الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون – تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية

ميدان التكوين
فريق شعبة التكوين في العلوم السياسية

تقرير الإذن بالإيداع الرقمي لمذكرة تخرج الماستر

الموسم الجامعي (2024-2025)

الشعبة: علوم سياسية
القسم: العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية

نحن الأستاذ (ة): ...محاضري محمد... / الرتبة العلمية: ...محاضر أ...

المشرف على مذكرة تخرج الماستر بعنوان: ...استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي...

الشعبة: علوم سياسية / التخصص: إدارة الموارد البشرية

اسم ولقب الطالب (01): ...زيتوني مجيدة... اسم ولقب الطالب (02): .....

وبعد اطلاعنا على المذكرة المقدمة إلينا، والتي استوفت الشروط العلمية (الشكلية، المنهجية، الموضوعية)، نوافق على ايداعها رقمياً على مستوى الموقع الرسمي للكلية ومناقشتها أمام اللجنة.

تاريخ الإذن بالإيداع الرقمي:
2025/06/22

إمضاء الأستاذ المشرف:
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون – تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية

مبدان التكوين
فريق شعبة التكوين في العلوم السياسية

تصريـــــــح شرفي

خاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحوث

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27)

أنا الممضي أدناه،

السيد (ة): ..ريمي..جميلة..... الصفة: طالب (ة) ماستر

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 220122680003 الصادرة بتاريخ: 2024.05.12

المسجل (ة) بكلية: ...الحقوق والعلوم السياسية قسم: ...العلوم السياسية.....

والمكلف (ة) بإنجاز بحث: مذكرة ماستر / الشعبة: علوم سياسية / التخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان: ...إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي.....

أصرّح بشرفي أني التزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه عليه القرار رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2025/06/22

إمضاء المعني (ة):

جامعة ابن خلدون- تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنـــــــــوان:

إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية الثقافة لولاية تيارت (2024/2025) -

إعداد الطالبة:
- ربيعي جهيدة

إشراف الأستاذ
د. مجاهري محمد

لجنـــــــة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
د.سليماني محمد	أستاذ مساعد (أ)	رئيسا
د.مجاهري محمد	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا مقررا
د.بن يحي عتيقة	أستاذ محاضر (أ)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

جامعة ابن خلدون- تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنـــــــــوان:

إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية الثقافة لولاية تيارت - (2024/2025)

إعداد الطالبة:
- ربيعي جهيدة

إشراف الأستاذ
د. مجاهري محمد

لجنـــــــة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
د.سليماني محمد	أستاذ مساعد (أ)	رئيسا
د.مجاهري محمد	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا مقررا
د.بن يحي عتيقة	أستاذ محاضر (أ)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

﴿وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾

[يوسف:56]

الإهداء

" وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله عند البدء وعند الختام

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفا بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلّغنا النهايات بفضله وكرمه.

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كلله الله بالهيبة والوقار "والدي العزيز"

إلى حبيبتي وقرة عيني، إلى القلب النابض إلى، من سقتني بحنانها ودفئ عطفها، إلى من كانت دعواتها الصادقة سرّ نجاحي

" أمي الغالية "

إلى إخوتي وأخواتي سندي في الحياة والكتف الذي أستند عليه دائما أدامكم الله ضلعا ثابتا لي

إلى رفقاء الدرب من غادرونا وبقيت كلماتهم وقعا في آذاننا

شكر وتقدير

بكل مشاعر التقدير والعرفان، أرفع أسمى آيات الشكر والامتنان لكل من كان له دور في انجاز هذه المذكرة

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور مجاهري محمد على إشرافه الكريم وتوجيهاتها لاسديدة وصبره على كل مراحل هذا العمل.

ولا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر أيضا إلى كافة الأساتذة الذين أثروا معارفي خلال سنوات الدراسة، وأتقدم بشكر خاص للأستاذ شيخاوي سنوسي، ولكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

كما أخص بالشكر عائلتي العزيزة التي كانت سندي الحقيقي

وفي الأخير أرجو أن يكون هذا العمل المتواضع على قدر التطلعات ومساهمة مفيدة في المجال العلمي

مع خالص المحبة والتقدير

ربيعى جميلة

مقدمـــــــــة

تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيز قدراتها وبلوغ الأهداف الإستراتيجية من خلال الاستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر من أهم الموارد في المنظمة عن طريق مختلف الممارسات الإدارية، ومن بين أهم هذه الممارسات نجد إستراتيجية التمكين التنظيمي التي تعد من أهم الركائز التي تساهم في بناء منظمات مرنة لها القدرة على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، لذلك لابد لهذه المنظمات أن تعتمد ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتماشى مع المتغيرات الحديثة.

تقوم إستراتيجية التمكين على منح الفرص أمام الموظفين للمشاركة في صنع القرارات وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

وفي المقابل يعد الأداء الوظيفي من بين أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات، بما يعكس تحقيق الأفراد والجماعات لأهدافهم ويؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية ورضا العملاء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين مستوى التمكين المتحصل عليه من طرف الموظف وبين أدائه في العمل حيث يسهم التمكين في زيادة الدافعية وتحسين جودة الأداء والحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

إن تحسين مستوى أداء الموظف من بين أهم الأمور التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة وتطوير أداء الموظفين يشكل قوة دافعة ونتيجة مهمة تقف خلف برامج التمكين.

وجاءت أهمية دراسة موضوع التمكين التنظيمي تزامنا مع التغيرات الهيكلية والتكنولوجية في بيئات العمل والسعي المستمر نحو التميز المؤسسي، حيث يمكن للتمكين أن يشكل ركيزة إستراتيجية لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

1/ مبررات اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي لمجموعة من الأسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في توسيع المعرفة والمدركات العلمية لموضوع التمكين.
- الرغبة في معرفة المزيد حول موضوع الدراسة.
- الرغبة في تنمية القدرات البحثية وتطوير الذات.

الأسباب الموضوعية:

- حداثة موضوع التمكين.
- توفر المصادر والمراجع التي تساعد في دراسة موضوع التمكين.

2/ أهمية الدراسة: وتنقسم إلى:

الأهمية العلمية: تمثلت في :

- تسليط الضوء على مفهوم التمكين التنظيمي كأحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة.
- توضيح المفاهيم الرئيسية لإستراتيجية التمكين وأبعادها المختلفة.
- تحديد العلاقة بين المتغيرات من خلال مجمل الأبحاث المرتبطة بالتمكين التنظيمي.
- إثراء الأدبيات النظرية التي تتعلق بالتمكن التنظيمي.

الأهمية العملية: وتتمثل في:

- فهم واقع ممارسات التمكين لدى المنظمات.
- تعزيز اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأدق.
- تطوير وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف.

3/ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفهوم العام للتمكين التنظيمي.
- فهم طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء.
- تحديد أهم الآليات التي يؤدي من خلالها التمكين إلى تحسين ورفع مستوى الأداء.
- تصميم ورسم نماذج عملية لتطبيق وتنفيذ إستراتيجية التمكين داخل المنظمات.
- دراسة التحديات التي تواجه تطبيق التمكين في المنظمات.
- اقتراح أدوات وأساليب لقياس وتقييم فعالية مبادرات التمكين.
- تسليط الضوء على المفاهيم النظرية ذات الصلة.

4/ الدراسات السابقة:

سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إجراء وإنجاز هذه الدراسة.

الدراسة الأولى:

قدمت من قبل الباحثة رباحي زهيدة في إطار أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية (2018/2017)، بعنوان التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، أما بخصوص الإشكالية التي انطلق منها الباحث هي: كيف تساهم عوامل التمكين في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية بصفة عامة وبكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بصفة خاصة؟

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر التمكين على تحسين مستوى الأداء الوظيفي والتعرف على أبعاد ومتطلبات التمكين لدعم وتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك معرفة واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر3.

وتوصلت الدراسة إلى أن غياب التحفيز والتكوين المستمر لتحسين القدرات وعدم المشاركة وضعف اللامركزية، كلها محبطات التمكين التي تؤثر بصورة أو بأخرى على

تراجع المنظومة التعليمية في ظل بيئة عمل غير ملائمة تتسم بالإهمال والتسيب وغياب سلم الاستحقاق وهذا بدوره ينعكس على أداء عضو هيئة التدريس.

الدراسة الثانية:

قدمت من قبل معن أحمد صالح العبد الله (2018)، في إطار رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة (HP) في المملكة العربية السعودية، انطلق الباحث من الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة (HP) ؟

هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف:

- إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية.
- توضيح أثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة.
- التعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج 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، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية حول تأثير الاتصال الفعال كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة عطاء الله فاطمة، مقال علمي بعنوان تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر (2019)، انطلقت هذه الدراسة من تساؤلين أساسيين هما: ما هو واقع التمكين في المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية؟ هل يتم تمكين المورد البشري في المؤسسة من خلال منحه السلطة؟

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تمكين رأس المال البشري كخطوة أساسية نحو تبني نموذج التغيير الذي يساهم في توسيع المؤسسة والارتقاء بها.

وتوصلت إلى أن التمكين يعد أمرا هاما في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية نتيجة للتطورات الحاصلة والرغبة في الريادة والارتقاء نتيجة المنافسة، لهذا تنتهج المؤسسة سياسة إعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين.

الدراسة الرابعة:

قدمت من قبل الباحث غني ناصر حسين (2019) مقال علمي بعنوان التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي، وانطلق الباحث من الإشكالية التالية: ما علاقة التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي بمستوى الإنتاج الأكاديمي؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية في كلية الآداب والعلوم واختبار علاقة أبعاد التمكين لتنظيمي (الاستقلالية، التدريب، الاتصال والمشاركة، العمل الجماعي أو الفرقي، التحفيز) على الإنتاجية الأكاديمية للتدريسي الجامعي.

وتوصلت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ضعيفة لأبعاد التمكين التنظيمي على الإنتاج الأكاديمي في المؤسسة الجامعية المدروسة، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لأبعاد التمكين وتأثيرها على إنتاجية التدريسيين.

5/ إشكالية الدراسة:

من خلال ما تشهده الإدارات من تطورات والتحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث في ظل العولمة ومواجهة تحدياتها، كان لابد لهذه الإدارات من انتهاج أساليب وإستراتيجيات حديثة كالتمكين التنظيمي، وذلك لما له أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي وذلك من خلال إشراك الموظفين في مختلف القرارات الإدارية بعدما كانت ترتكز في يد السلطة المركزية، بحيث ترتبط كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي بمستوى نجاح عملية التمكين التنظيمي، وتقوم هذه الأخيرة بزيادة قدرة الموظفين داخل المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالتالي تحسين الأداء، ولأن التمكين التنظيمي مرتبط بالمورد البشري أولى الكثير من الباحثين في المجال الإداري الاهتمام بطبيعة العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي، ومن خلال ما سبق تتجلى لنا مشكلة موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل الجوهري التالي:

إلى أي مدى يساهم التمكين التنظيمي في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة لولاية تيارت؟

6/الأسئلة الفرعية:

وضمن هذه الإشكالية تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالتمكين التنظيمي ؟
- ما هي الأبعاد الرئيسية للتمكين التنظيمي ؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي ؟

7/فرضيات الدراسة:

تستدعي الإجابة عن المشكلة البحثية المطروحة صياغة جملة من الفرضيات كما يلي:

– يساهم التمكين التنظيمي بشكل إيجابي على تحسين فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين وذلك من خلال مختلف الآليات والعوامل.

– تساهم أبعاد التمكين التنظيمي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم المعنوي) بشكل مباشر في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي.

– توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومستوى دافعيتهم للعمل.

8/ الإطار الزماني والمكاني:

تم دراسة إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة لولاية تيارت (الجزائر) من شهر ديسمبر 2024 إلى غاية شهر جوان 2025.

9/ منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة إستراتيجية التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى جمع بيانات وصفية وعرض مختلف المفاهيم وشرحها.

ومنهج دراسة حالة لأننا خصصنا الدراسة على مديرية الثقافة ومصالحها، وكذلك تم استخدام الأسلوب الإحصائي وذلك من خلال الاستبيان في مديرية الثقافة لولاية تيارت لفهم العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي.

10/ المقاربات:

تم تفسير موضوع الدراسة من خلال الاقتراب النظمي والاقتراب الوظيفي:

الاقتراب النظمي: تم الاعتماد على هذا الاقتراب لأننا قمنا بتحليل العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي في مديرية الثقافة.

الاقتراب الوظيفي: وذلك من خلال تحليل كيفية مساهمة الوظائف (التدريب، علاقات العمل) في تحقيق الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة.

11/ صعوبات الدراسة:

وتمثلت في:

– قلة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

– ضيق الوقت.

12/ تقسيم الدراسة:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين أساسين، تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري لمصطلحي التمكين التنظيمي والأداء بحيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التمكين التنظيمي وأهم أبعاده والأساليب والنماذج المتعلقة به، بالإضافة إلى آليات تطبيق التمكين ومعوقاته، أما المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن الأداء الوظيفي بحيث تم التطرق إلى تعريفه وإبراز أهميته وأهم

النظريات والأبعاد المفسرة له، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، وفي المبحث الثالث قمنا بدراسة العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة ميدانية لدور التمكين التنظيمي في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة لولاية تيارت وقسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول قدمنا تعريف للمديرية وهيكلها التنظيمي وأهم أهدافها أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة وأما المبحث الثالث كان عبارة عن تحليل واستخلاص نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين التنظيمي و الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر التمكين التنظيمي ثقافة تنظيمية متكاملة تساهم في تطوير وتنمية القدرات البشرية وتحفيز الطاقات الكامنة لدى الموظفين، بحيث ينعكس بطريقة إيجابية على أدائهم الوظيفي، ومن هنا تبرز العلاقة الوثيقة بين مستوى التمكين الذي يحصل عليه الموظفين وبين مدى فاعليتهم وكفاءتهم في أداء مهامهم المختلفة.

يركز هذا الفصل على تسليط الضوء على مفهوم وأهمية كل من التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي ومختلف الأبعاد بالإضافة إلى تحليل انعكاسات التمكين التنظيمي على الأداء الوظيفي وذلك من خلال مناقشة مختلف الأطر النظرية والممارسات الحديثة في المجال الإداري.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين التنظيمي

يعد التمكين التنظيمي أحد المفاهيم المعاصرة التي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات ، يشير التمكين التنظيمي إلى العملية التي يتم من خلالها إعطاء الأفراد أو الفرق داخل المنظمة السلطة و المسؤولية والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.

يهدف التمكين إلى تعزيز قدرة الموظفين على العمل بمفردهم، مما يساهم في تحسين الأداء ، وزيادة الإنتاج، و رفع مستوى الابتكار داخل المنظمة.

المطلب الأول:ماهية التمكين التنظيمي

يعتبر التمكين من الركائز التي تساهم في تحسين الأداء داخل المنظمات ، حيث يمثل عنصرا حيويا في تعزيز كفاءة الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهدافهم ، من خلال تفعيل مبادئ التمكين ، ويكمن جوهر التمكين في إعطاء الأفراد الحرية في أداء عملهم وتحمل المسؤولية بشكل أوسع.

الفرع الأول:تعريف التمكين التنظيمي

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة وقد حظي باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين في هذا المجال ،بحيث اختلفت أراء المفكرين حول تعريف التمكين التنظيمي .

التمكين لغة:يعرف التمكين لغة على انه مصدر للفعل "مَكَّنَ" ويقال مكّنه الله من الشيء وأمكنه منه، وتمكّن من الشيئ و أما إستمكّن ظَفِرَ، ويقال أمكنني الأمر ، و هو القدرة على شيئ .[1]

أما اصطلاحا :فهو تقديم الحرية للآخرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم الخاصة ، مع ضمان أن هذا التصرف يتم بطريقة عقلانية و ديمقراطية ، حيث يتم احترام حقوق الأفراد و يمنح لهم الفرصة للمشاركة في العملية.[2]

من أهم تعريفات التمكين و أوضحها هو ما جاء عند باون و لاولر (Bowen and lawler) **التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف من أجل إثبات ذاته وتطوير قدراته،وهذه حالة ذهنية ومهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرَض على الإنسان من الخارج، لكن هو حالة نفسية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثل لهذه من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها .**[3]

ويقصد بهذا أن التمكين هو أن يشعر الموظف بالثقة و القدرة على اتخاذ القرارات بحرية بناءا على معرفته وقدراته، هو ليس شيء يفرض عليه فجأة، بل يحتاج إلى أن يتبناه ويقتنع به داخليا ليتمكن من أداء عمله بثقة وبطريقة فعالة.

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، القاهرة : دار المعرفة ، ص4252.

[2] أمال سعود، أحمد فريجة، **المقاربات النظرية لمفهوم التمكين**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد21، العدد02، 2021 ، ص393.

[3] يحي ملحم، **التمكين: مفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص17.

عرف دافت (Daft) التمكين بأنه **يعني منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها، علما أن(Eccles) قد سبق Daft في هذا التوجه في تأكيد أن التمكين يعني منح الموظفين مايكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية .**[1]

وهذا مايعني منح الموظفين القدرة على اتخاذ قراراتهم الخاصة، وتوفير المعلومات والموارد اللازمة لهم، مع إعطائهم حرية العمل والسلطة، لكي يكونوا أكثر قدرة على أداء مهامهم بفعالية لصالح المنظمة .

أما قاموس المصطلحات المدنية والسياسية فعرف التمكين بأنه **مجموعة العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات و معلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام، والفئات المستهدفة بشكل خاص وذلك بشكل ممنهج على أن يتصف ذلك بالديمومة و الاستمرار و بأشكاله المادية والمعنوية .**[2]

فالتمكين هنا يعني تحسين قدرات و مهارات الأفراد في المجتمع بشكل مستمر ومنظم، سواء من خلال توفير الموارد أو الدعم المعنوي، بهدف تطويرهم بشكل دائم .

يعرف براون و هارفي التمكين بأنه **"عملية منح الموظفين السلطة أو النفوذ لاتخاذ قرارات بشأن وظائفهم"** ووفقا لـجيل 2011 **"يشير التمكين إلى الوظيفية ذات المغزى للموظفين وشعورهم بالكفاءة والاستقلالية والمساهمة في صنع القرار أو تطبيقات القيادة في الواقع".** [3]

يتضح من خلال هذه التعاريف أنها تشترك في فكرة واحدة وهي أن التمكين يتعلق بتطوير و تحسين قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال توفير الموارد والفرص سواء كانت مادية أو معنوية، بشكل مستمر ومنظم .

من خلال ما سبق يمكننا تعريف التمكين التنظيمي انه إستراتيجية إدارية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد على اتخاذ القرارات، من خلال توفير البيئة الداعمة ومنحهم مختلف المسؤوليات، يهدف التمكين إلى تحسين الأداء والتشجيع على الابتكار داخل المنظمة .

الفرع الثاني: أهمية التمكين التنظيمي

يعد التمكين التنظيمي من أهم العناصر التي تساهم في تعزيز الأداء داخل المنظمات، بحيث أنه يشير إلى العملية التي يتم من خلالها منح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات

---

[1] جلال سعد الملوك عبد الرحمن شريف، **أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2002، ص27.

[2] صقر الجبالي، وآخرون، **قاموس المصطلحات المدنية والسياسية**، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية شمس ، ص41.

[3] Minhajul islam ukil**, the impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality ; empirical evidence from financial enterprizez in Bangladesh**, Business: theory and practice,2016,p180.

بشكل مستقل وتعزيز مشاركتهم في صنع القرارات داخل المنظمة، تكمن أهمية التمكين التنظيمي فيما يلي:

تنطلق أهمية التمكين إبتداءا من أهمية العنصر البشري، فهو أكثر قيمة في الوقت الحالي وخصوصا في ظل ما يسمى بالاقتصاد المعرفي، لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن الابتكارات المتلاحقة.[1]

بالإضافة إلى أن التمكين يعزز أداء الموظفين لأنه يمنحهم القدرة على استخدام مهاراتهم بشكل كامل، ويزيد من رضاهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم، وذلك لأن الأفراد الممكنين يتحملون المسؤوليات بشكل طوعي ويستطيعون الاستجابة بسرعة لاحتياجات المستهلكين، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء.[2]

كما أنه يسمح للأشخاص باتخاذ القرارات بحرية والتفكير بشكل مستقل، مما يشجعهم على تحمل المسؤولية وتحقيق نتائج أفضل في العمل، هذا النوع من الحرية يحفزهم على بذل جهد أكبر، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وزيادة كفاءتهم، وبالتالي في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية؛ التمكين كإستراتيجية إدارية وصفه **نيكسون** يساعد بأنه يستخدم لتشجيع كلا من المدراء والموظفين بهدف الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم بشكل فعال، ويكون ذلك من خلال إعطائهم المزيد من الحرية في أداء وظائفهم بالإضافة إلى استغلال الموارد و الامتيازات الأخرى المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.[3]وحسب بعض الدراسات فهناك عدة دوافع تجعل المنظمات الإدارية تتبنى التمكين التنظيمي ومن أهمها ما يأتي :

- استغلال الوقت لاتخاذ القرارات بشكل سريع.
- تطوير القدرات الإبداعية للموظفين .
- تنمية وتحسين المهارات الإبداعية للموظفين 4.
- تركيز الإدارة العليا على القضايا ذات الأهمية وتجنب الأنشطة الروتينية .
- تحقيق رضا الموظفين وتحفيزهم .
- الاستثمار الأنسب في الموارد البشرية لتطوير المنافسة .
- إعطاء فرق العمل فرص لتولي مسؤوليات إضافية، مما يعزز من شعورهم بالتفوق والإنجاز في بيئة عملهم 1.

---

[1] علي العازمي، منيرة جعيلان، **مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت**، مجلة العلوم التربوية، المجلد4، 2001، ص133.

[2] دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنه، **أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن**، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2014، ص30.

[3] شوقي حدي، عبيدة حجار، **التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية**،المجلة العربية للإدارة، المجلد33، العدد1، يونيو2015، ص ص224، 225 .

[4] علاء الدين برع العامري، عوامل **التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية**، بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد88، 2016، ص76.

بالإضافة إلـى أن التمكين يساهم في تحقيق الفوائد على مستوى المنظمة وذلك من خلال:

- تعزيز وعي الموظفين باحتياجات المنظمة.
- رفع مستوى الجودة والإنتاجية.
- تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق[2].

[1] المرجع نفسه.

[2] هيثم محمد العطار، **مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة "**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،2011/2012، ص11.

الفرع الثالث:مبادئ التمكين التنظيمي

يعتمد مفهوم التمكين التنظيمي على عدة مبادئ أساسية، باعتباره أحد الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تعزيز قدرة الأفراد داخل المنظمة على المشاركة الفاعلة واتخاذ القرارات بشكل مستقل، والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة يعتبر التمكين التنظيمي من العوامل المهمة في تحسين الأداء، بحيث يساعد في رفع مستوى الدافعية والانتماء لدى الأفراد .

تستند مبادئ التمكين التنظيمي إلى مجموعة من الركائز الأساسيةوهي تشمل سبعة (07) مبادئ حددها توماس ستير (thommas stirr) وهي مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower، وكل حرف من هذه الكلمة يمثل مبدأ من المبادئ وهي:

1/تعليم العاملين Educotion : يساهم التعليم في زيادة فعالية كفاءة الموظفين داخل المنضمة لأن هذا يؤدي إلى تحقيق أهدافها وبالتالي نجاحها، لذلك لابد من تعليم كل فرد في المنظمة [1].

2/الدافعية : Motivation : وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين من طرف الإدارة لتعزيز فكرة التمكين ولإبراز دورهم الأساسي في نجاح المنظمة من خلال برامج الإرشاد والتوجيه وتشكيل فرق العمل المتنوعة وتطبيق سياسة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا لتسهيل التواصل بين الموظفين.[2]

3/وضوح الهدف purpose : هذا يعني أنه يجب أن يكون هدف المنظمة مفهوما وواضحا لدى الموظفين ويعتبر ذلك من أهم المؤشرات التي تعكس فاعلية تمكين وتحسين أداء العمل والإبداع فيه .

4/الملكية: ownership : وتعني تحسين الأفراد بملكية وظائفهم وملكيتهم نحو المنظمة، بحيث تمتلك المنظمة قوة عاملة مكونة من أفراد يملكون مهارات وأصولا ومزايا تساهم في تعزيز الأداء والتعاون معا لتحقيق أهداف المنظمة [3].

5/الرغبة في التغيير: willingness te change–w : نتائج التمكين تعد من العوامل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء المنظمة ، حيث إنها توفر بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة واتخاذ القرارات من قبل الأفراد في مختلف المستويات، عندما يتم تمكين

[1] سليمة بوزيد، **إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد20، العدد01، 2020، ص521.
[2] المرجع نفسه .
[3] ناصر حسين غني، **التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي**، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد05، جويلية 2019، ص137.

الموظفين من خلال إعطائهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى الأداء التنظيمي .[1]

6/نكران الذات: Ego Elimination:بمعنى أنها دعوة للإدارة لتبني مفهوم التمكين كوسيلة لتعزيز الأداء الجماعي في بيئة العمل بدلا من التركيز على الإنجازات الفردية فقط .

7/الاحترام: Respect: جوهر التمكين يكمن في الاعتقاد بأن كل فرد في المنظمة له القدرة على إحداث تغيير إيجابي من خلال تطوير عمله وتحقيق الإبداع فيه ، كما يشمل التمكين مبدأ احترام جميع الموظفين بشكل متساوي دون تميز بينهم، مع تشجيعهم على المشاركة الفعالة، وعندما يغيب الاحترام أو يسود التمييز، مثل عدم تحية الموظفين أو رفض التواصل معهم أو التجريح بهم، فإن ذلك يخلق بيئة عمل سلبية، هذه السلوكيات المسيئة تشكل ضغطا إضافيا على الموظفين، مما يؤثر سلبا على أدائهم ويعرقل تطبيق مبدأ التمكين داخل المنظمة.
[2]

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن التمكين التنظيمي يعتبر من الممارسات الحديثة والفعالة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحسين أداء المنظمات وتطوير بيئة العمل، ومن خلال تطبيق مبادئ التمكين كالمشاركة بالمعلومات، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز التواصل الفعال، تستطيع المنظمات بناء بيئة عمل محفزةتدعم الإبداع والمسؤولية الذاتية، التمكين لا يعتبر أداة لتحسين الأداء فقط بل هو ممارسة إستراتيجية تساهم في تنمية المهارات وتفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية .

