبيق هذه المتطلبات يؤدي إلى إعاقة تمكين العاملين وعليه فان تطبيق التمكين يحتاج إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

الفرع الأول: الثقة الإدارية

أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم، وتعرف بأنها: توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بان معلومات شخص أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف.

الفرع الثاني: الدعم الاجتماعي

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي, لا بد إن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم, وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة, وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى التزامه, وانتمائه التنظيمي.

الفرع الثالث: صياغة وتطوير رؤية المنظمة

كونها تعطي إحساسا للعاملين بما سيقومون به لاحقا. وبهذا تكون الرؤية قائدا للعاملين نحو الإبداع, والابتكار, واتخاذ القرارات, وعلى الإدارة الاهتمام والتفكير, لربط برامج التمكين بأهداف المنظمة وقيمها, وإيجاد إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة, والقيم, والأهداف التي تسعى لتحقيقها وإيصالها بشكل فعال.

الفرع الرابع: الانفتاح وفرق العمل

عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من ثقافة المنظمة, ومن الموارد المهمة فيها, ويحظون بالثقة والاحترام المتبادل من رؤسائهم و زملائهم, وتتخذ اقتراحاتهم و حلولهم بعين الاعتبار والتقدير, وإطلاعهم على المعلومات المهمة لأعمالهم سيساعد الكل بجماعية العمل كفريق واحد.

الفرع الخامس: النظام والتوجيه

نجد إن المنظمات الممكنة تزود عاملها بأهداف, وخطوط سلطة, ومهام, ومسؤوليات واضحة, ويتمتع الأفراد باستقلالية, مع وعيهم بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم, وحصولهم على كل المعلومات الضرورية.

الفرع السادس: الدعم والشعور بالأمان

في بيئة التمكين لا بد من تعزيز جهود العاملين نحو المبادرة والمخاطرة بعيدا عن العقوبة, فبرامج التمكين تقدم لهم الدعم, والمساندة والتعلم والتطوير المستمر, وبهذا شعورهم بالأمان.

الفرع السابع: القيادة الإدارية

تحتم فكرة التمكين تغيير الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية, تؤمن بالمشاركة والتشاور, وبالتالي التغيير الجذري لادوار العمل, والعلاقة بين المدير والمرؤوسين, بحيث يتحول دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض, ودور المرؤوسين من إتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفرع الثامن: توفير ثقافة تنظيمية

تؤكد على أهمية العنصر البشري بالمنظمة, والتشجيع على إقامة فرق عمل داخل المنظمة.

الفرع التاسع: مكافأة العاملين

حيث على المديرين أن يطبقوا نظام المكافآت، والتي تشجع العاملين على السلوك المرغوب فيه.

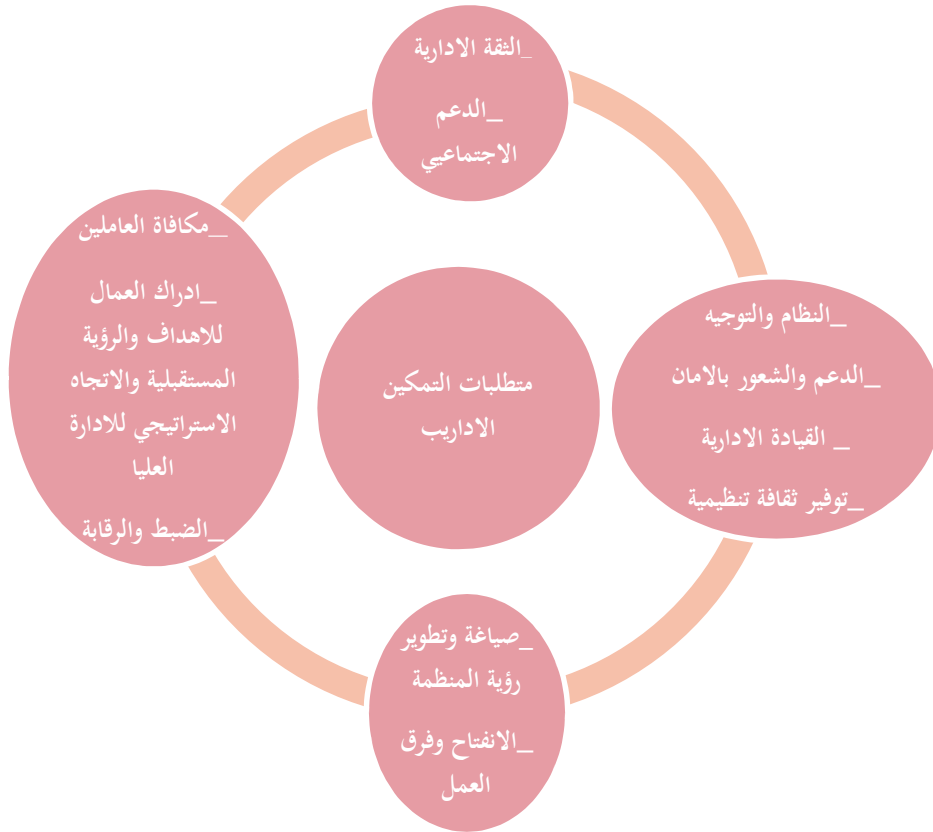
الفرع العاشر: إدراك العاملين للأهداف والرؤية المستقبلية، والاتجاه الاستراتيجي للإدارة العليا

ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار التوجيه من الإدارة العليا.

الفرع الحادي عشر: الضبط والرقابة

حيث يجب إدراك العاملين لحدود صلاحياتهم في اتخاذ القرارات، ومدى مسؤولياتهم ومسؤوليات الآخرين اتجاه إنجاز العمل. والحقيقة فان جميع هذه المتطلبات إنما تعتبر ضرورية ولا بد من توافرها كي تصبح بيئة المنظمة مؤهلة لتطبيق مزيد من التمكين للقيادات.

الشكل (1-2): مخطط يوضح متطلبات التمكين الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على (الشعلان، 2016، الصفحات 296-298)

المبحث الثاني: المقاربات النظرية والنماذج المفسرة للتمكين الإداري وأبعاده

لم يظهر التمكين كأسلوب إداري حديث، تبناه عالم معين وفق إستراتيجية محددة لم تكن معروفة من قبل، بل كان نتيجة تراكمات ونظريات ساهمت في ظهوره إلى حيز التنفيذ. بالإضافة إلى العديد من النماذج المفسرة له حيث ستناول في هذا المبحث عن المقاربات النظرية التي ساهمت في ظهور التمكين الإداري والنماذج المفسرة له وأخيرا مقوماته.

المطلب الأول: نظريات التمكين الإداري

من أهم النظريات التي ساهمت في ظهور أسلوب تمكين العاملين ما يلي:

الفرع الأول: دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية (1924-1932 م)

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 م في شركة وبسترين اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدا الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا إنها قد أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على إنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية، هذا الخطأ في المنهجية الذي سمي اثر هوثورن كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950 م وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

الفرع الثاني: نظرية Y and X (Douglas McGregor)

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتاباته، وخاصة في كتابه (الوجه الإنساني من المشروع) ومن خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y ولكل منهما افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية ماكريجور أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لإبداع مرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعلمون إلا بحسب ما يطلب منهم، إما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق

وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم.

الفرع الثالث: نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM

يعد ادوارد ديمينج وجوزيف جوران وكاورو اشيكافا وفيليب كروسبي من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العملي. ويعرف بأنه أسلوب إداري حديث ذو منهج علمي يعتمد على الأسلوب الإحصائي في تحليل أساليب وطرق أداء العمل، ويهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها في اقصر وقت وبأقل تكلفة. ومن أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب ما يلي:

إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات، وكذا إن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفقاً لحاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي، وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق.

ويرى الباحث أن هذه الأسس تتفق مع مبادئ التمكين ومتطلباته كالعامل الجماعي ونظام الاتصال وتحفيز العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات الملائمة لأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا. (القحطاني، 2015، الصفحات 20-22).

الفرع الرابع: نظرية الشخصية البالغة (Chris Argyris)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح (التمكين) بشكل حربي ومحدد، قام به كرس ارقريس من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه المؤسسة والشخصية مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذ نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل ويرى ارقريس بان الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لان كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

لذلك لا يرى ارقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه إن يتحمل مسؤولياته كانسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول إن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة نظر كرس ارقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بان الأسلوب التغييب ودوران العمل والكسول والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

الفرع الخامس: نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس إن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للقيمة و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه. (الوادي، 2011، الصفحات 38-40).

الفرع السادس: التمكين ونظرية Z عند اوتشي Ouchi

تأثر اوتشي Ouchi بما حققته الإدارة اليابانية في إدارة وتنظيم المؤسسات الاقتصادية بها، وحددت نظريته عدة خصائص منها: جماعية صناعة القرار، والعائلية: تقاسم العمل، والاستقرار الوظيفي، وشمولية الاهتمام بالأفراد، والمسؤولية الاجتماعية، والشراكة وروح الفريق، ويكون الفريق حراً في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، كما يجب أن يكون أعضاؤه ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة وهي وسيلة من وسائل الاتصال. (شقوره، 2015، صفحة 31).

المطلب الثاني: النماذج المفسرة للتمكين الإداري

تظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين التي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومنها:

الفرع الأول: النموذج (التحفيزي) ل (Conger et Kanungo 1988)

يرى هذا النموذج أن التمكين مفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، فهو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، للتغلب على الظروف التي تعزز الشعور والضعف والعمل على إزالتها. بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

إن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فهو يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي، وقد حدد هذا النموذج خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

أولاً: المرحلة الأولى

تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بالفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما

عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور. ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم تحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل وضعف التنوع في العمل.

ثانيا: المرحلة الثانية

استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بل يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

ثالثا: المرحلة الثالثة

تقدم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية.

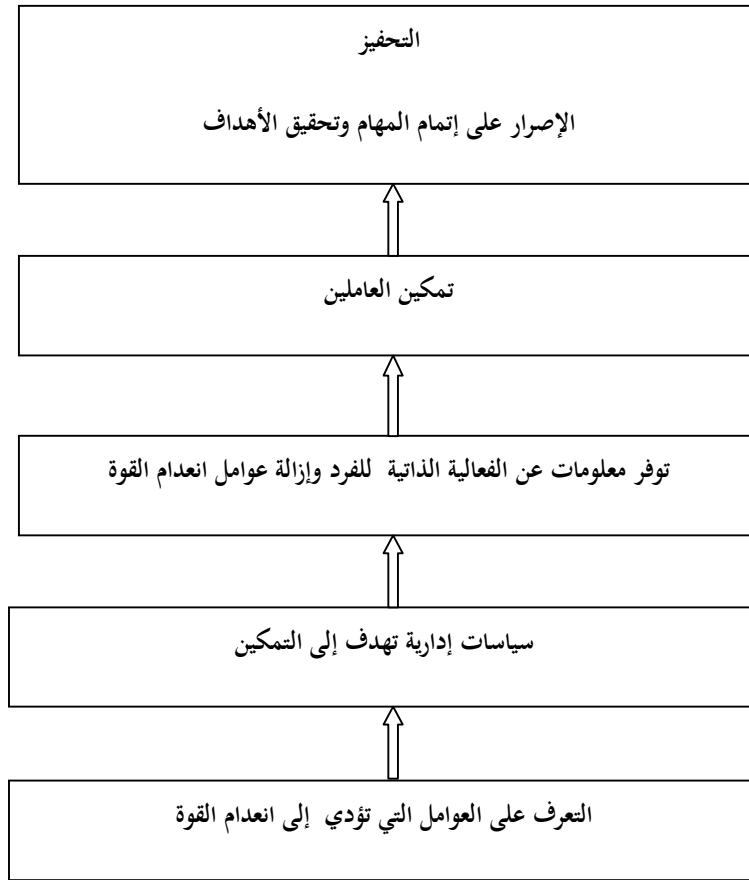
رابعا: المرحلة الرابعة

ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

خامسا: المرحلة الخامسة

التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. (الزيادين، 2006، الصفحات 13-14).

الشكل رقم (1-3): صورة مبسطة للنموذج التحفيزي ل Conger et Kanungo 1988

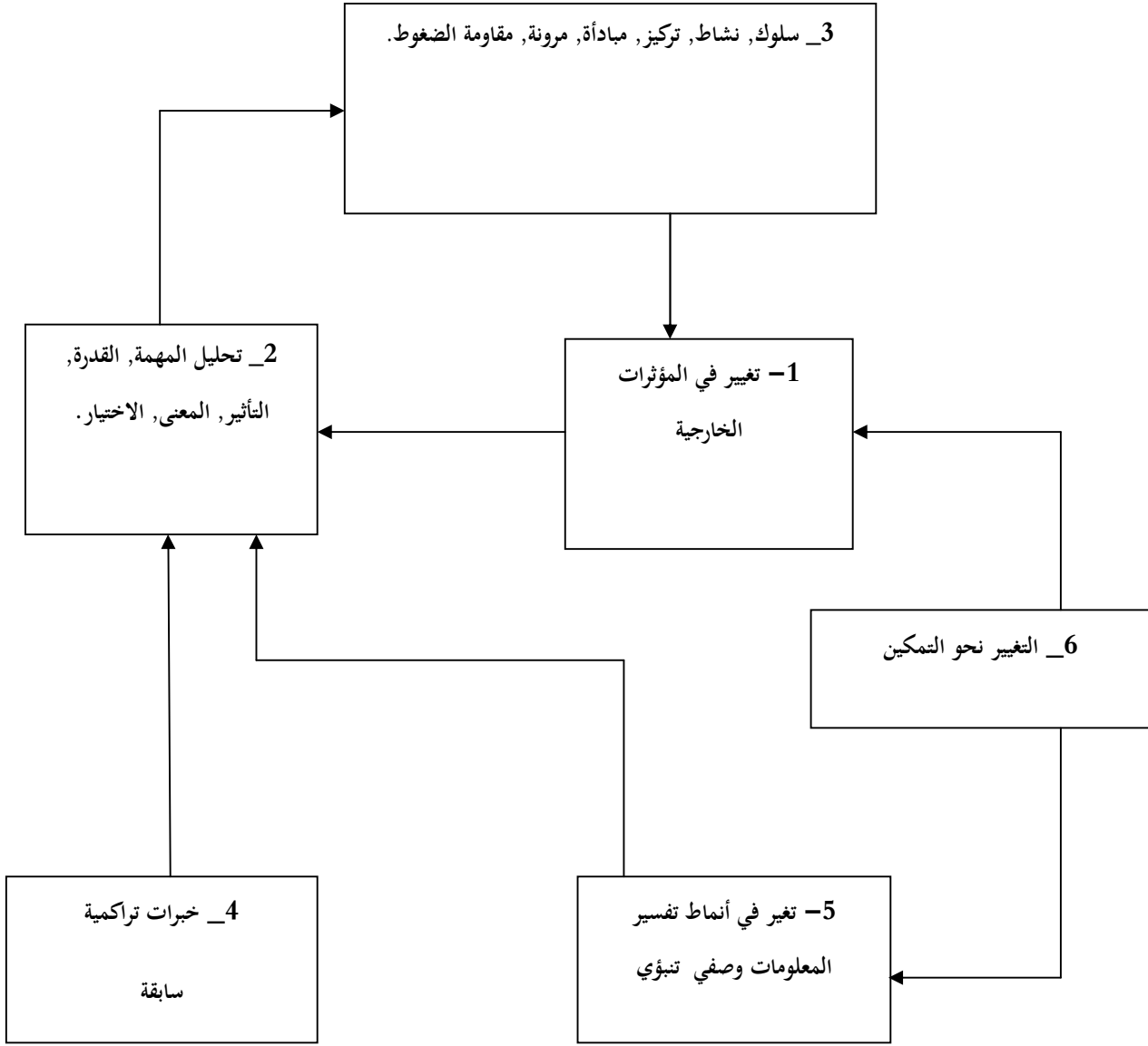


المصدر: (القحطاني، 2015، صفحة 36).

الفرع الثاني: النموذج (الإدراكي) ل (Thomas and velthouse 1990)

استعمل هذا النموذج نموذج (Conger et Kanungo 1988) فبنى نموذج التمكين الإدراكي. ويرى فيه أن التمكين هو زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وان التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة، وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. (الزياديين، 2006، صفحة 14).

الشكل (1-4): نموذج الستة خطوات لتنفيذ عملية التمكين الإداري.



