

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التمكين وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملينة سعيدة " المنبر "

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت اشراف

د/ نور الدين محمد الله

من اعداد الطلبة:

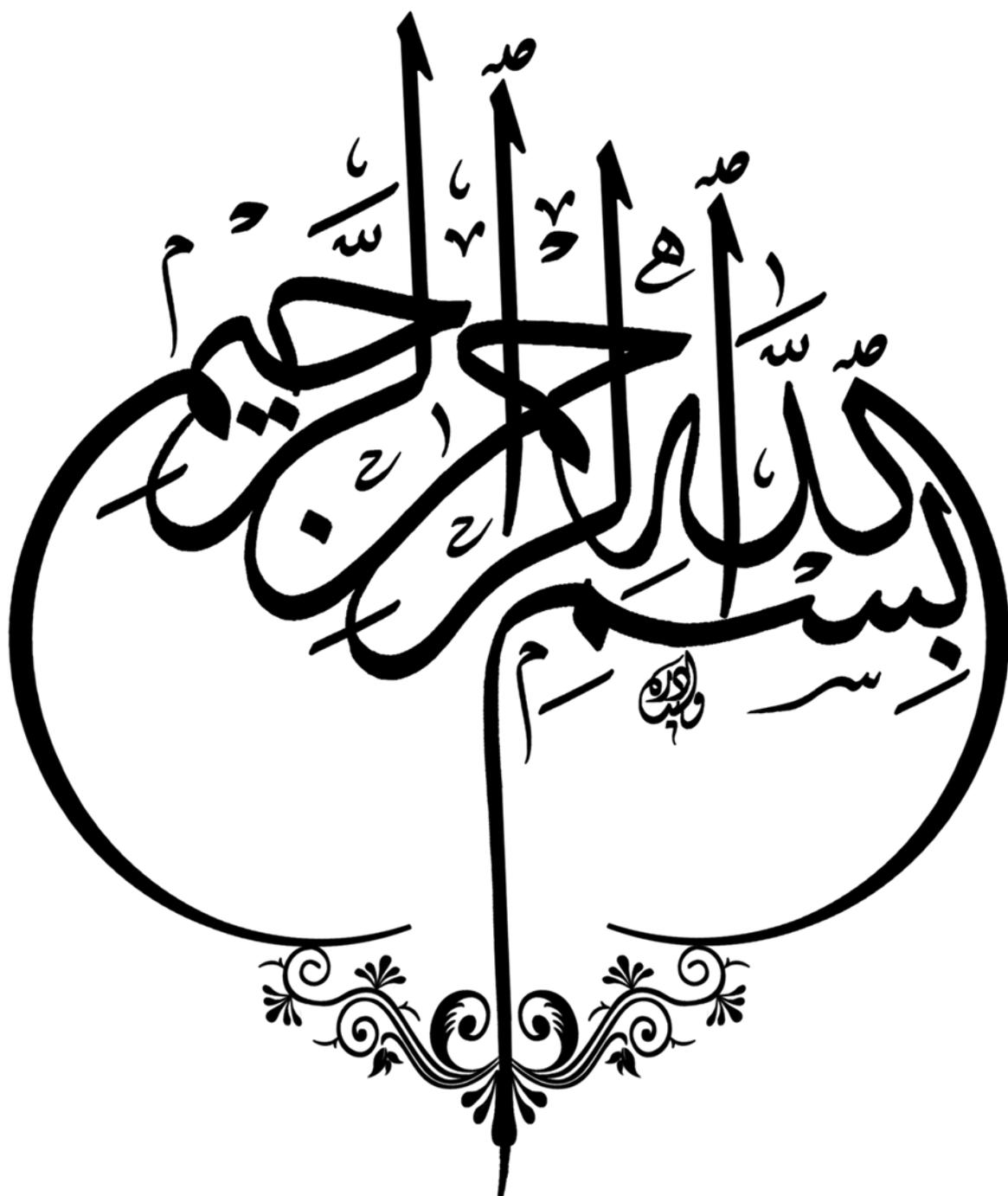
✓ بلحمدي بيلالي

✓ شويخي جمال

اعضاء لجنة المناقشة

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر ونفك يرح

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي"

يطيب لنا ان نتقدم بالشكر وعظيم الامتنان الى الاستاذ الدكتور نور الدين عبد الله الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، وإلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تكرموا بقبول مناقشتها، والشكر الموصول إلى كل عمال وموظفي شركة "ملبنة سعيدة".

ونخص بالشكر كل من دعى لنا بظهر الغيب أو شجعنا على مواصلة الدرب، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في اخراج هذا البحث إلى النور، سائلين الله العظيم ان يجزيهم عنا خير الجزاء وان يوفقهم إلى ما يحبه ويرضاه انه سميع مجيب.

إلى هدايا

رسالتي هذه المتواضعة اهديتها اولا الى خالتي ومن كان سببا في نجاحي وتفوقي

الله سبحانه وتعالى

الى من علمني ان الاستقامة سبيل النجاة، وان العلم والصدق

سلاحهما، والذي اهداني ذكرى ليست كالذكريات، ومن يستحق ان يكتب

اسمه بورود الوفاء على مذكرتي،

ابي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

الى من جعلت الجنة تحت اقدامها، إذا عرفني الحياة وان الصبر والحكمة

عبيرها، امي حفظها الله.

الى من ساندني في الحياة اخوتي واقاربي وأصدقائي.

الى كل اساتذتي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة.

شويني جمال

إلى هديا

رسالتي هذه المتواضعة اهديتها اولا الى خالتي ومن كان سببا في نجاحي وتفوقي

الله سبحانه وتعالى

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من أفضّلها على نفسي إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش

وراعتني حتى صرت كبيرًا

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى من أظهرو لي ما هو أجمل من الحياة

اخوتي وأخواتي وأصدقائي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

بلمهدي جيلالي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة أثر التمكين على أداء المؤسسة الاقتصادية باعتبار أن التمكين يعتبر من أهم الأساليب والاليات التي تلجأ اليها المؤسسات من أجل تحقيق مصلحتها والوصول الى الأهداف المرجوة ولكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا باجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ملبنة سعيدة "المنبع". وذلك باختبار عينة مكونة من 40 عامل حيث أظهرت النتائج الخاصة بالاستبانة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الأداء، ملبنة سعيدة

Résumé:

Cette étude vise à essayer de connaître l'impact de l'autonomisation sur la performance de l'institution économique, étant donné que l'autonomisation est l'une des méthodes et mécanismes les plus importants auxquels les institutions recourent pour atteindre leurs intérêts et atteindre les objectifs souhaités.

Afin que l'étude atteigne ses objectifs, nous avons mené une étude appliquée au niveau de la «happy source» Lactobacillus Foundation .

En testant un échantillon de 40 travailleurs, les résultats du questionnaire ont montré qu'il y avait un impact statistiquement significatif de l'autonomisation sur la performance de l'institution économique .

Mots-clés : autonomisation, performance, lactobacilles heureux

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

| | |
|-------------|--|
| | البسمة |
| | الاهداء |
| | الشكر |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الاشكال |
| | المقدمة |
| | او |
| 56- 6..... | الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين |
| 06..... | تمهيد: |
| 16- 7..... | المبحث الاول: ماهية التمكين |
| 07..... | المطلب الاول: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الادارية |
| 09..... | المطلب الثاني: التمكين في مدارس الفكر الاداري |
| 16..... | المطلب الثالث: أهمية التمكين وأهدافه |
| 25- 19..... | المبحث الثاني: آليات التمكين |
| 19..... | المطلب الاول: مراحل تطبيق التمكين وتقنياته |
| 22..... | المطلب الثاني: أساليب التمكين وشروطه الاساسية |

| | |
|--------------|--|
| 25..... | المطلب الثالث: أبعاد التمكين ونماذجه |
| 37- 33..... | المبحث الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين..... |
| 33..... | المطلب الأول: مستويات التمكين..... |
| 34..... | المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين..... |
| 35..... | المطلب الثالث: العوامل المعززة للشعور بالتمكين..... |
| 37 | خاتمة الفصل: |
| 56-38 | الفصل الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية..... |
| 38..... | تمهيد |
| 43- 39 | المبحث الأول: ماهية الاداء..... |
| 39 | المطلب الأول: مفهوم الاداء وبعض المفاهيم المتعلقة به |
| 42 | المطلب الثاني: أنواع الاداء |
| 43..... | المطلب الثالث: ابعاد الاداء |
| 47- 44 | المبحث الثاني: قياس وتقييم اداء المؤسسة..... |
| 44 | المطلب الأول: قياس اداء المؤسسة..... |
| 45 | المطلب الثاني: تقييم اداء المؤسسة..... |
| 47 | المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الاداء |
| 55- 53 | المبحث الثالث: أثر التمكين على أداء المؤسسة الاقتصادية..... |
| 53..... | المطلب الأول: العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي..... |

| | |
|--------|--|
| 54 | المطلب الثاني: ممارسة التمكين والأداء المؤسسي..... |
| 55 | المطلب الثالث: النتائج والآثار المترتبة عن تطبيق التمكين على مستوى المنظمة..... |
| 56 | خاتمة الفصل: |
| 82-57 | الفصل الثالث: الجانب التطبيقي..... |
| 57 | تمهيد |
| 59-58 | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة..... |
| 58 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة..... |
| 59 | المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمؤسسة ملبنة سعيدة..... |
| 66-65 | المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية..... |
| 65 | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية..... |
| 66 | المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات..... |
| 82 | خاتمة الفصل..... |
| 85-83 | خاتمة عامة..... |
| 88- 86 | قائمة المصادر والمراجع..... |
| 94 -89 | الملاحق |

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): صدق وثبات الاستبانة ألفا كرونباخ..... 66
- الجدول رقم (02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حول الجنس..... 67
- الجدول رقم (03): توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب العمر..... 68
- الجدول رقم (04): توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 69
- الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة..... 70
- الجدول رقم (06): توزيع أفراد المجتمع حسب الوظيفة..... 71
- الجدول رقم (07): تحليل عبارات تفويض السلطة..... 72
- الجدول رقم (08): تحليل عبارات بعد البرامج التدريب..... 73
- الجدول رقم (09): تحليل عبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار..... 74
- الجدول رقم (10): تحليل عبارات بعد التحفيز..... 75
- الجدول رقم (11): تحليل لمحور التمكين..... 76
- الجدول رقم (12): تحليل لمحور فقرات أداء المؤسسة..... 77
- الجدول رقم (13): تحليل المحور الكلي لأداء المؤسسة..... 78
- الجدول رقم (14): نتائج اختبار فرضية الرئيسية 1..... 79
- الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 2..... 80
- الجدول رقم (16): حساب ANOVA..... 81

قائمة الاشكال

- الشكل رقم (01): نموذج الدراسة..... د
13 الشكل رقم (02): الأساليب السلوكية في الإدارة.
15..... الشكل رقم (03): الأساليب الحديثة في الإدارة.
21..... الشكل رقم (04): مراحل تمكين العاملين
30 الشكل رقم (05): نموذج ماركوردت في التمكين.
32 الشكل رقم (06): نموذج ديانا تريسي للتمكين
60 الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67 الشكل رقم (08): توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس
68 الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر
69 الشكل رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
70 الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة
71 الشكل رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

مقدمة عامة

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق مايسمى بالميزة التنافسية .وبالتالي تتولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء ويعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكـل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. وإذا كان العمال هم أساس العملية الإنتاجية، وأساس التنمية والتطوير، فلا بد من إعطائهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات الصالحة للتنفيذ في ضوء ما يروونه من موقف واستنادا إلى ما يعرفونه من علم واعتمادا على ما يستنبطونه من خبرات.

إن تمكين العاملين 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 للمبادرة 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.

كما يعد الأداء من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة حيث أن امتلاك خطة استراتيجية كفاً كالتمكين الإداري قد لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز بحيث تكون مخرجات هذا الأداء السمة والسبب في بقاء المنظمة.

ومن أجل تحقيق مسار علمي في هذا البحث وفهم أكثر للموضوع المراد دراسته أراد الباحث أن يعزز معالمه باختياره لمتغيرين رئيسين الأول تمثل في التمكين والثاني تعلق بأداء المؤسسة وهذا بتوثيق ثلاثة فصول لهذا العمل. حيث جاء الفصل الأول تحت تسمية الإطار النظري للتمكين وتطرقنا فيه إلى عرض مفصل شمل ما يلي: ماهية التمكين، آليات التمكين، ابعاده ونماذجه. أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان أداء المؤسسة الاقتصادية وتضمن أولا مفهوم الأداء وأنواعه، إضافة الى قياس وتقييم الأداء ومؤشراته واندرجت تحته أثر التمكين على أداء المؤسسة الاقتصادية. بينما الفصل الثالث تمحور حول الدراسة التطبيقية ويتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض البيانات و نتائج الدراسة ..

أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق ذكره سوف نقوم بطرح الإشكالية التالية:

هل للتمكين أثر على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بتمكين العاملين؟ وماهي أبعاده؟
- ماهي أبعاد الأداء؟ وماهي أهم مقاييسه ومؤشراته؟
- ماهي العلاقة بين التمكين وأداء المؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

وفي ضوء هذا البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية 1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء المؤسسة؟

الفرضية الرئيسية 2: هناك تأثير بين التمكين و أداء المؤسسة...؟

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية وموضوعية جعلتنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة أهمها:

- طبيعة التخصص والرغبة في تعميق المعارف والأفكار فيما يتعلق بهذا الموضوع.
- اللقاء الضوء على درجة التأثير المتواجد بين التمكين وأداء المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية الموضوع في حد ذاته.

رابعاً: أهداف الدراسة وأهميتها

نسعى من خلال موضوعنا هذا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التطرق الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين.
- التعرف على أبعاد التمكين الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة الاقتصادية
- التعرف على دور التمكين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

أما أهمية البحث تتمثل فيما يلي:

- الدراسة تبحث في التمكين لأنه أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرارية في بيئة تنافسية.
 - الحاجة إلى التجسيد الفعلي للمفهومين: التمكين والإبداع الإداري.
 - إيجاد العلاقة بين أبعاد التمكين ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- خامسا: صعوبات الدراسة**

عند قيامنا بالدراسة واجهتنا عدة صعوبات أهمها:

- جائحة كورونا التي تسببت في غلق جميع المؤسسات.
- الافتقار الى الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع مما جعلنا نستعين بالنصوص والمقالات.