المطلب الثاني: المحاور الأساسية للتمكين التنظيمي

يمثل التمكين التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في جهودها نحو تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المنظمي، من خلال منح الثقة والصلاحيات للموظفين للمشاركة الفعالة في صنع القرارات، ويتجلى التمكين في مجموعة من الأبعاد التي تشمل الشعور بالثقة والكفاءة، وتنوعت أساليبه ونماذجه حسب طبيعة المنظمة وأهدافها، ومن هنا تظهر أهمية التطرق إلى أبعاد التمكين وأساليبه ونماذجه لفهم تأثيره في تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز التميز التنظيمي.

[1] علي مكيد، فاطنة لقرع، **القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال**، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، دراسات اقتصادية، ص377 .
[2] بركة بلاغماس، **التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الإسلامي**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد2، العدد4، جوان 2014، ص19.

الفرع الأول: أبعاد التمكين التنظيمي

يتضمن التمكين التنظيمي عدة أبعاد تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء بين الأفراد، تختلف هذه الأبعاد من منظمة إلى أخرى تشمل هذه الأبعاد ما يلي:

1/ المشاركة بالمعلومات:أي أن المعلومات تلعب دورا أساسيا في تمكين الأفراد، بمعنى أنها الركيزة الأساسية في إستراتجية التمكين، ففهم الموظفين للأسباب التي تقف وراء اتخاذ القرارات يساعدهم على التزام أكبر بإجراءات المنظمة، بالإضافة إلى أن امتلاك الموظفين المعرفة عن المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها وطبيعة علاقتها مع البيئة الخارجية سيمنحهم الشعور بالانتماء وملكية تجاه المنظمة وهذا ما يمكنهم من فهم أدوارهم بشكل أفضل ويساهم في تحسين سلوكياتهم لتحقيق نجاح المنظمة[1].

2/ تفويض السلطة: يشير مصطلح تفويض السلطة إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها، بحيث يصبح الموظفون لهم القدرة في التأثير على القرارات التي يكون مصدرها القرارات الرئيسية في المستوى الأعلى إلى القرارات التي تتعلق بأدائهم لوظائفهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في أساليب القيادة التقليدية، حيث يجب التحول من الأنماط التي تعتمد على الرقابة والتوجيه إلى أنماط تقوم على الثقة والتفويض .[2]

3/ الحرية والاستقلالية: تعتبر الحرية والاستقلالية من أهم عناصر التمكين، بحيث أنها تمنح الأفراد القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، فقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يؤدي الموظفون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، أما الاستقلالية ضمن عملية التمكين فتعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أداءه لعمله، كما تشمل الاستقلالية السماح بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة بما يتماشى مع احتياجات العمل، حيث تتضمن حرية الاختيار وتحمل المسؤولية عن النتائج الفردية.

حسب ويلكنسون (wilkinson) فإن الاستقلالية تعني إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح الموظفين صلاحيات واسعة تسمح لهم باتخاذ الإجراءات التي تتعلق بمهامهم كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعه بينهم، وتحديد مسارات تدفق المنتج واستحداث مجاميع عمل شبه متنقلة والتي يشار إليها بفرق العمل .[3]

4/ التدريب: يعتبر التدريب من أهم سمات المنظمات الممكنة لموظفيها، كما أن المنظمات الحديثة تتميز بأنها منظمات تعلم، ولكي يكون الموظف ناجحا يجب أن يمتلك المهارات

[1] دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنه، مرجع سابق، ص33.
[2] علي العازمي، منيرة جعيلان، مرجع سابق، ص ص138،137.
[3] أحمد مصنوعة, **محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، السنة الجامعية(2022،2021)، ص99.

اللازمة لتنفيذ عمله، وفي هذا السياق يشير المعاني و أخو أرشيدة ، والأحمري إلى أن التدريب يشير إلى كل الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير مهارات تساعده في تعزيز قدرته الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة يجب أن تقوم باستمرار بالتطوير المهني لأفرادها وتعليمهم المستجدات المرتبطة بالعمل، وتدريبهم طرق تطبيق ما يلقنوه في واقع عملهم، وعليه فإن المنظمة التي توفر لموظفيها برامج تدريبية حول مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات والعمل الجماعي هي المنظمة التي تحقق النجاح.[1]

5/ فرق العمل: إن تحقيق النجاح والتطور للموظفين يتطلب بالضرورة مشاركة فعالة في العمل الجماعي أو التعاون الذي من شأنه أن يساهم في تعزيز المعرفة أو الوعي بأعمال بعضهم البعض وأهمية التبادل بينها، بحيث هذا التفاعل يساهم في تحقيق الأهداف الشخصية ضمن إطار أهداف المنظمة العامة.[2]

من هنا يمكن القول أن تمكين المرؤوسين من التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بمهامهم الوظيفية هو أمر يتطلب منهم فهم كيفية تأثير أعمالهم على زملائهم والمنظمة ككل، وأفضل الطرق لتحقيق ذلك أن يعمل الموظفون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، وذلك لأن العمل الجماعي يساهم في أن تكون أفكار وقرارات الفرد أفضل مما يكون عليه الفرد الذي يعمل منفردا.

6/ القوة: من بين أهم الخطوات التفكير العميق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وطريقة تأثيرها على عملية التمكين، سواء من منظور القيادة أو من وجهة نظر الموظفين على حد سواء.

يشمل بعد القوة الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الموظفين من خلال تمكينهم والوظائف التي يقوم بها وإلى أي درجة تبذل الإدارة جهودا لتمكين الموظفين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية. [3]

---

[1] علي محمد سعيد الأسمري، **التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بلجان الإتحاد السعودي لكرة القدم**، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ص181.

[2] ناصر حسين غني، مرجع سابق، ص141.

[3] محمد ولد حمن، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري،رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية (2011،2010)، ص53.

جدول رقم (01-01): أبعاد التمكين

السنة	الباحث	الأبعاد
1992	Dowen	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
1993	Ecclec	القوة، الموارد، الحرية.
1995	Horine	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
1996	Brown	الجودة،السلطة،الموارد،المعلومات
1997	Ivan cevich	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهياكل.
1998	Rubbins	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
1999	Giriffin	تأهيل العاملين، الرقابة.
2000	Ugboro	دعم المؤسسة، المكافآت.
2001	Daft	الحرية ،القوة ،المشاركة بالمعلومات.
2001	Blan chardet Al	المشاركة في المعلومات، حرية الأقسام الحدودية، استبدال هيكل المؤسسة بفرق العمل الذاتية.

المصدر: ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري،2011، ص54.

تطبيق هذه المبادئ يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والمشاركة في نجاح المنظمة، ويؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية والجودة.

الفرع الثاني: أساليب التمكين التنظيمي

أساليب التمكين هي مختلف الممارسات التي تهدف إلى تعزيز قدرة الأفراد والفرق على اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العمليات التنظيمية، من بين أهم هذه الأساليب ما يلي:

1/ أسلوب القيادة: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب القيادية الحديثة، حيث يساهم في رفع فاعلية المنظمة، بحيث يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تفعيل دور الموظفين، كما أنه يشير إلى أن المنظمة التمكينية هي تلك المنظمة التي تتبنى نطاق إشراف واسع، أي أن نسبة الموظفين إلى المديرين مرتفعة مقارنة بالمنظمات التقليدية، كما أن هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

2/ أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على الفرد من خلال ما يعرف بـ " تمكين الذات "، حيث يظهر التمكين عندما يبدأ الفرد في تبني العوامل الإدراكية التي تدفعه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وقد توصلت دراسة Spretizer6) إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين يمتلكون مستويات أعلى من السيطرة والتحكم في متطلبات العمل، فضلا عن قدرتهم الأكبر على استغلال المعلومات والموارد على الصعيدين الفردي والجماعي، ورغم أن التمكين يعتبر تجربة فردية تتعلق بالتحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تركز على التمكين الجماعي وتطوير فرق العمل.

3/ **أسلوب تمكين الفريق:** بدأت فكرة التمكين الجماعي مع برامج دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims)، ليستند التمكين في هذا السياق إلى تعزيز وبناء القوة من خلال التعاون الجماعي والعمل المشترك (Rothstein).

يساهم تمكين الفرق في توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الهيكل التنظيمي الأفقي بلا من الهياكل الهرمية، وعندما يتم تمكين الفريق، يمنح الفريق دورا أكبر في تحسين الأداء، حيث أن الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق يضيف قيمة أكبر مقارنة بالاستقلالية الفردية، وتتحقق القيمة المضافة من التعاون بين أعضاء الفريق عندما تتكامل مهارات ومعرفة كل عضو ويسهم كل منهم بإضافة نوعية إلى القرار الجماعي، مما يقلل من الاعتماد على الرأي الفردي الذي قد يكون عرضة للأخطاء والنقص. [1]

4/ أسلوب إدارة الجودة الشاملة: يقصد بالجودة التقليل أو التخلص تماما من الأخطاء والعيوب في الخدمات. اليابانيون يشددون كثيرا على هذا المفهوم، لدرجة أنهم يطالبون بأن تكون نسبة الأخطاء "صفر"

[1] يحي ملحم، مرجع سابق، ص ص42،41.

تماما ويسمونه Zere Defect، وفيه رأي آخر يرى أن الجودة تعني السرعة في تنفيذ العمليات، بحيث يتم توصيل الخدمة إلى الكوادر البشرية المستهدفة بأسرع وقت ممكن.[1]

وهناك توجه ثالث يربط الجودة بعملية التحسين المستمر، يعني أن يكون دائما هناك تطوير وتحديث سواء في تصميم المنتجات أو في طرق الإنتاج، أو في المواد المستخدمة.

يعد التمكين من أهم الأسس التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات، حيث يقوم على إشراك الموظفين في جميع مجالات العمل مثل التخطيط، والرقابة على الجودة، والتحسين المستمر، ويعني التمكين إعطاء الموظفين مزيدا من الحرية في التصرف، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. كما أنه يعتمد على دعم الإدارة للموظفين، وبناء الثقة بينهم، وتشجيعهم على الابتكار والمبادرة، ومن هنا فإن التمكين لا يعتبر مجرد وسيلة بل هو جزء أساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التطوير المستمر داخل المنظمة.

بالإضافة إلى أن تمكين العاملين يعتبر خطوة أساسية نحو تحقيق الجودة الشاملة داخل المنظمة، لأنه يساهم في نشر ثقافة الجودة بين جميع الموظفين، فعندما يسمح لهم بالمشاركة في التطوير وتحمل المسؤولية، يشعرون بأن لهم دورا حقيقيا في نجاح العمل، مما يزيد التزامهم بتحسين الأداء بشكل مستمر.[2]

5/ أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يعتمد هذا الأسلوب على دمج مختلف الأساليب السابقة، ويرفض تفسير مبدأ التمكين من خلال بعد واحد فقط، وفقا ل(1997,Honold)، فإن عملية التمكين تكون فعالة وناجحة فقط عندما تعتمد على أسس متعددة تتمثل في التعليم، القيادة الفعالة، المراقبة المستمرة، الدعم والتحفيز المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه العوامل، من هذا الأساس يعمل الجميع كشركاء ويتخذون المبادرة بشكل جماعي عبر التفاعل المنتظم ضمن الفريق كما يشاركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (1993,Garfield) ولذلك فإن التمكين لا يعتبر مجرد شعور فردي، بل هو عملية تعتمد على عوامل هيكلية وتنظيمية مناسبة، إلى جانب علاقات قائمة على الثقة والدعم والتواصل بين المديرين والمرؤوسين.[3]

يتضح أن تنوع هذه الأساليب وتكاملها يعد من العوامل الجوهرية في تحسين الأداء داخل المنظمات، إذ أنها تعتبر دعامة أساسية لتعزيز الثقة وتحقيق التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، وكل أسلوب من هذه الأساليب يسهم بطريقة مختلفة في رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

---

[1] زهيدة رباحي، **التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية: 2017-2018، ص43-45.

[2] المكان نفسه.

[3] يحى ملحم، المرجع نفسه، ص 43.

الفرع الثالث: نماذج التمكين التنظيمي

يعكس التمكين التنظيمي توجها إداريا يرتكز على الثقة بكفاءة الموظفين وقدراتهم، وتعزيز الأداء العام للمنظمة، وكمحاولة لفهم هذا المفهوم بشكل علمي ومنهجي طور الباحثون عددا من النماذج التي تساهم في ذلك. تتنوع هذه النماذج من حيث الأسلوب والتركيز، فمنها من يهتم بالعوامل التنظيمية، ومنها من يركز على الجوانب التحفيزية والنفسية، إلا أنها تشترك في هدف واحد وهو فهم كيفية بناء بيئة عمل محفزة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الإدارة واحتياجات الأفراد، في سبيل تطوير منظمات أكثر مرونة وابتكارا.

1) **نموذج (Tom peters,1999) لعملية التمكين :**

يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسين هما: مشاركة الموظفين في جميع الجوانب واستخدام فرق العمل التي تدير نفسها بنفسها، وللمساعدة في تعزيز المشاركة وتعزيز فعالية فرق العمل، يوصى بتوفير العوامل التالية:

- الاستماع الجيد والانتباه لأراء الموظفين.
- الاعتراف بجهود الموظفين والاحتفال بإنجازاتهم.
- التركيز على عملية جذب الموظفين.
- الاهتمام بتدريب الموظفين وتجديد مهاراتهم.
- تقديم هيكل أجور محفز وملائم.

يعني هذا النموذج أن الإدارة يجب أن تكون على استعداد لتطبيق مفهوم التمكين، وأن تكون مدركة تماما لأهمية مشاركة الموظفين بأفكارهم وآرائهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة البيئة المناسبة التي تساهم في تبني أفكار مبتكرة وجديدة وتحفيز الموظفين على تجاوز الخوف من الفشل والتعلم من الأخطاء، ويجب على المديرين أن يكونوا مستعدين للاستماع إلى موظفيهم، وتخصيص الوقت الكافي لفهم أفكارهم مع منحهم مساحة للتعبير عن أرائهم بحرية حتى وإن كانت تختلف عن رأي الإدارة، وحتى ينجح التمكين لابد من تجنب بعض العوائق كالهياكل التنظيمية الثابتة والمحددة.[1]

2) **نموذج دفيس (Davis،2001):** يرى Davis أن هناك عشر طرق تمكن الموظفين يجب على المديرين إتباعها وتتمثل في:

[1] حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، **إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2014، ص ص59،58.

1/التمكين من خلال المسؤوليات:إن تحديد المهام وتوضيح ما يتوقع من الموظف، بالإضافة إلى تعريفه بدوره ومكانته داخل العمل والمنظمة، يعزز شعوره بالانتماء والأهمية ويزيد من مستوى مسؤولياته.

2/التمكين من خلال الصلاحيات:عندما يتم منح بعض الصلاحيات للموظف والمرتبطة بمهامه فإن ذلك يجعل الموظف يظهر ابتكارا وحافزا عاليا.

3/التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:إذا تم وضع معايير واضحة ومبسطة لتحفيز الموظفين مثل المصداقية والموضوعية في تقييم الأداء فيتم تعزيز ثقة الموظف بالمنظمة ويشجعه على تحسين أدائه.

4/التمكين من خلال التدريب والتطوير:من خلال التدريب يتم تزويد الموظف بالثقة والمهارات اللازمة لأداء عمله بشكل فعال، مما يعزز ثقته بنفسه وقدرته على النجاح.

5/التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:يحتاج الموظف إلى المعرفة والمعلومات ليتمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه، وبدون هذه المعرفة يصعب عليه أداء وتحمل المسؤوليات الموكلة إليه.

6/التمكين من خلال التغذية الراجعة:إذا تم إبلاغ الموظف بنقاط ضعفه ليعيد تطويرها وتحسينها، وكذلك بنقاط قوته لتعزيزها وتنميتها، يعد جزءا أساسيا من عملية تمكينه، فمعرفة الموظف بتقدمه في أداء عمله يعزز من دافعيته ويحفزه لتحقيق المزيد من النجاح.

7/التمكين من خلال التقدير والاهتمام:يحتاج الموظف إلى الشعور بالتقدير والاحترام، ويعتبر المدير عنصرا رئيسيا في تحقيق ذلك من خلال إظهار التقدير والاحترام، مما يعزز ثقة الموظف ويساعده في تحسين أدائه.

8/التمكين من خلال الاحترام:وذلك بأن يتم معاملة الموظفين باحترام وتقديرهم، وهذا ما يساهم في إبراز الأداء المثالي للموظفين.

9/التمكين من خلال الثقة:عندما يشعر الموظفين بثقة المدير فيهم، يصبحون أكثر تركيزا على إنجاز مهامهم بفعالية، بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقومون بها.

10/التمكين من خلال السماح بالفشل:أحيانا يكون الفشل دافعا لتحقيق النجاح، عندما يدرك الموظف أنه يمكنه المحاولة مرة أخرى إذا لم يحقق النجاح في المحاولة الأولى، فإن ذلك يعزز فرصة في تحقيق النجاح ويزيد من شعوره بقيمته وأهميته.[1]

3) نموذج (Conger and Kanungo'1988):

[1]بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، السنة الجامعية:2014_2015,ص ص105،104.

مفهوم التمكين من منظور conger and kanungo أنه مفهوم تحفيزي يهدف إلى تعزيز الفاعلية الذاتية للأفراد في مكان العمل، وفقا لتعريفهما فإن التمكين هو عملية تهدف إلى تحسين شعور الموظفين بالكفاءة والقدرة على التأثير في بيئتهم وعملهم، عن طريق التعرف على العوامل التي تضعف هذا الشعور والعمل على التخلص منها، يتم ذلك من خلال ممارسات تنظيمية رسمية وغير رسمية تقدم معلومات تساعد الأفراد على تطوير شعورهم بالفاعلية الذاتية، كما اقترح الكاتبان أن التمكين يمكن النظر إليه من زاويتين: الأولى هي أنه مكون مرتبط بتفويض السلطة، حيث يتضمن نقل القوة أو السلطة إلى الأفراد، أما الثانية فترتبط بالجانب التحفيزي، حيث يعزز التمكين من قدرة الأفراد على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات والمساهمة في القوة أو السلطة، وبالتالي يظهر التمكين كعملية مزدوجة، تجمع بين تفويض القوة وتعزيز التحفيز الذاتي لتحقيق أفضل أداء. [1]

تختلف هذه النماذج في كيفية تطبيق التمكين وتنفيذه وفقا لاحتياجات وتوجهات كل منظمة، يمكن للمنظمات اختيار النموذج الذي يتناسب مع ثقافتها التنظيمية وأهدافها الإستراتيجية.

المطلب الثالث: منهجية تطبيق التمكين ومعوقاته

يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد وتمكينهم من أداء أدوارهم بفعالية وكفاءة في مختلف المنظمات، من خلال منح الموظفين صلاحيات أوسع ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرارات والمساهمة في تطوير بيئة العمل، وتتنوع آليات تطبيق التمكين لتشمل الجوانب التنظيمية، والتدريبية، والثقافية، مما يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية مثل التحفيز، وبناء الثقة، والقيادة الفعالة، ورغم ما يقدم هذا الأسلوب من فوائد إلا أن تطبيقه غالبا ما يواجه مختلف العوائق، والتي قد تشمل المقاومة الداخلية، وضعف البنية التنظيمية، ومن هنا تظهر أهمية دراسة آليات التمكين ومتطلباته، وتحليل العوامل التي قد تعيق تنفيذه لضمان تحقيق نتائجه المرجوة.

الفرع الأول: آليات تطبيق التمكين التنظيمي

يتطلب التمكين التنظيمي تغييرات أساسية في ثقافة المنظمة، حيث يتم التركيز على تعزيز الشفافية، وبناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وتوفير الفرص التي تمكن الأفراد من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تأتي أهمية تطبيق آليات معينة لتحقيق هذا الهدف، مما يساعد في إيجاد بيئة عمل داعمة تعزز من روح الابتكار والتعاون المستمر.

[1] محمد قريشي، لطيفة سبتي، **دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر**، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد4، جوان 2015، ص122.

في هذا السياق، سنقدم أهم الآليات التي تساهم في تطبيق التمكين بشكل فعال، وكيفية استفادة المنظمات منها لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.لخص (Daft) مجموعة من الآليات من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تبدأ العملية بإعادة هيكلة وتصميم العمل بطريقة تعزز من إثراء المهام الوظيفية للموظفين، مما يزيد من مسؤوليتهم واهتمامهم تجاه الأعمال الموكلة إليهم.

المرحلة الثانية: تشمل هذه المرحلة تحفيز الموظفين على تقديم الأفكار وتشجيعهم على المشاركة بمقترحاتهم.

المرحلة الثالثة: تتضمن هذه المرحلة إعطاء فرص للموظفين الذين يتمتعون بالحافز والقدرة للمشاركة في صنع القرارات والتزامهم بانجازها، وبالأخص من يمتلك ثقة الإدارة.[1]

المرحلة الرابعة: وتتضمن هذه المرحلة تشكيل فرق عمل متنوعة، مثل فرق الجودة، الفرق الوظيفية المتقاطعة، فرق المهام الخاصة، فرق حل المشكلات، والفرق الذاتية القيادية، وصولا إلى تشكيل فرق المشاريع الخاصة، ويتم تمكين هذه الفرق بناءا على المهام المكلفة بها.[2]

الفرع الثاني: متطلبات التمكين التنظيمي

تعد متطلبات التمكين التنظيمي من أهم العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح أي عملية داخل المنظمة، ومن أبرز هذه المتطلبات وجود قيادة داعمة، وثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة، إضافة إلى الدعم المستمر لتطوير المهارات، مما يعزز من روح المبادرة والانتماء دخل المنظمة. ومن هنا تبرز أهمية فهم متطلبات التمكين كأساس لتطبيقه بنجاح داخل المنظمات.

وتتمثل أهم متطلبات التمكين فيما يلي:

1_ تأسيس ثقافة تنظيمية تعتمد على الثقة بمهارات وقدرات الموظفين، وتقدير أهمية دورهم في المشاركة الفعالة، ووضع الخطط الإستراتيجية، والتعامل مع التحديات وحل المشكلات، وذلك من خلال إعطاء الجميع حرية التفكير والتصرف وتعزيز السعي المستمر نحو تحسين الأداء، مع استبدال الشك بالثقة في نوايا الآخرين، وتعزيز الانتماء والالتزام الطوعي بدلا من الاعتماد على الرقابة المباشرة والإشراف المتواصل.

[1] شوقي قبطان، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد08، ماي 2013، ص310.
[2] شوقي قبطان، المرجع نفسه، ص310.

2_اعتماد المنظمات للتعلم ألمنظمي كوسيلة أساسية، مع التركيز على توفير الفرص لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات، ومواكبة التغيرات المستمرة، بالإضافة إلى تبادل الأفكار والبحث عن حلول وبدائل مبتكرة، للتعامل مع التحديات المتجددة.

3_الاعتقاد بأهمية مشاركة الجميع في تبادل المعلومات واستثمارها بشكل غير محدود، فاحتكار المعلومات يمنع تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

4_تمتع القيادة بقناعة راسخة ورغبة حقيقية بضرورة التغيير والتجديد، وتحفيز الموظفين لذلك.[1]

استنتج (Douglas Mc Greger) من خلال نظرية(X)أن متطلبات التمكين يمكن تمثيلها على شكل معادلة تتكون من طرفين، هما إدارة المنظمة والموظف، على النحو التالي:

إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين

يعني هذا أن نجاح عملية التمكين يعتمد على تفاعل عنصرين أساسيين هما إدارة ممكنة وموظف قابل للتمكين، فعندما يتواجد كلا العنصرين، أي أن الإدارة تدعم وتمنح السلطة والموظف مستعد للاستفادة منها،

فإن ذلك يؤدي إلى نجاح عملية التمكين وتحقيق أهدافها من حيث زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء وتقليل التوترات والصراعات داخل المنظمة.[2]

ولكي تكتمل عملية التمكين وتتحقق بنجاح، يجب أن تتوافر العوامل والمستلزمات التالية:

1/القيادة الممكنة: القيادة الفعالة هي التي تتيح للموظفين الفرص اللازمة للتمكين من خلال توفير الموارد والمعلومات اللازمة لهم، حتى في المستويات الإدارية الأدنى، كما تتطلب القيادة الناجحة تفويض الصلاحيات للموظفين، ومنحهم القدرة على اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمهامهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والمشاركة، وفي النهاية تبني القيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، مما يسهم في خلق بيئة عمل داعمة تسهم في نجاح عملية التمكين.

2/العمليات الممكنة: تعد العمليات داخل المنظمة وسيلة للاستفادة من إمكانات الموظفين لتحقيق أهدافها، تشمل هذه العمليات جمع المعلومات، وتسهيل الوصول إليها، وتنسيق العمل بين الأقسام، كما تتاح الفرصة للموظفين للوصول إلى بيانات دقيقة وواضحة تساعدهم في اتخاذ قرارات سليمة، كما يعد التدريب من أهم عناصر التمكين، حيث يهدف إلى تحسين

[1] علي مكيد، فاطنة بلقرع، مرجع سابق، ص ص379،378.
[2]بركة بلاغماس، مرجع سابق، ص22.

كفاءة الموظفين وأدائهم، خاصة عند ربطه بحوافز تشجعهم على المشاركة في البرامج التدريبية.

3/ثقافة ممكنة: يرى (Martin،1992) أن الثقافة تعتبر أحد العوامل الأساسية للتمكين، حيث تلعب دورا كبيرا في تعزيز القيم والسلوكيات التي تحتاج إليها المنظمة، كما أنها تساعد في توجيه الأفراد لأداء بشكل صحيح وهذا يعني أن التمكين الفعال يتطلب إنشاء ثقافة تنظيمية جديدة تركز على فهم توجهات الأفراد وسلوكهم وتدعم تمكين الأفراد من خلال تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات و التصرف بشكل مستقل.[1]

4/إدارة المعرفة: إدارة المعرفة هي عملية تهدف إلى جمع المعلومات والبيانات المتاحة، وتحليلها واستخلاص الأفكار والنتائج القيمة منها، يتم تخزين هذه المعرفة بطرق منظمة، سواء كانت يدوية أو باستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة، بحيث تصبح متاحة بسهولة لجميع أفراد المنظمة، الهدف هو تحسين تبادل المعرفة داخل المنظمة وتسهيل وصول الأفراد إليها عند الحاجة، مما يعزز من عملية اتخاذ القرارات ويساعد في الابتكار وتطوير الأداء داخل المنظمة.[2]

5/تكنولوجيا الإنتاج: إن توفر التكنولوجيا وتكاملها مع القدرات البشرية المتطورة التي تشغل المعدات والبرمجيات، دون الحاجة إلى الاستعانة بمصادر خارجية، يسهم بشكل كبير في تحقيق تمكين الموظفين.[3]

6/فرق العمل: حتى يتم تحقيق التمكين الفعال، يجب على المنظمة إعادة هيكلية العمل بشكل جماعي، لزيادة المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف، بالإضافة إلى القدرة على حل العديد من المشكلات بفاعلية. [4]

الفرع الثالث: معوقات التمكين التنظيمي

إن تطبيق التمكين في الواقع العملي لا يخلو من التحديات والعقبات التي قد تحول دون تحقيق أهدافه المرجوة. فهناك مجموعة من المعوقات التي قد تنشأ على المستوى الفردي، أو الإداري، أو التنظيمي، وتؤثر بشكل مباشر على فاعلية برامج التمكين، مما يستدعي من المنظمات إدراك هذه المعوقات والعمل على معالجتها بوسائل علمية ومنهجية لتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتمكين وتحقيق ونجاح عملية التمكين.

