



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع :

## القيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين

" دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات - محين الدفلى - "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذة(ة) :

إعداد الطالبتين :

➤ د. د. زيني فريدة

➤ لوقاسي وفاء

➤ لوقاسي هناء

لجنة المناقشة

رئيسا	د. غيدة فلة
مشرفا و مقررا	د. زيني فريدة
ممتحنا	د. محمد بلكبير خليفة

السنة الجامعية: 2014 - 2015

# كلمة شكر كلمة شكر

قبل كل شيء نحمد الله و نشكره سبحانه عزّ وجلّ الذي منّ علينا بفضله و أعاننا على إتمام هذه  
المذكّرة، و نسأله الهداية و التوفيق في أعمالنا مستقبلا. فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل  
شأنه. و نقول:

" اللهم لك الحمد حتى ترضا و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا "

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل، من قريب أو بعيد.

نخص بالذكر الأستاذة المشرفة : " زيني فريدة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة و آرائها السديدة  
و نصائحها الوجيهة و ملاحظاتها الدقيقة فلها منا كل العرفان و صادق الشكر.

و تحية و شكر إلى أسرة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة بالأخص قسم علوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر إلى عائلتنا الكريمة لما وفرّوا لنا من راحة حتى أتمنا هذا العمل و الأخص بالذكر  
الأولياء أكرمهم الله و أطال في أعمارهم و أمدهم بالصحة و العافية.

" هناء + وفاء "

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من قال فيهما عزَّ وجَلَّ " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى ما أملك في الدنيا، إلى من كانت شمعة تنير دربي، إلى من كانت تسقيني دعاء أو عطاء العون حتى وصلتُ إلى أسمى المراتب، إلى من كانت تنتظر هذه اللحظة بفارغ الصبر التي كانت و لازالت أكبر حافز لنجاحي في دراستي " أُمي الغالية " حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى من رباني على مكارم الأخلاق و احتل في نفسي حب العمل الذي علمني حب الخير و الاعتماد على النفس، الذي جعلني أعرف معنى التحدي و النجاح الذي أمل دوما أن يراني في الطليعة " أبي العزيز " حفظه الله و أطال في عمره.

إلى أثنى الجواهر في هذه الدنيا إخوتي : هجيرة و يوسف و الكتكوت محمد صديق و أختي التوأم هناء.

إلى الأهل و الأقارب كل واحد باسمه.

إلى كل الأحباب و الأصدقاء.

إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل.

سائلة الله تعالى التوفيق لي و لهم جميعا.

" وفاء "



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى....

الوردة المتربعة على بستان قلبي، من ضحت بنفسها و سعادتها و بثت فيا الإرادة و حب العلم و أردتني أن أكون أسطورة حياتي تراها كل يوم تتحقق إليك... أمي الغالية.

من أقف عاجزة أمام جميله و عطائه و لم يبخل عليا يوما إلى مثلي الأعلى...أبي الغالي.

إلى فرحتي و بهجة قلبي إختوتي : وفاء، نسرين، يوسف، محمد الصديق.

زوجي العزيز " إبراهيم " سندي في الحياة و أروع ما رزقني الله لك مني نسيم الروح و الوجدان.

إلى التوأم " حمزة ، حفصة ".

إلى كبار العائلة الذين أكن لهم كل الاحترام والتقدير جدي عبد القادر أطال الله في عمره، جدتي حليلة، و جدتي عائشة حفظهما الله و أطال في أعمارهم.

إلى كل الأهل و الأقارب كل واحد باسمه.

إلى كل الأحباب و الأصدقاء.

لكل من لم تسعه مذكرتي لكن وسعه قلبي أهدي عملي المتواضع.

