



الموضوع

أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة
- دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

مزيو ألفة

راهب محمد زين العابدين

6064642-06/Master-GSO/2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع:

الموسم الجامعي: 2013/2012

قسم علوم التسيير

شكر وتقدير

بعد الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته
وفضله، والصلوة على رسول الله صلى الله عليه
وسلم.

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن
قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها
وأسمى إكرام وتقدير لما قدمته خلال توجيهاتها
وتحفيزاتها لي

الأستاذة : مزيو ألفة

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم
لي يد العون في إنجاز هذه المذكرة ماديا
ومعنويا. ونخص بالذكر:

مسؤولي المديرية الجهوية للشركة الوطنية

للتأمين فرع مدينة عنابة

مكتب الدراسات لعراب علي

زملاء الدراسة خاصة عبداوي نوال، بن سالم

وليد ورقيق محمد رضوان

وشكر خاص لطاقم العمال وأساتذة كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

المخلص:

تعرضنا في دراستنا هذه إلى أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء بالشركة الوطنية للتأمين SAA، هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق أداء أفضل لدى العاملين بالشركة السابقة الذكر، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبيان لجمع البيانات وقد وزع على عينة بلغ حجمها (30) فردا، وقد استرجعنا كافة الاستبيانات كاملة.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي.....الخ

وقد توصلنا في دراستنا إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة التي اعتمدنا عليها في إستراتيجية التمكين (اتخاذ القرارات والتحفيز) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (الأداء)، إذ وجدنا أن إستراتيجية تمكين العاملين تفسر (48%) من التباين في المتغير التابع (الأداء)، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية تمكين العاملين في الشركة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

كذلك توصلنا في دراستنا إلى عدة توصيات من أهمها: تشجيع العاملين على أن يتقبلوا فكرة إستراتيجية التمكين، كما قدمنا اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة من أجل دعم العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين وتحسين الأداء مما يؤدي إلى الاستمرارية بأكثر فعالية.

تمهيد:

إن ما أحدثته التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمنظمة، جعل الباحثين والكتاب يغادرون مفاهيم الثمانينات وما سبقها، إذ ظهرت الحاجة إلى مفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، إذ تقتضى تمكين العاملين من التصرف الآتي في الأمور التي ينجلي عنها مخاطر أو فرص جوهريّة للمنظمة بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا أو عقلية المالكين، وهذا ما اثر بدوره أو اشر عجز نظرية التفويض في إحداث الكفاءة والفاعلية في التصرف للمحافظة على حصتها السوقية أو خلق ميزة تنافسية وتطويرها.

وجودة الحياة الوظيفية تشير إلى كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها إسعاد ورضا العاملين عن منظماتهم والفخر بأعمالهم والشعور بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية، لذا فان تمكين العاملين هو احد المحاور والعناصر الأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ويشير الى تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم.

ولا شك أن تمكين العاملين قد يشار إليه من جوانب عديدة، منها زيادة مشاركة العاملين حتى في ملكية المنظمة، وهذا هو أعلى درجات التمكين، كما قد يشار إلى من خلال الاحترام والتقدير الذي تبديه إدارة المنظمة تجاه آراء واقتراحات وأفكار العاملين لديها.

لذا فان الشغل الشاغل لكل شركة ينصب حول كيفية تحقيق معادلة النجاح بين تمكين العاملين وعلاقتها في تطوير الأداء، وهذا ما يشكل بذاته مشكلة تتطلب إعادة النظر في بناء المنظمة من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية وتنمية الالتزام الذاتي وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين.

المبحث الأول: منهجية البحث

المطلب الأول: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها

تعتبر استراتيجية تمكين العاملين أسلوب يعمل على تشجيع الأفراد لغرض استثمار و توظيف خبراتهم و مهاراتهم على نحو أفضل، و ذلك عن طريق إعطائهم المزيد من السلطة و حرية التصرف في أداء أعمالهم ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لخدمة أهداف المؤسسة، بينما الأداء هو القيام بتنفيذ جزء من العمل أو كله و تحقيق النجاح فيه بهدف الإستمرار.

من خلال ما ذكر سابقا نقترح طرح التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين وتطوير الأداء في الشركة الخدمية SAA ؟

سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحسين أداء الشركة محل الدراسة؟
- 2- هل للتحفيز دور في تحسين أداء الشركة محل الدراسة؟

وعليه سنحاول التعرف بالدراسة والتحليل على واقع مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق تطوير وتفعيل الأداء في الشركة الخدمية للتأمين بعنابة "SAA".

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء الشركة الجزائرية للتأمين SAA عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

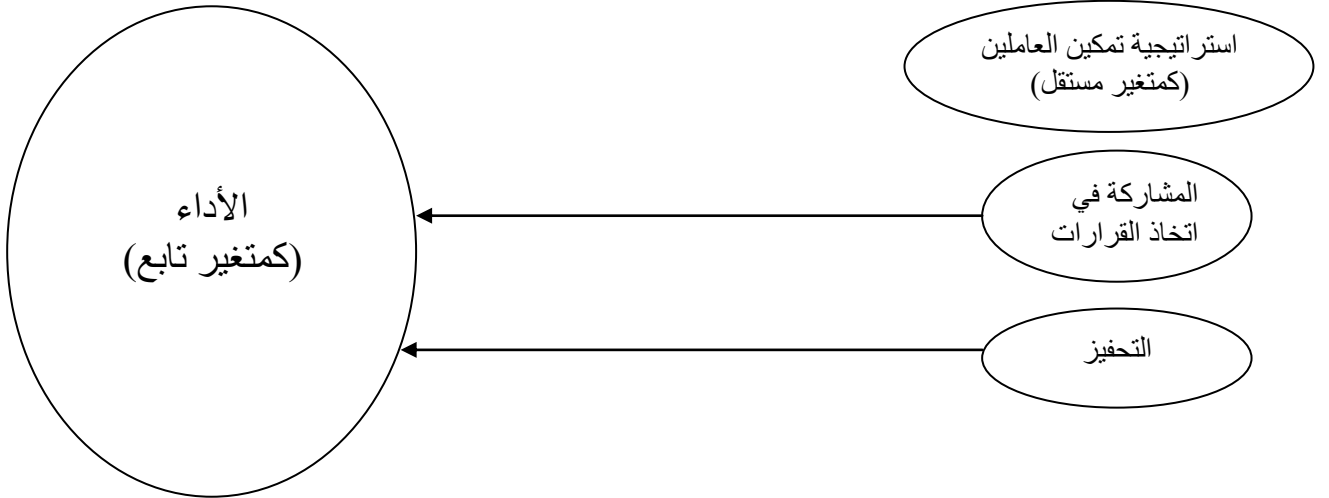
الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

المطلب الثالث: نموذج البحث

استنادا إلى الإطار النظري للبحث، و في ضوء إشكالية البحث و أهدافه، فقد شكل النموذج الذي ينطلق من فكرة الدور الذي تلعبه استراتيجية تمكين العاملين ببعدي المشاركة في اتخاذ القرار و التحفيز في تحسين الأداء لدى العمال في الشركة الوطنية للتأمين بعنابة. و يوضح الشكل التالي نموذج مقترح لتوضيح المتغيرات.

الشكل(I): النموذج المقترح للبحث.



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: منهج البحث

من خلال مسح و تحليل آراء أفراد المجتمع الإحصائي ذوي الصلة بالمشكلة فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتضمن مسحا مكتيبيا مستندا على المراجع و المصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، كما اعتمدنا على الإستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة متمثلة في الإستبيان و القيام بتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

المقدمة العامّة

المطلب الخامس: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في استراتيجية تمكين العاملين ببعديها (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) و دورها في تحسين الأداء ببعديه (الأداء الوظيفي، الأداء الجماعي).

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2013/2012.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين - فرع عنابة-

المبحث الثاني: أهمية و أهداف الدراسة.

المطلب الأول: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه المواضيع، لحدثة الموضوع واعتباره مجالاً ما زال يلقى العديد من البحوث الإضافية إلى الوقوف عند حقيقة تطبيق مثل هذه المواضيع في واقع مؤسستنا الاقتصادية الجزائرية والنظر على مدى تأثيرها على الأداء في المدى البعيد.

المطلب الثاني: أهداف البحث

قمنا بدراسة هذا الموضوع من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- أ - توضيح أهم المفاهيم المتعلقة باستراتيجية تمكين العاملين.
- ب - توضيح كل المفاهيم المتعلقة باستراتيجية تمكين الأداء.
- ت - محاولة اختبار بيئة أعمال الشركة لاحتضان استراتيجية التمكين وإنجاحها بوصفها منهج جديد.
- ث - مناقشة وتحليل الأنماط المختلفة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبما يدعم العاملين في منظماتهم.
- ج - الوقوف على واقع تطبيق استراتيجية التمكين في المؤسسات الجزائرية.
- ح - إيجاد العلاقة بين تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وأثر هذه العلاقة على قدرة الشركة في تطوير الأداء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة سواء كانت دراسة متغير واحد أو دراسة متغيرين معا و سوف نتناول في هذا المبحث مجموعة من هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية تمكين العاملين

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية تمكين العاملين، و سنركز في دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات التي تخدم الموضوع الذي نحن بصدد البحث فيه.

1 - دراسة Heller (2005) بعنوان: « Employee.Empowerment management giving power to the people»

هدفت الدراسة إلى توضيح فكرة التمكين على أنها ليست على أنها ليست عملية فردية أي تتعلق بفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة، بل تتعدى ذلك لتصبح إدارة علائقية تركز إلى أسلوب منظمي متعمق. و يضرب الباحث مثلا على التمكين عندما يكون فرديا أو شخصا من خلال بحث ميداني تناول مديرين بريطانيين، إذ تدل نتائج البحث 56% من المديرين الذين تم سؤالهم لا زالوا يخططون لتمكين موظفيهم، بينما تجاوز عدد الشركات التي لم تضع خطة للتمكين نصف شركات العينة، ما يعني أن هذه الشركات اكتفت بالتمكين النظري من خلال الروايات القصصية في أدب الإدارة أو من خلال الخطابات الموجهة للموظفين. و توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تمكين العاملين يجب أن يخضع لممارسة عملية قابلة للرقابة والتطوير عن طريق تعزيزها ومساندتها من قبل إدارة المنظمة.

2 - دراسة الطاهر ومرزوق (2005) بعنوان: "التمكين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج".

هدفت الدراسة إلى توضيح أسباب أزمات الحج ودور التمكين في التخلص من هذه الأسباب أو إدارتها بالشكل الصحيح لعدم استشرائها، وقد حدد الباحثان أسباب أزمات الحج بـ: الزحام، سوء الفهم، سوء التقدير والتقييم، الإدارة العشوائية، نقص التدريب وعدم وجود معايير لاختيار الأفراد.

وتتفاقم الأزمات عادة، وخصوصاً أزمات الإكتظاظ والتنوع الثقافي كما يحدث في موسم الحج لأسباب أهمها: ضعف الشبكات الإتصالية بين الإدارات ومواقع العمل، وبطء عملية صنع القرار والبيروقراطية، وضعف روح الإنتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة أو الأنانية، وكل هذه الأسباب ناتجة عن قلة التمكين أو عدم تبني المؤسسات المسؤولة عن تنظيم الحج لعملية تمكين العاملين وتوفير المستلزمات الضرورية لإنجاح هذا التمكين، وقد خرج الباحثان بعدد من التوصيات أهمها:

- كن مركزياً في صناعة القرار وتنفيذه، على أن يكون الأمر شوري بين أكبر عدد من ذوي العقل الراجح.
- تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل للتعامل مع الأزمة.
- تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة.

(2006) بعنوان:

3 - دراسة: الحراشة محمد والهيبي صلاح الدين)

أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن. مج 33، ع2.

وقد هدفت الدراسة إلى:- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين والدعم التنظيمي وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.

- توضيح العلاقات الإحصائية بين أبعاد التمكين والدعم التنظيمي من ناحية والسلوك الإبداعي من ناحية أخرى.
- توضيح العلاقات الإحصائية بين طبيعة العمل وبين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- اختبار أثر تمكين العاملين على فعالية فرق العمل في الشركات الأردنية للبناء.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري و الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) ولكن متغير التمكين الإداري يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الأداء.

- 1 - دراسة (سوزان صالح دروزان، 2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات تسيير المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين تسيير المعرفة وعملياتها وأثر هذه العلاقة على أداء وزارة التعليم العالي الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:
 - وجود أثر كبير لمتطلبات تسيير المعرفة وعملياتها (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تطبيق) على أداء وزارة التعليم العالي الأردنية.
 - وجود علاقة قوية بين متطلبات تسيير المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.
- 2 - دراسة ربا جزا جميل المحاميد (2008): دور الأداء في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الأداء الجيد في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية، وهذا بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:
 - أن نتائج التحليل الإحصائي بينت عدم وجود علاقة بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
 - أنه ليس هناك دور كبير للأداء في التأثير على جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفصل الأول = الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

تمهيد:

مما لا شك فيه أن منظمة المعرفة أولت القوى البشرية العاملة اهتماما كبيرا مما كانت عليه المنظمة التقليدي ة، فقد كان الفكر التقليدي يقوم على أساس أن يؤدي العامل ما يوكل له من أداء بناءا على الأوامر المعطاة من رئيس العمل أو المدير، وعلى العامل التنفيذ دون التدخل في العملية الإنتاجية أو التشغيلية وهذا ما أدى إلى بروز العديد من الإخفاقات وال فشل في التطبيق، لذا تبلورت فكرة تمكين العاملين في الأداء الإنتاجي أو التشغيلي لتحسين كفاءة الأداء الفردي والجماعي.

فالتمكن لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي.

وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح... وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول ماهية المورد البشري ومراحل تطوره، المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أساسيات حول إستراتيجية تمكين العاملين بينما تضمن المبحث الثالث تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين حيث هدفت هاته المباحث إلى التعرف على مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين وأهم الدوافع والمتطلبات لتطبيق هذه الإستراتيجية وأهميتها.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

المبحث الأول: ماهية المورد البشري و مراحل تطوره

لقد أصبح المورد البشري هو الأساس الذي تركز عليه كل منظمة مهما كان نوعها، بعد أن كان مضطهدا وغير مهتم به في الماضي القريب، خاصة أنه يتمتع بمميزات عجيبة ساهمت بشكل كبير في تطور أكبر عدد من المؤسسات وجعلها تنافس على المستوى العالمي، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم وتعريف المورد البشري في المطلب الأول ثم إلى مراحل تطوره في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث والأخير سنستعرض سياسات التعامل مع المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف المورد البشري

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وتعريف المورد البشري

أولاً: مفهوم المورد البشري¹

إن مصطلح المورد البشري يعتبر حديثاً، وقد حل بالتدرج مصطلح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية، على اعتبار الأفراد كموارد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.

إن النظرة القديمة إلى الأفراد أو العنصر البشري كانت تركز على الإهتمام بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية، أي خصائصه الفيزيولوجية فقط، بالإضافة إلى ذلك فهي تنظر إليه م على اعتبار أنهم جزء من الأعباء والنقبات التي يجب التقليل بقدر الإمكان منها، لكن النظرة الجديدة تذهب إلى حد اعتبار الأفراد أصلاً من أصول المؤسسة، ومورداً نظراً لما يمتلكه من قدرات ذهنية وإمكانيات في التفكير والإبداع والتطوير، وبناء على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بالأصول الذكية مع ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي لا يمكن الاستثمار فيه.

فالموارد البشرية تنقسم إلى مجموعتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية، والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد غير الاقتصادية التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

1 - ابراهيم الفقي، قوة التحكم في الذات، دار الأمل للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط1، ص6

الفصل الأول الإطّار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

ثانيا: تعريف المورد البشري

هناك العديد من التعاريف للمورد البشري نذكر منها:

أنها الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال

والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.¹

فالموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس

المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم

بعملية الإبتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه،

وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة

لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.²

المطلب الثاني: مراحل الاهتمام بالمورد البشري³

لقد عني المورد البشري منذ قديم الزمان، وعلى مر الزمن تطور شيئاً فشيئاً إلى أن أصبح عنصراً فاعلاً في

جميع المهام التي قد توكل إليه، وفيما يلي استعراض لأهم المراحل التي مر بها الإهتمام بالمورد البشري.

