

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر  
الميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة  
بعنوان:

# أثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية

- دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية سعيدة -

بإشراف: د. طيبي نادية

من إعداد الطالبين:

❖ بشبش أحمد

❖ بكير بلقاسم

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2019/06/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / لعوني محمود ..... / رئيسا

الدكتورة / طيبي نادية ..... / مشرفة

الدكتور / عبد الله نور الدين ..... / مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى...

من حملتني وهنأ علي وهنأ جنينا وستتني لبنا مرضيأ وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائنا كيرا التي جعلت الجنة تحت أقدامنا إلى قبس النور... من القلب يهواها والعمر فداها أطلبه من الله أن يرعاها أمي الغالية

حفظها الله وأطال في عمرها

إلى...

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق من كان حبه واهتمامه قوام عزيمتي وضيأ حياتي إلى سندي المنين

وأنيسي المعين أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى إخوتي جميعا وإلى كل الأهل والأقارب والأحباء...

إلى...

من تملو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يتابع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفتهم في دروب

الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم

وعلموني أن لا أضيعهم... أصدقائي.

إلى...

من شاركني الجاز هذا العمل المتواضع صديقتي أحمد.

إلى...

كل من وسعهم قلبي ونسيهم قلبي وإلى كل من يسلك درب العلم وتحمل رائحته.

لهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

"بلقاسم"

# إهداء

إلى ....

... بلدي الجزائر، حتى أطول الليالي يكون لها صباح سشرق وسيكون الغد أجل فذلك وعد الله

للسابرين

إلى ....

... جدتي مرجها الله، كانت آخ وصاياها أن أكمل طريقي وأن أنجح

إلى والداي أدامكما الله لي، شمعان حين تظلم الدنيا وس البهجة حين تزهر الأيام، ربي ارحمهما كما

مرياني صغيرا وارزقي برهما .

إلى ...

... أخي وأخواتي وعائلة ضيف احمد عائلتي الثانية وكل الأهل والأقارب، لكم مني كل الحب والتقدير

إلى ...

... الأرواح الطيبة والقلوب الصادقة أصدقائي وزملائي الذين جمعني معهم من أجل الحياة سنظلون أجل

مكاسب العمر، أسعدكم الله أين ما كنتم.

إلى ...

... من شاركني إنجاز هذا العمل المتواضع صديقي بلقاسم.

إلى ...

... كل من هم أمري وأسعدوا جناحي وإلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة.

أهدي هذا العمل المتواضع

"أحمد"



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع المعلومات تمت الاستعانة بالاستمارة كأداة رئيسية، حيث تم توزيع 45 استمارة على العينة المختارة استرجع منها 41 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. كما تقترح هذه الدراسة على المؤسسة دعم العلاقة بين التمكين وتحسين الأداء، وهذا ما يؤدي إلى الاستمرارية بأكثر فعالية؛

**الكلمات المفتاحية:** التمكين؛ تفويض السلطة؛ الاستقلالية؛ التدريب؛ التحفيز؛ الاتصال؛ أداء الموارد البشرية.

## Abstract:

**This study aims to determine the impact of empowerment in improving the performance of human resources. The analytical Descriptive Approach was used to collect the information data. The questionnaire has been used as a key tool, with 45 copies distributed to the selected sample, in which 41 were returned and submitted for a statistical analysis.**

**One of the most important findings of the study is a positive correlation between empowerment and improved human resource performance in this study. The findings also suggests that the institution support the relationship between empowerment and improved performance, which leads to more effective continuity.**

**Key words:** Empowerment, Delegation of authority, Independence, training, Motivation, Connection, The performance of human resources.



1. فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر

ملخص الدراسة

الفهارس

- 1- فهرس المحتويات..... II
- 2- قائمة الجداول..... V
- 3- قائمة الأشكال..... V
- 4- قائمة الملاحق..... VI
- مقدمة عامة..... أ- ي

الفصل الأول: الفصل النظري

- تمهيد..... 11
- I- التمكين..... 12
- I-1- مفهوم التمكين وأهدافه..... 13
- I-2- أهمية تمكين العاملين وأهدافه..... 13
- I-2-1- أهمية تمكين العاملين..... 13
- I-2-2- أهداف التمكين..... 17
- I-3- أبعاد التمكين..... 18
- I-4- خطوات التمكين ومعوقاته..... 21
- I-4-1- خطوات التمكين..... 21
- I-4-2- معوقات التمكين..... 24
- II- أداء الموارد البشرية..... 27
- II-1- مفهوم أداء الموارد البشرية..... 27

- 27.....II-2- أبعاد أداء الموارد البشرية وأهمية.....
- 27.....II-2-1- أبعاد أداء الموارد البشرية.....
- 28 .....II-2-2- أهمية أداء الموارد البشرية.....
- 28 .....II-3- إدارة أداء الموارد البشرية (المفهوم والمراحل).....
- 28 .....II-3-1- مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية.....
- 29.....II-3-2- مراحل وخطوات إدارة أداء الموارد البشرية.....
- 30.....II-3- تقييم أداء الموارد البشرية (المفهوم والطرق والأهداف).....
- 30.....II-3-1- مفهوم تقييم الأداء.....
- 31.....II-3-2- طرق التقييم.....
- 34 .....II-3-3- أهداف تقييم الأداء.....
- 35.....III- علاقة التمكين بأداء الموارد البشرية.....
- 35.....III-1- أثر تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية.....
- 36.....III-2- أثر الإستقلالية على أداء الموارد البشرية.....
- 36.....III-3- أثر التدريب على أداء الموارد البشرية.....
- 37.....III-4- أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية.....
- 38.....III-5- أثر الاتصال على أداء الموارد البشرية.....
- 39..... خلاصة الفصل:
- 
- الفصل الثاني: الفصل التطبيقي
- 41..... تمهيد
- 42..... I - تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
- 42..... I -1- تعريف مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.....
- 42..... I -2- التسمية القانونية للمؤسسة.....

42.....	I-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة
44.....	I-4- تسيير المؤسسة
45.....	I-5- أهم المنافسين لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة
46.....	II- الإطار المنهجي للدراسة
46.....	II-1- منهجية وحدود الدراسة
46.....	II-1-1- منهجية الدراسة
46.....	II-1-2- حدود الدراسة
46.....	II-2- فرضيات الدراسة
47.....	II-3- مجتمع وعينة الدراسة
47.....	II-4- أدوات ومتغيرات الدراسة
49.....	III- تحليل بيانات الدراسة
49.....	III-1- صدق وثبات الإستمارة
50.....	III-2- تحليل محاور الإستمارة
50.....	III-1-2- تحليل المتغيرات الشخصية
57.....	III-2-2- تحليل فقرات الإستمارة
67.....	III-3- اختبار فرضيات الدراسة
67.....	III-1-3- الفرضية الرئيسية
69.....	III-2-3- اختبار الفرضيات الفرعية
74.....	خلاصة الفصل
76.....	الخاتمة العامة
79.....	قائمة المراجع
85.....	قائمة الملاحق

2- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	أهم منافسين مؤسسة المياه المعدنية سعيدة	(2-01)
40	سلم ليكرت الخماسي	(2-02)
41	الاتساق الداخلي للاستبيان	(2-03)
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-04)
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2-05)
44	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(2-06)
45	توزيع عينة الدراسة حسب وظيفة	(2-07)
47	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(2-08)
48	مستوى تقدير اتجاهات المبحوثين	(2-09)
49	تحليل الفقرات لبعء تفويض السلطة	(2-10)
50	تحليل الفقرات لبعء تفويض السلطة	(2-11)
51	تحليل الفقرات لبعء التدريب	(2-12)
52	تحليل الفقرات لبعء التحفيز	(2-13)
53	تحليل الفقرات لبعء الإتصال	(2-14)
54	ملخص نتائج إجابات أفراد العينة على محور التمكين	(2-15)
56	نتائج إجابات أفراد العينة على محور التمكين	(2-16)

58	اختبار أثر التمكين على تحسين أداء الموارد البشرية	(2-17)
59	نتائج اختبار الفرضية الأولى	(2-18)
60	نتائج اختبار الفرضية الثانية	(2-19)
61	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	(2-20)
62	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	(2-21)
63	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	(2-22)

3- قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-01)	نظرة الفكر الإداري الحديث لتفويض السلطة	06
(1-02)	تسلسل التمكين	09
(1-03)	خطوات التمكين	16
(2-01)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة	34
(2-02)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	42
(2-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	43
(2-04)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	44
(2-05)	توزيع أفراد العينة حسب متغير وظيفة العامل	46
(2-06)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	47

4- قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
86	الإستمارة	الملحق 1
92	وثيقة طلب استقبال	الملحق 2
93	مخرجات الحزم الإحصائية (SPSS)	الملحق 3



## مقدمة

## مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسات والعنصر المتغير دوما والذي يعول عليه كثيرا في المنافسة ونجاح المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة، لذلك يجب العمل على حسن توجيه الأفراد وكذا تنمية كفاءتهم وإكسابهم مهارات جديدة ورفع مستوى أدائهم من خلال ربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي من شأنه خلق الشعور بالمسؤولية وزيادة الأداء الكلي، ومضاعفة فرص بقائها في بيئة العمل.

يعتبر التغيير هو الحقيقة الثابتة في بيئة عمل المؤسسات وهذا راجع للتطورات التكنولوجية السريعة وثورة المعلومات والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة والتعلم، ولكون الكثير من المؤسسات تتبع المركزية الشديدة التي تمتاز بهرمية المستويات الإدارية وطول خطوط الاتصال الرسمية ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، أصبح ذلك عائقا أمامها في مواجهة هذا التغيير والنمو والتطور في بيئتها، وصار لزاما عليها البحث عن أساليب إدارية أحدث لمواكبة التطور وزيادة قدرتها التنافسية وتعظيم أرباحها وكذا استمراريتها وتقديم الأحسن دوما، كلها أهداف تقف على مستوى أداء مواردها البشرية ولتحقيق مستوى أفضل من الأداء يجب أن توفر المؤسسة لمواردها البشرية المناخ المناسب للعمل وتوفير المعلومات والمهارات والدافعية وإمداده بالصلاحيات والاستقلالية اللازمة لإنجاز مهامه وهذه شروط لا تتحقق إلا بالتمكين.

لهذا أصبح موضوع التمكين محط اهتمام من قبل الباحثين إذ يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسة على معالجة مشاكلها وتوسيع مشاركة العاملين والتفاعل فيما بينهم في وضع الأهداف والخطط وزرع الثقة وهذا يؤثر على تحسين أداء الموارد البشرية.

## الإشكالية:

في ظل التغيرات التي تجتاح بيئة الأعمال بشكل عام، وبيئة أعمال المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، تسعى هذه الأخيرة كغيرها من المؤسسات إلى المواكبة والتكيف مع هذه التغيرات، لذلك عمدت إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أدائها والبحث عن ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة، وذلك باتخاذ إجراءات وتبني عدة أساليب تعتمد أساسا على الاستثمار في المورد البشري والتحسين من أدائه، من أبرز هذه الأساليب وأحدثها التمكين، الذي مازال تطبيقه على المستويين العام والخاص في بيئة أعمال المؤسسات الجزائرية محدود ويحتاج مزيدا من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل، ومن خلال ما سبق يمكننا إبراز معالم إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين بأبعاده في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المياه**

**المعدنية بسعيدة؟**

تتفرع منها الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل لتفويض السلطة أثر على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة؟
- هل للاستقلالية أثر على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة؟
- هل للتدريب أثر على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة؟
- هل للتحفيز أثر على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة؟
- هل للاتصال أثر على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

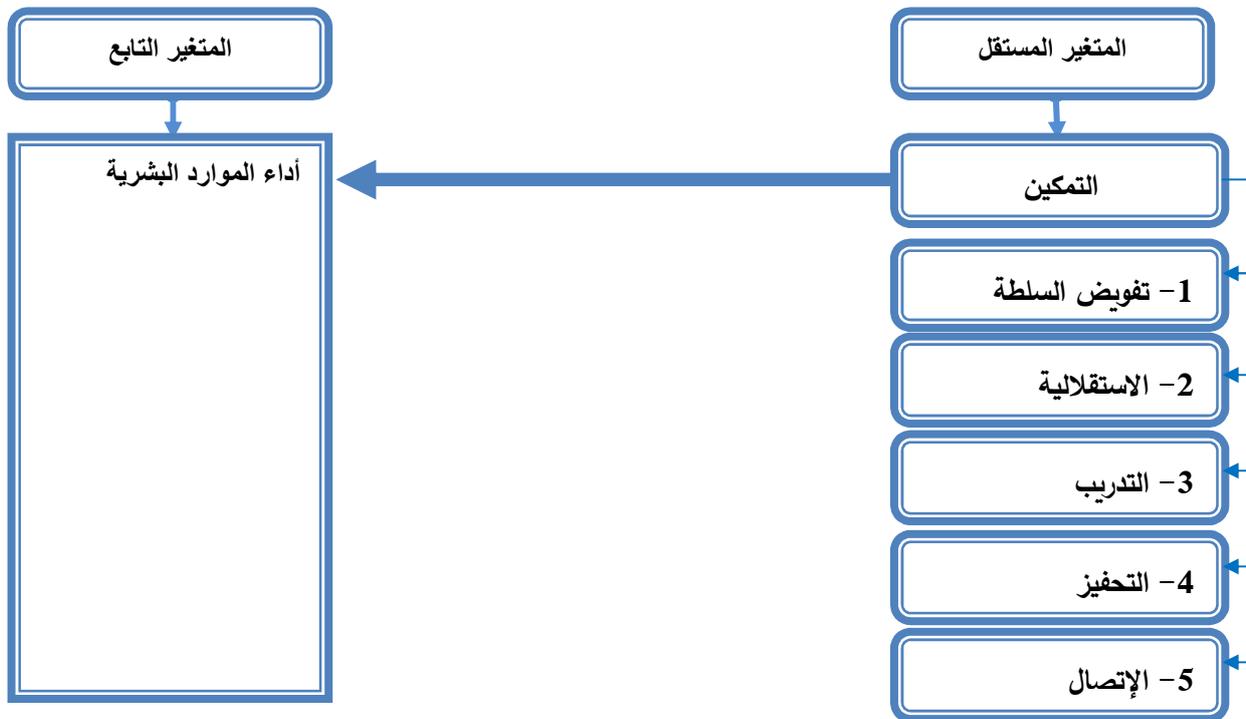
يمكن تنقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
  - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- نموذج الدراسة: انطلاقاً مما سبق وفي ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل أدناه، والذي يتألف من متغيرات الدراسة، المتغير مستقل تمثل في التمكين الوظيفي والذي تم قياسه من خلال أبعاده و المتمثلة في تفويض السلطة، الاستقلالية، التدريب، التحفيز، الاتصال، والمتغير تابع تمثل في أداء الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على النموذج الافتراضي التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات المعتمدة.

#### دوافع اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة وتشخيص التمكين داخل المؤسسة؛
- إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول به إلى الميدان؛
- الإطلاع على مستويات تطبيق التمكين في المؤسسة محل الدراسة ؛

- قلة الدراسات التي ربطت بين التمكين وأداء الموارد البشرية.

**أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تطرقها لأحد أحدث المفاهيم الإدارية، كونه يشكل عامل أساسي في نجاح أي منظمة لبلوغ أهدافها، إضافة إلى الإثراء المعرفي من خلال ما سيتم التطرق إليه بالنسبة للتمكين ومفاهيمه ومختلف أبعاده ومعوقاته وكذلك أداء الموارد البشرية ومفهومه وكيفية إدارته ومختلف طرق تقييمه بالإضافة إلى العلاقة النظرية بين التمكين وأداء الموارد البشرية؛

- تنبيه المسؤولين في إدارة المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية التمكين ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية؛

- إمكانية الانطلاق منها لإجراء بحوث أخرى سواء تعلق الأمر بموضوع التمكين أو أداء الموارد البشرية في ميدان إقتصاد وتسيير المؤسسات؛

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين وكذا أهميته بالنسبة للمنظمات ومعرفة مختلف أبعاده وخطوات تطبيقه، بالإضافة إلى تقديم مفهوم أداء الموارد البشرية وكيفية إدارته ومختلف طرق تقييمه، ونهدف كذلك إلى التعرف على أثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة وتحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

**حدود الدراسة:** من خلال الموضوع فإن الدراسة ستقتصر على الحدود التالية:

**1- الحدود الزمنية:** وهو الوقت الذي تم جمع البيانات فيه، وقد استغرق الجانب الميداني من هذه الدراسة من: نهاية شهر أفريل (أبريل) إلى غاية 21 من شهر ماي (مايو)؛

**2- الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة"، الواقعة في المنطقة الصناعية لولاية سعيدة؛

**3- الحدود الموضوعية:** تضمن الإطار الموضوعي للدراسة أثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة؛

**4- الحدود البشرية:** تم توزيع استمارة البحث على عينة تضم 45 عامل من مؤسسة المياه المعدنية سعيدة بمختلف الأقسام وكذلك التخصصات ومستوياتهم الوظيفية، ليتم قبول 41 استمارة فقط معتمد في التحليل الإحصائي.

## منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي عند عرض المفاهيم المتعلقة بمفهوم التمكين وعلاقته بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وكذا في الجانب التطبيقي من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها وتفسير النتائج المتحصل عليها.

**صعوبات الدراسة:** لا يخلو أي بحث من الصعوبات، وأهم الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا:

- صعوبة الإلمام بالموضوع، وهذا لأنه يتناول عنصرين أساسيين في وقتنا الحالي هما التمكين وأداء الموارد البشرية؛

- صعوبة الموضوع لأنه يرتبط بسلوك الأفراد وهذا يجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية؛

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

## الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت المتغير الذي نقوم بدراسته، و سنقوم بعرض و تحليل بعض الدراسات التي تناولت التمكين كتغير من متغيرات دراستها وهي مرتبة وفق التسلسل الزمني لها:

**1- دراسة (رزق الله حنان، 2010/2009) بعنوان: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر انتهاج التمكين، باعتباره أحدث الأساليب التسييرية، في مجال إدارة الموارد البشرية، على تحسين جودة الخدمة التعليمية، من أجل بلوغ ذلك تم استخدام عدّة أدوات أهمها المقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على بعض مسؤولي الجامعة، إضافة إلى استمارتين، استمارة تخص الموظفين وهيئة التدريس تضمنت 31 سؤال استهدفت عينة بلغت 92 مكونة من (68 أستاذ، و24 موظف)، واستمارة ثانية تخص الطلبة تضمنت 12 سؤال، استهدفت عينة مكونة من (97 طالب)، كما استخدمت عدّة مناهج في الدراسة، أهمها المنهج الوصفي والتحليلي إضافة إلى منهج المسح بالعينة نظرا لكبر مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها:

- تحسين جودة الخدمة قد لا يتم تحقيقها، إلا من خلال تهيئة البيئة التنظيمية لجميع العاملين، من خلال تدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على الاختيار والانتقاء الجيد حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما يدعوا إليه التمكين؛

- أهم نتيجة أظهرتها الدراسة الميدانية، "غياب ممارسة التمكين بعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة" وقد تم تأكيد ذلك، من خلال غياب العديد من المرتكزات التي تُعتمد لإنجاح فكرة التمكين.