سادسا: حدود الدراسة

تم أنجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية:

الحدود المكانية: شملت الدراسة المؤسسة الاقتصادية بولاية سعيدة

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة المنجزة من شهر افريل الى جولية 2020

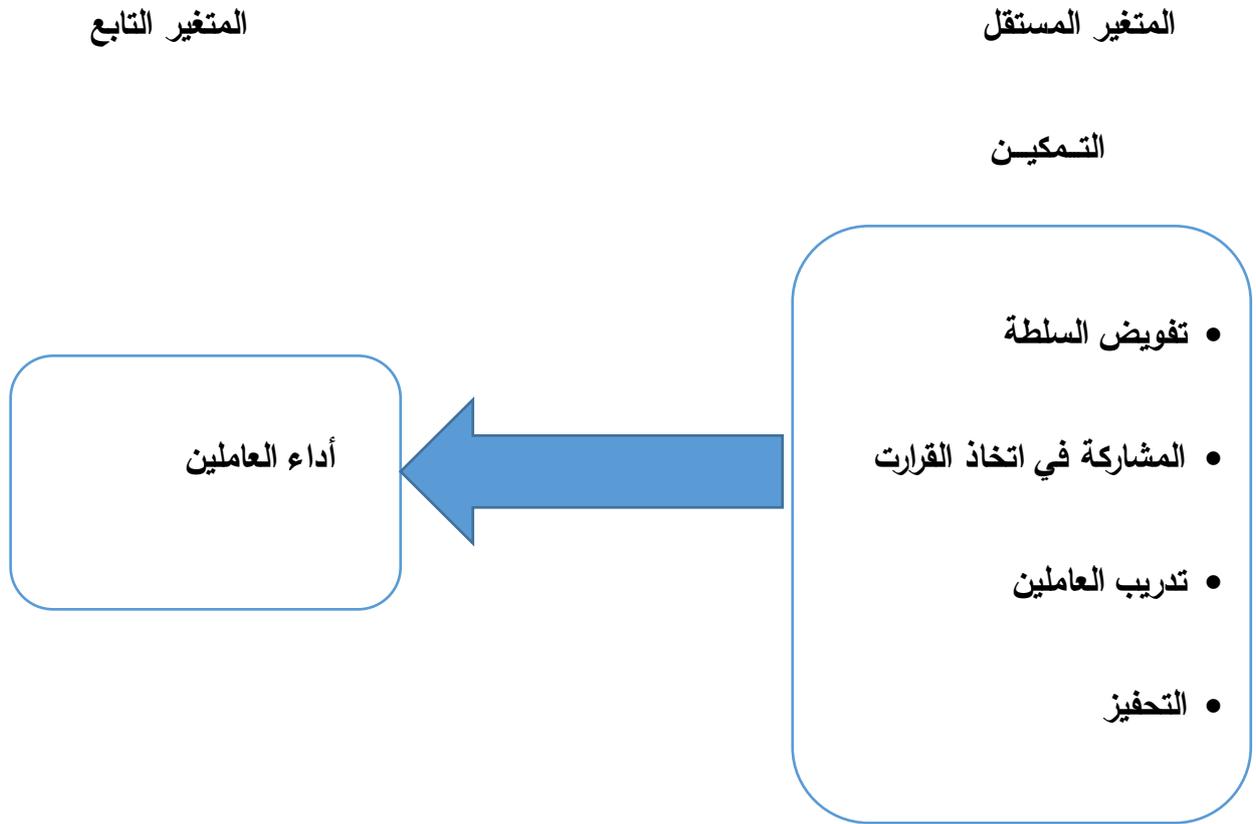
سابعا: منهج الدراسة

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وقصد فهم أدق وأفضل، اعتمدنا في الفصلين النظريين على المنهج الوصفي، بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وذلك في تحديد مكانة التمكين عبر المراحل المتلاحقة في الإدارة، ماهية التمكين، أبعاده، أسبابه، أهدافه بالإضافة إلى وصف خطواته وتحديد عوامل نجاحه.

وتم الاعتماد في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ودراسة مدى تطبيقها في مؤسسة ملينة سعيدة (المنبع)

وتم الاعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظة والاستبيان باختيار عينات موزعة على كل الدوائر والمصالح.

الشكل رقم: (01) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

تاسعا: الدراسات السابقة

أولا: دراسة (المعالي وآخرون)

-هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التمكين الاداري في الابداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية وعلى مستوى التمكين الاداري والإبداع لدى العاملين في الجامعة وشملت الدراسة عينة عشوائية من (295) موظف من العاملين في الجامعة وتمثلت ابعاد التمكين الاداري في (تفويض السلطة،تدريب العاملين ، الحوافز،فرق العمل الاتصال الفعال) في حين تمثل بعد الابداع الإداري في (الاقناع،المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات روح والمجازفة المرونة) .وقد توصلت الدراسة الى ان العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين التي تم دراستها وفقا لتصورات المبحوثين، ويمكن ترتيبها بسبب أهميتها النسبية كما يلي : تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين ،الاتصال الفعال، تحفيز العاملين (كما أظهرت الدراسة ان عناصر الابداع الاداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدر يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الابداع.

-اما التوصيات التي جاءت بها الدراسة : العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين في الجامعات الأردنية وإعادة النظر في سلم الرتب والأجور بما يتلائم مع تكاليف المعيشة والتوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين وفي رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم والاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفق خطط واضحة وبرامج علمية هادفة.

ثانيا: دراسة عبد العزيز الحلو 2010

رسالة ماجستير، بعنوان " أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين"دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبيان إذ وزعت الاستمارات على أفراد العينة وتم التوصل إلى ما يلي:

- وجود مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
- وجود تنظيم إداري مناسب في الجامعات الفلسطينية
- هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها:
- السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الاعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.

ثالثاً: دراسة معمر عقيل عبيد(2015)

دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط 1 ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما، وتم تحديد عينة بلغ عددها 75 فرداً من أصل 260 موظف في جامعة واسط، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في جامعة واسط، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة إطلاق العنان للإبداعات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.

الفصل الاول

الإطار النظري للتمكين

تمهيد:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، وأصبح وسيلة لتطوير مهارات العاملين وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات، وهو من المواضيع التي ظهرت في أواخر الثمانينات وفي ظل التغييرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغييرات من تطورات عديدة، نرى بأن المؤسسات تولي اهتماما ملحوظا بمواردها عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من فوائد على الفرد والمنظمة. ولعرض جل النقاط سابقة الذكر تم التطرق الى المباحث التالية:

- ماهية التمكين
- اليات التمكين
- الجوانب الاساسية المتعلقة بالتمكين

المبحث الاول: ماهية التمكين

ان مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي تتقدم بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، وروح الفريق والمبادرة، والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل. حيث سيتم التطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب تلم كل من مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الادارية، بالإضافة الى التمكين في مدارس الفكر الاداري، وكذا اهمية التمكين واهدافه.

المطلب الاول: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الادارية

التمكين لغة: الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تعني مكن من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة، وأمكن فلانا أي سهل له ويسر له فعله وقدر عليه، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة¹ و"التمكين" مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكن"، والمكنة التمكن؛ تقول العرب: إن بني فلان لذوو مكنة من السلطان أي تمكن، وقال ابن سيده: وتمكن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة، والمكانة المنزلة عند الملك؛ والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكسير وقد مكن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكن كمكن. قال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه²

التمكين اصطلاحا:

جاء مفهوم التمكين (Empowerment) في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة؛ الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الإفادة من الإنسان، وهذا بدوره يتطلب تغييرا جذريا بأدوار العمل، حيث يرى Besterfield et al بأن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات، وأضاف مصطفى بأنه من خلال التمكين يمكن الإفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكاراتٍ جديدةٍ وإبداعاتٍ؛ ما يساعد في تأهيل الصف الثاني من العاملين ليحل مكان الصف الأول مستقبلا.

1- لويس المعلوف (1956)، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة 19، بيروت. ص771
2- ابن منظور (1968)، لسان العرب، المجلد 13، دار صادر، بيروت، ص ص412 . 415

وأشارت Spreitzer إلى "أن التمكين يتضمن ممارسات؛ كإثراء الوظيفة، وفرق العمل الذاتية، واستقلالية فرق العمل، وأضافت أيضا إلى أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني واستعداد من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة بالنفس، والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". ومن جانب آخر يقول Potochny (1998) إن تمكين العمال المؤهلين، وأصحاب الكفاءة، سيؤدي إلى توصيل خدمة مميزة واستثنائية لمعظم الأسواق التنافسية، وسيؤدي بالتالي إلى مضاعفة الأرباح، ويضيف أيضا "أن التمكين هو الأداة التي سوف تزيد العائد، وتطور العاملين في المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي".¹

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى إعطاء تعريف إجرائي للتمكين حيث يعرف على أنه شجاعة القائد في التنازل عن بعض مهامه للعاملين، والتي تتزامن مع شجاعتهم في استلامها وتحمل مسؤولياتها، بغية تحقيق منافع لجميع الأطراف ذات الصلة.²

علاقة التمكين ببعض المفاهيم الادارية:

التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع إنه مختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لايلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية."³

التمكين والمشاركة:

إنها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة Schermerhorn أما المشاركة فيرى نظره للمدير في القضايا التي تهمة، أو القرارات التي يتاثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي

التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات، وعلى جميع المستويات في المنظمة، لإجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع

¹أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، ص 182.183
²فاطمة ندرانت، أثر التمكين على تحقيق الابداع الاداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، جامعة ام البواقي 2014. ص 04
³عدي عطا الله حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، 2013ص206

التمكين والابداع:

يشار إلى وجود إرتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين . وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الإستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء، وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول بيترزوترومان في كتابهما " البحث عن التميز"، يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية¹

المطلب الثاني: التمكين في مدارس الفكر الاداري

أولاً: التمكين والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة والممارسة الخاصة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وإعادة صياغتها بشكل علمي بحث فتم بعثها في شكل نظريات جديدة كان لها أثر كبير في تطوير الفكر الإداري. وتعتبر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ضمن الناحية التاريخية-أول مدرسة في الفكر الإداري. ويجمع هذه المدرسة عددا من النظريات الإدارية التي ظهرت في العالم الغربي عقب الثورة الصناعية وسيادة المذهب الرأسمالي².

وسيتم التطرق إلى مفهوم تمكين العاملين في المدرسة الكلاسيكية للإدارة من خلال ما يلي:

التمكين ونظرية الادارة العلمية:

إن التمكين و نظرية الإدارة العلمية هو على طرفي نقيض، و لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة النظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط ، و من أجل زيادة الكفاءة و تحسين مستوى الإنتاج و خاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه ، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

1 مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2008ص38.37

2 محمد قاسم الفريوتي، مبادئ الإدارة، ط2، دار وائل، عمان، . الأردن، 2004، ص56

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر ، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تايلور ، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها و التي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل و السأم و الإرهاق من إتباع أساليب محددة و ثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالا للتفكير الخلاق و خلق بدائل مختلفة لحل المشكلة ، و ما تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر ، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، و ذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا¹

التمكين ونظرية المبادئ الادارية:

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrative Management) التي جاء بها Henri Fayol في عام 1916 والمتفحص بعق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. أما ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Peter Drucker.

• ماري باركر فوليت (Mary parker Follett)

لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان Taylor يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن Follett كانت كما يصفها Peter Drucker الإدارة. فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد

¹يحيي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006 م، ص 26

ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" "Employee Ownership" و "المشاركة في الربح" و " المشاركة في المكاسب". وهذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.¹

التمكين والنظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو فيما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى. ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب ففجأة النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة. وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل نستطيع أن نعتبر البيروقراطية وغيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين بعد التغييرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغييرات العولمة؟ وهل البيروقراطية تفي بالغرض في ظل هذه التغييرات والتطورات؟ وهل تلبية متطلبات موظف المعرفة و موظف المهارة و الموهبة؟ وهل تفي في ظل الدعوة لإعادة هيكلة المنظمات أفقيا بدلا من هيكلتها عموديا كما كان سائدا في زمن الفلاسفة الكلاسيكيين؟

¹ يحيى ملحم، مرجع سابق ص 26 27

لم تنتظر هذه التساؤلات زمنا طويلا، فقد بدأت تتفاعل منذ عام 1920 مع بداية بروز حركات جديدة توجه انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحض وافر، فظهرت النظريات السلوكية.¹

ثانيا: التمكين والمدرسة السلوكية في الادارة وتنقسم إلى:

- النظرية السلوكية .
- نظرية الحاجات .
- نظرية العلاقات الإنسانية .
- X و Y نظرية

ويمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل الموالي:

¹يحي ملحم، مرجع سابق ص27

الشكل رقم(02): الأساليب السلوكية في الادارة.



المصدر: صباح بن سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة، ص34.

• الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)(Chris Argyris)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" "EMPOWERMENT" بشكل حرفي ومحدد، قام به كرس آرقريس (Chris Argyris) من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" "Personality and Organization" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف.

لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس آرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.¹

¹يحي ملحم، مرجع سابق ص 32

ثالثا: التمكين والمدرسة الحديثة في الادارة: ونذكر منها:

- نظرية النظم .
- النظرية الظرفية.
- Z .نظرية
- حركة الجودة .
- المنظمة المتعلمة .
- يمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل الموالي.

الشكل رقم(03): الأساليب الحديثة في الادارة.



المصدر: صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره ص35

. نرى من الشكل أن هذه النظريات ركزت على المبادئ التالية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، تشجيع الإبداع، تبادل المعلومات، وكذلك في حركة الجودة كان هناك تمكين العاملين ولكن لم يحظى بالاهتمام كما هو الآن. ومنه هذه المبادئ ساهمت بشكل كبير في ظهور مصطلح التمكين.

المطلب الثالث: أهمية التمكين وأهدافه

• أهمية التمكين:

إنّ العنصر البشري هو الأساس في المنظمة، فالأفراد هم الذين يفكرون و يتعلّمون وينافسون ويغيّرون، وبهم تحقق المنظمة أهدافها و غاياتها، ومن خلال هذه الأهمية للعنصر البشري تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة لإيجاد أفضل طريقة تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها... ومن هنا تأتي أهمية التمكين من مكانة وأهمية المورد البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن العديد من الدراسات والبحوث راهنت على دور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية وأثر ذلك على تحقيق النجاح الإداري لذا فالاهتمام بالتمكين جاء كنتيجة حتمية للتحوّل من هندسة العمليات إلى هندسة البشر للحصول على أفضل ما لديهم. فتمكين العاملين هو الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل وهو الأداة الرئيسية لجعل المنظمة اليوم قادرة على التعامل مع التحدّيات المستقبلية.

ويمكن تلخيص أهمية التمكين كما وردت في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط الآتية:

- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث تبين دراسة Bowen & Lawler سنة 1992 أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون اشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف .
- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقد رتها على تحقيق الأهداف، وحياسة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية، والإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة... الخ .
- ترى دراسة Daft سنة 2001 بأنّ التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قد رتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها .
- يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغييرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير. لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل حتى سيبادرون إليه مندفعين، الأمر الذي يساعد حتما على إنجاحه .

- وترى دراسة Ongori سنة 2009 بأن أهمية التمكين تظهر أساسا من خلال كونه ضروري لمواكب التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث تؤكد على أن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير في البيئة .
 - ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيز، إذ يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف والمناقشة، وابداء الرأي.
 - يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء¹ .
- أهداف التمكين:
- يرى Spatz(2000) ان التمكين الإداري يفيد المنظمة والافراد على حد سواء، وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:
 - يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الافراد على أعمالهم.
 - يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الافراد بامتلاكهم للوظيفة.
 - يساعد على التطوير والتحسين المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
 - زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي) العمال (يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
 - اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الافراد.
 - تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
 - زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للافراد بالفخر والاعتزاز بالذات وأن وظيفتهم ذات أثر كبير في المنظمة.