أولاً: المنظور الإسلامي

في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام ، عمل في المدينة على توحيد القبائل المتناحرة من خلال المحبة

والسماحة والخلق الحسن حيث أصبح هناك تخطيط وتنظيم في المجالات الاجتماعية والعسكرية والاقتصادية مع

الاهتمام بتعليم الأفراد أحكام الدين والعلوم الأخرى لتطوير الدولة الإسلامية ، كما تم توسع الدولة الإسلامية أدى

إلى زيادة حجم المنظمات والاهتمام بإدارتها في كافة حدود الدولة الإسلامية المترامية الأطراف ، كذلك طبقت

كيفية تعامل القائد مع الأفراد، صفات القائد الإسلامي، العدالة الإسلامية، تحمل المسؤولية وتفويضها، كيفية

تعيين القائد،.....الخ

ثانيا: الإدارة العلمية

يرجع تسمية الإدارة العلمية إلى العالم الأمريكي فريدريك تايلور منذ عام 1914م والذي يعتبر أبو

الإدارة العلمية وكان تركيزه على العامل المنتج ويتعامل معه على اعتباره آلة بيولوجية (رجل آلي) يعمل

بالحركة والزمن دون أخذ أي اعتبارات للنواحي الإنسانية والتركيز على كمية الإنتاج والحوافز المستخدمة هي

الاقتصادية فقط والتي تتوافق مع كمية الإنتاج وله تنظيم للوظائف في المنظمات الخاصة به.

1- عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2005، ص9.

2- قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص25.

3- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر، الأردن، ط 1، 2001، ص16، 17.

الفصل الأول الإطّار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

ثالثاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت هذه المدرسة لعودة فعل على مدرسة الإدارة العلمية وكان من أبرز روادها إلتون مايو والذي عمل على عدة تجارب تثبت زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الروابط الإنسانية في العمل، وتجاربه الشهيرة (هوثنون) أدت الى عدة نتائج منها (المنظمة نظام اجتماعي، المعاملة مع العاملين، الرضا الوظيفي، الحافز في العمل إنساني بالإضافة إلى اقتصادي، ارتباط العامل بالجماعة... الخ).

رابعاً: إدارة الأفراد

إن التطور الذي حدث للمؤسسات أدى إلى ظهور وظيفة أفراد وكان تابعاً إلى مهام الإدارة في المنظمة بحيث يقوم المدير بإدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه وخصوصاً في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة... على أداء العاملين معه. ثم ظهرت إدارة الأفراد كوسيط بين إدارة المنظمة وجهاز إدارة الأفراد لتحقيق الأهداف.

خامساً: التحول من إدارة أفراد إلى إدارة الموارد البشرية

في العقود الماضية تحولت إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ، نتيجة القصور في المدارس الإدارية السابقة لاستغلال كافة الطاقات الكامنة للعاملين أصبح المسمى الجديد هو إدارة الموارد البشرية وسبب هذا التحول هو تزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد وتطويرها ، والمحافظة عليهم وحل مشاكلهم مع الإدارة نحو تحقيق أهداف المنظمة نظراً لعدة أسباب اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، إدارية....

المطلب الثالث: سياسات التعامل مع المورد البشري

فيما يلي سوف نستعرض أهم السياسات في التعامل مع المورد البشري كما يلي:

أولاً: سياسة التحفيز¹

تمنح المؤسسة العاملين بها مزايا خارج نطاق نصوص عقد العمل الرسمي المبرم معهم لحفزهم على تحقيق أفضل النتائج، كل في مجال عمله ، وتصرف تلك الحوافز بمحض إرادة المؤسسة ولا تعتبر إلزاماً عليها ولا حقاً مكتسباً للموظف. وبناء على ذلك، لا يجوز للموظف بأي شكل من الأشكال المطالب بصرفها أو تعويضه عنها إذا ما توقفت المؤسسة عن تقديمها. كما لا يحق له احتسابها كجزء من حقوقه التعاقدية ولا المطالبة بإدخالها في عملية احتساب مكافأة نهاية الخدمة، ومن بين مميزات هذه السياسة ما يلي:

- يجوز للمؤسسة صرف عمولات أو حوافز أو مكافآت أداء، سواء كانت على أساس شهري أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي.

1 - ابراهيم القمري، الأفراد و سلوك التنظيم، دار الهلال للنشر و التوزيع الاسكندرية 1980، ص 108

الفصل الأول = الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

- تحتفظ المؤسسة لنفسها دون غيرها بحق تحديد حجم الحوافز، العمولات أو المكافآت التي تدفعها، سواء أقامت بتحديد لها وفق معايير ثابتة أو متغيرة، وسواء أكانت هذه المعايير مرتبطة بتحقيق برنامج معين أو ببذل جهد غير عادي. كما يمكن للمؤسسة أن تمنح مثل هذه الحوافز والعمولات والمكافآت تعبيراً عن تقديرها لموظف من الموظفين وفقاً لما تراه مناسباً، وبحسب تقديرها المحض وإرادتها المستقلة.
- على كل قطاع مستقل أو شركة مستقلة وضع ضوابط لصرف هذه العمولات والحوافز والمكافآت.
- أن ترتبط العمولات والحوافز والمكافآت ارتباطاً كاملاً بنوعية الأداء.
- أن يكون صرف أي مبالغ من حساب العمولات والحوافز والمكافآت خاضعاً للسياسات المالية المعمول بها ومنسجماً معها، وضمن نطاق الميزانيات المعتمدة للقسم.
- لا يُشكّل صرف أي عمولة أو حافز أو مكافأة التزاماً على المؤسسة بصرفها مرة أخرى. ويحق للمؤسسة إيقاف صرف مثل هذه العمولة، الحافز أو المكافأة أو زيادتها أو تخفيضها بمحض رأيها وإرادتها المطلقة. علاوة على ذلك، فإن المبلغ الذي يُدفع للموظف كعمولة أو حافز أو مكافأة لا يدخل في الاعتبار عند احتساب مكافأة نهاية خدمة الموظف.

ثانياً: سياسة التنمية¹

تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.

وفي ظل الأوضاع التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية، وتسمارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات، زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة، ورفع كفاءتها الانتاجية، وتنمية قدرتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، لأنها الوسيلة الأساسية الحاسمة في استيعاب الابتكارات العلمية والتغيرات المستجدة، وتعزيز قدرة المؤسسات على الاندماج في الاقتصاد العالمي، واكتساب المعرفة ونتاجها وتجسيدها في الخدمات.

إن المصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو قوة العمل أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً ومعرفياً. لذا أصبحت تنمية الموارد البشرية، وبخاصة القوى العاملة داخل المنظمة هي العنصر الفاعل في تمكين المنظمة ككل من المنافسة، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية المستدامة.

1- David autissier, Faouzi bensebaa, Fabienne boudier, *l'atlas du management*, l'encyclopédie, du management en 100 dossiers-clés, paris, 2010-2011; p411

الفصل الأول = الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

وهكذا تسعى جل المنظمات إلى المضي في تنمية الموارد البشرية وجعلها في موقع الصدارة في سلم

الخطط التنموية المتعاقبة، حرصاً منها على ا لإرتقاء المستمر بمهارات الكوادر البشرية وتنمية قدراتها من

خلال التعليم والتدريب والتأهيل المهني.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

المبحث الثاني: أساسيات حول استراتيجية تمكين العاملين

لقد صدرت خلال السنوات العشر الماضية مئات المقالات والمؤلفات والأبحاث في موضوع التمكين، لما لهذا الموضوع من أهمية في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة، كما أن تطبيق ونجاح استراتيجية التمكين في أي مؤسسة توجب توفر مناخ تنظيمي ملائم، واستعداد إداري مناسب إضافة إلى توفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل مسؤولياته بالشكل المناسب، وسنتطرق في هذا المبحث إلى خمس مطالب حيث نتحدث في الأول عن مفهوم وتعريف استراتيجية تمكين العاملين، وفي الثاني عن خصائصها وأهميتها، بينما تطرقنا في المطلب الثالث إلى مستوياتها، وفي الرابع إلى مقوماتها، بينما الخامس فشمّل أساليبها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف استراتيجية تمكين العاملين

هناك تعاريف كثيرة ومتنوعة لتمكين العاملين، وعندما تتعدد التعريفات والمفاهيم حول موضوع ما فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد بين جمهور الباحثين والكتاب في هذا الشأن، كما يعني أيضا أن هذا الموضوع ما زال خصبًا وقابلًا للتحليل والتشخيص العلمي ونعرض فيما يلي بعض المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين:

التمكين هو ببساطة الحصول على القوة التي تجعل صوتك مسموعًا وأن تساهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤثر فيك، وأن تستخدم خبراتك في العمل من أجل تحسين أدائك مع كل العاملين معك في منطقتك.

التمكين هو عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي.

وفي إطار ما سبق يمكن لنا وضع التعريف التالي لتمكين العاملين:¹

"هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل العاملين والمنظمة".

يعرف تمكين العاملين على أنه: يحرر الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، وتحريره من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.

1 - محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2012، ط1، ص8.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

ويذهب البعض إلى أن التمكين يعني: تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلى ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعوا الفرق ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات¹.
تمكين العاملين هو امتداد طبيعي لتفويض السلطة لكن له صفة الاستمرار لوقت أكبر إذ ثبتت صلاحية الشخص الممكن، أما التفويض فهو عملية وقتية ليست دائمة.
كما أنه مفهوم موسع لمشاركة العاملين خاصة في الإدارة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في ملكية المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية استراتيجية تمكين العاملين

فيما يلي سنتطرق إلى خصائص وأهمية استراتيجية تمكين العاملين كما يلي:

1 خصائص استراتيجية تمكين العاملين: تمكين العاملين يتضمن أربعة خصائص وهي²:

أ- المعلومات عن أداء المنظمة:

في المؤسسات التي يتم فيها تمكين الموظفين شكل كامل مثل مجموعة (MCO.GROUP) لا توجد معلومات سرية، كل موظف في المؤسسة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين.

ب- المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة:

المؤسسات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية، بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي.

ج- القوة في القرارات الجوهرية:

وهذا يعني قدرتهم على التأثير على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم، والأخذ بأرائهم.

د- المكافآت تبنى على أساس أداء المؤسسة:

في المنظمات التي تمكن العاملين، غالبا ما تكون مكافآتهم مبنية على النتائج التي تعرض المؤسسة لحدود دنيا من الإنتاج، فالعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تطبق نتائج التمكين وتمكن العاملين بدرجات

1 - وحيد بن أحمد الهندي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم علوم إدارية 2008، ص34.

2 - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص140

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

متباينة، وفي بعض شركات التمكين يعني تشجيع أفكار العاملين في الوقت الذي تكون فيه السلطة النهائية لاتخاذ القرار في أيدي المدراء، في شركات أخرى يعني التمكين القوة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات.

2 - أهمية إستراتيجية التمكين:

- يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة لكل من العاملين والمنظمة معا، وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردين وغيرهم، ويمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها كثير من الباحثين فيما يلي¹:
- إتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضع إتخاذ القرار.
- سرعة إتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- الإستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو إتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم إتخاذها.
- زيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى ومعنى.
- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالإنتماء والالتزام اتجاه المنظمة، فالقبول هو احتياج إنساني يتم إشباعه عن طريق التمكين.
- يثير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بدرجة من الحرية، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلا.
- كما يعمل التمكين على رفع روح المؤسسة لدى العاملين ويجعل هدفها الأسمى ضمن أولوياتهم.

المطلب الثالث: مستويات إستراتيجية تمكين العاملين

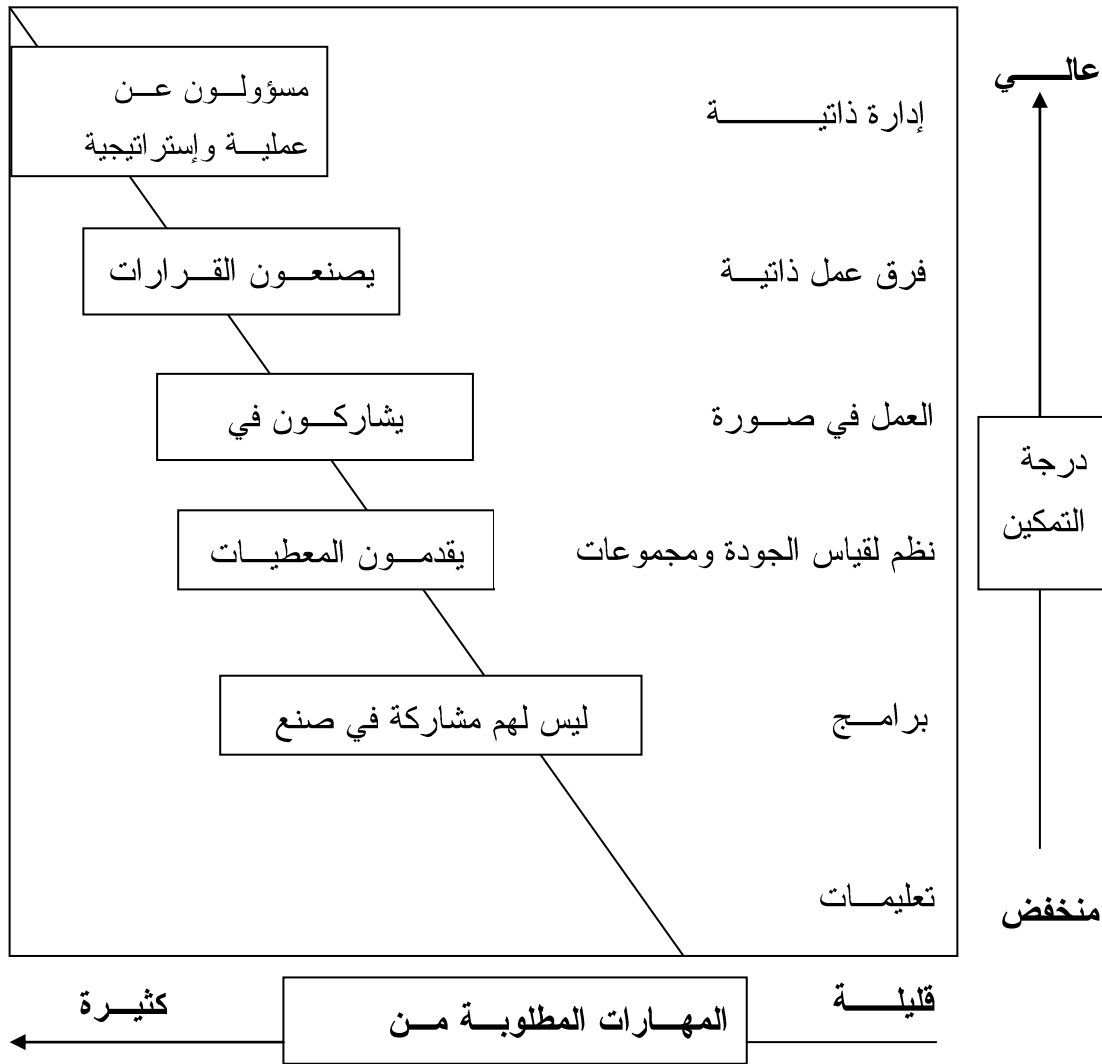
إن تمكين العاملين يعني الخروج إلى مستوى جديد، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل

1 - د. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 101.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

إلى أعلى، لكن المشكلة هي كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عالي من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا، ويطلق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات.

وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي¹:



الشكل رقم (01): تسلسل التمكين

المصدر: عطية حسين أفندي، نفس المرجع، ص 37.

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة على التمكين المطلقة هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة وتنظيم

1 - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 مصر، ص 37

الفصل الأول الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للكفاءة، وهنا نبادر فنقول أن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين.

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة على النحو التالي:

شكل رقم (02): ثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد

المستوى الثالث: ما بعد التقليدي

يتبع نظما للإدارة والحقوق اختارها بنفسه، يعي اختلاف القيم بين الأفراد، أنهم ينشدون حولا ابتكارية لمعضلاتهم، يوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة.

المستوى الثاني: التقليدي

يؤدي ما يتوقعه منه الآخرون، يؤدي واجبات والتزامات يفرضها النظام الاجتماعي ويلتزم بالقوانين.

المستوى الأول: ما قبل التقليدي

يتفادى العقاب بإتباع القواعد، يهتم بالمصلحة الشخصية، يطبع لذات الطباعة

تحويلية تخدم الموظف

توجيهي، تشجيعي

نوع الإدارة: استبدادي قهري

يعتمد على الفرق (المجموعات)

موظفون ممكنون يشاركون

العمل المشترك مع مجموعة

سلوك الموظف: إنجاز العمل

مشاركة كلية

المصدر: عطية حسين أفندي، نفس المرجع، ص 39.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

يظهر من الشكل رقم (2) أن عملية اتخاذ القرارات تمارس على كل المستويات وأن العمال مسؤولون عن استراتيجية اتخاذ القرار المتبعة وهذا ما يجعل المديرين يقومون بعدة تدابير لاستثمار أفكار وخبرات العاملين مما يؤدي إلى مشاركتهم باستمرار مشاركة كلية.