2- دراسة (كرومية، 2008/2007) بعنوان: تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة عن تمكين العنصر البشري ودراسة مدى تطبيقها في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، استخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي في جانبها النظري بغية استيعابه، وتم الاعتماد في الجانب الميداني على أسلوب دراسة حالة، قد تمت الدراسة على مستوى شركة الإسمنت بسور الغزلان كعينة، عدد عمالها 609 عامل تنقسم إلى إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة يسهل جمع البيانات فيها، تم الرد على 60 استبيانته. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تساهم برامج التمكين في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة؛  
- أهمية للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات، ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكين ولا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غيابها عن تفكيره وتدبيره هذه تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

#### ثانيا: الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية

- دراسة (بلقايد إبراهيم وبوري شوقي) بعنوان: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران-2-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة وهران، السداسي الثاني، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران-2-، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أولية في جمع معطيات الدراسة، تم توزيع (30) استبيان على عينة الدراسة، وتم الحصول على (20) استبيانا بنسبة استرجاع 66.67% . توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل لمؤسسته؛  
- الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة

من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية.

**دراسة (طبيشات رامي) بعنوان: قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة، المجلد 22، العدد 2، الأردن، 2016.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية ودورها بتعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد يبلغ عددهم (2112) موزعين على (8) مستشفيات، أما عينة الدراسة فتكونت من (420)، وهو ما يشكل (20%) من مجتمع الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ونوع القطاع؛
- ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة التمريض، وأن تباينا في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات حسب متغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة؛
- يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد تعزى لمتغير نوع القطاع.

### ثالثا: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين وأداء الموارد البشرية

**1- دراسة (إبتسام فرحي، 2017/2016) بعنوان: التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي.**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الفعال للتمكين الإداري في رفع أداء العاملين بالصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم إختيار عينة الدراسة من جميع عمال المؤسسة (50) فردا، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة إذ تم توزيع 50 إستبانة وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية.:

- أظهرت الدراسة على أن تفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي كلي؛
- أكدت الدراسة على أن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات (العطل المرضية، المهمات الرسمية، وتليها العطل السنوية)؛
- أكدت الدراسة على أن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية.

-أكدت الدراسة على أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة سرعة اتخاذ القرار هي تفويض السلطة والكفاءة في منصب العمل.

2- دراسة (معن أحمد صالح العبد الله، 2018) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية. هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الوظيفي والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية، وتوضيح أثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة، قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي المتضمن أسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وذلك للوصول إلى أهداف الدراسة، تكون مجتمع هذه الدراسة من (35) من الموظفين في شركة (HP)، وتم استرجاع (35) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي بنسبة (100%) وانتهت الدراسة بالنتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية حول تأثير تفويض السلطة والعمل الجماعي والفرقي والتدريب والتحفيز كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية بين الإتصال الفعال كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

3- دراسة (Sankar R, 2018) بعنوان: دراسة حول تمكين الموظفين وأداء العمل وتحالف العوامل بين تدريس وعدم تدريس النساء العاملات في بودوتشيري الهند، تتمحور هذه الدراسة حول تمكين الموظفين وأداء عمل النساء العاملات في المؤسسات التعليمية في منطقة بودوتشيري، تم اختيار عينة قدرت ب 100 امرأة من النساء العاملات في مختلف المدارس في بودوتشيري، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- الثقافة التنظيمية لديها علاقة قوية مع تمكين الوظيفي؛

- الرضا عن العمل هو العامل الأكثر تأثيراً على تحسين أداء العمل.

4- دراسة (KOK POOI CHEN, 2011) بعنوان: دراسة حول أثر التمكين على أداء الموظفين في شركات صناعة السيارات في ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية، ويهدف أيضاً إلى دراسة تأثير التمكين على أداء الموظفين وتحديد البعد الذي له أكبر تأثير على الموظف من بين الأبعاد الأربعة للتمكين (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير) هي المتغيرات المستقلة أما المتغير التابع تمثل في أداء الموظف، تم الاعتماد في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق الاستبيان، تم إرسال الاستبانات إلى (107) شركة، شاركت منها 21 شركة فقط في الدراسة بمجموع 89

مجيب وبمعدل إرجاع بلغ 19,6% من الاستبيانات المرسله إلى (107) شركة، وبعد تحديد الفرضيات واختبارها عن طريق الارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التمكين يؤثر بقوة على أداء الموظفين في شركات صناعة السيارات؛
- هناك ارتباط كبير بين أبعاد التمكين وأداء الموظفين؛
- أداء الموظفين يتحسن بشكل كبير عندما يتمتعون بالاستقلالية والحرية والفرصة للتأثير على القرار في عملهم أو في منظماتهم.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض الدراسات السابقة التي دارت حول موضوع دراستنا توصلنا إلى أن هناك أوجه تشابه، وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة نلخصها في ما يلي:

**من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عربية (المملكة العربية السعودية) وأجنبية (الهند) بالإضافة إلى الجزائر وكانت هذه الدراسات خلال سنوات مختلفة، في حين تمت الدراسة الحالية في الجزائر في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة ولاية سعيدة سنة 2019.

**من حيث العينة:** استهدفت الدراسة الحالية عينة مكونة من 45 عامل في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، أما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة أكثر وأقل من عينة الدراسة الحالية.

**من حيث المنهج وأدوات الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة، في حين اعتمدت بعض الدراسات السابقة على مناهج أخرى في وصف متغيراتها وعرض نتائجها، كما أن أدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة تشابه مع الدراسات السابقة التي تم التعرض لها.

**من حيث نوع القطاع وطبيعة النشاط:** تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص ومختلف نشاطات المؤسسات، في حين اقتصررت هذه الدراسة على القطاع الخاص والمتمثل في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة ذات الطابع الصناعي.

**من حيث الهدف و المتغيرات:** ربطت الدراسات السابقة بين التمكين والأداء بمتغيرات أخرى، والتي درست أثر التمكين على الأداء اختلفت من حيث الأبعاد المدروسة مع هذه الدراسة التي هدفت إلى تبيان أثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية.

**هيكل الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي بدءا بالمقدمة العامة ووصولاً إلى الخاتمة العامة.

**الفصل النظري:** في هذا الفصل تم تناول التمكين من حيث: المفهوم، الأهمية والأهداف، أبعاده، خطوات ومعوقات تطبيقه، بعد ذلك تم التطرق إلى أداء الموارد البشرية بداية بمفهوم أداء الموارد البشرية، ومرورا بأبعاده، ثم إدارة الأداء وأهم مراحلها، إضافة إلى تقييم أداء وطرق وأهداف هذا التقييم.

ثم انتقلنا إلى دراسة أثر التمكين على أداء الموارد البشرية من الناحية النظرية حيث قمنا بعرض الأثر والعلاقة النظرية بين متغيري الدراسة من حيث: أثر التفويض، الإستقلالية، التدريب، التحفيز والاتصال على أداء الموارد البشرية، وختمنا هذا الفصل بخلاصة.

**الفصل التطبيقي:** تم التعرض في بداية هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وعرض هيكلها التنظيمي وطريقة تسييرها وذكر أهم منافسيها، كما تناولنا الإطار المنهجي للدراسة، ثم بعد ذلك تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.



# الفصل الأول

### تمهيد:

يعتبر التمكين أهم وأحدث المفاهيم في الإدارة وهو مرتبط بالعنصر البشري الذي يمثل أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في الارتقاء إلى أعلى مستويات، لذا وجب على المؤسسة وضع نظام وذلك من أجل تحسين أداء مواردها البشرية للوصول إلى أهدافها، من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

### I- التمكين

### II- أداء الموارد البشرية

### III- علاقة التمكين بأداء الموارد البشرية

### I- التمكين

في ظل التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبروز معطيات جديدة مثل العولمة والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الإدارات بمفاهيم عديدة من بينها التمكين والتي تعتمد على قدرة الإنسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل الإدارة.

#### I-1- مفهوم التمكين وأهدافه

ظهر التمكين كمصطلح بمختلف مرادفاته في القرآن الكريم، فورد في سورة يوسف في الآية (54) في قوله تعالى " قال إنك اليوم لدينا مكين أمين" وكذلك جاء في سورة الأعراف بمعنى التوطئة والتمهيد والتسخير في الآية (10) في قوله تعالى " ولقد مكناكم في الأرض وجعلناكم لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون ". (القرآن الكريم سورة الأعراف الآية 10)

في اللغة العربية فقد وردت كلمة مكن بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين، ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة تأدية مهنة معينة بمعنى متقنا للعلم أو للمهنة. (نافع، 2011، ص359)

يعتبر التمكين من الموضوعات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة حيث ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، ويجب الإشارة إلى أن هناك آراء مختلفة حول تعريف مصطلح التمكين حيث يعرف: خضير كاظم حمود التمكين على أنه "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤوليات في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة". (حمود، 2010، ص187)

كما يرى: الدوري وصالح أن التمكين هو العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. (الدوري وصالح، 2009، ص27)

هناك من الباحثين من عرف التمكين بأنه إتاحة حرجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية، مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور. (أفندي، 2003، ص13)

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي تسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد تمكين العاملين أحد الركائز الأساسية لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين. (السكرانة، 2010، ص356)

كما يعرف تمكين العاملين بأنه إشراك العاملين في سلطة اتخاذ القرارات بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا. (الدوري، 2018، ص86)

يتضح من خلال هذه التعاريف بأن تمكين العاملين هو نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن يمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقتهم.

### I-2- أهمية تمكين العاملين وأهدافه

#### I-2-1- أهمية تمكين العاملين:

يعتبر التمكين مهم لكافة المستويات في المنظمة (الأفراد، المجموعة والمنظمة ككل )، ويمكن تقسيم أهمية التمكين حسب ثلاث مستويات وهي:

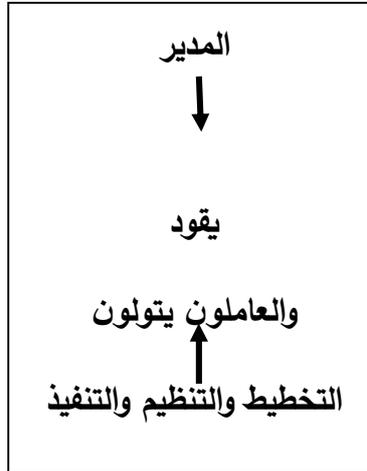
1- على مستوى المنظمة:

(أ) توفير فرص نمو المنظمة: يشمل التمكين في المنظمة على عدة عوائد لكافة الأطراف بالنسبة للموظفين يتيح لهم فرص جديدة لإثبات أنفسهم وإطلاق العنان لطاقاتهم وتبسيط الضوء على المواهب التي يمتلكونها وكذا إبداعاتهم أما بالنسبة للمجموعة فإن التمكين يسهل العمل ويبدوا الموظف أكثر نشاط وحماس وذلك يؤثر في نتائج أعمال المجموعة، هذا يساعد في نجاح المنظمة ويزيد من حصتها السوقية وذلك من خلال كسب رضا وولاء الزبائن بسبب قدرة الموظفين على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم دون الرجوع إلى الإدارة. (دراسة كرمية، 2008/2007، ص70)

(ب) توفير فرص التطور التنظيمي: ينظر الفكر الإداري الحديث إلى أنه يجب تفويض وإشراك كل فرد في التنظيم وإعطائه قدرا من السلطة وتوفير فرصة لإدارة عمله بنفسه، وهذا لتحقيق مرونة وسرعة في تداول وتبادل المعلومات في مختلف مستويات النظام وهذا ما يؤثر في اتخاذ القرارات وذلك يشكل الهدف الجوهرية

للممكنين ويصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطوير التنظيمي لتحقيقها. (اللوزي، 2003، ص164)

الشكل رقم (1-01): يوضح نظرة الفكر الإداري الحديث لتفويض السلطة



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 164.

ج) زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: بحيث أن الأفراد الممكنين يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، وذلك يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية ويعود بالنفع على المنظمة.

د) تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار: إن التمكين يقتضي منح الأفراد السلطة في اتخاذ القرارات والاختيار بين البدائل المطروحة وبالتالي يزيد عدد من يقومون باتخاذ القرارات وهذا أساس مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات الذي بدوره يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

هـ) تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى: إن تفويض السلطة للمرؤوسين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ والانشغال بمهام الرئيسية والتي تشمل التخطيط الإستراتيجي.

و) زيادة الإنتاجية: حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تزيد من إنتاجية المنظمة، وتحقيق أهدافها، كما أن التمكين يساهم أو يجعل المدراء متفرغين لتعلم المهارات الجديدة. (دراسة كرمية، 2008/2007، ص70-

71)

2- على مستوى المجموعة: يعود بالفائدة على المجموعة من خلال:

أ) تطوير فرق العمل: يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة، أصبحت المنظمات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطر التخصص مما يفقد المنظمة وحدة

الحركة وتكامل الجهود مابين أقسامها ووظائفها. (بن عودة، 2016، ص189) ولهذا فإن فوائد العمل في فريق متعدد ولعل أهمها:

- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي؛
  - توفير بيئة عمل مناسبة وهذا يساهم في تحفيز العاملين لأداء أعلى؛
  - يفيد في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وإيجاد حلول مبتكرة لها؛
  - زيادة فعالية الاتصال بين أعضاء فريق العمل؛
  - تحسين مستوى مهارات الأعضاء.
- ب) زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين يعتبر من أهم دوافع الإبداع والابتكار في المنظمة، كما يساهم في تفرغ المديرين للأعمال الإستراتيجية وتدعيم الأفكار الجديدة باعتبارها اختصار للوقت.

ج) - زيادة قدرة الفريق على التحليل: تمكين فريق العمل بالشكل الصحيح يفيد في ما يلي:

- ربح الوقت، وانشغال الإدارة بالأعمال التي يتعين عليها القيام بها؛
  - حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقدمون أفضل ما عندهم؛
  - استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة. (دراسة كرمية، 2008/2007، ص72)
- 3- على مستوى الأفراد: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز للأفراد بالإضافة إلى تنمية حماسهم للعمل وهذا كله يساهم في بناء نظام متماسك يقوم على الولاء والثقة بين أطراف هذا النظام، وذلك ما يسعى إليه التمكين، وتكمن أهمية التمكين بالنسبة للعاملين في كونه يعود عليهم بفوائد عديدة منها:

أ) تحقيق الانتماء: تبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائده أنه يزيد شعور الموظف بالانتماء للعمل ولفريق العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل، وتناقص في معدل دوران العمل؛

ب) تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف؛ (الوادي، 2012، ص131)

ج- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: المنظمات الناجحة هي التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة، فالتمكين يسهم في تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف وزيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، ومن ثم زيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي لها؛ (ديوب، 2012، ص209)

د) تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، والشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. (الوادي، 2012، ص132)

#### 4- أهمية التمكين بالنسبة للعملاء:

- يساعد على سرعة تفاوض الموظف مع العملاء وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها؛

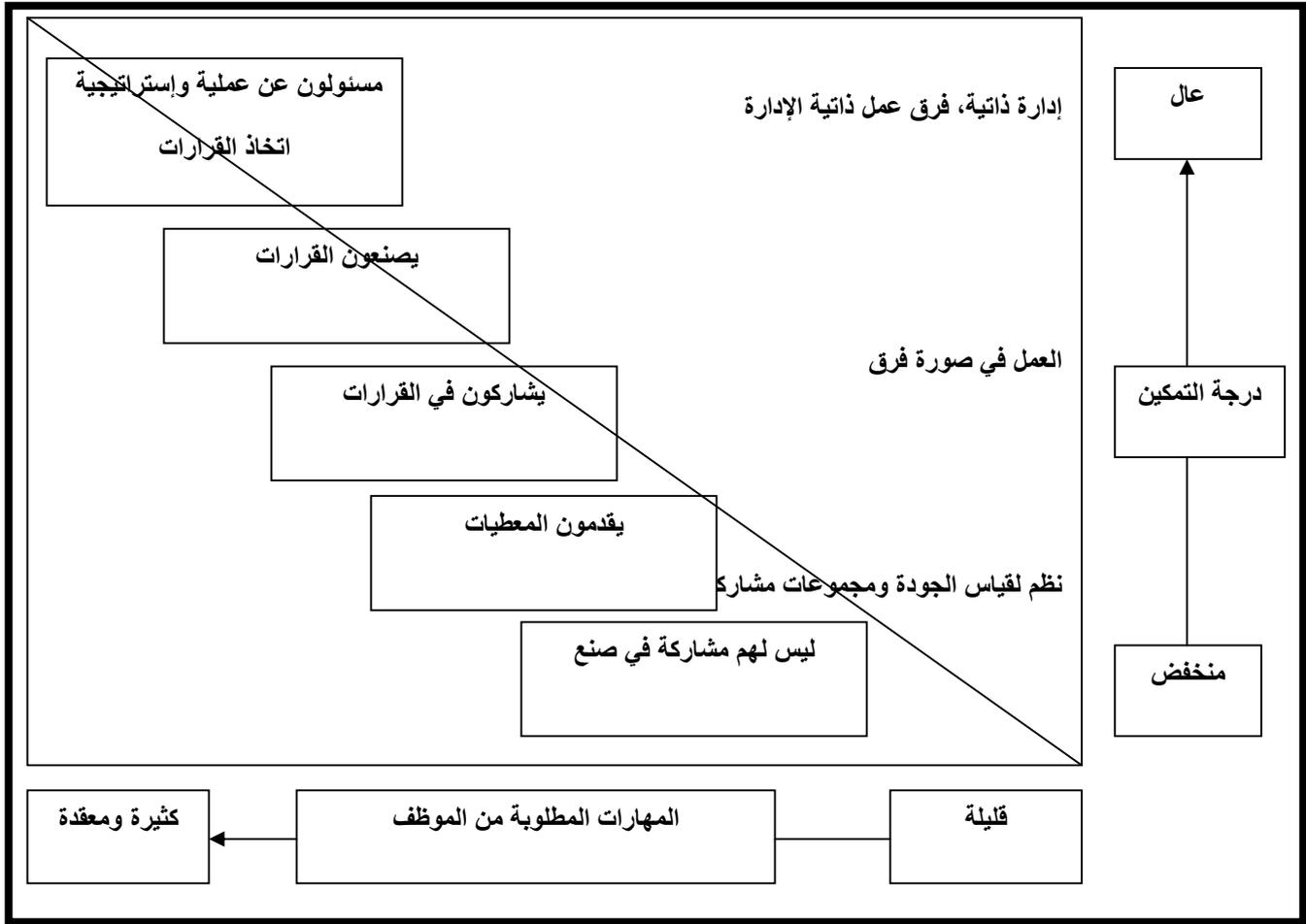
- يساعد على ربط وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء؛

- يوفر القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة إلى الحصول على إذن مسبق من السلطة العليا.