¹فوزية برسولي، أثر التمكين في الاداء البشري، رسالة دكتوراه جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2017 ص17

- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين افراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
- زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الادارة العليا.
- المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
- خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- كما يصف (Blanchard, 1996) مزايا التمكين على النحو التالي:
- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطئه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
- التغيير في اتجاهات الافراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر لالزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى افراد التنظيم.
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
- تحسين جودة المنتجات والعمليات.
- تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات¹.

1 البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين، رسالة ماستر، جامعة محمد بوضياف-المسيلة 2008ص51

المبحث الثاني: آليات التمكين

أصبح مفهوم التمكين واضحاً من خلال المطالب السابقة فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية. ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض الآليات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. من هنا فإن هذا المبحث قد خصص للحديث حول تلك الآليات الأساسية والتي تشتمل ثلاثة مطالب تتمثل في:

- مراحل تطبيق التمكين
- اساليب التمكين وشروطه الاساسية
- ابعاد التمكين ونماذجه

المطلب الأول: مراحل تطبيق التمكين وتقنياته

تحتاج المنظمات، التي تتبنى تطبيق وتنفيذ برنامج لتمكين العاملين لديها، أن تتفهم بأن تحقيق ذلك ليس بالشيء السهل. وقد أوضح عددٌ من الباحثين أن عملية تمكين العاملين يجب أن تتم على مراحل حددها Bowen & Lawler بثلاث مراحل تبدأ بالتوجيه ثم التدريب وتنتهي بالتمكين، أما Ford & Fottler فقد أيدا ذلك إلا أنهما ذكرا بأن التمكين التدريجي للعاملين يجب أن يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم، لاحقاً، إشراك العاملين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عملهم. أما Dimitriades فقد بيّن أنه قبل البدء بتنفيذ عملية التمكين يجب خلق بيئة مناسبة له، وحدد ثلاثة شروط لا بد من توافرها قبل التطبيق وهي:

1. يجب أن يُدرك كل فرد في المنظمة الحاجة إلى التغيير. فمن المعروف أن الكثير من الأفراد يخافون من التغيير أو يقاومونه، لذلك يجب على المنظمة من خلال اتصالاتها الفعالة مع الجميع إفهامهم ضرورة التغيير للنجاح، كما يجب على الإدارة العليا أن تُفهم الجميع بأن التغيير هو لمصلحتهم وليس لمصلحة المنظمة.
2. يجب اقتناع الجميع بحاجة النظام إلى نموذج جديد وذلك لتقوية وحفز الأفراد والجماعات على الإنجاز الأكبر، وكذلك يجب أن يفهم الأفراد والجماعات في المنظمة أنه من الحكمة أن يعملوا لذلك بجد فلا يتركون الأمور تسير لوحدها.

3. يجب توفير المعلومات للعاملين وصقل مهاراتهم وذلك من أجل تسهيل عملية التغيير. كما أن الأمور التي تساعد وتسهل التغيير هي إستراتيجية المنظمة والتكنولوجيا المتوافرة.

وحدد Conger & Kanungo خمس مراحل لتحقيق التمكين بالمنظمات، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة، التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية. لذلك فعلى المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصاً بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل: الإدارة بالمشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين، والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.

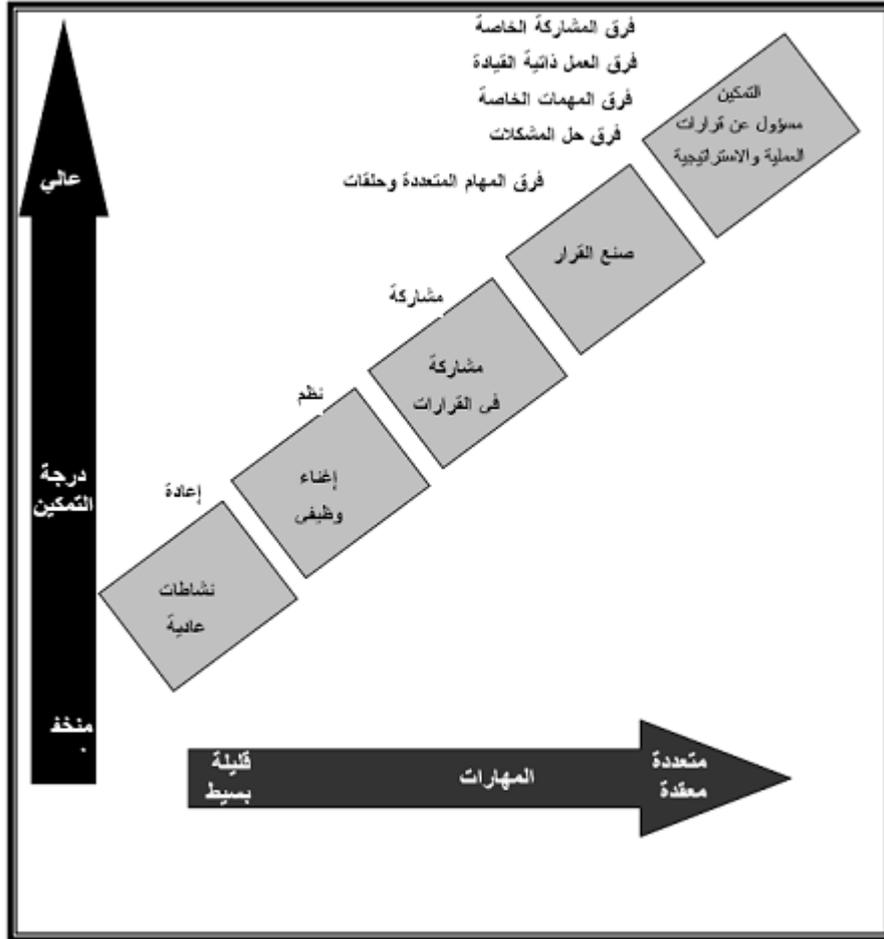
المرحلة الثالثة: تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم والتغييرات التي تحققت فعلاً.

المرحلة الرابعة: نتيجة استقبالهم للمعلومات، فالمفروض أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين ومن ثم زيادة الجهد المبذول، وارتفاع الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاه.¹

¹ أحمد المعاني وأحمد العريقات، مرجع سابق ص208

الشكل رقم(04): مراحل تمكين العاملين



المصدر :أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية. والاقتصادية، المجلد 9 ، العدد 1 سنة 2007 ، ص 15 .

✓ أساليب التمكين:

اقترحت *Lashley* العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المسيرون لأهداف التمكين، وتمثلت في:

التمكين من خلال المشاركة ***Empowerment through participation***: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المسيرين . ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء . ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي . وقد عرف *Bowen and Lawler* التمكين على أساس المشاركة مع العاملين في الصفوف الأمامية، حيث لا يتحقق تمكينهم إلا من خلال أربع نقاط تتمثل في :امتلاك معلومات عن أداء المنظمة مثالها نتائج العمليات، أداء المنافسين المكافأة بناء على المساهمة في الأداء مثالها أرباح المساهمين ؛ امتلاك المعرفة والمهارات من أجل فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي كمهارة حل المشكلات؛ وامتلاك القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه وأداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية ومفهوم التمكين هنا يعتمد على العناصر الأربعة مجتمعة وعدم وجود أي منها يلغي وينفي وجود مفهوم التمكين نظرا لأن *Lawler* و *Bowen and* وضعا علاقة ضرب بين هذه العناصر فينتج عن غياب أي عنصر من العناصر مساواة التمكين بالصفر فكانت معادلتها كالاتي:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{الكفاءات}$$

ويمكن لمثل هذه المشاركة أن تطور على ثلاث مستويات رئيسية، حيث يتضمن المستوى الأبسط اقتراحات التمكين أو منح الموظفين السلطة لإبداء الاقتراحات .ويمكن أن يكون المستوى الأعلى " الاندماج الوظيفي" عندما يمنح العاملين صلاحيات أكبر في كيفية أدائهم لأعمالهم .وأخيرا، أسلوب " الاستغراق العالي " للتمكين وتتضمن آليات مثل ملكية العاملين وكذلك العديد من البرامج التي تسمح للموظفين بالمشاركة بصورة مباشرة في إدارة الوحدات التي يعملون بها.

التمكين من خلال الإندماج ***Empowerment through involvement***: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات .حيث يحتفظ المدير بسلطة

اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات .حيث تتعقد الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

التمكين من خلال الالتزام: Empowerment through commitment ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: Empowerment through delayering وتعتقد *Lashley* أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب .ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة .وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب¹

✓ شروط التمكين:

هناك عدد من الشروط يجب أن تتواجد حتى يشعر الموظف بالتمكين من أهمها:

1. يجب أن يحصل الموظفين على التدريب المناسب:

فمن غير المعقول أن السعي لتمكين الموظفين بما يتضمن ذلك من مسؤوليات وصلاحيات وحرية اتخاذ القرارات دون أن يكون لديهم المهارات والقدرات لذلك، من الأمور التي ينبغي أن يحصل الموظف على تدريب في الأمور التقنية، عملية اتخاذ القرارات، المهارات، فرق العمل...

2. الحاجة إلى الرؤية المشتركة:

الرؤية المشتركة بين المدير والموظفين وهي الرغبة في تقديم خدمة مميزة بتكلفة معقولة وإبداع .ويجب أن يكون ذلك برغبة من الموظفين من خلال إدراكهم لمسؤولياتهم ومشاركة الإدارة لهم في أهدافها وكيف تسعى لتحقيقها.

3. الحاجة إلى القيم المشتركة:

وهي أن لدى كل من المدير والموظفين قيما مشتركة عن كيفية القيام بالأمور، ومعايير السلوكيات المناسبة وغيرها هذه القيم المشتركة تقلل من مخاطر أن يؤدي التمكين إلى قيام الموظفين بقرارات فيها مخاطرة وغير

¹برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي لدى المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه 2015، جامعو محمد خيضر-بسكرة ص 29

منسجمة مع مصلحة المنظمة أو يمكن أن تؤدي إلى الاضرار بالمنظمة أو افرادها، وبعكس ذلك فإن الموظفين غير الموثوقين يمكن أن يستغلوا التمكين لمصلحتهم الشخصية ويؤدوا إلى الإضرار بالمنظمة.

4. المنافع يجب أن تكون مشتركة:

إحدى الطرق التي تجعل الرؤيا والقيم مشتركة واضحة وملموسة للموظفين هي المشاركة في المنافع. فمن خلال تمكين الموظفين يمكن تخفيض التكلفة، الإنتاج بنوعية عالية وبطاقة إنتاجية عليا، والموظفين أيضا يقومون بتطوير مهاراتهم وخبيرتهم وينالون المزيد من فرض المشاركة والمسؤوليات، ومثل هذه الأمور تشجع الموظفين الآخرين على المشاركة.

5. يجب أن يثق ويؤمن المدير بموظفيه:

هناك بديهية أساسية أنه لا يمكن الحصول على العوائد دون المخاطرة، فالعوائد التي يتم الحصول عليها من تمكين الموظفين كبيرة ولكن بالمقابل هناك نسبة من المخاطرة. ويمكن التقليل من هذه المخاطرة عن طريق التدريب الجيد للموظف والرؤية والقيم المشتركة، وثقة المدير بموظفيه. المدراء الذين يخافون من ارتكاب الأخطاء ولا يقبلون مسؤولية أعمال الآخرين الذين لا يقومون برقابة مباشرة عليهم سوف لن يتمكنوا من تمكين الموظفين. ويجب أن يدرك المدير أن دوره يتغير من الاشراف والرقابة إلى تدريب الموظفين والارتقاء بهم لمساعدته والمشاركة في تحمل الأعباء والمسؤوليات.

6. الثقافة التنظيمية الكلية يجب أن تدعم فكرة المخاطرة:

المنظمة التي تؤمن بالسيطرة والرقابة المتشددة لن تتوافر فيها بيئة التمكين، كما أن المنظمة التي تقوم بمعاينة الموظف بشدة في حال ارتكاب الأخطاء ليس فقط تقضي على إمكانية تمكين موظفيها بل ومن إمكانية التقدّم والتطور من خلال التعلم من الخطأ، لأن المشكلة ليس ارتكاب الخطأ بحد ذاته بل كيف حدث ولماذا وما الذي يمكن عمله لإصلاح هذا الخطأ هذه المرة وكيف يمكن تلافيه في المرة القادمة، هل يلزم الأمر برنامج

تدريب معين؟... فهذا ما تريده المنظمة أن تكون عملية تعليم مستمرة من أخطائها¹.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين ونماذجه

✓ أبعاد التمكين:

يرى كل من (Thomas & Velthouse, 1990) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:

- 1- الاستقلالية (Self-Determination): وهو درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله.
- 2- الكفاءة (Efficiency) تعني اعتماد الفرد على خبراته ومهاراته في إنجاز مهام عمله.
- 3- معنى العمل (Meaningfulness): بمعنى إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللمنظمة ككل.
- 4- تطوير العمل (Development of Job): هو اعتقاد الفرد بأن له دور في القرارات التي تتخذ وفي السياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

ولاحظ الباحث أن هذه الأبعاد قد لاقت استخداما واسع النطاق من جانب الباحثين في هذا المجال حيث قام (Spritzer, 1995) باستخدام نفس هذه الأبعاد في قياس مستويات التمكين وقد أوضحت دراسته بأن الأبعاد الأربعة تساهم جميعها في تكوين مفهوم التمكين ولكن بمستويات متفاوتة.

وسيعتمد الباحث في هذه الدراسة على نموذج Thomas & Velthouse ذو الأربعة أبعاد ويمكن تناولها كالاتي:

1- الاستقلالية (Self-Determination):

وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولة السببية عن الأحداث الشخصية ويشير كل من (المعاينة وأندرواس، 2008) أن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد كل من (Deci & Ryan, 1989) أن الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

2- الكفاءة: (Efficiency)

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لاداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ (Bandura, 1977) أن الكفاءة الذاتية

(Self Efficacy/Competence) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، ويرى كل من (Gist & Mitchell, 1992) أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية.

3- المعنى (Meaningfulness):

ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة الخاصة به، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، حيث يرى (Sjoberg et.al, 1983) أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام و الرغبة في المشاركة والتركيز ، ويشير (Bass, 1990) أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة.

4- تطوير العمل (Development of Job):

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى كل من (المعاينة و أندرواس 2008) أن بعد التطوير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي ويرى كل من (Rabindra&Kanungo, 1992) أن هذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية، ويرى (William, 1992) بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.¹

¹أبويكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت 2010 ص 22

✓ نماذج التمكين:

لبلوغ التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن اهم النماذج التي تساعد على تحسين الأداء مايلي:

أولاً: نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونغر وكانونقوا" (Conger and Kanungo) 1988م

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

1: ينظر للتمكين على أنه اتجاه اتصالي يدل ضمناً على تفويض السلطة.

2 : ينظر إليه على أنه اتجاه تحفيزي، فهو يدل على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.