من بين أهم المعوقات نذكر:

---

[1] بركة بلاغماس، المرجع نفسه، ص 22،23.

[2] ميسوم بوشنافة، محي الدين حمداني، **دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات**، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد16، العدد1، 2022، ص6.

[3] بركة بلاغماس مرجع سابق، ص24.

[4] Sara Idelbi**, the impact of Empowerment in the Develolopment of creativity from the point of view of faculty Menbers at DamascusUniversity**, journal of the Association of Arab Univerities for Research in Higher Education, volume39,Issue2, 2019,P58.

- تركيز السلطة بشكل مفرط في اتخاذ القرارات.
- تخوف القيادة العليا من فقدان السلطة والقوة.
- مقاومة التغيير.
- تجنب الموظفين المسؤولية وذلك لتخوفهم منها. [1]
- عدم القدرة على إيجاد الظروف البيئية المناسبة لتطبيق التمكين.
- الهيكل التنظيمي التقليدي القائم على الهرمية.
- ضعف البرامج التدريبية وهذا ما يؤثر على إنتاجية وأداء الموظفين. [2]
- نظام رقابي صارم يعيق فرص الابتكار والإبداع ويحد من حرية التصرف.
- الضغوط الزمنية وكثرة المسؤوليات الملقاة على الموظفين، بالإضافة إلى الأعمال التي تثقل كاهلهم، مما يجعلها تستغرق معظم وقتهم المهني والشخصي في بعض الأحيان.
- الخصوصية والسرية في تبادل المعلومات.

عدم فاعلية نظام التحفيز. [3]

وفي المجمل، يمثل التمكين التنظيمي توجها استراتيجيا يهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين، ورفع مستوى مشاركتهم، بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق التميز المنظمي، فهو لا يقتصر على منح الصلاحيات للموظفين، بل يتعدى ذلك إلى خلق بيئة تنظيمية داعمة تعزز ثقة الموظفين، وتشجعهم على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات، ويستلزم التمكين الناجح عدة متطلبات مثل الثقافة التنظيمية والاتصال الفعال بالإضافة للقيادة الداعمة وغيرها. وعلى الرغم من أهمية هذه العناصر لا يمكن تجنب المعيقات التي قد تعترض تطبيق التمكين، مثل المركزية في اتخاذ القرار، ومقاومة التغيير، ونقص المهارات اللازمة. لذلك، فإن نجاح التمكين يتطلب وعيا إستراتيجيا وخططا عملية وثقافة تؤمن بقيمة الفرد كعنصر أساسي في المنظمة لتحقيق التطوير و الارتقاء بالأداء العام.

[1] ناصر حسين غني، مرجع سابق، ص144.
[2] زهيدة رباحي، مرجع سابق، ص25.
[3] عبد الله معن، أحمد صالح، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإفتراضية السورية، 2018، ص25.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمة: الواقع والمقاربات

يعتبر تسيير الأداء الوظيفي من أهم الركائز في إدارة الموارد البشرية، وذلك كونه يهتم بمتابعة أداء الأفراد وتحسينه بما يتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة، وتبرز أهمية هذا التسيير في قدرته على ربط الأداء الفردي بجودة الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة وتحسين الكفاءة، غير أن الواقع العملي يكشف عن مختلف التحديات التي تواجه المنظمات في هذا المجال، كضعف التنسيق بين المصالح الإدارية، وعدم التوافق بين نظم التحفيز واحتياجات الموظفين، كما لا يمكن إغفال دور القيادة والثقافة التنظيمية على فعالية نظام التسيير، مما يؤثر سلبا مستوى الإنتاجية وضعف الاستقرار الوظيفي، لذا من المهم تطوير آليات تقييم عادلة وشفافة، وربط الأداء بمسارات التطور الوظيفي، لتحسين ورفع مستوى الأداء وتعزيز الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي محورا جوهريا في دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك لما له من أهمية في تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، كما أنه يعد مؤشرا حقيقيا على كفاءة نظم التوظيف والتدريب والتحفيز داخل المنظمة، ويتأثر الأداء بمجموعة من المحددات سواء كانت فردية أو تنظيمية ، لذلك فإن فهم الأداء الوظيفي وتحليله يعتبر مرحلة ضرورية نحو تحسين الكفاءات وتحقيق الأهداف.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي عنصر أساسي لنجاح أي منظمة، فهو يعبر عن مدى التزام وكفاءة الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وتبرز أهمية هذا المفهوم كونه أداة إستراتيجية تستخدم لقياس مدى فاعلية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، كما يسهم في تعزيز الكفاءة الإدارية والتنافسية داخل الهياكل التنظيمية.

الأداء لغة: من مصدر الفعل أدي ويقال أدي الشيء أوصله، والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.[1]

أما اصطلاحا: فهو يعني النتائج أو الإنجازات التي يحققها الأفراد عند قيامهم بالأعمال، وبصياغة أخرى هو النتيجة المحققة من العمل الذي يقوم به الفرد عبر النجاح في تأديته. [2]

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي تطرق إليها مجموعة من الباحثين والمفكرين ومن بينهم :

---

[1] حمزة أحمد مسعي، **الضغوط المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع تنظيم وعمل، السنة الجامعية (2014،2015)، ص9.

[2] زهيدة رباحي، مرجع سابق، ص84.

تعريف الأستاذين الحوامدة، والفهداوي،2002 حيث عرفاه بأنه " **مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية ".**[1]

و يعني هذا التعريف أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على انجاز المهام الموكلة للموظف فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل مجموعة من السلوكيات الإدارية المرتبطة بطريقة تنفيذ هذه المهام ومدى التزام الموظف بها، فالأداء الجيد يستلزم أن يظهر الموظف جودة العمل، وتنفيذا دقيقا ومنظما، بالإضافة إلى امتلاكه للخبرة الفنية التي تؤهله للقيام بمهامه بكفاءة، بمعنى آخر أن الأداء يقاس بكيفية الإنجاز ومدى الالتزام والتعاون الذي يظهره الموظف أثناء أداء عمله وليس بما ينجزه فقط.

وعرفه (حلاوة،2015) بأنه "**المهمات والأنشطة التي يزاولها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وفق الموارد المتاحة والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل ".**[2]

والذي يقصد به من خلال هذا أن الأداء هو مدى فعالية الموظف وقدرته على تنفيذ المهام المطلوبة منه داخل المنظمة، وما يحققه من نتائج ناجحة في مجال عمله ، ويتضمن ذلك أن يكون العمل الذي يقوم به منظما وملتزما بالخطط والقوانين والإجراءات المنتهجة، وأن ينجزه بأفضل الطرق الممكنة باستخدام الموارد المتاحة.

يعرف الأداء كذلك أنه مختلف السلوكيات والأفعال التي يقوم بها الفرد والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يمكن قياسها بناءا على مستوى كفاء الفرد.[3]

ويرى (حسن محمد) بأن "**الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، فمثلا الطالب الذي يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد**

[1] فايز عبد الرحمن الفروخ، **التعلم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي**، عمان: دار جليس الزمان، 2010، ص44.

[2] محمد عبد الله السليمات، **القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2020، ص21.

[3] Amina saoussany, malika asbayou, **La performance individuelle au travail : ses determinants et sa mesure,** Revue du contrôle de la comptabilitè et de l'Audit, N 06, Septembre 2018, P 359 .

للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض" [1]

وحسب هذا التعريف فهو يرى بأن الأداء هو بمثابة المقياس الحقيقي لمدى إمكانات الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه وتحقيق أهدافه، ويعتبر انعكاسا لمدى كفاءته وفاعليته في العمل، أما الجهد بالنسبة له فهو مؤشر على ما يبذله الفرد أثناء قيامه بالمهام، لكنه لا يضمن بالضرورة تحقيق نتائج فعالة، وبالتالي يمكن أن يبذل الفرد جهدا كبيرا دون أن يكون أداؤه مرتفعا، لأن الأداء يعتمد في النهاية على النتائج المحققة وليس على مقدار الجهد المبذول أو الوقت الذي قضاه في أداء مهامه.

ومن التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل هو أن الأداء الوظيفي هو تلك السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد ضمن إطار عمله، والتي تعكس مدى انجازه لمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية، ويكون ذلك من خلال جودة التنفيذ، والالتزام بالأنظمة والإجراءات، والتفاعل مع بيئة العمل، ويتم قياس الأداء بناءا على النتائج التي تم تحقيقها وليس الاعتماد على الجهد المبذول فقط.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يشكل الأداء الوظيفي أحد أهم الجوانب التي تعبر عن قيمة الفرد داخل المنظمة، فهو يعكس قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بكفاءة ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتكمن أهميته في الدور المحوري الذي يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، مما يجعله من أهم العوامل التي تساعد في استقرار المنظمة وتطورها.

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

– يشكل ارتفاع مستوى الأداء دليلا واضحا على كفاءة المنظمة واستقرارها وفعاليتها، إذ أن المنظمة التي يتمتع موظفوها بأداء جيد تكون أكثر قدرة على الاستمرار والبقاء لفترات أطول، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي في أي منظمة لا يكون إلا انعكاس لمهارات ودوافع كل من الموظفين والقادة على حد سواء. [2]

– تبرز أهمية الأداء من خلال تعزيز الروح المعنوية للموظفين، حيث أن وجود تقييم عادل وموضوعي يمنح الموظف شعورا بالأمان الوظيفي ويضمن الحفاظ على حقوقه، هذا بدوره يشعره بأن جهوده حظيت بتقدير ونشاطه لم ضيع دون جدوى، مما يسهم في تعزيز ثقته بنفسه ويحفزه على تنفيذ المهام والواجبات بالشكل المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة.

---

[1] عبد الحكيم بلعلوي، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية(2024،2025)، ص43.

[2] مريم أرفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة_دراسة نظرية_** ، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، ص481.

– تنعكس أهمية الأداء في كونه معيارا لقياس كفاءة كل من الرئيس والمرؤوسين، حيث ترتبط الحوافز المادية والمعنوية بمخرجات هذا التقييم، وهذا الارتباط يدفع كلا الطرفين إلى الاهتمام بتحسين أدائهم نظرا لأن أداء الموظفين يعد النتيجة النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لضمان تحقيق النجاح والاستمرارية. [1]

– يرتبط نجاح المنظمات ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي لموظفيها، مما جعل هذا الموضوع يحظى باهتمام كبير من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء، وتسعى المنظمات بشكل مستمر إلى تحسين وتطوير أداء موظفيها من خلال مختلف الأساليب كالتدريب والتحفيز المستمر، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. [2]

– تمر المنظمة خلال دورة حياتها بعدة مراحل، تنطلق من مرحلة البقاء والاستمرارية، ثم مرحلة الاستقرار، تليها مرحلة السمعة والفخر، ثم مرحلة التميز، وصولا إلى مرحلة النمو والتوسع، وتعد القدرة على الانتقال من مرحلة إلى أخرى أكثر تقدما مؤشرا على نجاح المنظمة، ويعتمد هذا الأخير بشكل كبير على أداء الموظفين فيها، ومن هنا تبرز أهمية الأداء من منظور المنظمة، حيث يشكل عنصرا هاما في تحقيق أهدافها وتجاوز التحديات في كل

مرحلة من مراحل النمو، وقد يلاحظ في بعض الأجهزة الحكومية ضعف وقلة الاهتمام بمستويات الأداء، سواء من طرف المرؤوسين أو من القادة، مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية وعدم تحقيق النتائج اللازمة، ولذلك يسعى القادة إلى ممارسة ضغوط إيجابية لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وتنفيذ مهامهم بكفاءة، لضمان الوصول إلى النتائج التي تسعى إليها المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. [3]

يمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

– عبارة عن وسيلة توجيه فعالة للمنظمة ويساهم في مساعدتها للوصول إلى أهدافها.
– يستخدم كمؤشر لقياس الوضع العام للمنظمة وتقييم مدى كفاءتها.
– يساهم في الكشف عن أوجه القصور أو الإختلالات التي تعيق تحقيق الأهداف المسطرة.
– يساعد في تحديد آليات تطوير الموظفين وتحفيزهم على تحسين قدراتهم ومهاراتهم الذاتية. [4]

من خلال الحديث عن الأهمية يمكن اعتبار أن الأداء الوظيفي هو بمثابة مؤشر حقيقي نقيس من خلاله مدى كفاءة العاملين وقدرتهم على التطور نحو الأفضل في سبيل تحقيق نجاح تنظيمي في البيئة الداخلية والخارجية.

---

[1] محمد عبد الله السليمات، مرجع سابق، ص23.
[2] عبد الكريم عميروش، محمد ضيف، **العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية لـقالمة**، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية (2018،2019)، ص8.
[3] عبد الكريم عميروش، محمد ضيف، المرجع السابق، ص8.
[4] ريهام زيد الحلبي، **مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين**، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم علم النفس، السنة الجامعية(2015،2016)، ص73.

الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي

محددات الأداء هي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة الموظف في أداء مهامه بكفاءة وفعالية وتشمل هذه المحددات مختلف الجوانب، لذلك فإن دراسة هذه المحددات تمثل مدخلا أساسيا لفهم مايحتاجه الموظف والمنظمة لتحقيق النجاح.

وهناك عدة محددات ومؤشرات نقيس بها الأداء الوظيفي حاولنا أن نركز على محددين تعتمدهما العديد من المنظمات في قياس الأداء الوظيفي وهما:

أولا: المحدد الأول:

ويضع ثلاثة عناصر أساسية لقياس الأداء الوظيفي تتمثل في:

1/الجهد المبذول: ويقصد به مقدار أو حجم الطاقة أو الوقت الذي يكرسه الفرد في أدائه لعمله، ويعد من أبرز المؤشرات على مدى التزام الموظف واستعداده لتحقيق أداء وظيفي متميز.

2/القدرات والخصائص الفردية: وتشير إلى مهارات الموظف وخبراته السابقة، والتي تساعد في تحديد مدى كفاءة الجهد الذي يبذله في أداء عمله.[1]

3/إدراك الفرد لوظيفته: يقصد به فهم الموظف لمهامه التي يتضمنها عمله وتصوراته تجاه هذه المهام، وكذلك تصوره للطريقة التي ينبغي أن يؤدي بها دوره داخل المنظمة. [2]

ثانيا: المحدد الثاني:

ويضع معايير مهمة لقياس أداء الفرد هي:

1_الدافعية: وهي القوة المحركة التي تدفع الفرد لأداء عمله بنشاط ورغبة، وتنعكس هذه القوة في حجم الجهد الذي يبذله لإنجاز مهامه. [3]

2_نوعية الجهد: ويقصد به دقة وجودة الجهد، ومدى توافقه مع المواصفات المطلوبة لنوعية العمل.

3_نمط الأداء: وهو الأسلوب أو الطريقة التي ينفذ بها الجهد في الوظيفة، أي الكيفية التي تنجز بها أنشطة العمل المختلفة.[4]

ولتحقيق مستوى عالي من الأداء يجب تحقيق الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، فحتى وإن بذل الأفراد جهودا كبيرة وكان لديهم قدرات عالية، فإن عدم فهمهم لأدوارهم

---

[1] أحمد صالح العبد الله معن، **أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية**، قسم إدارة الأعمال، 2018، ص29.

[2] المرجع نفسه، ص29.

[3] آسيا دروش، حميدة آيت عدي، **الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر**، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية(2015،2016)، ص18.

[4] مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، **أداء العاملين**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جوان 2015، ص65.

يؤدي إلى أداء غير مقبول، لأن الجهود تكون مبذولة في الاتجاه الخاطئ، والمثل فإن هناك من يدرك دوره جيدا ويعمل بجد لكنه يفتقر إلى المهارات أو المؤهلات المطلوبة، فلن يكون أداؤه في المستوى المأهول، كما أن هناك من يمتلك الفهم والقدرة لكنه لا يتحلى بالحافز أو لا يبذل جهدا كافيا وبالتالي سينتهي به الأمر إلى أداء ضعيف.

بمعنى أن مستوى أداء الموظفين يتحدد من خلال مدى رغبتهم للقيام بمهامهم بكفاءة، من خلال توظيف قدراتهم وخبراتهم بما يتناسب مع أدوارهم الوظيفية، ويتحقق ذلك بتوفير حوافز مناسبة وبيئة عمل جيدة، وتنظيم واضح يعتمد على أنظمة ولوائح تساعد على تحقيق الأداء المطلوب في الوقت المناسب.[1]

المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي

أدى اهتمام الباحثين بتفسير سلوك الموظفين وتحديد العوامل التي تؤثر في أدائهم إلى ظهور مختلف النظريات التي تسعى إلى فهم وتحليل الأداء من مختلف الزوايا، وتمثل هذه النظريات إطارا علميا لفهم كيفية تحفيز الموظفين والعمل على تحسين أدائهم بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

من أهم هذه النظريات ما يلي:

أولا: نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور:

لاحظ فرديريك تايلور خلال مسيرته المهنية أن الموظفين يستهلكون وقتا وجهدا كبيرين في أداء حركات غير ضرورية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وزيادة الهدر في الوقت والإنتاج، كما أدرك أن الإداريين يفتقرون إلى معرفة دقيقة بمعدلات إنتاج موظفيهم، وفي نفس الوقت الموظفين أنفسهم لا يكونون على دراية واضحة بما هو مطلوب منهم من حيث الكم والكيف، هذه الأسباب دفعت بتايلور إلى تبني منهج علمي لدراسة العمل وبدأ بتحليل أداء المهام حركة بحركة، معتمدا على أسس علمية دقيقة، واستغرقت أبحاثه سنوات عديدة ركز خلالها على تقليل الوقت والجهد والتكاليف مع الحفاظ على جودة الأداء، كما أولى اهتماما كبيرا بأساليب العمل والأدوات المستخدمة من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء تنفيذ المهام، ذلك لأن الهدف الأساسي من الإدارة هو تحقيق أقصى فائدة ممكنة لكل من المنظمة والموظفين على حد سواء. [2]

وقد توصل من خلال دراساته وأبحاثه إلى تأليف كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" وكان له تأثير كبير في عالم الإدارة ومن أبرز المبادئ التي طرحها في هذا الكتاب:

– الاعتماد على التحليل العلمي المنهجي لكل عنصر من عناصر العمل بدلا من اللجوء إلى الأساليب التقليدية والعشوائية التي اعتادتها العديد من المنظمات في استخداماتها السابقة.

[1] زهيدة رباحي، مرجع سابق، ص88.
[2] مريم أرفيس، مرجع سابق، ص491.

– تحقيق مستوى عال من التعاون والتكامل بين الإدارة والموظفين، بما يضمن التنفيذ الفعال للمبادئ والدراسات العلمية التي يعدها المختصين والمهندسين، والتالي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية[1].

– انتقاء الموظفين بناءا على أسس علمية مع التركيز على تدريبهم المستمر وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

– التخصص وتقسيم العمل ويكون من خلال بعدين رئيسين يتمثل البعد الأول في البعد العمودي الذي يقوم على الفصل بين مهام الإدارة والموظفين، أما البعد الثاني فهو البعد الأفقي ويتمثل في توزيع المهام بين الموظفين ضمن المستوى الوظيفي ذاته. [2]

ثانيا: نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

قام هنري فايول بتوثيق خبراته في مجال الإدارة في كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة" الذي نشر عام 1911، حيث عرض من خلال تصوره للعملية الإدارية والأساليب المتبعة في توجيه الموظفين والعمال وإدارة الأعمال، وقد قسم فايول الإدارة إلى قسمين رئيسيين أحدهما يتعلق بمبادئ الإدارة والأخر بوظائفها.

وبناءا على تجربته الواسعة في المجال الإداري وضع فايول نظريته حول المبادئ الإدارية والتي تضمنت أربعة عشر مبدأ اعتبرها من أهم الركائز في العمل الإداري، كما أشار إلى أن المهارات الإدارية يمكن تعليمها داخل قاعات الدراسة ثم تطويرها وتعزيزها من خلال التطبيق العملي في بيئة العمل، وبين أيضا أن نظريته تتميز بالمرونة مما يسمح بتطبيقها في مختلف الأوضاع والظروف التي قد تمر بها المنظمات.

وتتمثل المبادئ الـ 14 لفايول في :

1. مبدأ تقسيم العمل.
2. السلطة والمسؤولية.
3. النظام.
4. مبدأ وحدة السلطة الآمرة.
5. مبدأ وحدة التوجيه.
6. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
7. مبدأ المكافأة والتعويض.
8. مبدأ المركزية.
9. مبدأ تدرج السلطة.
10. مبدأ الترتيب والنظام.
11. مبدأ المساواة والإنصاف.
12. مبدأ الاستقرار في العمل.
13. مبدأ المبادرة.
14. التعاون. [3]

[1] زهير بغول، **محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية (2006،2007)، ص66.

[2] العابد لزهر، مطبوعة إدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، جامعة عبد الحميد مهري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص34،33.

[3] سمير بوعيسى، **محاضرات في مقياس مدخل إلى العلوم الإدارية**، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، السنة الجامعية (2019،2020)، ص31_34.

أما وظائف الإدارة فقد حددها فايول في خمسة عناصر رئيسية تمثل جوهر العملية الإداري وتشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.

1) التخطيط: هو وضع تصور مسبق لما ينبغي القيام به سواء على المدى القصير أو الطويل، من خلال اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة.

2) التنظيم: يتمثل في ترتيب وتوزيع الأنشطة والمهام داخل المنظمة بشكل منظم، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

3) التوجيه: يشير إلى عملية التواصل مع الموظفين وتوجيههم وتحفيزهم للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

4) التنسيق: هو عملية تحقيق الانسجام بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة من خلال توحيد الجهود وضمان سير العمل بسهولة.

5) الرقابة: وتعني متابعة الأداء بشكل دوري ومقارنته بالمعايير المحددة للتعرف على الانحرافات والإختلالات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب.

وقد جاءت هذه النظرية لتصنيف العديد من الأفكار المهمة في مجال الإدارة، حيث قدمت إطارا متكاملا لوظائف الإدارة إضافة إلى المبادئ الإدارية الأربعة عشر التي وضعها فايول ، بالإضافة إلى تحديد الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها الموظفون داخل المنظمة. [1]

ثالثا: نظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يشير مصطلح البيروقراطية إلى "إدارة المكتب" أو "الإدارة عبر الموظفين" إلى أحد أساليب الإدارة وهي نموذجا من نماذج السلطة، ورغم أن معناها اللفظي قد يوحي بهذا المفهوم نظرا لأنها كلمة مركبة من جزأين الأول Bureau ويعني المكتب والثاني Cracy المشتق من الأصل الإغريقي Kratia والذي يعني القوة أو الهيمنة، ومصطلح البيروقراطية يدل بمجمله على سلطة المكتب او قوة الإدارة المكتبية.

يعرفها ماكس فيبر على أنها" **ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ، والبيروقراطيين تعني أولئك الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية، والذين تم اختيارهم بأساليب ليست وراثية يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات".** [2]

قسم السلطة في التنظيمات إلى ثلاثة أقسام وهي:

[1] مريم أرفيس، مرجع سابق، ص493.

[2] زهير بوضرسة، **البيروقراطية والواقع الإداري: المفهوم والممارسات**،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد08، العدد02، جوان 2022، ص240.

السلطة البطولية أو الكاريزماتية : وهي الصفات الشخصية الاستثنائية في الفرد مثل الجاذبية والتأثير الفطري، حيث يكتسب القائد نفوذه من قدرته على إلهام الآخرين.

السلطة التقليدية : تستند إلى الأعراف والتقاليد الاجتماعية، حيث يمنح للفرد السلطة بناءا على موقعه في الهيكل الاجتماعي أو الوراثي.

السلطة القانونية الرشيدة : تقوم على قواعد وأنظمة قانونية واضحة وتمارس من خلال منظمات بيروقراطية تعتمد على الكفاءة والتنظيم الرسمي.

رابعا: نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

إن العلاقات الإنسانية من أبرز الاتجاهات في الفكر الإداري فهي تمثل جانبا هاما من العلوم السلوكية، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لسلسلة من الدراسات عرفت بدراسات هاوثورن، والتي أجريت خلال عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين،

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة العلمية التي أسسها فريديريك تايلور، والتي اتسمت بطابعها السلطوي في تعاملها مع الموظفين مركزة على الإنتاجية والانضباط دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل.

و أول ما بدأ به التون مايو في دراسته هو التركيز على الظروف الفيزيقية في بيئة العمل مثل الإضاءة والضوضاء والتهوية ومدى تأثيرها على الإنتاجية، لكنه سرعان ما حول اهتمامه إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في السلوك داخل التنظيم، وتوصل إلى أن فهم سلوك الموظفين واتجاهاتهم يتطلب النظر إلى طبيعة التنظيم الاجتماعي في مكان العمل. [1]

وأكد مايو أن الموظف ليس كائنا نفسيا معزولان بل هو جزء من جماعة تؤثر في سلوكه وتوجهه وتصرفاته من خلال القيم والمعايير التي تسود داخلها.

نستنتج أن هذه النظرية تقوم على أساس أن المنظمة هي كيان اجتماعي يعتمد على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، كما أن الحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد وأدائهم. القيادة الديمقراطية التي تشجع مشاركة الموظفين تسهم في تحسين بيئة العمل، بالإضافة إلى أن رضا الموظفين يزيد من إنتاجيتهم ، من الضروري أيضا تطوير نظام فعال للاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات وفي هذا السياق يحتاج المدير إلى مزيج من المهارات الاجتماعية والفنية لضمان سير العمل بكفاءة. [2]

[1] جميلة بن زاف، مرجع سابق، ص61.
[2] المرجع نفسه، ص62، 61.