(دراسة حجيرة ، 2012/2013، ص136)

يعتبر التمكين الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، لأن الأفراد الممكنين أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات وبرامج التغيير والتطوير، ويعتبر التمكين بالنسبة للموظف وسيلة وأداة لتنمية وزيادة قدراته وتحقيق ذاته والشعور بالتقدير واحترام الإدارة له كمورد أساسي ومهم لقيام المنظمة، والشكل الموالي يوضح تسلسل التمكين (أفندي، 2003، ص38).

الشكل رقم (02-1): تسلسل التمكين



المصدر: حسين أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص38.

### I-2-2-أهداف التمكين: (دراسة محمية، 2016، ص15)

يمكننا إيجاز أو تلخيص أهداف التمكين في النقاط التالية:

- من بين الأهداف الأساسية للتمكين أنه يجعل المنظمة أكثر استجابة لمتغيرات البيئة وأكثر تقديرا لدعم الابتكار؛
- إعطاء الحرية الكاملة للموظفين في انجاز أعمالهم مع محاسبتهم على النتائج؛
- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في أخذ القرارات بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال؛
- القدرة على إيجاد القيادات في المنظمة والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة؛

التمكين يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسينها، وإرضاء الزبون، كما يقلل من الغياب عن العمل وذلك باستعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية؛

يهدف التمكين إلى تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل؛

فالمهدف الرئيسي والأسمى للتمكين هو توفير البيئة المناسبة للموارد البشرية وإعطائهم الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم، كما إن تفويض السلطات يساعد المؤسسة في إيجاد القيادات وتطويرها وبتيح للأفراد العاملين القدرة على تبني الأفكار المبتكرة إضافة إلى أنه يساهم في تحرر الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والتفرغ إلى الجانب الاستراتيجي وتعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لنقاط قوتها والاتجاه إلى تطلعات أكثر تطوراً.

### I - 3- أبعاد التمكين

إن التمكين الإداري يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة وهذا يتطلب توفر عدد من الممارسات الإدارية التي تدل عليه، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين، وقد قسم خالد المومني ومحمد القضاة هذه الأبعاد إلى بعدين هما:

**1- البعد المهاري:** يقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارة التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة؛

**2- البعد الإداري:** يقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. (المومني والقضاة، 2009، ص53)

كما حدد آخرون أبعاد التمكين في خمسة أبعاد هي:

**1- تفويض السلطة:** هو توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينه، فقد يعهد المدير بعض اختصاصاته إلى مساعديه ومنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات. (عبده، 2010، ص131)

إذ يصبح لدى العاملين القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وهذا يتطلب تحويل من الرقابة والتوجيه إلى ثقة وتفويض، على الرغم من الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة إلا أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة ومترابطة من العناصر والظروف التي تحيط بالرؤساء والمرؤوسين أي أن تولد قناعة بهذا المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل، وفيما يلي أهم الشروط والظروف التي يتطلبها مبدأ تفويض السلطة:

- وجود مناخ يتصف بالديمقراطية وما تتضمنه من قيم ومبادئ وأساليب وعلاقات عمل تركز على الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين وفي مختلف المستويات؛
- توفير بعض العناصر المتعلقة بالرؤساء مثل:
  - ✚ حاجتهم للتفرغ للأعمال الهامة؛
  - ✚ رغبتهم في تدريب مرؤوسيههم على تحمل المسؤوليات؛
  - ✚ وعي الرؤساء بأهمية مبدأ تفويض السلطة معنويا و عمليا.
- توفير بعض العناصر الخاصة بالمرؤوسين مثل:
  - ✚ قدرة المرؤوسين على ممارسة السلطات المفوضة إليه، من حيث خبرته وقدرته على تحمل المسؤولية؛
  - ✚ أن يمارس الشخص المفوض إليه السلطة بنفسه، ولا يجوز له إعادة التفويض إلا إذا جاز ذلك قانونا. (الموسوي، 2004، ص175)
- توفير بعض العناصر التي تساعد في تطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة:
  - ✚ الاختيار السليم لحجم السلطة المفوضة وما يرافق ذلك من مسؤوليات وأعمال ونشاطات بحيث يوجد توازن بين السلطة وتحمل المسؤولية؛
  - ✚ التأكد من قدرة واستعداد المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة على تحمل المسؤوليات والعمل بموجب التفويض؛
  - ✚ وضع ضوابط قانونية وإدارية تكفل الممارسة الإدارية السليمة لمبدأ تفويض السلطة لكافة المستويات التنظيمية. (الموسوي، 2004، ص175)
- 2- الإستقلالية (حرية التصرف): هي البعد الاستراتيجي الثاني في تمكين العاملين وتتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها (عالية وأحمد، 2013، ص169) وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق التنفيذ مهام عمله. (قاسمي وضيف، 2017، ص298)
- حيث تشكل البعد الإستراتيجي لتمكين العاملين لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، في حين تشير الاستقلالية إلى تقليص دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع (النعمة وسرحان، 2012، ص173)، كما يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

- وضوح الرؤية، فهو يعد أحد أهم مفاتيح التمكين، لأن وضوح الرؤية يبدو كأنه العقد السيكولوجي بين الإدارة والأفراد و وتتص بنود هذا العقد على الالتزام المتبادل من كلا الطرفين اتجاه الأهداف المشتركة والرؤية المحددة؛

- تحديد الأطر الإرشادية، لضمان التصرف على وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها؛

- نظام الرقابة، وهو أن تتجه المنظمة نحو تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين وتعزيز الالتزام الذاتي كأحد مستلزمات العمل بإستراتيجية التمكين. (الدوري وصالح، 2009، ص30.. ص64.. ص82)

**3- التدريب:** من الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تزود الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات ومعارف وخبرات اتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل وتساعد في بلوغ الأهداف، كما أنه يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات مخطط المنظمة. (البرزنجي، 2009، ص162)

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، من بين خصائص المؤسسات التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل لأنه لا يجب أن يفترض أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين الموظفين يتطلب إكساب المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، والهدف من التدريب في إطار التمكين هو إكساب الفرد قدرات في اتخاذ القرار وحل المشاكل بهدف تحقيق التحسين المستمر. (الطائي وقداة، 2008، ص53-54)

**4- التحفيز:** يعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (دراسة معراج، 2015/2014، ص22)، والحوافز هي الأمور المتعلقة بالشخص التي يمكن الحصول عليها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين فإذا كان الدافع عنصر داخليا في تكوين الفرد فإن الحافز هو عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجهه باتجاه سلوك معين (دراسة حجيرة، 2013/2012، ص29)، كما تعد الحوافز المادية والمعنوية من أهم متطلبات تمكين العاملين، فيه رسالة للعام تصرفات كلها مقبولة، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال، يتطلب نجاح هذه الخطوة القيام بـ:

- التأكيد على تدعيم السلوك الايجابي بدلا من التركيز على السلوك السلبي ونقده؛
- التأكيد على التحفيز بطريقة علمية لتعظيم التأثير والفاعلية؛
- المتاح من الاختيار الأنسب في كل مناسبة؛

- ضرورة المزامنة بين الحوافز الممنوحة لتأكيد الأثر والاستمرارية؛

- توضيح مبررات من الحوافز وتبلغها للأفراد والمجموعات. (دراسة برني، 2014/2015، ص74)

5- الاتصال: يعد الاتصال وسيلة من الوسائل الرئيسية تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

يعتبر الاتصال الصورة الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأن عملية الاتصال تشكل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة، ولذلك يمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين للمنظمة حيث أنه بدون الاتصالات تموت وتضمحل الحركة الدائبة في المنظمة وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى. (الخطيب ومعاينة، 2009، ص311-313)

يعد الاتصال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، بل هي لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين. (دراسة برني، 2014/2015، ص64)

من خلال ما سبق يمكن القول أن أغلب الباحثون متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تحقيق التمكين باعتباره يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وتبني فكرة أو مفهوم التمكين وانتهاجه كسلوك تنظيمي يكون بشكل تدريجي وعلى مراحل من أجل أن تكون الإدارة قادرة على تقييم مدى جاهزية واستعداد الأفراد للتمكين ولجعل المديرين المتدخلين عن السلطة أكثر ارتياحاً.

### I-4-4- خطوات التمكين ومعوقاته

#### I-4-4-1- خطوات التمكين : لتطبيق التمكين يمكن إتباع الخطوات التالية :

**الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي تتصل في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، وهناك العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين. (الفاضل، 2010، ص36)

**الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:** قبل تنفيذ برنامج التمكين يجب الحصول على التزام ودعم المدراء للتنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين وهذا هو جوهر عملية التمكين.

**الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: في هذه الخطوة يجب على الإدارة تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين إما بشكل تدريجي أو بشكل مباشر.

**الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل: على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل، حيث تعتبر هذه الخطوة رئيسية في عملية تمكين العاملين لأن فريق العمل يكون أفضل من الذي يعمل منفرد في أفكارهم وقراراتهم. (دراسة العطار، 2012/2011، ص23)

**الخطوة الخامسة:** المشاركة في معلومات:

توفير المعلومات عن الوظائف والمنظمة ككل، للمرؤوسين ليتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها وكلما زادت مساهمتهم في نجاح المنظمة.

**الخطوة السادسة:** اختيار الأفراد المناسبين: على الإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات للعمل بشكل جماعي ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة لكيفية اختيار أفراد المتقدمين للعمل.

**الخطوة السابعة:** توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل مشاكل الإتصال، إدارة الصراع والعمل مع فريق العمل وذلك لرفع مستوى الفني والمهاري للعاملين، وتكمن أهمية التدريب في أنها تحقق للعاملين الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. (الفاضل، 2010، ص36)

**الخطوة الثامنة:** الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين، في ما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل التوقعات للإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء المرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

**الخطوة التاسعة:** وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود تمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وكذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل. (السكرانة، 2010، ص379)

**الخطوة العاشرة:** عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما أنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات

جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة، (السكرانة، 2010، ص380) والشكل الموالي يلخص خطوات التمكين:

الشكل رقم(03):خطوات التمكين



المصدر: أحمد الشيباب وعنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ص 235.

### I-4-2- معوقات التمكين:

هناك معوقات عديدة تحول دون إمكانية تطبيق التمكين بالمنظمة، لكن سنقوم بذكر البعض منها نظرا لأهميتها في إعاقة تطبيق التمكين، تتجسد هذه المعوقات في الاختلافات الثقافية كما تظهر بشكل مقاومات سواء من الإدارة العليا أو من قبل العاملين كما يمكن أن تظهر في شكل تحديات تتعرض البيئات وذلك ما سيتم التطرق إليه في النقاط التالية :

**1- الاختلافات الثقافية:** تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعتها، ومدرائها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها (الخفاجي، 2009، ص18)، أما معوقات التمكين في ثقافة المنظمة تتمثل في:

(أ) - **تفاوت في السلطة:** وهي مدى توقع وتقبل الأفراد القوة الموزعة بشكل متباين في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، كما تعكس مدى احترام هيكل السلطة والترتيب في المنظمة، فالمنظمات في المجتمعات ذات الثقافة العالية في تفاوت السلطة تفضل المركزية في الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية المتعددة في التنظيم وهذا ما يعيق عملية التمكين، أما المنظمات في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في تفاوت السلطة فالأغلب ترجيحاً أن تتبنى هذه المنظمات أسلوب اللامركزية وتمكين العاملين.

(ب) - **تجنب الغموض:** هو مدى تجنب الأفراد للمواقف الغامضة وإلى أي مدى يمكن للأفراد إدارة تلك المواقف وذلك من خلال الاستعانة بتعليمات وأنظمة واضحة، فالمنظمات في المجتمعات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب الغموض تتبنى نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد وبالتالي قد لا يساعد على إيجاد بيئة مناسبة للتمكين، أما المنظمات في المجتمعات التي تكون على قدر منخفض من تجنب الغموض تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج التمكين. (عاطف، 2013، ص439-440)

## 2- مقاومة الإدارة العليا ومقاومة العاملين:

تظهر مقاومة الإدارة العليا في :

- الخوف من التغيير، ومقاومته من الذين يشعرون بأنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية، وهم لا يرون في التغيير أية فرصة لترقيتهم؛

- عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة أما مقاومة العاملين تظهر في:

- كون التمكين يتطلب من العاملين تحمل المزيد من المسؤولية والمسائلة معاً، وعليه فإنه لا يتناسب مع العاملين الذين لا يحبون تحمل المسؤولية وعواقب الأمور، ويقاومون المخاطرة ونتائجها، خوفاً من المسائلة في حالة النتائج غير المرضية .
- كما أن التمكين يتطلب مهارات جديدة كالعامل بالفرق، وقد لا يشعر العاملون بالارتياح إزاء أدوارهم الجديدة، لأنهم لا يملكون المهارات اللازمة للتكيف مع متطلبات العمل الجديدة.

### 3- معوقات في شكل تحديات:

أ- **نقص الحرية:** هي نقص الحرية في البلد على مستوى المشاركة السياسية، وذلك يؤدي إلى إضعاف الثقة بين الحكومات والشعوب التي تساهم في خلق ثقافة اليأس والإحباط والتي تنتقل عدواها إلى كافة الأنظمة، باعتبار (الدولة وممارساتها وقوانينها) نظام كلي يؤثر في باقي الأنظمة الفرعية المؤسسات العامة والخاصة (دراسة رزق الله، 2010/2009، ص82) ، أما مقياس التمتع بالحرية فيتحدد بتوافر خمس "حريات وسائلية" هي: الحريات السياسية، التسهيلات الاقتصادية، الفرص الاجتماعية، ضمانات الشفافية، الأمن الاجتماعي. (ملحم، 2006، ص271)

ب- **نقص المعرفة :** تعد المعرفة الركيزة الأساسية وإحدى المقومات الضرورية التي يقوم عليها التمكين، والتحدي الذي تواجهه المنظمات هو مشكل نقص المعرفة وعليه يستلزم وضع استراتيجيات سليمة لتحقيق استيعاب المعرفة واكتسابها وإيجاد الصلات الواضحة التي تربط بين الباحثين والمبدعين ومن يقوم بوضع القرارات. (دراسة رزق الله، 2010/2009، ص84)

من أخطر المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين أو تحول دون نجاحه، هي وقوع بعض الأخطاء أو تعثر بعض الخطوات أثناء التطبيق يتسبب في فشل بعض القرارات وظهور معارضات لم تكن في الحسبان، وهذا يخالف مستلزمات التمكين من حرية التصرف والاجتهاد والمخاطرة، في هذه الحالة يجب على الإدارة تقديم الدعم والعون في حالة إخفاق لبعض القرارات أو التصرفات. (الكبيسي، 2004، ص154)

### II- أداء الموارد البشرية

أخذ موضوع أداء الموارد البشرية حيزا كبيرا من التفكير واهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في عديد المجالات، لما له من أثر كبير على المؤسسة وإنتاجيتها، بطبيعة الحال تسعى كل مؤسسة إلى انجاز أعمالها إضافة أبعاد ومستويات هذا الأداء وكذلك كيفية إدارة هذه الموارد.

#### II-1- مفهوم أداء الموارد البشرية:

قد تعددت مفاهيم الأداء ونذكر منها:

**الأداء لغة:** هو التأدية، وأدى الشيء : قام به، وتؤدي للأمر: أخذ أدواته واستعد له .

**الأداء اصطلاحا:** تعددت التعارف والمفاهيم التي تدور حول مفهوم الأداء ونذكر منها:

**التعريف الأول:** يعبر الأداء عن درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وهو يقيس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حامد، 2015، ص113)

**التعريف الثاني:** الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة أو الظاهرة المحسومة التي تكون عمله والمحددة في أبعاد ثلاثة هي: كمية العمل، ونوعيته ونمطه. (بوالشرش، 2015، ص26)

**التعريف الثالث:** ويعرف الأداء أيضا على أنه تحقيق النتائج والأهداف أو المعايير وفقا للتوقعات التي وضعتها المنظمة، باختصار هو انجاز مهمة معينة يتم قياسها وفقا لمعايير محددة مسبقا. (chen، 2011، ص12)

من خلال التعارف السابقة نجد أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء، والتي تظهر من خلال هذا التعريف الشامل: هو الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المنظمة وما يحققه من نتائج فعلية في مجال عمله بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، بأكثر فعالية وفاعلية وذلك وفقا للأنظمة الإدارية والموارد المتاحة والطرق المحددة للعمل.