وأنه باستخدام التمكين يتم تحفيز العاملين لأنهم يواجهون تحديا مباشرا، وتتوفر أمامهم فرص استخدام عقولهم وتصوراتهم، ويعطيهم سلطة اتخاذ قرارات من شأنها التأثير على عملهم، كذلك فإن معظم الناس يحتاجون إلى تفعيل الذات وهي القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفاعليتهم. وقد عرف (Ilawle and Bawer : 1992)¹ مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:

◀ المعلومات عن أداء المنظمة.

◀ المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.

◀ المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.

◀ القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وإذا كانت استراتيجية التمكين هي قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع اتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على عدة مستويات: أفراد، مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب.

وفي كل حالة هناك مستويات تأخذ بها هذه المشاركة مجراها على سبيل المثال يمكن أن تتمثل المشاركة

في:

❖ توفير المعلومات.

❖ المناقشة قبل اتخاذ القرارات.

❖ صنع القرار الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أولية أو المشاركة في التفاوض قبل اتخاذ القرار.

وهذه المشاركة موضحة ببساطة في الشكل التالي، حيث مستويات التمكين موضحة كخطوات

منفصلة، ولكن الموضوعات الفردية سيتم تناولها بطرق مختلفة، وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة والإجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة خطوة، بحيث يسبق إعطاء المعلومات الاستشارة، وتسبق الاستشارة المشاركة، والمشاركة التفويض، والتفويض التمكين الكامل.

1 - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مرجع سابق ذكره، ص 102

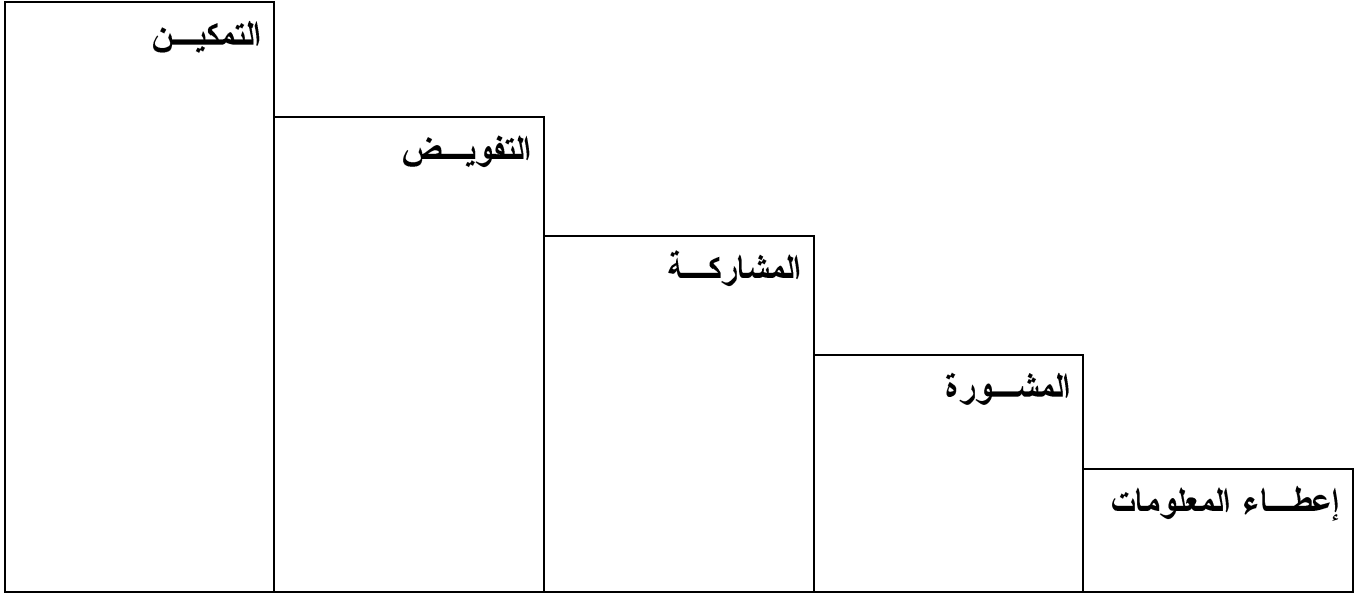
الفصل الأول الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا،

وفي كل مرحلة سوف يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة.

إن التمكين يتطلب مستويات عالية من الالتزام ولا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق تنمية الثقة المتبادلة.

الشكل رقم (03): الخطوات الأساسية للتمكين



المصدر: عطية حسين فندي، نفس المرجع، ص40

النشاط المركزي في هذا الشكل هو المشاركة في القرار، وهو يتطلب اهتماما خاصا، إن القرارات الأولية يمكن اتخاذها حين تتوحد مصلحة الطرفين، أما إذا اختلفت مصالحهم فإن المشاركة ستأخذ شكل التفاوض، الذي لا يشمل بالضرورة الآليات الرسمية للتفاوض وما شابه، بالرغم أنه قد يكون مناسباً في بعض الحالات، إلا أنه بشكل عام لا بد أن يوجد أخذ وعطاء حتى يشعر كل من الطرفين بأنه قد جنى بعض الفائدة من هذه المناقشة.

وبصفة عامة يمكن تحديد أهم آليات عملية تمكين العاملين في الآتي¹:

- 1 - تفويض السلطات والمسؤوليات لهم.
- 2 - مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا.
- 3 - توافر نظم وقواعد وإجراءات للعمل.
- 4 - تدعيم وإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار.

1 - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية،

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

المطلب الرابع: مقومات استراتيجية التمكين.

هناك عدد من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين من أهمها ما يلي:¹

أ - العلم والمعرفة والمهارة:

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

يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته، ويقصد بثقافة المنظمة أنماط من الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها أو اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة.

ب الاتصال وتدفق المعلومات:

تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والإبتكار ويختصر الكثير من الجهود.

ج- الثقة بين القائد والمرؤوسين:

تعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين، حيث يرى Hartt أن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، وهو شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين. وثقة الأفراد في القائد دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين، ويتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين، ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الإهتمام والتواصل وتأسيس العلاقة على النفع المتبادل.

د- الحوافز المادية والمعنوية:

تشير كثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية، كما فيه مشاركة في المنافع، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة

1- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

بشكل مباشر بأداء العاملين فمن يستثمر التمكين لتحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والإبداع، والتفكير الخلاق.

وفي ضوء ما سبق يلاحظ أن التمكين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية، وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فالثقة والمعرفة والمشاركة في الرؤيا والمعلومات تحتاج إلى تغيير في نوايا الجميع ومعتقداتهم وسلوكياتهم لإنجاح مفهوم التمكين.

المطلب الخامس: أساليب استراتيجية التمكين وأهدافها.

هناك عدة أساليب لاستراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة، وفيما يلي بعض أساليب استراتيجية التمكين وبعض أهدافها.

أولاً: أساليب استراتيجية تمكين العاملين.

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية:

أ- **الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي)**¹: إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

- وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
- أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي فريق العمل (4-20 فرداً)، وأن يكون لها قائداً ممتازاً.
- أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.
- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.
- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط، التنفيذ والتقييم.
- أن تتوفر الفرص لأعضاء الفريق في المشاركة في التخطيط، وحل المشاكل، والتقييم لعمليات الفريق.

ب- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق

مزيداً من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤديوا دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية.

1- أحمد الخطيب والدكتور عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، طبعة 2009 الأردن ص56.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

ج- المشاركة في القضايا: يمكن تحقيق التمكين بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محددة، ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة، أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقا للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم.

د- أسلوب تمكين الذات: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات" ويبرز هذا التمكين عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.¹

هـ- أسلوب تمكين الفريق: التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

ثانيا: أهداف إستراتيجية تمكين العاملين.

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهمية التي يمكن أن تحققها إستراتيجية التمكين من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية واختلاف الوصف قد يكون سببه اختلاف النظرة للتمكين لكونه إستراتيجية إدارية أو فلسفة إدارية أو فلسفة منظرية أو أيديولوجية تنتهجها الإدارة. ويمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين، إذ أشار (Lawson)² إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:

أ - إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

ب الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

ت زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

في حين أشار (Ugboro&Obenge)³ إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ويمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

أما (Lloyd)⁴ فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

أ - جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعل أداءهم أفضل.

1- ملحم يحي سليم، الإدارة الإستراتيجية كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006 ص 22

2- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2 2009 ص 93.

3- د.محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سبق ذكره ص225

4- د.محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، نفس المرجع السابق ص226.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

ب- يعد التمكين استراتيجيية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المترابدة.
ت- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

وقد ركزت دراسة (Johnson&Thurston,1997)¹ على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو

البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار، لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها، بسبب سهولة المواصلات وتعقد احتياجات الزبائن وتنوعها، فضلا عن إعادة هيكلة المنظمات بعد انتشار العمل بنظام الجودة الشاملة (TQM).

ويود الباحثين الإشارة في آن واحد إلى الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها ألا وهي أن استراتيجيية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الإنشغال في الجانب العملياتي والانصراف إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا، سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأشير الفرص، أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.

1- د.محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سبق ذكره، ص226.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

المبحث الثالث: تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

يفتضي تطبيق استراتيجية التمكين توفر مجموعة من المتطلبات حتى يكتب له النجاح وفيما يلي بعض هذه المتطلبات:

المطلب الأول: متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

أشار (Criffin) إلى أن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي¹:

- ◀ صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- ◀ إلتزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- ◀ نبذ الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- ◀ إعتقاد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.
- ◀ إلتزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

كما أوضحت دراسة (Eccles)² إلى أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين عليها أن تضمن

اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل، واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات والإفنتاح على الأفكار الجديدة، ودعم الابتكار والإبداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية.

لقد كانت إشارة (Daft)³ غاية في الأهمية لكونها حددت مفهوم الرقابة المطلوبة في تنفيذ استراتيجية

التمكين، فقد أشار إلى أن المنظمة إذا ما أرادت أن يكون التمكين فاعلا ومؤثرا فهو من واجب الأفراد الذين يفهمونه تماما، وليس معنى ذلك منح الحرية للعاملين من دون إشراف الإدارة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن

جرى تمكينهم، وأن التمكين لا يعني قطع الصلة مع الإدارة بل يعني في حقيقته وجود اتصال مباشر بين

المستويات الدنيا والإدارة العليا، ويمكن اعتبار ما جاءت به أفكار (Nicholls) إضافة إلى ما ورد عرضه

من متطلبات يجب أن تتوافق في قوة العمل المرشحة للتمكين وهي:

- الإلتزام العالي والولاء اتجاه العمل والمنظمة.
- معرفة استراتيجيات المنظمة وأساليب تحقيقها.
- معرفة تفاصيل أعمالهم ومتطلباتهم.

1 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، مرجع سبق ذكره، ص 99 .

2 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، نفس المرجع السابق، ص 106.

3 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، نفس المرجع السابق، ص 108.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

لقد أشارت دراسة (الملوك، 2002)¹ وهي بصدد توحيد ما أفادت به آراء وأفكار الباحثين لتحديد

متطلبات تنفيذ استراتيجية التمكين بما يأتي:

- 1 - ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
- 2 - تدفق المعلومات بجميع الإتجاهات وللمعظم المستويات.
- 3 - تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.
- 4 - دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
- 5 - تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
- 6 - اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطه.
- 7 - تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق استراتيجية التمكين وتقنياتها ودوافعها.

يمر التمكين بمجموعة من المراحل، كما له عدة تقنيات، بينما لديه عدة دوافع سنتطرق إليها لاحقاً.

أولاً: مراحل تطبيق استراتيجية التمكين:²

من وجهة نظر (Daft) فإن تطبيق استراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في

أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

أ - تشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الاعتناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم

اتجاه الأعمال الخاصة بهم.

ب - تشجيع مقترحات العاملين.

ت - منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وخاصة من ينال الثقة منهم.

ث - تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات،

وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل ذاتية القيادة، وفرق المشاريع الخاصة.

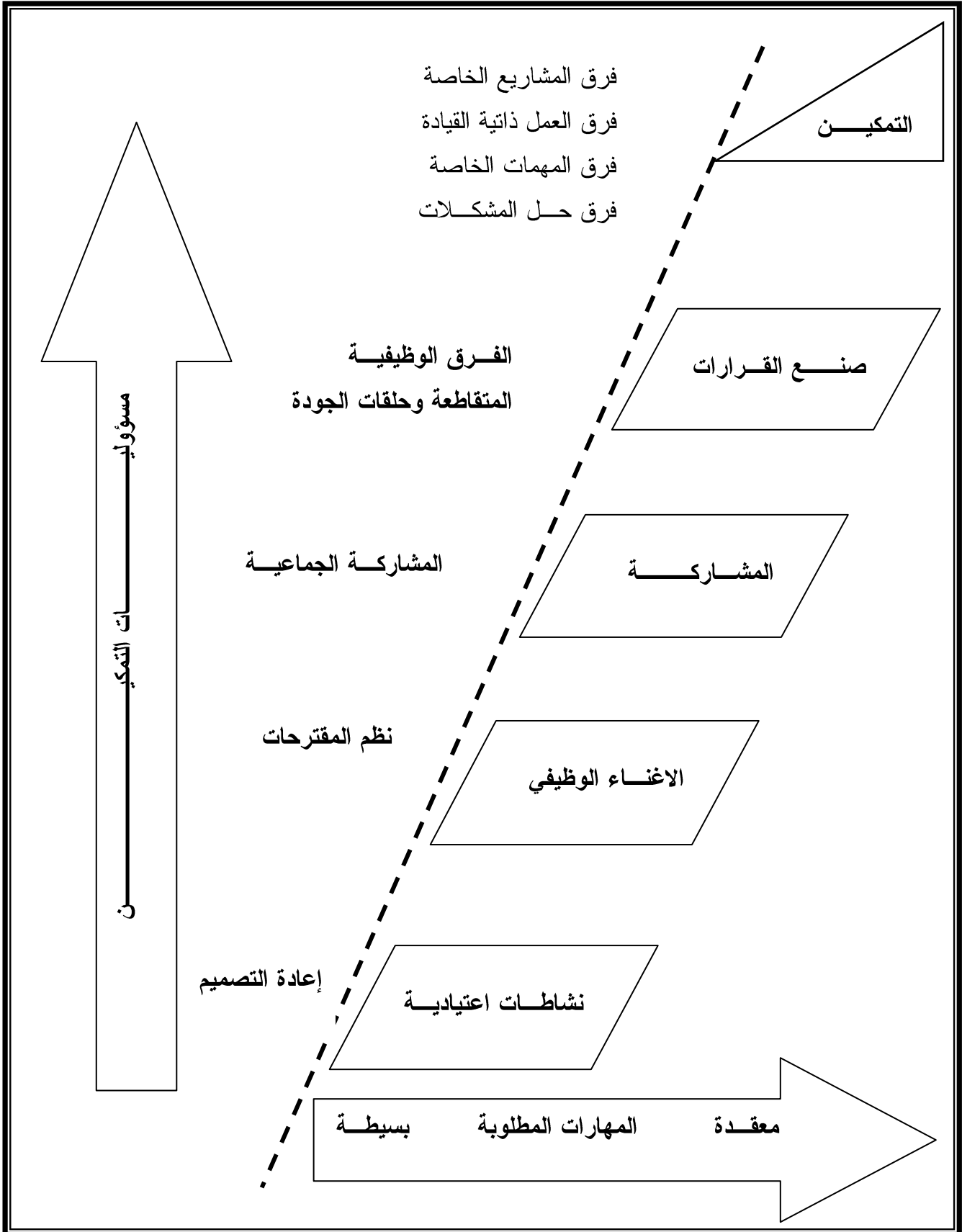
ج - تمكين العاملين على نحو تام.

والشكل رقم (4) يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أراده (Daft).

1- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، ط 1، ص 113.

2- د. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث مرجع سبق ذكره، ص 197.

الشكل رقم (04) التتابع المرحلي للتمكين



المصدر: زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 101.

الفصل الأول = الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

يلاحظ من الشكل رقم (4) تدرج المهارات اللازمة لإكساب العاملين القدرات لتمكينهم فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الإعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهايتي الشكل إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية.

ثانيا: تقنيات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

يمكن إجمالها بأربع تقنيات¹ هي:

أ - قد تعتمد المنظمات فرق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الإدارة الذاتية)، وقد أشار Robbins إلى أن الإدارة تلجأ لدعم هذه الفرق وتمكينها لأداء عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة على الأعمال المكلفين بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة، بحيث تتجاوز القيادات مسؤولية قيادة هذه الفرق من الأدوار التقليدية إلى أدوار جديدة تحت تسميات جديدة هي القائد الموجه والقائد المسهل والقائد المدرب.