" هناء "

## الملخص :

القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة و قوة المعرفة و قوة الإعجاب بشخص القائد، فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيههم و بتوفير المعلومات و المسؤولية و الصلاحية للمرؤوسين و الثقة بهم في اتخاذ القرار و التصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيههم مزيدا من التمكين و حرية التصرف بمسؤولية و اقتدار، ينتج عن ذلك أداء متميز و جودة عالية و انتماء في العمل.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى فعالية القيادة بالتمكين في رفع كفاءة أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من فئة المديرين و رؤساء المصالح بشركة السويدي للكابلات بعين الدفلى، أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها 43 مسؤول، و قد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها، تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، بينما الجزء الثاني أبعاد التمكين، في حين احتوى الجزء الثالث على أداء العاملين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الإدارية، التمكين، العاملين، المنظمة، القيادة بالتمكين، أداء العاملين.

## Résumé :

Le leadership d'implication est un style de leadership qui s'accorde avec le pouvoir expert et cognitif du leader ainsi que le fait que ce dernier impressionne ses subordonnés par sa personne. Les leaders efficaces sont ceux qui dirigent tout en déléguant de leurs pouvoirs à leurs subordonnés par le fait de procurer à ces derniers des informations, leur déléguer des pouvoirs et prérogatives et de leur faire confiance quant aux décisions que ces subordonnés prennent en toute liberté. Ces leaders savent que donner à leurs subordonnés la confiance et la liberté de prendre les décisions résulte un meilleur rendement et une meilleure qualité de travail.

L'étude que nous venons de réaliser vise à déterminer l'efficacité du leadership d'implication et d'améliorer le rendement et les compétences du personnel de la société « SOUIDI » des câbles de Ain Defla, elle concerne la catégorie des directeurs et des chefs de service. L'échantillon comprend 43 responsables ; La méthode adoptée est la dite méthode descriptive-analytique ; Les données ont été réunies dans un questionnaire élaboré de telle sorte qu'il permette d'apprécier les fins de cette étude et de tester ses thèses. L'étude intègre trois parties ; La première partie comprend les données personnelles, la deuxième concerne les dimensions du leadership d'implication, et la troisième partie comprend le rendement des ouvriers et l'analyse des données avec l'utilisation du logiciel (SPSS) se basant sur la méthode des statistiques descriptives.

Cette étude nous a permis de déduire qu'il y a une relation étroite entre le leadership d'implication et le rendement positif des ouvriers de la société « SOUIDI » des câbles de Ain Defla.

علمة الأشكال و الجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	هرم ماسلو للحاجات	1 - 1
31	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	1 - 2
38	نموذج لطريقة القوائم	2 - 2
39	التوزيع الإجباري	3 - 2
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى	1 - 3
52	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	2 - 3
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3 - 3
54	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	4 - 3
55	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5 - 3
56	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	6 - 3
57	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني	7 - 3



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
37	أسلوب التدرج البياني	1 - 2
52	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي " الجنس "	1 - 3
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2 - 3
54	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	3 - 3
55	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4 - 3
56	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	5 - 3
57	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني	6 - 3
58	مستوى المتوسط الموزون	7 - 3
58	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمشاركة في المعلومات	8 - 3
59	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للاستقلالية و المشاركة في القرارات	9 - 3
60	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للعمل الجماعي	10 - 3
60	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لسرعة أداء العاملين في المؤسسة	11 - 3
61	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة أداء العاملين في المؤسسة	12 - 3
62	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لحجم أداء العاملين في المؤسسة	13 - 3
62	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لدقة أداء العاملين في المؤسسة	14 - 3
63	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة بالتمكين و أداء العاملين	15 - 3
64	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المشاركة في المعلومات و أداء العاملين	16 - 3
65	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاستقلالية و المشاركة في القرارات و أداء العاملين	17 - 3
66	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين العمل الجماعي و أداء العاملين	18 - 3

# قائمة المحتويات

# الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الشكر
III-II	الإهداء
IX	الملخص
VII-VI	قائمة الأشكال و الجداول
XI-IX	قائمة المحتويات
أ - د	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة بالتمكين</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية</b>
3	المطلب الأول : مفهوم القيادة و التطور التاريخي لها
3	الفرع الأول : تعريف القيادة
4	الفرع الثاني : نشأة و تطور القيادة
9	المطلب الثاني : أهمية القيادة و المفاهيم المتداخلة معها
9	الفرع الأول : أهمية القيادة
10	الفرع الثاني : القيادة و المفاهيم المتداخلة معها
11	المطلب الثالث : مصادر قوة و مهارات القيادة
11	الفرع الأول : مصادر قوة القيادة
12	الفرع الثاني : مهارات القيادة
13	المطلب الرابع : أنماط و أبعاد القيادة
13	الفرع الأول : أنماط القيادة
15	الفرع الثاني : أبعاد القيادة
16	<b>المبحث الثاني : ماهية التمكين الإداري</b>
16	المطلب الأول : مفهوم و أهمية التمكين
16	الفرع الأول : تعريف التمكين