المصدر: (القحطاني، 2015، صفحة 37)

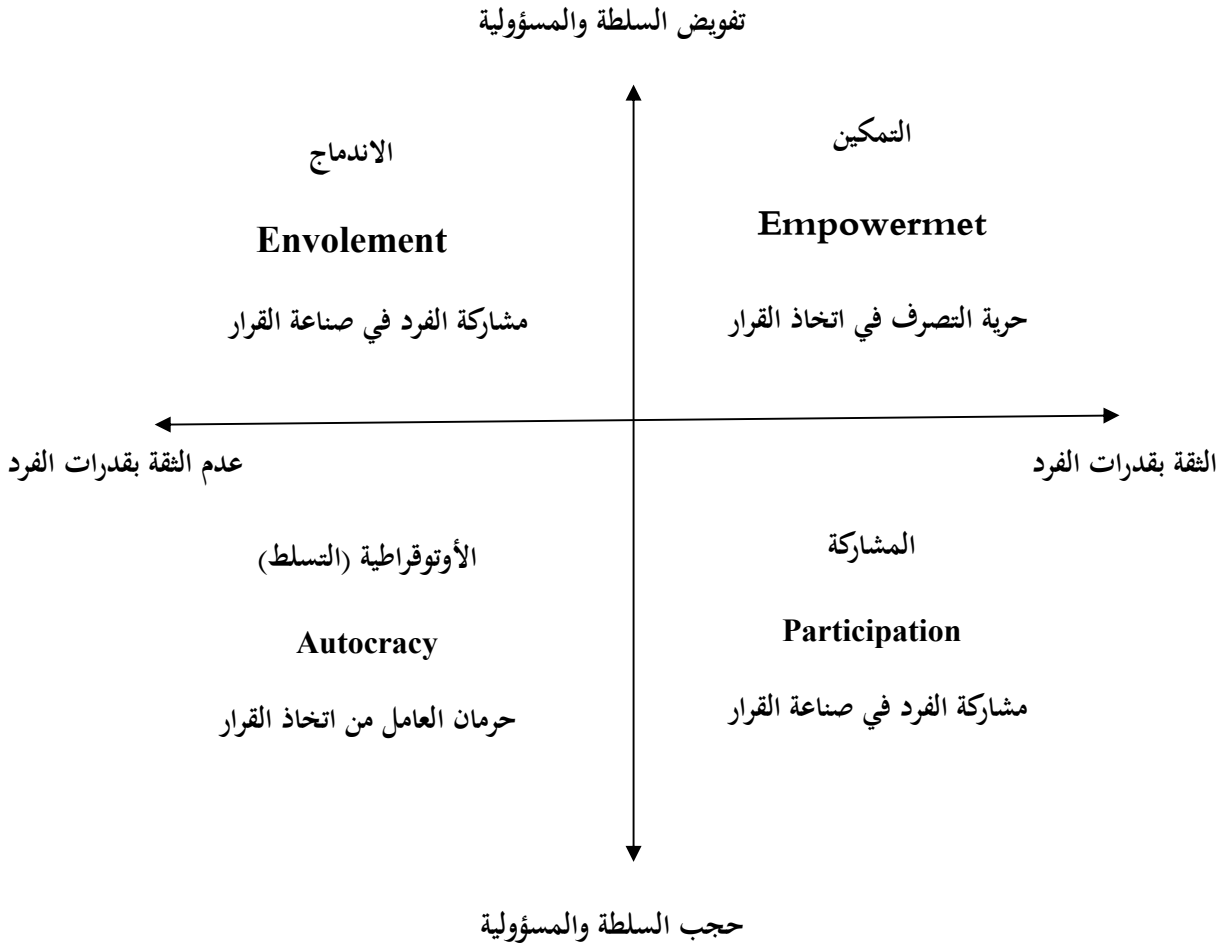
الفرع الثالث: نموذج تمكين العاملين وفقاً لدراسة المدهون

قدم المدهون نموذجاً عملياً paradigm لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين:

- ✓ إن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين،
- ✓ إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

✓ وبناء على هذين الافتراضين توصل المدهون الأربعة أنماط إدارية (التمكين, الاندماج, المشاركة, الاتوقراطية)

الشكل (1-5): نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون.



المصدر: (برني، 2014-2015، صفحة 54)

التمكين: يمكن للمسير إن يفوض السلطة للعاملين وان يثق فيهم ويؤمن بقدراتهم. حيث يشعر العاملون بالانتماء الحقيقي للعمل كما يكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية, وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف Win Win.

الاندماج: يقوم المدير في هذه الحالة بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك. لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدراته للعمل وحده على التعامل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها.

المشاركة: وهنا لا يفوض المسير للعاملين , لكنه يؤمن ويثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين عمليات الخدمة, كما يطالبهم بإبداء آرائهم ويستمع إليهم.

الأوتوقراطية (التسلط): لا وجود للسلطة ولا للثقة, فسلطة اتخاذ القرار لدى المسير وحده وما على العاملين إلا التنفيذ. (برني، 2014-2015، صفحة 54_55).

الفرع الرابع: نموذج التمكين التدريجي (Spector 1995)

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زنياً محدداً، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم سبيكتور نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين، وذلك وفقاً ما يلي:

- قاعدة التولي: وتعني إن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واحدة للهدف.
- قاعدة التخلي: إي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال ايلائها للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار فكرياً ومهارياً من خلال تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات. ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة العليا بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذا قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء. (القحطاني، 2015، الصفحات 39-40).

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض الأبعاد الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة، ومن هنا نذكر بعض هذه الأبعاد الأساسية:

الفرع الأول: العلم والمهارة والمعرفة

يبدو للوهلة الأولى، أن هذا بديهي لكن ما نود التركيز عليه، هو البرامج والخطط التي تضعها الإدارة خصيصاً، من أجل إحداث تغييرات جوهرية، في أهم عنصر من عناصر الإنتاج إلا وهو الموارد البشرية ومعنى آخر إن يضع المدير العام على عاتقه مسؤولية التغيير في شكل العلاقات التي تربط مختلف مكونات الموارد البشرية (مديرين، مساهمين، عاملين، زبائن، موردين... الخ) وأن الصورة النمطية للإدارة القديمة قد ولى عهدها إلى غير رجعة.

وهي بالمناسبة مهمة ليست سهلة، ولا يمكن إن تتحقق بين عشية وضحاها، لذلك كان ولا زال عامل المعرفة هو العنوان الأبرز في الحكم على التحول في النمط الإداري من عدمه، داخل أي مؤسسة. (تومي، 2017، الصفحات 85-98).

الفرع الثاني: تفويض السلطة

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم

وذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. (شقوره، 2015، صفحة 33).

الفرع الثالث: تكوين فرق العمل

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، بحيث يجب أن يكونوا على قدر كافي من الوعي والتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. وبما إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب إن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي. (عليم، 2014، صفحة 18).

الفرع الرابع: التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية

يمكن تعريف التدريب على انه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، وبالتالي فالتدريب يمثل قيمة بالنسبة لإدارة المؤسسة على اعتبار لأنه يضيف إلى أصولها قيمة جديدة، وهو ذلك الفرد العامل الذي اكتسب مهارات جديدة ومعرفة أوسع واشمل في مجال عمله، وهو قيمة أيضا بالنسبة للفرد العامل لأنه يعني بالنسبة له تحقيق مزيد من الأمن والاستقرار في عمله وإتاحة العديد من آفاق الفرصة للترقية والتقدم سواء داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها، وباختصار شديد فان التدريب نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والعاملين فيها. (بوغليطة، 2014، صفحة 125).

الفرع الخامس: 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 خلال الاهتمام بالآخرين وان تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على النفع. (قسوم، 2019، صفحة 37).

الفرع السادس: الاتصال الفعال

يعتبر الاتصال الفعال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

وأشار كوين سبارتزي إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. (فرحي، 2017، صفحة 42).

الفرع السابع: الحوافز المادية والمعنوية

وهو المقوم الرابع والأساسي في بناء مناخ مناسب للتمكين الإداري. لقد دلت التجارب على إن للحوافز المادي روحا سحرية تسري في صاحبها بشكل عجيب, فهو بمثابة المفتاح المشفر متى وجدته فتحت قلب ووجدان العامل والحقيقة تقال أن أي عامل ما قصد المؤسسة ليعمل بها إلا وهو يحلم ويتطلع إلى بناء مستقبل يتوفر على أكبر قدر من الرفاهية, هذا الحلم من دعائمه الأساسية المتغير المادي دون شك. (تومي، 2017، صفحة 93).

المبحث الثالث: أساليب ومعوقات التمكين الإداري

من خلال استعراض العديد من الدراسات في مجال تمكين العاملين يعرض الباحث أهم أساليب التي يلتزم توافرها لضمان تطبيق تمكين العاملين وفق أسس علمية وفي هذا المبحث سنتناول أهم هذه الأساليب والمعوقات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطبيق التمكين لضمان نجاحه:

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري

للتمكن عدة أساليب يمكن إنجازها فيما يلي:

الفرع الأول: أسلوب القيادة

ويقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ويشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تتضمن نطاقاً أوسع للإشراف، كما تتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، ويركز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من اعلي إلى الأسفل.

الفرع الثاني: أسلوب تمكين الأفراد

ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى -تمكين الذات- ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد.

الفرع الثالث: أسلوب تمكين الفريق

رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وبدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات الجودة، حيث يقوم التمكين هنا على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

الفرع الرابع: التمكين من خلال التدريب والتطوير

التدريب عامل مهم من عوامل تمكين القيادات الإدارية، ويجب أن يتزامن مع متطلبات العصر، وتطورات تقنيات العملية التعليمية.

الفرع الخامس: التمكين من خلال المعرفة والمعلومات

على المديرين العاملين الإمام بمقتضيات وظيفتهم والعمل الموكل إليهم، ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بها، ويكون لديهم مقدرة على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

الفرع السادس: التمكين من خلال الالتزام

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة.

الفرع السابع: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

البناء التنظيمي الأفقي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين. تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. (جمعة، 2017، الصفحات 409-424)

المطلب الثاني: معوقات التمكين الإداري

إن التمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحد كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات التي قد تواجهها المنظمات والتي من شأنها إن تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات،
- السرية في تبادل المعلومات. (عزام، 2019، صفحة 28)
- جمود الهيكل التنظيمي الهرمي
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية (شريف، 2020، الصفحات 77-90)
- المقاومة من طرف موظفين والنقابات : على اعتبار أن مقاومة التغيير من طبيعة الإنسان، فهو يخاف مما هو جديد بينما النقابات هي آخر مصدر للمقاومة عند تطبيق عملية التمكين لان العلاقة التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو لذلك إذ انه غالباً ما تكون النقابات في موضع المتفحص في كافة الإجراءات.
- مدى جاهزية القوى العاملة: تعتبر أهم معوقات التمكين الإداري ولم تجد الاهتمام الكافي من البحث والتقصي، فعدم استعداد الموظفين وجاهزيتهم يعتبر أسوأ من عدم تمكينهم. (محمد البشير و علي حامد، 2018، الصفحات 101-124)

خلاصة الفصل الأول :

تم في هذا الفصل استعراض وتحليل مفهوم التمكين, كمحاولة لإعطاء إطار متكامل لطبيعة التمكين الإداري ومن خلال تبيان مفهومه والتوصل إلى أن التمكين كمفهوم قد تجاذبته تيارات عديدة من الفكر الإداري كما تم التطرق إلى تبيان بعض المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري بالإضافة إلى الأهمية البالغة التي يتميز بها هذا المفاهيم والأهداف المطلوبة والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به من نظريات ونماذج متطلبات وأساليب وأخيرا المعوقات تم التوضيح أيضا بعض المصطلحات التي قد يخطأ البعض ويستعملها كمرادف لمصطلح التمكين الإداري .

وفي الأخير يمكننا القول إن نجاح وتميز عملية التمكين يتطلب بالدرجة الأولى إقناع المنظمة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة وتدعيمها, وعلى عاتقها تقع منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وتغييرا أساسيا في السياسات والاستراتيجيات ولهذا يجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والنظري للأداء

الوظيفي

تمهيد:

يعد مفهوم الأداء من الموضوعات الأساس في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة و السلوك الإداري بصفة عامة, فضلا عن أهميته في الدراسات المختصة بالموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها, ذلك لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية, وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات تشعبا وغموضا وإثارة للجدل سواء فيما يختص بالتعريف أو بالعناصر التي يتضمنها المفهوم, إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الموظف والمنظمة والدولة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها.

هذا كما حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بحثي بالغ ومستمر لإيجاد حلول للمشكلات المختصة به. إذ انه يعد بمثابة الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل. وفي هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى ما يلي:

- ✓ مدخل للأداء الوظيفي (المبحث الأول)
- ✓ تقييم وتقويم وتطوير الأداء الوظيفي (المبحث الثاني)
- ✓ علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي (المبحث الثالث)

المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي

يتصف الأداء الوظيفي بمفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل السلوك الإنساني والإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم وأهمية الأداء والمفاهيم الأخرى المرتبطة به وستتناول في هذا المبحث مدخل للأداء الوظيفي الذي سيعرفنا أكثر على هذا المفهوم.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

قد اختلفت الآراء بشأن تعريف الأداء، ونعرض فيما يلي بعض هذه الآراء والتعريفات فمنها:

أولاً: الأداء لغة: هو التأدية وأدى الشيء قام به وتؤدي الأمر اخذ أداته واستعد له. إما اصطلاحاً، فقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي طبقاً لتخصص ومجال كل منهم. فالأداء بشكل عام يعرف على أنه (تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك فرد معين أو مجموعة أفراد). وهو يشير إلى نظام متكامل يمثل أداء الفرد العنصر الأساس والفعال فيه، لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال، وانطلاقاً من ذلك عرف الأداء أيضاً بأنه نتاج جهد معين بذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين. (دروش و مصطفى، 2018، صفحة 69)

ثانياً: الأداء يقصد به: الوظائف الأساسية للمنشأة. ثم الخصائص ويقصد بها: المواصفات التي تكمل الوظائف الأساسية للمنشأة. ثم الاعتمادية ويقصد بها: مستوى الثقة التي يستطيع بها شاغلو المنشأة استخدامها. ثم المسابرة ويعني ذلك الحد الذي عنده تتفق المنشأة مع المعايير المسبقة وبعدها تجيء قوة الاحتمال ويقصد بها مقدار الوقت الذي يستطيع خلاله شاغلو المنشأة استخدامها. ثم الصلاحية للخدمة ويقصد بها السرعة والسهولة التي تنفذ بها الصيانة. ثم النواحي الجمالية أي درجة الرضا التي يشعر بها الشاغلون حيال منظر وملبس المنشأة وأخيراً الجودة المدركة ويقصد بها درجة الرضا التي يشعر بها شاغلو المنشأة عن صورة تلك المنشأة. (العامري، 2015، الصفحات 43-44).

✓ وعرف الأداء الوظيفي بأنه: السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الانجاز المتحقق نتيجة بذلك الفرد لجهد سواء كان جهداً فكرياً أو بدنياً (الطوالة، 2012، صفحة 28).

✓ ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، إما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (سليمان، 2014، صفحة 36).

✓ يشير كذلك مصطلح الأداء الوظيفي إلى قيام العاملين المنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة المتمثلة في (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف، التوجيه، الرقابة،

القيادة) بصورة رشيدة بجهد أقل وتكاليف أقل كذلك. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نوع من السلوك الذي يقوم به العامل في إطار الجماعة التي يعمل فيها، بحيث يكون هذا السلوك له هدف معين يسعى لتحقيقه من خلال العمليات الإدارية المتفق عليها، إضافة إلى ذلك يرتبط هذا المفهوم بالفعالية والكفاءة مؤشرين للأداء الفعال والملموس واقعيًا (منسول و بن ملوكة، 2018، صفحة 15).

✓ ومن خلال ما سبق ترى الباحثة إن الأداء الوظيفي لا زال من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام من قبل الإداريين فهي: مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والوظائف التي يشغلها من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها بدقة وفعالية.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

استحوذ مفهوم الأداء الوظيفي جزءا كبيرا من الاهتمام الباحثين والمفكرين في الدراسات الإدارية والأبحاث والمؤتمرات، نظرا لأهمية المفهوم وتأثيره على عملية صنع القرار الإجراءات و الإستراتيجيات التي تؤثر على الفرد والمنظمة كوحدة متكاملة، ولتعدد المؤثرات التي تنعكس على الأداء وتعددتها، وكونه يعبر عن الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة وعلى استقرارها (العنزي، 2015، صفحة 30).

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

- الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم باستمرار، وتحفز العاملين للعمل بفاعلية. وتتلخص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (قريشي و باديسي، 2016، الصفحات 212-254).
- وبما إن أداء الأفراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة (القائد، المحجوب، و ابو صاع، 2018، الصفحات 120-142).
- حيث يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة ذلك إن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا. ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى

ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء والقادة أيضا (القرالة، 2017، صفحة 25).

المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي

أولاً: إدارة المعرفة: يرى Lambert- Gilles et al أن إدارة المعرفة هي العملية التي بواسطتها تقوم المنظمات بالخلق والتحويل والرفع والاستغلال والاستفادة الفعالة مما لدى أعضائها من معرفة لزيادة فاعلية أدائهم الوظيفي.

وإدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات التي تستطيع معاونة المنظمات في ملء الفجوات بين الواقع المعرفي الحالي المحيط بالجودة والحالة المستقبلية للجودة التي تسمح لتوفير معلومات عن تصميم وتطوير وتوزيع الجهود الحالية والتركيز على تطوير الأداء.

ثانياً: ولاء العميل: عرفه Oliver بأنه الالتزام بمعاودة الشراء أو إعادة الالتزام تجاه منتج أو خدمة مفضلة باستمرار مستقبلاً.

ثالثاً: القيمة المدركة لدى العميل: عرفها Chang hsin et al بأنها انطباع العميل عن المزايا الخالصة بناء على الانطباع عما حصل عليه وما أعطاه.

رابعاً: الالتزام التنظيمي: هو مدى قوة اقتراح احد الأفراد ومشاركته في منظمة ما، ويمكن توصيف الالتزام التنظيمي بالتالي:

- ✓ إيمان عميق وقبول أهداف وقيم إحدى المنظمات،
- ✓ الرغبة في بذل جهد ضخم من اجل المنظمة،
- ✓ رغبة قوية في أن يظل الفرد منتبها وعضوا في تلك المنظمة ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى النهوض بالعديد من المخرجات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والأداء ويقلل نوايا الرحيل عن المنظمة،

خامساً: رضا العميل: اقترح (Oliver et Rust, 1994) أن رضا العميل يعكس الدرجة التي عندها يعتقد العميل أن حياة أو استخدام أي خدمة يستثير لديه مشاعر ايجابية، وعرف Chang, 2007 رضا العميل بأنه رد الفعل السيكولوجي للعميل فيما يتعلق بتجربته السابقة مع المقارنة بين الأداء المتوقع والمدرك.

سادساً: الرضا الوظيفي: هو عبارة على المواقف الايجابية والمعتقدات تجاه جوانب معينة من الوظيفة. بعبارة أخرى فالرضا الوظيفي حالة عاطفية ايجابية تنتج من تقييم الموظفين للمواقف الوظيفية التي يوجدون فيها.

وهو رد الفعل العاطفي الناتج من الانطباع لدى المرء بان ما يقوم به من وظيفة تحقق أو تسمح بتحقيق القيم الوظيفية المهمة التي يسعى إليها المرء بشرط إن تكون هذه القيم متطابقة مع احتياجات المرء.