ب كما أن هناك تقنية النمط المنظمي إذ أشار (Nicholl) إلى أن تطبيق التمكين يستوجب نمطا عضويا قادرا على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد.

ت - أشار (Collins) إلى أن هناك تقنية ثالثة وهي التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها إستراتيجية التمكين، إذ يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه، مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية.

ث أخيرا حدد (Simon) الرقابة كنمط آخر، إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة (أي التشخيصية) إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية الرابعة التي تلائم تطبيق إستراتيجية التمكين.

يشير الباحث هنا إلى أنه لا يوجد فصل بين هذه التقنيات بشكل يجعل المنظمة تعتمد تقنية دون أخرى، بل قد تتداخل هذه التقنيات، إذ من خلال العرض النظري تبين لنا أن إستراتيجية التمكين لا تتناسب مع الهياكل التقليدية، وبذلك فإنها تتلاءم وتقنية فرق العمل الذاتية، وهذه تتسجم مع الهياكل المسطحة أساسا كما أن (Simons) أشار إلى أن هذه الفرق تكون محكومة بأكثر من نوع من أنواع الرقابة، وبذلك فالتداخل تحصيل حاصل بين التقنيات جميعا.

1 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 159، 158.

الفصل الأول = الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

ثالثاً: دوافع تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

أشار (الملوك) ¹ إلى أن التمكين يشكل رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية، لأن التمكين كإستراتيجية تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين وتعزيز اندفاعهم نحو العمل، عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها، فضلاً عن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها. لذا فإن الدوافع التي تدفع المنظمة لتبني إستراتيجية التمكين يمكن وصفها بحسب رأي (Erstad) ² إلى أن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا لدفع المنظمة صوب تطبيق إستراتيجية التمكين، وتنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة الصناعة، بالإضافة للتغيرات في تركيبة القوى العاملة والتطلعات المتباينة للزبائن، أما التحديات الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في تحقيق قدر من الإندفاع الذاتي من خلال الإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية. وهذه التحديات أملت على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية.

كما قدمت دراسة (Eccles) ³ عدداً من المؤشرات الدافعة صوب إستراتيجية التمكين منها:

- ◀ يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة لمواردها وخاصة البشرية منها لتحقيق أهدافها.
- ◀ يعد التمكين استجابة لثورة الإتصالات وتقنياتها مع ما توفره من إمكانات كبيرة لإتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، ومن مرونة الوجود في المكان المناسب.
- ◀ توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على النحو الفاعل لتحقيق الأهداف المنظمة.

وقد تلت دراسة (Eccles) دراسة أخرى في عام 1998 للباحثين (Ahmed&Rafuq) ⁴ أشارا فيها

إلى بعض العوامل لاعتماد إستراتيجية التمكين والتي يمكن إيجازها بالآتي:

1-سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 126.

2-سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 258.

3-ملحم يحي سليم، الإدارة الإستراتيجية كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره ص 99.

4-ملحم يحي سليم، نفس المرجع السابق، ص 101.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

- ثورة التسويق وما ينتج عنها من حاجات ورغبات متنوعة للزبائن والصعوبات التي تواجه

المنظمات في المحافظة على حصتها السوقية، تجعل اعتماد المنظمات لمدخل الإرضاء الواسع للطلبات أسبقية تنافسية تستخدمها بفاعلية.

- تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمها يتطلب موارد مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجها

لوجه من خلال أفراد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

كما أن دراسة (Daft)¹ أشارت إلى الدوافع الآتية:

- التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم

منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتحقيق طلبات الزبائن فضلا عن السرعة في

الإستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.

- يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.

وأخيرا فقد أشارت دراسة (الملوك) إلى الدوافع الآتية:

- يعد التمكين إستجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد

وتفتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

- يعكس نجاح التمكين في أي منظمة توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات

ومهارات، وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجديّة

الإدارة في تطبيق التمكين.

ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الايجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني

أكثر المنظمات لاستراتيجية التمكين.

المطلب الثالث: نماذج تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

نموذج ماركواردت (Marquardt)²: يرى البعض من علماء الإدارة وجود علاقة مباشرة بين

مصطلح التمكين والمصطلحات المعاصرة الأخرى، وفي مقدمتها التعلم التنظيمي لاهتمامها بالموارد البشرية

وحرصها على توفير فرص اكتساب المعرفة، وإثراء المعلومات، وتنمية المهارات، وتشجيع رأس المال

الفكري والمعرفي باعتباره الطاقة التي تحقق من خلالها التميز والإبداع بحيث تقوي لدى العاملين دوافع

1 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، مرجع سبق ذكره، ص 129.

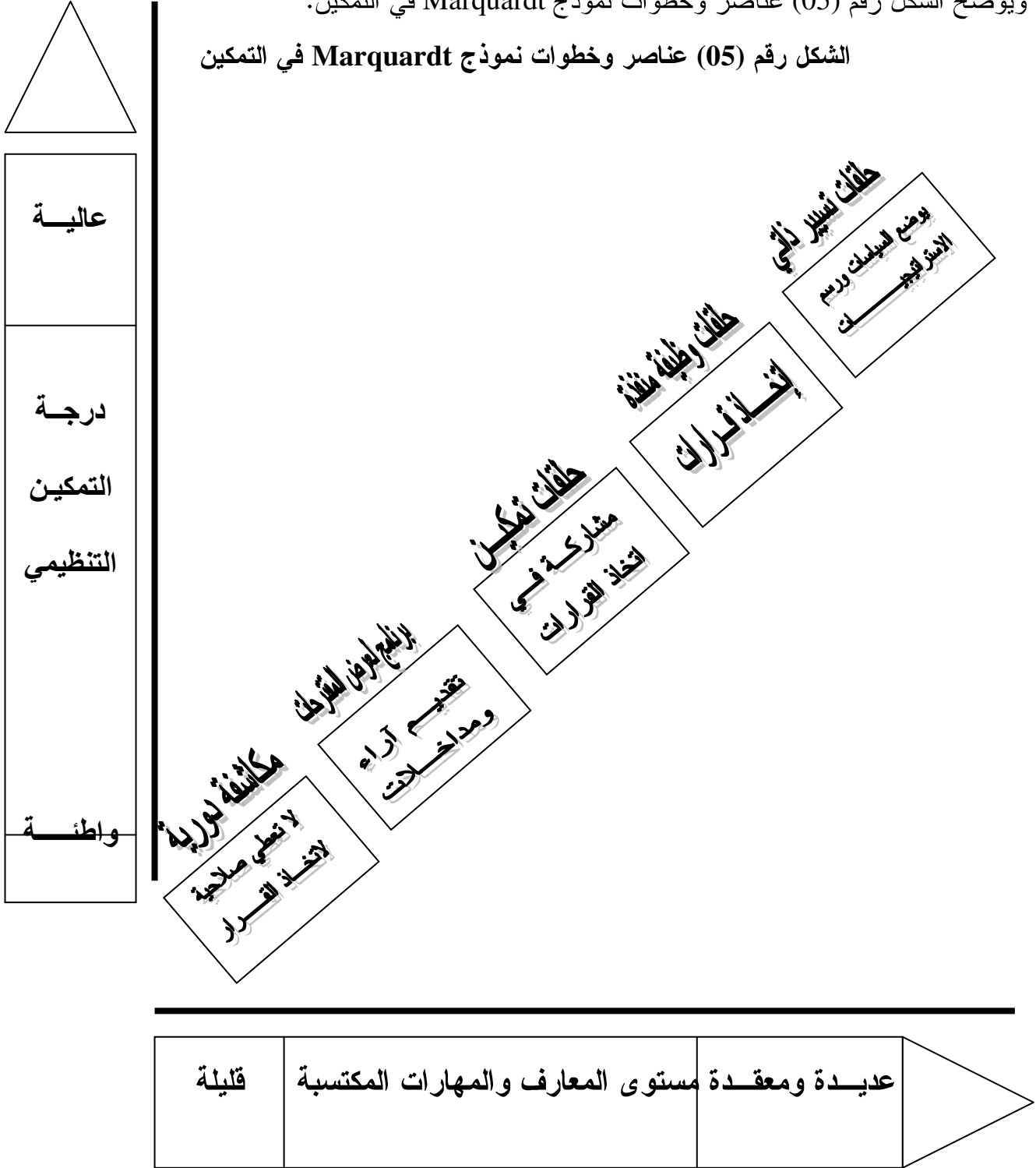
2 - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقته بمستويات التمكين، مرجع سبق ذكره، ص54.

الفصل الأول الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

الإنجاز، وتوظيف المعرفة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف. وقد أكد "Marquardt" في كتابه "بناء المنظمة المتعلمة"، على هذه الصلة الوثيقة وهذا الترابط الفعال بقوله: أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي.

ويوضح الشكل رقم (05) عناصر وخطوات نموذج Marquardt في التمكين:

الشكل رقم (05) عناصر وخطوات نموذج Marquardt في التمكين



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 57.



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 58.

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها:

- ❖ معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
- ❖ تحلي الأفراد بالسلطات المساوية للمسؤوليات.
- ❖ وضع مستويات الإنجاز المتميز.
- ❖ ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الإمتياز.
- ❖ تزويدهم بالمعارف والمعلومات.
- ❖ مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- ❖ الإعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- ❖ دعم الثقة فيهم.
- ❖ عدم لومهم في حال الفشل.
- ❖ التعامل معهم بشرف واحترامهم.

الفصل الأول = الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

المطلب الرابع: أبعاد تطبيق استراتيجية التمكين.

حدد Lashley and Mc Goldrick خمسة أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة

التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد باختصار¹:

البعد الأول: المهمة

يهتم بالحرية التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه بأداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن بتفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار حجم الإستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجاتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

البعد الثالث: القوة

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

البعد الرابع: الالتزام

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

البعد الخامس: الثقافة

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

1- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

المطلب الخامس: مزايا ومعوقات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا، كما أنه يواجه عدة معوقات سنذكرها لاحقاً.

1- مزايا تطبيق إستراتيجية التمكين

يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمنظمة معاً، وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردين وغيرهم، ويمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها الكثير من الباحثين فيما يلي:¹

◀ اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.

◀ سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فالكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.

◀ الإستفادة من خبرات مهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.

◀ أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها، أنه بمثابة نظام خبرة Expert System.

◀ زيادة درجات الرضا لدى العاملين وزيادة الفخر والإعزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضاً لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى.

◀ يثير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.

◀ يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً. من كل ما سبق يمكن القول أن التمكين إذا تم بصدق وثقة من قبل القادة، وقدرة على تحمل المسؤولية

والتزام وتعهد بالإستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين، فسوف يساهم التمكين في:

- زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين.

- تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب.

- زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية.

1 - د. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سبق ذكره ص 256.

الفصل الأول = الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين

- الإتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي.

2- معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين:¹

أشار العديد من الكتاب إلى عدة معوقات للتمكين من أهمها:

- ❖ ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملغاة على العاملين مع ما هم منقلوب به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا، وهو ما ينطبق أيضا على المدراء والقياديين.
- ❖ أحيانا يتهم المدراء والقادة، ويوجه لهم اللوم أو يحملون بعضا من المسؤولية في إعاقه التمكين التنظيمي، أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة، وإن أظهروا عكس ذلك إضافة احتمالية وجود قيادات غير متمكنة، أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية.
- ❖ تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.
- ❖ عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار، فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.
- ❖ المرؤوسين منخفضو الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.
- ❖ قد يأتي مدير جديد يود أن يضع بصماته فيغير ما قد يكون قائما من فلسفة وأساليب التمكين.
- ❖ غياب الأمن الوظيفي، فلن يبذل موظف أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.
- ❖ ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختيارا سهلا بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

1 - أحمد الخطيب والدكتور عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره ص 98.

الفصل الأول **الإطار المعرفي لإستراتيجية تمكين العاملين**

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن إستراتيجية تمكين العاملين هي أحد المواضيع ذات الأهمية البالغة، والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة، بحيث إستراتيجية تمكين العاملين تتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعها وتحقيق تنافسيتها، وذلك من خلال دراستنا للأبعاد المكونة لتمكين العاملين وفوائده والعقبات التي تحد من فعاليته.

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال ينال الإهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. ولا شك أن عملية تحسين الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ذلك لأنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، وتحسين الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم الأداء والأساليب المستخدمة لتحسين الأداء، وتوضيح أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء، وقد تناول هذا الفصل ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء، وفي الثاني إلى أساسيات تحسين الأداء في المؤسسة بينما تحدثنا في المبحث الثالث عن دور استراتيجية تمكين العاملين في تطوير أداء المؤسسة.

الفصل الثاني = أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد الأداء في المؤسسة

نتطرق في هذا المطلب أولاً إلى مؤشرات الأداء ولاحقاً إلى أبعاد الأداء كما يلي:

أولاً: مؤشرات الأداء

اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وهذا من منطلق أن المؤسسة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيد وفقاً لهذه النظرة المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، غير أن تطورات المحيط دفعت المؤسسات إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها. وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وتستخدم في أداء المؤسسات في:¹

الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشاراً واستعمالاً خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة بحيث يأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.

غير أن هذه المؤشرات التقليدية تعرضت إلى الكثير من الانتقادات لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط وإهمالها لقيمة الزبائن، وفي ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، تم الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظراً لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعمل على ربط الأداء الحالي بأدائها المستقبلي كما لها أهمية في إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجياتها إلى أفعال وقد بين كل من نورتن وكابلن الفوائد التالية لهذه المؤشرات²:

- التركيز على التنظيم ككل.
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء.
- تحسين المقاييس الإستراتيجية في المستويات الدنيا أي في وحدة العاملين التنفيذيين وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

1-Gregory Denglos, la création de valeur, édition Dunod, paris 2003, p67.

2- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005 ص 126.

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

ثانيا: أبعاد الأداء

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر على الأخذ في الحسبان البعد التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي¹:

أ - البعد التنظيمي في الأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ب - البعد الاجتماعي للأداء:

يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسير فالمؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات.....الخ).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة.

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة "قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، وهي كالاتي²:

أولاً: العوامل السياسية.

- وجود سياسات حاكمة لأعمال المنظمة.
- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المنظمة.
- طبيعة النظام السياسي في الدولة.

1 - الشيخ الداوي، جامعة الجزائر: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، - عدد 2009/07-2010 ص 218/219.

2 - محمد الأكرم العدلوي، العمل المؤسسي، دار بن حزم الطبعة الأولى، لبنان 2002 ص 203-204.

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

- المناخ السياسي العام وأثره على المنظمة.

ثانيا: العوامل الاقتصادية

- الموارد الاقتصادية للمنظمة.
- العمالة والبطالة وأثارها على المنظمة.
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وآثاره على المنظمة.
- النظام الاقتصادي للدولة وآثاره على المنظمة.

ثالثا: العوامل الاجتماعية

- مصالح وقضايا وحاجات المنظمة والمجتمع.
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام.
- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة إنسانيته.
- طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعي.

رابعا: العوامل التكنولوجية

- مدى المواكبة للتقدم الاجتماعي.
- أثر التقنية على أداء المنظمة.
- مدى الاهتمام في توظيف التكنولوجيا لحياة أفضل.
- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

خامسا: العوامل البيئية

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمنظمة.
- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمنظمة.
- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمنظمة.
- المجال الذي تتحرك به المنظمة.

بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر سلبا على مستوى الأداء بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، ولأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا نجد: ¹

- نقص في التراكيبات والتجهيزات مما يصعب من مرونة العمل.
- السياسات المحددة للعمل التي تؤثر على الوظيفة ونقص التعاون مع الآخرين.
- نمط الإشراف وظروف العمل.

1-Philippe Ramond, le Management opérationnel Direction et animation des équipes, MAXIMA, paris 2004,

الفصل الثاني **أساليب تحسين الأداء في المؤسسة**

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، لذلك فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة هو توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين وتوفير بيئة عمل مدعمة تقل فيها عوائق الإدارة إلى أقصى حد ممكن.

المطلب الرابع: أهداف تحسين الأداء في المؤسسة

يرى Fisher أنه إذا كانت الدراسة التي تم إجراؤها على العاملين دقيقة بشكل كاف فيجب أن تكون المنظمة قادرة على خلق الأجواء المتعلقة بالعاملين لتحسين أدائهم كما يلي¹:

- خفض معدل التغيب.
- خفض التكاليف.
- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- تحسين النظام الأمني.
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- زيادة الإنتاجية والإبقاء على العاملين الأكفاء.
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين ومن فعالية عمل تدريبهم.

1 - دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، مصر 1998 ص 29.