### II-2- أبعاد أداء الموارد البشرية وأهمية

#### II-2-1- أبعاد أداء الموارد البشرية:

يتميز أداء الموارد البشرية بأبعاد ثلاثة وهي: الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء

- (1) **الجهد المبذول:** ويعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .
- (2) **كمية الجهد المبذول:** يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي بذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- (3) **نمط الأداء:** هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل المشاكل معينة أو أسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (سلطان، 2004، ص220)

#### II-2-2- أهمية أداء الموارد البشرية

- ✓ كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم و الاستمرارية لابد لها من الإهتمام الكبير بالأداء، وهذا لا يعود على المنظمة فقط بل يتعداه إلى خطط التنمية الإقتصادية والاجتماعية في الدولة؛
- ✓ الأداء المتميز هو ما يضمن للمؤسسة الاستقرار والبقاء أطول مدة ممكنة؛
- ✓ اهتمام العاملين بمستوى الأداء لا يعكس فقط قدراتهم ودوافعهم فقط بل هو يعبر عن قدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا؛
- ✓ تكمن أهمية الأداء في نظر المنظمة في مرتبط بدورة حياتها، فبقاؤها واستمراري وتميزها في مجال عملها يتوقف على مستويات الأداء بها. (دراسة بن عدة، 2018/2017، ص109)
- يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المنظمة، وأداء المورد البشري هو انعكاس القدرات والمهارات التي يمتلكها بالإضافة إلى الدوافع والحوافز التي تحثه على العمل كما لا يمكن إهمال الجهة التي تسير كل ذلك، والأداء المتميز يخلق أو يضيف ميزة تنافسية للمنظمة ويفرض مكانتها في مجال عمله.

### II-3- إدارة أداء الموارد البشرية (المفهوم والمراحل)

**II-3-1- مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية:** يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه، والإشراف والرقابة على أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها. (حسن، 2015/2014، ص11) كما تعتبر عملية رسمية منتظمة تستخدم لقياس وتقييم والتأثير في سلوكيات واتجاهات ونتائج الفرد المرتبطة بالعمل، وتتطلب هذه العملية معرفة ماهية الأفعال والنتائج المرغوبة، ومشاهدة حدوثها من عدمه وتقديم تغذية راجعة لمساعدة العاملين على تحقيق توقعات على نحو أفضل. (حريم، 2013، ص247) إدارة الأداء هي نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستدام للمنظمات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرات الفرق والمساهمين الأفراد. (Michael, 2006, p08)

### II-3-2- مراحل وخطوات إدارة أداء الموارد البشرية:

تتبع عملية إدارة الأداء بصورة عامة المراحل التالية:

**1- تحديد الأهداف:** يرتبط أداء المنظمة بأداء العاملين فيها والنتائج التي تؤثر بشكل مباشر على بقاء المنظمة وازدهارها، ويقتضي ذلك وضع أهداف واضحة لكل مجال ونشاط، وحينما تكون هناك أهداف واضحة ومشاركة للمنظمة ككل وعلى جميع المستويات، فهذا يساعد على:

- يتفهم كل فرد بوضوح دوره وما هو متوقع منه ومسائلته؛

- استثمار أفضل إمكانيات الفرد من خلال مواءمة الأهداف مع القدرات؛

- زيادة الانضباط والانتماء والالتزام، حيث يشعر الفرد بالارتباط برسالة المنظمة.

تتفاوت الأهداف من حيث درجة تحديد الصعوبة والقبول، حيث أن الأهداف المحددة ومعتدلة الصعوبة والمقبولة لدى العاملين تحقق دافعية أعلى من غيرها، وأن الأهداف ذات التحدي ينتج عنها أداء أعلى من الأهداف السهلة. (حريم، 2013، ص247-255)

**2- تحديد توقعات ومعايير الأداء:** انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، بحيث تستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ولا بد أن تحتوي على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود. (الأسطة، 2016، ص241)

3- إبلاغ العاملين بالمعايير والمستويات المتوقعة: ينبغي إطلاع العاملين على المعايير والتوقعات الأدائية المطلوبة منهم، يقوم بذلك الرئيس المباشر للعامل الذي يقوم بدور رئيسي وحيوي في تقييم أداء المرؤوسين العاملين معه.

من المفيد والضروري أن يقوم المشرف من حين لآخر بتذكير كل من العاملين لديه أثناء متابعته الفرد، ومدى تقدم في الأداء والإنجاز. (حريم، 2013، ص256)

4- قياس الأداء الفعلي: هو عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة، وتتطلب هذه العملية وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقاً (المرعي، 2010، ص177)، ينبغي على المشرف أن يتابع العامل أثناء أدائه العمل بشكل حثيث وبصورة منتظمة ويسجل ما يلزم من ملاحظات وأحداث ووقائع حول جوانب مختلفة من أدائه، وأن يحرص كل الحرص على الموضوعية، والدقة، والعدالة، في القياس لأنه يتوقف عليه الكثير من الأمور الوظيفية التي تهم العامل، (العلاوات، الزيادات، الحوافز، الترقيات...) ، والتي سوف تؤثر إيجابياً أو سلبياً (حسب إدراك العامل لعملية التقييم) على درجة رضاه ودافعيته وولائه وغيرها.

5 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: يقوم الشخص المقيم /الرئيس المباشر للعامل بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية للعمل ويمكن أن تكون نتيجة المقارنة أحد الاحتمالات الثلاثة الآتية:

✚ أن يكون مستوى الأداء الفعلي مساوياً لمستوى الأدائي المتوقع؛

✚ أن يكون مستوى الأداء الفعلي يفوق المستوى المحدد، وهذا يستدعي تحفيز العامل وزيادة دافعيته للاستمرار على هذا المستوى من الأداء بتقديم حوافز مادية ومعنوية؛

✚ أن يكون مستوى الأداء الفعلي دون المعايير المحددة وهذا يتطلب اتخاذ إجراء مناسبة، (التدريب، توجيه أو فصل).

6- المناقشة والتغذية الرجعية: غالبية المنظمات تتبع سياسة مناقشة التقييم مع العامل، خلال جلسة يعقدها المشرف مع العامل وتهدف إلى إطلاع العامل على مستوى أدائه في العمل وتحديد مواطن القوة لدى العامل حتى يستمر في تعزيزها ومواطن الضعف من أجل تفاديها مستقبلاً والحرص على تحسين مستوى أدائه على أن يتم ذلك بمنتهى الصدق والنزاهة والموضوعية. (حريم، 2013، ص256)

II-3- تقييم أداء الموارد البشرية (المفهوم والطرق والأهداف): تقوم منظمة تقييم أداء الموارد البشرية لمعرفة مدى قدرتهم الوفاء شغل الوظائف الحالية الوظائف المستقبلية من قدرات ومهارات تقييم أداء العاملين

بأنه عملية تحليل تقييم أداء العاملين لقياس كفاءة في النهوض بأعباء العمل في الوظائف الحالية التي يشغلونها ومدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتها شغل وظائف ذات مستوى أعلى في المنظمة.

### II-3-1- مفهوم تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (القرالة، 2011، ص54)

كما يعرف تقييم أداء العاملين بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقية أو نقله إلى عمل آخر داخلا لمنظمة أو خارجها أو تنزيل درجاتهم الوظيفية أو تدريبهم وتنميتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (الحراشة، 2011، ص101)

### II-3-2- طرق التقييم: توجد عدة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد،

نظرا لتعدد هذه الطرق قام الباحثون بالتمييز بينها إما وفقا وقدميها أو لحداتها وإما وفقا البساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، ومعظم الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والحديثة وفي ما يلي أهم هذه الطرق:

#### 1- الطرق التقليدية: يعتبر الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، تنقسم إلى عدة طرق أهمها:

(أ) **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن مرؤوسيه بحيث يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص. (حجازي، 2007، ص280)

(ب) **طريقة المقارنة المزدوجة:** تؤخذ مجموعة من العمال وتقرنهم مثلى مثلى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة هو حكم شخصي وعام بعيد عن الموضوعية. (حامد، 2015، ص115)

(ج) **طريقة الاختيار الإجباري:** هذه الطريقة يتم إعداد استمارة لتقييم تحتوي على عبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الإيجابية والأخرى الصفات السلبية مثال:

○ سريع الملاحظة والنهم (صفة ايجابية)؛

○ لماح وحاضر البديهة (صفة ايجابية)؛

○ يتردد غي أوقات الأزمات (صفة سلبية)؛

○ يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات المهمة (صفة سلبية).

تتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سريعة خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملء الاستمارة، ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بجل الشفرة وبمراجعة تلك العبارات المختارة على شفرة السريعة يمكن تحديث قيمة الشخص عن طريق احتساب عبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ميزة هذه الطريقة كونها بعيدة عن التميز والتحيز، إلا أنها لم تلقى انتشار كبير بسبب: صعوبة فهمها

وتطبيقها بالإضافة إلى صعوبة احتفاظ بسرية الشفرة. (سلمي، 1998، ص279)

**د) طريقة الوقائع الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيم يتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود ايجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك. (الصيرفي، 2007، ص152)

**2- الطرق الحديثة:** العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "انجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين وتقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق:

**أ) الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على إشراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها تتكون على أساس الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح؛

- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة والتحقيق أهدافها ذلك حتى تمكن العمال من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف؛

- عقد الإدارة اجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها التعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى اتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم؛

- إعطاء فرصة التقييم الذاتي للفرد؛

- تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقا ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها.

إن هذه الطريقة لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الانجاز وكيفية انجاز الأهداف.

(حامد، 2015، ص117-118)

ب) **طريقة إدارة الجودة الشاملة (المرسي، 2003، ص440-441):** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العاملين كأسلوب لتسيير الموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، فالمؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينهم من النجاح ترتكز هذه الطريقة في تقييم الأداء على المزج بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل وتمتاز هذه الطريقة ب:

- أنها تعتمد على التعيين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التعيين المستمر في الإجراءات والأساليب؛

- إنها تولي أهمية قصوى إشراك العاملين في العوائد المالية و الجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

رغم هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عيوب أهمها:

❖ تأكيدها على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون، المبادرة الإبداع وغيرها وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة إلا إذا كانت المؤسسة تحمل بشكل متكامل و مهيكلا في صورة فريق عمل واحد؛

❖ صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة وهي إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة و تحقيق أدنى درجة من الرضا للجميع؛

ج) طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدرء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية الإدارية العليا.

فقد تعهد من خلال نظام مراكز تقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، اتخاذ القرار لمواجهة الضغوط وصراعات العمل. (دراسة بن عيشي، 2006/2005، ص39)

وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة، وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط التنمية الإدارية الفردية، كما توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى العاملين (المرسي، 2003، ص431)، إلا أن صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية وكلفتها العالية يشكلان أبرز عيوب هذه الطريقة.

**II-3-3- أهداف تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء في أية منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المنظمة، كما تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل تنميتها وزيادة الاستفادة منها يعتبر تقييم الأداء أساسا عادلا لوضع الكفاءات للعاملين. (الشعبان والأبعجي، 2014، ص260)

يتضح أن تقييم الأداء لا يعني فقط أنه حكم يصدر في نهاية فترة زمنية محددة، ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقائه في العمل أو ترشيحه للترقية، أو حصوله على الحوافز المالية بل يعني شيء أكثر وأهم من ذلك هو معرفة حقيقة مستوى العاملين من أجل تطوير وتحسين هذا المستوى باستمرار من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين الذين هم المعلمين لمروسيهم بالدرجة الأولى وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم. (عقيلي، 2005، ص366)

### III- علاقة التمكين بأداء الموارد البشرية

يعد المورد البشري مقوم أساسي في بناء منظمة قائمة على التجديد والتطوير والإبداع، حيث أن عملية التجديد والتفوق على المنافسين العالمية لا تأتي من التكنولوجيا أو الموارد المالية أو البنى التحتية فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فالعنصر البشري هو حلقة الوصل والمحرك الأساسي لكل مكونات النظام بالمنظمة وبالتالي لا بد من الاهتمام به وتمكينه من أداء مهام عمله بطرق تشجعه على ذلك.

حيث صار التمكين من متطلبات الأساسية في المنظمات بمختلف أشكالها لأنه يحفز الموظفين على إطلاق العنان لإمكاناتهم وينمي لديهم روح الابتكار ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، فالأفكار الجديدة والمبتكرة اليوم تمثل ميزة في عالم تشتد فيه المنافسة بصورة متزايدة بذلك يصبح تمكين العاملين حاسماً لنجاح المنظمات. وفيما يلي سنوضح دور أبعاد التمكين والمتمثلة في (تفويض السلطة، الاستقلالية، التدريب، التحفيز، الاتصال) ومساهمتها في تحسين أداء العاملين.

#### III-1- أثر تفويض السلطة على أداء الموارد البشرية

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. (الصباغ، 2017، ص207)

التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين وهذا يساعد على تنمية قدراتهم القيادية في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من الصلاحيات والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الأعمال المطلوبة. (القبيسي وسحاب، 2016، ص730)

ويمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:

- إن تفويض السلطة يحقق سرعة أداء العمل الإداري، مما يحقق أكبر عائد للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنه يوفر الوقت والجهد، ويحقق المرونة الإدارية، وينمي روح المبادرة لدى العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة، وتحقيق العدالة الاجتماعية؛

- تطوير أداء العاملين: يسهم التفويض في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات، وتتيح الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات مما يسهم في تطوير وتعديل الأداء. (دراسة وصفية، 2009، ص 82-83)

### III-2- تأثير الإستقلالية على أداء الموارد البشرية

إن قيام الإدارة بمنح العاملين الحرية والاستقلالية في القيام بأعمالهم، ومعالجة القضايا الخاصة بهم، سوف يشعر هؤلاء العاملين بالفخر والثقة، مما يزيد من مشاركتهم والإسهام في تحسين أدائهم وإعطاء العامل الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل إلى حلول إبداعية لذا يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات اللازمة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة ويترك العاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو الشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات. (الماحل، 2017، ص 83)

أن توفير الاستقلالية للعاملين والحرية في اتخاذ القرار يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية والقيود التنظيمية وقيود العمل ذلك يعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. (دراسة راضي، 2015/2014، ص 66)

### III-3- أثر التدريب على أداء الموارد البشرية

لقد أصبح التدريب حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة التحديات البيئية والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي، وهذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال التدريب، وذلك بهدف إكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة حاجاته المستقبلية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم. (عقيلي، 2005، ص 436)

إضافة إلى ذلك فإن توفير الفرص التدريبية الكافية للعاملين يتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكينهم من تولي مهام إضافية تمثل تحدياً لهم من شأنه أن يجعلهم قادرين على ابتكار طرق وأساليب إدارية حديثة غير مألوفة. (دراسة معراج، 2015/2014، ص 48)

للتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية نذكر أهمها:

✓ يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين؛

- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- ✓ توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل؛
- ✓ تحديد مواطن القصور والضعف لدى العاملين ومعالجتها واكتشاف نقاط القوة وتمييزها وهذا ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي. (ميا وآخرون، 2009، ص145)

### III-4- أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية

التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق مآربهم، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غيرها من أهداف العاملين

تؤثر الحوافز بأنواعها بلا شك على أداء معظم العاملين، فيما لها آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز. (العميان، 2010، ص394)

كما أن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية، وتعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة، لكن رغم الدور المهم الذي يلعبه التحفيز في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل لمؤسسته. (بلقايد و بوري، 2017، ص270)

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المدراء للتفاعل مع العامل من أجل أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل ربط مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

(أ) **مساعدة العاملين على التوسع:** العامل يملك الرغبة في التطور والتحسين والابتكار في حالة ما توفرت له كل ظروف ومتطلبات العمل المناسبة؛

(ب) **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** حيث يعتمد قياس الأداء إذا كان جيد أو غير جيد على المخرجات مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العامل والاستماع إلى رأيه وتشجيعه على إبداء رأيه من أجل رفع مستوى الأداء؛

ج) **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** هذا من ضمن أهم العوامل التي تؤثر في أداء الفرد بسبب جهله بالمهام الموكلة إليه؛

د) **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه له و مكافأة كل عامل حسب أدائه؛

هـ) **استخدام أسلوب واضح في منح المكافآت:** وخاصة لمن يحقق نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميزة أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو ترقيته. (ديري، 2011، ص22)

### III-5- تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية

يعتبر الاتصالات وسيلة هامة لتبادل المعلومات ومن ثم التأثير في السلوك، فالعنصر البشري يحتاج إلى المعلومات كحاجته للماء و الهواء، ومن ثم فهو يسعى للحصول عليها من أي مصدر، فهي بذلك تساعد في تطوير السلوك ووسيلة لتنمية الموارد البشرية. (السلمي، 1998، ص358)

تسهم الاتصالات في تطوير أداء العاملين من خلال ما يلي:

☞ تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر على فعالية الأداء وتحسين معدلاته ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويظهر دور الاتصال ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويظهر دور الاتصال في تحقيق فعالية الأداء في التأثير في وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، ومنه التأثير على أدائهم العام ككل، كما يؤدي إلى التغلب على العقبات، وتفهم مشكلات العمل ومعايشة مراحل تطورها وذلك بتوفير وقت وجهد العاملين في توجيهه نحو المشكلة مباشرة وتحديد مسؤوليات واضحة للعاملين، مما يؤدي إلى دقة نتائج تقييم الأداء، كما يساعد على إيصال المعلومات للعاملين بسرعة، ويمكن العامل من فهم العمل الذي يقوم به وهذا ما يجعله قادرا على الإبداع والابتكار أثناء تأديته للعمل. (المصري، 2000، ص132-133)

☞ تسهم الاتصالات في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الاستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على صعيد العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات من خلال الاتصالات الإدارية. (طبيشات، 2016، ص51)

### خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل استعراض الأدبيات النظرية لكل من التمكين وأداء الموارد البشرية، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعارف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين و كذلك أهميته مروراً بمختلف الأبعاد وخطواته ومعوقات تطبيقه، بالإضافة إلى أداء الموارد البشرية من حيث المفهوم والأبعاد، بالإضافة إلى إدارة أداء الموارد البشرية من حيث المفهوم والمراحل بالإضافة تقييم أداء وأهم طرقه، من خلال ذلك يمكننا التوصل إلى ما يلي:

1. يعتبر التمكين من الموضوعات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة حيث ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وهو مرتبط بالعنصر البشري الذي يمثل أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في الارتقاء إلى أعلى مستويات؛
2. تبني فكرة التمكين وانتهاجه كسلوك تنظيمي يكون بشكل تدريجي وعلى مراحل من أجل أن تكون الإدارة قادرة على تقييم مدى جاهزية واستعداد الأفراد للتمكين ولجعل المديرين المتخلين عن السلطة أكثر ارتياحاً؛
3. يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة؛
4. يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المنظمة، وأداء المورد البشري هو انعكاس القدرات والمهارات التي يمتلكها بالإضافة إلى الدوافع والحوافز التي تحثه على العمل كما لا يمكن إهمال الجهة التي تسير كل ذلك، والأداء المتميز يخلق أو يضيف ميزة تنافسية للمنظمة ويفرض مكانتها في بيئة عملها؛
5. يهدف تقييم الأداء في أية منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى؛
6. يسهم التفويض في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات، وتتيح الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات مما يسهم في تطوير الأداء،
7. إن توفير الاستقلالية للعاملين والحرية في اتخاذ القرار يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية والقيود التنظيمية وقيود العمل ذلك يعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين؛
8. يكمن أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في تحديد مواطن القصور والضعف لدى العاملين ومعالجتها واكتشاف نقاط القوة وتنميتها وهذا ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي.
9. تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة؛

**10.** يظهر دور الاتصال في تحقيق فعالية الأداء في التأثير في وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، ومنه التأثير على أدائهم العام ككل.