17	الفرع الثاني : أهمية التمكين
18	المطلب الثاني : أساليب و مستويات التمكين
18	الفرع الأول : أساليب التمكين
18	الفرع الثاني : مستويات التمكين
19	المطلب الثالث : أبعاد التمكين
20	المطلب الرابع : خطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري
23	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين</b>
25	تمهيد
26	<b>المبحث الأول : ماهية أداء العاملين</b>
26	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
27	المطلب الثاني : مكونات و أبعاد أداء العاملين
27	الفرع الأول : مكونات أداء العاملين
27	الفرع الثاني : أبعاد أداء العاملين
28	المطلب الثالث : محددات أداء العاملين
29	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في أداء العاملين
32	<b>المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين</b>
32	المطلب الأول : مفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين
32	الفرع الأول : تعريف تقييم أداء العاملين
33	الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء العاملين
34	المطلب الثاني : خصائص و أهداف تقييم أداء العاملين
34	الفرع الأول : خصائص تقييم أداء العاملين
35	الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء العاملين
36	المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين
36	الفرع الأول : الطرق التقليدية في التقييم
39	الفرع الثاني : الطرق الحديثة في التقييم
41	المطلب الرابع : نتائج تقييم أداء العاملين
42	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الثالث : دراسة ميدانية لأثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى</b>
44	تمهيد
45	<b>المبحث الأول : بطاقة فنية لشركة السويدي للكابلات</b>
45	المطلب الأول : تقديم مؤسسة السويدي للكابلات
45	الفرع الأول : نشأة مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية
46	الفرع الثاني : تقديم فرع السويدي للكابلات بعين الدفلى
47	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات
48	<b>المبحث الثاني : منهجية و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة</b>
48	المطلب الأول : منهجية الدراسة
51	المطلب الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
51	الفرع الأول : تحليل خصائص العينة
58	الفرع الثاني : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة ( فقرات الاستبيان )
63	الفرع الثالث : اختبار الفرضيات حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين لأبعادها على أداء العاملين
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة العامة
73	قائمة المراجع
	الملاحق

العلمة العالمة

تمهيد :

إن التطور السريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغير و التحول لكسب رهان التنافسية و البقاء. من هذا الواقع، أصبح بقاء المؤسسة و نموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، و ذلك بزيادة فعاليتها و الاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما اقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير.

و نظرا لأن الحياة تغيرت و ظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطا كبيرة على العاملين و على المنظمات التي يعملون فيها، فقد برزت الحاجة إلى القيادة، حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، و لذلك لابد من وجود أفراد يقومون بتزويد المنظمات بالاستراتيجيات، و كذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المنظمة. فأسلوب القيادة بالتمكين أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، و لذلك فهو يعرف بأنه زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، و تتميز القيادة بإتباع أساليب و سلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، و تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، و تشجيعهم لطرح أفكار جديدة و إبداعية، و يعد التمكين بمثابة المفهوم الذي يتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من منظمة التحكم و الأوامر إلى ما يسمى " بالمنظمة الممكنة "، و ما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي متعدد المستويات إلى التنظيم المنبسط قليل المستويات، و في هذا السياق يأتي مدخل تمكين العاملين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة و المتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، و هذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، و إنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة، أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى، و على هذا تعد العلاقة بين الرؤساء و العاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية.

مشكلة الدراسة :

يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية و أسلوب القيادة هذا قائم على أساس دور القائد في تمكين أتباعه، و بالتالي يهدف إلى تطوير و تنمية مرؤوسيه من خلال العديد من الممارسات و القصد من ذلك هو إيجاد قوة عمل تتصف بالفاعلية و الأداء العالي و انتماء في العمل.