الفصل الثاني = أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات تحسين الأداء في المؤسسة

تعمل كل مؤسسة مهما كان نوعها على تحسين أدائها لما له من أهمية بالغة في تحقيق مختلف الأهداف بفعالية وبصورة ملائمة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى جوانب تحسين الأداء في المؤسسة وفق أربع مطالب كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المؤسسة

من أهم مفاهيم العصر الحالي، إن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون،..... وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري¹.

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي إذا قمت بمعالجة

ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد.

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وأن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

المطلب الثاني: دور أفراد المؤسسة في تحسين الأداء²

أولا: دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص ذلك بالخطوات

التالية:

- 1- تحديد المشكلة والتقييم اللازم لها.
 - 2- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
 - 3- وضع وتحديد الأهداف.
 - 4- تحديد المدخلات اللازمة.
 - 5- التطبيق والتعزيز (محاولة تحسين سلوك الأفراد).
 - 6- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.
- دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.

1-Philippe Ramond, le Management opérationnel Direction et animation des équipes, MAXIMA, paris 2004, p210

2-الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزئية، الهام يحيياوي،جامعة باتنة، مجلة الباحث العدد 05.2007، ص 49

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

ثانيا: دور فرق العمل في تحسين الأداء

فرق العمل هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم تخصصات مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسئولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10، وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل واضحة أمامه.

ثالثا: الرضا الوظيفي وتحسين الأداء

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال.

يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضى الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل. وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية اتجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة.

المطلب الثالث: خطوات عملية تحسين الأداء في المؤسسة¹

هناك أربعة خطوات أساسية توضح عملية تحسين الأداء في المؤسسة.

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- **الوضع الحالي/ الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

1-Louise Lemire, Laétan martel, l'Approche Systémique de la Gestion de Ressources Humaine, presses de l'université du Québec, 2007. p 31

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل وتطبيقها.

- تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها.
- تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل.
- الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات.
- قياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.
- مراجعة كل عملية التي تم القيام بها وتقييم نتائجها.
- وضع خطط للتطوير والتحسين المستمر.

الخطوة الرابعة: مراقبة وتقييم الأداء

إن عملية مراقبة وتقييم الأداء في المؤسسة تتم من خلال تشخيص المحيط الداخلي للمؤسسة ودراسة مختلف وظائفها من حيث أهدافها ويكون هذا التقييم من خلال:

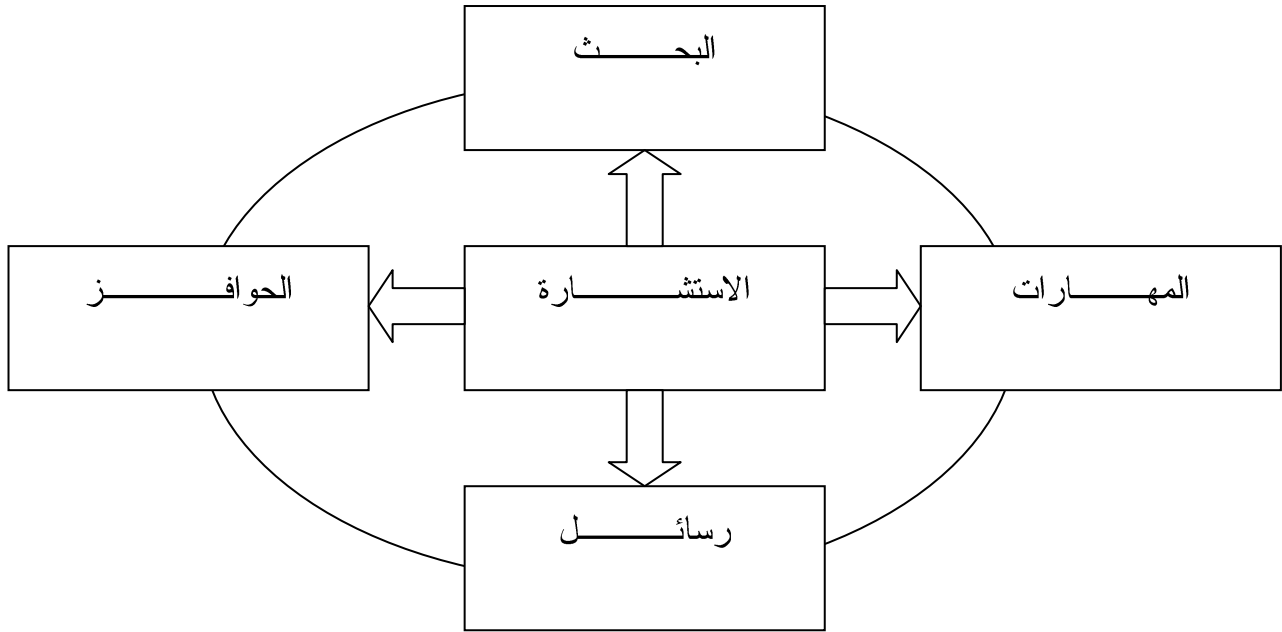
- تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء

1- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن 2006 ص 132.

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

- جمع معلومات عن العاملين وتكوينهم
- اختيار معايير وأساليب وطرق للتقييم.

من خلال استعراض خطوات عملية تحسين الأداء، يرى Fisher وجود أربع عناصر رئيسية لتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث، تطوير المهارات، التدريب، والاتصال، والحوافز. والشكل (07) يبين ذلك كما يلي:



المصدر: John Fisher كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت دار فاروق للنشر، القاهرة 2003، ص 33.

المطلب الرابع: أساليب تحسين الأداء

أولاً- إعادة الهندسة¹: تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن منهج إعادة الهندسة يشير إلى التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة وإدارتها العليا، وأيضا رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

أ- عناصر إعادة الهندسة: بالرغم من أن مؤلفي كتاب إعادة الهندسة يطلبون عدم وجود افتراضات مقدمة أو محصلات متوقعة لتطبيق إعادة الهندسة إلا أنهم يقدمون سبعة عشرة عنصرا لهذا المفهوم:

1-Kotler et Dubois « marketing- management » paris Pearson édition 11ème éditions 2004 p 51

الفصل الثاني **أساليب تحسين الأداء في المؤسسة**

- 1- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة.
- 2- العمال يتخذون القرارات.
- 3- تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة.
- 4- للعمليات صور متعددة، فالعمل ينقسم إلى روتيني وصعب وغير عادي.
- 5- يؤدي العمل عند الحاجة الفعلية.
- 6- المراجعين والمراقبين يتم تخفيضهم حيث تزداد الثقة بين الموظفين.
- 7- مدير الموقف "الحالة" يعتبر طرف أساسي للاتصال.
- 8- تسود العمليات المركزية واللامركزية في آن واحد.
- 9- تغير وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات.
- 10- تتغير أدوار الأفراد من متحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي.
- 11- يتغير الإعداد للموظفين من التدريب إلى التعليم.
- 12- تتغير مقاييس الأداء انطلاقاً من الاعتماد على الأنشطة.
- 13- تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة على الأداء.
- 14- تتغير معايير القيم من الحماية إلى الإنتاجية.
- 15- يتغير المديرون من مشرفين إلى مدربين
- 16- تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى مستوية (أفقية)
- 17- التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة.

ب- مبادئ إعادة الهندسة: تركز على الدعائم التالية:

- التنظيم حول النتائج وليس حول المهام.
- جعل أولئك الذين يستخدمون مخرجات العملية هم الذين يؤديون العملية ذاتها.
- يتم تصنيف المعلومات من خلال العمل الحقيقي الذي ينتج العمليات.
- معالجة الموارد المشتتة كما لو كانت متمركزة.
- ربط الأنشطة المتوازية بدلا من تجميع نتائجها، ويؤدي ذلك إلى استمرارية التنسيق والتواصل.
- تحدد نقطة القرار حيث يؤدي العمل، ويتم بناء الرقابة خلال العملية.
- يتم الحصول على المعلومات مرة واحدة ومن مصدرها، وذلك بهدف تلاقي حدوث الأخطاء الداخلية عند تجميع وتحليل ونقل البيانات، وأيضا بهدف التخلص من البيانات الفائضة.

ج- معوقات وقيود إعادة الهندسة: يمكن إجمال هذه المعوقات من خلال آراء العديد من الكتاب كما

يلي:

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

- الأخذ بعين الاعتبار تأثير وتأثر إعادة الهندسة بنظم المعلومات فقط، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.

- يغفل المديرون على العموم عن تقديم الدعم الدائم والصورة الواضحة عن تقدم إعادة الهندسة، لذا فإن الخوف والرعب ونقص الأمان تنتاب وتؤثر على سلوك العاملين، حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقدان بعض الموظفين لوظائفهم.

- وهناك اعتقاد سائد لدى الموظفين بأن إعادة الهندسة غالباً ما يصاحبها تخفيض في قوة العمل ولذلك من المتوقع أن يسود الضيق والملل والتمرد داخل قوة العمل، ويمكن من خلال التدريب والتوجيه إتاحة الفرصة للموظفين لكي يعرفوا كيف تؤثر عليهم إعادة الهندسة، وإعطائهم الفرصة لأخذ رأيهم وهذا يقلل ويصعب من المقاومة.

- إهمال الثقافة التنظيمية.

- قصور نظم تدريب الموارد البشرية.

- عدم وجود نظم تقييم الأداء.

- قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت.

- تطبيق أسلوب البدء من الصغر عند إعادة هندستها.

- عدم خبرة المديرين في بعض مجالات العمل.

ثانياً- إدارة الجودة الشاملة:

أ **تعريفها:** هي فلسفة حديثة تأخذ نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل نشاط داخل المنظمة، وقد اختلف الباحثون في تعريفها حيث عرفها جوزيف جابلونسكي على أنها: "شكل تعاوني لإنجاز مختلف الأعمال مهما كان نوعها يعتمد على الخبرات والقدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".¹

وعرفها "كوتلير وديبوا" على أنها جهود منظمة تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل

التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والإجراءات.²

ومنه فهي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق

لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة

وغير الضرورية للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات احتياجات العميل الداخلي والخارجي.

1- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، طبعة 1 عمان 1999 ص 113.

2- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، نفس المرجع السابق ص 115.

الفصل الثاني = أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

ب- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط

فيما بينها، ويتضح ذلك من خلال:¹

* التركيز على العملاء:

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات،

كما تسعى لبلوغ رضاهم من حيث توفير الشروط التالية:

الجودة، التكلفة، الحجم، الوقت، المكان، مما يستدعي تضافر كل الجهود وتحفيز الأفراد ودفعهم

للإبداع والابتكار.

* مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة:

تأهيل وتدريب العنصر البشري، وتشجيع الإبداع والابتكار، وزرع روح المشاركة والتعاون لدى

العاملين والعمل في فريق، تبني سياسة التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد.

* التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها

وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها.

* الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم:

كانت الإدارة التقليدية تعنى بالنتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها

لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة تكون بتنفيذ العمليات التصحيحية.

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من

خلال كشف الأسباب بدلا من تصحيح النتائج.

* التغذية العكسية:

في هذا المجال تلعب الإتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على

التغذية العكسية، والتي تتحقق في الوقت الملائم، يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة

فرص النجاح والإبداع.

ج- أهداف الجودة الشاملة وفوائدها:

الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:²

1 - جوزيف جابلونسكي "تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة" عبد الفتاح سيد النعماني، القاهرة، مركز الخيرات المهنية للإدارة

1996ص

2 - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

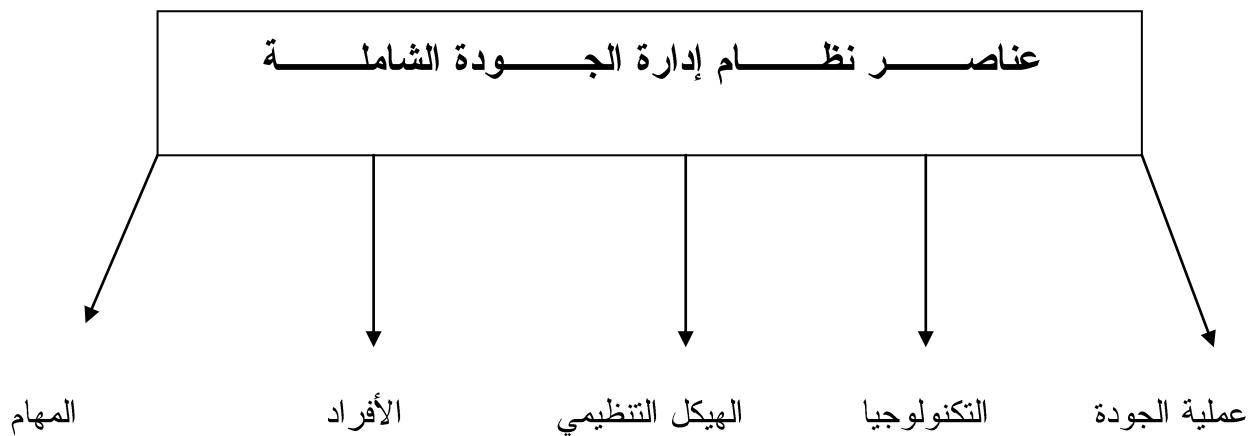
الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

- 1 خفض التكاليف: أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- 2 تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها.
- 3 تحقيق الجودة: تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين لهذه الخدمات. أما فوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فيمكن فيما يلي:¹
 - 1 - إيجاد بيئة تحافظ على التطوير المستمر، ومتابعة أدوات قياس أداء العاملين.
 - 2 - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
 - 3 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
 - 4 - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.
 - 5 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
 - 6 - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

د - عناصر إدارة الجودة الشاملة:²

الشكل والجدول التاليين يبيانان العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة، ويجب التنويه إلى أن كل خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر أو النظم الفرعية لهذا النظام يؤدي إلى فقدان الكثير من القوة والمتانة لنظام الجودة الشاملة:

شكل رقم (08): شكل يبين العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



1 - قاسم نايف "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2001"، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2005 ص 99.

2 - محمد رضا شندي، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28، 29.

الفصل الثاني = أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

جدول رقم (1) يبين العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها:

عملية	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام والوظائف
الجودة				

المصدر: محمد رضا شندي، نفس المرجع، ص 28، 29

ثالثاً: التحسين المستمر

إن مشاريع التحسين المستمر تمر بعدة مراحل بدءاً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات إدارة وأساليب الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب وهذه المراحل هي على النحو التالي:¹

المرحلة الأولى: اختيار المشروع

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المؤسسة، والمعياري في اختيار المشروع يتم بناءً على الأسس التالية:

1 أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً وتستهلك معظم الوقت داخل القسم.

2 أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة، المواد، السيارات، العدد، أجهزة الحاسب الآلي..... الخ

3 أن تكون الأهم للعملاء.

إن سوء اختيار المشروع سيؤدي حتماً إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للعميل أو المؤسسة وكذلك فإنه يعتبر عاملاً من عوامل فشل برنامج الجودة في المؤسسة.

ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع نذكر ما يلي:

- عصف الأفكار.
- تحليل المنتجات والخدمات.
- إستبيان العملاء.

1 - دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بيميك، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

المرحلة الثانية: تحليل العملية

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل، وحساب الوقت لكل مهمة في العملية، وأيضا يجري هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها. إن هذه المرحلة تمكننا وتساعدنا كثيرا في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي:

1 - تخطيط العملية.

2 - تحليل العملية.

3 - تحليل السبب والنتيجة.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات وتحليلها

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها، وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب.

وهنا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة:

1 - اختيار العينة.

2 - الأدوات الإحصائية.

3 - الرسوم البيانية.

4 - استبيانات العملاء.

المرحلة الرابعة: ابتكار التحسينات

بناء على المعلومات المتوفرة التي تم جنيها من المرحلتين السابقتين، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين، ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي:

1 - حصف الأفكار.

2 - استبيانات العملاء.

المرحلة الخامسة: تحليل الفرص

وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم تحليل إيجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها، إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيرا الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها.

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

ومن التقنيات المستخدمة ما يلي:¹

- 1 - تقييم الأفكار.
- 2 - تحليل التكاليف والفوائد.
- 3 - تحليل مجالات القوى.
- 4 - مخطط الطوارئ.
- 5 - صف الأفكار.

وينتهي مشروع التحسين بتقديم الخطة لتطبيقها في المؤسسة ويتم مراجعتها من وقت لآخر.

1 - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009 ص 77.