### تمهيد:

بعد معالجتنا في الجانب النظري لمختلف الجوانب النظرية لموضوع دراستنا سنحاول من خلال الجانب التطبيقي إسقاط تلك المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا لها سابقا على مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، للتعرف على مدى تبنيها لمفهوم التمكين وأثره في تحسين أداء مواردها البشرية، ومحاولة تقديم إجابات ميدانية على الإشكالية المطروحة، وهذا ما سنوضحه من خلال العناصر التالية:

### I - تقديم المؤسسة محل الدراسة

### II - الإطار المنهجي للدراسة

### III - تحليل بيانات الدراسة

### I - تقديم المؤسسة محل الدراسة

#### I-1- تعريف مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

تعرف مؤسسة المياه المعدنية سعيدة على أنها وحدة إنتاج المياه تختص في تعبئة المياه المعدنية تحت تسمية "سعيدة" أنشأت هذه الوحدة سنة 1967 منذ أن كانت مؤسسة عمومية إلى إن ألحقت بمجمع YAICI "ياسي" سعيدة الجزائر.

المؤسسة تنتج مشروبات غازية بعد وجود CSD (Soft Compact Drinks) ومن بينهم مشروب la Cassera "كصيرة"، بالإضافة إلى مشروب Orangina هذا النشاط يرتبط بالمركب الصناعي للمياه المعدنية والمشروبات المختلفة الذي يحتوي على مجموع صناعات، إضافة إلى مخازن وبيانات أخرى اجتماعية وتقنية.

#### I-2- التسمية القانونية للمؤسسة: هي م . ش . و . ذ . م . م مياه المعدنية سعيدة وهي تسمية

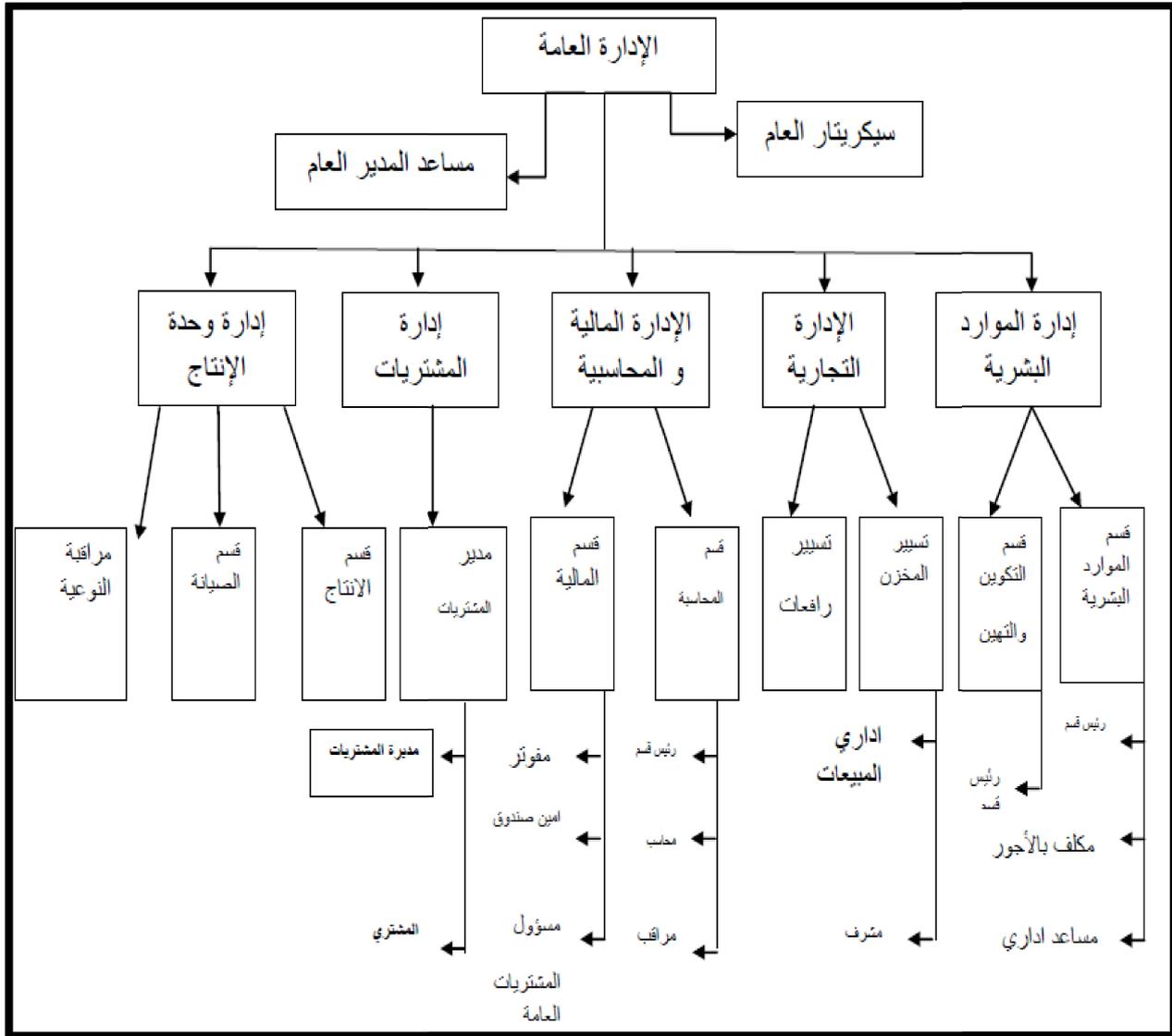
قانونية وشكلها القانوني يتمثل في المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة ويتمثل رأس مالها بـ 1369.000.000 و يتمثل نشاطها في إنتاج المياه المعدنية والمشروبات المختلفة غير الكحولية.

انتقلت مؤسسة المياه المعدنية التي كانت تسمى آنذاك "بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة" EMSS من

مؤسسة عمومية سنة 2008 لتصبح خاصة تسمى "المياه المعدنية سعيدة" EMS ومدتها 99 سنة، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية ولاية سعيدة.

#### I-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة: وهو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (01- 2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة

### I -4- تسيير المؤسسة

يعتبر السيد" ياسي سمير"المدير العام الأول للمؤسسة الذي بدوره يقوم بتعيين المسؤولين المكلفين بإدارة المؤسسة وهم على التوالي:

- مدير الإدارة العامة: الذي يقوم بالإشراف على أعمال الإدارة والإداريين؛
- مدير المالية و المحاسبة: الذي يقوم بدوره بالإشراف على تسيير المداخل ونفقات المؤسسة وذلك بمتابعتها وجردها عن طريق مصلحة المحاسبة التي يتولاها المحاسبون؛
- مصلحة الصيانة: يديرها مدير الصيانة ويكلف بصيانة الآلات والمعدات المختلفة بإنتاج المياه المعدنية و المشروبات الغير كحولية الأخرى؛

- إدارة الإنتاج: إن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية تحويلها إلى مخرجات أما إدارة الإنتاج هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط و تنظيم وقيادة ومراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية و الخارجية المفروضة على المؤسسة بالإضافة إلى أنها الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم و تشغيل الرقابة على العملية التحويلية؛

- وظيفة العلاقات العمل: تهدف إلى اطمئنان المستخدمين ولها دور اجتماعي يمكن تحقيقه من خلال الأعمال التي لها صلة بالاتفاقيات الجماعية أو القوانين الخاصة والقانون الداخلي للمؤسسة إن تلبية حاجيات العمال مع الإدارة تساعد في جذب لتعاون بين العمال والإدارة للحصول على مردودية مرتفعة وبالتالي تؤدي إلى نجاحه.

- وظيفة الموارد البشرية: يجب على المكلفين بهذه الواجبات والمهام الملقاة على عاتقهم المسؤولية، أن يكونوا ذوي كفاءة عالية بحيث ينعكس إيجابا على الوحدات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، وكلما كان الأداء أكثر كفاءة واحتراف كان ذلك الأداء له أثر مباشر في أداء الموظفين في الوحدات التنظيمية الأخرى في الشركة.

تتميز هذه الوظيفة بـ:

الدقة في العمل وفي تطبيق الأنظمة والقوانين المتعددة في الشركة، بالإضافة التأكد من صحة المستندات المتعلقة بنشاط الشؤون الإدارية.

- السرعة في العمل من خلال تنفيذ الخدمات الخاصة بالموظفين وبالمؤسسة، والتفاعل مع الأحداث والحالات الطارئة؛
  - التطور المستمر من خلال تطوير الأنظمة والخدمات المقدمة للموظفين والمؤسسة، تطوير سياسات التحفيز للموظفين؛
  - الأمانة والسرية من حيث سرية الرواتب والمزايا التي يحصل عليها الموظفون وسرية المستندات الخاصة بالموظفين، والمستندات الصادرة والواردة.
- I -5- أهم المنافسين لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة:** يتمثل مجال تخصص المؤسسة الرئيسي وهو تسويق المياه المعدنية المجال الذي يعرف تزايد ومنافسة شديدة، والجدول الموالي يوضح أهم المنافسين للمؤسسة محل الدراسة.

**الجدول رقم (01-2): يوضح أهم منافسين مؤسسة المياه المعدنية سعيدة**

رتبة المنافس	اسم المنافس	مكان المنافس
1	Nestlé	وهران
2	Ifri	بجاية
3	Sfid	سعيدة
4	lala Khadija	تيزي وزو

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يعتبر منتج نسلي أول منتج منافس لمياه المعدنية سعيدة، كما تحتل مؤسسة إفري المرتبة الثانية بمدينة بجاية، في حين تحتل مؤسسة سفيد المرتبة الثالثة في ولاية سعيدة، ومؤسسة لالة خديجة يعتبر المنافس الرابع بولاية تيزي وزو.

### II- الإطار المنهجي للدراسة

تضمن هذا المبحث عرض منهجية والطريقة المتبعة في الدراسة، وشرح لأداة الدراسة الميدانية والأدوات الإحصائية المستخدمة التي اعتمدت لاختبار الفرضيات

#### II-1- منهجية وحدود الدراسة

##### II-1-1- منهجية الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المتضمن جمع البيانات بواسطة الاستمارة وذلك للوصول لأهداف الدراسة، وتم توصيف وتحليل البيانات، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات، واختبار صحة الفرضيات.

#### II-1-2- حدود الدراسة

تتمثل هذه الحدود في الإطار الزمني والمكاني والموضوعي والبشري ، الذي تم العمل في إطاره ذلك البحث ، وهي تعطي صورة شاملة للظروف التي جرت فيه الدراسة، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

1- **الحدود الزمنية:** وهو الوقت الذي تم جمع البيانات فيه، وقد استغرق الجانب الميداني من هذه الدراسة من: نهاية شهر أبريل (أبريل) إلى غاية 21 من شهر ماي (مايو)؛

2- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة"، الواقعة في المنطقة الصناعية لولاية سعيدة؛

3- **الحدود الموضوعية:** تضمن الإطار الموضوعي للدراسة أثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة؛

4- **الحدود البشرية:** اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على توزيع استمارة البحث على عينة تضم 45 عامل من مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، بمختلف الأقسام والتخصصات ومستوياتهم الوظيفية، ليتم قبول 41 استمارة فقط معتمد في التحليل الإحصائي.

#### II-2- فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات المنبثقة أساسا من أبعاد التمكين التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، وهذه التساؤلات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي:

### II-2-1- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكنين على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

### II-2-2- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضيات بهدف تحديد ما إذا كان للتمكنين بأبعاده الخمس والمتمثلة في تفويض السلطة، الإستقلالية، التدريب، التحفيز والاتصال أثر ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

### II-3- مجتمع وعينة الدراسة

II-3-1- مجتمع الدراسة: يتمثل في عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، البالغ عددهم 249 عامل.

II-3-2- عينة الدراسة: تم اختيار عينة من مختلف المستويات في المؤسسة وذلك حتى تكون الدراسة شاملة وذات مصداقية، تكونت هذه العينة من (45) عامل وهي تمثل نسبة 18,1% من مجتمع العينة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، تم توزيع استمارات على جميع أفراد العينة، فاسترجعت منها (43) استمارة منها 41 استمارة التي تم اعتمادها في تحليل النتائج وتفسيرها، أي أن نسبة الإجابة تشكل 91% وهي تعتبر نسبة معتبرة في العرف الإحصائي في الميدان العلمي.

### II-4- أدوات ومتغيرات الدراسة

**II-4-1- أدوات الدراسة:** لجمع المعطيات العلمية من الميدان محل الدراسة اعتمدنا على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة هما:

**1- المصادر الثانوية:** تم ذلك من خلال الإطلاع على المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تمثلت في الكتب، والرسائل الجامعية ومختلف الدوريات والملتقيات، والاستعانة كذلك بمنشورات شبكة الإنترنت.

**2- المصادر الأولية:** لجمع المعطيات الأولية من المؤسسة محل الدراسة اعتمدنا الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها، وقد تم تقسيم الإستمارة إلى قسمين رئيسيين هما:

**أ - القسم الأول :** هو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

**ب - القسم الثاني :** هو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون من 30 فقرة، موزع على محورين رئيسيين:

**- المحور الأول :** مستوى التمكين في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة ويتكون من (20) فقرة، موزع على 5 مجالات فرعية هي:

**1- تفويض السلطة:** يتكون من (4) فقرات؛

**2- الاستقلالية:** يتكون من (4) فقرات؛

**3- التدريب:** يتكون من (4) فقرات؛

**4- التحفيز:** يتكون من (4) فقرات؛

**5- الاتصال:** يتكون من (4) فقرات.

**- المحور الثاني:** مستوى أداء الموارد البشرية ويتكون من (10) فقرات.

تم إعداد فقرات المحاور وفق نموذج الأسئلة المغلقة الذي يتطلب من المستجوبين الإجابة على العبارات المختلفة بمحاور الإستمارة وذلك وفق تدرج سلم ليكرت الخماسي الموضح أدناه.

الجدول رقم (02-2): سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

## II-4-2- متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل : يتمثل المتغير المستقل في موضوع بحثنا في التمكين، سنحاول معرفة تأثيره على المتغير التابع (الظاهرة).
- 2- المتغير التابع: المتغير التابع في موضوع بحثنا هو تحسين أداء الموارد البشرية.
- 3- المتغيرات الشخصية: متمثلة في الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ الوظيفة؛ سنوات الخبرة.

## III- تحليل بيانات الدراسة

تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (spss v.20) بهدف تحليل بيانات هذه الدراسة وتفسير نتائجها والاستفادة من ذلك في تحقيق الأهداف التي بنيت.

### III-1-1- صدق وثبات الإستمارة

III-1-1- صدق الإستمارة: هو اختبار صدق أداة الدراسة من خلال إتباع منهج الصدق الظاهري، وبالاستعانة بالدراسات السابقة إضافة إلى التعديلات والاقتراحات والملاحظات المقدمة من طرف الأستاذة المشرفة لتخرج الإستمارة في شكلها النهائي الموضح في الملحق رقم (01).

III-1-2- ثبات الإستمارة: ويعني ذلك أن استخدام ذات الأساليب على المادة المبحوثة نحصل على نتائج نفسها، وبغرض اختبار الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) وذلك وفقا لإجابات الأفراد المبحوثين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-2): الاتساق الداخلي للاستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ
التمكين	0,835
أداء الموارد البشرية	0,715
أداة الدراسة	0,889

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0,715 و0,835 لكل محور من محاور الإستمارة، كما بلغت 0,889 لجميع فقراته، وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0,60) ، مما يؤكد الثبات و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة من صحة الإستمارة وصلاحيته لتحليل النتائج.

### III-2- تحليل محاور الإستمارة

#### III-2-1- تحليل المتغيرات الشخصية

يتم في ذلك تحليل المتغيرات حسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفة وسنوات الخبرة.

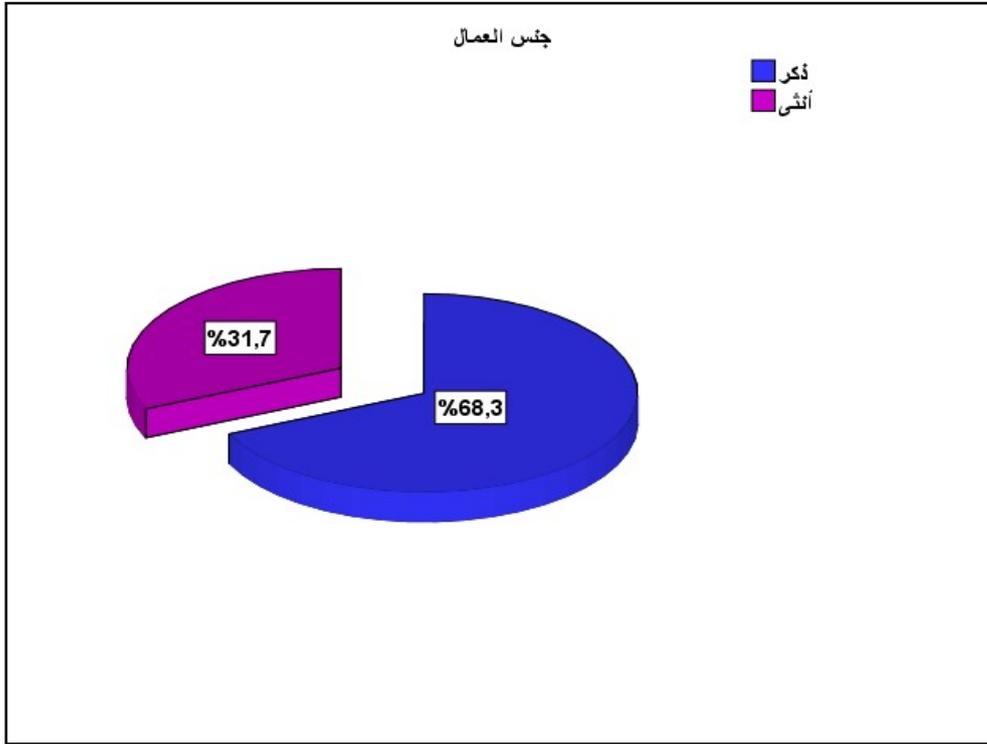
#### 1- متغير الجنس: ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (04-2):توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	جنس أفراد العينة
68,3 %	28	ذكر
31,7 %	13	أنثى
100,0 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

الشكل رقم (01-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة كانت ذكور ،حيث بلغت نسبة الذكور (68.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (31.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ومن خلال هذه القراءة الإحصائية يتبين لنا أن غالبية الموظفين في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة هم من فئة الذكور ويرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الصناعي.