ثانياً: نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس" (Thomas and Velthouse):

قام "طوماس وفولثوس" بإكمال العمل الذي أنجزه "كونغر وكانونقوا" فبنى نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، وهي بدورها تتيح الرضا والتحفيز"، وأشار الى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة من طرف المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين والتي تتمثل يلي:

1-التأثير الحسي والإدراكي **Sense of Impact**: ويقصد به " الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقوم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2-الكفاءة (**Compétence**): " يقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما

يقوم بالمحاولة"، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً

بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه للمهام التي اختارها بمهارة، كما يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أدائها.

3- إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness): تهتم بقيم الهدف التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، مثلا اعتقاد الفرد أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسة المهام لاغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً للفرد أنه يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4- حرية الاختيار (Choice): الأفضل أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور يوفر شعوراً أن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ثالثاً: نموذج استثارة الدوافع لـ " فوكت وموارل " (voget and Murrell): أعد كل من " فوكت ومورال " هذا النموذج عام 1990 بالتركيز على الدافعية نحو العمل من خلال:

• العوامل التي تتعلق بالعمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

• العوامل التي تتعلق بالافراد ونوع الاتصال والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي .

ويعد هذا النموذج من أفضل النماذج التي فسرت العوامل الايجابية التي يترتب عليها تحسين الأداء، والعوامل السلبية التي قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء في ضوء تركيزه على العمليات البشرية والتنظيمية، واعتماده على التحفيز كوسيلة لجلب الدوافع اللازمة لاتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وكذلك العوامل المؤثرة على الإنتاجية كمقياس يمكن من التقدير مدى تحسين الأداء باستخدام هذا النموذج من عدمه، كما انه يوضح آثار الافرازات الجانبية التي يمكن أن تلحق بعملية التمكين وحذفها من أساسها عن الحصول على نتائج سلبية¹.

رابعاً: نموذج دينس كينول (Dennis C Kinlaw): قدم دينس كينول نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية

التمكين، ووفقاً للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

-تعريف وتوصيل مفهوم ومعني التمكين إلى كل فرد في المنظمة.

-وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظمة.

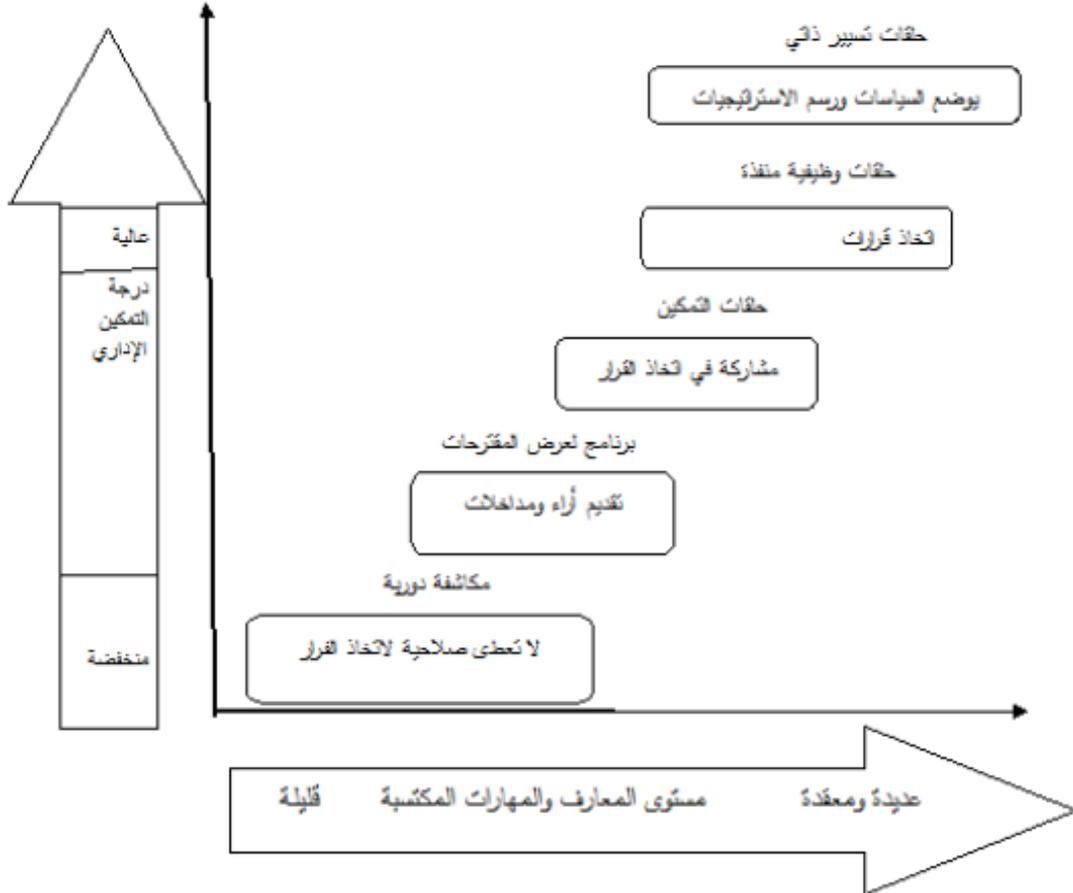
-تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتناسب مع أهداف المنظمة.

¹سيوان عبد الحق، جوهر رشيد، أثر تطبيق تمكين العاملين في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماستر، جامعة العربي التبسي، التبسة 2017 ص 17

-القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المر ونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية.
-تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها لغرض دعم تمكين الافراد.
-تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وادراك افراد المنظمة المنظمة للعملية.
وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الستة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه، وأهدافه واستراتيجيته، ونمطه الرقابي والأدوات والمهام الجديدة.
ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها :أنه يعرف الرؤساء والمرؤوسين بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين كما يساعد الرؤساء للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في منظماتهم.

خامسا: نموذج ماركوردت (Marquardt): أكد ماركوردت على العلاقة الوثيقة والترابط الفعال بين التعلم التنظيمي والتمكين بقوله :أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من اجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم التنظيمي ويوضح الشكل التالي عناصر وخطوات نموذج ماركوردت في التمكين:

الشكل رقم(05): نموذج ماركوردت في التمكين.



المصدر :مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 54 .

سادسا: نموذج توم وبيتر لعملية التمكين (Tom Peter): قدم توم بيتر نموذج لعملية التمكين، ويقوم على عنصرين رئيسيين هما: اشراك الافراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

-حسن الاستماع إلى الافراد.

-تقدير جهود الافراد.

-الاهتمام بعملية استقطاب الافراد.

-الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

-توفير نظام الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الافراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الافراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الرؤساء للاستماع إلى الافراد، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي، حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء الرئيس.

سابعا: نموذج ديانا تريسي للتمكين: يستند هذا النموذج على مجموعة من المبادئ، من أهمها:

-معرفة وتحديد الافراد لمسئولياتهم.

-التخلي للافراد على السلطات المساوية للمسؤوليات.

-وضع مستويات الانجاز المتميز.

-ضرورة تدريب الافراد ، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.

-تزويدهم بالمعارف والمعلومات.

-مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.

-الاعترافات بانجازاتهم وتقديرها.

-دعم الثقة فيهم.

-عدم لومهم في حالة الفشل.

-التعامل معهم بالاحترام¹.

¹مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص53 54 .

الشكل رقم(06): نموذج ديانا تريسي للتمكين



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 57

المبحث الثالث: الجوانب الاساسية المتعلقة بالتمكين

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين النفسي في منظمة ما توفير مجموعة من المستلزمات والجوانب الأساسية لتمكين العاملين قبل وأثناء وبعد عملية التمكين حتى تكون هذه العملية فاعلةً وناجحةً لابد من معرفة بعض العناصر والتي تتمثل فيما يلي:

- مستويات التمكين.
- معوقات تطبيق التمكين.
- العوامل المعززة للشعور بالتمكين.

المطلب الاول: مستويات التمكين

ان تمكين العاملين يعني الخروج الى مستوى جديد؛ وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة ويعرف معظم المديرين أن عملية اعادة الحيوية لمنظماتهم لابد ان تحدث من أسفل الى أعلى؛ لكن المشكلة هي كيفية نقل هذه الرسالة الى 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 و النزاهة من قبل الادارة العليا و يطلق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الافكار بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الاخيرة لاتخاذ القرار وفي المنظمات الأخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات.¹

ولقد قسم " MC SHAME AND GLINOW التمكين إلى ثلاث مستويات تتمثل في:

- **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة؛ أو آراء حول بعض جوانب القرارات؛ وهنا لا يقدم العاملون الحلول بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

¹سالم عزاز، مخلوف مخازنية، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماستر، جامعة العربي التبسي-التبسة 2017 ص 19

- **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى؛ يتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي و تقدم لهم تفاصيل المشكلة؛ عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة و توصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة.

- **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات؛ وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات؛ إيجاد الحلول؛ اختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذه ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل؛ وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.¹

المطلب الثاني: معوقات التمكين

مما لا شك فيه فان اي عملية تتغير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تنأتى من الموظفين اللذين يخشون التغيير بحد ذاته أو انهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تنأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي اللذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات امام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية ويذكر من تلك العقبات أيضا:

1. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار
2. خوف الادارة الوسطى من فقدان صلاحيتهم ووظائفهم
3. خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية
4. الانظمة والاجراءات الصارمة التي لاتشجع على المبادرة والابتكار
5. السرية في تبادل المعلومات
6. ضعف نظام التحفيز
7. ثقافة تنظيمية تفضل النمط الادارية التقليدية
8. ضعف التدريب والتطوير الذاتي
9. غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء
10. نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل²

¹رامي جمال اندرواس، عادل سالم معايعة، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، ط1 الاردن 2004 ص.136، 137.
²حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات ادارة المعرفة، دار الايام، عمان، الاردن 2015 ص 54

المطلب الثالث: العوامل المعززة للشعور بالتمكن

يرى الباحث أن عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبنائها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي:

1- تأييد الإدارة العليا :

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.

2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى كل من Kirby & Wimpelberg & Keaster, 1992) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- وجود الثقة المتبادلة :

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث يورد (Byham & Cox, 1988) أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4- الالتزام الداخلي :

تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير (Lee,1991) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي).

5- المشاركة الفعالة :

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد (Randolph,1995) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الاداء يسعون للوصول لها في المستقبل.¹

¹ابو بكر سالم، مرجع سابق ص 27

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظراً لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارةً كما يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم. كما تم التطرق إلى أهمية وأهداف التمكين، وكذا الأساليب ونماذج التمكين وأبعاده التي حاولت تحليل مؤشرات فعاليته ونجاحه ، كما تم محاولة الإلمام بجميع الجوانب من ناحية المستويات ومعرفة المعوقات والعوامل المعززة للتمكين داخل المؤسسة. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين.

الفصل الثاني

آداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية، ويعتبر الأداء من المواضيع المهمة في أي منظمة، نظرا لأنه يعتبر من الركائز التي تنصب عليها جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة. ويعتبر الأداء أيضا من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغ المستوى المطلوب، وعليه حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع الأداء من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- ماهية الأداء
- قياس وتقييم أداء المؤسسة
- أثر التمكين على أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الاول: ماهية الأداء

يحتل الأداء دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية لما لها من أثر على استمرارها ونموها وتطورها، حيث سنتعرض في هذا المبحث الى مفهوم وأنواع الأداء اضافة الى معرفة الأبعاد الخاصة به.

المطلب الاول: مفهوم الأداء وبعض المفاهيم المتعلقة به

✓ مفهوم الأداء:

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول لمشكلاته، من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف، إتباع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية، ومئات الأساليب التي تركز على تحقيق هدف واحد وهو تحسين الأداء.

والأداء هو "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال". ونظرا لأهمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة فقد استعملت عدة طرق في تقييم أدائهم، وعرفت هذه العملية عدة تصورات تنصب كلها حول تحسين الأداء وتحقيق المردودية ورفع مستوى العمل ليتطابق مع مكونات العمل ومحتوى التدريب.

فتقييم الأداء هو " العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها¹."

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الانجليزية، "*To perform*" الذي اشتق بدوره من الفرنسية "*Performance*" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل².

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن، هذه المدخلات تنوي تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من اجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة "وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة³."

¹مراس عبد القادر، شيخ محمد، دور ادارة الموارد البشرية في التأثير على الاداء،رسالة ماستر-جامعة تلمسان.2015.ص61

² -Ecosi p, *Dialogues autour de la performance en entreprise*, Edition Harmattan, Paris, 1999, P : 18.

³ - عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص03

يعرف الأداء حسب (A. Chandler) بأنه عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الإستراتيجية. وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الاستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التموّج في الأسواق الجيدة¹

✓ بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء:

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود إلتباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:

1 الكفاءة:

إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة. أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات/قيمة المدخلات}$$

2 الفعالية:

يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية:2

$$\text{الانجاز المحدد الفعال} = \text{الانجاز المحقق}$$

3التنافسية : ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية ، ونجد العديد من وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء ، خاصة من (compétitivité) المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي ، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة ، أو على مستوى الدول. فقد عرفت

¹ Cherif Lahlou, gouvernance des entreprises, Actionariat et Performances, 2008 p.15 sur

²حجار وهيبه، أثر الاخرجة على اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر جامعة 8 ماي 1945 -قالمة 2015 ص36

التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة ، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل ، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل."

4 الإنتاجية: استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء على أنها كمية الإنتاج (OCED) " الوظيفة الإنتاجية فعرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المخرجات (منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات" و على هذا النحو فان:

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (الموارد المستخدمة)

الملائمة : إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف، يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف ، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لانجاز الأهداف من جهة ، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة (efficiency) أما بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة (efficacité) أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملاءمة ، (affectivité) وهو ما يمكن النظر إليه في مؤشرات منظور النمو والتعلم في البطاقة المتوازنة، من حيث الرضا والولاء والإنتاجية فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى ملائمة البنى التحتية التكنولوجية، مهارات الأفراد، المناخ التنظيمي للوصول إلى الأهداف السابقة¹.

¹ عادل بومجان، تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه-جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015 ص 50

المطلب الثاني: أنواع الأداء

أنواع الأداء :إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع . بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الآجل والطبيعة .فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ . **الأداء الكلي** :وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها .ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو .

ب . **الأداء الجزئي** :وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الافراد، المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وتموين ، أداء وظيفة التسويق .

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها .

- أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تقنية...، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...، وفي إشارة إلى

هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " :لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها (IMAGE DE MARQUE)

بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة

المؤسسة في الخارج " إذ بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف

الاقتصادي تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد

بالفوائض التي تحققها من وراء زيادة نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها .

أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها

الداخلي (افرادها) والخارجي، فيعبر سعى المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها .

وبغض النظر كونها أهدافا أم قيود فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا¹. وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العام الثالث، والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء

أبعاد الأداء: نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيمايلي:

1. **البعد التنظيمي للأداء:** 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 وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياسي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير 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 تأثيرها الاقتصادي.

2. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا

¹ عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 01، الجزائر 2001، ص 89 ص 90

الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،...) ¹

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة

يتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء، وبدون مقياس واضح ومتفق عليه ستتحوّل الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم عن الأمور وتقييمها. فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمقاييس والمؤشرات التي تعكس فعلاً الأداء المراد تقييمه ويواجه المديرون إشكالية اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة بجوانب الأداء المراد قياسه.

المطلب الأول: قياس أداء المؤسسة

يرى كل من Jauch وGluek أن المقصود من قياس الأداء هو " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، و أنه يلبي أهداف المؤسسة."

كما يعرف بأنه " عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها (Cenzo & Robbins)" والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككلّ ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، وأن عملية القياس بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتم قياس كلّ مركز على حدى ثم تجمع النتائج ليتم قياس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككلّ، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى.

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنه " عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها، والمسؤول عنها وكيفية تصحيحها فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07، الجزائر 2010، ص 221. ص 221

التصحيحية". وبناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والإستمرار على المدى الطويل، و هذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية:

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيًا في المؤسسة، من مدة أخرى، ومكانيًا بالمؤسسات المماثلة؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للإتصالات و المكافآت و الحوافز؛
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها؛
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة¹.

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء مؤسسة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها. وفي هذا الشأن هناك من يرى "أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية".

¹يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي، 2014 ص 50 ص 51

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تعتبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما، توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية" وهي عبارة عن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حين تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹

✓ العوامل المؤثرة على مستوى الأداء:

من اجل الوقوف على الأداء الفعلي للوحدة الاقتصادية لا بد من معرفة العوامل التي أثرت في هذا الأداء وهي:

(1) العوامل المتعلقة بالموقع وأثرها على عملية تقويم الأداء والتي تتأثر بقرب الوحدة الاقتصادية وبعدها عن القوى المحركة للإنتاج وكذلك توفر وسائل النقل وقربها من المناطق الإنتاجية التي ستؤثر على عملية الإنتاج بالإضافة إلى الناحية البيئية والمناخية وغيرها من العوامل المؤثرة.

(2) القوى العاملة وأثرها في عملية الأداء: أن مقياس كفاءة استخدام العمل الإنساني هو إنتاجية العمل لذلك فإن دراسة الإنتاجية ورفع درجتها هو السبيل إلى تحقيق زيادة الإنتاج ورفع مستوى المعيشة وبالتالي زيادة الدخل القومي أن إنتاجية العمل تعد من المؤشرات المهمة في قياس كفاءة الأداء تستطيع أن نقيسها مع مستوى الوحدات الإنتاجية ولكن على مستوى الخدمات لا يمكن التعبير عنها كميًا لصعوبة قياسها وتأثرها بعدة عوامل منها تدريب وتأهيل العاملين ومقدرتهم الذهنية والبدنية والصفات لشخصية والسلوكية لهم.

الأساليب التقنية والفنية المستخدمة في الإنتاج وتنفيذ المشروعات كلما كانت الوحدة الاقتصادية تستخدم أساليب أكثر تطوراً وتقنية حديثة كلما ساعد ذلك على زيادة إنتاجية العمل فيها وبالتالي تحقيق أهدافها الإنتاجية بأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة والعكس صحيح

(3) وهناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر على عملية الأداء للنشاط الخدمي أو الإنتاجي وبالتالي يظهر أثرها بوضوح عند القيام بتقييمه وهي: مستوى الأداء المحاسبي وطرق إعداد الخطط والإحصائيات والعلاقات الإنسانية في ذلك النشاط وغيرها².

¹ عبد المالك مزهوده، مرجع سابق ص 95

² . Kareem Najim Khalaf al-Asadi. Evaluate the performance of municipale sevice sector activity in the province of Baghdad. Council of the University of St. Clements St Clements University as part of the doctoral 2010. p.28.29

أسس تقييم الأداء :

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي :

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء .
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً .
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم .
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل: المواظبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تقادياً لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية .
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية¹.

المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الاداء

مؤشرات الأداء الأساسية:

المؤشر Indicator: يعتبر معطية كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار خطة، أو هدف محدد متفق عليه في إطار إستراتيجية وبالتالي فإن المؤشرات الأساسية للأداء هي تلك المعطيات الأكثر تأثيراً، وتقسّم غالباً إلى نوعين رئيسيين:

المؤشرات المالية : و تعتبر مؤشرات تاريخية تابعة Lagging Indicators أو مؤشرات نواتج الأداء Indicators Outcome و هي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي و يشير Parmenter إلى هذا النوع من المؤشرات على أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال

¹زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص91

يتحرك في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعة دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي و كذلك ينظر إليها Kaplan و يقول : إن الإعتماد على المؤشرات المالية فقط تشبه قيادة السفينة للأمام بريان ينظر إلى الخلف

المؤشرات غير المالية: تعتبر مؤشرات مستقبلية قائمة Leading Indicators أو مؤشرات مسببات الأداء Driver Indicators ويشير PTarmenter إلى هذا النوع على أنه المؤشرات الحقيقية للأداء نظرا لأنها تحمل محتوى إعلامي عما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعة، كما انها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تنظيم الأنشطة المختلفة.

وعلى الرغم من هذه التفرقة بين المؤشرات المالية وغير المالية إلا أن (Chen & Lee 2008) لم يستبعدا أهمية المؤشرات المالية بل اعتبرها إمتدادا للمؤشرات غير المالية المستقبلية من خلال علاقات السبب والنتيجة كذلك لا بد من الأخذ بعين الإعتبار بأن المؤشرات غير المالية بقدر ما تعتبر مؤشرات ذات أهمية قصوى بقدر ما تعد سببا للفشل في تطبيق مقياس الأداء المتوازن في الواقع العملي .إن مؤشرات الأداء الأساسية تشترك في مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤشرات المتنوعة والمتعددة وسنحاول استعراضها فيما يلي:

- تتمثل في مقاييس مالية وغير مالية .
 - يكون استخدامها في قياس الأداء على نحو متكرر وخلال مدى زمني قد يكون قصيرا جدا (ربع سنوي شهري، يومي، مدار الساعة).
 - أن تكون مفهومة من جانب العاملين بمعنى أن يفهم المستخدمون مضمون الرسالة الإعلامية والتأثير التي تحملها هذه المؤشرات وهي التوجه التصحيحي كلما حدث انحراف سلبي عن المسار.
 - أن يكون لها التأثير الجوهري على التوجهات الإستراتيجية داخل المؤسسة.
 - أن يكون لها نتائج إيجابية مؤثرة على المقاييس الأخرى.
 - أن تكون أداة للمساءلة بمعنى أن تفهم على أنها معيار للأداء يتم من خلاله تقييم الأنشطة¹.
- تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تُستخدم في قياس أداء المؤسسات في :الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية .ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشاراً واستعمالاً خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2012-ص 36-ص 37

بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.

غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع بداية السبعينات من القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، وإهمالها لما يسمى ب (Stakholder value) مثل الزبائن وبدايةً من تسعينات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلائم ومستجدات المحيط. وكمحاوله لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الإستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظراً لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي؛ وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في:

1 بطاقة قياس الأداء المتوازنة: (Balanced scorecard) تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة (ويطلق عليها أيضاً تسمية بطاقة الأهداف الموزونة) من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية،... الخ). وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990 عندما قررت مؤسسة (Nolan Norton) القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (KPMG)، والتي استغرقت لمدة سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات؛ بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول "بطاقة قياس الأداء المتوازنة" مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال؛ كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة. وقد بين كل من (نورتن وكابلن - Norton et Kaplan) الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

1- التركيز على التنظيم ككل.

2- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء.

3- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

2 لوحة القيادة: (Tableau de Bord) تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة.

لوحة القيادة هي "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه" إذاً نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كقياس لأدائها، من أهمها :

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.

- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يتزأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات

المقاييس الأساسية الأخرى للأداء: لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشري بطاقة قياس الأداء المتوازنة ولوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة فإلى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينه (clarck)

Rod و (Philippe crapart) على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية

" **Centralisés Les Mesures** " يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية. وقد توصلت

هذه الدراسات والأبحاث إلى أنه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة بالطريقة الصحيحة، فإن أداء

المؤسسة سيتحسن حتماً، لكن تحت شرط عدم الاستغناء عن أي مؤشر في عملية القياس، أي يجب النظر إليها

من منظور التكامل، وتتمثل هذه المقاييس في: ¹

المقياس الأول: تسليم العمليات.

ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في:

¹ الشيخ داودي، مرجع سابق 2010 ص 223 ص 224

الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق. ويتم قياس التسليم الممتاز وفقا لما يلي:

$$100 \times \frac{\text{عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر}}{\text{عدد التسليمات في المدة}}$$

المقياس الثاني: صحة العمليات المنتبأ بها.

يتم حساب هذا المقياس كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{(الطلب المقدر-الطلب الحقيقي)}}{\text{الطلب المنتبأ به للمدة}}$$

-المقياس الثالث : تخفيض الآجال.

يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع، والشراء، عن طريق تحديد

أجال تخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها. ويتم حسابه كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{الآجال المتوسطة للمدة المعينة}}{\text{الأجل المتوسط للفترة الماضية}}$$

-المقياس الرابع : الجودة.

يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء.

-المقياس الخامس : احترام البرنامج.

يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة، وتتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الإنتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد. ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج انجازها في المدة المحددة.}}$$

المقياس السادس :إدخال منتجات جديدة في الساعة.

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة

$$100 \times \frac{\text{عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة.}}{\text{عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة}}$$

المقياس السابع: السرعة.

يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة، ويُحدد هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية:

الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة

$$100 \times \frac{\text{الزمن الكلي للنشاط}}{\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}$$

الزمن الكلي للنشاط

المبحث الثالث: أثر التمكين على أداء المؤسسة الاقتصادية

إن ممارسة التمكين تركز على إشراك الأفراد في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها في اتجاه يصب على زرع الثقة في نفس الموظف وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، فالسعي الدائم لتجديد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم هو ما يجعل أداء المؤسسة يتحسن، ويتحقق ذلك بالاهتمام المتزايد بالجانب الإبداعي للعاملين، ثم الإدارة بالمشاركة وبتسيير الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة¹

¹ مهني أشواق. مساهمة ممارسة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017، ص 20

المطلب الأول: العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي

إن الأداء المؤسسي يتطلب الوضوح ومعرفة ماذا ستسهم وظيفة كل موظف في تحسين الأداء الكلي وبالتالي كل ما يتخذه العاملون من أفعال وقرارات وهي من أبعاد التمكين التي يجب أن تكون في مصلحة تحسين وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي. إن العمل الجماعي حتما يعمل على توافر الجهود وتراكم المعرفة وحل المشكلات بطريقة أسرع ويقدم حلولاً مثلى وأفكاراً تطويرية ذات جدوى أكبر إذ إنه بطبيعته يضم مجعاً من الخبرات والاختصاصات المختلفة، والذي يؤدي بدوره إلى تحسن الخدمات المقدمة. وتحقيق رضا العاملين والمراجعين. وتحسن بكفاءة العمليات للمؤسسات. وتحسن الأداء المالي وتخفيض النفقات وهذا ما يتعلق بالمحور المالي -الأداء المؤسسي. وكذلك التواصل الفعال وتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب يعمل على تحسين الأداء المؤسسي. كما إن التفويض كبعد من أبعاد التمكين يحمل في جانب منه معنى المحاسبة والمسؤولية عن المهام التي سيفوض بها المرؤوس إضافة لقدرة من الحرية عند اتخاذ القرارات وممارسة الأعمال، وبالتالي محاولة الموظف النجاح فيما فوض فيه. وبالتالي يصب في عملية إدارة الأداء التي تؤكد على النتائج والمخرجات من عملية التمكين للأعمال المفوضة. ويأتي التحفيز الذي هو عامل ومنشط خارجي في دفع العاملين دفعا لتحسين أدائهم لما سينالونه من تعويضات مختلفة إما ترقيات لمناصب أعلى أو علاوات تشجيعية أو غيرها من الشكر والثناء. وبالتالي سيعملون بكل جهد لارضاء الزبائن وهم المراجعون من المرضى: مما يعني تحسن الاداء الكلي. إن تعزيز ممارسات التمكين يهدف لتزويد العاملين بالمعارف والقدرة للوصول للمعلومات المتعلقة بالمهام التي يؤدونها وتغيير إجراءات العمل لضمان كفاءتها وبالتالي زيادة مستويات الرضا لدى المستفيدين: وكذلك زيادة الثقة لدى العاملين. وتقليل الأخطاء لأدنى مستوياته وبالتالي التكاليف المصاحبة تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي.¹

المطلب الثاني: ممارسة التمكين والأداء المؤسسي

أكد yukl& becker على ضرورة اعتبار تمكين العاملين جزء من إستراتيجية بعيدة الأمد للمؤسسة، وضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فاعلية المؤسسة وتحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها. كما اعتبر Saulquin المكافآت والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين مستوى معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي، وكذلك التدريب وتوفير المقومات التي تضمن بقاء المؤسسة واستمرارية نشاطها وديمومتها، وكذلك أساليب وأنماط التسيير التي تسهم في نقل الخبرات والمهارات، كل هذه هي جزء من ستة عشر ممارسة أحصاها Saulquin والتي تسمح بتحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية فالسعي الدائم لتجنييد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم

¹ محمد عبد الرحمن الشنطي، دور التمكين الإداري في تحسين الاداء المؤسسي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 4 العدد -11-2019 جوان-ص113.

ولأنهم هو ما يجعل الأداء الاجتماعي للمؤسسة يتحسن، وبالتالي ممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل أفضل . ويتحقق ذلك بالاهتمام المتزايد بالجانب الإبداعي للعاملين ثم الإدارة بالمشاركة وبتسيير الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة . والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء، مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم . ما يشعرهم أن لديهم تأثيراً على مؤسستهم . وقد وجد *Spreitzer* وآخرون في دراسة لهم سنة 1997 أن للكفاءة والتأثير درجة ارتباط عالية جداً مع الفاعلية المؤسسية¹ .

فالعاملين باختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق أهدافها . وتشير نتائج البحوث في هذا المجال إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في مؤسسات الأعمال للقطاع العام والخاص والمؤسسات الكبيرة والصغيرة، حيث وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات، وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقة بين الوحدات الإدارية، والإبداع . كما وجد بأن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المؤسسة، كما وجد بأن تدني فاعلية (المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة)².

المطلب الثالث: النتائج والآثار المترتبة عن تطبيق التمكين على مستوى المنظمة

- إن تطبيق التمكين في المنظمات من شأنه أن يحقق نتائج جد ميمة عمى صعيد المنظمات نذكر أهمها:
*زيادة ولاء العاملين لمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعمم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه .

¹أياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة أم البواقي-2016 ص 63.

²مولاي لخضر عبد الرزق، حوثية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية) ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005 ص 252.

*تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

*زيادة فرص الإبداع والإبتكار : نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

*مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد :الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة لمتغير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومته من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الافراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

*تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء : ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

*تحسين العلاقة بين العاملين : من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

-وحسب ما توصل إليه (الطائي و قدارة ، 2008) إلى أن نتائج التمكين على مستوى المنظمة تكمن في :
*زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.

*تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وابداعاتهم.

*تحسين الجودة والربحية ، والإنتاجية.

*تخفيض دوران العمل.

*زيادة فاعلية الاتصالات.

-كما يعتقد كل من(دابريان و آخرون، دروستيز)،(Droussitis, Dabirian et al. ; 2010.2004 أن العديد من المنظمات ذات الأداء العالي لديها ثقافة تنظيمية قائمة على أساس تمكين أفرادها القصد من ذلك خلق رغبة عالية لدى الأفراد العاملين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وحل المشكلات والنتيجة في تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي¹.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم فيه الربط بين متغيرين و توضيح أكثر العلاقة العلمية والعملية التي جمعت في هذا العمل ،بين التمكين وأداء المؤسسة الاقتصادية ، والتي تجلت في تقديم أهم ما يمكن عرضه في هذا العمل من خطوات من شأنها أن تعزز تفاعل المتغيرين بشكل أكثر دقة، حيث تم التعرف على ماهية الاداء ،انواعه ومبادئه ،مقاييس ومؤشرات الاداء، مما جعلنا نقدم في هذا الفصل العلاقة بين الاداء المؤسسي والتمكين والوقوف عند النتائج

¹سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص120

الفصل الثاني: ادا المؤسسة الاقتصادية

والاثار المترتبة عنه وبالتالي فان التمكين هو محور عملية اتخاذ القرار وفلسفة لفرق الادارة والافراد أن يكونو مسؤوليين عن قرارات عملهم وتجاوز الاهداف الشخصية، وأهداف المؤسسة الى حالة الرؤية المشتركة للمؤسسة، والسماح للقوة العاملة أن تتطور ،وتستخدم مهاراتها الى أقصى حد ممكن لصالح المؤسسة ولأنفسهم.

الفصل الثالث

الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين وأداء المؤسسة الاقتصادية وكذا تحديد العلاقات الرابطة بينهما، سنحاول في القسم التطبيقي اختبار هذه المحاور ميدانيا على شكل دراسة حالة أي تحليل أثر التمكين في أداء مؤسسة L'OROLAIT ملبنة سعيدة -الجزائر وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أ/ التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته:

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 وهي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة وقد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية:

- الناحية الشرقية ORELAIT.
- الناحية الوسطى ORELAIT
- الناحية الغربية OROLAIT.

التعريف ب OROLAIT:

يعتبر الديوان الجهوي الغربي للحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران. تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر بـ 900000 فرنك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر بـ 420 ألف لتر يوميا، وهذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO).

بطاقة تعريف المؤسسة:

*تسمية المؤسسة: مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته OROLAIT.

*الشكل القانوني: مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي.

*المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بسعيدة.

*مهمة المؤسسة: هي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمؤسسة ملبنة سعيدة

أولاً / البنية الادارية:

تشغل الوحدة 8سا يوميا بحيث أفراد عدد العمال الاجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح وذلك كتوزيع اولي:

- الحاسبة ولمالية :5 عمال.
- الإنتاج :23 عامل.
- الصيانة: 7 عمال.
- التموين: 3 عمال.
- البيع: 17 عامل.
- مصلحة الاستقبال: هذه للمصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين، العدد: 3 عمال.
- للخبر: 2 عمال.
- الأمن: 11 عامل.
- كما يوحد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة وذلك يتم كما يلي:
- منفيدين: 49 عامل.
- السيطرة: 18 عامل.
- الإطارات: 9 عمال.
- الإطارات العليا: 10 عمال.
- تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها وهي مسماة كالتالي:
- 13000 لتتر حليب معقم.
- 8000 لتر حليب بقرا.
- 4000لتر لبن.

يتم انتاج الحليب على نوعين , الكيس و العلبه ,وكذلك بالنسبة للبن .كما أنه تم البدء في انتاج الزبدة * السمن. *

ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع انتاج الحبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الادارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج وتوفر الامكانيات والأرضية اللازمة لذلك.

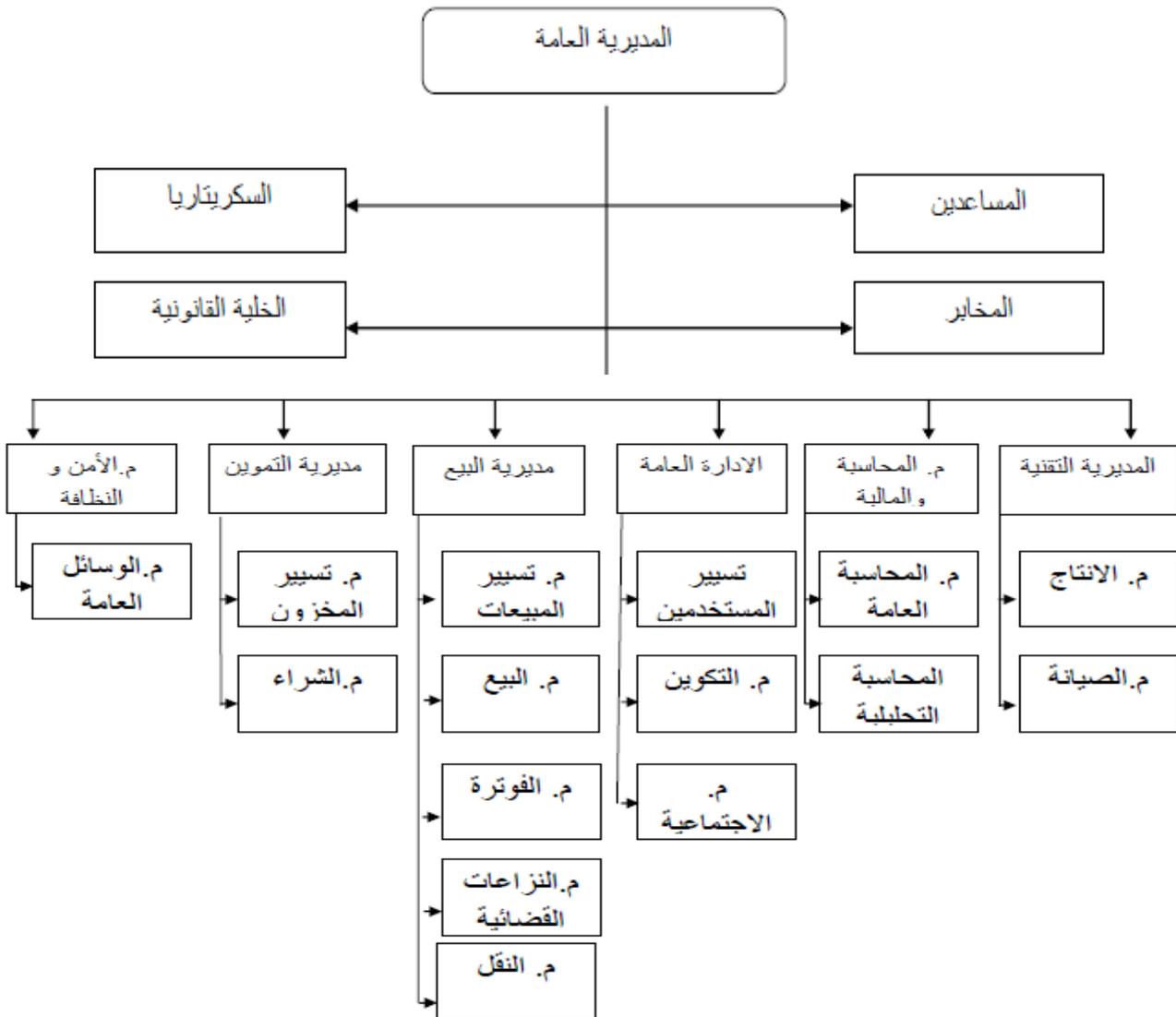
ملاحظة:

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج ويوجد فوجين كل فوج مكون من 17 عامل مقسم الى:
2 تقنيين , 15 منفذا ويكون العمل ل مدة 7سا يوميا لكل فوج.

ثانيا / الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحليب ومشتقاته

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يضم عدة مصالح لا يمكن الاستغناء عنها وهي مرتبة حسب الشرح التابع لها:

الشكل رقم (07) :الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : وثائق المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة:

ويتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لحا مصالح ثانوية:

1-المديرية التقنية: وتضم هذه 4 مصالح ثانوية:

- مصلحة الانتاج:

وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير , ورشة التعقيم .

- ورشة التحضير:

ويتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع اضافة الماء وبعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب , هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الإسكندنافية بالتحديد من النرويج

- ورشة التعقيم:

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري. اضافة الى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما , الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج الى برودة شديدة وهي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة ويتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالحين مثلا , وتفكر المؤسسة ف زيادة الانتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الانتاج على مدار الساعة.

- مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح آلات وتجهيزات مستعملة في الانتاج، ولا علاقة أيضا مع مصلحة التموين والتوزيع عن طريق اصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على:

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في الانتاج.
- تحقيق الأهداف المسطرة من برنامج الصيانة المعدة سابقا.
- اعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.
- وتضم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة اجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.
- المخبر:

يقوم باستقبال حليب المربين واجراء التحليلات للتأكد من مدى مطابقه للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة وهذا عن طريق تحليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من نبلو من أي أمراض ويقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

• **مصلحة تجميع واستقبال الحليب:**

دورها استقبال حليب المربين وتسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع للخير.

2 - **مديرية المحاسبة والمالية:** تحتوي هذه الوظيفة على للمصالح التالية:

• **مصلحة المحاسبة العامة:**

والني تعني بالضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها , وبناءا على الوثائق التي يحتفظ جما لغرض الأثبات و التطهير ومن أهم مهامها :
مراقبة ومتابعة الصندوق وتوجيه للمداخيل الى البنك.

- مراقبة خزينة المؤسسة.

- تبرير نفقات ومداخيل المؤسسة.

- اعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية , جدول النتائج و الني تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة .

- القيام بعملية الحرد , الترحيل الى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .

• **المحاسبة التحليلية:**

والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة , فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها , و حساب التكلفة النهائية بدقة .

3- **الادارة العامة:**

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين وتنقسم الى المصالح الآتية:

• **تسيير المستخدمين:**

تمتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين والتأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم من كونهم ف الأماكن المناسبة ومن كون شروط عملهم الحسنة ومشجعة على بذل الجهد وتكريس الطاقات من اجل العمال كما أنما تسهر على ضمان حقوق وواجبات العمل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

• **مصلحة التكوين:**

دورها يتمثل في اطرار المؤسسة أو اطرار أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهن المتريصين...ال

• المصلحة الاجتماعية:

تسهر هذه الاخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية , و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل , كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة .

- مديرية البيع:

تنقسم هذه المديرية الى الأقسام التالية:

مصلحة تسيير المبيعات:

ويتلخص دورها في الاستقبال والبيع وتسيير هذه العمليات اداريا.

مصلحة البيع:

تتم ببيع منتوج الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية او خارجها.

مصلحة الفوترة:

يتلخص دورها في اعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب ومشتقاته.

مصلحة النزاعات القضائية:

تمتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال , فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعتة فضائيا .

مصلحة النقل:

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نفل المواد الأولية أو للمنتجات أو قطع الغيار .

- مديرية التموين:

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الانتاج من غبرة الحليب , مادة دسمة , مواد التغليف الخ .
اذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم وهذا عبر مؤسسة أنشأت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية , حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها والتفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ,

أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنما كانت حلب من اسبانيا ثم انطلق انتاجها محليا بمركب المدية وهي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت , كما أنما تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء انتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران وهذا ضمن خطة وطنية تهدف الى التخلص من الكيس التقليدي ولكن هذا المشروع لم يكتمل ولقد عادت المؤسسة بعد مدة الى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة • و اهتمت بهذا النوع من التغليف الى ولايات أخرى و بالأخص وهران , و تنقسم هذه المديرية الى مصلحتين :

• **مصلحة تسيير المخزون:**

تهتم بتسيير و ادارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة: مواد التغليف , مواد التنظيف وقطع الغيار , وبالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

• **مصلحة الشراء:**

تمت بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية وكل مستلزمات الانتاج.

• **مصلحة الأمن والنظافة:**

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات وأمن العمال كما أنما مسؤولة عن مراقبة دخول وخروج العمال والشاحنات وتقوم بحفظ الوحدة وتنقسم بدورها الى:

• **مصلحة الوسائل العامة:**

تسهر على توثير كل مستخدمات المكتب ومستلزمات التنظيف.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية.

نقدم من خلال هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والاجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

للاجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، لذلك فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والحسابية لتحقيق هدف الدراسة وصياغة نتائجها.

أولا: منهج الدراسة: كلمة منهج البحث تعني القانون أو القاعدة التي تحكم أي محاولة للدراسة العلمية في أي مجال، وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعملية، وهو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في تفصيه للحقائق العلمية لأي فرع من فروع المعرفة.

فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة هذا الموضوع-التمكين واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية- تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد على الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بصور دقيقة وتسمح بفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر الأخرى، والوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

ثانيا: مجتمع الدراسة: مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعدّ ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، يتمثل مجتمع الدراسة في المورد البشري بمختلف المصالح الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ملبنة سعيدة -المنبع-

ثالثاً: **عينة الدراسة:** قمنا باختيار مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة ملبنة سعيدة والذين بلغ عددهم 47 عاملاً، في مختلف المناصب، وهي تمثل عينة مثالية لخدمة موضوع الدراسة، فيما تم إلغاء 07 استبيانات حيث أن جميع الآراء أو أغلبها تدخل في تحليل النتائج التي سيتم التوصل إليها.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات

- صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة

في هذا سيتم عرض نتائج حساب معاملات صدق وثبات الاستبانة وكذلك الوصف الإحصائي لأفراد المجتمع الدراسة

1-1 صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات وعبارات الاستبانة كما هي مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (01): يبين ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 37 | 100.0 |
| | Exclus ^a | 0 | .0 |
| | Total | 37 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .842 | 35 |

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قد قدرت ب: 0.842 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

1-2 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والبيانات الشخصية:

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية وتشمل كل من النوع الجنس والعمر ولمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري للوظيفة

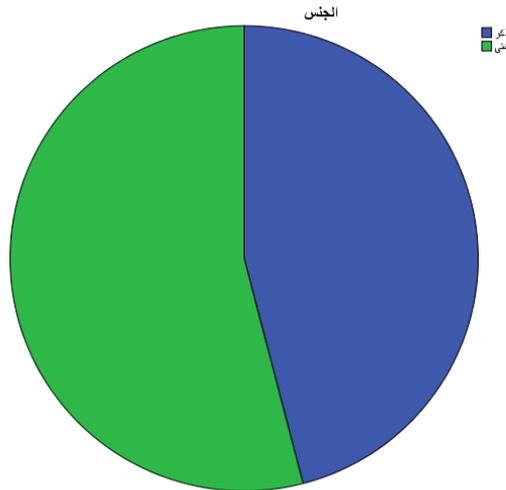
1-توزيع أفراد مجتمع حسب الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حول الجنس

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 17 | 45.9 | 45.9 | 45.9 |
| | انثى | 20 | 54.1 | 54.1 | 100.0 |
| Total | | 37 | 100.0 | 100.0 | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (08): توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس



مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول 02 نجد أن الذكور والإناث متقاربين في المؤسسة بحيث بلغت نسبتهم 45.9% و54.1% على التوالي وهذا راجع الى ان الانثى حول لها الدستور واعطها الحق في التوظيف مثلها مثل مع الذكور

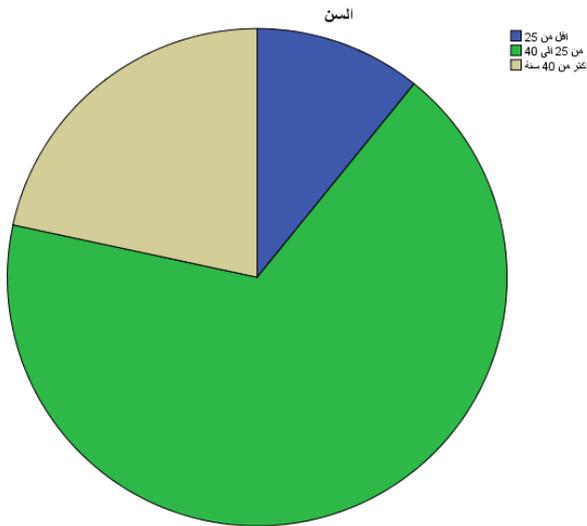
2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة السن

الجدول رقم (03): توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب العمر

| السن | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | اقل من 25 | 4 | 10.8 | 10.8 | 10.8 |
| | من 25 الى 40 | 25 | 67.6 | 67.6 | 78.4 |
| | اكثر من 40 سنة | 8 | 21.6 | 21.6 | 100.0 |
| Total | | 37 | 100.0 | 100.0 | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول 03 يتضح لدينا أن أفراد مجتمع دراسة اغلبهم من الفئتين العمريتين من 25 الى 40 سنة ولتي قدرت بنسبة 68.6% وتليها فئة الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة بنسبة 21.6% اما الفئة الأخيرة فهم الذين لا يزيدون على 25 سنة بنسبة 10.8%، وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد في انجاز اعمالها على الفئة الشيبانية وتحسين سير وظائفها.

3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

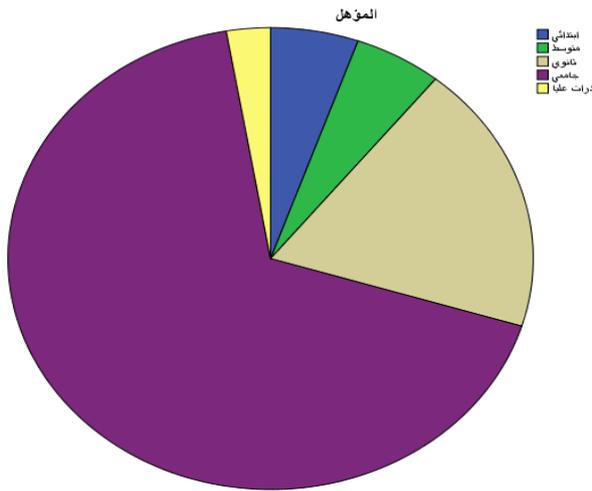
الجدول رقم (04): توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ابتدائي | 2 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| متوسط | 2 | 5.4 | 5.4 | 10.8 |
| ثانوي | 7 | 18.9 | 18.9 | 29.7 |
| جامعي | 25 | 67.6 | 67.6 | 97.3 |
| درات عليا | 1 | 2.7 | 2.7 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول 04 يتبين أن نسبة 67.6% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 2.7% من أفراد مجتمع الدراسة تجاوز هذا المستوى التعليمي ونالوا على شهادات العليا في حين كان الأفراد ذو المستوى الثانوي يمثلون ما نسبته 18.9% ويتبين أن نسبة 5.4% من أفراد مجتمع لديهم مستوى تعليمي متوسط ونفسه ابتدائي. وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على أصحاب الكفاءات والمهارات في أداء وظائفها

4- توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

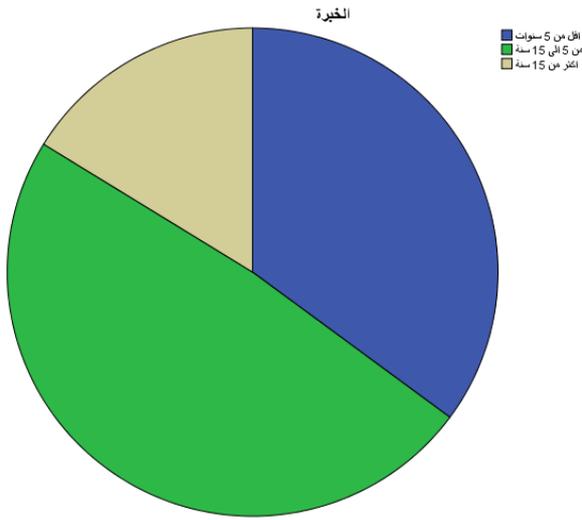
الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 5 سنوات | 13 | 35.1 | 35.1 | 35.1 |
| من 5 الى 15 سنة | 18 | 48.6 | 48.6 | 83.8 |
| أكثر من 15 سنة | 6 | 16.2 | 16.2 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول 05 أن نسبة 35.1% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وهذا مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجديدة وتجديد في الأداء وتليها نسبة 48.6% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم بين 05 الى 15 سنوات وكذلك 16.2% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة وهذا يدل الى ان المؤسسة لديها خبرة متواضعة في انجاز الاعمال.

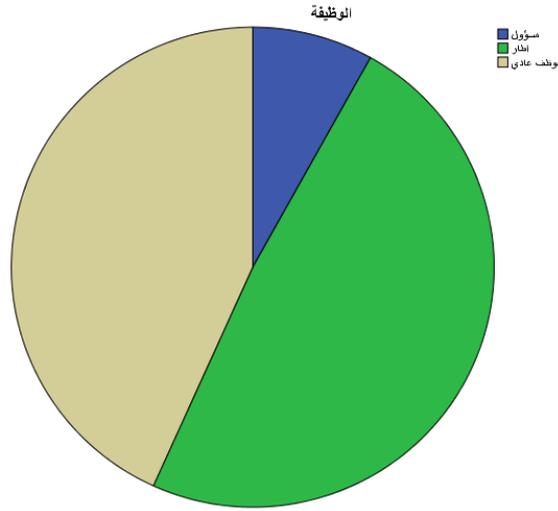
5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد المجتمع حسب الوظيفة

| الوظيفة | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | مسؤول | 3 | 8.1 | 8.1 | 8.1 |
| | اطار | 18 | 48.6 | 48.6 | 56.8 |
| | موظف عادي | 16 | 43.2 | 43.2 | 100.0 |
| | Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول 06 أن نسبة 8.1% من أفراد مجتمع الدراسة نالوا مساراتهم المهنية على مساعد المدير بينما 48.6% من أفراد مجتمع الدراسة قد نالوا رئيس القسم و 43.2% من أفراد مجتمع الدراسة قد نالوا نالوا موظف عادي في مساهمهم المهني وهم عازمون على تحسين أدائهم وتطوير مساهمهم.

2- التحليل الوصفي والإحصائي لإجابات أفراد العينة

يتناول هذا تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارات التي لها أكبر متوسط حسابي و أقل انحراف معياري

- تحليل عبارات تفويض السلطة

الجدول رقم (07): تحليل عبارات تفويض السلطة

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| الإدارة العليا تفوض لي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي | 37 | 1.9189 | .49320 |
| توجد ثقة تامة في القدرة على إنجاز العمل | 37 | 1.8378 | .50075 |
| امتلاك صلاحيات تصحيح الأخطاء دون الرجوع الى الرئيس المباشر | 37 | 1.9189 | .54662 |
| تمنني الإدارة العليا المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي | 37 | 1.7568 | .49472 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

جاءت إجابات عن عبارة تفويض السلطة بنسب متقاربة في متوسطها الحسابي والانحراف المعياري وبدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط محصورة بين (1-2) حسب مقياس ليكارت الخماسي وبانحراف معياري متوسط.

اما متوسط الحسابي العام يقدر ب 1.8581 اي إن اتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز تفويض السلطة في مؤسسة أما الانحراف المعياري فكان 0.5088 هو يدل على قلة تشتت إجابات الأفراد المجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع

- تحليل عبارات بعد البرامج التدريب

الجدول رقم (08): تحليل عبارات بعد البرامج التدريب

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية مستمرة | 37 | 1.9730 | .92756 |
| البرامج التكوينية تتوافق مع احتياجات العاملين | 37 | 2.0000 | .88192 |
| تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين | 37 | 1.8378 | .79977 |
| هناك عدالة وفرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية | 37 | 2.0000 | .88192 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

يمكن استخلاص ما يلي: جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تنتمي إلى الفئة (1-2-3-4-5) حسب مقياس ليكارت الخماسي وقد جاءت عبارة " ساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين" في الترتيب الأول بمتوسط الحسابي 1.8378 وانحراف معياري 0.79977 وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة " تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية مستمرة" وكان وسطها حسابي 1.9730 وانحراف معياري 0.9756 وفي المرتبة الثالثة والرابعة جاءت عبارة " البرامج التكوينية تتوافق مع احتياجات العاملين" و عبارة " هناك عدالة وفرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية" كان وسطها حسابي 2.00 وانحراف معياري 0.88 ' اي أن المؤسسة تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال العامل التي تناسب مواضيع وطبيعة والدورات التدريبية مع احتياجات الوظيفة للعاملين ،وبالنظر إلى محل عبارات بعد العمل التدريب نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 1.9527 بالاتجاه العام للأفراد العينة يدل على استناد التمكين على التدريب في المؤسسة أما الانحراف المعياري يقدر ب0.872 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة .

تحليل عبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار

الجدول رقم (09): تحليل عبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| يتم اتخاذ القرار بعد الاستماع لآراء الموظفين | 37 | 1.8649 | .67339 |
| أشارك في حل بعض المشكلات في المؤسسة في ضوء صلاحياتي | 37 | 1.9189 | .59528 |
| يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل الجماعي | 37 | 1.7568 | .54800 |
| تمنح لي الإدارة فرصة لأبداء الآراء وتقديم المقترحات وتأخذها بعين الاعتبار | 37 | 1.6757 | .62601 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي ان قيمة المتوسطات الحسابية لهاته العبارات بين (1-2) وقد جاءت عبارة متقاربة وموفقة بين الموظفين في المؤسسة وهذا ما يدل على انهم يمتلكون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها لان الإدارة تحرص على اشتراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

وبالنظر الى مجمل عبارات مدى تبني اتخاذ القرار نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بقدر 1.80 اي ان الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز اتخاذ القرارات نلاحظ الانحراف المعياري العام بقدر 0.61 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات نظر لدى افراد مجتمع الدراسة

- تحليل عبارات بعد التحفيز

الجدول رقم (10): تحليل عبارات بعد التحفيز

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| الإدارة تقدر جهود المذبولة في العمل وتتمنها ماديا او معنويا | 37 | 1.6757 | .57995 |
| تهتم الإدارة بالجانب المعنوي و رفع الروح المعنوية | 37 | 1.5135 | .55885 |
| المكافأة السنوية التي القاها مرضية وتشجعي على تحسين الأداء | 37 | 1.8108 | .81096 |
| هناك تركيز على جانب المكافاة اكثر من التركيز على جانب العقوبة | 37 | 1.5676 | .60280 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من جدول يمكن استخلاص ما يلي جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (1-2) وقد جاءت عبارة متقاربة وموقفة بين الموظفين في المؤسسة وهذا ما يدل على ان الإدارة تهتم بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها العاملون وهم راضين على الراتب الذي يتقاضاه مقارنة مع المجهود الذي يبذلونه، وينظر إلى مجمل العبارات بعد العمل التحفيز نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر 1.64 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على استناد التمكين على التحفيز في المؤسسة أما الانحراف المعياري فكان 0.63 ومنه نلاحظ ان التحفيز هو اساس الإدارة.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور التمكين

الجدول رقم (11): تحليل لمحور التمكين

Statistiques descriptives

| | N | Moyenn e | Ecart type |
|-------------------------|----|-------------|---------------|
| المحور الكلي للتمكين | 37 | 1.8127 | 0.6552 |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

يبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة درجة تطبيق ابعاد التمكين في اداء المؤسسة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الاول قدره 1.82 وانحراف معياري قدر ب0,65 وهذا يعني ان افراد العينة يميلون في اجاباتهم الى موافقة و قبول عبارات هذا المحور بأبعاده الأربعة في المؤسسة كونها تمنح مجال لعمالها من خلال عملية تفويض السلطة والتدريب وتحفيز العمال والمشاركة في اتخاذ القرار.

متوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أداء المؤسسة

الجدول رقم (12): تحليل لمحور أداء المؤسسة

Statistiques descriptives

| | N | Moyenn e | Ecart type |
|---------------------|----|-------------|---------------|
| اداء المؤسسة | 37 | 1.9459 | .70498 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8649 | .63079 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.7027 | .74030 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.9189 | .59528 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.7027 | .57081 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.6757 | .66892 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8378 | .76425 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.9189 | .68225 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8649 | .82199 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.7838 | .62960 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.7568 | .59654 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.6486 | .58766 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8108 | .56949 |
| اداء14 | 37 | 1.8108 | .70071 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من جدول يمكن استخلاص ما يلي جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (1-2) وقد جاءت عبارة متقاربة وموفقة بين الموظفين في المؤسسة وهذا ما يدل على ان الإدارة تهتم بتطوير أداء المؤسسة والسهر على تنويع منتجاتها وتبني اساليب العمل الحديثة وكذلك لها صورة وسمعة مقبولة واستراتيجيتها تتوافق مع اهداف موظفيها مما يجعلهم يحرصون وظائفه بدقة عالية

متوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور أداء المؤسسة

الجدول رقم (13): تحليل لمحور أداء المؤسسة

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------|----|---------|------------|
| المحور الكلي أداء المؤسسة | 37 | 1,80 | 0,66 |

مصدر: من إعداد طالبة باعتماد على نتائج spss

اما المحور الثاني والذي هو أداء المؤسسة فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 1,88 وانحراف معياري قدره 0,66 هذا يعني ان درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق وهذا يدل على الميل الابداعي في أداء المؤسسة من خلال رغبتهم في تطوير قدراتهم والبحث عن كل ما هو جديد والاستفادة من افكار الغير وتبني المناهج الجديدة في العمل وهذا ما تبينه اجابات المحور كونها مالت كلها الى مجال موافق.