الفصل الثاني **أساليب تحسين الأداء في المؤسسة**

المبحث الثالث: دور تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تطوير أداء المؤسسة

المطلب الأول: أثر تمكين العاملين في تحفيز الأفراد

إن استراتيجية تمكين العاملين تحدث تأثيراً قويا وكبيراً على نفسية العمال وعلى أدائهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد، ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹، حيث ينبغي على المسير جعل مقر العمل مكاناً يشعر فيه الموظف بالراحة الشخصية والرضا الوظيفي، حيث أن الإلتحاق بموقع العمل لا يعني تعطيل الجانب الإنساني من حياتهم، لذا فإن رفع مستوى الأداء يتطلب إدراك للطبيعة البشرية وتفهمها والمساعدة على تلبية احتياجاتها الخاصة، حيث أن على المسير إدراك العلاقة بين التمكين والأداء اعتماداً على ثقافة المؤسسة والحماس والروح التي تغرسها في موظفيها لتكون هناك علاقة إيجابية².

ويمكن تبيان أهمية العلاقة بين تمكين العاملين والحوافز من خلال تبني مقترحات العاملين وإشراكهم في التسيير، فالعامل دائماً يحتاج إلى أن يشعر بكيانه وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلاً هاماً في التحفيز، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات النظر مع الكفاءات التي بحوزتها في المسائل ذات المصلحة المشتركة باعتبار أن التمكين يعزز من الكفاءة الذاتية لدى العاملين كطاقة ومحفز³.

المطلب الثاني: تأثير تمكين العاملين في توسيع نطاق السلطة⁴

لكي يحقق التمكين النجاح المأمول منه، ينبغي أن يقترن بدعم العاملين بسلطات إضافية، ومنها الحق في إصدار الأوامر، وهو ما يعد أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون، فضلاً عن أن تنفيذها يمثل مشكلة أمام الإدارة، حيث تبدو في ظاهرها عملية صعبة خاصة في الإتصال بين القائد والمرؤوس. لذا فإن الأمر يتطلب تغييراً في مفهوم السلطة ليصبح أمراً يتعلق بالمساعدة في تنفيذ المهام، وبهذا المفهوم الجديد تصبح السلطة أمراً مألوفاً وحقاً يمارسه جميع العاملين في المنظمة وقد يترتب على ذلك إعادة النظر في توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء التنظيم، فيتجه عندئذ القادة في الإدارة العليا إلى الشؤون الإستراتيجية والمهام والقرارات البعيدة المدى، في حين يتجه العاملون في المستويات الدنيا نحو ممارسة المهام التكتيكية، والتي تتطلب حشد الطاقات في إطار الإمكانيات الداخلية للتنظيم، وعلى طرفي التنظيم القيادة وعلى المرؤوسين بذل ما بوسعهم لتقديم إبداعاتهم في حدود المهام والأدوار الجديدة وبحرية تامة، من هنا تزداد قوة المنظمة بدعم بعضها البعض، وتتلاشى كثير من الممارسات الرقابية والروتينية والبيروقراطية لتصبح ممارسة العاملين أحد أوجه الإبداع الكلي للمنظمة.

1- صالح مفتاح الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج 11/9 مارس

2004 ص 19

2 - سليمان جميل الدروبي، كيف تحفز الآخرين، دار الأسرة، طبعة الأولى، الأردن 2007 ص 69

3 - أحمد خطيب وعادل سالم معايعه: الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره ص: 36³

4 - يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2002 ص 236.

الفصل الثاني

أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بتفعيل عملية القيادة

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات وتطويرها، كما أن لها دورا مهما في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة، من هنا فإن للتمكين دورا أساسيا في رعاية وتفعيل أنماط القيادة في المنظمة، فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة والتمكين تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع، لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة¹.

وبالتالي يمكن القول أن القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما)، فالقادة الفعالون هم الذين يقودون ويسمحون بتمكين مرؤوسيه، عن طريق توفير المعلومات والمسؤولية، والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار، والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، لينتج عن ذلك أداء مميز وجودة عالية وانتماء للعمل.

1- ملحم يحي سليم، العلاقة بين الموظفين والعملاء: المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2004 ص

الفصل الثاني أساليب تحسين الأداء في المؤسسة

خلاصة الفصل:

إن أهمية الأداء مصطلح تم تحديده وضبط مدلوله وذلك لأنه على ضوء تعريفه تحددت مؤشرات قياسه ووضوح الإجراءات التي تسمح بتحسينه، وما برر ذلك هو ظهور أساليب حديثة في الإدارة المعاصرة كاستراتيجية تمكين العاملين وما لها من دور فعال في تحسين أداء المنظمة، من خلال العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل.

فعلى ضوء ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، تم استنتاج أن متابعة تحسين أداء المؤسسات يعتبر أحد أهم المواضيع التي شغلت بالالمسيرين باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، حيث أننا سنتطرق إليها ميدانياً في الفصل القادم، وسنكتشف كل ما يتعلق بموضوعنا على أرض الواقع مع مراعاة جل الجوانب المذكورة في الفصلين السابقين.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا ألا وهو استراتيجية تمكين العاملين والأهمية التي تلعبها في تحسين أداء الشركة، سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للشركة الوطنية للتأمين SAA لمواصلة ومعرفة ما مدى تطابق المفاهيم النظرية مع ما نراه في أرض الواقع.

والدافع لاختيار هذه الشركة كان للنجاح الذي تحظى به وإثباتها لوجودها في كل مرة والتميز الذي تتمتع به عن باقي المؤسسات في نفس مجال نشاطها، أيضا لارتكازها على الموارد البشرية واعتبارها الهيكل الأساسي لها.

وقد شمل هذا الفصل خمس مباحث حيث تضمن المبحث الأول تقديم عام للشركة الجزائرية للتأمين فيما تضمن المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث ففيه خصائص العينة أو مبحوثي الدراسة، فيما تطرقنا في المبحث الرابع إلى ثبات أداة الدراسة وتحليل محاور الاستبيان و أخيرا المبحث الخامس الذي اختبرنا فيه فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية للتأمين "SAA"

نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الشركة الجزائرية للتأمين وقد تضمن هذا المبحث 3 مطالب كما يلي: المطلب الأول فيه تعريف الشركة الجزائرية للتأمين، المطلب الثاني تضمن أنواع الخدمات التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين وأهدافها أما المطلب الثالث فتضمن الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين SAA عنابة بمختلف مصالحها.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمين

تأسست الشركة الجزائرية للتأمين SAA في 12 ديسمبر 1963 على أساس القطاع المختلط وذلك بالتعاون مع الإطارات المصرية لعدم وجود إطارات جزائرية آنذاك، فقد بلغت قيمة الرأسمال المصري 39% من رأس مال العام للشركة.

وفي 27 ماي 1966 وقع تأميمها في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين، وقد عرفت الشركة تطورا ملحوظا منذ ذلك الحين، ففي سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين SAA على التحول الى السوق الوطنية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار والحرفيين.

سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين SAA على استقلاليتها المالية وتحولت من شركة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر بـ: 80 مليون دينار جزائري، فقد واكبت الشركة التطورات التي فرضها عليها محيطها الخارجي من عولمة، وتطور تكنولوجي، ومنافسة شديدة، ما أدى الى ازدياد ملحوظ في رأسمالها طيلة سنوات نشاطها.

فحسب تقرير أنشطتها للثلاثي الأول من سنة 2013 تعتبر الشركة الوطنية للتأمين SAA: ¹

شركة اقتصادية عمومية ذات مساهم وحيد هو: الدولة (وزارة المالية).

شعارها: SAA مؤمنكم الأحسن.

-قدر رأسمالها بـ: 16 مليار دينار جزائري فقد احتلت المرتبة الأولى في قطاع التأمين الجزائري باكتسابها 28% من حصة السوق.

يتمثل نشاطها كل ما يخص عمليات التأمين وإعادة التأمين.

1- <http://www.SAA.dz/home>

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- قدر العدد الإجمالي لليد العاملة بالشركة حسب إحصائيات الثلاثي الأول لـ: 2013 بـ: 3652 عامل.

- تمتلك شبكة توزيع عبر مختلف مناطق الوطن، تتألف من 14 مديرية جهوية و 460 وكالة تجارية.

- قدر رقم أعمالها حسب إحصائيات الثلاثي الأول من 2013 حوالي 16 مليار دينار.

وقد اخترنا لدراستنا إحدى المديريات الجهوية، ألا وهي المديرية الجهوية لمدينة عنابة والوكالة التجارية التابعة لها، الواقع مقرها بحي عسلة حسين رقم 22 وسط المدينة، يبلغ عدد العاملين فيها 116 عامل، منها 4 إطارات عليا (طبقة عليا)، 26 إطار (طبقة متوسطة) و 86 عون تنفيذ (طبقة دنيا).

المطلب الثاني: أنواع الخدمات التي تقدمها الشركة الجزائرية للتأمين وأهدافها.

أولاً: يمكن تقسيم الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة إلى نوعين من الخدمات حسب نوع الزبائن المستفيدين من الخدمة: أ- التأمينات المقدمة للأفراد، وتتمثل فيما يلي:

- السيارات: التأمينات على السيارات واجب.

- الحماية العائلية: وتخص التأمين على الحياة والموت.

- التقاعد: بالنسبة للعامل، الموظف، التاجر، صاحب المهن الحرة، الحرف التقليدية، الفلاحة.

- تأمين فردي للحوادث: تمنح SAA التأمين ضد الحوادث البدنية، وضمانات أخرى متعددة

المسؤولية المدنية.

- مختلف المخاطر السكنية: حيث توفر SAA مجموعة من الضمانات ضد الحرائق، أضرار المياه،

كسر الزجاج، السرقة أو محاولة السرقة، المسؤولية.

- التأمين على الكوارث الطبيعية.

- التأمين للمستقبل: تمنح SAA ضمانات مختلفة لتمويل مشاريع الفرد في المستقبل.

- مختلف الأخطار المهنية: توفر ضمانات واضحة وبسيطة تسمح للفرد بأداء عمله بثقة.

كما أطلقت الشركة منتجا جديدا لتأمين نقل جثامين جزائريين المقيمين بالخارج. عرض هذا المنتج في

شبكة توزيع SAA عبر التراب الوطني ابتداء من 1 جويلية 2009. حيث تضمن نقل جثة المؤمن المتوفي

من بلد إقامته الى مكان دفنه في الجزائر.

ب- التأمينات المقدمة للمؤسسات: وتخص خدمات التأمين على:

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المخاطر الصناعية: وتخص التأمين على الحريق والمخاطر المرفقة له، خسائر الإستغلال بعد الحريق، تأمين تلف الآلات، جميع المخاطر المادية المتعلقة بالمعدات الإلكترونية والكمبيوتر، مخاطر فقدان المنتجات أثناء التخزين.

- مخاطر البناء: ويخص التأمين على مختلف مخاطر البناء والتركيب، مخاطر معدات البناء، المسؤولية المدنية للبناء والتركيب، المسؤولية المدنية العشرية.

- المسؤولية المدنية: يغطي التأمين للشركة الأضرار التي يمكن أن تسببها للآخرين أثناء قيامها بعملها.

- التأمين على الكوارث الطبيعية: تؤمن أصحاب الممتلكات العقارية أو الأشخاص العاديين الذين يمارسون صناعة أو تجارة معينة، ضد الزلازل والإنهيارات الطينية والعواصف الشديدة.

- تأمين النقل: ويخص التأمين على النقل البري، والتأمين على النقل الجوي، التأمين على المسؤولية المدنية للشحن والتفريغ، تأمين الطائرات، تأمين السفن.

- المخاطر الفلاحية: تمنح SAA مجموعة من الضمانات للتأمين ضد المخاطر التي يمكن أن تلحق بالقطاع الفلاحي.

- التأمين الجماعي: يقوم به رب العمل لعماله قصد حماية كيانه المادي من أي تهديد.

- تأمين المؤسسات ذات الشراكة: يمنع هذا النوع من التأمين المشاكل المالية التي يمكن أن تنشأ في حالة وفاة شريك أو رجل مهم في الشركة.

ثانيا: أهداف الشركة الوطنية للتأمين

- التأمين يهدف الى تقديم خدمة للزبون وإرضائه.

- التأمين إلزامي على السيارات لما يوفره من حماية لضحايا حوادث المرور.

- تساهم في تمويل الخزينة العمومية بصفة خاصة.

- تساهم في تمويل الإقتصاد عن طريق استثمار الأموال في البنوك وأخذ المقابل فائدة، وبالتالي قدرة البنوك على إعطاء قروض وهذا يحفز لإقامة المشاريع.

- التأمين كمصدر يهدف الى تمويل الإقتصاد من خلال استثمارها في عدة مجالات أهمها السوق المالية وسوق العقارات بنسبة قليلة جدا.

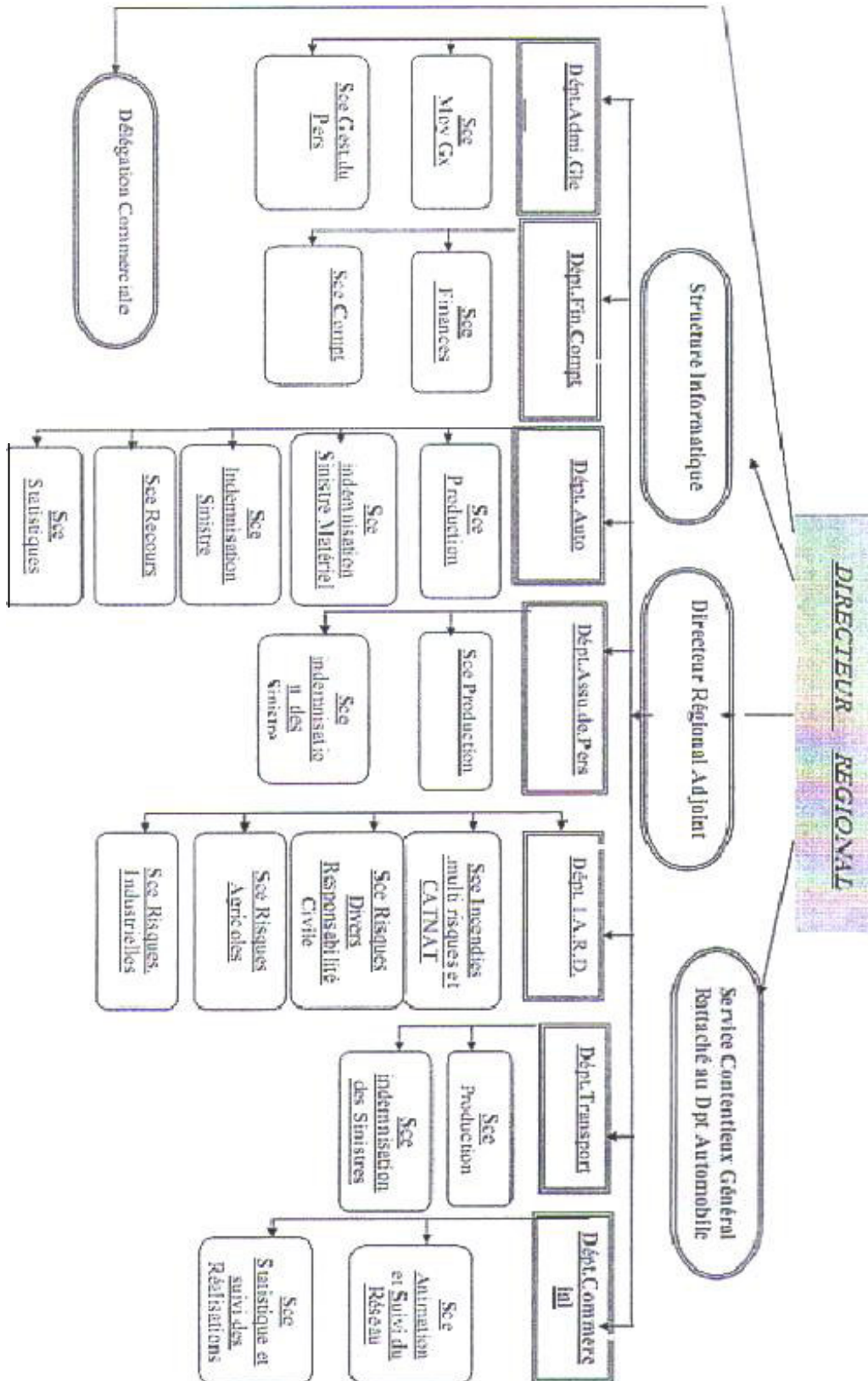
الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين SAA عناية والهيكل

التنظيمي للوكالة التابعة لها

الشكايــــــــــــن (09) و(10) يبينان الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية والوكالة التجارية على التوالي