سابعاً: المشاركة الوظيفية: احد الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين لكي يكونوا أكثر انخراطاً في وظائفهم وللمشاركة في أنشطة صنع القرار. والممارسات التي تقوم عليها ممارسات إدارة الجودة الشاملة كفيلة بإشراك الموظفين بنجاح في العملية التي تؤدي إلى التحسين في الأداء الوظيفي وأداء الشركة.

ثامناً: التعلم التنظيمي: يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية يتم فيها خلق معرفة جديدة (العامري، 2015، الصفحات 51-53)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ومن أهمها:

أولاً: عوامل إدارية تنظيمية: تتلخص في النقاط التالية:

- ✓ غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة،
- ✓ حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، وبين الموظفين وأنفسهم،
- ✓ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة،
- ✓ الإشراف السيئ،
- ✓ النقص في التدريب،
- ✓ عدم تحديد واجبات الموظف،
- ✓ نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل (درة و الصباغ، 2008، صفحة 423).

ثانياً: عوامل بيئية خارجية: تتلخص في النقاط التالية:

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

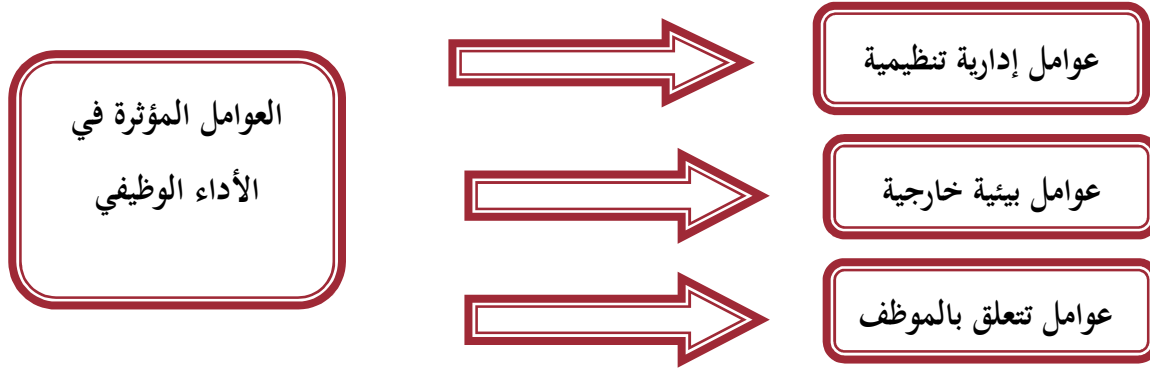
- ✓ الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- ✓ التشريعات الحكومية.
- ✓ سياسات النقابات.
- ✓ الاضطراب السياسي.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظف: وتتلخص في النقاط التالية:

- ✓ نقص في رغبته ودافعيه.
- ✓ ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- ✓ تغيب مستمر عن العمال.

✓ مشكلات عائلية. (البليسي، 2012، الصفحات 25-26).

الشكل رقم (2-1): مخطط يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على (البليسي، 2012)

المطلب الثالث: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهارات الفنية، والمهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ثانياً: نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ثالثاً: كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

رابعاً: المشاورة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الغراوي و الحلفي، 2020، الصفحات 305-346).

❖ ويحدد هايبرز Haynes ثلاثة عناصر للأداء وهي:

1. الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2. الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على

عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

3. **الموقف:** من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية، كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (بوطوطن و خمار، 2014، الصفحات 34-53).

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

لتجسيد أنواع الأداء يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: حسب معيار الشمولية: قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

أ. الأداء الكلي: ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو المنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف.

ب. الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلاً إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (مزهودة، 2001، الصفحات 85-100).

ثانياً: حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

أ. الأداء الداخلي: كما يطلق عليه أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية:

1. الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

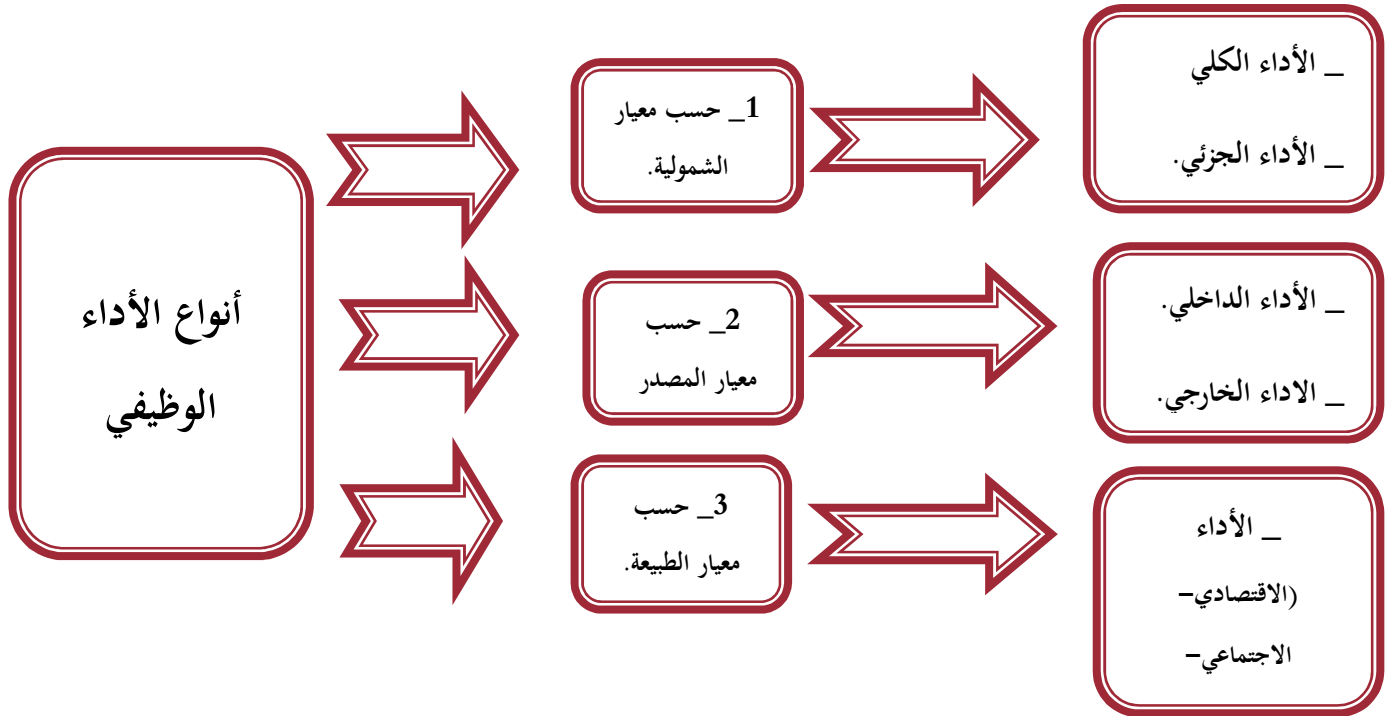
3. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهي ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، و يفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

ثالثاً: حسب معيار الطبيعة: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

- أ. الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال حصة السوق، المردودية...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).
- ب. الأداء الاجتماعي : تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المنظمة وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
- ج. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجية.
- د. الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة (عزوز، 2018، الصفحات 263-280).

الشكل (2-2): مخطط يوضح أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على (عزوز، 2018، الصفحات 263-280)

المطلب الرابع: مشكلات الأداء الوظيفي (المفهوم – الأنواع – الأسباب). (قهواجي، 2018، الصفحات 24-37)

الفرع الأول: مفهوم مشكلات الأداء

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو الجماعة أو أداء المنظمة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد، باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الفرد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد، وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها، أو لم تتحقق؛ أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد.

الفرع الثاني: أنواع مشكلات الأداء: يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى نوعين:

أولاً: المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

- أ. إثارة المتاعب، مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء، والتهجم،
- ب. عدم التعاون مع الزملاء،
- ج. الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل،
- د. أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر،
- هـ. الغياب والتأخر، ومغادرة العمل مبكراً،
- و. عدم النزاهة،

ثانياً: المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي: وتتمثل في:

- أ. عدم الكفاءة: مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ،
- ب. التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي،
- ج. عدم إتباع تعميمات المشرف أو الرئيس،

الفرع الثالث: أسباب مشكلات الأداء: يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى:

أولاً: الأسباب الداخلية: والتي ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد وتتمثل في:

- أ. عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة،
- ب. الحالات الانفعالية التي تعوق – أو تعطل – أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط،
- ج. انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء أقل اهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل،
- د. عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.

هـ. تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت.

ثانياً: الأسباب الخارجية: والتي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة، وتتمثل في:

- أ. عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد،
- ب. التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة،
- ج. عدم ملائمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة،
- د. عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل،
- هـ. عدم توفير المعلومات المرتدة، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد،
- و. الأزمات العائلية، حيث إن المواقف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة)،
- ز. الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية،

الفرع الرابع: رد فعل الأفراد العاملين عند المواجهة بمشكلة تدني الأداء: هناك ردود فعل نفسية وسلوكية يظهرها الفرد العامل عند مواجهته ببيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة، وتتلخص ردود هذه الأفعال في:

أولاً: الإنكار: ففي كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول، حيث يتجاهل الفرد بشدة، ويفند حجج المدير بهدف إنكار الواقعة، ويلجأ الفرد إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة، وبصورة متكررة، لكي يحمي نفسه من فقدان التقدير والثقة والكرامة. وقد يرجع إنكار الفرد إلى عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت في تصحيح وتحسين أدائه. وإذا كان الإنكار هو رد الفعل الطبيعي من الفرد، فإن المدير يجب أن يتوقعه، ويجهز نفسه لمواجهته، ويعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس.

ثانياً: الإخفاء: ويتضمن محاولة الفرد إخفاء مختلف جوانب المشكلة، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس. وعادة ما يلجأ الفرد إلى هذا، عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن لوجود أدلة واضحة.

ثالثاً: التبرير: ويتضمن اعتراف الفرد بالمشكلة، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفاءها، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته، والتقليل من أهميتها.

رابعاً: إلقاء المسؤولية على الآخرين: حيث إنه إذا لم يفلح الفرد في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر، أو جهة خارجية. وغالباً ما تحدث ردود الفعل السابقة من الفرد مما يقيد من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء، في حالة غموض أهداف العمل، وعدم وضوح السلوك المتوقع من الفرد أو عندما يشعر بان اعتراضه سيؤدي إلى عقابه.

المبحث الثاني: تقييم وتقويم وتطوير الأداء الوظيفي

تشيع لفظة التقويم والتقييم عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من جانب الدوائر والمنظمات الحكومية، وقد تنتهي المراجعة إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي منيت به المنظمة الخاضعة للمراجعة، والذي سنتجراه في هذا المبحث هنا هو دراسة الفروقات بين تقييم الأداء الوظيفي وتقويم الأداء الوظيفي وتطوير الأداء الوظيفي .

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي

✓ تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من البرامج والسياسات الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فمن خلال هذه العملية تتمكن المنظمات من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية، وعلى مستوى الموظفين ذاتهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه، لاسيما عند إعلام الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يكون بإمكانه القيام بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديه بما يؤدي إلى تحسين أدائه.

✓ وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه (عملية تقدير أداء كل موظف في المنظمة خلال فترة زمنية معينة لبيان مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي مختلف المجالات، وهذا التقدير قد يتضمن تنفيذ الأعمال المسندة لموظف أو جهوده أو سلوكه)، وفي تعريف آخر فإن تقييم الأداء الوظيفي هو (عملية يتحقق بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل من اجل مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجزون، استنادا إلى معايير ومعدلات الأداء، وتكون خلال مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل المعايير في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوافر في الموظف، والتي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله ليتمكن من تأديته بنجاح وكفاءة كالإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون).

الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي إذا صمم بطريقة سليمة وطبق بدقة وموضوعية، في تحقيق فوائد عديدة للموظف والمنظمة منها الآتي:

— يوفر أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين، تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم لإعمالهم، والإحاطة بجوانب القوة والضعف فيها، ومساعدتهم في تصحيح ما قد يكون لديهم من مواطن الضعف، وتعزيز مواطن القوة.

- زيادة الشعور بالمسؤولية, أي عندما يدرك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم, وان نتائج التقييم سيكون لها تأثير مباشر عليه, فان ذلك يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح, وإلى تحسين مستوى أداءه.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال دوره في تزويد أفراد المجتمع بمستوى عالٍ من الخدمات العامة.
- تحسين الاتصالات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين, من حيث شعور الموظفين باهتمام الرؤساء بأدائهم وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في الأداء, وشعورهم بالعدالة متى ما اتصف التقييم بالموضوعية.
- يساعد المنظمات على إعداد سياسة جيدة للترقية, لأنه يساعد الإدارة على اختيار انسب المرشحين أو أفضل الموظفين لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد على خلق شعورا بالطمأنينة بين الموظفين كونه يوفر نظام سليم ومتوازن لتقييم أعمالهم, وهنا تجدر الإشارة إلى انه يجب على الإدارة أن تبين للموظفين أن التقييم ليس الهدف منه رصد الأخطاء بل تحسين الأداء (دروش و مصطفى، 2018، الصفحات 91-95).

الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

تستهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي ثلاث غايات وهي تشمل كل المستويات الآتية كما يلي:

- أولاً: على مستوى المنظمة:** وتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة فيما يلي:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي حتى تضمن المنظمة انتماء ورضا مواردها البشرية,
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم,
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة المؤهلة (ذات مهارات وقدرات),
- ثانياً: على مستوى الرؤساء:** تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤساء فيما يلي:
- تطوير العلاقات الجيدة مع العمال والتقرب إليهم وفهم مشكلاتهم والصعوبات التي يواجهونها في العمل.
- دفع الرؤساء إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية للتمكن من تقويم أداء سليم وموضوعي لمرؤوسيتهم.
- ثالثاً: على مستوى المرؤوسين:** وتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين فيما يلي:
- دفع المرؤوسين إلى العمل باجتهاد وجدية، وإخلاص، بهدف الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور المرؤوسين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة (الصيرفي، 2007، صفحة 209).

الفرع الرابع: عناصر عملية تقييم الأداء الوظيفي

الأطراف التي تقوم بعملية التقييم:

- ✓ تقييم المشرف,
- ✓ تقييم عدد من المشرفين,
- ✓ تقييم خبراء خارجيين,
- ✓ تقييم زملاء العمل,
- ✓ تقييم المرؤوسين,
- ✓ تقييم ذاتي (القائد، المحجوب، و ابو صاع، 2018، الصفحات 120-142)

الفرع الخامس: مصادر عملية تقييم الأداء الوظيفي

يحصل القائمون على تقييم الأداء الوظيفي على المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيه في انجاز المهام والواجبات المنوطة بهم، ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدة مصادر وهي:

أولاً: الرئيس المباشر: وهو عادة ما يمتلك المعلومات عن أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه.

ثانياً: التقييم الذاتي: حيث يقوم الفرد بتقييم نفسه وقياس أدائه لأنه أدري الناس بحقيقة الأداء.

ثالثاً: النظراء في العمل: حيث يتم تقييم الأداء الفرد من قبل نظرائه في نفس العمل والمستوى والمجموعة، وتسد عملية التقييم للنظراء في العمل وذلك لإلمامهم بسلوك وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به.

رابعاً: المرؤوسين: والمقصود هنا بان يقوم المرؤوس بتقييم رئيسه، بحيث يعطي آرائه ومعلوماته عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، للحكم على مستوى كفاءته وأدائه في العمل.

خامساً: ملف الموظف الشخصي: يعد الملف الشخصي مرجعاً رئيسياً، حيث يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف (البليسي، 2012، صفحة 29).

الفرع السادس: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها:

أولاً: المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- أ. خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسته للمهنة، لذا يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- ب. التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية. ويعد عن الهدف المسطر.

- ج. تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.
- د. النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- هـ. الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقيم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه إن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغييرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- و. التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

ثانياً: المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي:

- أ. عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعاً من العشوائية،
- ب. عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء،
- ج. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم،
- د. عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين. (اللبدى، 2015، الصفحات 25-26).

المطلب الثاني: تقويم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: تعريف عملية تقويم الأداء الوظيفي

✓ يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمة هي تطوير أداء الموظفين من جهة، وإمداد القيادات والموظفين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من جهة أخرى، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والضرورية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي والفعلي لاتخاذ القرارات المختصة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

✓ وعليه فإن تقويم الأداء هي عملية يقوم بموجبها المدير أو المشرف بتقويم سلوك وأداء الموظف من خلال مقاييس أو معايير محددة وتسجيل النتائج المترتبة على هذا التقويم وتبليغه إلى الموظف، وينظر كذلك لتقويم الأداء على أنه (العملية التي بموجبها يقاس أداء الموظفين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للموظف وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير هذا الانجاز. وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة الأداء ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة وتجنب نقاط الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة).

✓ إن الهدف الأساس من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى له داخل المنظمة وبمستوى من الكفاءة في الانجاز , حيث يعد التقويم من الركائز الأساس المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منظمة, وبما أن الموظف هو المحور الأساس في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى الاكفا من الموظفين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعبائها, لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم أداء الموظفين والتأكد من صلاحيتهم لأداء الأعمال والمهام المناطة بهم.

الفرع الثاني: أهمية عملية تقويم الأداء الوظيفي

يمكن بيان الأهمية التي يحققها تقويم الأداء الوظيفي للمنظمة وللموظفين العاملين فيها بالاتي:

__ يعد أساسا جوهريا في عمليات التطوير الإداري, فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة, منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل, ومنها ما يتصل بالموظفين ذاتهم, حيث تسهم نظم تقويم الأداء في توفير معلومات مهمة على مستوى أداء الموظفين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب إن تبدأ منه جهود التطوير الإداري,

__ يساعد في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى الموظفين, ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار,

__ يسهم في تحسين وتطوير أداء الموظفين, فهو يساعد القيادات في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة الموظفين والعمل على تطويرها, إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوكهم وإصلاح جوانب النقص فيه,

__ يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق,

__ يكشف عن قدرات الموظفين, ومن ثم ترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى الوظائف التي تناسبهم.

الفرع الثالث: أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي

حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقويم الأداء الوظيفي داخل اطر محددة, فذهب في ذلك بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات وكالاتي:

أولا: الأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات أساس وضرورية لاتخاذ القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

ثانيا: أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تعزيز وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين, وتحسين مستوى الأداء والدفاعية للعمل, وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.