خامسا: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تستند هذه النظرية إلى تصنيف احتياجات الفرد إلى خمسة أنواع وفقا لتسلسل الهرمي الذي قدمه أبراهام ماسلو سنة 1954 وهي:

أ_الحاجات الفيزيولوجية: وهي تشمل الاحتياجات الأساسية التي لا يمكن للفرد الاستغناء عنها مثل الطعام، الماء،النوم وغيرها من متطلبات البقاء.

ب_حاجات الأمن: تتمثل الحاجة إلى الأمن في رغبة الفرد في العيشة في البيئة يسودها الهدوء والراحة النفسية، لما يضمن له حياة خالية من المخاطر التي تهدد حياته أو استقراره.[1]

ج- حاجات الانتماء والحب: لمجرد أن يؤمن للفرد احتياجاته الفيزيولوجية واحتياجاته من الأمان تبدأ حاجاته الاجتماعية في الظهور وعلى رأسها حاجة الانتماء والمودة والعلاقات الإنسانية فينشأ نوع جديد من الاحتياج يتمثل في الرغبة في الانخراط ضمن جماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ويسعى إلى إقامة علاقات ودية مع الآخرين وتكوين صداقات إضافة إلى حاجته إلى الاستقرار الأسري من خلال الارتباط بشريك وأبناء.

د- حاجات التقدير: بعد إشباع الحاجات الأساسية تبرز حاجات التقدير، حيث يسعى الفرد إلى نيل الاحترام والتقدير من الآخرين إضافة إلى احترامه لذاته وثقته لقدراته.

وتنقسم هذه الحاجات إلى نوعين الأول يتعلق بالرغبة في الانجاز والقوة والاستقلال، والثاني يشمل السعي للشهرة والمكانة والاعتراف، [2]ويعد تحقيق هذه الاحتياجات أساسا لتعزيز الثقة بالنفس والشعور بالقيمة بينما

يؤدي غيابها إلى الإحباط وقد يترك أثارا سلبية على الصحة النفسية.

ه- حاجات تحقيق الذات: عندما يتم تلبية الاحتياجات الموظفين الأساسية يبدأ البعض منهم في السعي لتحقيق ذاتهم من خلال أنشطة وهوايات مثل الرسم، الكتابة، أو ممارسة الرياضة، وتتمثل احتياجات تحقيق الذات في أن يصبح الفرد كما يريد أن يكون وهي احتياجات أقل وضوحا من غيرها، حيث يضل الكثير من الموظفين منشغلين بإشباع الاحتياجات الأخرى ومع ذلك يؤثر السعي لتحقيق الذات لمعظم الموظفين، إذ يختارون وظائف يحبونها ويجيدون فيها تحديا وإشباعا داخليا مما يعزز رضاهم عن عملهم.[3]

يؤكد ماسلو أن ترتيب هذه الحاجات يعتمد على الأولوية فلا يمكن تحقيق حاجات مثل احترام الذات دون تلبية حاجات الأمان والحاجات الفيزيولوجية أولا، في سياق المنظمات

---

[1] عبد الحكيم بلعلوي، مرجع سابق، ص53،52.

[2] سمارة نصير، نجية حمدي، **علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقع الموظفين الجزائريين**، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد32، الجزء الثاني، جوان2018، ص288،289.

[3] المرجع نفسه، ص289.

يمكن للمشرفين تصميم برامج تحفز الموظفين بناءا على حاجاتهم المختلفة في مراحلها مما يخلق بيئة مناسبة لإشباعها، هذا الربط بين الحاجة والعمل يعزز الأداء والإنتاجية ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة. [1]

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يمثل الأداء الوظيفي مؤشر يعكس كفاءة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته، لا يقتصر الأداء الوظيفي على تنفيذ المهام الوظيفية المباشرة بل يشمل مجموعة من الأبعاد المختلفة، كما أنه يتأثر بمختلف العوامل المتداخلة فيها بينها.

الفرع الأول: أبعاد الأداء الوظيفي

تشمل أبعاد الأداء الوظيفي مجموعة العوامل التي تؤثر في قدرة الموظف على أداء مهامه بفعالية، تتنوع هذه الأبعاد بين الجوانب المعرفية والسلوكية والانفعالية وتؤثر في جودة الأداء داخل المنظمة، يتم قياس الأداء الوظيفي بناءا على معايير مثل الالتزام بالأنظمة، التعاون مع الزملاء، القدرة على حل المشكلات والابتكار في العمل، مما يعزز من فعالية الأداء داخل المنظمة.

وتتمثل أبعاد الأداء الوظيفي في :

1/البعد التنظيمي للأداء: يرتبط الأداء التنظيمي للمنظمة ارتباطا وثيقا بطريقة تنظيمها الداخلي، حيث أن عملية قياس هذا الأداء تعتمد بشكل أساسي على الهيكلة التنظيمية وليس على النتائج الاقتصادية أو الاجتماعية المتوقعة. فالمعايير التي يعتمدها مسيرو المنظمة لتقييم الفعالية التنظيمية تعنى أساسا بكفاءة التنظيم وليس بالضرورة بالنتائج النهائية.

وهذا يعني بأن المنظمة قد تحقق فعالية تنظيمية تختلف عن الفعالية المرتبطة بالمردود الاقتصادي والاجتماعي، كما أن اعتماد هذه المعايير يساهم بشكل كبير في تقيم الأداء بحيث يتيح للمنظمة إمكانية التعرف المبكر على المشكلات التنظيمية من خلال مؤشرات أولية قبل أن تظهر أثارها السلبية على مستوى النتائج العامة.

2/ البعد الاجتماعي: يرتبط البعد الاجتماعي للأداء بمدى شعور أفراد المنظمة بالرضا على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيث يعد هذا الرضا مؤشرا هاما على ولاء الموظفين وارتباطهم بالمنظمة، وتكمن أهمية هذا البعد في أن الأداء العام للمنظمة لا يمكن أن يبلغ أقصى فعاليته إذا اقتصر الاهتمام على الجانب الاقتصادي وأهمل الجانب الاجتماعي المتعلق بالموارد البشرية. ومن المعروف في أدبيات التسيير أن جودة الأداء ترتبط بتكامل الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية. لذلك من الضروري منح أهمية كبيرة للمناخ الاجتماعي

[1] عبد الحكيم بلعلوي، مرجع سابق، ص53.

داخل المنظمة بما في ذلك طبيعة العلاقات الاجتماعية والبيئة التفاعلية بين الأفراد وذلك لتجنب نشوء الصراعات وتحقيق أداء مستدام ومتوازن. [1]

3/ البعد الاقتصادي للأداء: يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على الحفاظ على استمراريتها وكفاءتها الاقتصادية من خلال إدارة رأس المال البشري بطريقة توازن بين تحقيق مصالح المنظمة وضمان رضا الموظفين. [2]

وهناك من يرى أنه توجد أبعاد أخرى للأداء الوظيفي وهي تشمل:

1)وحدة التحليل: وقد تتمثل في الفرد أو جماعة صغيرة أو منظمة، وهي التي يتم تقييم أدائها.

2)مقاييس الأداء: تشمل العناصر الأساسية للقياس بين مختلف المجالات ومنها على سبيل المثال لا الحصر: الجودة، الربحية، النمو، رضا الموظفين.

3)قياس الأداء: يمكن أن يتم استخدامها إما موضوعية (كمية) أو ذاتية (نوعية) حسب طبيعة التوافق. [3]

4)الإطار الزمني للأداء: يختلف في تقييم الأداء من حيث المدة المحددة والتي قد تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى وتعتمد على تقييم الهدف.

5)مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: يحدد ما إذا كان الهدف هو تحقيق مستوى الأداء الحالي أو العمل على تحسينه وتطويره، ما يجب فعله هو تحسين جزء كبير من مفاعيل القوة. [4]

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العناصر التي تهتم بها المنظمات نجد الأداء الوظيفي الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية ، ويتأثر هذا الأخير بمجموعة من العوامل المتداخلة فيما بينها ومنها البيئية والتنظيمية، ويساهم فهم هذه العوامل وتحليلها في تحسين الأداء وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

تتلخص هذه العوامل فيما يلي:

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد07، 2009_2010، ص219.
[2] مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، مرجع سابق، ص68.
[3] أمجد عبد الرحمن الأهدل، **أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص11.
[4] المرجع نفسه، ص12.

1_ نظام المكافآت والحوافز: تركز أنظمة المكافآت التي تضعها الإدارة بشكل كبير على نجاح تطبيق نظام التعويضات داخل المنظمة من خلال استخدام نظام الدفع مقابل الأداء الذي يزيد من قدرة المنظمات على تحقيق الإنجاز، ويميز بين الموظفين من حيث التعويضات من خلا مستوى أدائهم.

وتعكس المنظمات التي تطبق هذا البرنامج فلسفة تعتمد على تحفيز الموظفين المتميزين من خلال مكافأتهم بشكل عادل كما يتم منح اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرا ف تحقيق أهداف المنظمة.

2_ غياب الأهداف المحددة: عند غياب الخطط الإستراتيجية لأهداف وعمل المنظمة يصبح من الصعب عليها قياس ما حققته من إنجازات ومتابعة الأداء، إذ أنها لا تتوفر على معايير محددة للحكم على جودة الإنتاج أو كفاءة الموظفين [1]،ونتيجة لذلك يغيب التمييز بين الموظف الذي يتقن عمله ومن يقصر فيه مما يؤدي إلى ضعف الحافز ويؤثر على الكفاءة العامة للمنظمة.

[1]جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون، 2022، ص15.

3_ غياب المشاركة في الإدارة:

عدم مساهمة الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية في عمليات التخطيط وصنع القرار يؤدي إلى اتساع الفجوة بين القيادة الإدارية والموظفين، مما يضعف مستوى الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، ويؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى أداء الموظفين وذلك لشعورهم بعدم المشاركة في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها أو المشاركة في اقتراح حلول للمشكلات التي تعترض أدائهم وهذا ما يشعرهم بأنهم مهمشين داخل المنظمة.

4_ اختلاف مستويات الأداء: من العوامل التي لها تأثير على أداء الموظفين فشل الأساليب في ربط معدلات الأداء بالمكافآت المادية والمعنوية، فكلما انعدمت العلاقة بين التميز في الأداء والحصول على الترقيات أو الحوافز قلّ تأثير تلك الحوافز كمصدر للتحفيز، لذلك تظهر الحاجة إلى وجود نظام فعال لتقييم الأداء يمكّن من التفريق بين الموظف عالي الكفاءة والموظف ذو الأداء المتوسط، والموظف الذي لا يحقق أي فعالية في الوصول إلى أهداف المنظمة.

5_ مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى أداء الموظفين، إذ يعد انخفاض مستوى الرضا الوظيفي تدني وانخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية بحيث يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل المختلفة سواء كانت تنظيمية كالحوافز والمسؤوليات أو شخصية تتعلق بالموظف كالسن والمؤهل العلمي والجنس.

6_ التسيب الإداري:

يؤدي التسيب الإداري إلى إهدار ساعات العمل في مختلف الأنشطة غير المنتجة وقد تكون مؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وترجع أسباب هذا التسيب عندما يكون أسلوب القيادة والإشراف ضعيف أو في حالة عدم فعالية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة. [1]

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي تكمن في:

1_ تحسين الموظف: بحيث يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحسين الموظف وذلك من خلال التركيز على أهم النقاط والمتمثلة في:

– الاهتمام بالجوانب الإيجابية للموظف ونقاط قوته ومحاولة معالجة نقاط الضعف في أدائه، مع الاعتراف بأن كمال الفرد غير ممكن وأنه من الممكن وجود بعض القصور لدى كل فرد.

[1] جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات،المرجع نفسه، ص16.

– الاهتمام بتحقيق التوازن بين ما يقوم به الموظف وبين ما يريد انجازه، لأن وجود التوافق بين الرغبة والأداء يحقق الأداء المتميز.
– بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون جهود تطوير وتحسين الأداء متناسقة مع اهتمامات الموظف من خلال توضيح الدور الذي يلعبه هذا التحسين في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف.

2_ تحسين الوظيفة: إن تغيير مهام الوظيفة يعتبر فرصة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، لأنه قد يتراجع مستوى أداء الفرد إذا كانت المهام روتينية أو تفوق قدرات الموظف، ومن أساليب تحسين الوظيفة إعطاء الموظفين فرص المشاركة في فرق العمل أو المجموعات وحل مختلف المشاكل المتعلقة بالمنظمة، ويتضمن تحسين الوظيفة توسيع نطاقها من خلال زيادة المسؤوليات الممنوحة للموظف، وإضافة مختلف المهام التي تعزز شعوره بالأهمية والتحفيز. [1]

3_ الموقف: ويعني طبيعة البيئة التنظيمية أي بيئة المنظمة التي يعمل فيها الأفراد والتي تتضمن مناح العمل وأساليب الإشراف، الموارد المتوفرة، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4_ الهدف: وهي الأهداف التي يجب على الموظف أن يحققها ضمن نطاق المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، لأن هذا الأداء يمثل انعكاس لمستوى نجاحه وإخفاقه في تحقيق تلك الأهداف سواء كانت في أدنى المستويات أو أعلاها. [2]

[1] فتيحة فرقاني، **محاضرات في مقياس التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2023/2022، ص91.
[2] أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، **تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز**، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال الدراسات العليا، 2016، ص76.

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي

يعد التمكين التنظيمي من أبرز الممارسات الإدارية التي تعزز كفاءة العنصر البشري، فهو المحرك الأساسي لنجاح المنظمات ويكون ذلك من خلال الدور الذي يلعبه في تعزيز الثقة والمشاركة وتحسين الأداء الوظيفي، كما أن كفاءة هذا التمكين ترتكز على عوامل مساندة كالقيادة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالمشاركة وسنفصل فيها كالتالي

المطلب الأول: القيادة الإدارية والتمكين

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تساهم في عمليات تطوير المنظمات، فهي لا تقتصر على توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف فقط، بل تشمل أيضا تحفيزهم وتمكينهم ليصبحوا فاعلين في صنع واتخاذ القرارات، ومن هنا يأتي دور التمكين التنظيمي الذي يعتبر من الأساليب الحديثة التي تسهم في تعزيز قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

تعرف القيادة بأنها **"النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".** [1]

ويقصد أن القيادة هي العملية التي يتولى القائد من خلالها مسؤولية اتخاذ القرارات، والإشراف على الأعمال التي يقوم بها الآخرون، وإصدار الأوامر، وتعتمد القيادة على استخدام السلطة الرسمية الممنوحة للقائد الإداري، فالقائد ليس فقط من يوجه ويصدر الأوامر بل هو أيضا من يعمل على تحفيز الفريق وإلهامهم لتحقيق أفضل النتائج من خلال التنسيق الفعال والقرارات الحكيمة.

أولا: أسس القيادة الإدارية:

وتتمثل أسس القيادة الإدارية فيما يلي:

- منح المرؤوسين حرية التصرف في وضع الخطط المتعلقة بالعمل وتسطير الأهداف والإشراف وتعزيز الوعي بالمسؤولية والانتماء.
- العمل على تعزيز وحدة الجماعة وتضامنها وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المرؤوسين. [2]

ثانيا: القيادة المُمَكِنّة

[1] بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الإجازة في الإعلام والاتصال(BMC)، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص15.

[2] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص64.

وهي القيادة التي توفر الفرص للموظفين لتمكينهم من خلال إتاحة الموارد والمعلومات للموظفين في المناصب الإدارية الدنيا، وأن تفوض الصلاحيات وتشرك الموظفين في عمليات صنع القرار وتحمل مسؤولياتها بالإضافة إلى أنها تشجع موظفيها على الابتكار والإبداع في العمل، وتدعم الثقة بين الموظفين والمنظمة. [1]

ثالثا: أبعاد سلوك القيادة المكنة

قام كونزاك أوثرز(Konezak others) بتحديد ثلاث أبعاد لسلوك القائد الممكن تتجلى فيما يلي:

تفويض السلطة: يعتبر هذا البعد أساسي لأن مصطلح التمكين أو أن تمكن يعني أن تمنح السلطة أو تفوضها للآخرين.

المساءلة عن النتائج: في هذا البعد يتم التركيز على المساءلة على النتائج أي أنه بالإضافة إلى أن التمكين يتعلق بمنح السلطة يتطلب كذلك إيجاد آلية التي تقع من خلالها المسؤولية عن النتائج على الأفراد وفرق العمل، ونتيجة لذلك يجب على المديرين مشاركة الموظفين في المعرفة والمعلومات حتى يكون الأداء بشكل أفضل وهذا ما يتطلبه التمكين.

التدريب على الأداء الإبداعي: يتضمن هذا البعد التحفيز والتشجيع على القيام بالمخاطر المحسوبة، واستحداث الأفكار الإبداعية والإبتكارية أو التفكير خارج الصندوق، بالإضافة إلى التعلم من الأخطاء وتحويلها إلى نقاط قوة.[2]

رابعا: التمكين وفق النظريات القيادية الحديثة

1/ **القيادة التحويلية:** تم وضع هذه النظرية من قبل(James Burns، 1978)، الذي اعتبر أن القائد لا يعمل لوحده بل هناك علاقة قوية بينه وبين الموظفين، وأن التحفيز والموارد يلعبان دورا مهما في هذه العلاقة.

لاحقا، جاء (Bass، 1985) وطوّر هذه الفكرة بشكل أكبر حيث قام بإجراء دراسات وأبحاث ميدانية ليثبت أن هذا النوع من القيادة فعال بالفعل، وقدم تعريفا خاصا للقيادة التحويلية بحيث عرفها بأنها القدرة على التأثير في الآخرين بطريقة تجعلهم يقدمون أداء يفوق المتوقع نتيجة شعورهم بالإعجاب والتقدير والثقة تجاه القائد، ويزداد هذا الحافز عندما يسهم القائد في توعية الأفراد بأهمية العمل الذي يقومون به، ويشجعهم على التفكير بما يخدم

[1] حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، **إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**: الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص42.
[2] علي مكيد، فاطنة بلقرع، مرجع سابق، ص379،380.

الفريق والمنظمة وليس مصالحهم الشخصية فقط، كما يساهم القائد في دعمهم لتحقيق ذواتهم وتطوير قدراتهم. [1]

يشكل القائد التحويلي عنصرا فاعلا في تعزيز تمكين الموظفين وتطويرهم، فهو يعمل على تشجيع الموظفين على التفكير المستقل والإبداع ويحفزهم على تقديم المبادرات والمشاركة في تحسين بيئة العمل، كما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والدعم من خلال إمدادهم برؤية مستقبلية واضحة تحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة. ويبتعد هذا النمط القيادي عن الأساليب التقليدية القائمة على العقاب والمكافآت مفضلا أسلوب الإلهام والتحفيز الذاتي، مما يعزز من فعلية الأداء ويزيد من ولاء الموظفين للمنظمة. [2]

2/ القيادة التبادلية: هي سلسلة من التبادلات المبنية على المنفعة والمصلحة المتبادلة وتتضمن وعودا مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، فيما يتعلق بالمهام والمسؤوليات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويعتمد ذلك بالتقيد بالقوانين والإجراءات المعتمدة داخل المنظمة حيث يقوم القائد بتوضيح معايير الأداء المطلوبة والأهداف المسطرة بشكل دقيق.[3] ويتمثل هدف القيادة التبادلية في دعم الموظفين لتلبية احتياجاتهم مما يعزز ثقتهم ويساهم في الحفاظ على استقرار المنظمة وتنفيذ مهامها اليومية بشكل منتظم، كما تتيح هذه القيادة للمديرين الفرصة لتكريس مهاراتهم وطاقاتهم نحو تحسين البرامج القائمة مع التركيز على تطوير الموظفين مهنيا وتلبية احتياجاتهم وتحفيزهم من خلال نظام الثواب والعقاب[4].

ويتسم القائد التبادلي بدعمه للمرؤوسين ضمن إطار الشرعية وباستخدام أسلوب الترغيب مع التركيز على النوعية وتعزيز الرضا الوظيفي، كما يلجأ أحيانا إلى أسلوب الإدارة بالاستثناء بحيث يتم التدخل عند الضرورة فقط، ويعتمد هذا النوع من القيادة على توضيح ما هو مطلوب من المرؤوسين مع بناء العلاقة بين الطرفين على مبدأ التبادل والمصالح المتبادلة. [5]

3/ نظرية قيادة الفريق:لم تعد القيادة الفاعلة تقتصر على تحفيز الأفراد لتحقيق الأداء المطلوب، بل أصبحت تمتد لتشمل قيادة فرق العمل نحو تحقيق أداء جماعي عالي الجودة وبتكلفة منافسة، ومع تزايد اعتماد المنظمات على فرق العمل في الآونة الأخيرة برزت الحاجة الملحة إلى نمط جديد من القيادة يعرف بـقيادة الفرق (Team Leadership)، وتتمثل أبرز مهام هذا النوع من القيادة في تنسيق أنشطة الفريق وإدارة التفاعل مع البيئة

[1] عبد الرحيم بوخلخال، **القيادة الإدارية: مفاهيم ونظريات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد6، العدد2، 2013، ص267،268.
[2] نعيم بن عطاالله الجهني، وآخرون، **نماذج معاصرة في القيادة**، ط1، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2018، ص74.
[3] محمد عبدالله السليمات، مرجع سابق، ص14.
[4] فاطمة عبد الحليم عبد الرحمن الشعار، أثر **القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية**، مجلةالعلوم التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد33، سبتمبر 2021، ص42.
[5] محمد عبد الله السليمات، مرجع سابق، ص16.

الخارجية للمنظمة، وحل المشكلات التي تواجه الفريق إلى جانب تقديم التوجيه والدعم اللازمين لأعضاء الفريق بما يضمن إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية. [1]

للقيادة دور مهم وأساسي في تطوير المنظمات وجلب الأفضلية التنافسية لها، كما أنها تساهم في رسم وتطبيق الإستراتيجيات والبرامج التي تنمي المنظمة وتساعدها في تحقيق أهدافها ومن هنا يتبين أن القيادة تلعب دورا حيويا في دعم وتفعيل برامج المشاركة والتمكين داخل المنظمة، حيث تشير العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة إلى أن النجاح الحقيقي لأي برنامج يعود بشكل كبير إلى الدور الفاعل للقيادة واهتمامها المستمر وحماسها لتحقيق أهداف البرنامج. [2]

يمكن القول أن القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في تمكين الموظفين من خلال توفير بيئة عمل تشجع على اتخاذ القرارات باستقلالية وتفعيل المشاركة في العملية التنظيمية.

المطلب الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على فاعلية التمكين

يتطلب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مشاركة الجميع في المنظمة، من الإدارة العليا إلى الموظفين الذين يتولون أداء المهام الأساسية بشكل مباشر، ومن خلال التمكين التنظيمي يتم منح الموظفين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات المرتبطة بجودة العمل والعمليات.

عرف جوزيف جوران(Joseph Juran) إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه" [3]

والمقصود من هذا أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر عملية إدارية تقوم على التعاون بين جميع أفراد المنظمة لإنجاز المهام التي تضعها المنظمة، حيث يتم الاستفادة من قدرات الإدارة والموظفين بشكل مشترك لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر وتعتمد هذه العملية على تشكيل فرق عمل تعمل استنادا إلى معلومات دقيقة وموثوقة، بهدف القضاء على أي هدر داخل المنظمة، سواء كان في الوقت أو الموارد أو الجهد، وبذلك تسعى المنظمة لتحقيق تطور دائم في جودتها وكفاءتها مما يساعدها على الوصول إلى أهدافها بنجاح إذا قام كل فرد بأداء عمله بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة.

---

[1] عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سابق، ص269.

[2] مطر سالم، **التمكين في الإدارة**، تم تصفح الموقع يوم: 16 مارس 2025، انظر الرابط

https : N www. Oman daily. Com

[3] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2015، ص54،55.

يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، أي أن هذا الأخير يشير إلى عملية تحسين الأداء والجودة في جميع جوانب العمل داخل المنظمة وذلك بشكل تدريجي ومستمر على مدار الوقت، يتم ذلك من خلال مشاركة جميع الأفراد في المنظمة. [1]

التمكين التنظيمي← إدارة الجودة الشاملة←الأداء الوظيفي.

أولا: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ينبغي الالتزام بالمبادئ الأساسية التالية:

- الالتزام بالتطوير المستمر لجميع العمليات والأنشطة على المدى الطويل لتحقيق الجودة الشاملة.
- دمج التدريب والتطوير الوظيفي في صلب خطة تطبيق الجودة الشاملة.
- وضع خطط منهجية لتحسين المستمر وعدم الاعتماد على العشوائية أو الصدفة.
- تعزيز التكامل والتنسيق بين الإدارات والقطاعات المختلفة داخل المنظمة.

[1] يحي ملحم، مرجع سابق، ص42.

– اعتماد مبدأ التمكين من خلال منح الأفراد صلاحيات مباشرة للمشاركة في عمليات التطوير والتحسين. [1]

– توفير نظام معلومات واتصال فعال يعتمد على بنية تقنية متطورة ومناخ يشجع على التعاون والشفافية، مع دعم وتوجيه العنصر البشري بهدف التطوير المستمر.

– اتخاذ إجراءات إستباقية لتجنب الوقوع في الأخطاء قبل وقوعها وتضمن هذه الإجراءات والآليات التصحيح والدعم الفني في مختلف مراحل الأداء الإنتاجي. [2]

ثانيا: أساليب إدارة الجودة الشاملة

تشمل أساليب إدارة الجودة الشاملة أدوات أساسية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات، وتتمثل هذه الأساليب في:

1/ تفويض السلطة: يتجاوز تفويض السلطة إشراك الموظفين في العمل فقط، بل يمنحهم دورا فعالا في صنع القرار من خلال هياكل تنظيمية تتيح لهم التأثير المباشر في تطوير وتحسين الأداء داخل أقسامهم، ويشمل التفويض نقل كل من السلطة والمسؤولية للمفوض مما يعزز من شعورهم بالثقة والانتماء ويحفزهم على الإبداع وتحقيق نتائج أفضل. [3]

2/ مشاركة العاملين: إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعتبر عنصر أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تسهم في تقليص المشكلات التشغيلية وتحسين الأداء من خلال إشراكهم الفعلي في مختلف العمليات. وقد أثبتت التجربة اليابانية أن اعتماد أسلوب المشاركة يحقق تفوقا ملموسا عند تفعيله بجدية، ومن هذا المنطلق ينبغي تعزيز روح العمل الجماعي وتنمية الابتكار، وتفعيل البرامج التدريبية والتحفيزية، باعتبارها عناصر رئيسية في ترسيخ البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف بكفاءة. [4]

3/ تشجيع الإبداع والابتكار: الابتكار يعرّف بأنه التفكير المبدع الذي يؤدي إلى اكتشاف حلول جديدة للمشكلات القديمة وينتج أفكار أصيلة تتماشى مع الفكر المعاصر، أما الإبداع فهو تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة للمجتمع. يجب على قادة المنظمات أن لا يعتبروا الابتكار والإبداع تهديدا للأساليب التقليدية، بل أن يعملوا على تشجيع الأفكار المختلفة بحيث يتعين عليهم تحفيز الموظفين على طرح الآراء والمقترحات وهو ما يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

---

[1] كمال رزيق، نصيرة عبد الرحمن، **أبعاد إدارة الجودة الشاملة**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ص130،131.