و على ضوء ما سبق تم صياغة مشكلة دراستنا في السؤال الرئيسي التالي :

" ما أثر القيادة بالتمكين بأبعادها على أداء العاملين ؟ "

## الأسئلة الفرعية :

- و لدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :
- ما المقصود بالقيادة بالتمكين ؟ و ما أبعادها ؟
  - ما الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات في تقييم أداء العاملين فيها ؟
  - ما هو أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى ؟

## فرضيات الدراسة :

- القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة و قوة المعرفة و قوة الإعجاب بشخص القائد.
- و تتمثل أبعادها في : المشاركة في المعلومات، الاستقلالية و المشاركة في القرارات، العمل الجماعي.
- تتبع المنظمة عدة طرق تقليدية و أخرى حديثة في تقييم أداء عمالها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين.

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحقق عدة مزايا هي :

- احتل تمكين الأفراد العاملين أهمية بالغة نظرا لكونه من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و الثقة بالنفس و الإبداع و التفكير المستقل و روح المبادرة.
- جوهر التمكين يتمحور حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل و مشاركة أوسع في تحمل المسؤولية و وعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.
- تعد القيادة الإدارية في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات العمل و التنظيم فلها علاقة مباشرة بتنمية أداء المورد البشري، مما لا شك فيه أن القيادة لا تأتي في التنصيب أو الاعتبارات الخاصة، بل هي قدرات خاصة و مواهب يعتمد عليها القائد.

## أهداف الدراسة :

- لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي.
- محاولة إبراز المداخل و الاتجاهات المتعددة للقيادة الإدارية.
  - إلقاء الضوء على ماهية التمكين و أبعاده و مستوياته و خطوات تطبيقه.
  - التطرق لكل الجوانب المتعددة بالأداء و تقييم الأداء.



➤ الإجابة على الإشكالية المطروحة، أي معرفة أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين.

### أسباب اختيار الموضوع :

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب نذكر منها :

أ- أسباب موضوعية :

- الأهمية العلمية للموضوع، و محاولة إثرائه من أجل إبراز مدى فعالية القيادة بالتمكين في رفع كفاءة أداء العاملين.

ب- أسباب ذاتية :

- الرغبة الشخصية في التحكم و التعمق أكثر في الموضوع و الإلمام ببحثاته.  
- إن موضوع الدراسة يتدرج ضمن اختصاصنا و تكويننا، خاصة و أنه يتناول أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا و هو التمكين.

### منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة و محاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في القسم النظري من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتكوين القاعدة النظرية المستسقاة من مختلف المراجع.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يعتبر أحد فروع المنهج الوصفي من خلال تحليل المعلومات و المعطيات التي تم الوصول إليها بالاعتماد على أداة القياس ( الاستبانة ) من أجل استخلاص بعض النتائج و تقديم بعض الاقتراحات.

### حدود الدراسة :

يمكن توضيح الأبعاد التالية لحدود دراستنا :

الحدود المكانية : قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في شركة السويدي للكابلات الواقعة بالتحديد في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى.

الحدود الزمانية : امتدت الدراسة الميدانية من 02 فيفري 2015 إلى 22 أفريل 2015.

الحدود البشرية : قمنا بتوزيع أداة الدراسة الميدانية " الاستبانة " على فئة المديرين و رؤساء المصالح بالشركة.

## صعوبات البحث :

واجهنا أثناء إعداد هذه الدراسة صعوبات تمثلت في :

- الحدود الزمنية الضيقة لإجراء الدراسة مما صعب أكثر إجراء الدراسة الميدانية بتجميع أكبر عدد من الاستبيانات الموزعة.
- التضارب الكبير في الإحصاءات باختلاف مصادرها، الشيء الذي أخذ من وقتنا الكثير، استدعى منا الدقة و التحرز قصد انتقاء أفضل لما نراه أقرب للصحة و لا يتناقض مع الواقع.