ثالثاً: أهداف تقييمية للأنشطة الأخرى: وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقييم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي. (دروش و مصطفى، 2018، صفحة 84_88)

الفرع الرابع: خطوات عملية قياس و تقييم الأداء الوظيفي

على ضوء مراحل وخطوات تقييم الأداء وتصميم الأهداف في المؤسسات، يقترح الباحثون في قياس وتقييم الأداء بعض الخطوات للمساعدة في العملية.

ونظراً لتعدد الآراء فارتأينا أن نقدم نموذج (الخطوات) التي اقترحها "لآثم ووكسلي Wexely luthams (1981) "

والتي عرضها درة والصباغ وهي :

- أ. استعراض المتطلبات القانونية،
- ب. إجراء تحليل الوظائف وتطوير أداة التقييم،
- ج. اختيار الملاحظين (المقيمين)،
- د. تدريب الملاحظين (المقيمين)،
- هـ. قياس الأداء،
- و. تزويد الموظفين بنتائج التقييم،
- ز. وضع أهداف التقييم،
- ح. منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء (بوطوطن و خمار، 2014، الصفحات 34-53).

الفرع الخامس: معايير قياس و تقييم مستوى الأداء الوظيفي

إن الأداء، أياً كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهرياً محسوساً Over Behavior أو أن يكون سلوكاً ضمناً Covert Behavior. فالسلوك الظاهري يأخذ صوراً يمكن ملاحظتها، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والجهد الجسماني الذي يبذله الفرد، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس كالعمل الإداري. ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء، فقياس فعالية الأداء لعمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك المستتر أصعب بكثير من قياس فعالية الأداء لعمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر. ويصنف "عقبلي" هذه المعايير من ثلاث أنواع :

أولاً معايير تصف النتائج: توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعب استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً غير ملموسة كالأعمال الإدارية.

ثانياً: **معايير تصف الخصائص الشخصية:** يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يتحلّى بها الفرد أثناء أداء عمله, حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة والإخلاص, الولاء والانتماء, فالشخص الذي يتحلّى بأدائه بها لا شك أنّها ستعكس إيجاباً على أدائه مما يسهم في تقويم هذا الأداء بشكل جيد.

ثالثاً: **معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك, السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقويم, وتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون, المواظبة على العمل, المبادرة, تحدي الصعاب والمشاكل, وحسن التعامل مع الزبائن... الخ (قريشي و باديسي، 2016، الصفحات 212-254).

المطلب الثالث: تطوير الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم تطوير الأداء الوظيفي

➤ يعتبر وضع خطط تطوير العاملين عنصراً حيوياً لإدارة الأداء للتوجه نحو المستقبل, والتركيز على الأداء المستقبلي للعاملين وهي إحدى غايات تقييم الأداء والذي يستخدم لغايات إدارية وغايات تطويرية.

➤ تسهم خطط تطوير الأفراد بتحديد مسارات العمل الواجب إتباعها لتحسين الأداء, وان بلوغ أهداف تلك الخطط قد يسهم بتمكين العاملين ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة مع تسليط الضوء على مواطن القوة لدى الموظف والتعرف على مجالات التحسين, بحيث تترجم مواطن القوة إلى خطط تطوير ونقاط الضعف إلى فرص التحسين.

الفرع الثاني: أهداف تطوير الأداء الوظيفي

تهدف خطة التطوير إجمالاً إلى تشجيع الموظف نحو استمرارية التعلم, وتحسين الأداء الوظيفي, والنمو الشخصي, بالإضافة إلى الأهداف المحددة الآتية:

__ تحسين أداء الموظف في العمل الحالي,

__ استدامة الأداء في العمل الحالي,

__ تهيئة الموظف للتقدم,

__ إثراء تجربة الموظف وخبرة في العمل. (عبد الله، 2019، الصفحات 224-226)

الفرع الثالث: الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء الوظيفي

__ يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على الشركة حتى وان كانت في أقسام أخرى.

__ يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.

__ العمل على تشجيع العاملين وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت_الإجازات أو ترقيةهم.

__ خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.

__ إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل .

__ إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.

__ تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.

__ العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.

__ إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة, وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة.

الفرع الرابع: خطوات تطوير الأداء الوظيفي

__ تحديد القدرات الأساسية والمهام الوظيفية الرئيسية والأهداف المحددة والمطلوب من الموظف إنجازها حسب خطة العمل في إطار الأهداف الإستراتيجية للتنظيم الإداري.

__ تطوير معايير الأداء الوظيفي ومناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعة الأداء الوظيفي حسب الأهداف المحددة للإنجاز وفق الخطة السنوية المقررة, ويجب أن يستند على عدة معايير مثل كمية ونوعية العمل المطلوب إنجازها والأسلوب المحدد لتأدية الواجبات والفترة الزمنية المقررة لإنجاز العمل والمواظبة والحضور.

__ تحديد جوانب تطوير الأداء الوظيفي ووضع خطة لهذا التطوير إلى جانب تحديد أوجه الدعم الإيجابي الذي يتعين تقديمه للموظف للارتقاء بمستوى أدائه في إطار برنامج زمني محدد.

__ متابعة التقدم في الأداء بعقد جلسات عمل دورية مع الموظف ليكون على إلمام تام بمسار أدائه وتوقعات رئيسه المباشر.

__ إجراء التقييم السنوي للأداء حيث يقوم الرئيس المباشر بمناقشة نتائج التقييم مع الموظف وما تم بشأن الدعم الإيجابي المقدم.

الفرع الخامس: استراتيجيات إحداث تطوير الأداء الوظيفي

يوضح (Daven port,1993) أن استراتيجيات إحداث تطوير الأداء الوظيفي تتمثل في الآتي:

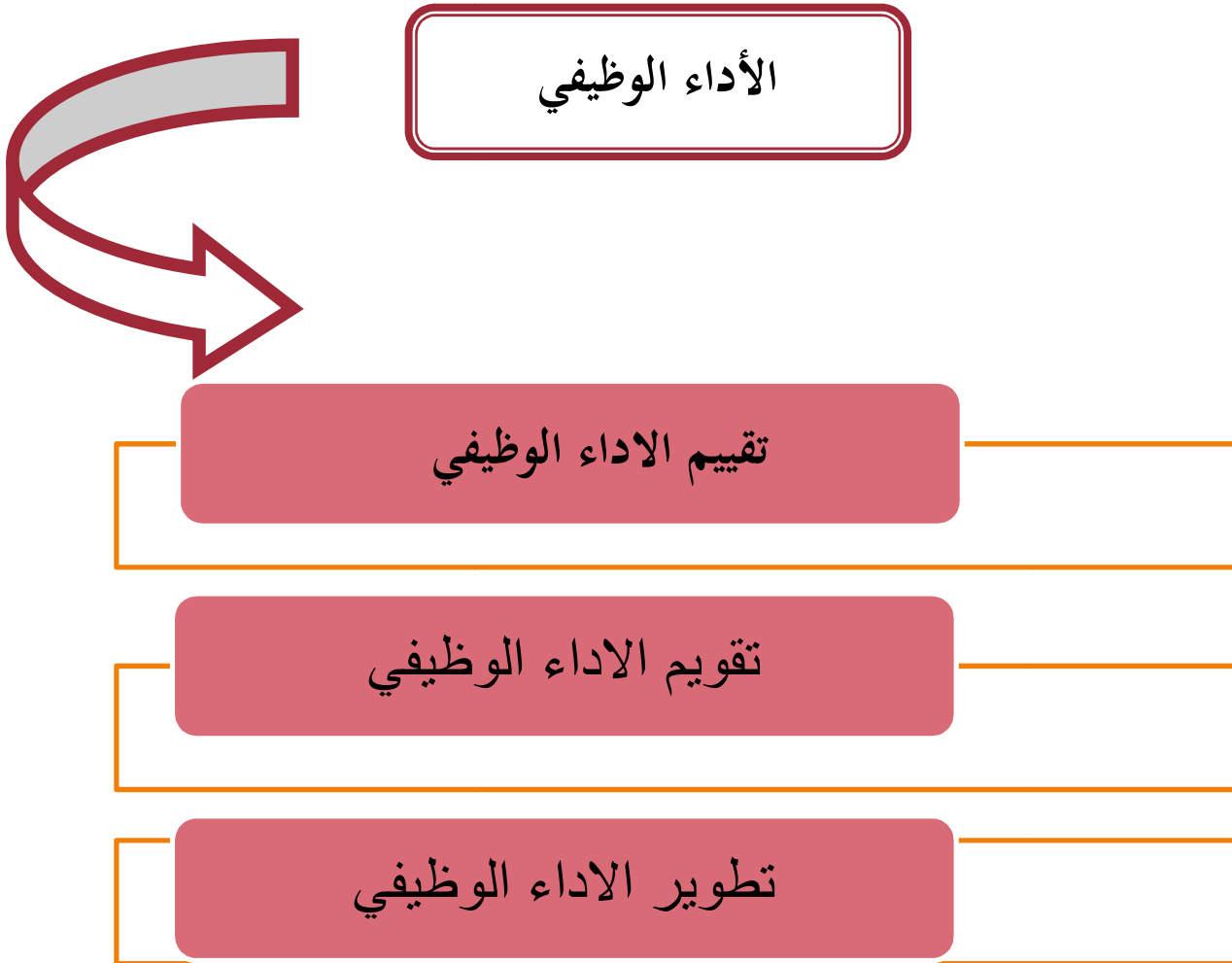
أولاً: **التحسين الموجه** : يتضمن هذا المدخل التحسينات المتراكمة فوق بعضها ويوفر حوالي 50% من التكاليف أو الوقت ويطبق خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (أشهر).

ثانيا: إعادة الهيكلة: وهذا يتطلب دمج أو إضافة عناصر جديدة لخطوات أداء الأعمال أو حذف بعض الخطوات أو التعاقد مع أطراف خارجية بهدف تطوير العمل.

ثالثا: التحسين المستمر: ويتضمن تحقيق تغييرات متراكمة ومتعاقبة تجري على العملية بصورتها الحالية وتحقيق النتائج يستغرق فترة زمنية طويلة ويوفر هذا المدخل حوالي 10% من تكاليف الوقت.

رابعا: إعادة هندسة العمليات : العمل على تصميم طرق جديدة للعمل تكون لها القدرة على تحقيق وفورات أكبر. (العامري، 2015، الصفحات 58-59)

الشكل (2-3): العمليات الأساسية في بناء الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي يصل إلى مستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ورفعها إلى مستويات أفضل باستمرار. ومن خلال هذا المبحث سنتناول تحسين الأداء الوظيفي وعرفلته من خلال التمكين الإداري.

المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي**الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي**

✓ إن الحديث عن تقييم وتقويم الأداء الوظيفي يستوجب بالضرورة الحديث عن عملية تحسين الأداء والتي ويمكن تعريفها بأنها (طريقة منظمة وشاملة لمواجهة المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وحالما يتم تحديد ومعرفة الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها تتخذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطويره، وهذا من الممكن أن يتضمن مراجعة للنظام وللجوء إلى وسائل وبرامج جديدة. (دروش و مصطفى، 2018، الصفحات 99-100)

✓ هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال البشري بالطريقة المثلى.

الفرع الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

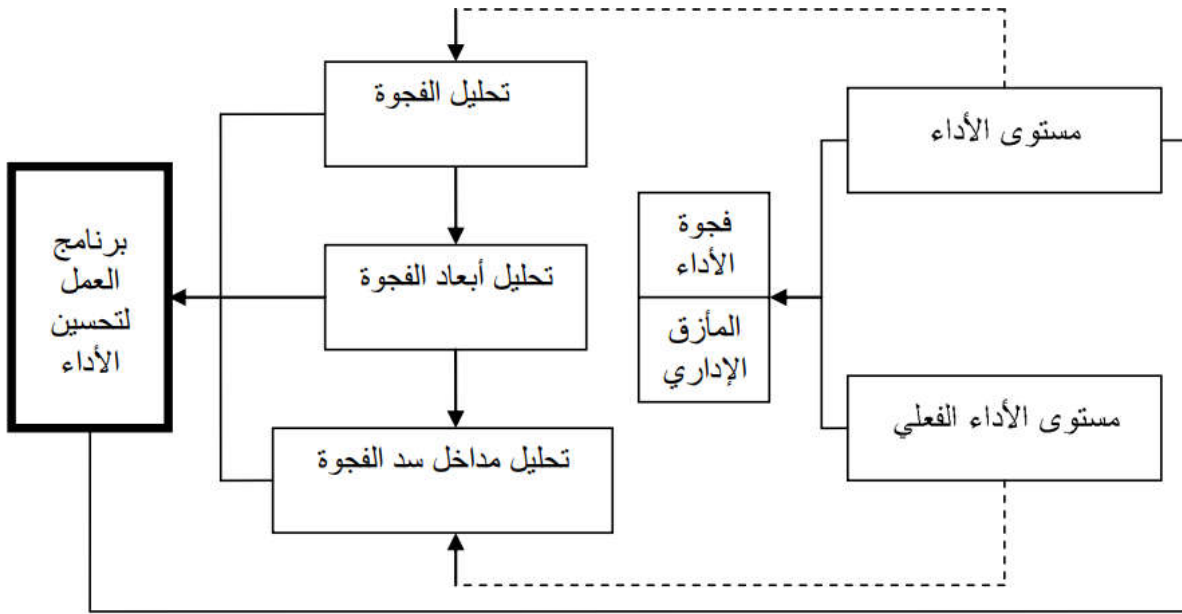
أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: يمكن تحديد الأسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعيار أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعمما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.

ثانياً: الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: ويتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

ثالثاً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء و وضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

رابعاً: الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأمناطه المناسبة. (البليسي، 2012، صفحة 26)

الشكل (2-4) : نظام تحسين الاداء الوظيفي.



المصدر: (المالكي، 2003، صفحة 41)

الفرع الثالث: مداخل تحسين الأداء الوظيفي

لتحسين الأداء هناك ثلاثة مداخل رئيسية، يمكن بيانها بالآتي:

أولاً: المدخل الأول: تحسين الموظف

إن تحسين الموظف من أكثر المداخل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بان الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أدائه إلا وهي:

- أ. التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله ومن ثم تبني موقف إيجابي على الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك موظف يتصف بالكمال مع إدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.
- ب. العمل على تحقيق التوازن بين ما يرغب الموظف في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، إذ أن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الموظفين واهتماماتهم والعمل الذي ينجز في المنظمة أو الدائرة.
- ج. الموازنة مع الأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار إن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

ثانيا: المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء إذ تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت ذات طابع ممل أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية, حيث إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة سيما مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينهما في أداء المهام على الوجه الصحيح, وعلى ذلك يجب أداء في إطار عناصرها الأساس فقط. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق العمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

ثالثا: المدخل الثالث: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي ينظم فيها الموظفين ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع أفراد المجتمع المستفيدين من الخدمة.

الفرع الرابع: مراحل تحسين الأداء الوظيفي: وهي كالآتي:

أولا: مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة تزود الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بمعلومات نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والافتناع بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.

ثانيا: مرحلة الفحص والتنقيب: تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل في المنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط فيها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الايجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

ثالثا: مرحلة التطبيق: يتحقق في هذه المرحلة القيام بالآتي:

__ تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة, والأهداف والغايات التي تسعى إليها,

__ تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل,

__ تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى انجاز الأهداف المحددة,

__ تحديد مستويات الأداء الحالية, وتقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات التي سبق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.

رابعاً: مرحلة وضع إستراتيجية تحسين الأداء: يتحقق في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما حدد من أهداف ومراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة.

خامساً: مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء: يتحقق ذلك من خلال تكوين فرق عمل من الموارد البشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة في المنظمة بإتباع أساليب معدة لهذا الغرض تؤهلهم للإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط الملزم تطويره، مع تلابي التركيز على جانب دون الأخر، وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم.

سادساً: مرحلة المراجعة والمتابعة: إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل فيها، وعليه قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يعاد النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي.

الفرع الخامس: عناصر تحسين الأداء الوظيفي: وهي كالأتي:

أولاً: التوجيه: بمعنى الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات والجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

ثانياً: المفاهيم الأساس: وهي تتميز بأنها تضع المنظمة أمام مناهج التحسين الأساس التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ثالثاً: عمليات التسليم: وتركز على عمليات تحفيز الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

رابعاً: التأثير التنظيمي: ويختص بوضع المقاييس والهيكلي التنظيمي للمنظمة.

خامساً: المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالجهد الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي للمنظمة (دروش و مصطفى، 2018، الصفحات 100-104).

المطلب الثاني: علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ما يلي:

- زيادة الثقة الذاتية للعاملين و تشجيعهم على تحمل المسؤولية.
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين و زيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

- الشعور بالملكية الداخلية و ظهور الرقابة و الإدارة الذاتية للعاملين.
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز و الأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، مما يجعلهم أكثر نشاطا.
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها.
- رفع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية و يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية.
- تشجيع التعلم و التطوير الذاتي للعاملين و رفع كفاءتهم الذاتية.
- السماح للعاملين باستغلال الفرص و تحمل المخاطر.