[2] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، **إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، ط1، القاهرة: روابط النشر وتقنية المعلومات، 2016، ص105.

[3] لحبيب بلية، **إدارة الجودة الشاملة: المفهوم_الأساسيات_شروط التطبيق**، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، ص151،152.

[4] إبراهيم لوارتي، **إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات**، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الخامس، 2016، ص363.

4/ بناء الفريق: يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعملون بتعاون لتحقيق هدف مشترك، حيث تجمع بين مهارات مختلفة ومتكاملة ويشترك أفرادها في الالتزام بالهدف العام. وتعزز ثقافة الفريق روح التعاون وتقلل من الفردية في الأداء واتخاذ القرار، رغم أهمية هذا الأسلوب قد يواجه مقاومة من بعض المشرفين لأسباب متعددة.

5/ تطوير مهارات المدير والعاملين: التدريب المستمر هو أداة أساسية لتطوير مهارات المديرين والموظفين ويسهم في تحسين الأداء وتحقيق الجودة الشاملة، وينظر إليه كعملية منظمة تهدف إلى تعزيز المعرفة والمهارات والتحفيز. تؤكد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تدريب جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم لما له دور في تحقيق التحسين المستمر، كما يمّكّن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة مما يساعد المنظمة على الوصول إلى التميز. [1]

من خلال ما سبق نجد أن هذه العناصر تتماشى مع الاتجاه الذي تسعى إليه إستراتيجية التمكين، مما يدفعنا إلى استنتاج مفاده أن هذه الإستراتيجية تعمل على تأسيس واستكمال الجوانب التي أكد عليها خبراء الجودة البارون، فهي تركز على توفير التدريب المناسب للموظفين بما يساعد تفعيل دورهم في عمليات تحسين الجودة والتغلب على المعوقات وتعزيز شعورهم بالفخر بما يقدمونه، مع ترسيخ مبدأ المسؤولية الفردية لدى كل موظف في تحقيق الجودة الشاملة.

بالإضافة إلى أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى إزالة العوائق التي تمنع الموظفين من الافتخار بعملهم وتحمل مسؤولية قراراتهم في تحقيق الجودة. [2]

المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة كعنصر داعم للتمكين

أساليب تمكين الأفراد من الأمور المهمة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، حيث يساهم الموظفون في تلك العمليات. وقد تناول (Bowen and Lawler،1992) في دراساتهم كيفية مشاركة الأفراد في مهام اتخاذ القرار مما يعكس الرغبة في تعزيز إطار الديمقراطية في بيئة العمل.

أشار (Marcinigton and Wilkinson ،2000)إلى أن التمكين مرتبط بالديمقراطية بشكل مباشر من الأساس، بحيث عرف (Geroy et Al،1998) التمكين بأنه **"تصرف يمنح الناس فرصة لصنع القرار بواسطة توسيع مدى حرية الحديث في عملية صنع القرار"** [3]

---

[1] لحبيب بلية، مرجع سابق، ص152_154.

[2] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص32،33.

[3] المرجع نفسه، ص57.

أي أن التمكين يمنح الأفراد أو الفرق القدرة على اتخاذ قرارات تخصهم بشكل مستقل، من خلال إعطائهم مزيدا من الحرية والفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات بدلا من أن يكونوا مجرد منفذين للتعليمات ويصبحون جزءا من صنع القرار مما يتيح لهم التأثير على القرارات التي تؤثر على مهامهم.

تعرّف الإدارة بالمشاركة بأنها أسلوب إداري يشرك الموظفين وأصحاب المصلحة في مختلف مستويات المنظمة في عمليات اتخاذ القرار، ويشمل ذلك مشاركتهم في تحليل المشكلات واقتراح الإستراتيجيات والمساهمة في تنفيذ الحلول، مما يعزز من روح التعاون والانتماء والتحسين من جودة القرارات المتخذة.

تسمح الإدارة التشاركية بمشاركة الموظفين في صنع القرار داخل المنظمة، كتحديد الأهداف وجدولة العمل وتقديم المقترحات، مع التزام الإدارة باحترام آراء الموظفين وأخذها بعين الاعتبار. [1]

أولا: أبعاد الإدارة بالمشاركة (المشاركة الإدارية)

تمثل أبعاد الإدارة بالمشاركة الشروط أو المكونات التي يجب توفرها لتحقيق مشاركة فعالة للموظفين في صنع القرار والمساهمة في تطوير المنظمة وتشمل العناصر التالية: الاتصال، التدريب، نظام التحفيز، النمط القيادي الديمقراطي.

وتأخذ الإدارة التشاركية عدة أبعاد تساهم بدورها في تطوير الأداء الوظيفي.

1) الاتصال: وهو من أهم الأبعاد الداعمة لتطبيق الإدارة بالمشاركة، ذلك لأنه يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تبادل المعلومات والآراء بين مختلف المستويات داخل المنظمة، فهو يوفر المعرفة اللازمة للموظفين ويجعلهم على دراية بمجريات العمل مما يساعدهم على التفاعل والتواصل مع الآخرين وتقديم المساهمات بفعالية داخل فرق العمل، كما أن الاتصال يساهم في تعزيز العلاقات الداخلية منها والخارجية، ويقدم الدعم للموظفين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.

ولا يكتمل نجاح الإدارة بالمشاركة إلا من خلال فتح قنوات اتصال واضحة وفعالة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تقوم على الصراحة، الشفافية، وتشجيع الحوار وتبادل الأفكار والتعلم الجماعي.

2) التدريب: من أهم الركائز الأساسية في إطار الإدارة بالمشاركة التدريب، ويهدف هذا الأخير إلى تطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع مهامهم الجديدة، مثل مهارات اتخاذ القرار، حل المشكلات والتفاعل داخل فرق العمل. ويساعد التدريب على تعزيز قدراتهم في

[1] سليمة الغاوي، **مفهوم الإدارة التشاركية**، تم تصفح الموقع يوم: 22 أفريل 2025. انظر الرابط
http: // mawdoo3 .com

تحليل السلوك، التواصل الفعال، وتقبل آراء الآخرين، مما يجعلهم في حالة تعلم مستمر. وتتعدد أساليب التدريب فمنها دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المحاكاة، المناقشات الجماعية، والتناوب الوظيفي، وذلك لتنمية التفكير التحليلي، اكتساب الخبرة، وتحسين الأداء في بيئة العمل التشاركية.

3) نظام التحفيز: يشكل نظام التحفيز أحد العناصر الجوهرية في دعم تطبيق الإدارة بالمشاركة لأنه يساعد في رفع مستوى رضا الموظفين ودافعيتهم نحو العمل والمشاركة الفعالة في تطوير المنظمة.

ويعتمد هذا النظام على تنوع الأساليب التحفيزية سواء المادية مثل تقاسم الأرباح أو المعنوية كالتقدير والثناء والاعتراف بالإنجازات والقدرات الفردية، كما يشمل التحفيز النفسي من خلال تقديم الدعم وتشجيع الإبداع والاستقلالية في الأداء دون الحاجة إلى رقابة مستمرة، مما يشعر الموظفين بالثقة في أنفسهم وقدراتهم، هذا الشعور يعزز الرغبة لديهم في تطوير الذات والميل نحو التنافس الإيجابي والحرص على تبادل المعرفة والمعلومات ، وبهذا يصبح التحفيز أداة فعالة في تحسين الأداء الفردي والجماعي ودعم بيئة العمل التشاركية. [1]

4) النمط القيادي الديمقراطي: تستند الإدارة بالمشاركة على نمط قيادي ديمقراطي يشجع على ثقافة المشاركة وتمكين الموظفين ويعزز الثقة بينهم وبين الإدارة، فهذه القيادة لا تفرض الأوامر بل تفتح المجال أمام الأفراد للتعبير عن آرائهم وتحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في صنع القرار، وهي تقوم على قيم التعاون، العمل الجماعي، والاستقلالية مما يسهم في تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين. [2]

من أهم ركائز هذا النمط القيادي تمكين العاملين الذي يمنحهم المعلومات، المعارف، الأدوات، والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامهم والتفاعل مع محيطهم المهني بطريقة أكثر استقلالية، يشعر الموظفون أنهم محل تقدير من خلال تقليص الرقابة المباشرة وزيادة الثقة، مما يحفزهم على الأداء الأفضل ويزيد من التزامهم تجاه أهداف المنظمة.

يعد اتخاذ القرار السليم جوهر العملية الإدارية في أي منظمة، ومن أجل الوصول إلى هذا القرار لابد من تفعيل مبدأ المشاركة، حيث أنها تمارس في مناخ ايجابي يضمن فاعليتها وليس فقط كإجراء شكلي يمنح الشرعية لقرار سبق أن اتخذته الإدارة العليا. فالمشاركة عنصرا مهما يسهم في الوصول إلى القرار السليم، فهي تؤثر في كافة مراحل اتخاذ القرار بدءا من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وصولا إلى اختيار الحل

[1] سناء طباخي، وسيلة بن ساهل، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، ديسمبر 2014، ص357،358.
[2] المرجع نفسه، ص357.

المناسب؛ ويشارك الموظفون في الإدارة في هذه المراحل مما يحسن من جودة القرار، ولا يتوقف دور الموظفين عند حدود المشاركة في صنع القرار، بل قد يمتد ليشمل مراحل تنفيذه أيضا مما يقوي التزامهم وفاعليتهم في تحقيق الأهداف[1].

في ضوء ما سبق يمكن التأكيد أن التمكين التنظيمي لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي فقط ، بل يساهم أيضا في تفعيل المشاركة الإدارية التي تسمح بمشاركة الموظف في صنع القرارات وتنفيذها وهذا ما يرفع لديه مؤشر الرغبة والقدرة في رفع الأداء الوظيفي وهنا يرتفع بالمقابل مؤشر التمكين الإداري، كما ترتبط العلاقة التفاعلية بين التمكين ورفع الأداء من خلال اندماج ثلاثة عناصر أساسية وهي القيادة الإدارية، المشاركة الإدارية، والجودة الشاملة، فكلما كانت المنظمة تمتلك قيادة إدارية تشجع المشاركة في صنع القرار وتعتمد معايير الجودة الشاملة في العملية الإدارية كلما ساعد ذلك على تمكين الموظف الإداري الذي يرفع بدوره نسبة الأداء بما يتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها.

[1]سميرة محمد سالم الطراونة، **دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، أبريل 2016، ص838.

خلاصة

في ختام هذا الفصل، يمكن القول أن إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات لم تعد تركز على المعايير التقليدية بل أصبحت تركز على مقاربات ومفاهيم جديدة لها تأثيرات مباشرة في تطوير العمل التنظيمي، وقد ظهرت عدة مدارس ونظريات ترى بأن سر تطور أي منظمة لابد وأن يرتبط بعملية تمكين الموظف بفعالية، من خلال مختلف المتغيرات التي لها دور فعال في تحقيق ذلك، فالتمكين يمثل أحد العناصر الجوهرية التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي، بحيث أن توفير بيئة عمل داعمة تشعر الموظف بالاستقلالية والثقة والمشاركة في صنع القرارات يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي والدافعية وينعكس إيجابا على أدائه، كما أوضحت الدراسات والنماذج النظرية أن العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي ليست علاقة ظاهرية فقط بل تتعدى الحدود التقليدية لتشمل الأبعاد النفسية والسلوكية التي تؤثر على إنتاجية الفرد ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن فهم هذه العلاقة وتوظيفها ضمن الأطر الإدارية يعتبر خطوة إستراتيجية لخلق بيئة عمل أكثر فاعلية وتحسين جودة الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي.

الفصل الثانـي

الدراسة الميدانية بمديرية الثقافة ولاية تيارت

تمهيد

بعدما تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري لمفهوم التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يتضمن تطبيق الدراسة ميدانيا من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، وذلك من خلال إسقاط الدراسة على واقع المنظمة الإدارية والمتمثلة في مديرية الثقافة لمعرفة مدى تأثير التمكين التنظيمي على الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة وسنحاول تقديم تعريف للمنظمة وهيكلها التنظيمي، وعرض مختلف أدوات جمع البيانات والأساليب المعتمدة والتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة واختبار الفرضيات وتحليلها والخروج بنتائج.

المبحث الأول: ماهية مديرية الثقافة

لقد عرف القطاع الثقافي في الجزائر استقرارا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 94/414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 المتضمن إحداث مديريات الثقافة على مستوى كل الولايات محددا بذلك المهام المنوطة بها، هذا المرسوم الذي أعطى دفعا جديدا لديناميكية العمل الثقافي وتنظيمه وتسيير هياكله.حيث تعد مديرية الثقافة إحدى الهيئات الحكومية التي تهتم بتطوير القطاع الثقافي في المجتمع والسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية والطبيعية والحفاظ عليها.

المطلب الأول: التعريف بمديرية الثقافة وهيكلها التنظيمي

بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 94/414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 أصبحت مديرية الثقافة هي الممثل الوحيد لوزارة الثقافة على مستوى الولاية وبالتالي الوصي الأول على المؤسسات الثقافية التابعة لها، فهي تعمل على تنفيذ السياسة العامة للثقافة بالدولة وتنفيذ برامج الوزارة المتعلقة بالتنشيط الثقافي والتراث والتخطيط وذلك بالتنسيق مع المجلس الشعبي الولائي والمجلس الشعبي البلدي وكذا الجمعيات الفاعلة بالولاية.

أولا: الموقع والمساحة

تقع مديرية الثقافة ببلدية تيارت، يحدها شمالا مشروع المكتبة الرئيسية وجنوبا بنايات موجودة، شرقا طريق باتجاه حي المنظر الجميل ومن الغرب ثانوية بلهواري محمد، تبلغ مساحتها الإجمالية 4050 م...

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة : ويشمل مختلف العناصر والمصالح:

يسير مديرية الثقافة مدير، يعين بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالثقافة ،[1]وتنهى مهامه بالطريقة نفسها، تشمل كل مديرية للثقافة على أربع (4) مصالح ويمكن أن تضم كل مصلحة منها ثلاثة مكاتب على الأكثر تبعا لجسامة المهام التي تضطلع بها، وتبين بدقة كيفيات التطبيق بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية

مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين :تهتم مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين بإعداد مخطط تسيير المستخدمين ومتابعة تنفيذه و إحصاء الحاجات إلى الموارد البشرية الضرورية للسير الحسن للقطاع، ضمان سير الممتلكات المنقولة والعقارية ، إعداد المخططات السنوية لتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

[1] الأمانة العامة لمديرية الثقافة لولاية تيارت، وثيقة تم الحصول عليها من موظف في القسم الإداري، 13 أفريل 2025.

مصلحة النشاطات الثقافية :

تنشط الأعمال، تشجع العمل المحلي في مجال الإبداع والترقية الثقافية والفنية بذلك، تبدى رأيها في طلبات الإعانة التي الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتنسقها، وتمسك بطاقية تتقدم بها هذه الجمعيات

مصلحة الفنون والآداب : تعد برامج العمل الثقافية السنوية والمتعددة السنوات وتقترحها بالتشاور مع المؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة، ترقي المطالعة العمومية وتطور شبكة المكتبات، تسهر على حماية المعالم والأماكن التاريخية أو الطبيعية وصيانتها والحفاظ عليها.

مصلحة التراث الثقافي :تهتم مصلحة التراث الثقافي بتسيير الملفات المتعلقة بالممتلكات الثقافية (المادية واللامادية التي تضمها الولاية حيث يتم إعداد ملفات التسجيل في قائمة الجرد الإضافي والتصنيف في قائمة التراث الوطني المعالم التاريخية والمواقع الأثرية)، كما يتم التنسيق بين مختلف المصالح والهيئات الولائية التي تسهر على حماية المعالم والأماكن وكل ما يتعلق بحماية وتسيير الممتلكات الثقافية وصيانتها والحفاظ عليها. التاريخية أو الطبيعية. [1]

المطلب الثاني: أهداف وآفاق القطاع الثقافي :

أولا: أهداف القطاع الثقافي: يهدف القطاع الثقافي إلى:

- تشجيع العمل المحلي في ميدان الإبداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني.
- تنشط أعمال الجمعيات ذات طابع ثقافي وتنسقها وتمسك بطاقية خاصة بها.
- تبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة.
- تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية أي مشروع إنشاء هياكل جديد ذات طابع ثقافي وتاريخي وإقامتها.
- تتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث المتصلين بالثقافة.
- تعد وتقترح بالتشاور مع مؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة ، برامج العمل الثقافي المتعددة السنوات.
- تعمل لترقية المطالعة العمومية وتطور شبكة المكتبات.
- تسهر على تطبيق التشريع في مجال المعالم والآثار التاريخية والطبيعية.
- تتابع عمليات استرجاع التراث الثقافي والتاريخي وترميمه.

[1]نفس المرجع السابق.

– تشارك في عمليات ترقية الصناعة التقليدية المحلية التي تسهر على المحافظة عليها.

– تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة في الولاية وتقترح أي إجراء يرمي لتحسين تسييرها وعملها.

– تقيم دوريا الأنشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج والحصائل المرتبطة بها.[1]

– تتخذ أي إجراء يتصل بالأنشطة الثقافية.

ثانيا: آفاق قطاع الثقافة: وتتمثل في:

– متابعة المسار المهني للمستخدمين (الدرجة والترقية).

– إن الهدف الأساسي هو ضمان تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز للقطاع السهر على المطابقة القانونية

– لكيفيات إبرام الصفقات العمومية للقطاع وعلى حسن تنفيذها.

– الحيازة على مقر لمديرية الثقافة تابع للمديرية.

– بالإضافة إلى مشروع دار الثقافة سطرت مديرية الثقافة مقترحات لمشاريع ثقافية جديدة خاصة

– بالإنجاز وبمشاريع التراث الثقافي ومنها :

– إعداد دراسة خاصة بالمعالم والمواقع الأثرية من أجل تصنيفها وتسجيلها كمشاريع دراسة و تثمين.

– إعداد دراسات حول الفضاءات الثقافية المهجورة والمهترئة وطلب تسجيل مشاريع من أجل تهيئتها و ترميمها.

– إعداد قائمة المنشآت ثقافية جديدة تدخل في نظرة المديرية لوضعية القطاع على المدين المتوسط والبعيد.

يمكن أن توجز مصلحة الإدارة أفاق المشاريع المستقبلية فيما يلي:

تم اقتراح ضمن المخطط المقبل ابتداء من سنة 2023 العمليات التالية:

– اقتراح تهيئة وترميم و تجهيز قاعة سينما الأطلس بتيارت.

– اقتراح تهيئة و ترميم وتجهيز قاعة سينما الأمير بفرندة.

– اقتراح إحداث مسرح جهوي. 2

[1] نفس المرجع السابق.
[2] نفس المرجع السابق.

إستراتيجية عمل النشاط الثقافي بالولاية:

ركزت مصلحة الإدارة والتخطيط من خلال اقتراح المشاريع وانجازها على ضرورة توفر محيط مؤسساتي تابع للقطاع ويعتبر في صلب العمل الثقافي قاعدة نشاط ترتكز عليه المديرية في تنفيذ مختلف برامج النشاط الثقافي خاصة في ظل تولي مدير الثقافة رئيسا لمجلس الإدارة التابعة لدار الثقافة، أو المكتبة الولائية المحدثة وكذا الصلاحيات المخولة للمديرية بحكم المادة 03 من مرسوم إنشاءها وأهم أنواع الأنشطة والمؤسسات.

النشاط الثقافي:

ورشات دار الثقافة التي تحتوي على قاعة مطالعة كبرى وورشات الأشغال اليدوية، ورشات المسرح، ومسرح الهواء الطلق وقاعة العروض.

المطالعة العمومية:

– المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها (12) ملحقة عبر تراب الولاية لعبت دورا أساسيا في المساهمة في المطالعة العمومية وتشجيع القراءة والمقروئية.

– المكتبة المتنقلة والمتمثلة في مركبة تم استلامها من الوزارة الوصية بإمكانها التعريف بالكتاب والمطالعة العمومية لاسيما برنامج قطاع الثقافة في المناطق النائية

السينما :

– قاعة السينما المتوفرة والمجهزة بأجهزة البث السينماتوغرافي، إلى جانب قاعتين مهيأتين لاحتضان هذا النوع من النشاط وهما مسجلتين في إطار البرنامج العادي وبرنامج دعم النمو ، كما تمت الإشارة إليه قاعات أخرى تتطلب إعادة التهيئة.

المسرح :[1]

– المسرح الجهوي من خلال تجسيد فكرة الوزارة الوصية في إنشاء مسرح جهوي بولاية تيارت طبقا القرار مديرية الإصلاح الإداري بوزارة الداخلية وتعليمات الأمانة العامة للحكومة والمداولات المتمخضة عنها، تجسيدا لأحكام المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 07/18 المؤرخ في 16 جانفي 2005 والمتضمن القانون الأساسي للمسارح الجهوية.

المطلب الثالث: انجازات مديرية الثقافة خلال سنوات 2013-2023

إن الإنجازات التي تم تسجيلها لصالح قطاع الثقافة خلال سنوات 2013-2023 بولاية تيارت، لم تكن مسجلة بهذا الكم والكيف خلال السنوات السابقة ، الشيء الذي جعل القطاع يعرف انتعاشا مؤسساتيا ملموسا سواء بالنسبة للمشاريع المنجزة أو التي هي في طريق الإنجاز لذلك فان الآثار الثقافية والاجتماعية وحتى الاقتصادية منها المباشرة أو غير المباشرة على السكان، ستؤثر ايجابيا على نمو فعاليات و طاقات شبابية كانت تعاني الحرمان وعدم الاطلاع على المخزون الثقافي للمجتمع، و لمعرفة هذا الأثر على الواقع لابد من الإشارة إلى ما يلي:

أولا: آثار الإنجازات الثقافية في إقليم الولاية على المدى الحالي والمتوسط من خلال حصيلة الإنجازات بين سنوات 2013-2023:

إن جملة الإنجازات المسجلة خلال هاته الفترة ، عززت المجالات الثقافية الحيوية في حياة سكان الولاية بالنظر إلى توسعها وتوزيعها الشامل عبر تراب الولاية خاصة المجالات الثقافية التالية:

. مجال القراءة العمومية والكتاب:

ملحقة جهوية للمكتبة الوطنية بفرندة ، وتعزيزها برصيد مرجعي كبير كونها تتوسط إحدى أكبر دوائر الولاية.

12 مكتبة تتوزع على أكبر بلديات الولاية وحتى بعض البلديات الناشئة مما غطى الفراغ في مجال المؤسسات الثقافية تمهيدا لتعزيز القراءة العمومية.[2]

.مجال الأعلام الآلي والإنترنت:

– تجهيز 16 مركزا ثقافيا بمكتبات الكترونية قصد ربط البلديات المستفيدة وعددها 16 بالعالم الخارجي لتعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة.

.مجال السينما والعروض الثقافية المختلفة:

– تهيئة قاعتين للسينما بوسط المدينة يتسعان في مجموعهما إلى أكثر من 800 شخص.

– انجاز قاعة للعروض بدار الثقافة تتسع وحدها إلى أكثر من 600 شخص.

[1] المرجع نفسه.
[2] نفس المرجع السابق.

- تهيئة المحافظة إلى مركب ثقافي وإبداعي.

.حصيلة الأنشطة الثقافية :

من خلال تفحص حصيلة الأنشطة الخاصة بقطاع الثقافة بتيارت يمكن أن نوجز أهمهما فيما يلي:

- 27 تظاهرة ثقافية.
- 18 ملتقى ثقافي، علمي، وتاريخي
- 15 أسبوع ثقافي، علمي و تاريخي
- 285 محاضرة متنوعة
- 330 عرض موسيقي مسرحي وسينمائي
- 35 معرض للكتاب
- 61 معرض فني.1
- 583 أمسية موسيقية
- 03 مكتبات علمية وثقافية متنقلة
- 05 عروض أفلام

ثانيا : التأثير المباشر وغير المباشر على المجتمع:

يتبين من خلال حجم النشاطات الثقافية المنظمة خلال الفترة 2013 إلى 2023 عبر تراب ولاية تيارت ومن خلال الأرقام الواردة في الجدول السابق أن الولاية شهدت نقلة نوعية ومتميزة للعمل الثقافي الذي مس كل شرائح المجتمع وكل فئاته بأطيافها وأذواقها ، حيث كانت كل فضاءات العروض الثقافية والفنية مصرحا لفعل ثقافي واكب طموحات شرائح المجتمع خاصة الشبابية منها التي تجاوبت بشكل ملحوظ مع هاته البرامج المتنوعة .

وتمكنت مصالح قطاع الثقافة من جرد لكل القدرات والطاقات الإبداعية للولاية واكتشاف مواهب في مختلف مجالات الفن والأدب ، استطاعت هاته المواهب أن تسجل حضورها الثقافي على مستوى المشهد الثقافي الجزائري بدعم من السلطات المحلية التي لم تتوان في دعم الفعل الثقافي والجمعيات النشطة في هذا المجال ، وكانت جل هاته النشاطات فرصة للتعريف بالمخزون الثقافي للولاية وإبراز أعلامها ومشايخها ، كما كانت مناسبة للمبدعين في هذه الولاية للإفصاح عن قدراتهم والاحتكاك بالأسماء الثقافية والفنية التي استضافتها الولاية في إطار البرامج الثقافية للولاية.[2]

[1] نفس المرجع السابق.
[2] المرجع نفسه.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: عينة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الموسومة بـ "إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي"، تم اختيار عينة قصدية مكونة من (40)موظفًا ينتمون إلى المؤسسة محل الدراسة:مديرية الثقافة لولاية تيارت، باعتبارهم الفئة المعنية مباشرة بموضوع التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي. وقد تم توزيع (40)استبيانًا على أفراد العينة، صيغت عباراته بطريقة واضحة وغير معقدة، لتسهل الفهم وتضمن دقة الإجابات، وتجنّب الغموض أو التأويلات المتعددة.