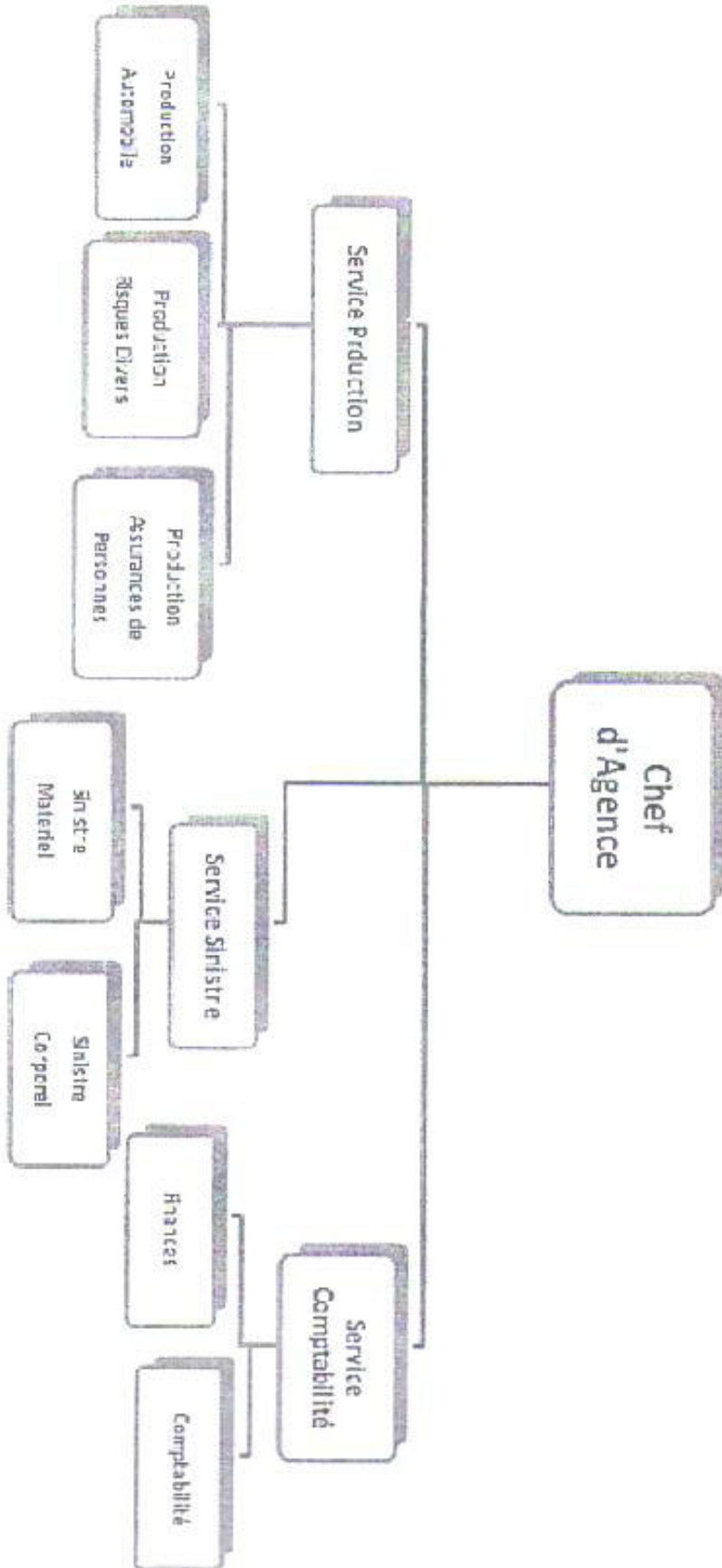
كما يلي:



1. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين Saa عناية :

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

ORGANIGRAMME AGENCE « SAA »



2- الهيكل التنظيمي، للوكالة SAA :

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- مهام مختلف المصالح التابعة للوكالة:

1- مصلحة المالية والمحاسبة: تنقسم بدورها إلى قسمين، قسم متعلق بالمالية وقسم للمحاسبة تتكفل هذه المصلحة بمحاسبة العمليات التقنية المتعلقة بالحوادث، وكذلك تقدير احتياطات الدفع الخاصة بها كما يقوم المحاسب بدفع السيولة أو الصكوك البنكية للبنك الخاص بالوكالة في نهاية كل يوم، وفي آخر الشهر يقوم بدراسة يومية خاصة بالبنك مقارنة مع العمليات التي قامت بها الوكالة.

2- مصلحة الإنتاج: تنقسم إلى قسمين، قسم متعلق بتأمين السيارات، وآخر يهتم بتأمين مختلف

المخاطر:

أ- قسم تأمين السيارات: يخص تأمين كل السيارات باختلاف أنواعها وأحجامها وأوزانها، وتكون مدة التأمين لأجل متفق عليه في العقد.

ب- قسم تأمين مختلف الأخطار: يهتم هذا القسم بتأمين مختلف الأخطار كالتأمين على الممتلكات، التأمين على المسؤولية المدنية،.....إلخ

3- مصلحة التعويضات: تنقسم إلى قسمين أساسيين، قسم يهتم بتعويض الحوادث المادية، وقسم آخر يهتم بتعويض الخسائر الجسمانية حيث تقوم هذه المصلحة بمناقشة ودراسة أسباب الحادث لمعرفة المتسبب فيه من أجل تعويض المتضرر الحقيقي في حالة الحادث المادي، أما في حالة الحادث الجسmani فتقوم بتعويض المتضرر.

3- مصلحة تأمين الأشخاص: قسم خاص بالإنتاج يقوم بتأمين الأشخاص، وقسم خاص بالتعويضات

في حالة حدوث حادث.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

إن استراتيجية تمكين العاملين هي عبارة عن منهج حديث في إدارة الأعمال تقوم على فكرة الإهتمام بالعاملين و العمل على تحفيزهم وتكوينهم بشكل مستمر وأفضل، حيث نحاول في هذا الفصل تحليل وتفسير مدى التزام الشركة بتطبيق استراتيجية تمكين العاملين، وكيفية تأثير هذه الأخيرة على أداء الشركة انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

لكل دراسة عملية منهج علمي معين أو مجموعة من المناهج المتبعة، لأن المنهج هو عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، أو هي فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها¹، فمن أجل ذلك فقد اعتمدنا على الإستبيان (الإستمارة) الذي يعتبر من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الإستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع والتعرف على مجتمع الدراسة. وه و من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالمستوى التعليمي، السن، سنوات العمل بينما تناول القسم الثاني جزئين، جزء يهتم بمدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وجزء يهتم بمدى تحسن أداء العاملين بها حيث تكون كل جزء من 3 محاور مقسمة كما يلي: المحور الأول: العبارات الخاصة بوضعية المورد البشري وفيها 5 عبارات.

المحور الثاني: العبارات التي تخص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل الشركة وتضمنت 5 عبارات.

المحور الثالث: العبارات الخاصة بتحسين الأداء الوظيفي في الشركة و تضمنت 4 عبارات.

المحور الرابع: العبارات الخاصة بقياس تحفيز العاملين داخل الشركة و فيها 4 عبارات.

المحور الخامس: العبارات الخاصة بتطوير الأداء الجماعي و عددها 7 عبارات.

المحور السادس: العبارات الخاصة بدور تمكين العاملين في تحسين الأداء داخل الشركة و بلغ عددها

11 عبارة.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 36 عبارة.

المطلب الثاني: كيفية تصميم وبناء أداة الاستبيان (الاستمارة)

تعتبر الإستمارة الأداة الرئيسية في دراستنا، لذلك سنتعرض في هذا المطلب إلى محاورها الرئيسية، وكيفية تصميمها وصياغة أسئلتها، ثم اختبارها لذلك قمنا بتحديد المحاور الأساسية لها، ثم صياغة التساؤلات المتعلقة بكل محور من هذه المحاور المرتبطة باستراتيجية تمكين العاملين مع مراعاة عدم إثبات أو كتابة عناوين المحاور في الإستمارة حتى لا تثير انتباه المستجوب مما قد يدفع به إلى التردد في الإجابة عن باقي الأسئلة.

يتكون الاستبيان (الاستمارة) من 36 سؤالاً مقسمة إلى جزئين وكل جزء به 3 محاور حيث تألف الجزء الأول من المحاور الثاني والرابع والسادس بينما تضمن الجزء الثاني المحاور الأول والثالث والخامس وهذا لعدم لفت انتباه المبحوثين لموضوع الدراسة وترددهم في الإجابة فيما بعد، وكل محور مقسم إلى عدد من الأسئلة التي تعالج جانبا معينا من الموضوع.

وقبل الشروع في صياغة أسئلة الإستبيان تم الإطلاع على جملة من البحوث والدراسات ثم وضع الأسئلة الخاصة بكل محور، مع مراعاة استخدام العبارات الواضحة والمتداولة والتي تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع المستجوبين مهما كان مستواهم العلمي الثقافي. حيث تم توزيع الإستمارة على فئة مكونة من 30 فرد موزعة على مختلف طبقات الهيكل التنظيمي.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الثالث: خصائص مبحوثي الدراسة.

سوف نتطرق فيما يأتي إلى دراسة خصائص مبحوثي العينة حسب المتغيرات الشخصية.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	11	% 36.67
	أنثى	19	% 63.33
	المجموع	30	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	10	% 33.33
	بين 30 و 50 سنة	14	% 46.67
	أكثر من 50 سنة	6	% 20
	المجموع	30	%100
المؤهل العلمي	تقني سامي	8	% 26.67
	ليسانس	16	% 53.33
	مهندس	4	% 13.33
	دراسات عليا	2	% 6.67
	المجموع	30	%100
مجال الوظيفة الحالية	الاطارات العليا	2	% 6.66
	إطارات	11	% 36.67
	أعوان تنفيذ	17	% 56.67
	المجموع	30	% 100
سنوات الخبرة بالشركة	أقل من 5 سنوات	10	% 33.33
	بين 5 و 20 سنة	14	% 46.67
	أكثر من 20 سنة	6	% 20
	المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يظهر لنا من الجدول (1) أن معظم الأفراد المبحوثين هم من الإناث، حيث بلغت نسبتهم 63.33 % في حين بلغت نسبة الذكور 36.67 % من مجموع العينة.

كما يظهر لنا أن نسبة 33.33% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته 46.67 % بين 30 و 50 سنة، ونسبة 20% أعمارهم من 50 سنة فأكثر. ومنه نكتشف أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، مما يؤكد أن أغليبيتهم من الذين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المنظمة، وهذا سيكون له تأثير واضح على دراستنا لاستراتيجية تمكين العاملين والأداء المقدم في المنظمة. وبالنسبة للفئة الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة فكانت نسبتهم 33.33% مما يدل على أن المنظمة تفتح بشكل دوري باب التوظيف للعناصر الشابة، وهذا ما سيكون له أثر إيجابي على مستقبل المنظمة. ويلاحظ أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فكانت صغيرة مقارنة بالفئات الأخرى 20% وهذا يعود إلى إقدام هؤلاء العمال على التقاعد.

وفيما يتعلق بمجال المؤهل العلمي فيظهر في الجدول (1) أن نسبة 26.67% من العينة يحملون شهادة تقني سامي، وما نسبته 53.33% يحملون شهادة ليسانس، ونسبة 13.33% من العينة مهندسين ، ونسبة 6.67% يحملون شهادات عليا. ويلاحظ أن أغلبية المبحوثين جامعيين، ويرجع ذلك إلى أن النسبة الكبيرة من المبحوثين في العينة جامعيين، إضافة إلى طبيعة العمل الإداري والذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عال لما يتضمنه من دقة، ويؤكد هذا حرص المنظمة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها. كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في الإدارة ستساعد المنظمة على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل الإداري مما يحسن من نوعية الأداء المقدم. أما النسبة المتبقية فهي من نصيب حاملي شهادة تقني سامي التي كانت جلتها في مجال الإعلام الآلي والمحاسبة وأغليبيتهم يعملون كأعوان تنفيذ.

أما فيما يتعلق بمجال الوظيفة الحالية فيتضح من الجدول أعلاه أن 17 من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 56.67 % من إجمالي أفراد الدراسة طبيعة عملهم تنفيذية وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن 11 منهم يمثلون ما نسبته 36.67 % من إجمالي أفراد الدراسة طبيعة عملهم تأطير العمل أما البقية الذين يمثلون نسبة 6.66 % فطبيعة عملهم قيادية.

وعند التركيز على متغير سنوات الخبرة يظهر أن نسبة 33.33% من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 46.67% من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى 20 سنة، ونسبة 20% من أفراد العينة خبرتهم من 20 سنة فأكثر. ويلاحظ أن النسب كانت موزعة بشكل متقارب إلى حد ما، خاصة بين الفئة الأولى والثانية، فبالنسبة للفئة الأولى والذين تقل مدة خبرتهم عن 5 سنوات فكانت نسبتهم 33.33% من العينة، ويرجع ذلك إلى أن غالبيتهم من الشباب إضافة إلى أن سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعل غالبيتهم يوظفون بعد سن الخامسة والعشرون.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أما بالنسبة للذين تزيد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات فكانت نسبتهم 66.67% من المبحوثين، وهذا ما سيكون له تأثير واضح على المهارات والمعارف التي امتلکوها من خلال سنوات العمل الطويلة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل في الشركة، مما يمنحهم الأفضلية على بقية المبحوثين فيما يخص مستوى التمكين لديهم وكذلك طريقة أدائهم للأعمال.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل محاور الاستبيان.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين هما: المطلب الأول تضمن ثبات وصدق أداة الدراسة باستخدام أساليب إحصائية أما المطلب الثاني ففيه تطرقنا إلى تحليل محاور الإستبيان أي الإجابة على أسئلة البحث.

المطلب الأول: ثبات صدق أداة الدراسة.

لقياس مدى ثبات الإستمارة وصدقها تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)¹ لقياس مستوى الثبات مع مراعاة معامل الصدق كذلك، وجاءت نتائجه كما في الجدول أدناه:

جدول (2): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة مع معامل الصدق.

معامل الصدق	ثبات المحور قيمة ألفا	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.80	0.64	5	وضعية المورد البشري داخل الشركة
0.86	0.74	5	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل الشركة
0.80	0.64	4	تحسين الأداء الوظيفي في الشركة
0.87	0.77	4	تحفيز العاملين داخل الشركة
0.87	0.77	7	تطوير الأداء الجماعي في الشركة
0.92	0.86	25	كامل الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

1- يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و0.8 وكلما تزيد تكون أفضل. راجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، (عمان: دار الحامد للنشر، 2005)، ص.49.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة مرتفع، حيث بلغ 0.86 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.64 و0.77، وهذا يدل على أن الإستمارة بجميع محاورها تتسم بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة.

كما أن معامل الصدق يعطي مصداقية لقياس ما تم وضعه حيث بلغت قيمته لكامل الإستمارة 0.92.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان (الإجابة على أسئلة البحث).

نقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الإستبيان وهذا للإجابة على الأسئلة، فقمنا باستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الإستبيان المتعلقة بالمحاور المدروسة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما يلي: (من 1-أقل من 2.5) دالا عن مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5-أقل من 5) دالا على مستوى مرتفع، والجدول التالية تظهر النتائج كما يلي:

الجزء الأول: مدى تطبيق تمكين العاملين داخل الشركة.

المحور الثاني: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل الشركة.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور مشاركة العاملين اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
6	هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به ؟	3.72	1.20	1	مرتفع
7	هل تشعرون بان قدراتكم ومهاراتكم يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب؟	3.47	1.33	4	متوسط
8	هل تحسون أن إدارة الشركة تشجع العمل داخل الشركة ضمن مبدأ العمل الجماعي؟	3.52	1.13	3	مرتفع
9	هل تولي الشركة اهتماماً بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون؟	3.65	1.09	2	مرتفع
10	هل يقوم المدير بتشجيع الأفراد على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه؟	3.45	1.20	5	متوسط
	المتوسط العام	3.56	0.61		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ (3.56) بانحراف معياري بلغ (0.61)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45 ، 3.72) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.09 ، 1.33)، وهذا يدل على أن العاملين بالشركة الوطنية للتأمين يحبذون العمل الجماعي ما يجعلهم يتبادلون الأفكار والمهارات ما يؤدي بهم إلى رضاهم عن العمل الذي يقومون به.

المحور الرابع: تحفيز العاملين داخل الشركة

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور تحفيز العاملين

داخل الشركة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
15	هل تعتقد ان الاجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من اعمال وما تحمله من مسؤولية ؟	3.22	1.10	3	متوسط
16	هل تتبع إدارة الشركة نظام تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؟	3.20	1.01	4	متوسط
17	كيف يتم تحفيز و مكافأة جهود العاملين في الشركة؟	3.56	1.20	1	مرتفع
18	هل السياسة المتبعة في التحفيز مرضية؟	3.52	1.23	2	مرتفع
المتوسط العام		3.37	0.91		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات عن بعد التحفيز بلغ (3.37) بانحراف معياري بلغ (0.91)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة حيث

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تراوحت المتوسطات ما بين (3.20 ، 3.56) وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (1.01 ، 1.23) وهذا يدل على أن سياسة التحفيز المتبعة بالشركة محل الدراسة تحظى بقبول متوسط من طرف العاملين.