إذن، تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال التأثير على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، فالعاملون الممكنون أكثر نشاطا و إنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له و تحسينه، فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتماءهم للعمل ويشجعهم على الإبداع و تحمل المسؤولية، كما يحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام على إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل و كذا زيادة معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم، ومن ثم التأثير على رغبتهم في البقاء في عملهم، فالتمكين يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم، من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري في عرقلة الأداء الوظيفي

يمكن للتمكين الإداري أن يصبح سلاحا ذا حدين بالنسبة للمؤسسة مما يتطلب الحذر من كثرة و سوء استخدامه، فالتعميم أن كل العاملين يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، يساهم في عرقلة الأداء الوظيفي، وهذا في حالة تمكين أفراد غير أكفاء أو في توقيت غير مناسب، إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي:

- تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له بسبب زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي.
- زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها، وزيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريبهم و تعليمهم.
- فقدان الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- زيادة الصراع و تفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي و لتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة ما يلي:
- تناسب الصلاحيات المعهودة للعاملين وفقا لعملية التمكين مع قدراتهم وكفاءاتهم، وكذا خبراتهم واختصاصاتهم.
- حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين وتدريبهم قبل تمكينهم.
- مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي.

- المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

و خلاصة القول أن التمكين الإداري يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء، إذ يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال السماح للعاملين بأداء نشاطات متكاملة، والزيادة من استقلاليتهم ومسؤوليتهم عن الأداء في ظل تعزيز مهاراتهم وخبراتهم . مما يحتم على كل من الإدارة و العاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على العاملين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف، أما المدبرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمؤوسيتهم وتمكينهم. فتكليف العاملين بأعمال تفوق قدراتهم و لا تلاءم مهاراتهم وخبراتهم يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس على الأداء الوظيفي. كما أن: التحكم، السيطرة، الإشراف المباشر، والمساءلة المشددة على الأخطاء يحد من اجتهادات العاملين في سبيل الإبداع و الابتكار، و بالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي (تلخوخ، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، 2014، الصفحات 306-332).

خلاصة الفصل الثاني:

لقد حظيت مسألة تحسين الأداء الوظيفي وتطويرها وبخاصة في ارتباطها بموضوع التمكين الإداري باهتمام إدارة الموارد البشرية وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي لاتصاله بمستقبل العنصر البشري في المنظمات، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ انه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، ومن هنا يلاحظ أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه نظرا لان أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

أو يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة وقد جاء في هذا الفصل استعراض وتحليل لماهية الأداء الوظيفي من خلال تحليل مفهومه وأهميته وأهدافه، فضلا على المفاهيم المتعلقة به، ومن اجل التعمق في التحليل تمت محاولة الإلمام بجوانب الأداء الوظيفي والتعرف على أهم الفروقات بين تقييمه وتقوم وتطوير الأداء الوظيفي، وكذا التطرق لتحسين الأداء وقد تم ختم هذا الفصل بالعمل على توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وتطويره، من دون إغفال مسألة هامة وهي إن التمكين يمكن أن يصبح سلاحا ذو حدين بالنسبة للإدارة عامة والأداء الوظيفي خاصة، فقد يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي إذا تم تبنيه وتطبيقه بشكل سليم، كما قد يؤدي إلى عرقلة الأداء في حالة تمكين أشخاص غير كفؤين أو مؤهلين، أو تطبيقه في توقيت غير مناسب.

الفصل الثالث

علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء

الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية _بسكرة_

تمهيد:

بعد عرض مختلف المفاهيم النظرية والدراسات السابقة التي تم التعرف من خلالها على كلا من التمكين الإداري والأداء الوظيفي مع تبيان الجوانب النظرية لكلا من المفهومين, يأتي هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بغرض الكشف ميدانيا على علاقة التمكين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

وسيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

- ✓ تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (المبحث الأول)
- ✓ أدوات وإجراءات الدراسة (المبحث الثاني)
- ✓ نتائج الدراسة الميدانية (المبحث الثالث)

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

فرضت التحديات الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية والصحية على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر اللجوء إلى استراتيجيات التغيير والتطوير الفعال، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتوافق و تواكب لعوامل التغيير المتسارعة فعملت السلطات المعنية على البحث عن الحل المناسب كبديل لتنظيم القطاع الصحي والذي يتمثل في الخريطة الصحية الجديدة التي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسير المؤسسة العمومية الاستشفائية (الجريدة الرسمية، 2007)،

والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات والهياكل خارج، حيث يتمثل الهدف الجوهرى من التغيير في تقريب الخدمة الصحية من المواطن وتحقيق أفضل تغطية للهياكل الاستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن. حيث كانت تتميز المنظومة العمومية للصحة ببعض الاختلالات الشيء الذي أدى إلى إعادة التفكير في تنظيمها و سيتم إبراز خلفيات التغيير في المنظومة العمومية للصحة من خلال التعرض للعناصر التالية: (عدمان و عدمان، صفحة 11)

1- أسباب التغيير:

إن تكريس القطاع الصحي لأهم موارده لصالح المستشفى أدى إلى الأضرار بالنشاطات الوقائية والعلاجات القاعدية والذي نجم عنه سلبيات تتمثل في اتجاه المواطن بالدرجة الأولى للمستشفى العام الذي وجد نفسه يؤمن خدمات العيادة المتعددة الخدمات، تركز الطلب على العلاجات الأكثر خصوصية مثل (الأورام، جراحة القلب والأوعية، وطب العيون) في بعض المستشفيات واكتظاظ المستشفيات الجامعية والمتخصصة.

2- أهداف التغيير:

حيث يتمثل الهدف الرئيسي في تقريب الخدمات الصحية من المواطن ولتحقيق هذا الهدف تم اتخاذ الإجراءات التالية: تقريب الهياكل خارج الاستشفائية التي تهتم بالوقاية والعلاج القاعدي من المواطن، إحالة المريض من الهياكل خارج الاستشفائية إلى مستشفى يكون بقرار من الطبيب العام أو من الطبيب المختص.

وعليه اثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 تحولت القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية استشفائية ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية حيث تتكون هاته الأخيرة من عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج.

ومن بين هذه المؤسسات التي ظهرت بموجب هذا المرسوم نجد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، والتي يتم تقديم هيكلاها التنظيمي من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية, واستقلال مالي تحت وصاية الوالي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 07/ 140 المؤرخ في: 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق ل: 19 مايو 2007 المتضمن إنشائها وكيفية سير تنظيمها, يقع المقر الإداري بقسم الأمراض العقلية سابقا لمستشفى بشير بن ناصر بالعالية, وهي تتكون من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات, وقاعات العلاج, اذ يقتصر دورها ونشاطها الصحي على:

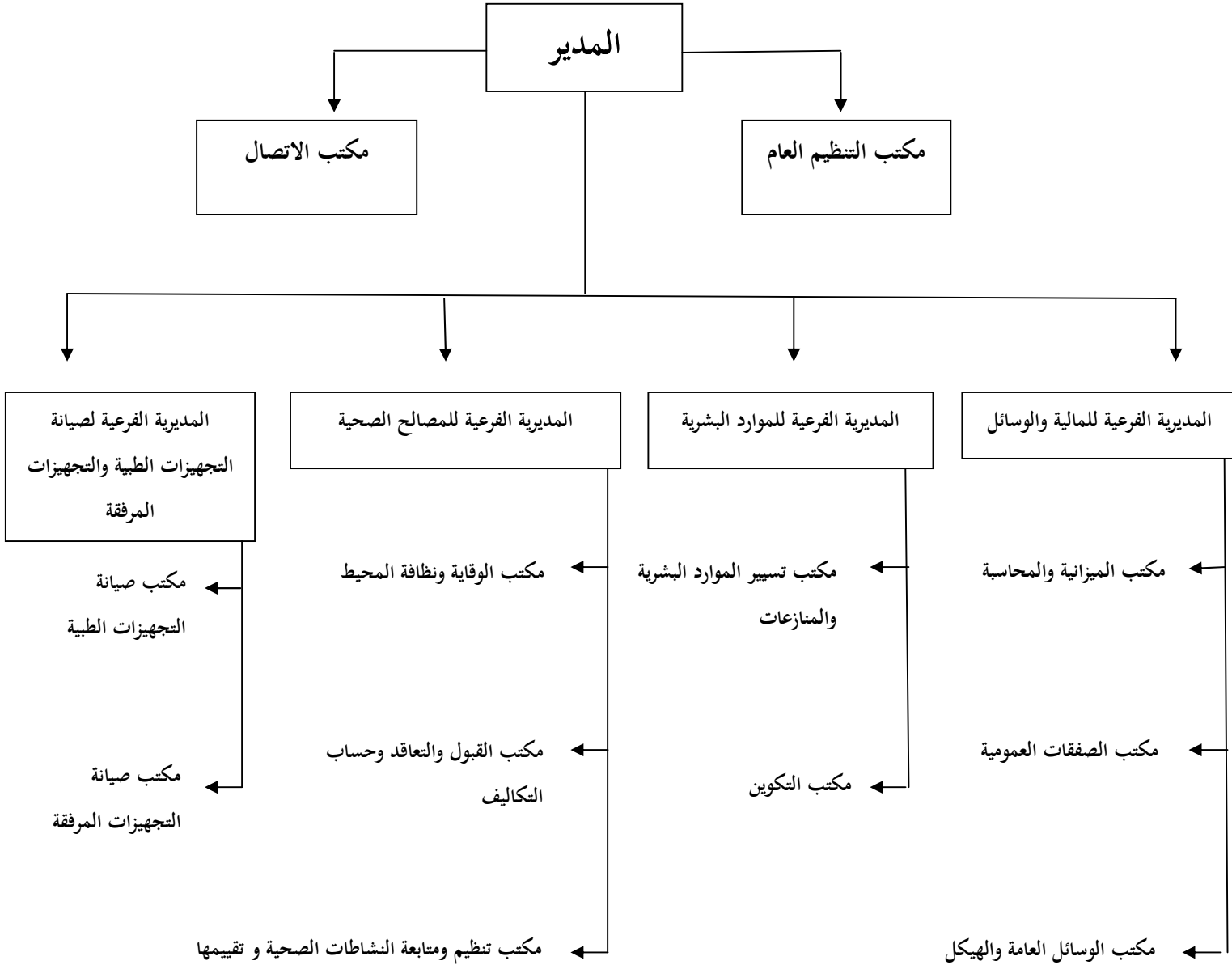
- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارى
- الفحوصات العامة والمتخصصة
- التدابير التناسلية والتخطيط العائلي
- تنفيذ البرامج الصحية لمصلحة السكان
- كما تساهم في حماية البيئة
- تحسين معارف المستخدمين و رفع مستواهم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية بسكرة

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: هيكلها التنظيمي

استنادا إلى القرار الوزاري المشترك بين وزارتي المالية ووزارة الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات الذي يتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة فان هيكلها التنظيمي يتكون وفقا للتنظيم العام من :

- ❖ **مكتب المدير:** يعين المدير بقرار وزاري وتسد له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا, كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخول له هذه الصلاحيات, كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تم تعيينه بها.
 - ❖ **مكتب الأمانة العامة:** يقوم هذا المكتب بالإشغال المنوطة والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها, ويقوم بحفظ جميع الوثائق الصادرة الواردة من و إلى الإدارة, كما يلعب دور الوسيط بين مكتب المدير و باقي المديرية الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا وهو بمثابة الجبهة ذات الصلة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة, كما ينبغي على القائمين عليه صفة حفظ الأسرار المهنية.
 - ❖ **مكتب الاتصال والإعلام:** يقوم هذا المكتب بإجراء جميع الاتصالات داخليا و يتحصل على المعلومات بغية نشرها محليا, أما الاتصالات التي تكون خارج هذا النطاق فتكون تحت إشراف مديرية الصحة والسكان للولاية كونها الهيئة الوصية على المؤسسة.
- كما أن للمؤسسة أربع مديريات فرعية هي :

- (1) **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات والصفقات, سواء تعلق الأمر برواتب العمال, العتاد تجهيزات, أثاث, الخ, حيث تقوم بتنفيذ, كما تسهر على إبرام الصفقات, والاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.
- (2) **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل المياكل التابعة للمؤسسة و تشرف على تسييرها, والتكفل بالطب المدرسي, وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.
- (3) **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية:** دور هذه المديرية هو إصلاح جميع الإعطاب للأجهزة الصحية والعتاد المرفق لها, غير أن المؤسسة تفتقر لهذه المديرية نتيجة انعدام الإطار القانوني للتوظيف للعنصر البشري المؤهل لهذه الوظيفة, لذا تلجأ المؤسسة لنظام التقاعد مع المتعهدين بالصيانة و إصلاح الإعطاب.
- (4) **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** هذه المديرية تحظى بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل, كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات, كما تسهر على أداء الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول, كما تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة لسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا, كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم و بالتالي تحسين قدراتهم.

الجدول رقم (3-1): يمثل القائمة الاسمية للوحدات الصحية و قاعات العلاج التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

الرقم	الوحدات الصحية
01	العيادة المتعددة الخدمات رزيق يونس _العالية_
02	العيادات المتعددة الخدمات بن رمضان قبائلي _العمارات_
03	العيادة المتعددة الخدمات شكري بوزيان _الضلعة_
04	العيادة المتعددة الخدمات سالم عبد الرحمان _البوخاري_
05	العيادة المتعددة الخدمات زكريي عبد الحفيظ _ بسكرة القديمة_
06	العيادة المتعددة الخدمات ابن باديس _ 726 مسكن_
07	العيادة المتعددة الخدمات _الحاجب_
08	العيادة المتعددة الخدمات المنطقة الغربية
الرقم	قاعات العلاج
01	المركز الوسيط لمعالجة الادمان
02	مركز الكشف الطوعي
03	دار داء السكري
04	مصلحة دراسة الاوبئة والطب الوقائي
05	قاعة العلاج حملوي السعيد _لمسيد_
06	قاعة العلاج قاضي احمد بن محمد _العالية الجديدة_
07	قاعة العلاج العلمي العربي _فلياش_
08	قاعة العلاج بوريالة بولعراس _ديار السعادة_
09	قاعة العلاج منيب بلونار _سيدي غزال_
10	قاعة العلاج عبدلي بلقاسم _الرمائش_
11	قاعة العلاج عمار سبع _قداشة_
12	قاعة العلاج عمار بلعائش _لبشاش_
13	قاعة العلاج تومي بن صالح _عين الكرمة_
14	قاعة العلاج حمادي الزاوي _عين بن نوي_
15	قاعة العلاج رجوح حسين _ برج النص _

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق ممنوحة من المؤسسة.

المطلب الثالث: تسيير المؤسسة

بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة لاسيما المادة 06 منه وما يليها خاصة المتعلقة بتسيير المؤسسة نجد:

المدير: يستمد سلطة تعيينه من الوزير المكلف بالصحة وحسب الأشكال نفسها تنتهي مهامه, كونه المسؤول الأول عن سير المؤسسة يقوم بتمثيل المؤسسة في جميع الأعمال أمام مختلف الهيئات, كما يعد الأمر بالصرف, يحضر مشروع الميزانية التقديرية ويعد الحسابات ويشرف عن التنظيم الداخلي, كما يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة, ويقوم بإعداد تقرير سنوي بعد موافقة المجلس يرسله للسلطة الوصية, يرم العقود والصفقات والاتفاقيات وفقا للنظام الساري المفعول, كما يسهر على السير الحسن للمرافق الصحية التابعة للمؤسسة.

المساعدون: يساعد المدير 04 مدراء فرعيين يكلفون بتسيير المديرات

1. المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
2. المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
3. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات.
4. المديرية الفرعية للموارد البشرية.

حيث يتم تعيينهم بقرار وزاري, كما يساعد في تسيير المؤسسة مجلسين هما:

مجلس الإدارة: يتكون هذا المجلس من مجموعة أشخاص طبيعيين يمثلون مختلف الهيئات بالولاية ولهم ارتباط بالمؤسسة وهم: ممثل عن الوالي يترأس المجلس أما باقي الأعضاء:

- ممثل عن الإدارة المالية وممثل عن التأمينات الاقتصادية
- ممثل عن الضمان الاجتماعي
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي
- منتخب من المستخدمين الطبيين ومنتخب عن المنتخبين شبه طبيين
- ممثل عن رؤساء جمعيات مرتفقي الصحة
- منتخب من العمال رئيس المجلس الطبي, وحضور مدير المؤسسة المعنية لمداورات المجلس ليقدموا الاستشارات ويتولون أمانة المجلس.
- ❖ عهدة المجلس تمتد لثلاث 03 سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بعد تقديم اقتراح التجديد له, كما إن انتهاء العضوية يتم بانتهاء الوجود في الوظيفة.
- ❖ أهم ما يتداوله المجلس نجد:

_ مخطط تنمية المؤسسة

_ دراسة مشروع الميزانية

_ الحسابات التقديرية والحساب الإداري

_ اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار

_ دراسة الهبات والوصايا لقبولها أو رفضها

_ الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم الساري المفعول والمعمول به

❖ يجتمع المجلس في الوضع العادي مرة كل 06 أشهر، كما يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية باستدعاء من رئيسي المجلس الطبي أو طلب ثلثي أعضائه، تحرر المداوولات في محضر معد لهذا الغرض ويقيد في سجل خاص يكون مرقم و مؤشر عليه من طرف الرئيس.

يتم إعداد جدول عمل لكل اجتماع من طرف الرئيس بناء على طلب أو اقتراح يتقدم به المدير.

❖ من حيث النصاب القانونية المعتبرة نجد أنه لا تصح المداوولات إلا بحضور الأغلبية و حالة عدم توفر هذا الشرط يتم استدعائهم خلال 08 أيام الموالية للحضور للمداوولات ليتقرر ما يصدر عنه، فتصح المداوولات مهما كان عدد الحضور.

❖ تعرض المداوولات على الوالي للموافقة خلال 08 أيام، من الاجتماع المنعقد تعد نافذة ما لم تبلغ باعترض خلال 30 يوما.

المجلس الطبي: هذا المجلس يعد مجلسا استشاريا لمجلس الإدارة يتكون من رئيس ونائب، حيث ينتخبان من أعضاء المجلس لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد وهم على النحو التالي:

_ مسؤول المصالح الصحية

_ صيدلي مسؤول عن الصيدلة، جراح أسنان

_ ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين

■ مهامه تكمن في دراسة المسائل الطبية والتقنية بإبداء الرأي خصوصا في:

_ تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية

_ مشاريع بناء المصالح الصحية وتجهيئتها و تجهيزها إنشائها و إلغائها

_ برامج الصحة و السكان والتظاهرات العلمية والتقنية.