بعد عملية التوزيع، تم استرجاع (36)استبيانًا صالحًا للتحليل، أي بنسبة استرجاع قدرها 90%من مجموع الاستبيانات الموزعة، في حين تم إقصاء (4) استبيانات بسبب عدم استكمال البيانات أو الإجابة الناقصة على عدد من الأسئلة.

ويوضح الجدول أدناه توزيع الاستبيانات:

الجدول (01-02): توزيع الاستبيانات

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	36
عدد الاستبيانات الملغاة	4
عدد الاستبيانات المعالجة	36

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التوزيع والاسترجاع.

تُعتبر نسبة الاسترجاع المرتفعة مؤشرا إيجابيا يعكس تفاعل أفراد العينة مع موضوع الدراسة، واهتمامهم بالمشاركة في البحث العلمي المتعلق بواقعهم المهني، مما يُعزز من موثوقية النتائج المستخلصة لاحقًا.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على **أداة الاستبيان** لجمع البيانات والمعلومات من عينة الموظفين المدروسة، وذلك لعدة اعتبارات منهجية وعملية، حيث يُعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية، لما يتميز به من سهولة في التوزيع، وسرعة في جمع البيانات، ومرونة في التحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبيان خصيصًا لهذه الدراسة وفقًا لأهدافها ومشكلتها، حيث تم تقسيمه إلى أربعة محاور رئيسية، اشتملت على مجموعة من العبارات المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة لتعزيز البعد التفسيري. وقد جاء توزيع فقرات الاستبيان كما يلي:

- **المحور الأول: البيانات الشخصية**: ويتضمن (4) متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني: التمكين التنظيمي**: ويتكون من (10) عبارات مغلقة تقيس مدى توفر أبعاد التمكين داخل المنظمة، إضافة إلى سؤال مفتوح حول أهم العوامل التي تعزز التمكين.

- **المحور الثالث: الأداء الوظيفي**: ويتضمن (11) عبارة مغلقة تقيس فاعلية الأداء من وجهة نظر الموظف، وسؤال مفتوح حول ما يمكن أن تقوم به الإدارة لتعزيز التمكين.

- **المحور الرابع: العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي**: ويضم (9) عبارات مغلقة تقيس تأثير التمكين على الأداء، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول أهم التحديات التي تعيق تطبيق إستراتيجية التمكين التنظيمي.

وقد تم بناء فقرات الاستبيان بناءً على مقياس **ليكرت الخماسي**، حيث تم توزيع الدرجات على النحو التالي:

جدول رقم (02-02): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
القيمة الرقمية	5	4	3	2	1

المصدر :من إعداد الباحثة

وقد تم عرض نسخة أولية من الاستبيان على الأستاذ المشرف وبعض المختصين في منهجية البحث العلمي لتحكيمه، والتأكد من صدقه الظاهري وسلامة صياغة فقراته، قبل الشروع في التوزيع الفعلي على العينة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة

من أجل تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات ومعالجة النتائج بشكل علمي ودقيق، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for Social Sciences)الإصدار 25**، وذلك لما يوفره من أدوات قوية لتحليل البيانات الاجتماعية والإدارية. وقد شملت الأساليب المعتمدة في هذه الدراسة ما يلي:

1. **التكرارات والنسب المئوية**: استُخدمت لتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى تحليل اتجاهات إجابات العينة حول محاور الاستبيان.

2. **المتوسط الحسابي**: تم حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبيان لتحديد درجة الموافقة العامة على كل بند، مما يساعد في فهم مدى إدراك الموظفين لمفاهيم التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي.ويتم حسابه وفق الصيغة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum ni \times xi}{N}$$

حيث إن ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، وxi وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين1 و5 وN مجموعة أفراد العينة، وفي دراستنا يقدر بـ 36 فرد؛

1. **الانحراف المعياري**: يُستخدم لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسط الحسابي، حيث يشير انخفاضه إلى تجانس الآراء، وارتفاعه إلى تباينها.

2. **معامل الثبات) ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha** – : يُستخدم لقياس درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وتناسق فقراتها. ويُعد مقبولًا إذا كانت قيمته أكبر من أو تساوي 0.70.

3. **معامل الارتباط لبيرسون(Pearson Correlation Coefficient)** : لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغير التمكين التنظيمي (كمتغير مستقل) وفاعلية الأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، وتحديد دلالة العلاقة إحصائيًا.

4. **اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين أو الانحدار**: تم استخدام هذه التقنية لاختبار مدى تأثير التمكين التنظيمي على الأداء الوظيفي، والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

كما تم تمثيل البيانات أيضًا بواسطة **الأشكال البيانية (المدرجات التكرارية والدوائر النسبية)** باستخدام برنامج **Excel**، لتسهيل قراءة النتائج ومقارنتها بصريًا.

المبحث الثالث: تحليل واستخلاص نتائج الدراسة

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

يُعد التحقق من صدق وثبات أداة البحث من أهم الخطوات المنهجية التي تضمن موثوقية النتائج ودقة التفسير. ولأجل ذلك، تم إخضاع استبيان الدراسة لاختبار الثبات باستخدام **معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)** ، وهو أحد المؤشرات الإحصائية الأكثر استخدامًا لقياس اتساق الإجابات وتجانسها على محاور الاستبيان.

وقد تم احتساب معامل الثبات لكل محور على حدة، إضافة إلى معامل الثبات العام للاستبيان ككل، بالاعتماد على برنامجSPSS ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-02): معامل الثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين التنظيمي (المحور الثاني)	10	0.788
الأداء الوظيفي (المحور الثالث)	11	0.833
العلاقة بين التمكين والأداء (الرابع)	9	0.931
الاستبيان كاملاً	30	0.915

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج.SPSS

تشير النتائج أعلاه إلى أن جميع القيم المحسوبة لمعامل الثبات تفوق الحد الأدنى المقبول علميًا والذي يبلغ **0.70**، وهو ما يدل على:

- **ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي** لفقرات كل محور.
- **موثوقية عالية لأداة الدراسة ككل**(0.915)، ما يعني أن الأداة قادرة على قياس المتغيرات بدقة، وأنها تصلح للاستخدام في الدراسة الميدانية دون تحريف أو غموض.

وبناء على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من **الصدق الظاهري والثبات الإحصائي**، مما يتيح الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج ذات دلالة علمية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات استمارة الاستبيان

أولاً: تحليل متغير الجنس

يُعد توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من البيانات الأساسية التي تُستخدم في توصيف العينة وفهم طبيعة المستجيبين، حيث يساعد ذلك على تفسير بعض النتائج وفقاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية.

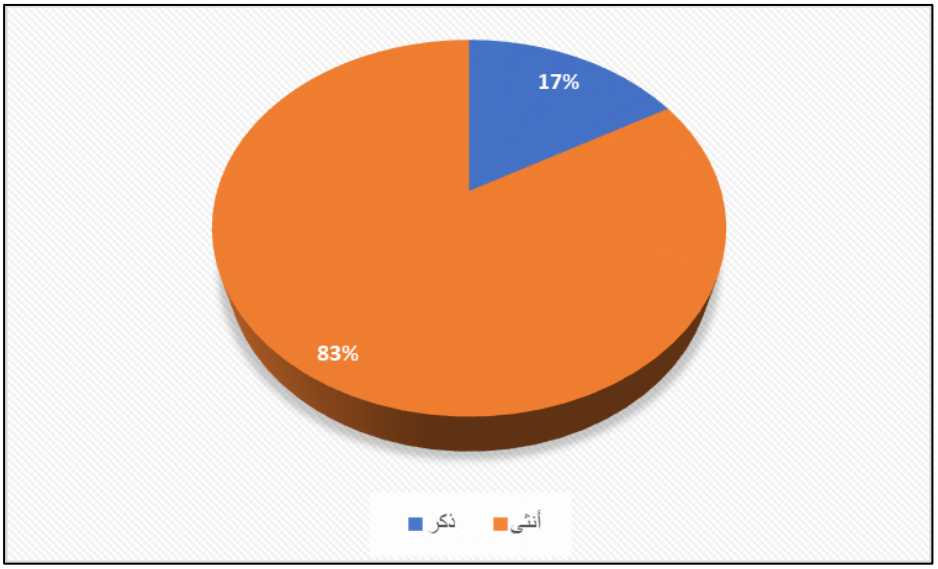
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (04-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	6	%16.7
أنثى	30	%83.3
المجموع	**36**	**%100.0**

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

الشكل رقم (01-02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات.SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المشاركين في الاستبيان كانوا من الإناث بنسبة **83.3%**، مقابل **16.7%** من الذكور. ويعكس هذا التوزيع إما طبيعة الهيكل الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أو ارتفاع نسبة مشاركة الإناث في العملية البحثية، مما قد يكون له أثر في توجيه بعض الاستجابات المتعلقة ببيئة العمل، والتحفيز، وفاعلية الأداء الوظيفي، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار الاختلافات المحتملة في التجربة المهنية حسب الجنس.

ثانيًا: تحليل متغير الفئة العمرية

يُعد العمر من المتغيرات الديموغرافية ذات الأهمية في تحليل توجهات الأفراد وسلوكياتهم داخل المؤسسة، حيث تختلف الرؤى والتجارب المهنية باختلاف الفئات العمرية.

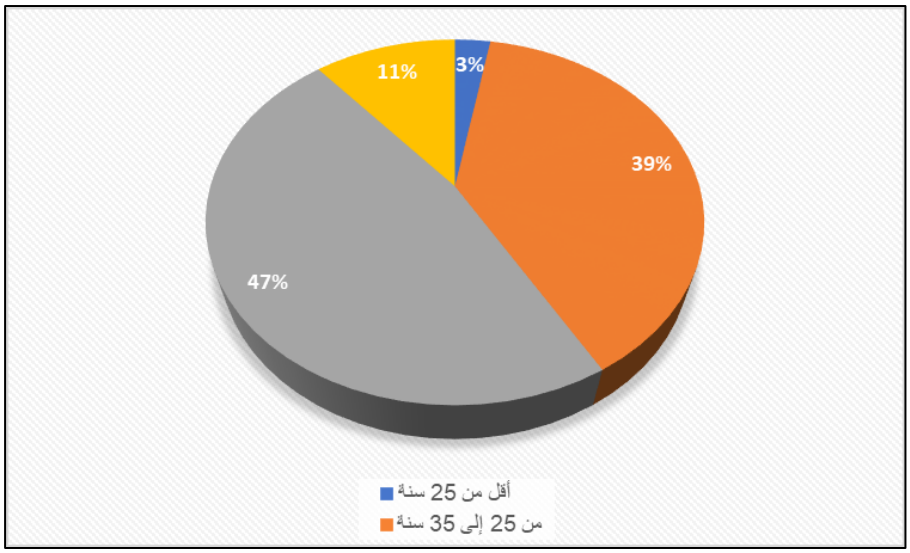
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب الفئةالعمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	%2.8
من 25 إلى 35 سنة	14	%38.9
من 36 إلى 45 سنة	17	%47.2
45سنة فما فوق	4	%11.1
المجموع	**36**	**%100.0**

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

الشكل رقم (02-02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تُظهر نتائج الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة **36إلى 45 سنة** بنسبة **47.2%**، تليها فئة **25إلى 35 سنة** بنسبة **38.9%**، مما يدل على أن معظم المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئات عمرية مهنية نشطة، تجمع بين الخبرة والحيوية في الأداء. في المقابل، تمثل فئة **أقل من 25 سنة** أقل نسبة مشاركة بـ **2.8%**، ما قد يعكس قلة عدد الموظفين الجدد أو محدودية مشاركتهم في البحث. أما فئة **45سنة فما فوق**، فقد بلغت نسبتها **11.1%**، مما يبرز وجود بعض الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة.

هذا التنوع العمري يعزز من مصداقية العينة ويُسهم في تقديم رؤية شاملة حول التمكين والأداء الوظيفي من منظور مختلف الأعمار داخل المؤسسة.

ثالثًا: تحليل متغير المؤهل العلمي

يُعد المستوى التعليمي أحد المؤشرات التي تساهم في تفسير أنماط التفكير، والتفاعل مع بيئة العمل، ومدى القدرة على استيعاب مفاهيم التمكين وتحقيق الأداء الفعّال.

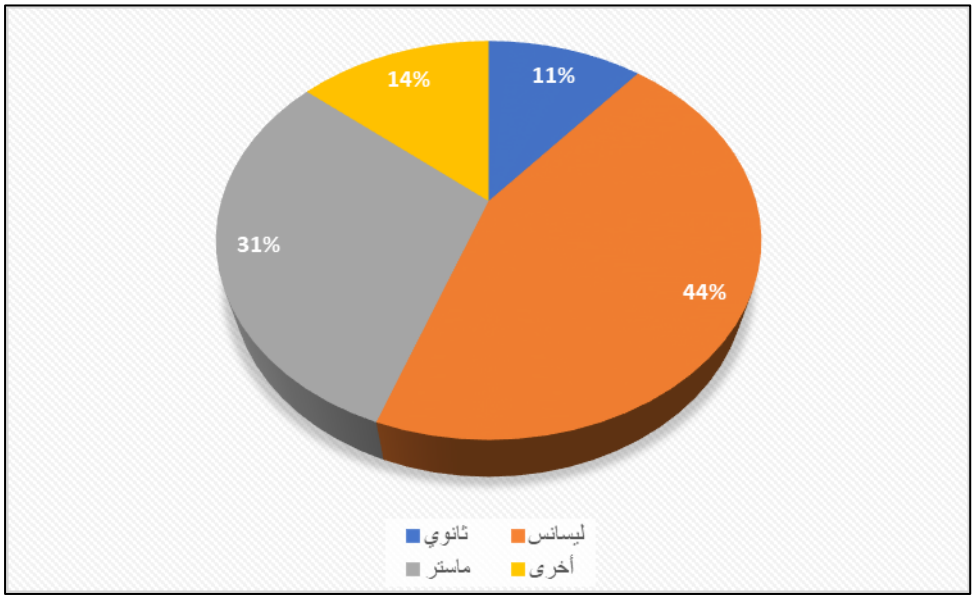
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (06-02): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	4	%11.1
ليسانس	16	%44.4
ماستر	11	%30.6
أخرى	5	%13.9
المجموع	**36**	**%100.0**

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

الشكل رقم (03-02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة يحملون شهادة **ليسانس** بنسبة **44.4%**، تليها شهادة **الماستر** بنسبة **30.6%**، ما يعكس طبيعة مؤهلة من الموظفين ضمن المؤسسة المدروسة. كما تظهر فئة "أخرى" بنسبة **13.9%**، والتي قد تشمل شهادات تقنية أو دبلومات مهنية، بينما تمثل الفئة الحاصلة على مستوى **ثانوي** نسبة **11.1%**.

هذا التنوع في المستويات التعليمية يساهم في إثراء نتائج الدراسة، حيث يسمح بفهم مدى تأثير التحصيل العلمي في إدراك الموظفين لمفاهيم التمكين التنظيمي ومدى انعكاسه على أدائهم الوظيفي.

رابعًا: تحليل متغير سنوات الخبرة

تُعد سنوات الخبرة من العوامل المهمة التي قد تؤثر على كيفية تفاعل الموظف مع بيئة العمل، واستيعابه لممارسات التمكين التنظيمي، ومدى انعكاس ذلك على أدائه.

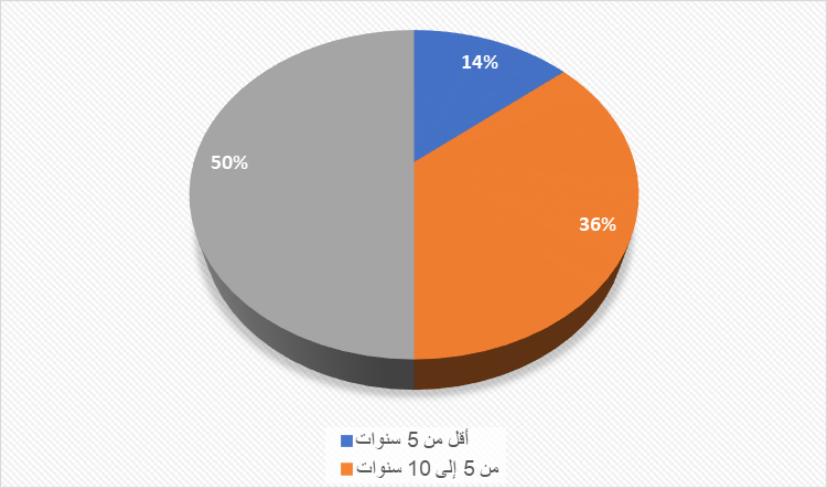
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (07-02): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	%13.9
من 5 إلى 10 سنوات	13	%36.1
أكثر من 10 سنوات	18	%50.0
المجموع	**36**	**%100.0**

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

الشكل رقم (04-02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة تقريبًا ينتمون إلى فئة الخبرة المتوسطة إلى العالية، حيث أن **50%**من المشاركين لديهم **أكثر من 10 سنوات** من الخبرة، في حين أن **36.1%**يملكون خبرة تتراوح بين **5إلى 10 سنوات**، بينما يمثل أصحاب الخبرة **الأقل من 5 سنوات** نسبة **13.9%**فقط.

يعكس هذا التوزيع هيمنة فئة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، مما يُمكّن من الحصول على آراء أكثر نضجًا وواقعية فيما يتعلق بممارسات التمكين التنظيمي ومدى تأثيرها على الأداء. كما أن وجود تمثيل لمختلف مستويات الخبرة يعزز تنوع وجهات النظر ويُثري مصداقية النتائج.

تحليل محور التمكين التنظيمي:

الجدول رقم (08-02): اتجاه العينة لمحور التمكين التنظيمي

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
01	تشعر أن لديك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات تتعلق بمهام عملك.	4.08	0.77	3	موافق
02	توفر المنظمة الموارد اللازمة لك لأداء مهامك.	3.81	1.01	6	موافق
03	يتم تشجيعك على المبادرة والإبتكار في العمل.	3.50	1.16	9	موافق
04	تشعر أن القيادة في المنظمة تحفزك لتحقيق أهدافك في العمل.	3.58	1.05	8	موافق
05	تشعر أن العمل الجماعي داخل المنظمة يساهم في تحسين قدرتك على اتخاذ قرارات فعالة.	3.94	1.07	4	موافق
06	تشعر بأن لك دورا فعالا في فريق العمل.	4.36	0.90	1	موافق بشدة
07	تشعر بأنك تحظى بدعم من رؤسائك وزملائك في العمل.	4.00	1.07	5	موافق
08	تشعر بالثقة في قدرتك على تحقيق أهدافك المهنية.	4.17	1.03	2	موافق
09	يتاح لك الوصول إلى برامج تدريبية وتطويرية بشكل دوري.	3.28	1.21	10	محايد
10	تشعر بالراحة عند التعبير عن آرائك واقتراحاتك.	4.08	1.11	3	موافق
	المجموع	3.81			موافق

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

يتضح من الجدول أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور التمكين التنظيمي كان **"موافق"**، بمتوسط عام **3.81**يشير إلى إدراك إيجابي نسبي لدى الموظفين لممارسات التمكين داخل المؤسسة.

أعلى عبارة حصلت على موافقة كانت العبارة **رقم 6**" :تشعر بأن لك دوراً فعالاً في فريق العمل "بمتوسط **4.36**، وهو ما يدل على قوة الاندماج في العمل الجماعي. في المقابل، كانت العبارة **رقم 9** حول فرص التدريب والتطوير هي الأقل تقييماً بمتوسط **3.28**، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في هذا الجانب ويستوجب انتباه الإدارة.

تحليل آراء أفراد العينة في السؤال 10 من محور العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي: "ماهي أهم التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التمكين التنظيمي في رأيك ؟ "

من خلال استعراض إجابات أفراد العينة حول العوامل التي تساهم في تعزيز التمكين التنظيمي، يمكن ملاحظة تنوع التمثلات والتصورات، إلا أن هناك عدة محاور أساسية تكررت في الصياغة أو المعنى، من أبرزها:

- **الثقة** :تكررت بأشكال مختلفة (الثقة المتبادلة، الثقة بين الإدارة والموظفين، الثقة في تحقيق الأهداف)، ما يعكس إدراكًا عميقًا بأن بناء الثقة هو حجر الأساس في أي عملية تمكين.

- **تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار** :ظهرت عبارات مثل "منح الصلاحيات"، "الحرية في اتخاذ القرارات"، و"فرص اتخاذ القرار"، مما يدل على مطلب واضح لمزيد من الاستقلالية.

- **التحفيز المعنوي والمادي** :تكرر ذكر "التحفيز" كعامل مهم يرافق التمكين ويعززه، سواء بمفرده أو إلى جانب عناصر أخرى.

- **العمل الجماعي والتعاون** :ظهر في أكثر من صيغة (التعاون، المبادرة، التفاهم بين الزملاء)، ويعبر عن وعي الموظفين بأهمية البيئة التشاركية.

- **التدريب والتكوين** :ذكرت في عدة إجابات كأداة ضرورية لتأهيل الموظفين وتمكينهم فعليًا.

تدل هذه الإجابات على أن التمكين التنظيمي، من منظور الموظفين، لا يتحقق فقط بالإجراءات الشكلية، بل يتطلب بيئة داعمة قوامها :**الثقة، المشاركة، التحفيز، والتهيئة المهنية**.

تحليل محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (09-02): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
01	تجد أن لديك القدرة على أداء مهامك الوظيفية بشكل فعال.	3.75	0.87	3	موافق
02	يتم تقييم أدائك الوظيفي بطريقة عادلة وشفافة.	3.28	1.06	10	محايد
03	تشعر بأن التحفيز من قبل الإدارة يعزز من أدائك الوظيفي.	3.56	1.25	7	موافق
04	يتم تقديم تدريب وتوجيه مستمر لك لتحسين أدائك.	2.69	1.19	11	غير موافق
05	تسعى لتحسين أدائك الوظيفي باستمرار.	4.17	0.88	1	أوافق بشدة
06	تشعر بأنك ملتزم تجاه عملك والمنظمة.	4.14	0.93	2	أوافق بشدة
07	تشعر بأنك راض عن بيئة العمل في المنظمة.	3.11	1.24	9	محايد
08	تعمل بانسجام مع زملائك لتحقيق أهداف العمل.	3.58	1.32	5	موافق
09	تلتزم بالسياسات والإجراءات التنظيمية بشكل دائم.	3.53	1.11	8	موافق
10	تلتزم بأهداف العمل وتسعى لتحقيقها.	3.81	0.75	4	موافق
11	تظهر استعدادا لتحمل مهام إضافية عند الحاجة.	3.58	1.08	5	موافق
	المجموع	3.56			موافق

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات.SPSS

تشير نتائج محور الأداء الوظيفي إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو هذا المحور كان **"موافق"**بمتوسط عام بلغ **3.56**، ما يعكس مستوى أداء وظيفي **مقبول يميل إلى الارتفاع** في المؤسسة المدروسة. وقد احتلت العبارة المتعلقة **بالسعي المستمر لتحسين الأداء** المرتبة الأولى بمتوسط **4.17**، تليها عبارة **الالتزام تجاه العمل والمنظمة**بمتوسط **4.14**، مما يدل

على وجود **روح مهنية إيجابية** لدى الموظفين ورغبة في التطور والتحسين الذاتي. كما عكست نتائج العبارات المتعلقة **بتناغم العمل الجماعي، الالتزام بالأهداف والسياسات، والاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية** اتجاهات إيجابية أيضًا، لكنها بدرجات متفاوتة. في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة **بتقديم التدريب والتوجيه المستمر** في المرتبة الأخيرة بمتوسط **2.69**، ما يشير إلى **ضعف في جانب التأطير والتكوين** داخل المؤسسة، وهو ما قد يؤثر على تطوير الكفاءات ورفع كفاءة الأداء مستقبلاً. أما تقييم الأداء ورضا الموظفين عن بيئة العمل فقد أظهرا نتائج متوسطة إلى محايدة، ما يدل على **إمكانية تحسين آليات التقييم وظروف العمل التنظيمي.**

تحليل آراء أفراد العينة في السؤال 12 من محور الأداء الوظيفي: "في رأيك، ماالذي يمكن أن تقوم به الإدارة لزيادة مستوى تمكين الموظفين "

عبّرت إجابات المشاركين عن وعي واضح بأدوار الإدارة في تعزيز التمكين، ويمكن تلخيص أبرز الاقتراحات في المحاور الآتية:

- **التكوين والتدريب** :ذكر عدد كبير من الموظفين أهمية "الدورات التكوينية"، "التدريب"، "التوجيه"، و"تحسين المستوى"، ما يدل على إدراك لحاجة الموظف المستمرة للتطور المهني كشرط مسبق للتمكين.

- **التحفيز والتقدير** :ظهر بشكل بارز سواء عبر "التحفيزات المعنوية"، "المادية"، أو "التقدير للعمل"، وهو مؤشر قوي على الحاجة إلى الاعتراف بمجهودات الموظفين.

- **توفير الموارد والإمكانيات** :تم التنبيه إلى ضرورة توفير الأدوات المناسبة والظروف التقنية لأداء العمل بكفاءة، مما يشير إلى أن غياب الوسائل قد يعيق التمكين رغم وجود النية الإدارية.

- **العدالة والثقة** :جاءت إجابات تشير إلى "العدل بين الموظفين" و"الثقة المتبادلة"، وهي عناصر مرتبطة بالمناخ التنظيمي الذي يشجع الموظف على الانخراط الفعلي في عمله.

تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين يرون في الإدارة فاعلًا محوريًا في عملية التمكين، سواء عبر السياسات التحفيزية، أو آليات التدريب، أو عبر تعزيز مناخ تنظيمي يقوم على الثقة والشفافية.

تميّزت الإجابات حول هذا السؤال بالتنوع، لكنها كشفت عن مجموعة من **المعوقات التنظيمية والسلوكية**، من أبرزها:

- **ضعف التواصل والتنسيق** :ذكرت صراحة عبارات مثل "نقص التواصل"، "عدم تدفق المعلومات"، و"غياب الشفافية"، ما يدل على فجوة واضحة في نظم الاتصال داخل المؤسسة.

- **غياب التحفيز والدعم** :تكررت شكاوى حول "قلة التحفيز"، و"ضعف الدعم الإداري"، مما يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون دائمًا بوجود بيئة تشجع على التمكين الفعلي.

- **غياب العدالة والتقدير** :جاءت بعض الردود لتؤكد وجود تمييز بين الموظفين أو الاعتماد على فئة معينة فقط، وهو ما يقوض أي محاولة للتمكين الشامل.