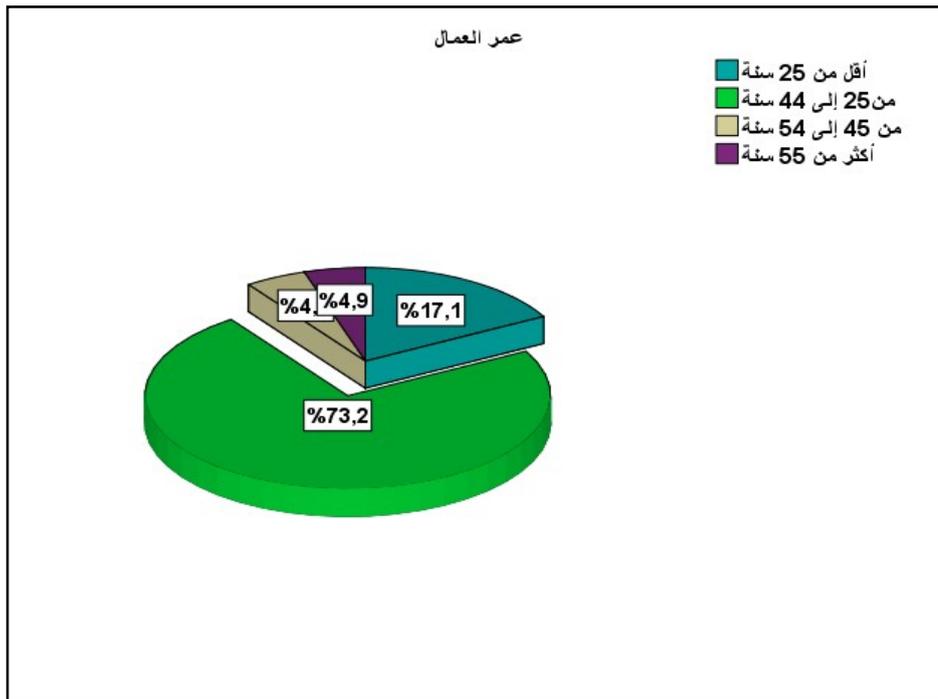
2- متغير العمر: ويتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب العمر موضح في الجدول والشكل المواليين

الجدول رقم (05-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

عمر أفراد العينة	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	7	% 17,1
من 25 إلى 44 سنة	30	% 73,2
من 45 إلى 54 سنة	2	% 4,9
أكثر من 55 سنة	2	% 4,9
المجموع	41	% 100,0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

الشكل رقم (02-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة 73,2 % وتمثل المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ( من 25 إلى 44 سنة ) وبعدها نسبة 17,1 % التي تمثلها الفئة العمرية ( أقل من 25 سنة ) وآخر نسبة هي 4,9 % والتي تمثلها الفئة العمرية ( من 45 إلى 54 سنة ) وهي النسبة ذاتها للفئة العمرية (أكثر من 55 سنة).

من خلال ذلك نقرأ بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف الفئة الشبابية وهذا يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة، أما الفئة العمرية التي يتراوح سنها (من 45 إلى أكثر من 55 سنة) شكلت نسبة 9,8% من أفراد العينة، وهذه الفئة يمكن القول بأنها تملك نوع من النضوج وبالتالي قادرة على تحمل مسؤوليات وهذا راجع للخبرة المكتسبة لديهم.

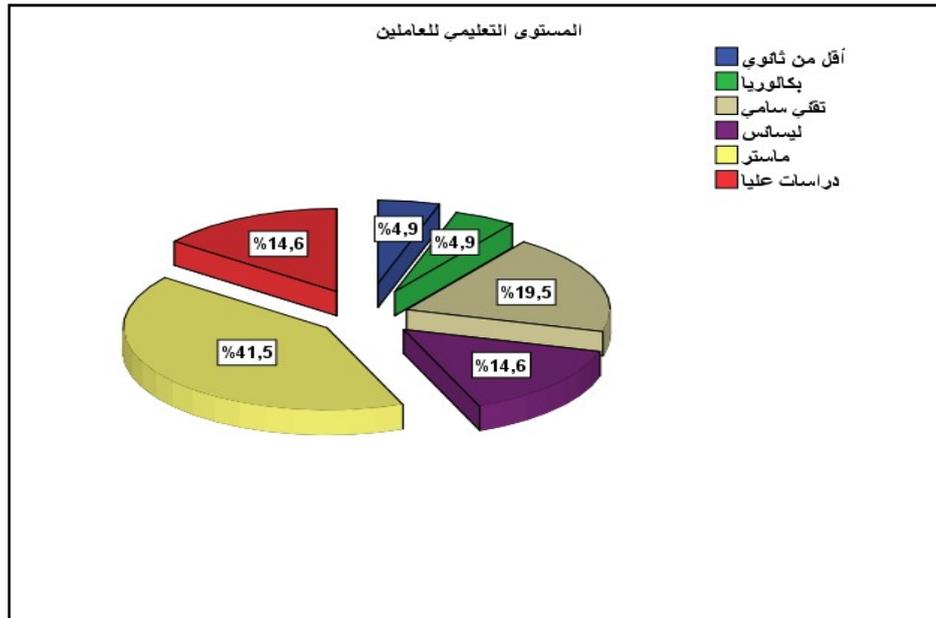
**3- متغير المستوى التعليمي:** ويتمثل في توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم (06-2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي لأفراد العينة
% 4,9	2	أقل من ثانوي
% 4,9	2	بكالوريا
% 19,5	8	تقني سامي
% 14,6	6	ليسانس
% 41,5	17	ماستر
% 14,6	6	دراسات عليا
% 100,0	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

الشكل رقم (04-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة 70,7 % وتمثل المبحوثين الذين ينتمون إلى المستوى التعليمي الجامعي بمستوياته الثلاث (ليسانس، ماستر، دراسات عليا)، وتليها نسبة % 19,5 التي تمثل الأفراد الذين يملكون مستوى تقني سامي، أما أدنى نسبة شكلها الأفراد بمستوى بكالوريا حيث بلغت 4,9 % وهي نفس نسبة الأفراد بمستوى أقل من ثانوي.

يمكن القول أن المستوى التعليمي الجامعي هو المستوى الغالب في المؤسسة، ويوضح ذلك أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات ليسانس، ماستر ودراسات عليا، وهذه نقطة إيجابية تحسب لصالح المؤسسة لأن بعض الأنشطة الإدارية والمهام التي يكلفون بها تتطلب مستوى تعليمي عالي وقدرة عالية على الفهم.

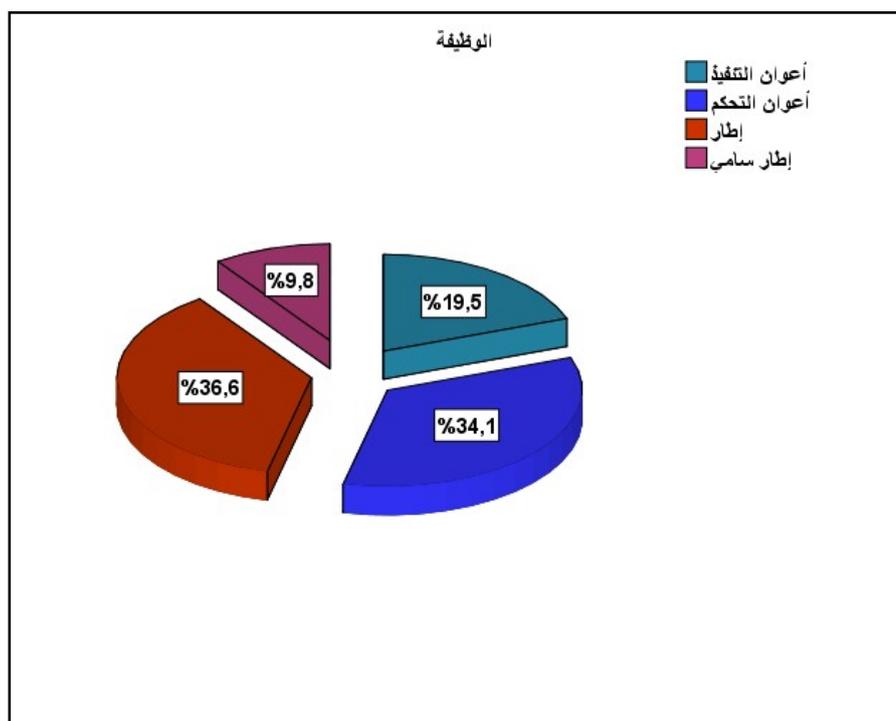
4- متغير وظيفة: وهو توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والجدول والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07-2): توزيع عينة الدراسة حسب وظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
أعوان التنفيذ	8	% 19,5
أعوان التحكم	14	% 34,1
إطار	15	% 36,6
إطار سامي	4	% 9,8
المجموع	41	% 100,0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

الشكل رقم(05-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير وظيفة العامل



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الرتبة الوظيفية بنسبة بلغت 36,6 % لصالح فئة تشغل رتبة إطار وهي أعلى نسبة وتليها بنسبة بلغت 34,1 % لصالح فئة

تشغل رتبة أعوان التحكم، وتليها بنسبة 19,5% بلغت لصالح فئة تشغل رتبة أعوان التنفيذ وآخر نسبة بلغت 9,8% لصالح فئة تشغل إطار سامي.

نقرأ من هذه النتيجة أن غالبية أفراد العينة حسب متغير الوظيفة هم من الأعوان، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على هذه الفئة.

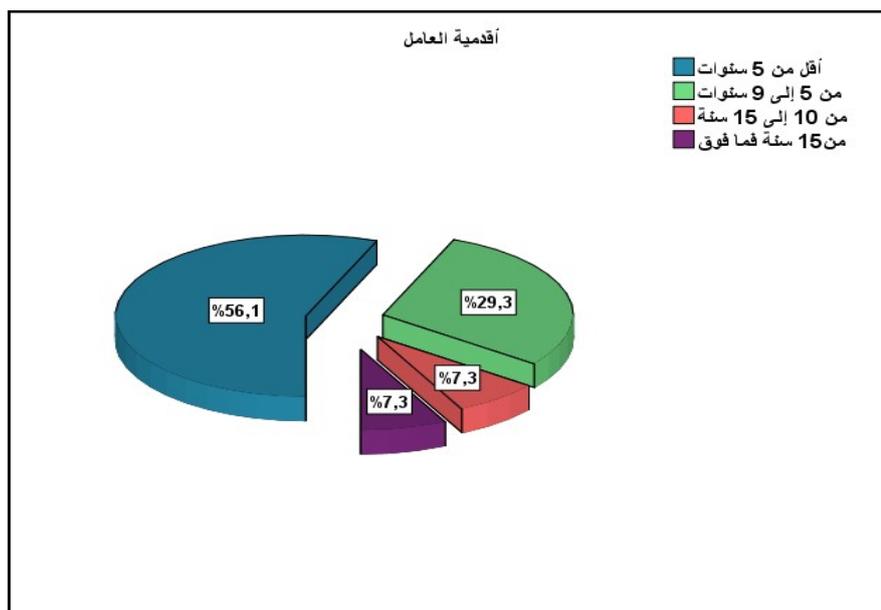
5- متغير سنوات الخبرة: ويتمثل في توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية كما هو موضح في الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم (08-2): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

متغير الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	56,1 %
من 5 إلى 9 سنوات	12	29,3 %
من 10 إلى 15 سنة	3	7,3 %
من 15 سنة فما فوق	3	7,3 %
المجموع	41	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

الشكل رقم (06-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 56,1 % والتي تمثل أفراد عينة ذوي أقدميه أقل من 5 سنوات وتليها 29,3 % وهم المبحوثين الذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 9 سنوات أما نسبة 7,3 % تمثل المبحوثين الذين لديهم أقدمية ما بين 10 إلى 15 سنة وهي نفس النسبة التي يمثلها الأفراد ذوي أقدمية أكثر من 15 سنة.

من خلال ذلك نلاحظ أن نسبة 14,6 % من المبحوثين ذوي أقدمية أكثر من 10 سنوات، لديهم خبرات كافية تؤهلهم لممارسة وظائفهم بفعالية.

**III-2-2- تحليل فقرات الإستمارة:** سيتم تحليل عبارات المحور الأول المتمثل في "التمكين" الذي يتكون من (30) فقرة مقسمة على خمسة أجزاء هي أبعاد التمكين وكل بعد يحتوي على (04) فقرات استجاب لها أفراد العينة، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم تقدير الفقرات ، وفيما يلي تحليل كل بعد على حدا.

### 1- مستوى تقدير الفقرات:

قد تم الانطلاق وفق سلم ليكارت الذي صمم الإستمارة بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس (منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا) للحصول في الأخير على طول الفئة

بذلك تم تحديد المتوسط المرجح، الذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات المبحوثين وذلك موضح في

التالي:

الجدول رقم (09-2): مستوى تقدير اتجاهات المبحوثين

المتوسط المرجح	مستوى التقدير
من 1 إلى 1,79	منخفض جدا
من 1,80 إلى 2,59	منخفض
من 2,60 إلى غاية 3,39	متوسط
من 3,40 إلى 4,19	مرتفع
من 4,20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: حسين موسى قاسم البنا وموسى الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي، دط، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015،

ص142.

## 2- تحليل فقرات محور التمكين

يتضمن هذا العنصر تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الإستمارة، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري تصاعدياً.

أ- تفويض السلطة: يعتبر البعد الأول ضمن مجال التمكين الإداري، حيث يتكون من (04) فقرات، وفيما يلي تحليل هذه الفقرات من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10-2): تحليل الفقرات لبعد تفويض السلطة

الرقم	1- تفويض السلطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	درجة الاستجابة
01	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لك لانجاز مهامك.	4,29	0,642	مرتفع جدا	1
02	أعتمد على نفسي في أداء المهام	3,56	0,950	مرتفع	3

				المفوضة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.
4	متوسط	0,859	3,37	03 تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.
2	مرتفع	0,831	4,10	04 التزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة واتخاذ القرارات.
1	مرتفع	0,821	3,83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS v.20).

من الجدول رقم ( ) يمكن استخلاص ما يلي:

أن أعلى استجابة كانت للفقرة (01) "تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهامك" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,29) وانحراف معياري (0,642) وهو أصغر انحراف، وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، ونقرأ من ذلك أن الإدارة تمنح سلطات كافية للمرؤوسين، أما الرتبة الثانية وفق درجة الاستجابة هي الفقرة (04) "التزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة واتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره (4,10) وانحراف معياري (0,831) وذلك يدل على جاهزية العاملين لتحمل المسؤوليات الممنوحة لهم، والفقرة (02) "أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر" كان مستوى تقديرها "مرتفع" وترتيبها الثالثة وفق درجة استجابة المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ (3,56) وانحراف معياري (0,950)، وأقل استجابة كانت للفقرة (03) "تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين" بتقدير "متوسط" متوسطها الحسابي (3.37) وانحراف معياري في استجابة أفراد العينة قدر بـ(0,859)، وهي جيدة رغم كونها أقل استجابة عن باقي فقرات هذا البعد، وذلك يدل على أن إدارة المؤسسة تطبق مبدأ التشاور وتشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

ب- الإستقلالية (حرية التصرف): وهو البعد الثاني للتمكين الإداري، حيث يتكون من (04) فقرات، وفيما يلي تحليل هذه الفقرات من خلال حساب الوسط والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (11-2): تحليل الفقرات لبعده تفويض السلطة

الرقم	2- الاستقلالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	درجة الاستجابة
05	يملك العاملون رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.	3,20	1,188	متوسط	4
06	تمنح الإدارة الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بقدر من الحرية والاستقلالية.	4,10	0,768	مرتفع	1
07	تسعى الإدارة إلى التقليل من الإشراف المباشر على المرؤوسين	3,83	1,138	مرتفع	2
08	للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر من الإدارة.	3,61	0,972	مرتفع	3
	المجموع	3,685	1,017	مرتفع	2

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (spss v.20).

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

تمثل الفقرة (06) "تمنح الإدارة الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بقدر من الحرية والاستقلالية" المرتبة الأولى وفق درجة الاستجابة وكانت قيمة الوسط الحسابي هي (4,10) والانحراف المعياري بلغ (0,768) يعتبر تشتت مناسب يعبر على أن العاملين يتمتعون بقدر من الحرية والاستقلالية في تنفيذ أعمالهم، والرتبة الثانية هي الفقرة رقم (07) "تسعى الإدارة إلى التقليل من الإشراف المباشر على المرؤوسين" حيث بلغ وسطها الحسابي (3,83) وانحراف معياري قدره (1,138) وهذا يدل على ثقة الإدارة في مرؤوسيه وتجنبها الإشراف المباشر قدر الإمكان، والفقرة رقم (08) "للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر من الإدارة" بلغ وسطها الحسابي (3,61) وهي في الرتبة الثالثة والانحراف المعياري قدره (0,972) ويعني ذلك أن المبحوثين يتفقون على أن الإدارة لا تتدخل مباشرة في مراقبة أعمالهم، والرتبة الرابعة هي الفقرة رقم (05) "يملك العاملون رؤية واضحة عن أهداف المنظمة

وغاياتها" وسطها الحسابي (3,20) مستوى تقديرها متوسط ومقدار الإنحراف المعياري هو (1,188) وذلك يعني أن غالبية المبحوثين يملكون رؤية عن أهداف المنظمة وغاياتها.