الفرضية الرئيسية 1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء المؤسسة؟

الجدول رقم (14): نتائج اختبار فرضية الرئيسية 1

Corrélations

| | | التمكين الاداري | الاداء |
|-----------------|------------------------|-----------------|--------|
| التمكين الاداري | Corrélation de Pearson | 1 | .679** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 |
| | N | 37 | 37 |
| الاداء | Corrélation de Pearson | .679** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 37 | 37 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن محور التمكين تربطها علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية بأداء المؤسسة، وكانت قيمة الارتباط جيدة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.00) فيما تشير الارتباط بشكل عام إلى قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها التمكين في زيادة أداء المؤسسة وكانت قيمة معامل الارتباط كما هو واضح في الجدول ** 0.679

الفرضية الرئيسية 2: هناك تأثير بين التمكين و أداء المؤسسة...؟

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 2

| R ² | R | R ² - | مستوى الدلالة | قيمة T | مجموع المربعات | معدل المربعات | درجات الحرية | المصادر |
|----------------|-------|------------------|------------------|--------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| 0.462 | 0.679 | 0.446 | 0,00a | 5.477 | 1.301 | 0,191 | 1 | الانحدار |
| | | | | | 0,043 | 0,064 | 37 | الخطأ المعياري |

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.679) عند مستوى دلالة 0.00 وهذا يعني وجود علاقة بين التمكين وأداء المؤسسة، كما أن معامل التحديد يساوي R² (0.462) في حين كان معامل التحديد المصحح R²- (0.446) مما يعني بأن المتغيرات المستقل يؤثر على المتغير التابع بمقدر 67.9 % كما بلغت درجة المعنوية (Sig) 0,00 وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية ما يعني قبولها.

وفي الأخير أن العلاقة هي علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل لأن معامل الارتباط إشارته موجبة وعالية.

التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لاختبار F

حساب ANOVA

الجدول رقم (16): حساب ANOVA

ANOVA^b

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 1.301 | 1 | 1.301 | 30.000 | .000 ^a |
| Résidu | 1.518 | 35 | .043 | | |
| Total | 2.819 | 36 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), الاداء

b. Variable dépendante : التمكين الإداري

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن من خلال جدول 15 ان الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العديمة H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها انه يوجد تأثير التمكين على أداء المؤسسة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء المؤسسة

- ثم استخدام تحليل التباين للانحدار الاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح والاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- رفض الفرضية الصفرية H0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05

- قبول الفرضية البديلة H1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من 0.05

وفيما يلي عرض النتائج

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: توجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.00

الخلاصة:

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى تأثير التمكين على أداء المؤسسة في شركة L'OROLAIT بولاية سعيذة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور الأول منها تضمن البيانات الشخصية والوظيفية أما الثاني فقد اشتمل على ابعاد متغير التمكين بأبعاده الخمس (تفويض السلطة، اتخاذ القرار، التدريب، التحفيز) أما المحور الثالث فتضمن متغير الاداء، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج spss من خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الاحصائية المختلفة من اجل التحقق من وجود اثر لأبعاد التمكين الاداري ثم قمنا بعرض وتفسير النتائج . وعلى ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة ان التمكين بأبعاده له تأثير في تعزيز أداء مؤسسة ملبنة سعيذة ،ومنه نستطيع القول بان مديرية شركة L'OROLAIT ملبنة سعيذة تقوم بتمكين موظفيها وتعمل على تدعيم ذلك من خلال ثققتها في موظفيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة وتشجيع العمل الجماعي الهادف بين الفريق والأفراد والتعاون وتبادل تجارب الناجحة مع تحديد الاحتياجات التدريبية وتوضيح البرامج التدريبية والاعتراف بالمجهود وتقدير ذلك من خلال برنامج تحفيزي عادل وموضوعي بالإضافة إلى توفير المعلومات والبيانات من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات ونظام اتصال فعال كل هذا في سبيل دعمها وتعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية في حل المشكلات وابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم .

خاتمة عامة

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المنظمات الاقتصادية في دفع عجلة التنمية للبلاد الذي جعل عملية تسييرها عملية صعبة ومهمة تتطلب الكثير من الجهود المادية والبشرية التي تساعد في القيام بهذه العملية على أكمل وجه. إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية كل من التمكين والأداء داخل المؤسسة الاقتصادية كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين. وانطلاقا من إشكالية الدراسة والتي تتمثل فيما يلي: هل للتمكين أثر على أداء المؤسسة الاقتصادية؟ تم الكشف على أهم الأبعاد المحددة للتمكين لمؤسسة OROLAIT لمدينة سعيدة والتي تربطها علاقة بأداء المؤسسة وعليه وبناء على محاور الإشكالية التي تم مناقشتها من خلال الفصول النظرية التي تناولنا فيها كل من موضوعي التمكين والاداء والعلاقة النظرية بينهما وكذا من خلال الفصل التطبيقي الذي كان عبارة عن دراسة حالة لواقع أثر التمكين على أداء مؤسسة ملبنة سعيدة تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية

- لا وجود لمفهوم موحد لمعنى التمكين لدى الباحثين .
- يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات والشعور بامتلاك المؤسسة، من خلال المساهمة في رسم رسالتها وتحقيق اهدافها.
- ان تمكين العاملين لم ينشأ من فراغ وانما لاهميته المتمثلة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة.
- ان برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

➤ بخصوص الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين وأداء المؤسسة يتضح أن محور التمكين تربطه علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية بأداء المؤسسة، وكانت قيمة الارتباط جيدة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.00) فيما يشير الارتباط بشكل عام إلى قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها التمكين في زيادة أداء المؤسسة وكانت قيمة معامل الارتباط ** 0.679

➤ اما بخصوص الفرضية الثانية والتي تنص على وجود تأثير بين التمكين وأداء المؤسسة يتضح أن قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.679) عند مستوى دلالة 0.00 وهذا يعني وجود علاقة بين التمكين وأداء المؤسسة، كما أن معامل التحديد يساوي R^2 (0.462) في حين كان معامل التحديد المصحح R^2 - (0.446) مما يعني بأن المتغيرات المستقل يؤثر على المتغير التابع بمقدر 67.9 % كما بلغت درجة المعنوية (Sig) 0,00 وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية ما يعني قبولها.

وفي الأخير إن العلاقة هي علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل لأن معامل الارتباط إشارته موجبة وعالية.

التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لاختبار F

❖ اقتراحات وتوصيات: وفي الأخير نوصي الدراسة ب:

- ✓ فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم، بتخصيص وقت معين لالتقاء العمال بالإدارة وسماع اقتراحاتهم، وكذا توضيح رؤية وبرنامج الإدارة من قبل هذه الأخيرة للعمال واستقبال انشغالاتهم ونظرتهم لتحقيق المراد.
- ✓ تفويض سلطات وصلاحيات أكبر للعاملين خصوصا وأنهم يتمتعون بخصائص التمكين، مما ينعكس بالفائدة على المؤسسة.
- ✓ اجراء دراسات وبحوث ميدانية حول التمكين والاداء في جميع المؤسسات بكل أنشطتها العامة والخاصة.
- ✓ توفير برامج تدريبية لموظفي ملبنة سعيدة دون تمييز بين العاملين، بغرض تحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل مما ينعكس إيجابا على المؤسسة.
- ✓ توفير مختلف الحوافز لعاملتي مؤسسة ملبنة سعيدة بأكثر شفافية والقيام بعمليات شرح للنظم المعمول بها في هذا الأخير، وذلك لأنه يمكن من تحسين أدائهم للأفضل.

خاتمة عامة

- ✓ إعادة صياغة علاقة المؤسسة بالموارد البشري، نتيجة أنه القادر والراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤولياته، بفتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال
- لاستثمار طاقات الموارد البشرية باعتبارها المصدر الحقيقي لإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ✓ لا بد من توافر الإرادة عند مديري الشركة للإستثمار في القدرات البشرية والإستثمار في الإنسان واحترام عقله وقدراته ومحاولة بناء برامج تشجع الموظف على الإبداع والتمكين والتفكير المستقل وروح الفريق.

قائمة المراجع والمصادر

❖ الكتب بالعربية

- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 13 ، دار صادر، بيروت(1968).
- أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.2016.
- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات ادارة المعرفة، دار الايام، عمان، الاردن 2015.
- رامي جمال اندرواس، عادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، ط1 الاردن 2004.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- عبد المحسن توفيق محمد، " تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ، 2002.
- عدي عطا الله حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان،2013.
- لويس المعلوف، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة 19، بيروت (1956).
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006.

❖ المذكرات

- البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين، رسالة ماستر، جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2008.
- أبوبكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت 2010.
- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي لدى المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعو محمد خيضر-بسكرة2015.
- حجار وهيبية، أثر الاخرجة على اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر جامعة 8 ماي 1945 - قالمة 2015.
- سالم عزاز، مخلوف مخازنية، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماستر، جامعة العربي التبسي-التبسة 2017.

- سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- سيوان عبد الحق، جوهر رشيد، أثر تطبيق تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماستر، جامعة العربي التبسي، التبسة 2017.
- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة. 2015.
- عادل بومجان، تاهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه-جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015.
- فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الابداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، جامعة أم البواقي. 2014.
- فوزية برسولي، إثر التمكين في الأداء البشري، رسالة دكتوراه جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2017.
- مراس عبد القادر، شيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماستر-جامعة تلمسان. 2015.
- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2012.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- مهني أشواق. مساهمة ممارسة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017.
- نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة أم البواقي-2016.
- يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، رسالة ماستر جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي، 2014.

❖ الملتقيات والمداخلات والندوات الدولية

- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.

❖ المجالات والجرائد

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07 ، الجزائر 2010 .
- أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية. والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1 سنة 2007.
- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 01، الجزائر 2001.
- محمد عبد الرحمن الشنطي، دور التمكين الإداري في تحسين الاداء المؤسسي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 4 العدد -11 جوان -2019

❖ مراجع أجنبية

- *Ecosp, Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999,*
- **Cherif Lahlou, gouvernance des entreprises, Actionariat et Performances, .2008**
- **Kareem Najim Khalaf al-Asadi. Evaluate the performance of municipale sevices sector activity in the province of Baghdad. Council of the University of St. Clements St Clements University as part of the doctoral2010.**

الملاحق

استمارة إستبيان

إخواني أخواتي، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد استعمالها في انجاز مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان: "التمكين وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية". نرجو منكم إفادتنا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشركم على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب.

الجزء الأول: بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة من 25 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
4. الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات من 5 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. الوظيفة: مسؤول إطار موظف عادي

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | تفويض السلطة | | | | | |
| 01 | الإدارة العليا تفوضلي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي | | | | | |
| 02 | توجد ثقة تامة في القدرة على إنجاز العمل | | | | | |
| 03 | امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء دون الرجوع الى الرئيس المباشر | | | | | |
| 04 | تمنحني الإدارة العليا المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي | | | | | |
| | تدريب العاملين | | | | | |
| 05 | تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية مستمرة | | | | | |
| 06 | البرامج التكوينية تتوافق مع احتياجات العاملين | | | | | |
| 07 | تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين | | | | | |
| 08 | هناك عدالة وفرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية | | | | | |
| | المشاركة في اتخاذ القرار | | | | | |
| 09 | يتم اتخاذ القرار بعد الاستماع لآراء الموظفين | | | | | |
| 10 | أشارك في حل بعض المشكلات في المؤسسة في ضوء صلاحياتي | | | | | |
| 11 | يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي | | | | | |
| 12 | تمنح لي الإدارة فرصة لإبداء الآراء وتقديم المقترحات وتاخذها بعين الاعتبار | | | | | |
| | تحفيز العاملين | | | | | |
| 13 | الإدارة تقدر جهودي المبذولة في العمل وتثمنها ماديا أو معنويا | | | | | |
| 14 | تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | المكافآت السنوية التي اتلقاها مرضية وتشجعني على تحسين الأداء | 15 |
| | | | | | هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة | 16 |

الجزء الثاني: التمكين

الجزء الثالث: أداء المؤسسة

| الرقم | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 17 | تحقق المؤسسة نتائج جيدة ومقتنة | | | | | |
| 18 | نوع المنتج الذي تقدمه المؤسسة ذو جودة يراعي المعايير الدولية | | | | | |
| 19 | لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها | | | | | |
| 20 | تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية | | | | | |
| 21 | لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة | | | | | |
| 22 | يعتبر معيار نمو الإرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة. | | | | | |
| 23 | تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردها البشرية | | | | | |
| 24 | ترجع النتائج المالية المحققة إلى السياسة المالية للمؤسسة. | | | | | |
| 25 | تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر. | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 26 | تعمل المؤسسة على تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله. |
| | | | | | 27 | أحرص على اداء وظيفتي بدقة عالية |
| | | | | | 28 | تتحقق استراتيجية المؤسسة من خلال أداء مواردها. |
| | | | | | 29 | ترتبط المؤسسة بين أهدافها الإستراتيجية وأهدافها القصيرة المدى. |
| | | | | | 30 | تعتمد المؤسسة على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء. |

Résultats1.spv [Document1] - PASW Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Corrélations

| المتغير الإداري | المتغير الإداري | الارتباط | القيمة |
|-----------------|------------------------|----------|--------|
| المتغير الإداري | Corrélation de Pearson | 1 | .679** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 |
| | N | 37 | 37 |
| الارتباط | Corrélation de Pearson | .679** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 37 | 37 |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المتغير الإداري
/METHOD=ENTER الارتباط.

Régression

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1 | الارتباط | | Entrée |

a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : المتغير الإداري.

Résultats1.spv [Document1] - PASW Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Descriptives

DESCRIPTIVES VARIABLES=14+10 13+10 12+10 11+10 10+10 9+10 8+10 7+10 6
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| اداء المؤسسة | 37 | 1.9459 | .70498 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8649 | .63079 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.7027 | .74030 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.9189 | .59528 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.7027 | .57081 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.6757 | .66892 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8378 | .76425 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.9189 | .88225 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8649 | .82199 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.7838 | .62960 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.7568 | .59654 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.6486 | .58766 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8108 | .56949 |
| اداء المؤسسة | 37 | 1.8108 | .70071 |
| N valide (listwise) | 37 | | |

COMPUTE 4ن + 5التمكين + 6التمكين + 7التمكين + 8التمكين + 9التمكين + 10التمكين
تمكين + 11التمكين + 12التمكين + 13التمكين + 14التمكين + 15التمكين + 16 / 16
VARIABLE LABELS 14التمكين 'التمكين الإداري'.

Résultats1.spv [Document1] - PASW Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Log

Descriptives

Titre

Remarques

Ensemble de données actif

Statistiques descriptives

Log

Corrélations

Titre

Remarques

Ensemble de données actif

Corrélations

Log

Régression

Titre

Remarques

Ensemble de données actif

Variables introduites/supprimées

Récapitulatif des modèles

ANOVA

Coefficients

a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : العنصر الاتري

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .679 ^a | .462 | .446 | 20825 |

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتري

ANOVA^b

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 1.301 | 1 | 1.301 | 30.000 | .000 ^a |
| | Résidu | 1.518 | 35 | .043 | | |
| | Total | 2.819 | 36 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتري

b. Variable dépendante : العنصر الاتري

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--|-------|------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | .958 | .161 | | | 5.337 | .000 |
| | الاتري | .513 | .094 | .679 | | 5.477 | .000 |

a. Variable dépendante : العنصر الاتري