- **نقص التدريب والتأهيل** :وردت عبارات تشير إلى "ضعف الشخصية المهنية"، و"عدم تنظيم دورات تدريبية"، ما يبرز افتقار الموظفين لأدوات معرفية تؤهلهم للاستقلالية.

- **ثقافة تنظيمية تقليدية** :عبّر بعض المشاركين عن وجود "عقلية قديمة"، "دفن الآراء"، و"إقصاء"، ما يعكس مقاومة ثقافية ضمنية لمسار التمكين.

بصورة عامة، تعكس هذه التحديات أن **تحقيق التمكين التنظيمي لا يواجه فقط عقبات هيكلية، بل يواجه أيضًا عوائق ثقافية وممارسات إدارية تحتاج إلى مراجعة وإصلاح جذري.**

تحليل محور العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي:

الجدول رقم (10-02): اتجاه العينة لمحور العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
01	تشعر أن التمكين التنظيمي يساهم في تحسين جودة عملك.	3.72	1.03	6	موافق
02	تشعر أن بيئة العمل الممكنة تؤثر على أدائك الوظيفي.	3.83	1.03	4	موافق
03	يساعدك الدعم التنظيمي على رفع مستوى أدائك وإنتاجيتك.	3.89	1.21	2	موافق
04	تشعر أن التمكين التنظيمي يساعدك في اتخاذ قرارات أفضل في عملك.	3.92	1.02	1	موافق
05	تعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لك تساعدك في تحسين أدائك.	3.72	1.19	6	موافق
06	فرص التدريب والتطوير التي تحصل عليها من خلال التمكين تنعكس على أدائك.	3.06	1.12	9	محايد
07	الثقة الممنوحة لك من طرف الإدارة تؤثر عليك بالإيجاب.	3.89	1.14	2	موافق
08	الفرص التي تمنح لك في المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من التزامك.	3.83	1.16	4	موافق
09	تبذل جهدًا إضافيًا عندما يتم تمكينك لتحقق نتائج أكثر.	4.03	0.97	1	أوافق بشدة

	المجموع	3.75			موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج هذا المحور إلى أن إدراك أفراد العينة لوجود علاقة إيجابية بين التمكين التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي كان واضحًا، حيث بلغ المتوسط العام **3.75**، ما يعكس **اتجاهاً إيجابياً** نحو هذه العلاقة. وقد أظهرت العبارة المتعلقة بأن الموظف **يبذل جهداً إضافياً عند تمكينه** أعلى تقييم بمتوسط **4.03**، وهو مؤشر قوي على تأثير التمكين في رفع الحافزية الذاتية. كما سجلت العبارات المتعلقة بـ**الدعم التنظيمي، الثقة من الإدارة، واتخاذ قرارات أفضل** متوسطات مرتفعة بين **3.83**و**3.92**، ما يعكس إدراكاً عالياً لأثر التمكين على جودة الأداء واتخاذ القرار.

من ناحية أخرى، جاءت عبارة **فرص التدريب المرتبطة بالتمكين** في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.06**، أي ضمن المستوى المحايد، مما يدل على **وجود فجوة بين التمكين كمفهوم، وتطبيقه فعلياً من خلال أدوات ملموسة كالتكوين المستمر** .هذا التباين في الإجابات يشير إلى أن التمكين الإداري موجود كاتجاه عام وممارسة جزئية، لكنه يحتاج إلى **تعزيز أكبر عبر السياسات التدريبية وتوسيع فرص المشاركة** داخل المؤسسة.

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط(ANOVA) :

في سياق دراستنا الموسومة بـ **"إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي"**، فإن العلاقة التي تريد اختبارها عبر **الانحدار الخطي البسيط** تُبنى على فرض أن أحد المتغيرين يؤثر في الآخر.

وبالتالي:

- **المتغير المستقل :(X) التمكين التنظيم:** لأنه العامل الذي نفترض أنه يؤثر على متغير آخر.
- **المتغير التابع :(Y) الأداء الوظيفي**: لأنه المتغير المتأثر الذي نريد تفسيره بناءً على التمكين.

لذا، في نموذج الانحدار الخطي البسيط، يتم قياس تأثير التمكين التنظيمي (X) على الأداء الوظيفي.(Y)

الجدول رقم (11-02): نتائج تحليل الانحدار الخطي

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية(df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الانحدار (Regression)	402.859	1	402.859	9.573	0.004

الباقي(Residual)	1430.779	34	42.082	—	—
الكلي(Total)	1833.639	35	—	—	—

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالاعتماد على نتائج اختبار **الانحدار الخطي البسيط** الموضحة في جدولANOVA ، يتضح أن نموذج الانحدار المستخدم لاختبار تأثير التمكين التنظيمي (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع) قد أفرز نتائج ذات **دلالة إحصائية قوية** .فقد بلغت قيمة **F المحسوبة** في هذا النموذج **(9.573)**بدرجة حرية (1, 34)، وهي قيمة تشير إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات الأداء الوظيفي تبعًا لمستويات التمكين التنظيمي.

أما بالنسبة لقيمة **الدلالة الإحصائية.Sig** فقد بلغت **0.004**، وهي أقل من المستوى المعتمد عادةً في الدراسات الاجتماعية($\alpha = 0.05$) ، مما يسمح لنا **برفض الفرضية الصفرية(H_0)** التي تفترض عدم وجود تأثير، وقبول **الفرضية البديلة(H_1)** القائلة بأن **التمكين التنظيمي له تأثير معنوي على الأداء الوظيفي.**

ويُفهم من هذه النتيجة أن التغير في درجة التمكين التنظيمي بين الموظفين يؤدي إلى تغير ملموس في مستوى أدائهم الوظيفي، ويُعزز هذه الفرضية أن نموذج الانحدار يفسر **نسبة معتبرة من التباين** في الأداء، كما يتضح من فرق مجموع المربعات بين الانحدار (402.859) والباقي.(1430.779)

وبذلك، فإن نتائج تحليل الانحدار تدعم الرؤية النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة، وتؤكد أن **تعزيز ممارسات التمكين التنظيمي داخل المؤسسة يمثل مدخلًا فعّالًا لتحسين الأداء الوظيفي لدى الأفراد**، مما يبرز ضرورة اهتمام الإدارة بتنمية أبعاد التمكين، سواء من حيث التفويض، توفير الموارد، التدريب، أو إشراك الموظف في اتخاذ القرار.

وبهدف التحقق من العلاقة التأثيرية بين التمكين التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي، تم صياغة الفرضية التالية:

- **الفرضية الصفرية:(H_0)** لا يوجد تأثير معنوي للتمكين التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

- **الفرضية البديلة:(H_1)** يوجد تأثير معنوي للتمكين التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

اعتمادًا على مخرجات اختبار الانحدار باستخدام برنامجSPSS ، فقد جاءت النتائج كما يلي:

- قيمة $F = 9.573$
- مستوى الدلالة الإحصائية **Sig. = 0.004**
- درجة الحرية$(df) = (1, 34)$

بما أن قيمة .Sig كانت أقل من المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية($\alpha = 0.05$) ، فإننا **نرفض الفرضية الصفرية(H_0)** ونقبل **الفرضية البديلة(H_1)** ، ما يعني وجود **تأثير معنوي وإيجابي للتمكين التنظيمي على الأداء الوظيفي** لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وتدل هذه النتيجة على أن تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة، والمشاركة، والدعم القيادي، له تأثير مباشر على تحسين أدائهم، وهو ما يتماشى مع ما تم التوصل إليه في التحليل الوصفي للمحاور. وبالتالي، يمكن القول إن التمكين التنظيمي يُعد من العوامل الحاسمة في تطوير الفاعلية التنظيمية والرفع من مردودية الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بالعلاقة بين التمكين التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة على رأسها اختبار **الانحدار الخطي البسيط** وتحليل التباين .(ANOVA) وفيما يلي تحليل كل فرضية في ضوء النتائج المستخلصة:

الفرضية الأولى":يساهم التمكين التنظيمي بشكل إيجابي في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال مختلف الآليات والعوامل".

من خلال نتائج **تحليل الانحدار الخطي البسيط،** تبين أن التمكين التنظيمي له تأثير معنوي وإيجابي على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة **F = 9.573** عند دلالة إحصائية **(Sig = 0.004)**، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كما أن **مجموع مربعات الانحدار** بلغ **402.859**، وهي نسبة مهمة من إجمالي التباين، ما يعني أن جزءًا كبيرًا من تباين الأداء الوظيفي يُفسّر من خلال التمكين التنظيمي.

بناءً عليه، فإن هذه الفرضية **تُقبل،** وتدل النتائج على أن تمكين الموظفين داخل بيئة العمل يعزز من فاعليتهم، إنتاجيتهم، وجودة أدائهم.

الفرضية الثانية":تساهم أبعاد التمكين التنظيمي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم المعنوي) بشكل مباشر في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي".

تشير نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور التمكين التنظيمي إلى أن العبارات المتعلقة بـ **تفويض الصلاحيات (عبارة 1)، والمشاركة الفعالة داخل فرق العمل (عبارة 6)، والثقة والدعم من القيادة (عبارات 4 و7 و8)**، قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة نسبيًا، تراوحت بين **4.08إلى 4.36** .وهذا يعكس **إدراكًا إيجابيًا لدى الموظفين لتجسيد هذه الأبعاد في بيئة العمل،** ومدى مساهمتها في تعزيز أدائهم. وعليه، فإن هذه الفرضية **تُقبل أيضًا،** وتدعمها النتائج الكمية التي أكدت أن الأبعاد الجوهرية للتمكين (وخاصة الثقة، التفويض، والمشاركة) تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة":توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومستوى دافعيتهم للعمل".

بالرجوع إلى نتائج العبارات الخاصة بمحور العلاقة بين التمكين والأداء (خاصة العبارة 8" :الفرص التي تمنح لك في المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من التزامك("، نجد أن المتوسط الحسابي بلغ **3.83**بانحراف معياري **1.16**، وهو مؤشر قوي على **وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة والدافعية** .كما أن العبارة 9 ضمن نفس المحور والمتعلقة ببذل جهد إضافي عند التمكين (متوسط 4.03) تعزز هذه النتيجة.

ورغم عدم استخدام اختبار بيرسون تحديدًا لقياس معامل الارتباط بين هذين البعدين، إلا أن التحليل الوصفي يكفي للدلالة على وجود علاقة إيجابية مدركة من طرف العينة، مما يجعل من المنطقي **قبول الفرضية مبدئيًا**، مع الإشارة إلى إمكانية تعزيزها مستقبلاً بتحليل ارتباطي مخصص.

خلاصة

من خلال هذا الفصل، الذي تناول الجانب التطبيقي للدراسة الموسومة بـ "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي"، تم تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت بواسطة أداة الاستبيان من عينة مكونة من 36 موظفًا. وقد توزعت عملية التحليل على محورين أساسيين: التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى محور العلاقة بينهما، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) عبر برنامج SPSS.

وعليه، فإن هذا الفصل يُبرز أهمية التمكين كخيار استراتيجي فعّال في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، ويؤكد الحاجة إلى تعزيز ممارسات التفويض، التدريب، الدعم القيادي، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، بما يحقق انسجامًا أكبر بين الأهداف التنظيمية والطموحات الفردية للموظف، ويسهم في تحقيق الفاعلية المؤسسية المنشودة.

خاتمـــــــــــــة

تناولت هذه المذكرة بالدراسة والتحليل موضوع التمكين التنظيمي كاستراتيجية حديثة لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية، وقد تم تخصيص الفصل النظري لتأصيل المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري، أبعاده، شروطه، وممارساته، إلى جانب إبراز مفهوم الأداء الوظيفي من حيث محدداته ومعاييره وعلاقته بالسلوك التنظيمي والفعالية المؤسسية. وقد تبيّن أن التمكين التنظيمي لا يُعد مجرد توزيع للسلطات والمسؤوليات فحسب، بل هو توجه استراتيجي شامل يسهم في خلق بيئة تنظيمية محفّزة، تعتمد على الثقة والتواصل الفعّال وتقدير الكفاءات الفردية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم التركيز على واقع تطبيق أبعاد التمكين التنظيمي داخل مديرية الثقافة لولاية تيارت، ومدى تأثير ذلك على تحسين فاعلية الأداء لدى الموظفين. ومن خلال الاستبيان الموزع على عينة من موظفي المديرية، والتحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامجSPSS ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين أبعاد التمكين التنظيمي – مثل المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التدريب والتطوير – ومستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم الطرح النظري ويبرز أهمية تبني هذا النهج الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية.

النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي.

- جاءت أبعاد التمكين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، توفير التدريب، العدالة في التقييم) بدرجات متفاوتة، لكنها مجتمعة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف.

- أشار عدد من الموظفين إلى محدودية التكوين والدعم المؤسسي، ما يشكّل أحد العوائق أمام تفعيل مبدأ التمكين بشكل فعّال.

- تبيّن أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي.

- ضعف التمكين يرتبط بانخفاض في جودة الأداء وتحفيز الموارد البشرية.

التوصيات

- ضرورة إدماج ثقافة التمكين ضمن السياسات الداخلية للمؤسسات العمومية، من خلال مراجعة الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة.

- تكثيف برامج التدريب والتأهيل المستمر للموظفين لرفع مستوى الكفاءة والجاهزية لأداء المهام بفعالية.

- اعتماد مبدأ الشفافية والعدالة في التقييم والتحفيز لضمان العدالة التنظيمية وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.

- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية ومنح الموظفين فرصًا حقيقية للمشاركة في اتخاذ القرار.

- العمل على تطوير آليات تواصل فعّالة بين مختلف المستويات الإدارية بما يعزز الانسجام والتناغم داخل بيئة العمل.

آفاق الدراسة

- دور القيادة التحويلية في تعزيز التمكين التنظيمي بالمؤسسات العمومية.

- أثر التمكين التنظيمي على تحسين جودة الخدمات العمومية.

- العلاقة بين التمكين التنظيمي والتحفيز الداخلي في بيئة العمل الجزائرية.

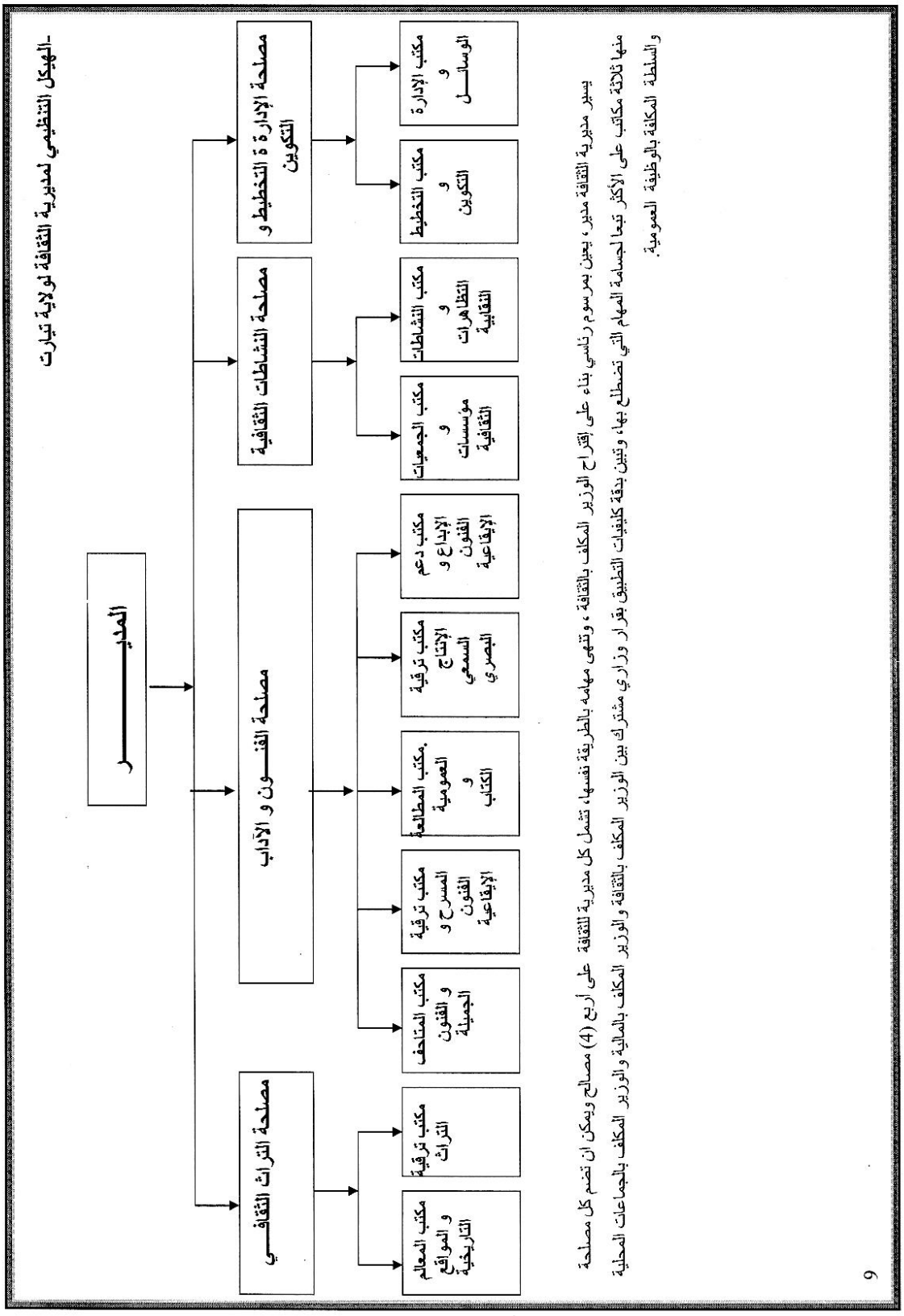
- أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي والرضا المهني للموظف.

- دراسة مقارنة لمدى تبني التمكين التنظيمي بين المؤسسات الثقافية والمؤسسات الإدارية الأخرى في الجزائر.

- آليات تفعيل التمكين التنظيمي في ظل التحول الرقمي للإدارة الجزائرية.

ملاحـــــــــــق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة



الملحق رقم 02: الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

استمارة استبيان

أختي الموظفة / أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي.

نأمل منكم التفضل بالمشاركة من خلال تعبئة هذا الاستبيان، ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تم جمعها ستحفظ بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

وتقبلوا فائق الاحترامواالتقدير

من إعداد الطالبة
ربيعي جهيدة

تحت إشراف الأستاذ
مجاهري محمد

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية: أقل من25سنة ☐ 25_35 سنة ☐ 36_45 سنة ☐ 46 سنة فما فوق. ☐

المؤهل العلمي: متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ أخرى ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5_10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات. ☐

المحور الثاني: التمكين التنظيمي

يرجى تحديد موافقتك على العبارات التالية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تشعر أن لديك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات تتعلق بمهام عملك.					
02	توفر المنظمة الموارد اللازمة لك لأداء مهامك.					
03	يتم تشجيعك على المبادرة والابتكار في العمل.					
04	تشعر أن القيادة في المنظمة تحفزك لتحقيق أهدافك في العمل.					
05	تشعر أن العمل الجماعي داخل المنظمة يساهم في تحسين قدرتك على اتخاذ قرارات فعالة.					
06	تشعر بأن لك دورا فعالا في فريق العمل.					
07	تشعر بأنك تحظى بدعم من رؤسائك وزملائك في العمل.					
08	تشعر بالثقة في قدرتك على تحقيق أهدافك المهنية.					
09	يتاح لك الوصول إلى برامج تدريبية وتطويرية بشكل دوري.					
10	تشعر بالراحة عند التعبير عن أرائك واقتراحاتك .					

11_ في رأيك، ما هي أهم العوامل التي تساهم في تعزيز التمكين التنظيمي.....

.....

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يرجى تحديد موافقتك على العبارات التالية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تجد أن لديك القدرة على أداء مهامك الوظيفية بشكل فعال.					

02	يتم تقييم أدائك الوظيفي بطريقة عادلة وشفافة.					
03	تشعر بأن التحفيز من قبل الإدارة يعزز من أدائك الوظيفي.					
04	يتم تقديم تدريب وتوجيه مستمر لك لتحسين أدائك.					
05	تسعى لتحسين أدائك الوظيفي باستمرار.					
06	تشعر بأنك ملتزم تجاه عملك والمنظمة.					
07	تشعر بأنك راض عن بيئة العمل في المنظمة.					
08	تعمل بانسجام مع زملائك لتحقيق أهداف العمل.					
09	تلتزم بالسياسات والإجراءات التنظيمية بشكل دائم.					
10	تلتزم بأهداف العمل وتسعى لتحقيقها.					
11	تظهر استعدادا لتحمل مهام إضافية عند الحاجة.					

12_ في رأيك، ما الذي يمكن أن تقوم به الإدارة لزيادة مستوى تمكين الموظفين .....
.....

المحور الرابع: العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي

يرجى تحديد موافقتك على العبارات التالية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تشعر أن التمكين التنظيمي يساهم في تحسين جودة عملك.					

02	تشعر أن بيئة العمل الممكنة تؤثر على أدائك الوظيفي.					
03	يساعدك الدعم التنظيمي على رفع مستوى أدائك و إنتاجيتك.					
04	تشعر أن التمكين التنظيمي يساعدك في اتخاذ قرارات أفضل في عملك.					
05	تعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لك تساعدك في تحسين أدائك.					
06	فرص التدريب والتطوير التي تحصل عليها من خلال التمكين تنعكس على أدائك.					
07	الثقة الممنوحة لك من طرف الإدارة تؤثر عليك بالإيجاب.					
08	الفرص التي تمنح لك في المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من التزامك.					
09	تبذل جهدا إضافيا عندما يتم تمكينك لتحقق نتائج أكثر.					

10_ ما هي أهم التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التمكين التنظيمي في رأيك ؟

.....

شكراً جزيلاً لتعاونكم

الإستبيان رقم 03: مخرجات برنامج SPSS v27

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	30

Frequency Table

لجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	6	16.7	16.7	16.7
	انثى	30	83.3	83.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	1	2.8	2.8	2.8
	25 - 35 سنة	14	38.9	38.9	41.7
	36 - 45 سنة	17	47.2	47.2	88.9
	45 سنة فما فوق	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	11.1	11.1	11.1
	ليسانس	16	44.4	44.4	55.6
	ماستر	11	30.6	30.6	86.1
	أخرى	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	13.9	13.9	13.9
	سنوات 10 - 5	13	36.1	36.1	50.0
	أكثر من 10 سنوات	18	50.0	50.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر أن لديك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات تتعلق بمهام عملك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	5.6	5.6	5.6
	محايد	3	8.3	8.3	13.9
	أوافق	21	58.3	58.3	72.2
	أوافق بشدة	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

توفر المنظمة الموارد اللازمة لك لأداء مهامك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	6	16.7	16.7	16.7
	محايد	4	11.1	11.1	27.8
	أوافق	17	47.2	47.2	75.0
	أوافق بشدة	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

يتم تشجيعك على المبادرة والإبتكار في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
	لا أوافق	8	22.2	22.2	25.0
	محايد	7	19.4	19.4	44.4
	أوافق	12	33.3	33.3	77.8
	أوافق بشدة	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر أن القيادة في المنظمة تحفزك لتحقيق أهدافك في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	8	22.2	22.2	22.2
	محايد	6	16.7	16.7	38.9
	أوافق	15	41.7	41.7	80.6
	أوافق بشدة	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر أن العمل الجماعي داخل المنظمة يساهم في تحسين قدرتك على اتخاذ قرارات فعالة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
	محايد	3	8.3	8.3	16.7
	أوافق	20	55.6	55.6	72.2
	أوافق بشدة	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر بأن لك دورا فعالا في فريق العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
	لا أوافق	1	2.8	2.8	5.6
	محايد	1	2.8	2.8	8.3
	أوافق	14	38.9	38.9	47.2
	أوافق بشدة	19	52.8	52.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر بأنك تحظى بدعم من رؤسائك وزملائك في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
	لا أوافق	2	5.6	5.6	11.1
	محايد	2	5.6	5.6	16.7
	أوافق	18	50.0	50.0	66.7
	أوافق بشدة	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر بالثقة في قدرتك على على تحقيق أهدافك المهنية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
	لا أوافق	1	2.8	2.8	8.3
	محايد	1	2.8	2.8	11.1
	أوافق	17	47.2	47.2	58.3
	أوافق بشدة	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

يتاح لك الوصول إلى برامج تدريبية وتطويرية بشكل دوري.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
	لا أوافق	10	27.8	27.8	33.3
	محايد	6	16.7	16.7	50.0
	أوافق	12	33.3	33.3	83.3
	أوافق بشدة	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر بالراحة عند التعبير عن أرائك واقتراحاتك .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
	لا أوافق	2	5.6	5.6	11.1
	محايد	2	5.6	5.6	16.7

	أوافق	15	41.7	41.7	58.3
	أوافق بشدة	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

في رأيك، ماهي أهم العوامل التي تساهم في تعزيز التمكين التنظيمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الأداء الوظيفي	1	2.8	2.8	2.8
	الاتصال الشفاف بين الممسؤول والموظف	1	2.8	2.8	5.6
	الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين	1	2.8	2.8	8.3
	الانضباط والإحساسا بالمسؤولية	1	2.8	2.8	11.1
	التحفيز	1	2.8	2.8	13.9
	التحفيز وإعطاء فرص لاتخاذ القرارات	1	2.8	2.8	16.7
	التدريب المستمر	1	2.8	2.8	19.4
	التسيير الحسن والمنظم والعمل الجماعي والمبادرة	1	2.8	2.8	22.2
	التشجيع على المبادرات والابتكارات	1	2.8	2.8	25.0
	التفاهم والتعاون والتنسيق بين الموظفين	1	2.8	2.8	27.8
	الثقة المتبادلة بين الموظفين	1	2.8	2.8	30.6
	الثقة بين الإدارة والموظفين	1	2.8	2.8	33.3
	الثقة على تحقيق الأهداف المهنية	1	2.8	2.8	36.1
	الثقة، تطوير الذاتي، البيئة المساعدة، التحفيز	1	2.8	2.8	38.9
	الحريّة في اتخاذ القرارات	1	2.8	2.8	41.7
	الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات	1	2.8	2.8	44.4
	الصلاحيات الممنوحة للعمال في إطار مهامهم	1	2.8	2.8	47.2
	العدل والاحترام	1	2.8	2.8	50.0
	العمل الجماعي	1	2.8	2.8	52.8
	العمل الجماعي وروح المبادرة	1	2.8	2.8	55.6
	المشاركة	1	2.8	2.8	58.3
	تطوير البرامج التطويرية والدريبية	1	2.8	2.8	61.1
	تفعيل البرامج التكوينية والتدريبية للموظفين وتوفير الوسائل التقنية	1	2.8	2.8	63.9
	تواصل بين مختلف المصالح	1	2.8	2.8	66.7
	توفير الوقت	1	2.8	2.8	69.4
	ثقة، تحقيق الأهداف، العمل الجاد	1	2.8	2.8	72.2
	دون إجابة	5	13.9	13.9	86.1
	فتح مجال الحوار وإعطاء فرص للإبداع والاحترام والسير نحو الرقمنة	1	2.8	2.8	88.9
	كفاءة الموظف في مجال تخصصه ومنه فرصة المبادرة في اتخاذ القرارات اللاز	1	2.8	2.8	91.7