## الدراسات السابقة :

### الدراسات العربية :

- دراسة ( الفقي، 2005 ) : بعنوان " أثر أسلوب القيادة الإدارية و الهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين "، هدفت الدراسة إلى قياس درجة تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث و تحديد معوقات التمكين، و التوصل إلى حلول و توصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل و أنجح في قطاع الخدمات، و توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها : وجود علاقة ايجابية جوهرية و تأثير جوهرية لكل من أسلوب القيادة و الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، و كذلك توصلت إلى وجود علاقة جوهرية ايجابية بين تمكين العاملين و رضا العاملين.

- دراسة ( الشمري، 2006 ) : بعنوان " مدى اقتناع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين " هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التمكين المطبقة داخل شركة الملاحة العربية للموانئ، و التعرف على الكيفية التي يتم بها أخذ القرارات، و التعرف على تأثير مجموعة المتغيرات الديمغرافية مثل : (النوع، السن، المستوى التعليمي، الدخل ) على إدراك العاملين للتمكين، و توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها : ارتفاع مدى مدركات العاملين إلى حد ما لكل متغيرات الدراسة ( مشاركة العاملين باتخاذ القرارات و الإدارة الذاتية، و سيادة روح الفريق، و فاعلية القرارات ). و كذلك توصلت إلى أن التمكين يؤثر إيجابيا على اتخاذ القرارات.

- دراسة ( ملحم، 2006 ) : بعنوان " التمكين من وجهة نظر الرؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة ". تهدف الدراسة للتعرف على مواقف رؤساء الجامعات من موضوع التمكين كمفهوم معاصر و بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين، و قام الباحث بإجراء مقابلات مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن و استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج الآتية :

1. وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين و أهميته من ناحية التطبيق.

2. وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى و بين التحديات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم في البيئة العربية.

- دراسة ( عادل زايد، 1999 ) : تحت عنوان " أثر القيادة الإدارية في تنمية العاملين "، هدفت الدراسة إلى تحديد أهم خصائص القيادة الإدارية التي يجب على منظمات الأعمال تكوينها و تتميتها لتستطيع مواجهة تحديات البيئة الجديدة من خلال رفع مستويات الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- تحتاج منظمات الأعمال المصرية إلى نوعية متميزة من القيادة الإدارية لمواجهة تحديات البيئة الجديدة.

- ممارسات القيادة التحويلية أكثر قدرة على زيادة انتماء العاملين و رضاهم الوظيفي من ممارسة القيادة التبادلية.

- دراسة ( العتيبي، 2007 ) : بعنوان " العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية "، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري، و قد توصلت من خلالها إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

- دراسة ( الصالح جيجل، 2006 ) : بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، و التي حاول من خلالها التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء لدى الأفراد في المؤسسة حيث قام بدراسة حالة للتعرف على السمات القيادية لدى مسيري صيدال لكن دون إعطاء نتيجة عن مدى مساهمة أو عدم مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في مؤسسة صيدال.

- دراسة ( شويح محمد، 2001 ) : بعنوان " مقومات و شروط القيادة الإدارية حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية "، رسالة ماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، حيث تطرق الباحث إلى المقومات و الشروط الواجب توفرها مع دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية إنتاجية و خدمية.

## التعقيب على الدراسات السابقة :

ما يلاحظ على الدراسات السابقة أن البعض منها يركز على موضوع التمكين الإداري في حد ذاته كمفهوم إداري معاصر، و منها ما ركز على القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين أو على تنمية العاملين، و منها ما ركز على الربط بين القيادة الإدارية و التمكين الإداري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن دراستنا حاولت تسليط الضوء على أثر تبني المنظمات لمفهوم القيادة بالتمكين على أداء العاملين، و بذلك قامت بدراسة ثلاثة متغيرات إدارية مهمة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية.

## هيكل الدراسة :

للإحاطة بجوانب الموضوع رأينا أنه من الضروري تقسيم بحثنا إلى جانبين : الجانب النظري، و الجانب التطبيقي.