- المتوسط الحسابي العام للجزء الأول المتعلق بـ مدى تطبيق استراتيجيات تمكين العاملين داخل الشركة:

الجدول (5) يبين المتوسط العام للجزء الأول من الإستبيان كما يلي:

الجدول (5): المتوسط الحسابي العام للجزء الأول المتعلق بـ مدى تطبيق استراتيجيات تمكين العاملين داخل الشركة.

المحاور	المتوسط	مستوى القبول
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.56	مرتفع
التحفيز داخل الشركة	3.37	متوسط
مدى تطبيق استراتيجيات العاملين بشكل عام	3.46	متوسط

بناء على هذا الجدول يتضح لنا أن مدى تطبيق استراتيجيات تمكين العاملين داخل شركة SAA جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ أن متوسط إجابات المبحوثين عن بعدي استراتيجيات تمكين العاملين معا (3.46).

الجزء الثاني: مدى تحسن أداء العاملين داخل الشركة.

المحور الأول: وضعية المورد البشري داخل الشركة.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور وضعية المورد البشري داخل الشركة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	هل تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك؟	3.59	1.30	3	مرتفع
2	هل توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه توزيع عادل؟	2.41	1.22	4	منخفض
3	هل تعمل الشركة على استقطاب العناصر البشرية التي تمتلك مهارات و قدرات مناسبة لكل منصب؟	3.65	1.19	1	مرتفع
4	هل تعتقد أن العاملين مؤهلين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تخصصهم؟	3.60	1.32	2	مرتفع
5	هل يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم؟	2.34	1.05	5	منخفض
المتوسط العام		3.11	0.72	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

نلاحظ من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات محور وضعية المورد البشري

داخل الشركة بلغ (3.11) بانحراف معياري (0.72) ووفقا لمقياس الدراسة فإن وضعية المورد البشري داخل الشركة يشير إلى نسبة القبول متوسطة، كما يتضح من الجدول (6) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وضعية المورد البشري داخل الشركة تراوحت بين (2.34 ، 3.65) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (1.05 ، 1.32).

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وبناء على ما تقدم نستنتج أن المورد البشري في الشركة الوطنية للتأمين كفاء لأنه توظف وفقا للمؤهلات التي يملكها والتي تتناسب مع المؤهلات المطلوبة لمنصبه، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.11) وهو أمر مقبول لأن المورد البشري في الشركة الوطنية للتأمين لديه مؤهلات لاتخاذ القرارات ونتيجة لذلك فإنه مؤهل لإنجاز الأعمال المكلف بها.

المحور الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في الشركة

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور تحسين الأداء

الوظيفي في الشركة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
11	أثناء عملك بالشركة هل تحصلت على تدريب ؟	3.54	1.12	1	مرتفع
12	هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه حسن من أدائك لعملك؟	3.38	1.08	3	متوسط
13	هل تشجع إدارة الشركة الأفكار الجديدة في مجال تحسين الأداء؟	3.39	1.15	2	متوسط
14	هل تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية؟	2.39	1.13	4	منخفض
	المتوسط العام	3.17	0.89		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

نلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات محور تحسين الأداء الوظيفي في الشركة بلغ (3.17) بانحراف معياري (0.89) ووفقا لمقياس الدراسة فإن تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركة يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يتضح من الجدول (7) أن متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات هذا المتغير تراوحت بين (2.39 ، 3.54) وتراوحت إنحرافات المعيارية بين (1.08 ، 1.15)، ومنه نستنتج أن تحسين الأداء الوظيفي في الشركة الجزائرية للتأمين جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور مجتمعة (3.17) وهو أمر مقبول لأن معظم العاملين حصلوا على تدريب ما سيكون له أثر هام على مستوى تحسن الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين نتيجة

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المهارات والمعارف التي اكتسبوها من خلال الدورات التدريبية المقدمة لهم، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء لديهم.

المحور الخامس: تطوير الأداء الجماعي في الشركة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور تطوير الأداء الجماعي في الشركة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
19	هل أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك ؟	3.33	1.13	3	متوسط
20	هل تمنح إدارة الشركة الموظفين المتميزين سلطات واسعة ؟	3.27	1.10	4	متوسط
21	هل ترى تحسن في ظروف الشركة ؟	3.04	1.26	5	متوسط
22	هل تحاول بنفسك اكتشاف المشكلات بهدف حلها؟	2.43	1.01	6	منخفض
23	هل تحصلت على فرص للترقية ؟	3.58	1.12	1	مرتفع
24	هل ترى أن فرص الترقية في الشركة عادلة ؟	2.18	1.09	7	منخفض
25	هل يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الشركة؟	3.56	1.14	2	مرتفع
المتوسط العام		3.05	0.83		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

نلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات محور تطوير الأداء الجماعي في الشركة بلغ (3.05) بانحراف معياري (0.83) ووفقا لمقياس الدراسة فإن تطوير الأداء الجماعي داخل الشركة يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يتضح من الجدول (8) أن متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات هذا المتغير تراوحت بين (2.18 ، 3.58) وتراوحت إنحرافات المعيارية بين (1.01 ، 1.26)، ومنه نستنتج أن تطوير الأداء الجماعي في الشركة الجزائية للتأمين جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور مجتمعة (3.05) وهو أمر مقبول لأنه يبين أن

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

العاملين لهم طريقة في الحوار والقدرة على الإقناع في مجال العمل وبالتالي المشاركة في القرارات كما أنهم دائما يحاولون إيجاد الحلول لمشكلات العمل حتى في أوقات الراحة، وأغلبيتهم يحاولون عدم تكرار ما يقوم به الآخرون، بل يتطلعون للتجديد مما يضيفي تحسن في الظروف العامة للشركة ، كما أن جل المبحوثين تحصلوا على فرص للترقية حيث انتهجت الشركة مؤخرا سياسة التوسع و فتحت بعض الوكالات التجارية بالمنطقة وقامت بتعيين بعض العمال من الطبقة الوسطى بتسييرها مما أدى إلى ترقية هؤلاء الموظفين، كذلك أثناء عملية التوظيف فالموظف الجديد تعمل إدارة الشركة على تدويره عبر مختلف المصالح التابعة للشركة لمدة عام و نصف ثم تقوم بوضعه في منصب، فيعتبر العامل هذه العامل ترقية بالنسبة له.

- المتوسط الحسابي العام للجزء الثاني المتعلق بـ مدى تحسن أداء العاملين داخل

الشركة:

الجدول (9) يبين المتوسط العام للجزء الثاني من الإستبيان كما يلي:

الجدول (9): المتوسط الحسابي العام للجزء الثاني المتعلق بمدى تحسن أداء العاملين داخل الشركة.

المحاور	المتوسط	مستوى القبول
وضعية المورد البشري داخل الشركة	3.11	
تحسين الأداء الوظيفي	3.17	
تطوير الأداء الجماعي	3.05	
تحسن أداء العاملين بشكل عام	3.11	متوسط

بناء على هذا الجدول فإن مستوى تحسن أداء العاملين في الشركة الجزائرية للتأمين جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط العام لإجابات المبحوثين عن عبارات هذا الجزء مجتمعة (3.11) وهو مقبول، ما يدل أن العاملين في الشركة الجزائرية للتأمين تحسن أدائهم نسبيا.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H0: لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء الشركة الجزائرية للتأمين SAA عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

H1: يوجد دور معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء الشركة الجزائرية للتأمين SAA عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية العامة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	3.828	1	3.828	*24.431	0.000
الخطأ	12.850	28	0.157		
المجموع الكلي	16.687	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.479 = 0.48$

معامل الارتباط $R = 0.23$

من خلال نتائج الجدول (10) برز لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

العامة حيث بلغت قيمة (F المحسوبة (24.431) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل

من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله

الإجمالي وهو استراتيجية تمكين العاملين في هذا النموذج يفسر ما مقداره 48% من

التباين في المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما

يدل على وجود دور معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين بأبعادها المختلفة في تحسين

أداء الشركة الجزائرية للتأمين SAA عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في تحسين الأداء.

معامل التحديد R	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	BETA	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.315	0.562	*0.001	5.361	0.461	0.298	1.595	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.225	0.475	*0.002	4.943	0.479	0.125	0.618	التحفيز داخل الشركة
0.479	0.69	*0.000	10.893	0.785	0.039	0.712	استراتيجية التمكين عامة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

استخدم تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (11) ما يلي:

1 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في استراتيجية تمكين العاملين عامة وتحسين الأداء للشركة المدروسة إذ بلغت قيمة T (10.893) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.69) حيث فسر متغير استراتيجية تمكين العاملين عامة (48%) من التباين بالإعتماد على قيمة معامل التحديد وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية.

2 - عند بحث أثر كل بعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين على نحو مستقل في مستوى تحسين الأداء تبين وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغيرين المستقلين

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

(المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز داخل الشركة) في التأثير على تحسين الأداء في الشركة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (1.595 ، 0.618) وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (5.361 ، 4.943) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.001 ، 0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود دور معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين ببعديها (المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز داخل الشركة) في تحسين أداء الشركة الجزائرية للتأمين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

استراتيجية تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية وعدد سنوات العمل) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

1 - نتائج اختبار الفرضية الأولى (H01): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

اتجاهات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى استراتيجية تمكين العاملين حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.234	*1.423

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) نجد أن قيمة T (1.423) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.234) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختبار في مستوى استراتيجية تمكين العاملين في الشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

2 - نتائج اختبار الفرضية الثانية (H_02): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تعزى لمتغير السن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية تمكين العاملين حسب متغير السن.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.160	1.532	1.605	2	11.234	بين المجموعات
		1.048	27	171.819	داخل المجموعات
			29	183.052	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في مستوى استراتيجية تمكين العاملين تعزى لمتغير السن حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.532) والدلالة الإحصائية (0.160) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في مستوى استراتيجية تمكين العاملين في شركة SAA وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3 - نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H_03): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14).

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول(14): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى استراتيجية

تمكين العاملين حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.609	2	1.801	1.684	0.116
داخل المجموعات	175.440	27	1.070		
المجموع الكلي	188.049	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى استراتيجية تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.684) والدلالة الإحصائية (0.116) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى استراتيجية تمكين العاملين في شركة SAA، وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

4 - نتائج اختبار الفرضية الرابعة (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

اتجاهات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول(15).

الجدول(15): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى استراتيجية تمكين

العاملين حسب متغير الوظيفة الحالية.

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.425	2	1.061	1.175	0.320
داخل المجموعات	148.019	27	0.903		
المجموع الكلي	155.444	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى استراتيجية تمكين العاملين تعزى لمتغير الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.175) والدلالة الإحصائية (0.320) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية في مستوى استراتيجية تمكين العاملين في شركة SAA وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

5 - نتائج اختبار الفرضية الخامسة (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

اتجاهات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير سنوات العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16).

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى استراتيجية تمكين العاملين حسب متغير سنوات العمل.

مصدر التباين	مجموع	درجات الحرية	متوسط	قيمة F المحسوبة	مستوى
--------------	-------	--------------	-------	-----------------	-------

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الدلالة		المربعات		المربعات	
0.10 0	1.753	1.410	2	9.872	بين المجموعات
		0.804	27	131.931	داخل المجموعات
			29	141.802	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى استراتيجية تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.753) والدلالة الإحصائية (0.100) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات العمل في مستوى استراتيجية تمكين العاملين في شركة SAA وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وخصائص وتطور الشركة الوطنية للتأمين، وكذا الهيكل التنظيمي التي تسير وفقه، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبيان الذي وزعناه على العاملين

الفصل الثالث === عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بالشركة بمختلف الطبقات الإدارية، وقد احتوى على جزئين جزء اعنتى بمدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين داخل الشركة وجزء اعنتى بمدى تحسن أداء العاملين داخل الشركة حيث قسم كل جزء إلى 3 محاور، وهدفنا من خلال الإستبيان إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما هو الدور الذي تلعبه إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين وتطوير الأداء في الشركة الخدمية SAA"، وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، اختبار كرونباخ ألفا، معامل الصدق، تحليل الإنحدار، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيتين اللتين وضعناهما بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- يوجد دور معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين ببعدي المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز داخل الشركة في المديرية الجهوية للتأمين SAA عنابة في تحسين أداء الشركة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختبار "استراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في الشركة محل الدراسة" تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى استراتيجية تمكين العاملين في الشركة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات العمل) وهذا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خاتمة عامة (النتائج والتوصيات)

تعمل الشركات في هذا الوقت على تحسين أدائها بما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، فبعض الشركات تتبنى فكرة مكافأة عامليها لما يقدمون مساهمة قيمة في الشركة من أفكار جديدة أو إبداعات في المنتجات أو الخدمات أو أساليب العمل المختلفة، والتي تؤدي إلى خلق قيمة مضافة أو ترفع من مكانة الشركة في قطاع نشاطها وتميزها على منافسيها، بل توصلت إلى إشراك الأفراد في ملكية وتسيير لشركة التي يعملون بها ويساهمون في نجاحها، فتحولوا بذلك من عاملين إلى مالكين ومسيرين عن طريق منحهم أسهم في رأسمال المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى العلاقة التي تربط بين إستراتيجية تمكين العاملين والأداء، فإستراتيجية تمكين العاملين ببعديها المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز تؤدي إلى تحسين الأداء داخل الشركة، وهذا بإشراكهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم لإكسابهم مهارات و خبرات جديدة لتحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة باستقلالية وحرية، وكذا تمكينهم من تخطي العقبات التي تواجههم في العمل وتحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، إلى جانب تشجيعهم على العمل في شكل فرق أين يزيد تعاون واندماج العاملين واحتكاكهم ببعضهم البعض وتبادلهم الاحترام والمعارف والخبرات، وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة مدى مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين فرع مدينة عنابة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج.

وتم تقسيم النتائج إلى قسمين أساسيين:

أ - النتائج النظرية.

التمكين هو من المصطلحات الحديثة ظهر مع بداية القرن العشرين، يحتل أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية خاصة إذا فكرت المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة، وقد ازداد الإهتمام بإستراتيجية تمكين العاملين كثيرا في الآونة الأخيرة.

لنجاح إستراتيجية تمكين العاملين يجب توفر الدعم والشعور بالأمان ووجود قيادة تركز على تطوير وتنمية الأفراد في كل مؤسسة.

خاتمة عامة (النتائج والتوصيات)

تتطلب إستراتيجية تمكين العاملين اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج.

كما تظهر بعض المعوقات في تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين خاصة في رفض أصحاب السلطة في المؤسسة الاستغناء عن بعض صلاحياتهم لغيرهم بالإضافة إلى ضعف مهارات العاملين وغياب الثقة بينهم وبين الإدارة وغياب العدالة فيما يخص المكافآت والترقيات، كذلك سلبية المناخ التنظيمي وأثرها على معنويات العاملين.

أعطى الباحثون والمفكرون والاختصاصيون أهمية كبيرة لتحسين الأداء في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة لما له من أهمية في ضمان تحقيق الأهداف باستمرار.

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل منها ما هو يتعلق بالمؤسسة مثل: محتوى العمل، نمط الإشراف، الأجور والرواتب، ساعات العمل، ومنها ما هو متعلق بالفرد نفسه مثل درجة تحمل الضغوط، المكانة الإجتماعية، احترام الذات.

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر له المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ب - النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء لدى العاملين في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع لقلّة التحفيز وضعف الإتصال وقلّة تفويض السلطة.
- أظهرت الدراسة أن المديرية الجهوية لـ: SAA تلتزم بأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين.
- أظهرت الدراسة أن مستوى تحسين الأداء في المديرية الجهوية لـ: SAA كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

خاتمة عامة (النتائج والتوصيات)

- أشارت نتائج الإختبار للفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين ببعديها المشاركة في اتخاذ القرار و التحفيز في تحسين الأداء في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات العمل) وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصي بما يلي:

- العمل على تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات للعاملين بالمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين عناية.
- تنسيق العمل وتنظيمه لينجز بشكل جماعي، حيث توصلنا من خلال نتائج الدراسة أن العاملين بالشركة يحبذون العمل الجماعي ويجدون فيه تعاون.
- الإهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال نظرا لأثرها الإيجابي على معنويات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي تحسين أداءهم باستمرار.
- الإهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل مما يعود على المؤسسة بالفائدة.
- الإهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلبا على أداء العاملين.
- العمل على تحقيق مبدأ العدالة في الترقية، حيث يتوجب على إدارة الشركة أن توضح للعاملين المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.
- الإهتمام بسماع آراء وأفكار واقتراحات العاملين بخصوص أي شيء سواء كان مهما أو غير مهم وأخذها بعين الإعتبار.