- يجتمع في دورة عادية كل شهرين أو باستدعاء من الرئيس في دورة استثنائية أو بطلب من مدير المؤسسة ليتم تحرير محضر لكل اجتماع ويقيد في سجل خاص معد لهذا الغرض ليم المصادقة عليه.

المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة وخطوات بناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة فيها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

في هذا المطلب نسلط الضوء على إجراءات الدراسة وذلك من خلال إعطاء لمحة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم سنتعرف على مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول في هذا الفرع تحديد مجتمع الدراسة وبيان حجم العينة المدروسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يُعتبر تحديد مجتمع الدراسة أهم خطوة في الدراسة التطبيقية لارتباطه المباشر بهدفها ونتائجها، وللحصول على دراسة تتسم بالدقة وذات مصداقية لا بد وأن يكون أفراد المجتمع المختار من ذوي الخبرة في الميدان العملي، وبذلك يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة مهما كان نوع الوظيفة التي يشغلونها.

ثانياً: عينة الدراسة

فيما يتعلق بعينة الدراسة البالغ عددها حوالي 150، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 75، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، واسترجعنا منها 36 استبانة، وبعد جمع وفحص الاستبيانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية، أصبحت 30 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد جيد مقبول لأغراض البحث العلمي. وكان سبب عدم تمكن الطالبة من استرجاع النسبة المتبقية هو عدم تمكن بقية الموظفين من الإجابة على الاستبيان بسبب الضغوطات وانشغالهم. والجدول أدناه يوضح عدد الإستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-2): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

النسبة المئوية	عدد الاستبيانات	الاستبيانات
100%	75	الاستبيانات الموزعة
48%	36	الاستبيانات المسترجعة
8%	06	الاستبيانات غير قابلة للتحليل
40%	30	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية المتعلقة بدور التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، قامت الطالبة بإعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث صمم خصيصاً لهذا الغرض ووزع على 75 موظف في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-بسكرة-

ثانياً: المصادر الثانوية

اعتمدت الطالبة لمعالجة الإطار النظري للدراسة على مجموعة من مصادر البيانات الثانوية التي تخدم موضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و تتمثل هذه المصادر في الكتب، المذكرات، المقالات، المجلات، المواقع الإلكترونية ذات صلة بالموضوع.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة

نتطرق في هذا المطلب للأداة التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات لكونها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم سنوضح مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان.

الفرع الأول: أداة الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وبغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة دراسة أساسية لجمع المعلومات و البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع، تم تصميم الاستبيان وفقاً لما أملت عليه علينا المعطيات سابقة الذكر، بحيث اشتمل على مجموعة من العبارات التقريرية المندرجة تحت محاور وأبعاد الدراسة التالية:

أ- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمس عبارات المتمثلة في (الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، السن).

ب- الجزء الثاني: والذي يتعلق بموضوع الدراسة علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي، حيث ينقسم هذا الأخير إلى محورين هما:

1- المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل التمكين الإداري، حيث يضم 25 عبارة تتعلق بالتمكين الإداري وينقسم بدوره إلى 05 أبعاد كما يلي:

➤ بعد فرق العمل من السؤال 01 إلى السؤال 05

➤ بعد تفويض السلطة من السؤال 06 إلى السؤال 10

➤ بعد التدريب من السؤال 11 إلى السؤال 15

➤ بعد الاتصال الفعال من السؤال 16 إلى السؤال 20

➤ بعد تحفيز العاملين من السؤال 21 إلى السؤال 25

2- المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث يضم 17 عبارة

استخدمت الطالبة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان فقرات الاستبيان والذي يتضمن 05 علامات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول رقم(3-3): درجات مقياس ليكرت

درجات الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

تم تحديد الحدود العليا و الدنيا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-4): جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكرت

الفئات	درجة الموافقة
(1 - 1.79)	غير موافق بشدة
(1.80 - 2.59)	غير موافق
(2.60 - 3.39)	محايد
(3.40 - 4.19)	موافق
(4.20 - 5)	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان الموزع

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في إطار إجراء معالجة وتحليل للبيانات المتحصل عليها، سيتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 23 الذي تم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع الأداء الوظيفي، بحيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالتالي:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Test): للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لغرض التعرف على تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، ومتوسط محتوى المحاور والأبعاد والعبارات.
- ✓ الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات والمحاور الأساسية لمتغيراتها.
- ✓ معامل الالتواء ومعامل التفلطح: لمعرفة مدى إتباع البيانات لتوزيع طبيعي.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson): يستعمل لقياس صدق أداة الدراسة، وأيضاً دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression Test): لدراسة أثر كل محور من محاور المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار الاستبيان

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ثبات العبارات التقريرية للاستبيان أي اختبار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالتأكد من صدقه وثباته واتباعه للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي)

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بصدق اختبار الأداة مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث ومدى تغطيتها لأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، تم مراجعتها وتصحيحها من قبل الأستاذ المشرف، وفي ضوء ملاحظاته وتوجيهاته تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها لتتحصل على الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 01)

- ✓ حيث تم الاعتماد في صياغة عبارات المتغير المستقل "التمكين الإداري" على استمارة الباحث عبد الله المطري في مقاله المعنون ب"العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي" لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.
- ✓ وتم الاعتماد في صياغة عبارات المتغير التابع "الأداء الوظيفي" على استمارة الباحث احمد صالح عبد الله في مذكرته للماجستير بعنوان "اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي".

ثانيا: الصدق الذاتي لأداة الدراسة

يهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه.

1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: التمكين الإداري.

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من المحور الأول كما يلي بحيث من خلال الجداول الموالية أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات أبعاد التمكين الإداري صادقة لما وصفت لقياسه.

1.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: التمكين الإداري.

الجدول (3-5) الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم		
01	0.474	0.008
02	0.864	0.000
03	0.810	0.000
04	0.813	0.000
05	0.612	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

2.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: تفويض السلطة

الجدول (3-6) الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول البالغ عددها 05 عبارات باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم		
06	0.628	تثق الإدارة في قدرتي على اداء لمهام الموكلة الي .
07	0.851	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف اثناء اداء مهامتي .
08	0.809	تمنحني الإدارة سلطات كافية لانجاز وظيفتي .
09	0.374	ابادر غالبا في حل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة
10	0.583	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ لقرارات باستقلالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

3.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: التدريب

الجدول (3-7) الموالي يحتوي على 05 عبارات توضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم		
11	0.607	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها
12	0.775	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في العمل
13	0.651	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
14	0.730	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
15	0.614	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

4.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: الاتصال الفعال.

الجدول (3-8) لموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون حيث يحتوي على 05 عبارات كالأتي:

رقم	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة	0.680	0.000
17	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	0.782	0.000
18	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	0.817	0.000
19	توجد سهولة في التواصل مع الإدارة	0.808	0.000
20	أتواصل مع زملائي بسهولة	0.884	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

2. الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس: تحفيز العاملين

من خلال هذا الجدول رقم (3-9) يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس للمحور الأول الذي يحتوي على 05 عبارات كما يلي:

رقم		
21	تقدر المؤسسة جهودي في العمل	0.816
22	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات	0.706
23	يمنحني نظام المكافآت المعمول به دفعا للعمل	0.685
24	أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة	0.697
25	يتناسب راتي مع جهودي في العمل	0.474

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

3. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي و التي عددها 17 عبارة و طرحت كما يلي:

بحيث من خلال الجدول الموالي أنن اغلب قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.05 فاقل إلا العبارة الثالثة عشر كانت ابر من مستوى 0.05 و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول الموالي رقم (3-10) يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أحرص على تحقيق الأهداف العامة المشتركة	0.435	0.018
02	أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد	0.538	0.002
03	ترداد قدرتي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	0.557	0.002
04	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل	0.497	0.005
05	أمتلك قدرة التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	0.568	0.001
06	أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل	0.480	0.007
07	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة	0.612	0.000
08	تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل	0.610	0.000
09	أحرص على تطوير العمل	0.745	0.000
10	أشعر بالثقة في أداء عملي	0.613	0.000
11	أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي	0.612	0.000
12	ألتزم بأوقات العمل الرسمية	0.646	0.000
13	أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير: (الشعور بالإنجاز، الاهتمام، تحقيق الذات والاعتراف)	0.268	0.152
14	أنظر بإيجابية لالتزاماتي الوظيفية	0.758	0.000
15	أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل	0.733	0.000
16	أبذل الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	0.510	0.004
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	0.685	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS" من خلال استعمال معامل "ألفا كرونباخ"، للتحقق من صحة وثبات عبارات الاستبيان، وكانت نتائجها هي مبينة في الجدول رقم (3-11).

الجدول رقم (3-11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحاور الدراسية	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	فرق العمل	05	0.776
	تفويض السلطة	05	0.659
	التدريب	05	0.704
	الاتصال الفعال	05	0.818
	تحفيز العاملين	05	0.702
	عبارات التمكين الإداري	25	0.797
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	17	0.866
	عبارات الاستبيان ككل	42	0.572

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأبعاد المحور الأول فقد تراوحت ما بين (0.659/0.818)، حيث بلغت قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لجميع "عبارات التمكين الإداري" ككل (0.797) وهي قيمة مرتفعة.
- بينما معامل الثبات للمحور الثاني ككل "الأداء الوظيفي" بلغت قيمته (0.866) وهي قيمة جيدة.
- أما فيما يخص معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.572) وهي قيمة مرتفعة.

وبما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في إجمالي محاور الاستبيان، كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من 0.50 فما فوق، بالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الفرع سنتطرق لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لتأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يتم احتساب قيمة معامل الإنواء ومعامل التفلطح للمتغيرات والتي يجب أن تكون

محصورة ما بين [-3 ، 3] هذا فيما يخص معامل الالتواء، أما فيما يخص معامل التفلطح فإنه لا بد أن يتراوح ما بين [-7 ، 7] . [

وفيما يلي يوضح الجدول أدناه حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-12): جدول يوضح نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		متغيرات الدراسة
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0,833	-0,485	0,427	0,601	فرق العمل
0,833	0,914	0,427	0,880	تفويض السلطة
0,833	-0,456	0,427	-0,658	التدريب
0,833	-1,309	0,427	0,230	الاتصال الفعال
0,833	-0,238	0,427	0,426	تحفيز العاملين
0,833	-0,050	0,427	0,578	أبعاد التمكين الإداري
0,833	-0,155	0,427	0,098	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss23

من خلال هذا الجدول أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة للمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0,658، 0,880) أي محصورة ما بين [-3 ، 3] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ونتأكد من ذلك أيضا من خلال قيمة معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين (-1,309، 0,914) أي هذه قيمة محصورة ما بين [-7 ، 7]. مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا بالتالي تحقق شروط إجراء التحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه والقدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة اعتمادا على الأساليب الإحصائية العلمية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استبيان الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

نقوم في هذا المطلب بتحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفية في المؤسسة.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي وحسب العمر

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

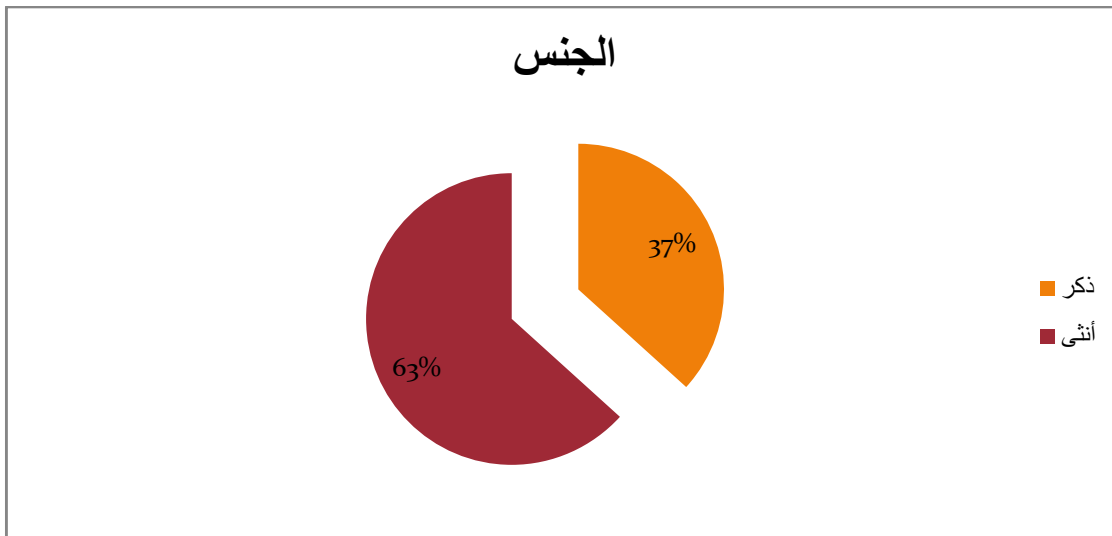
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(3-13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	11	36,7%
أنثى	19	63,3%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V 23

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (3-13)

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (3-13) أن 63.3% من عينة الدراسة هم من الإناث، و 36.7% من عينة الدراسة هم من الذكور، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الإناث في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الذكور، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الإناث على نسبة الذكور إلى طبيعة الأشغال التي تجرى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة فهي تتطلب جهداً وتواجد بأوقات أكثر

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

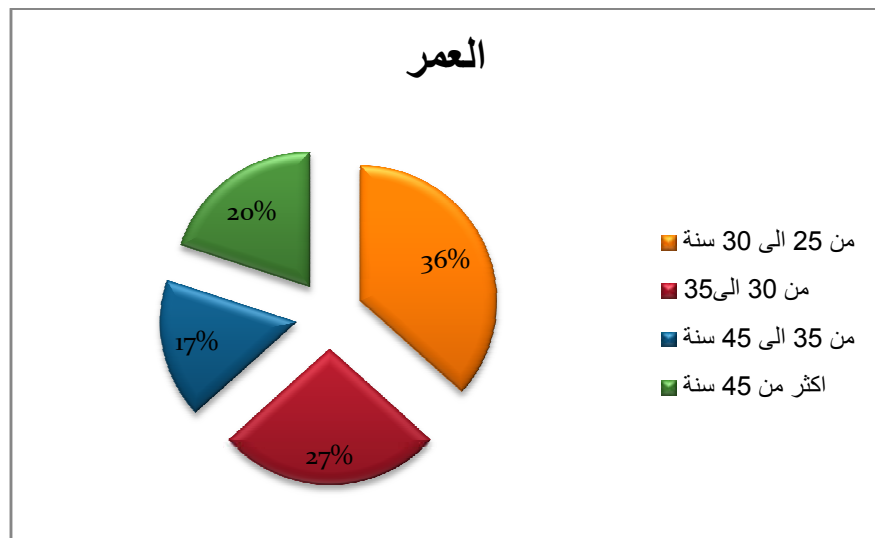
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(3-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 إلى 30 سنة	11	36,7
من 30 إلى 35	8	26,7
من 35 إلى 45 سنة	5	16,7
أكثر من 45 سنة	6	20,0
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم(3-14)

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (3-14) أن أغلبية أفراد العينة عمرها يتراوح (من 25 إلى 30 سنة) بنسبة مئوية بلغت (36.7%)، وتليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35) بنسبة مئوية تبلغ (26.7%)، وبعدها أفراد العينة التي بلغت أعمارهم (تكثر من 45 سنة) بنسبة (20%)، بينما نسبة المبحوث ضمن الفئة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) فقد بلغت نسبتها 16.7%

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي و الإقديمة في الوظيفة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

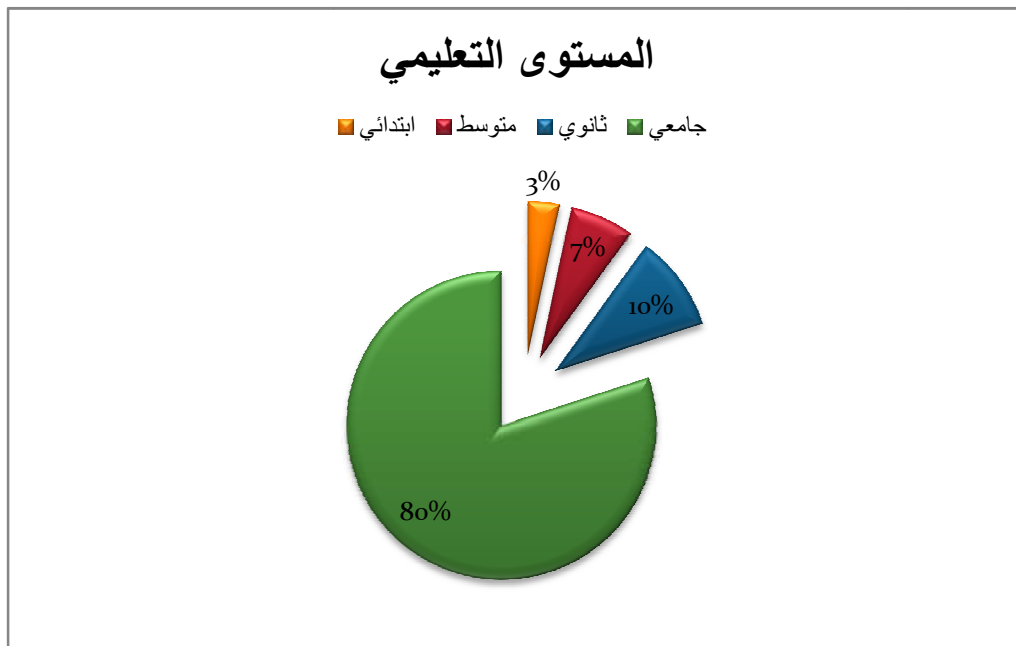
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3,3%	1	ابتدائي
6,7%	2	متوسط
10,0%	3	ثانوي
80,0%	24	جامعي
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (3-15)

من خلال ما مضى نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة "جامعية" هي المسيطرة على العينة المستجوبة بحيث بلغت نسبتها (80%)، تاليها فئة المتحصلين على شهادة "ثانوي" بنسبة (10%)، وعليه نستنتج على أن أكثر من نصف عينة البحث يحملون شهادة جامعية. مما يدل على أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة تعتمد على كفاءات وقدرات عالية والمعارف اللازمة لشغل هذه الوظائف.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة.