ج- التدريب: تحليل فقرات الخاصة ببعث التدريب حسب استجابة المبحوثين

الجدول رقم (12-2): تحليل الفقرات لبعث التدريب

الرقم	3- التدريب	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقدير	درجة الاستجابة
09	توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	2,56	0,896	منخفض	4
10	يساعد التدريب على رفع الروح المعنوية وتحسين مهاراتك.	3,47	0,942	مرتفع	1
11	الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون كانت مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية	2,88	0,812	متوسط	3
12	يساعد التدريب في أداء العمل بإتقان وبأقل جهد	2,94	0,925	متوسط	2
	المجموع	2,96	0,894	متوسط	5

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (spss v.20).

نلاحظ من الجدول أعلاه:

أن الفقرة رقم (10) "يساعد التدريب على رفع الروح المعنوية وتحسين مهاراتك" في الرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,47) وانحرافها المعياري (0,942) وذلك يؤكد على أهمية التدريب ودوره في تحسين المهارات ورفع المعنويات لدى أفراد عينة الدراسة، أما الفقرة (11) و(12) بلغ وسطهما الحسابي على الترتيب (2,88) و(2,94) وانحرافهما المعياري كان (0,812) و(0,925) على التوالي، ودرجة استجابة متوسطة وذلك يفسر بأن التدريب يساهم في إتقان العاملين لعملهم، والفقرة رقم (09) "توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين" جاءت في الرتبة الرابعة وفقاً لدرجة الاستجابة بلغ

وسطها الحسابي (2,56) وانحراف معياري (0,896) بتقدير منخفض ولهذا ينبغي على الإدارة أن تكتف الدورات التدريبية لتطوير مهارات العاملين.

د- التحفيز: في ما يلي تحليل إجابة الباحثين حول بعد التحفيز:

الجدول رقم (13-2): تحليل الفقرات لبعده التحفيز

الرقم	4- التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	درجة الاستجابة
13	نظام العمل المتبع في إدارة المؤسسة يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3,43	1,191	مرتفع	2
14	يتناسب الراتب والمكافئات التي يتحصل عليها العامل مع الجهود التي يبذلها في العمل.	3,32	1,234	متوسط	3
15	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	3,76	1,135	مرتفع	1
16	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	2,88	1,229	متوسط	4
	المجموع	3,35	1,197	متوسط	4

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

الفقرة (13) و(15) بلغ وسطهما الحسابي على الترتيب (3,43) و(3,76) وانحرافهما المعياري كان (1,191) و(1,135) على التوالي، بتقدير مرتفع وذلك يشير إلى إجماع أفراد العينة على أن طريقة التي تعمل بها الإدارة ونظام الترقية المتبع محفز ويدفع العاملين لبذل جهد أكثر في العمل وتطوير مهاراتهم المهنية، أما الفقرتين (14) و(16) فقد كان وسطهما الحسابي على الترتيب (3,32) و(2,88) وبلغ انحرافهما المعياري على التوالي (1,234) و(1,229)، ومستوى تقديرهما كان متوسط وهو مستوى مقبول بمعنى أن

أفراد العينة راضين على سياسة التحفيز المتبعة من طرف الإدارة سواء كان هذا التحفيز مادي (الراتب والمكافآت) أو معنوي (تشجيع محفز أو التغاضي عن الخطأ والتقصير).  
**هـ - الإتصال:** تحليل الفقرات الخاصة ببعد الإتصال وكيف تجاوب معها أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14-2): تحليل الفقرات لبعد الإتصال

الرقم	5- الإتصال	الوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	مستوى التقدير	درجة الاستجابة
17	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب.	3,61	0,972	مرتفع	2
18	يستطيع العاملون التواصل بسهولة فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل.	3,76	0,994	مرتفع	1
19	يتواصل الرئيس مع العاملين ويعمل باقتراحاتهم لحل مشكلات العمل	3,44	1,026	مرتفع	4
20	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.	3,46	1,120	مرتفع	3
	المجموع	3,57	1,028	مرتفع	3

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS v.20).

نلاحظ من الجدول أعلاه:

أن هناك تقارب في وجهات نظر الباحثين حيث جاءت جميع فقرات هذا البعد كلها بمستوى تقدير مرتفع وكان ترتيبها وفق درجة الاستجابة كالتالي: الرتبة الأولى الفقرة رقم (18) "يستطيع العاملون التواصل بسهولة فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3,76) وانحراف معياري (0,994)، وفي الرتبة الثانية الفقرة رقم (17) "أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب" وكان وسطها الحسابي (3,61) وانحراف معياري (0,972)، وثالثاً الفقرة رقم (20) "تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة" بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (1,120)، أما الفقرة رقم (19) " يتواصل الرئيس

مع العاملين ويعمل باقتراحاتهم لحل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3,44) وانحراف معياري (1,026) كانت في المرتبة الرابعة.

و- ملخص نتائج إجابات أفراد العينة على محور التمكين

إنطلاقاً من استجابة الباحثين للفقرات الخاصة بأبعاد التمكين الخمسة يمكننا استخلاص استجاباتهم الكلية لمحور التمكين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15-2): ملخص نتائج إجابات أفراد العينة على محور التمكين

الرقم	أبعاد التمكين	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تفويض السلطة	01	3,83	0,821
02	الإستقلالية	02	3,69	1,017
03	التدريب	05	3,57	1,028
04	التحفيز	04	3,35	1,197
05	الإتصال	03	2,96	0,894
	المجموع		3,48	0,991

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (spss v.20).

نلاحظ من الجدول أعلاه:

الرتبة الكلية لبعده تفويض السلطة هي الأولى بالنسبة لأبعاد التمكين بوسط حسابي كلي قدره (3,83) وانحراف معياري بلغ (0,821) وهو الأقل تشتت ما يعني تطابق وجهات نظر الباحثين، وذلك يدل على وجود تفويض السلطة من طرف الرؤساء للمرؤوسين في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، وجاء بعد الاستقلالية في الرتبة الثانية حسب درجة الاستجابة بالنسبة لباقي الأبعاد بوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري (1,017)، وذلك يعكس إيمان الإدارة في المؤسسة ببعده الإستقلالية وتوفير الحرية والصلاحيات الكافية للعاملين لأداء العمل، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعده الإتصال يقدر بـ (3,57) وانحراف معياري قدره (1,028) وذلك جعله في الرتبة الثالثة حسب درجة الاستجابة بالنسبة لباقي الأبعاد، وذلك يعني أن التصور العام لأفراد العينة يدل على توفر المعلومات ووصولها إلى كافة العاملين، وذلك يشير إلى أن

مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تملك نظام اتصال مرن وبذلك تعتبر بيئة ملائمة لتبني التمكين، وجاء بعد التحفيز في الرتبة الرابعة حسب درجة الاستجابة حيث بلغ وسطه الحسابي الكلي (3,35) وانحراف معياري كلي قدره (1,197)، وذلك يعني أن مؤسسة الدراسة تملك سياسة تحفيز مناسبة لتبني التمكين الإداري، أما التثشت في الإجابات يفسر بتعدد وجهات نظر المبحوثين واختلاف نظرتهم للتحفيز فالمحفز للفرد أو الجماعة قد لا يكون محفز للآخرين، أما بعد التدريب بلغ الرتبة الخامسة من حيث درجة الاستجابة لأن وسطه الحسابي بلغ (2,96) وانحرافه المعياري (0,894) وهو مستوى كافي للقول بأن التدريب المناسب يساوي عمل متقن وبالتالي أداء أفضل ولذلك ينبغي على مؤسسة الدراسة التركيز أكثر على هذا الجانب.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التمكين (3,48) وذلك يدل على أن درجة استجابة أفراد العينة كانت مرتفعة، وقدر الإنحراف المعياري ب(0,991) وهو يدل على تقارب آراء أفراد العينة ووعيهم لأبعاد التمكين.

## 2- تحليل فقرات محور أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (16-2): نتائج إجابات أفراد العينة على محور التمكين

الرقم	أداء الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقدير	درجة الاستجابة
01	أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهامي في الوقت المحدد.	4,44	0,550	مرتفع جدا	1
02	يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.	3,95	0,705	مرتفع	3
03	لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	3,63	1,199	مرتفع	4
04	تعتمد المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين	2,59	1,245	منخفض	10
05	العمل بروح الفريق يساعد العامل على رفع الجهد المبذول في العمل	4,00	1,049	مرتفع	2
06	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أداءهم	2,76	1,113	متوسط	8

07	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	3,22	1,061	متوسط	6
08	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة أداء العمال داخل المؤسسة	3,56	1,141	مرتفع	5
09	تلقي مبادرات واجتهادات الموظف تشجيع ودعم الإدارة	2,61	1,137	متوسط	9
10	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة	3,05	1,182	متوسط	7
المجموع		3,38	1,038	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.20).

#### يتضح من الجدول أعلاه:

أن درجة الاستجابة لل فقرات في الرتب الخمسة الأولى كانت مابين تقدير مرتفع جدا ومرتفع وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لل فقرات مابين (4,44) للفقرة رقم(01) "أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهام في الوقت المحدد" وبين(3,56) للفقرة رقم(08)"يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة أداء العمال داخل المؤسسة" وبالتالي يمكن اعتبارها كنقاط قوة لإدارة المؤسسة يجب استثمارها وتنميتها، أما الانحرافات المعيارية لل فقرات الخمسة الأولى فكانت جميعها أصغر من(1,20) وذلك يدل على تقارب وجهات نظر المشاركين في الدراسة حول الأنشطة التي تبين تحسن في مستوى الأداء في مؤسسة المياه المعدنية.

أما باقي الفقرات كانت درجة استجابة الباحثين لها بتقدير متوسط عدا الفقرة رقم (04) كانت بتقدير منخفض تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية مابين (3,22) للفقرة رقم(07) "تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء" وبين (2,59) للفقرة رقم(05) "تعتمد المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين" التي في الرتبة العاشرة حسب درجة الاستجابة، وهي فقرات كانت مصممة لرصد النقاط الآتية: بيئة العمل بالإضافة إلى التقييم الدائم لأداء العمل ودعم العاملين وتحفيزهم، وبالنظر إلى قيمة المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات وانحرافات المعيارية التي تقل عن (1,25)، وذلك يدل

على تقارب نسبي في وجهات نظر أفراد الدراسة حول النقاط التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المياه المعدنية.

بالنسبة للمتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء الموارد البشرية بلغ (3,38) وانحراف معياري كلي قدر بـ(1,038) وهي إحصائيات إيجابية تبين أن غالبية المبحوثين يعتبرون أن الأهداف أو النقاط التي صممت الفقرات لرصدها تحسن من أدائهم وتزيد من فعاليته.

### III-3- اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين المتغير المستقل: التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، والإستقلالية، والتدريب، والتحفيز، والاتصال)، والمتغير التابع: أداء الموارد البشرية في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Corrélation Pearson) الذي يقوم بقياس قوة العلاقة واتجاهها، كما أنه تم الاستعانة باختبار الانحدار الخطي البسيط والذي يفيد في التعرف على شكل العلاقة بين المتغيرين وتحديد النموذج الرياضي الذي يصف العلاقة بين المتغيرين.

### III-3-1- الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتمكين بأبعاده على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المؤسسة محل الدراسة.
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتمكين بأبعاده على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر أبعاد التمكين على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(17-2) نتائج اختبار أثر التمكين على تحسين أداء الموارد البشرية

المعاملات			R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرضية الرئيسية
المعنوية Sig	الإنحدار a	الثابت b					
0,000	0,957	0,098	0,708	0,842	أداء الموارد البشرية	التمكين	الفرضية الرئيسية
$\alpha=0.05$			مستوى الدلالة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

من خلال الجدول أعلاه:

يتبين أن معامل الارتباط بيرسون بين التمكين وأداء الموارد البشرية بلغ ( $R= 0,842$ ) وهو يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=70\%$ ) وهو يدل مقدار تأثير عوامل المتغير المستقل على المتغير التابع أما النسبة المتبقية (30%) فهي تأثير عوامل أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة.

كما نلاحظ أن معامل الانحدار بقيمة ( $a=0,957$ ) وهو موجب وذلك يدل على وجود علاقة خطية طردية بين المتغير المستقل(التمكين) التمكين الإداري والمتغير التابع(أداء الموارد البشرية). أما قيمة الثابت ( $b=0,098$ )، لتكون معادلة الانحدار من الشكل التالي:

$$0,842 + \text{التمكين} \times 0,957 = \text{أداء الموارد البشرية}$$

قد بلغ مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) إن هذا المؤشر يدل على وجود أثر معنوي للتمكين على تحسين أداء الموارد البشرية، بناء على ذلك نرفض الفرضية الابتدائية أو الصفرية  $H_0$  التي مفادها: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، والإستقلالية، والتدريب، والتحفيز، والاتصال) على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتمكين بأبعاده(تفويض السلطة، والإستقلالية، والتدريب، والتحفيز، والاتصال) على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة. من أجل التعمق والتفصيل في الأبعاد الأكثر تأثيرا على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة نقوم باختبار الأبعاد المتبناة وفقا لفرضياتها الفرعية.

III-3-2- اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية للتحقق من أثر أبعاد التمكين على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18-2) نتائج اختبار الفرضية الأولى

المعاملات			R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل	المتغير التابع	الفرضية
المعنوية Sig	الإنحدار a	الثابت b					
0,000	0,863	0,664	0,369	0,608	تفويض السلطة	أداء الموارد البشرية	الفرضية الفرعية الأولى
$\alpha = 0.05$			مستوى الدلالة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

تشير نتائج الجدول (1): أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (أداء العاملين) بلغت ( $R=0,608$ ) وهي تشير إلى أن قوة هذا الارتباط متوسطة، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,369$ ) مما يعني أن التغيرات في أداء الموارد البشرية راجعة بنسبة 36.9% إلى تفويض السلطة، وبلغت قيمة معامل الإنحدار ( $a=0,664$ ) وهي قيمة موجبة وهذا يُفسر بأن العلاقة بين المتغيرين طردية، الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تفويض السلطة يزيد من أداء الموارد البشرية بمقدار 0,664، ويمكن كتابة

$$\text{معادلة الإنحدار كالتالي: أداء الموارد البشرية} = 0,863 + 0,664 \times \text{تفويض السلطة}$$

وبما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19-2) نتائج اختبار الفرضية الثانية

المعاملات			R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل	المتغير التابع	الفرضية
المعنوية Sig	الإنحدار a	الثابت b					
0,000	1,511	0,508	0,383	0,619	الاستقلالية	أداء الموارد البشرية	الفرضية الفرعية الثانية
$\alpha=0.05$			مستوى الدلالة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

يتضح من خلال الجدول أعلاه: أن قيمة الارتباط بين الاستقلالية وأداء الموارد البشرية بلغت ( $R=0,619$ ) وهي علاقة متوسطة، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0,383$ ) إلى أن التغيرات في أداء الموارد البشرية راجعة بنسبة 38,3% إلى الاستقلالية، أما معامل الإنحدار قدر بـ ( $a=0,508$ ) وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية، ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالآتي:

$$\text{أداء الموارد البشرية} = 0,508 \times \text{الاستقلالية} + 1,511$$

وبما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig}= 0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(20-2): نتائج اختبار الفرعية الثالثة

المعاملات			R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل	المتغير التابع	الفرضية
المعنوية Sig	الإنحدار a	الثابت b					
0,000	1,988	0,491	0,312	0,559	التدريب	أداء الموارد البشرية	الفرضية الفرعية الثالثة
$\alpha = 0.05$			مستوى الدلالة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

من خلال نتائج الجدول: يتضح أن العلاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية علاقة متوسطة، حيث بلغ ( $R=0,559$ ) ، وبلغ معامل التحديد ( $R^2= 0,312$ ) وهذا يعني أن التغير في أداء الموارد البشرية راجع بنسبة 31,2% إلى التدريب، أما معامل الإنحدار قدر بـ ( $a=0,491$ ) معناه أن العلاقة بين المتغيرين طردية،

ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:  $\text{أداء الموارد البشرية} = 0,491 \times \text{التدريب} + 1,988$

وبما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(21-2) نتائج اختبار الفرعية الرابعة

المعاملات			R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل	المتغير التابع	الفرضية
المعنوية Sig	الإنحدار a	الثابت b					
0,000	2,213	0,393	0,380	0,616	التحفيز	أداء الموارد البشرية	الفرضية الفرعية الرابعة
$\alpha = 0.05$			مستوى الدلالة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

من الجدول أعلاه: نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغيرين بلغت ( $R=0,616$ ) وذلك بعني أن قوة هذا الارتباط متوسطة، وقدّر معامل التحديد ( $R^2= 0,380$ ) وهذا يعني أن بُعد التحفيز يفسر 38% من التغير في أداء الموارد البشرية، كما نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين طردية حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار ( $a=0,393$ ) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التحفيز يزيد من أداء الموارد البشرية بمقدار 0,393، ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالاتي:

$$\text{أداء الموارد البشرية} = 2,213 + 0,393 \times \text{التحفيز}$$

بما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig}= 0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

##### 5- الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد الإتصال على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد الإتصال على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-22) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المعاملات			R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل	المتغير التابع	الفرضية
المعنوية Sig	الإنحدار a	الثابت b					
0,000	1,735	0,354	0,365	0,604	الإتصال	أداء الموارد البشرية	الفرضية الفرعية الخامسة
$\alpha = 0.05$			مستوى الدلالة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

يتضح من خلال الجدول: أن قيمة الارتباط بين بعد الإتصال وأداء الموارد البشرية بلغت ( $R=0,604$ ) وهي علاقة متوسطة، كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0,365$ ) إلى أن بعد الإتصال يفسر 36,5% من التغيرات في أداء الموارد البشرية، أما معامل الإنحدار قدر بـ ( $a=0,354$ ) وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية، ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالاتي:

$$\text{أداء الموارد البشرية} = 1,735 + 0,354 \times \text{الاتصال}$$

وبما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

كشف هذا الفصل عن التعرف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وعرض هيكلها التنظيمي، وطريقة تسيير المؤسسة وبرامجها في المستقبل، وذكر أهم المنافسين لها. إضافة إلى أثر التمكين بأبعاده على تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على واقع الدراسة وفق منهجية علمية بها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، طبقت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة، لمعرفة قوة ارتباط بين متغيري الدراسة واتجاه العلاقة بينهما ميدانيا، قد توصلنا إلى مايلي:

- 1- غالبية العاملين في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة "تكور" وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي يجعلها تستقطب الذكور لأن أغلب المهمات فيها تحتاج بذل مجهود؛
- 2- غالبية أفراد العينة المدروسة هم من حاملي الشهادات وهي نقطة إيجابية لصالح المؤسسة، قد تسهم في زيادة مردوديتها؛
- 3- أن التمكين يتحقق داخل المؤسسة بمستوى أكثر من المتوسط يعني مرتفع نوعا ما، وهذا ظاهر في الدرجة الكلية لاستجابة المبحوثين عن عبارات محور التمكين، ما يمكننا قوله هنا على المؤسسة أن تركز على الأبعاد التي كانت درجة استجابتها متوسط وذلك حتى تكتمل متطلبات التمكين فيها.
- 4- كما أظهرت الدراسة أن أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة في تحسن من خلال الإحصائيات الإيجابية التي تم رصدها من خلال إجابة المبحوثين، لكن يمكن تحسينه أكثر من خلال الإهتمام أكثر بالعبارات التي سجلت درجة استجابة متوسطة؛
- 5- نتيجة اختبار الفرضيات بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال العلاقة القوية والطرديّة بينهما وهذا معناه أن أثر التمكين كان إيجابي وهو يحسن من أداء الموارد البشرية؛
- 6- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- 7- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؛
- 8- إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؛
- 9- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- 10- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.