	من بين العوامل المساهمة منح الفرص لكل موظف في تطبيق القرارات المؤهلة	1	2.8	2.8	94.4
	منح الموظفين حرية واسعة في اتخاذ القرارات	1	2.8	2.8	97.2
	منح الموظفين صلاحية في اتخاذ القرارت	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تجد أن لديك القدرة على أداء مهامك الوظيفية بشكل فعال.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
	لا أوافق	2	5.6	5.6	11.1
	محايد	1	2.8	2.8	13.9
	أوافق	29	80.6	80.6	94.4
	أوافق بشدة	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

يتم تقييم أدائك الوظيفي بطريقة عادلة وشفافة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
	لا أوافق	10	27.8	27.8	30.6
	محايد	6	16.7	16.7	47.2
	أوافق	16	44.4	44.4	91.7
	أوافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر بأن التحفيز من قبل الإدارة يعزز من أدائك الوظيفي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	13.9	13.9	13.9
	لا أوافق	2	5.6	5.6	19.4
	محايد	3	8.3	8.3	27.8
	أوافق	20	55.6	55.6	83.3
	أوافق بشدة	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

يتم تقديم تدريب وتوجيه مستمر لك لتحسين أدائك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	11.1	11.1	11.1
	لا أوافق	17	47.2	47.2	58.3
	محايد	4	11.1	11.1	69.4
	أوافق	8	22.2	22.2	91.7
	أوافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تسعى لتحسين أدائك الوظيفي باستمرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
	لا أوافق	1	2.8	2.8	5.6
	محايد	2	5.6	5.6	11.1
	أوافق	19	52.8	52.8	63.9
	أوافق بشدة	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر بأنك ملتزم تجاه عملك والمنظمة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
	لا أوافق	2	5.6	5.6	8.3
	محايد	1	2.8	2.8	11.1
	أوافق	19	52.8	52.8	63.9
	أوافق بشدة	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر بأنك راض عن بيئة العمل في المنظمة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	11.1	11.1	11.1
	لا أوافق	10	27.8	27.8	38.9
	محايد	3	8.3	8.3	47.2
	أوافق	16	44.4	44.4	91.7
	أوافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0

	Total	36	100.0	100.0	

تعمل بانسجام مع زملائك لتحقيق أهداف العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	16.7	16.7	16.7
	لا أوافق	1	2.8	2.8	19.4
	محايد	2	5.6	5.6	25.0
	أوافق	20	55.6	55.6	80.6
	أوافق بشدة	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تلتزم بالسياسات والإجراءات التنظيمية بشكل دائم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
	لا أوافق	3	8.3	8.3	16.7
	محايد	7	19.4	19.4	36.1
	أوافق	18	50.0	50.0	86.1
	أوافق بشدة	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تلتزم بأهداف العمل وتسعى لتحقيقها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
	لا أوافق	1	2.8	2.8	5.6
	محايد	5	13.9	13.9	19.4
	أوافق	26	72.2	72.2	91.7
	أوافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تظهر استعدادا لتحمل مهام إضافية عند الحاجة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6

	لا أوافق	5	13.9	13.9	19.4
	محايد	4	11.1	11.1	30.6
	أوافق	20	55.6	55.6	86.1
	أوافق بشدة	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

في رأيك، ماالذي يمكن أن تقوم به الإدارة لزيادة مستوى تمكين الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إعطاء حقوق العمال	1	2.8	2.8	2.8
	إيجاد فرص جديدة	1	2.8	2.8	5.6
	الاستثمار في رفع كفاءة الموظف ومهارته يساهم في أداء عمل	1	2.8	2.8	8.3
	التحفيز للأداء الوظيفي	1	2.8	2.8	11.1
	التحفيزات المادية وخاصة المعنوية	1	2.8	2.8	13.9
	التدريب والتكوين ومتابعة الموظفين	1	2.8	2.8	16.7
	الترقية والتشجيع على العمل	1	2.8	2.8	19.4
	التشجيع، التدريب والتكوين في مجال التخصص	1	2.8	2.8	22.2
	التقديم والتوجيه والتدريب لتحسين المستوى	1	2.8	2.8	25.0
	الثقة المتبادلة بين الموظفين	1	2.8	2.8	27.8
	الدعم المادي والمعنوي	1	2.8	2.8	30.6
	العدل بين الموظفين	1	2.8	2.8	33.3
	العمل بانسجام مع الزملاء لتحقيق أهداف العمل	1	2.8	2.8	36.1
	القيام بدورات تكوينية لتطوير وتحسين معلومات الموظفين م	1	2.8	2.8	38.9
	المحفزات المداية والمعنوية بالإضافة إلى التكوين	1	2.8	2.8	41.7
	تحسين المعطيات عن طريق الدورات التكوينية في مجال التخص	1	2.8	2.8	44.4
	تحسين مستوى العمال بالتكوين ومنحهم فرص لاتخاذ القرارات	1	2.8	2.8	47.2
	تحفيز الموظف وتقدير العمل	1	2.8	2.8	50.0
	تكوين الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم على العمل	1	2.8	2.8	52.8
	تنظيم دورات تكوينية لرفع مستوى الموظف	1	2.8	2.8	55.6
	تنظيم دورات تكوينية وتووفير الإمكانيات اللازمة للعمل	1	2.8	2.8	58.3

	توسيع نطاق تفويض الموظفين من خلال التحفيز وتأكيد العمل	1	2.8	2.8	61.1
	توفير الموارد والأدوات اللازمة	1	2.8	2.8	63.9
	توفير فرص التكوين للموظف	1	2.8	2.8	66.7
	توفير مناصب عمل	1	2.8	2.8	69.4
	توفير مناصب عمل، والتحفيز المعنوي والمادي	1	2.8	2.8	72.2
	دورات تحسين المستوى، التكوين	1	2.8	2.8	75.0
	دون إجابة	5	13.9	13.9	88.9
	زيادة البرامج التدريبية	1	2.8	2.8	91.7
	ضرورة تحفيز الموظف وتزفير الجو وآالآليات اللازمة لتقدي	1	2.8	2.8	94.4
	منح الصلاحيات للموظفين	1	2.8	2.8	97.2
	يمكن تحفيز موظف من خلال تقديم تحفيزات معنوية ومادية وتو	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر أن التمكين التنظيمي يساهم في تحسين جودة عملك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
	لا أوافق	2	5.6	5.6	13.9
	محايد	1	2.8	2.8	16.7
	أوافق	26	72.2	72.2	88.9
	أوافق بشدة	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر أن بيئة العمل الممكنة تؤثر على أدائك الوظيفي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
	لا أوافق	3	8.3	8.3	13.9
	محايد	1	2.8	2.8	16.7
	أوافق	23	63.9	63.9	80.6
	أوافق بشدة	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

يساعدك الدعم التنظيمي على رفع مستوى أدائك و إنتاجيتك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	11.1	11.1	11.1
	لا أوافق	1	2.8	2.8	13.9
	محايد	1	2.8	2.8	16.7
	أوافق	19	52.8	52.8	69.4
	أوافق بشدة	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تشعر أن التمكين التنظيمي يساعدك في اتخاذ قرارات أفضل في عملك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
	لا أوافق	2	5.6	5.6	11.1
	محايد	2	5.6	5.6	16.7
	أوافق	21	58.3	58.3	75.0
	أوافق بشدة	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لك تساعدك في تحسين أدائك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
	لا أوافق	3	8.3	8.3	16.7
	محايد	4	11.1	11.1	27.8
	أوافق	17	47.2	47.2	75.0
	أوافق بشدة	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

فرص التدريب والتطوير التي تحصل عليها من خلال التمكين تنعكس على أدائك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	13.9	13.9	13.9
	لا أوافق	4	11.1	11.1	25.0
	محايد	13	36.1	36.1	61.1
	أوافق	12	33.3	33.3	94.4
	أوافق بشدة	2	5.6	5.6	100.0

	Total	36	100.0	100.0	

الثقة الممنوحة لك من طرف الإدارة تؤثر عليك بالإيجاب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
	لا أوافق	2	5.6	5.6	13.9
	محايد	1	2.8	2.8	16.7
	أوافق	20	55.6	55.6	72.2
	أوافق بشدة	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

الفرص التي تمنح لك في المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من التزامك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
	لا أوافق	2	5.6	5.6	13.9
	محايد	3	8.3	8.3	22.2
	أوافق	18	50.0	50.0	72.2
	أوافق بشدة	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

تبذل جهدا إضافيا عندما يتم تمكينك لتحقق نتائج أكثر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
	لا أوافق	2	5.6	5.6	8.3
	محايد	4	11.1	11.1	19.4
	أوافق	17	47.2	47.2	66.7
	أوافق بشدة	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

ماهي أهم التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي في رأيك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اتباع الوقت والثقة تحقق نتائج أكثر	1	2.8	2.8	2.8

	الإحباطات المستمرة من طرف لبإدارة وعدم منح فرص للكفاءات والإعتماد على فئة معحينة دون سواها في اتخاذ القرارات	1	2.8	2.8	5.6
	الاستثمار في رفع كفاءة الموظف ومهاراته يساهم في أداء عمله بثقة واستقلالية	1	2.8	2.8	8.3
	التدريب والتطوير والثقة الممنوحة من طرف الإدارة	1	2.8	2.8	11.1
	التواصل بين موظفين زمصالح وتوفير وسائل	1	2.8	2.8	13.9
	العراقيل التي تواجهنا من طرف بعض الموضفين	1	2.8	2.8	16.7
	المراقبةالدورية للموظف مع احترام قوانين المؤسسة	1	2.8	2.8	19.4
	المعوقات في التنظيمات كعدم الرضا المهني أو الوظيفي	1	2.8	2.8	22.2
	دفن الآراء والإقتراحات، البيئة غير إجابية أحيانا، عدم وجود المكافآت، التمييز بين الموظفين، العقلية القديمة	1	2.8	2.8	25.0
	دون إجابة	14	38.9	38.9	63.9
	رغم توفر الموارد البشرية والمادية إلا أنه يوجد نقص في التنسيق والتنظيم وجودة الآليات والموارد المادية مما تع	1	2.8	2.8	66.7
	ضعف الشخصية عند الموظف وعدم تنظيم دورات تدريبية ومؤهلة بصفة دورية للموظفين	1	2.8	2.8	69.4
	عدم التحفيز الإدارة للموظف	1	2.8	2.8	72.2
	عدم التحفيز من قبل الإدارة على مواصلة العمل الجيد	1	2.8	2.8	75.0
	عدم توفير العتاد	1	2.8	2.8	77.8
	عندما لا تكون	1	2.8	2.8	80.6
	غياب الثقة الإدارية والدعم اللازم للمظفين	1	2.8	2.8	83.3
	فرص التدريب والتطورات التي يحصل عليها الموظف	1	2.8	2.8	86.1
	قلة التحفيز	1	2.8	2.8	88.9
	لابد من التدريب واتخاذ القرارا يكون مبني على أسس موضوعية ومنطقية ووضع الجانب الشخصي على جهة	1	2.8	2.8	91.7
	نقص التدريب وقلة المهارات لدى الموظفين والمسؤولين	1	2.8	2.8	94.4
	نقص التواصل	1	2.8	2.8	97.2
	نقص التواصل والشفافية مع غياب تدفق المعلومات واحباط محاولات الموظف للمشاركة الفعالة وشعوره بالإقصاء	1	2.8	2.8	100.0

Total	36	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تشعر أن لديك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات تتعلق بمهام عملك.	36	4.0833	.76997
توفر المنظمة الموارد اللازمة لك لأداء مهامك.	36	3.8056	1.00909
يتم تشجيعك على المبادرة والإبتكار في العمل.	36	3.5000	1.15882
تشعر أن القيادة في المنظمة تحفزك لتحقيق أهدافك في العمل.	36	3.5833	1.05221
تشعر أن العمل الجماعي داخل المنظمة يساهم في تحسين قدرتك على اتخاذ قرارات فعالة.	36	3.9444	1.06756
تشعر بأن لك دورا فعالا في فريق العمل.	36	4.3611	.89929
تشعر بأنك تحظى بدعم من رؤسائك وزملائك في العمل.	36	4.0000	1.06904
تشعر بالثقة في قدرتك على على تحقيق أهدافك المهنية.	36	4.1667	1.02817
يتاح لك الوصول إلى برامج تدريبية وتطويرية بشكل دوري.	36	3.2778	1.20975
تشعر بالراحة عند التعبير عن أرائك واقتراحاتك .	36	4.0833	1.10518
Valid N (listwise)	36		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تجد أن لديك القدرة على أداء مهامك الوظيفية بشكل فعال.	36	3.7500	.87423
يتم تقييم أدائك الوظيفي بطريقة عادلة وشفافة.	36	3.2778	1.05860
تشعر بأن التحفيز من قبل الإدارة يعزز من أدائك الوظيفي.	36	3.5556	1.25230
يتم تقديم تدريب وتوجيه مستمر لك لتحسين أدائك.	36	2.6944	1.19090
تسعى لتحسين أدائك الوظيفي باستمرار.	36	4.1667	.87831
تشعر بأنك ملتزم تجاه عملك والمنظمة.	36	4.1389	.93052
تشعر بأنك راض عن بيئة العمل في المنظمة.	36	3.1111	1.23700
تعمل بانسجام مع زملائك لتحقيق أهداف العمل.	36	3.5833	1.31747

تلتزم بالسياسات والإجراءات التنظيمية بشكل دائم.	36	3.5278	1.10805
تلتزم بأهداف العمل وتسعى لتحقيقها.	36	3.8056	.74907
تظهر استعدادا لتحمل مهام إضافية عند الحاجة.	36	3.5833	1.07902
Valid N (listwise)	36		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تشعر أن التمكين التنظيمي يساهم في تحسين جودة عملك.	36	3.7222	1.03126
تشعر أن بيئة العمل الممكنة تؤثر على أدائك الوظيفي.	36	3.8333	1.02817
يساعدك الدعم التنظيمي على رفع مستوى أدائك و إنتاجيتك.	36	3.8889	1.21368
تشعر أن التمكين التنظيمي يساعدك في اتخاذ قرارات أفضل في عملك.	36	3.9167	1.02470
تعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لك تساعدك في تحسين أدائك.	36	3.7222	1.18590
فرص التدريب والتطوير التي تحصل عليها من خلال التمكين تنعكس على أدائك.	36	3.0556	1.11981
الثقة الممنوحة لك من طرف الإدارة تؤثر عليك بالإيجاب.	36	3.8889	1.14087
الفرص التي تمنح لك في المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من التزامك.	36	3.8333	1.15882
تبذل جهدا إضافيا عندما يتم تمكينك لتحقق نتائج أكثر.	36	4.0278	.97060
Valid N (listwise)	36		

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التمكين_التنظيمي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.469[a]	.220	.197	6.48704

a. Predictors: (Constant), التمكين_التنظيمي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	402.859	1	402.859	9.573	.004[b]
	Residual	1430.779	34	42.082		
	Total	1833.639	35			

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التمكين_التنظيمي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.672	7.040		2.510	.017
	التمكين_التنظيمي	.555	.179	.469	3.094	.004

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

فهـــارس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-02)	توزيع الاستبيانات	18
(02-02)	مقياس ليكرت الخماسي	66
(03-02)	معامل الثبات	68
(04-02)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	69
(05-02)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	70
(06-02)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	72
(07-02)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	73
(08-02)	اتجاه العينة لمحور التمكين التنظيمي	74
(09-02)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	76
(10-02)	اتجاه العينة لمحور العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي	78
(01-02)	نتائج تحليل الانحدار الخطي	80

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-02)	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	69
(02-02)	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	71
(03-02)	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	72
(04-02)	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	73

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة	
02	الإستبيان	
03	مخرجات برنامج SPSS v27	

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الأصل (اللغة) – المعنى الكامل	المقابل أو الشرح بالعربية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية – برنامج التحليل الإحصائي المستخدم) الإصدار v27)
H_0	Null Hypothesis	الفرضية العدمية (الصفرية)
H_1	Alternative Hypothesis	الفرضية البديلة
R	Pearson’s Correlation Coefficient	معامل ارتباط بيرسون

معامل التحديد	Coefficient of Determination	R^2
حجم العينة (عدد المفردات)	Number of Observations / Sample Size	N
مستوى الدلالة الإحصائية	Significance Level / p-value	Sig.
قيمةFلاختبار معنوية النموذج	F-Statistic (في تحليل التباين أو الانحدار)	F

أولا – الكتب

1. حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014
2. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018
3. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008
4. سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2020
5. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية: مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، 2013
6. عبد الله معن، أحمد صالح، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018
7. علي محمد سعيد الأسمري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة
8. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، عمّان: دار جليس الزمان، 2010
9. كمال رزيق، نصيرة عبد الرحمن، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة
10. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية «كايزن» اليابانية في تطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015
11. مطر سالم، التمكين في الإدارة، موقع صحيفة«Oman Daily» ، تم التصفح 16 مارس 2025
12. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، القاهرة: روابط النشر وتقنية المعلومات، 2016
13. يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006
14. يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية (طبعة أخرى بدون سنة)

ثانيا – الرسائل والأطروحات الجامعية

15. أحمد صالح العبد الله معن، «أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي»، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2018.

16.أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، «تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز»، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2016.
17.آسيا دروش؛ حميدة آيت عدي، «الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية»، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2016.
18.إبراهيم عبد الهادي الرحامنة، «أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي»، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2014.
19.أمجد عبد الرحمن الأهدل، «أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية»، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2011.
20.بلقاسم جوادي، «التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين»، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015.
21.جلال سعد الملوك عبد الرحمن شريف، «أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي»، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2002.
22.جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، «العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة»، مقالة علمية محكَّمة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
23.حمدي محمد، «أهمية تمكين العاملين في أداء المؤسسة»، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011.
24.حمزة أحمد مسعي، «الضغوط المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية»، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع (تنظيم وعمل)، 2014.
25.زهيدة رباحي، «التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية»، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2018.
26.سميرة محمد سالم الطراونة، «دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية»، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، 2016.

27.عبد الكريم عميروش؛ محمد ضيف، «العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية لقالمة»، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018.
28.علاء الدين برع العامري، «عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية»، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2016.
29.هيثم محمد العطار، «مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2012 / 2011.
30.ناصر حسين غني، «التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي»، مقالة علمية محكَّمة، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد 5، جويلية 2019.
31.«هندسة الإدارة»، «أثر التمكين على الأداء الوظيفي»، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية، قسم هندسة الإدارة، 2016.
32.زهير بغول، «محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فردريك هرتزبرغ للدافعية»، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2007.

ثالثًا – الدوريات والمجلات

33.أمال سعود، أحمد فريجة، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2021
34.أحمد مصنوعة، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2022
35.إبراهيم لوارتي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 5، 2016
36.بركة بلاغماس، التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الإسلامي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، 2014
37.بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، جامعة محمد خيضر، 2015
38.جلال سعد الملوك عبد الرحمن شريف، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، جامعة الموصل، 2002
39.جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022
40.حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأردن: دار الأيام، 2014

41.دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، جامعة البلقاء، 2014
42.رضا الغانمي، تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، جامعة كربلاء، 2016
43.ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، جامعة دمشق، 2016
44.سناء طباخي، وسيلة بن ساهل، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، 2014
45.سمارة نصير، نجية حمدي، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية ماسلو، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، 2018
46.شوقي حُدي، عبيدة حجار، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة لزيادة رضا العاملين، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 1، 2015
47.شوقي قبطان، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، 2013
48.علي مكيد، فاطنة لَقرع، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم السياسية
49.عبد الحكيم بلعلوي، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية، جامعة مستغانم، 2025
50.عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية: مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2013
51.فتيحة فرقاني، محاضرات في التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2023
52.كمال رزيق، نصيرة عبد الرحمن، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة
53.مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، 2015
54.ميسوم بوشنافة، محي الدين حمداني، دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 16، العدد 1، 2022
55.مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6

رابعا –القواميس والمعاجم والموسوعات

56.ابن منظور، لسان العرب، القاهرة: دار المعرفة

57.صقر الجبالي وآخرون، قاموس المصطلحات المدنية والسياسية، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية «شمس«

خامسًا – المحاضرات والمطبوعات

58.العابد لزهر، مطبوعة إدارة الأعمال، جامعة عبد الحميد مهري، 2018

59.سمير بوعيسى، مدخل إلى العلوم الإدارية، جامعة الجزائر 3، 2019

60.فتيحة فرقاني، التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2023

61.أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2022

سادسًا – المواقع الإلكترونية

62.سليمة الغاوي، مفهوم الإدارة التشاركية، موقع «موضوع»، تم التصفح 22 أفريل 2025. http://mawdoo3.com

63.مطر سالم، التمكين في الإدارة، موقع«Oman Daily» ، تم التصفح 16 مارس 2025. https://www.omandaily.com

سابعًا – الوثائق المؤسسية

64.الأمانة العامة لمديرية الثقافة لولاية تيارت، وثيقة داخلية صادرة عن القسم الإداري، 13 أفريل 2025

ثامنا– المراجع باللغة الأجنبية:

65. Minhajul islam ukil, the impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality ; empirical evidence from financial enterprizez in Bangladesh, Business: theory and practice,2016.

66. Sara Idelbi, the impact of Empowerment in the Develolopment of creativity from the point of view of faculty Menbers at Damascus University, journal of the Association of Arab Univerities for Research in Higher Education, volume39,Issue2, 2018.

67. Amina saoussany, malika asbayou, La performance individuelle au travail : ses determinants et sa mesure, Revue du contrôle de la comptabilitè et de l'Audit, N 06, Septembre 2018.

الإهداء
شكر وتقدير
مقدمـــــــــة .....أ
الفصل الأولالإطار المفاهيمي والنظري للتمكين التنظيمي و الأداء الوظيفي
تمهيد 8
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين التنظيمي 8
المطلب الأول:ماهية التمكين التنظيمي 9
المطلب الثالث: منهجية تطبيق التمكين ومعوقاته 22
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمة: الواقع والمقاربات 27
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.....27
المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي 32
المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....37
المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي 42
المطلب الأول: القيادة الإدارية والتمكين 42
المطلب الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على فاعلية التمكين 45
المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة كعنصر داعم للتمكين 48
خلاصة 52
الفصل الثانيالدراسة الميدانية بمديرية الثقافة ولاية تيارت
تمهيد 54
المبحث الأول: ماهية مديرية الثقافة.....55
المطلب الأول: التعريف بمديرية الثقافة وهيكلها التنظيمي 55
المطلب الثاني: أهداف وآفاق القطاع الثقافي : 56
المطلب الثالث: انجازات مديرية الثقافة خلال سنوات 2013-2023.....59
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة 61
المطلب الأول: عينة الدراسة.....61
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات 61

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة.....62
المبحث الثالث: تحليل واستخلاص نتائج الدراسة.....64
المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.....64
المطلب الثاني: تحليل بيانات استمارة الاستبيان.....64
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة 77
خلاصة.....79
خاتمـــــــــة.....80
ملاحـــــــــق.....83
فهـــارس 105
قائمة الجداول.....106
قائمة الأشكال.....106
قائمة الملاحق 106
قائمة الاختصارات والرموز 106

ملخص

هدفَتْ هذه الدراسة إلى استقصاء أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي في تعزيز فاعلية الأداء الوظيفي، من خلال دراسةٍ ميدانية بمديرية الثقافة لولاية تيارت (الجزائر). اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي-التحليلي، واستعملت استبيانًا خُصِّص لخمسة محاور (البيانات الديموغرافية، التمكين التنظيمي، الأداء الوظيفي، العلاقة بينهما، والأسئلة المفتوحة). وُزِّع الاستبيان على 40 موظفًا، واستُرجِعَتْ 36 استبانة صالحة للتحليل ببرنامج SPSS v25. تضمَّنت الأداة عشرة بنود لقياس التمكين وأحد عشر بندًا لقياس الأداء. أظهرت معاملات الثبات (Cronbach's $\alpha = 0.915$) للأداة ككل (اتساقًا مرتفعًا، فيما بيَّنت نتائج بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالّة إحصائيًا بين التمكين التنظيمي والأداء الوظيفي ($r = 0.653$، $Sig < 0.01$). كما أثبت اختبار الانحدار الخطي البسيط تأثيرًا موجبًا ومعنويًا للتمكين في الأداء ($F = 9.573$ ، $Sig = 0.004$). أوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب والتطوير، وتعزيز تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتبني نظام تقييم وحوافز يقوم على العدالة والشفافية لدعم دافعية الموظفين والارتقاء بجودة الخدمات الثقافية.

الكلمات المفتاحية: تمكين تنظيمي؛ أداء وظيفي؛ تفويض صلاحيات؛ مشاركة؛ تدريب.

Abstract

This study explores the impact of organizational empowerment strategies on enhancing job-performance effectiveness through a field investigation at the Directorate of Culture in Tiaret Province, Algeria. A descriptive-analytical approach was adopted. Data were gathered via a questionnaire covering five sections (demographics, organizational empowerment, job performance, their relationship, and open-ended items). The instrument was administered to 40 employees; 36 valid responses were analyzed using SPSS v25. Ten items measured empowerment and eleven items measured performance. Cronbach's alpha indicated high internal consistency ($\alpha = 0.915$ overall). Pearson correlations revealed a strong, positive, and statistically significant association between empowerment and job performance ($r = 0.653$, $p < 0.01$). Simple-linear-regression results confirmed a positive, significant effect of empowerment on performance ($F = 9.573$, $p = 0.004$). The study recommends intensifying continuous-training programs, widening authority delegation and participative decision-making, and instituting fair, transparent evaluation-and-incentive systems to bolster employee motivation and improve cultural-service quality.

Keywords: Organizational empowerment; Job performance; Authority delegation; Participation; Training