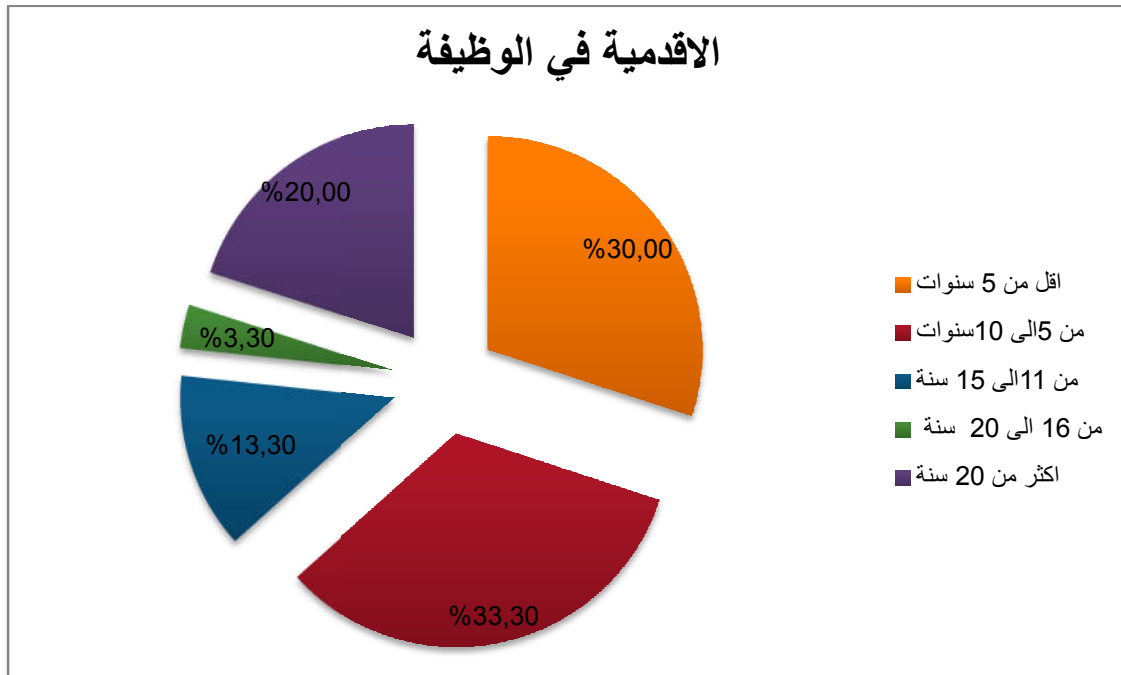
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة

جدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	9	30,0%
من 5 الى 10 سنوات	10	33,3%
من 11 الى 15 سنة	4	13,3%
من 16 إلى 20 سنة	1	3,3%
أكثر من 20 سنة	6	20,0%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (3-16)

يبين الجدول رقم (3-16) أن فئة الخبرة أكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة (من 5 إلى 10 سنة) بنسبة مئوية بلغت (33.30%)، تليها الفئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت(30%)، ثم تليها فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة مئوية (20%) و تأتي بعدها فئة ما بين (11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة (13.30%) و في الأخير تأتي فئة ما بين (16 سنة إلى 20 سن) وهذه النتيجة تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر. أي مما يدل أن هذه الفئة لديها تراكم ورصيد معرفي و عملي لأبأس به يساعد في عملية تحديد وإنشاء المعارف والاستفادة منها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

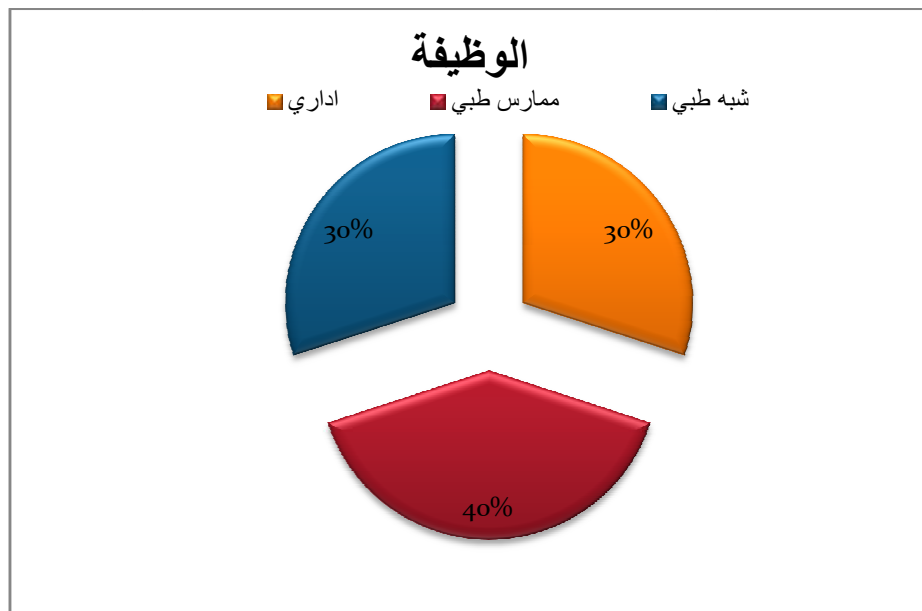
يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات الوظيفة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (3-17): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	9	30,0%
ممارس طبي	12	40,0%
شبه طبي	9	30,0%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم(3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (3-17)

حسب الجدول رقم (3-17) تبين انه في العينة المختارة موظفي ممارسي طبي هي الفئة الغالبة بنسبة 40% ثم تليها وظيفة الإداري و شبه الطبي بنسب متساوية 30% و هذا يدل على وجود تنوع وظيفي في العينة المدروسة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت [1-5] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور التمكين الإداري وأبعاده، كذلك العبارات الخاصة بمحور الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: تحليل بيانات محور أبعاد التمكين الإداري

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات أبعاد محور التمكين الإداري وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية و اتجاه آراء أفراد العينة لكل بعد من أبعاد المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

أولاً: البعد الأول (فريق العمل)

تضمن هذا البعد 05 عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (3-18): تحليل العبارات الخاصة بفريق العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
01	تتوافر أجواء من التعاون و المساعدة بين الزملاء.	1,37	0,490	5	غير موافق بشدة
02	تشجع الإدارة على الأداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	1,77	0,935	4	غير موافق بشدة
03	فرق العمل في المؤسسة القادرة على تنفيذ ما تتخذه من القرارات	2,07	1,048	2	غير موافق
04	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل.	2,17	1,020	1	غير موافق
05	تسود الثقة داخل فريق العمل بالمؤسسة.	1,80	0,925	3	غير موافق
الكلي		1,8333	0,65828		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (3-18) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الرفض على ايجابية فريق العمل، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.83) وبانحراف معياري قدره (0.65828)، وقد اتضح أن أكثر العبارات معارضة هي العبارة الأولى (تتوافر أجواء من التعاون و المساعدة بين الزملاء) بمتوسط حسابي قدره (1.37) في حين كانت أقل العبارات في درجة الرفض هي العبارة الرابعة (تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل) بمتوسط حسابي قدره (1.80).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدها فريق العمل كان منخفضا جدا، وهو ما يشير إلى عدم موافقة أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة تعتمد على فرق العمل رغم حاجتها لذلك.

ثانيا: البعد الثاني (البعد الإداري)

يتضمن هذا البعد 07 عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم(3-19): تحليل العبارات الخاصة بتفويض السلطة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
06	تثق الإدارة في قدرتي على أداء لمهام الموكلة إلي.	1,57	0,679	5	غير موافق بشدة
07	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء مهامي.	2,00	1,017	3	غير موافق
08	تمنحني الإدارة سلطات كافية لانجاز وظيفتي.	2,03	1,066	1	غير موافق
09	أبادر غالبا في حل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة	1,67	0,959	4	غير موافق بشدة
10	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2,00	0,743	2	غير موافق
	الكلي	1,8533	0,58941		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (3-19) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الرفض على دور بعد تفويض السلطة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.85) وبانحراف معياري قدره (0.58941)، وقد اتضح أن أكثر العبارات معارضة في الإجابة هي العبارة السادسة (تنفق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة ألي) بمتوسط حسابي قدره (1.57) في حين كانت أقل العبارات في درجة معارضة هي العبارة الثامنة (تمنحني الإدارة سلطات كافية لانجاز وظيفتي) بمتوسط حسابي قدره (2.03).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة كان منخفضا جدا متجها نحو الرفض، وهو ما يشير إلى عدم اعتماد على تفويض السلطة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

ثالثا: البعد الثالث (التدريب)

يتضمن هذا البعد كذلك 05 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كآآتي:

الجدول رقم (3-20): تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد التدريب

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه
11	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها	3,17	1,053	3	محايد
12	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في العمل	2,83	1,085	5	محايد
13	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	2,90	1,094	4	محايد
14	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3,77	1,135	1	موافق
15	تبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين	3,67	0,994	2	موافق
	الكلية	3,2667	0,72651		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (3-20) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحاييد على بعد التدريب، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.26) وبانحراف معياري قدره (0.72651)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابع عشر (توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي) بمتوسط حسابي قدره (3.77) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثاني عشر (تتيح لي المؤسسة فرص التعليم و اكتساب أشياء جديدة في العمل) بمتوسط حسابي قدره (2.83).

كحوصلة لنتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء التدريب كان متوسطا، وهو ما يدل إلى التشكيك في الإعتماد على التدريب بشكل متوسط على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة

ثانيا: البعد الرابع (الاتصال الفعال)

يتضمن هذا البعد 05 عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارات هذا البعد:

الجدول رقم (3-21): تحليل العبارات الخاصة الاتصال الفعال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
16	تتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة	3,40	1,037	1	موافق
17	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	2,43	1,165	3	غير موافق
18	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	2,80	1,215	2	محايد
19	توجد سهولة في التواصل مع الإدارة	1,77	1,006	4	غير موافق بشدة
20	أتواصل مع زملائي بسهولة	1,50	0,509	5	غير موافق بشدة
الكلي		2,3800	0,77433		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (3-21) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الرفض على بعد الاتصال الفعال، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.38) وانحراف معياري قدره (0.77433)، وقد اتضح أن أكثر العبارات رفضا قاطعا في الإجابة هي العبارة العشرون (أتواصل مع زملائي بسهولة) بمتوسط حسابي قدره (1.50) في حين كانت أكثر أهمية هي العبارة السادسة عشر في درجة موافقة هي (تهتم الإدارة بتوفير وسائل الاتصال الفعالة) بمتوسط حسابي قدره (3.40).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاتصال الفعال كان منخفضا، وهو ما يشير إلى مدى عدم الإعتماد على الاتصال الفعال على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

ثالثا: البعد الثالث (تحفيز العاملين)

تضمن هذا البعد كذلك 05 عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارات هذا البعد:

الجدول رقم(3-22): تحليل العبارات الخاصة بتحفيز العاملين.

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب	اتجاه
21	تقدر المؤسسة جهودتي في العمل	2,40	1,476	5	غير موافق
22	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2,43	1,104	4	غير موافق
23	يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل	2,67	1,028	3	محايد
24	أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة	3,10	1,094	2	محايد
25	يتناسب راتي مع جهودي في العمل	3,80	1,186	1	موافق
	الكلي	2,8800	0,80275		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (3-22) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايدة على ايجابية تحفيز العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.88) وانحراف معياري قدره (0.80275)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة و عشرين (يتناسب راتي مع جهودي في العمل) بمتوسط حسابي قدره (3.80) في حين كانت أكثر العبارات في درجة في الرفض هي العبارة الواحد و العشرين (تقدر المؤسسة جهودي في العمل) بمتوسط حسابي قدره (2.40).

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تحفيز العاملين كان متوسطا ، وهو ما يدل على مدى المتوسط في إعتماد المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية بسكرة على التحفيز العاملين.

الفرع الثاني: تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي .

سنحلل نتائج عبارات محور المتغير الثاني "الأداء الوظيفي"، حيث تضمن هذا المحور (17) عبارة، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة، كانت النتائج موضحة في الجداول الموالية:

الجدول رقم(3-23): تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	ترتيب	اتجاه
01	أحرص على تحقيق الأهداف العامة المشتركة	1,69	0,660	17	غير موافق
02	أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد	1,87	0,860	16	غير موافق
03	تزداد قدرتي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	1,93	0,640	12	غير موافق
04	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل	1,7667	,56832	15	غير موافق
05	أمتلك قدرة التكيف عند حدوث حالات طارئة في	2,1667	1,08543	6	غير موافق
06	أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل	1,9000	1,06188	11	غير موافق
07	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج	1,9333	1,08066	9	غير موافق
08	تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل	2,0333	0,71840	7	غير موافق
09	أحرص على تطوير العمل	1,8667	0,50742	13	غير موافق
10	أشعر بالثقة في أداء عملي	1,8333	0,59209	14	غير موافق
11	أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء	1,9000	0,54772	10	غير موافق
12	ألتزم بأوقات العمل الرسمية	2,2000	1,06350	4	غير موافق
13	أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير: (الشعور بالإنجاز،	2,4333	0,72793	2	غير موافق
14	أنظر بإيجابية لالتزاماتي الوظيفية	1,9667	0,66868	8	غير موافق
15	أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل	2,4667	1,04166	1	غير موافق
16	أبذل الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	2,4000	1,10172	3	غير موافق
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	2,2000	0,99655	5	غير موافق
	الكلية	2,0324	0,47616		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (3-23) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الرفض في جميع عبارات الأداء الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.03) وبانحراف معياري قدره (0.47616)، وقد اتضح أن أكثر العبارات رفضا قاطعا في الإجابة هي العبارة الأولى (احرص على تحقيق الأهداف العامة المشتركة) بمتوسط حسابي قدره (1.69) في حين كانت أقل العبارات في درجة الرفض هي العبارة الخامسة عشر (اشعر برغبة و الحماس لانجاز العمل) بمتوسط حسابي قدره (2.46).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد الاستمراري كان منخفضا جدا ، وهو ما يشير إلى عدم تطبيق الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تحليل أبعاد كل من متغيرات التمكين الإداري و أبعاده و الأداء الوظيفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، سيتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، من خلال إجراء تقييم لصحة فرضياتها الفرعية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

الفرع الأول: اختبار ارتباط بين متغيرات الدراسة

نسعى من خلال هذا الفرع إلى دراسة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

الجدول رقم (3-24): مصفوفة الارتباطين متغيرات الدراسة

أبعاد التمكين الإداري		الاداء الوظيفي
فرق العمل	معامل الارتباط	0,185
	مستوى الدلالة	0,327
	العدد	30
تفويض السلطة	معامل الارتباط	0,216
	مستوى الدلالة	0,253
	العدد	30
التدريب	معامل الارتباط	0,209
	مستوى الدلالة	0,268
	العدد	30
الاتصال الفعال	معامل الارتباط	0,428
	مستوى الدلالة	0,018
	العدد	30
تحفيز العاملين	معامل الارتباط	0,422
	مستوى الدلالة	0,020
	العدد	30
الكلي	معامل الارتباط	0,403
	مستوى الدلالة	0,027
	العدد	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

بالاعتماد على ما ورد من المعلومات في جدول رقم (3-24) نستنتج

- ✓ عدم وجود علاقة بين البعد الأول فرق العمل و محور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.327 و معمل ارتباط 0.185
- ✓ عدم وجود علاقة بين البعد الثاني تفويض السلطة و محور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.253 و معامل ارتباط 0.216 .

- ✓ عدم وجود علاقة بين البعد الثالث التدريب و محور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.268 و معامل ارتباط 0.209 .
- ✓ وجود علاقة ضعيفة بين البعد الرابع الاتصال الفعال و محور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية اقل من 0.05 و معامل ارتباط 0.428 .
- ✓ وجود علاقة ضعيفة بين البعد الخامس تحفيز العاملين و محور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية اقل من 0.05 و معامل ارتباط 0.422
- ✓ وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) فاقبلين كل من محور الأول التمكين الإداري و محور الثاني الأداء الوظيفي بقيمة ارتباط (0.403) الأمر الذي يدل على وجود علاقة ضعيفة بينهما أنه في حال زيادة التمكين الإداري بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في الأداء الوظيفي بنسبة 40% على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

الفرع الثاني: اختبار الانحدار البسيط

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، والهدف منه هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

أولاً: تحليل الانحدار البسيط بين فرق العمل و الأداء الوظيفي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين فرق العمل و الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة ، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-25): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين فرق العمل و الأداء الوظيفي.

فرق العمل						
معامل الإندار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	الأداء الوظيفي
0.134	0.997	0.134	0.327	0.034	0.185	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم(3-25) يتضح أن:

- **معامل الارتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.185)، وقيمة مستوى المعنوية الأكبر من 0.05 يدل على عدم وجود علاقة فرق العمل و الأداء الوظيفي
- **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.034)، يتضح أن العمل بفرق العمل يحدث تحسينات في الأداء الوظيفي بنسبة 3.4% مما يدل على أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لا تطبق العمل بفرق .
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(0.134)، الأقل من القيمة الجدولية إلى عدم وجود تأثير لبعد فرق العمل في الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(0.997)، إلى عدم وجود نموذج العلاقة بين بعد فرق العمل و الأداء الوظيفي.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.134)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح العمل بفرق بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 13.40%.