الخاتمة العامة:

انطلاقاً من كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام وبشكل خاص في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة يمكننا القول أن التمكين أصبح اليوم عاملاً أساسياً ومهماً في الثقافة التنظيمية، وتكمن أهمية التمكين في أهمية المورد البشري بالنسبة لأي مؤسسة في الوقت الحالي فهو المحور الأساسي الذي تقوم عليه عملية التمكين، فالمورد البشري أو رأس المال البشري تفوق على باقي الموارد ورؤوس الأموال الأخرى في أهميته، حيث تحول من عبء في نظر المؤسسة إلى قيمة مضافة تميزها عن باقي منافسيها، وهذا التحول فرضته التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال حيث انتقل الهدف الأسمى للمؤسسات اليوم من تعظيم الربح إلى الاستمرارية والتحسين المستمر وصار مقياس النجاح هو مدى استمرارية المؤسسة وتكيفها مع بيئتها وتقديمها للأفضل دوماً، كل هذه التغيرات تفرض على المؤسسات تبني سلوكيات جديدة تتمثل في إلغاء الأنظمة التقليدية في إدارتها لمواردها بالأخص مواردها البشرية.

تقتضي السلوكيات الجديدة في إدارة الموارد البشرية التحول من فكرة الإدارة هي الأمرة ومركز كل سلطة إلى فكرة الإدارة تشارك توجه وتدعم القرارات، والانتقال من فكرة الموارد البشرية مجرد وسيلة لتنفيذ الأوامر والقرارات إلى فكرة المورد البشري شريك في السلطة وصانع للقرارات، وذلك يتحقق بتوفير بيئة عمل تسود فيها المشاركة في صنع القرارات والاستقلالية في تنفيذها وحل المشاكل التي تعترضها ودعم ذلك بدورات تدريبية تجعل القوى العاملة أكثر مهارة وتحكم في ظروف العمل، بالإضافة إلى توفير نظام اتصالات فعال لتسريع حركة وتنقل المعلومات وتوفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تحسين أداء العامل ودفعه إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل، وهذه هي الأبعاد التي يرمي إليها التمكين.

في الأخير يمكننا القول أن تحسين أداء الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة ككل وقدرتها على التغيير والتكيف مع بيئتها كلها غايات تحتم التمكين فلا يمكن إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس، وفي ما يلي سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

## نتائج واقتراحات الدراسة

إنطلاقاً من التحليل النظري لأثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية، ثم التحليل الميداني للعلاقة بينهما واختبار الفرضيات، يمكن استنتاج جملة من النتائج موضحة كما يلي:

1- أثبتت الدراسة أن الارتباط كان قوي والعلاقة طردية بين المتغيرين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية، وهذا يعني أن التمكين يساهم بدرجة مهمة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، لذلك يجب الإهتمام بهذا المفهوم ونشره؛

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحسين أداء الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة " تفويض السلطة، الاستقلالية، التدريب، التحفيز والاتصال"، والذي يفسر توفر مؤسسة الدراسة على متطلبات التمكين التي تساهم في تحسين أداء مواردها لأعمالهم بكفاءة وفعالية وتساعدهم على إنتاج أفكار إبداعية في حل وتجاوز المشكلات.

**ثانياً: الاقتراحات:** من خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدة اقتراحات أهمها:

- 1- تشجيع العاملين والمدراء على تقبل فكرة التمكين؛
- 2- على مؤسسة المياه المعدنية سعيدة دعم العلاقة بين التمكين وتحسين الأداء، وهذا ما يؤدي إلى الاستمرارية بأكثر فعالية؛
- 3- العمل على تفويض سلطات كافية للأفراد لإنجاز أعمالهم وإشراكهم فعلياً في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم بقدر من الحرية والاستقلالية، والثقة في قدراتهم، وتقديم الحوافز معنوية كانت أو مادية بعدالة وموضوعية، كما يجب توفير دورات تدريبية لكافة العاملين لتحسين أداءهم وإيجاد وسائل اتصال حديثة وفعالة لتسهيل التواصل فيما بينهم، وإزالة كل ما من شأنه أن يعيق عملية التمكين والحد منه؛
- 4- عدم تجاهل التمكين بل الإهتمام به وانتهاجه كأسلوب في تسيير الموارد البشرية، وتوفير مناخ التنظيمي الملائم في المؤسسة، من أجل تحسين مستوى أدائهم، استجابة للتغيرات البيئية؛
- 5- المحافظة على متطلبات تمكين العاملين المتوفرة لدى المؤسسة وتعزيزها وحسن استخدامها من أجل تحويلها إلى مؤسسة ممكنة.

6- اقتراحات لمواضيع ودراسات المستقبلية:

ونحن بصدد معالجتنا لموضوع بحثنا استوقفنا العديد من النقاط والتي يمكن أن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية نذكر منها:

- إجراء دراسة حول أثر التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات ذات الطابع الخدمي؛
- دراسة مقارنة بين التمكين في المؤسسات في القطاع العام والخاص؛
- نظرة الإسلام لتمكين العاملين دراسة تحليلية؛
- ربط التمكين بمتغيرات أخرى مثل: رضا وولاء الزبائن، إدارة الكفاءات، الميزة التنافسية



### قائمة المراجع:

- القرآن الكريم

#### 1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب: مرتبة أبجدياً

- الأسطة عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

- الأفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

- بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- حامد فداء محمود، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2007.

- الحراشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان النشر والتوزيع، عمان، 2011.

- حريم حسين، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- حسن محمد قدرى، إدارة الأداء المتميز، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.

- حمود خضير كاظم، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- الخطيب أحمد ومعاينة عادل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثه، ط1، عالم الكتب الحديث النشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- الخفاجي نعمة عباس خضير، ثقافة المنظمة، ط، دار اليازوري، عمان، 2009.

- درويش سعد زناد ومصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2018.

- الدوري زكريا مطلق و صالح أحمد علي، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- ديري زاهر محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2011.

- السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط5، دار المسيرة، عمان، 2010.

- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، 2004.

- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 1998.
- الشعبان محمد جاسم و الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، ط1، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- الطائي رعد عبد الله و قعادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.
- طه عاطف جابر، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط1، دار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2013.
- عبد زياد محمد، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الإستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- الفاضل محمد محمود، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- القرالة عصمت سليم، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- كبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- المرسي جمال محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- المرعي حجاج بن صالح بن حجاج، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة للاتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2000.
- ملحم يحيى، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- الموسوي سنان، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- المومني خالد سليمان والقضاة محمد علي، معالم في الفكر الإداري، ط1، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

### ب-المجلات:

- البرزنجي كمال حسن، التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق في تطوير الموارد البشرية العاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، جامعة المستنصرية بغداد، العراق، 2009.
- بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة وهران، السداسي الثاني 2017.
- بن عودة نصر الدين، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، العدد 6، جامعة البليدة 2، جوان 2016.
- بوخلوة باديس و بن قرينة محمد حمزة ، "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، جامعة ورقلة، 2005.
- الدوري زكريا مطلق، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، المجلة العالمية، المجلد 2، العدد 1، جامعة جهان، العراق، فبراير 2018.
- ديوب أيمن حسين، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
- الصباغ عزام عبد الوهاب عبد الكريم، أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101، جامعة بغداد، العراق، 2017/04/28.
- طبيشات رامي، قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين، مجلة المنارة، المجلد 22، العدد 2، جامعة آل البيت، الأردن، 2016.
- عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد احمد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- قاسمي كمال و ضيف دنيا ، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة مسيلة، 2017.
- القيسي هناء محمود إسماعيل وفاضل سحاب لمياء، التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22، العدد 93، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2016.
- الماحل طارق عوض محمد، ممارسات التدريب وأثرها في تمكين العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 18، جامعة عدن، اليمن، 2017.

- ميا علي يونس وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، جامعة تشرين اللاذقية، سورية، 2009/01/15.
- نافع وجيه عبد الستار، التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد الثاني والثلاثون، جامعة الطائف، اليمن، يناير 2011.
- النعمة عادل ذاكِر و سليمان آمال سرحان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 3، العدد 107، جامعة الموصل، العراق، 2012.

### ج- رسائل جامعية:

- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة ولاية بسكرة، رسالة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعه بسكرة، 2014/2015.
- بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة تلمسان، 2017 / 2018.
- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة شركة الكوابل الكهربائية بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2006/2005.
- حجيرة فريد، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات ولاية باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2013/2012.
- راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.
- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة -دراسة حالة لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، 2010/2009.
- العطار هيثم محمد، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2012/2011.
- كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SEG-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، قسم علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- محمدي عمار جهاد عبد الرحيم ، أثر التمكين الإبداعي في هيئه تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

- معراج قدري أحمد، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.

- وصفية سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

هـ-المراجع الأجنبية:

- Michael Armstrong, **Performance Management Key strategies and practical guidelines**, 3<sup>rd</sup> edition, Kogan Page, London, 2006.

-CHEN KOK POOI, **A STUDY ON THE IMPACT OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN MALAYSIA**, A Master's Project, Centre for Graduate Studies Open University Malaysia, 2011.



الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان في شكله النهائي:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## إستمارة بحث

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى

في إطار إعداد مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة موضوع: "أثر التمكين على تحسين أداء الموارد البشرية"، راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بهدف اعتمادها كمصدر لجمع البيانات اللازمة حول الموضوع، وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

كما نحيطكم علما أن المعلومات المتحصل عليها ستحاط بالسرية ولا تستعمل إلا لأغراض

البحث العلمي.

من إعداد الطلبة:

✓ بكير بلقاسم

✓ بشبش أحمد

الموسم الجامعي: 2019/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- العمر :  أقل من 25 سنة  من 25 إلى 44 سنة

من 45 إلى 54 سنة  55 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:  ثانوي فأقل  بكالوريا  تقني سامي

ليسانس  ماجستير  دراسات عليا

4- الوظيفة :  أعوان التنفيذ  أعوان التحكم

إطار  إطار سامي

5- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  15 سنة فما فوق

القسم الثاني: محاور الاستمارة

1- المحور الأول: التمكين

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المقصود بالتمكين: تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين وإشراكهم في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

رقم	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ- تفويض السلطة</b>						
01	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لك لانجاز مهامك.					
02	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.					
03	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.					
04	التزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة واتخاذ القرارات.					
<b>ب- الإستقلالية</b>						
05	يملك العاملون رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.					
06	تمنح الإدارة الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بقدر من الحرية والإستقلالية.					

					تسعى الإدارة إلى التقليل من الإشراف المباشر على المرؤوسين	07
					للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر من الإدارة.	08
<b>ج- التدريب</b>						
					توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	09
					يساعد التدريب على رفع الروح المعنوية وتحسين مهاراتك.	10
					الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون كانت مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية	11
					يساعد التدريب في أداء العمل بإتقان وبأقل جهد.	12
<b>د- التحفيز</b>						
					نظام العمل المتبع في إدارة المؤسسة يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	13
					يتناسب الراتب والمكافآت التي يتحصل عليها العامل مع الجهود التي يبذلها في العمل.	14
					تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	15
					يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	16
<b>هـ- الإتصال</b>						
					أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملية في الوقت المناسب.	17
					يستطيع العاملون التواصل بسهولة فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل.	18

					يتواصل الرئيس مع العاملين ويعمل باقتراحاتهم لحل مشكلات العمل	19
					تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.	20

- المحور الثاني: أداء الموارد البشرية  
حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في  
المربع المناسب لاختيارك.

الأداء: هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

رقم	عبارات قياس أداء الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهامي في الوقت المحدد.					
02	يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.					
03	لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.					
04	تعتمد المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين					
05	العمل بروح الفريق يساعد العامل على رفع الجهد المبذول في العمل					
06	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أداءهم					
07	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء					
08	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة أداء العمال داخل المؤسسة					
09	تلقي مبادرات واجتهادات الموظف تشجيع ودعم الإدارة					
10	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة					

الملحق رقم(02): وثيقة طلب استقبال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سعيدة - مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

UNIVERSITY of SAIDA  
Dr MOULAY TAHAR

الرقم: 02/01/2019. ع. ا. ك. ع. ا. ق. ع. ت. ج. ع. ت. س. / ج س 2019

إلى/ السيد : مدير مؤسسة المياه المعدنية - سعيدة -

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة) : بشبش احمد : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر/ تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات.  
- الطالب(ة) : بكير بلقاسم : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات.

بتسهيل عملية دخولهم إلى المكتبة التي تشرفون عليها، و تمكينهم من الإطلاع على كل مايساعدهم لإتجاز بحثهم ؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم ؛ وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث .

وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

حررت(ت) بسعيدة في : 2019-04-30

رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
مكلف بالتدريس والتعليم  
طهيب نادية

EMS Saïda  
BENDJEBBOUR Mohamed Amin  
Cadre Administratif

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج (SPSS)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	10

Corrélations

	التمكين محور	الأداء محور
التمكين_محور	1	,842**
		,000
	41	41
الأداء_محور	,842**	1
	,000	
	41	41

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

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,842 <sup>a</sup>	,708	,701	,30733

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين\_محور

b. Variable dépendante : الأداء\_محور

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,150	,335		,448	,657
التمكين محور	,957	,098	,842	9,729	,000

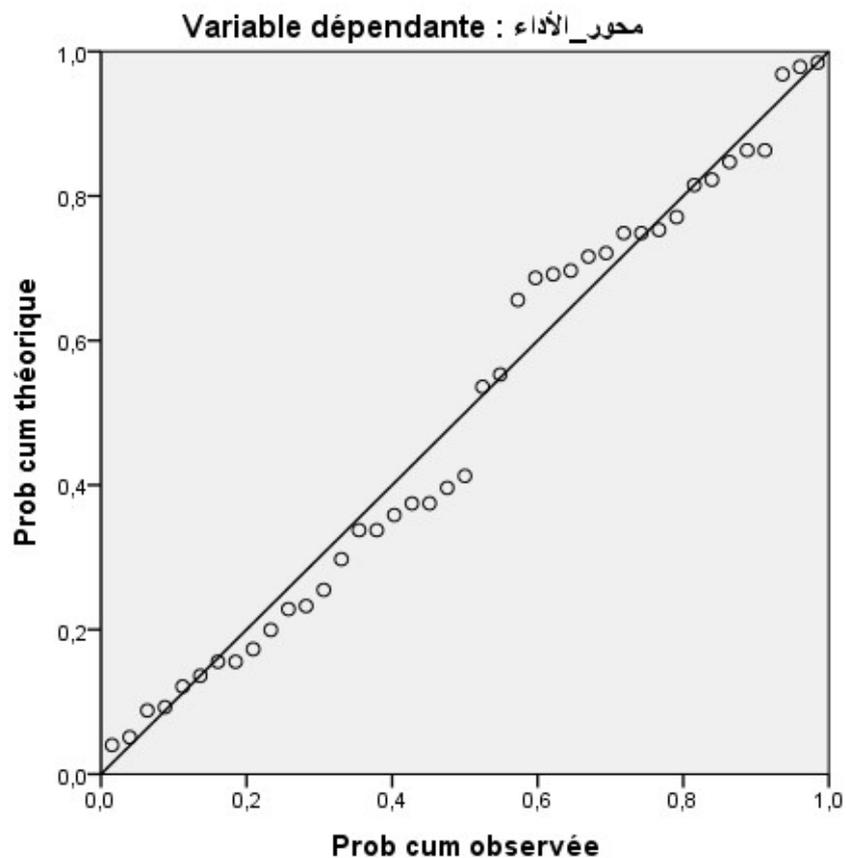
a. Variable dépendante : الأداء\_محور

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,1591	4,0723	3,3805	,47278	41
Résidu	-,53746	,66254	,00000	,30346	41
Erreur Prévision	-2,583	1,463	,000	1,000	41
Erreur Résidu	-1,749	2,156	,000	,987	41

a. Variable dépendante : الأداء\_محور

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,608 <sup>a</sup>	,369	,353	,45190	,369	22,821	1	39	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التفويض

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,619 <sup>a</sup>	,383	,367	,44693	,383	24,201	1	39	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستقلالية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	,836	,537	1,556	,128			
	التفويض	,664	,139	4,777	,000	,608	,608	,608

a. Variable dépendante : الأداء

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,511	,386	3,909	,000
	الاستقلالية	,508	,103	4,919	,000

a. Variable dépendante : الأداء

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,559 <sup>a</sup>	,312	,294	,47194	,312	17,681	1	39	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,988	,339		5,859	,000
التدريب	,491	,117	,559	4,205	,000

a. Variable dépendante : الأداء

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,616 <sup>a</sup>	,380	,364	,44797	,380	23,909	1	39	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,213	,249		8,891	,000
التحفيز	,393	,080	,616	4,890	,000

a. Variable dépendante : الأداء

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,604 <sup>a</sup>	,365	,348	,45349	,365	22,387	1	39	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإتصال

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,735	,355		4,887	,000
الإتصال	,461	,098	,604	4,731	,000

a. Variable dépendante : الأداء