ثانيا: تحليل الانحدار البسيط بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-26): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط

تفويض السلطة						
معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الأداء الوظيفي
0.174	1.364	1.168	0.253	0.046	0.216	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (3-26) يتضح أن:

- **معامل الارتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.216)، وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.253 يدل على عدم وجود علاقة بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي.
- **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.046)، يتضح أن عدم تطبيق تفويض السلطة

- معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة **T** المحسوبة والمقدرة ب(1.168)، الأقل من القيمة الجدولية و عند مستوى دلالة (0.253) إلى عدم وجود تأثير لتفويض السلطة و الأداء الوظيفي.
- جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة **F** المحسوبة والتي تقدر ب(1.364)، الاقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.253) إلى عدم جودة نموذج العلاقة تفويض السلطة و الأداء الوظيفي.
- معامل الانحدار **B** (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.174)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية تفويض السلطة بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسین في الأداء الوظيفي بنسبة 17.40%.

ثالثا: تحليل الانحدار البسيط بين التدريب و الأداء الوظيفي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين التدريب و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-27): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب و الأداء الوظيفي.

التدريب						الأداء الوظيفي
معامل الإندار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R²	معامل الارتباط R	
0.137	1.276	1.129	0.268	0.044	0.209	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (3-27) يتضح أن:

- معامل الارتباط **R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.209)، وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة بين التدريب و الأداء الوظيفي.
- معامل التحديد **R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.044)، يتضح أن لا وجود تفويض للسلطة .
- معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة **T** المحسوبة والمقدرة ب(1.129)، الأقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.268) إلى عدم وجود تأثير لتفويض السلطة.
- جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة **F** المحسوبة والتي تقدر ب(1.276)، إلى عدم جودة نموذج العلاقة التدريب و الأداء الوظيفي.

➤ **معامل الانحدار B (معامل التأثير):** تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.137)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق التدريب بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 13.70%.

رابعا : تحليل الانحدار البسيط بينالاتصال الفعال و الأداء الوظيفي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين الاتصال الفعال و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-28): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للاتصال الفعال و الأداء الوظيفي

الاتصال الفعال						
معامل	قيمة F	قيمة T	مستوى	معامل	معامل	
0.263	6.266	2.503	0.018	0.183	0.428	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم(3-28) يتضح أن:

➤ معامل الارتباط R : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.428)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين التحفيز الخاص بالعاملين و الأداء الوظيفي.

➤ معامل التحديد R^2 : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.183)، يتضح أنه يطبق الاتصال الفعال بشكل ضعيف في المؤسسة.

➤ معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(2.503)، الأقل من القيمة الجدولية الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة(0.05) إلى وجود تأثير للاتصال الفعال

➤ جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(6.266)، إلى جودة نموذج العلاقة بين الاتصال الفعال و الأداء الوظيفي.

➤ معامل الانحدار B (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.263)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق الاتصال الفعال بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 26.30%.

خامسا : تحليل الانحدار البسيط بينتحفيز العاملين و الأداء الوظيفي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين تحفيز العاملين و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-29): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحفيز العاملين و الأداء الوظيفي.

تحفيز العاملين						
معامل	قيمة F	قيمة T	مستوى	معامل	معامل	
0.250	6.059	2.461	0.020	0.178	0.422	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم(3-29) يتضح أن:

- معامل الارتباط R : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.422)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين تحفيز العاملين و الأداء الوظيفي.
 - معامل التحديد R² : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.178)، يتضح أنه يطبق التحفيز في المؤسسة بنسبة ضعيفة .
 - معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(2.461)، الأقل من القيمة الجدولية الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة(0.05) إلى وجود تأثير للتحفيز
 - جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(6.059)، إلى جودة نموذج العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي.
 - معامل الانحدار B (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.250)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق التحفيز بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 25%.
- سادسا: تحليل الانحدار بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي..

الجدول رقم (3-30): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي

التمكين الإداري						
معامل	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل	معامل	الأداء الوظيفي
الإنحدار B	المحسوبة	المحسوبة	Sig	التحديد R ²	الارتباط R	
0.361	5.433	0.027	0.027	0.163	0.403	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss23

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (3-30) يتضح أن:

- **معامل الارتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدر ب(0.403)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي
- **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.163)، يتضح أن التمكين الإداري يحسن في الأداء الوظيفي بنسبة 16.30% ومنه يجب على مؤسسة تركيز على تطبيق تمكين الإداري.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(0.027)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(5.433)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود نموذج العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.361)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق التمكين الإداري بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 36.10%.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل العلاقة بين كل من التمكين الإداري و أبعادها و الأداء الوظيفي المختلفة كانت العلاقة إيجابية عند معنوية اختبار الفصل (0.05) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات واختبارها.

تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:

- قبول الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية التمكين الإداري والأداء الوظيفي
- رفض الفرضية الصفرية: H_1 يوجد دور ذو دلالة إحصائية التمكين الإداري والأداء الوظيفي
- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).
- قبول الفرضية: H_1 إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)."

نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل إحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل إحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة وهذا ما يعني صحة الفرضية الرابعة الفرعية.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل إحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة ، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

المطلب الرابع: تفسير ومناقشة النتائج

بعد إدخال البيانات تحليلها وإخراجها في شكل جداول واختبار صحة الفرضيات التي طرحت، نأتي لتفسير هذه النتائج ومناقشتها من اجل فهم الأسباب والخروج بنتائج وتفسيرات أخرى.

حيث أن التمكين الإداري له خمسة أبعاد ربطنا كل بعد بتحسين الأداء الوظيفي باعتباره متغير تابع حيث عند اختبار الفرضيات وجدنا أن الفرضية الأولى تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول من التمكين الإداري وهو فرق العمل وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة فتفسر الطالبة بان المؤسسة لا توفر أجواء من التعاون والمساعدة بين الزملاء أو رغبة الموظفين وتفضيلهم للعمل الفردي حيث يرونه الأفضل من العمل خلال مجموعات، ا وان الإدارة لاتشجع على فرق العمل، يمكن أن نعطي تفسير آخر بان الثقة داخل فريق العمل منخفضة فكل موظف ملزم بانجاز عمله لوحده دون ثقته في عمل زميله الأخر، أو أن فرق العمل في هذه المؤسسة ليست كفؤة لاتخاذ قرارات معينة تخدم المؤسسة، أما الفرضية الثانية أيضا تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة من التمكين الإداري وبين الأداء الوظيفي هنا نفسر بان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة أن الإدارة عادت ما لا تمنح للموظف صلاحيات كافية لانجاز المهام ا وان الوظيفة بحد ذاتها لا توفر للعامل أن يتخذ القرار باستقلالية مما نستنتج أن تفويض السلطة في المؤسسة لا تكون لأي موظف وإنما للموظفين فقط الذين يمتلكون قرارات مناسبة للإدارة، أما في الفرضية الثالثة أيضا تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الثالث من التمكين الإداري وهو التدريب وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة تفسر الطالبة أن المؤسسة لا تتيح لموظفيها فرصة للتعلم واكتساب أشياء جديدة في عملهم أو لا توفر دورات تكوينية أو تدريبية لتطوير مهارات الموظف أو لا تسعى إلى تطوير العاملين فيها ونحن نعلم أن كل هذا يساعد الموظف في تدريب الموظف بشكل جيد وبالتالي تحسين أدائه بشكل جيد أيضا، الفرضية الرابعة توجد علاقة بين البعد الرابع من التمكين الإداري وهو الاتصال الفعال وبين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تفسر الطالبة بان المؤسسة توفر بشكل جيد وسائل اتصال فعالة كما أن المعلومة في المؤسسة تمتاز بالوضوح وبان الإدارة أيضا توفر تسهيلات لاتصال العاملين بها بشكل سريع وأيضا بين الزملاء لان الاتصال من الوسائل الهامة في إي مؤسسة وبالتالي تحسين أدائهم، أما في الفرضية الأخيرة التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الخامس من التمكين الإداري وهو تحفيز العاملين والأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا راجع إلى ربما عدم وجود نظام عادل في الترقيات الخاصة بالعاملين أو عدم رضا الموظفين براتبهم الشهري باعتبارهم لايتناسب مع الجهود المبذولة أو انعدام وجود نظام خاص بالمكافآت الممنوحة للعاملين من اجل دافعيتهم للعمل كما نعلم أن للتحفيز دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعامل ومن خلال اختبار تحليل تفسير ومناقشة الفرضيات توصلنا إلى إثبات فرضية البحث الرئيسية وهو أن هناك علاقة ارتباط وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على مجموعة محاور التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا.

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

وعند بحث أثر كل محور من محاور الاستبيان تبين أن التمكين الإداري على نحو مستقل في مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a=0.05$).

الخاتمة

إن إمكانية تبني التمكين الإداري في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أصبح ضرورة ملحة تساعد على مساندة التطورات الحاصلة مستقبلا والتي تنعكس على أداء أفراد العاملين فيها إيجابا، حيث تم إدراج الجانب النظري للدراسة من أجل إعطاء خلفية للدراسة وتوضيح الترابط بين متغيرات الدراسة، حيث كانت الإشكالية: ما علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر؟ وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة أقسام رئيسية، قسمين نظريين الذي تطرقنا فيهما إلى المداخل المفاهيمية والنظرية لكل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي أما القسم الثالث فكان الفصل التطبيقي أو الميداني في الدراسة الذي كان مخصص للدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، حيث تم فيها استعراض مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات SPSS لمعرفة آراء الموظفين ومن خلال الدراسات التي تم القيام بها واختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.
- ✓ وأخيرا تم التوصل إلى نتيجة البحث الرئيسية حيث هناك علاقة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

➤ الاقتراحات:

- في ضوء النتائج السابقة التي نتجت عن الدراسة وصلت الباحثة إلى مجموعة من الاقتراحات وهي:
- ✓ ينصح بان تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة بمنح موظفيها المزيد من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد وصياغة أهداف ورؤى المؤسسة.

✓ ينصح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة بان تمنح أفرادها مزيد من الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منحهم المزيد من المسؤوليات والتي تكون أكبر من المهام المعتادة مما قد تكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة.

✓ ينصح بان تحافظ على المنهج الذي تتبعه في التدريب لما له دور في معرفة الموظف لمهام عمله بصورة صحيحة.

✓ ينصح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة بالاهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له دور كبير في تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ أفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث في سبيل المثال في المجالات التالية:

✓ اثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الاقتصادية _ دراسة مقارنة،

✓ دور التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين،

✓ اثر الإدارة بالأهداف في تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية،

✓ اثر إدارة المعرفة على التمكين العاملين في المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. سعد زناد دروش، و احمد مصطفى مصطفى. (2018). *اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية*. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية.
2. شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2015). *التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية*. المنظمة العالمية للتنمية الادارية، القاهرة: جامعة الدول العربية.
3. عبد الباري درة، و زهير الصباغ. (2008). *ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. عمان: دار وائل للنشر.
4. كفاية محمد عبد الله. (2019). *ادارة الاداء الوظيفي*. عمان، الاردن: دار المسيرة.
5. محمد الرئيس العامري. (2015). *نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين*. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية.
6. محمد الصيرفي. (2007). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
7. محمود حسين الوادي. (2011). *التمكين الاداري في العصر الحديث*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. نزار عوني اللبدي. (2015). *تنمية الاداء الوظيفي والاداري*. عمان، الاردن: دار دجلة.

ثانياً: المجلات والدوريات

1. الصالح منسول، و اسماعيل بن ملوكة. (2018). *جودة الحياة الوظيفية رؤيا استراتيجية لتحسين الاداء الوظيفي بالمنظمات*. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية ، المجلد 4 (العدد 8)، صفحة 15ص.
2. الهام بوغليطة. (2014). *اثر التمكين الاداري في تطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الادارية*. مجلة رماح للبحوث والدراسات ، المجلد 2014 (العدد 14).
3. امينة قهواجي. (2018). *صراع الدور وتأثيره على الاداء الوظيفي*. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد 02 (العدد 02).
4. خالد حسن محمد البشير، و التاج محمد علي حامد. (2018). *اثر تمكين العاملين على الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران*. مجلة اماراتك ، المجلد 9 (العدد 29).
5. خالد مصطفى القائد، سليمان عبد الله المحجوب، و فتحي عمر ابو صاع. (2018). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراته*. مجلة كلية الفنون والاعلام، السنة الثالثة ، المجلد 2018 (العدد 06).
6. سعيدة تلخوخ. (2014). *علاقة التمكين الاداري بالاداء الوظيفي*. مجلة ابعاد اقتصادية ، المجلد 2014 (العدد 4).
7. سفيان شريفي. (2020). *دور استراتيجيات التمكين الاداري في قيادة التغيير التنظيمي*. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية (ABPR) ، المجلد 16 (العدد 01).
8. صونية عزوز. (2018). *اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي*. مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، المجلد 09 (العدد 04).
9. عادل ابراهيم محمد ابو جمعة. (2017). *التمكين الاداري للقيادات الادارية بمدارس التعليم الاساسي في مصر*. مجلة البحث العلمي في التربية ، المجلد 2017 (العدد 18).

10. عبد الرحمان تومي. (2017). التمكين الاداري واثره على الاداء الوظيفي. *مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 2017* (العدد 28). عبد الملوك مزهودة. (2001). الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. *مجلة العلوم الانسانية* (العدد 01).
11. فهد بن احمد الشعلان. (2016). دور التمكين الاداري في اتخاذ القرار الازموي. *مجلة الفكر الشرطي ، المجلد 25* (العدد 96).
12. ليث شعبان هاشم الغراوي، و علي عودة محمد الحلفي. (2020). الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية. *مجلة مركز البحوث العلمية ، المجلد 31* (العدد 03).
13. محمد الصالح بوطوطن، و زديرة خمار. (2014). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي. *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية ، المجلد 2014* (العدد 02).
14. هاجر قريشي، و فهيمة باديسي. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. *مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 2016* (العدد 03).

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

1. ابتسام فرحي. (2017). التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. ام البواقي، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية: جامعة العربي بن مهيدي.
2. اسامة زياد يوسف البليبيسي. (2012). جودة الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال. غزة، كلية التجارة: الجامعة الاسلامية.
3. باسل سعود العنزي. (2015). اثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على الاداء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة. عمان، كلية الاعمال: جامعة عمان العربية.
4. خالدة جميل القرالة. (2017). الصحة النفسية و علاقتها بالاداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية. كلية الدراسات العليا: جامعة مؤتة.
5. ساعد بن عتيبي المالكي. (2003). الابعاد الادارية والامنية لهندرة العمليات الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي، دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الادارية . المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا: اكااديمية نايف للعلوم الامنية.
6. سعاد قسوم. (2019). دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
7. سناء محمود احمد سليمان. (2014). اثر اخلاقيات الاعمال على الاداء الوظيفي. دراسة حالة في بنك القاهرة عمان، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الادارة. عمان، كلية الاعمال: جامعة عمان العربية.
8. طالب محمد ابو عليم. (2014). اثر التمكين الاداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. عمان، كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
9. علي عطا الله صلاح. (2010). اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة الأعمال. جامعة العلوم المالية والمصرفية.
10. عمر لطفي الجزائر. (2011). فقه التمكين واثره في تطبيق الاحكام الشرعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. الفقه المقترن، غزة: الجامعة الاسلامية.
11. لطيفة برني. (2015-2014). اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، العلوم الاقتصادية: جامعة محمد خيضر.

12. محمد ذيب المبيضين. (2008). اثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة. كلية العلوم المالية والمصرفية، الاردن: الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
13. محمد مطر الزيايين. (2006). اثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة. مؤتة، قسم الادارة العامة، الاردن: جامعة مؤتة.
14. محمد يوسف عزات شقوره. (2015). متطلبات التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في اصول التربية، غزة، كلية التربية: جامعة الازهر.
15. مريم بن سهيل. (2020). اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي. المسيلة، كلية العلوم السياسية: جامعة محمد بوضياف.
16. يارا صالح حمد الطالبة. (2012). اثر عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الوظيفي في الملكية الاردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية ادارة المال والاعمال، الاردن: جامعة ال البيت.
17. ياسمين عدنان عبد الفتاح علي عزام. (2019). التمكين الاداري واثره على الالتزام التنظيمي في بنك الاتحاد، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الاسراء.

رابعاً: التقارير

1. مريزف عدمان، و محمد عدمان. (بلا تاريخ). مداخلة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجاً. الجزائر.

خامساً: النصوص التنظيمية والقوانين

1. الجريدة الرسمية. (2007). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادر في 03 جمادى الاول 1428هـ، الموافق لـ 20 ماي سنة 2007 (العدد 33). الجزائر.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة بحث.

كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

إستمارة بحث

علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر

- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة -

دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تهدف هذه الاستمارة، إلى دراسة علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة بالجزائر

يرجى منكم، سيدي الموقر، أن تجيبوا على الأسئلة التي بوسعكم الإجابة عنها، بوضع علامة x في الخانة المناسبة.

ما يجب أن يشار إليه، أن هذه الاستمارة سرية و المعلومات المحصل عليها سوف تستخدم فقط بغرض البحث العلمي.

لكم جزيل الشكر و الاحترام.

إشراف الأستاذ:

بن فرحات عبد المنعم

إعداد الطالبة:

ضحوي سارة

القسم الأول: معلومات عن المستجوب:

الجنس: ذكر أنثى

الوظيفة:

إداري ممارس طبي شبه طبي

المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة
أكثر من 20 سنة

السن:

من 25 إلى 30 من 30 إلى 35 من 35 إلى 45 من 45 فما فوق

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الأسئلة

من خلال التمكين الإداري:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					1 أحرص على تحقيق الأهداف العامة المشتركة
					2 أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد
					3 تزداد قدرتي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل
					4 ألتزم بأنظمة وقوانين العمل
					5 أمتلك قدرة التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
					6 أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل
					7 أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة
					8 تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل
					9 أحرص على تطوير العمل
					10 أشعر بالثقة في أداء عملي
					11 أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي
					12 ألتزم بأوقات العمل الرسمية
					13 أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير: (الشعور بالإنجاز، الاهتمام، تحقيق الذات والاعتراف)
					14 أنظر بإيجابية لالتزاماتي الوظيفية
					15 أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل
					16 أبذل الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة
					17 أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة

شكرا لتعاونكم