- الجانب النظري : و ينقسم بدوره إلى فصلين :

الفصل الأول : يتناول الإطار المفاهيمي للقيادة بالتمكين و ينقسم إلى مبحثين، حيث المبحث الأول يتناول ماهية القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني يتناول ماهية التمكين الإداري.

الفصل الثاني : خصصناه لأداء العاملين و ينقسم إلى مبحثين : المبحث الأول تحت عنوان ماهية أداء العاملين، أما المبحث الثاني تحت عنوان ماهية تقييم أداء العاملين.

الفصل الثالث : و هو الجانب التطبيقي لهذه الدراسة و الذي يتمثل في الدراسة الميدانية التي أجريت في " شركة السويدي للكابلات " . و ينقسم إلى مبحثين :

المبحث الأول : حاولنا من خلاله تقديم عام لشركة السويدي للكابلات يتناول نشأة المؤسسة و هيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني : يعالج تحليل الاستبيان الموجه للقيادة الإداريين و الذي يحتوي على تقديم الاستبيان و عينة الدراسة في البداية.

و تتويجا لذلك جاءت الخاتمة لأهم النتائج و الاستنتاجات المستسقة من واقع المؤسسة محل الدراسة.

# خطة البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة بالتمكين

تمهيد

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول : مفهوم القيادة و التطور التاريخي لها

المطلب الثاني : أهمية القيادة و المفاهيم المتداخلة معها

المطلب الثالث : مصادر قوة و مهارات القيادة

المطلب الرابع : أنماط و أبعاد القيادة

المبحث الثاني : ماهية التمكين الإداري

المطلب الأول : مفهوم و أهمية التمكين

المطلب الثاني : أساليب و مستويات التمكين

المطلب الثالث : أبعاد التمكين

المطلب الرابع : خطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين

المطلب الثاني : مكونات وأبعاد أداء العاملين

المطلب الثالث : محددات أداء العاملين

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في أداء العاملين

المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين

المطلب الثاني : أهداف و خصائص تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين

المطلب الرابع : نتائج تقييم أداء العاملين

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لأثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات بعين

الدفلى

تمهيد

المبحث الأول : بطاقة فنية لشركة السويدي للكابلات

المطلب الأول : تقديم مؤسسة السويدي للكابلات

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات

المبحث الثاني : منهجية و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : منهجية الدراسة

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

الفصل الأول  
الإطار المفاهيمي  
للقيادة بالتمكين

## تمهيد :

للقيادة دورا أساسيا في رعاية و تفعيل برامج المشاركة و التمكين في المنظمة، لأنه يكاد يكون في غاية الأهمية لأن التمكين يتطلب من القيادة و الإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي يتمتع به و الاستعداد القوي لذلك التنازل، و إعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة. فالتمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و الثقة بالنفس و الإبداع و التفكير المستقل و روح المبادرة، و جوهر التمكين يتمحور حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل و مشاركة أوسع في تحمل المسؤولية و وعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

و لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على القيادة الإدارية و التمكين الإداري، و من أجل ذلك قمنا بتقسيمه كالتالي :

- المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية.
- المبحث الثاني : ماهية التمكين الإداري.



### المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، و نشاط المنظمة و في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء مما جعلها تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين.

سوف نركز في هذا المبحث على مفهوم القيادة و التطور التاريخي لها، و كذا أهمية القيادة و مختلف المفاهيم المتداخلة معها، بالإضافة إلى مصادر قوة القيادة و مهاراتها، و في الأخير سنتعرض إلى أنماط القيادة و أبعادها.

### المطلب الأول : مفهوم القيادة و التطور التاريخي لها

هناك العديد من التعاريف خاصة بالقيادة من وجهات نظر مختلفة، حيث سيتم التطرق أولا إلى تعريف القيادة ثم نشأة و تطور القيادة.

### الفرع الأول : تعريف القيادة

بالرغم من تنوع و تعدد التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة إلا أن هناك شبه اتفاق من معظم الباحثين على أن القيادة هي عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف محددة.

فقد عرفها أوردويتيد ( O.Tead ) بأنها : " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " <sup>1</sup>.

أما كوهان (Kohan) فيرى أن القيادة هي " نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد " <sup>2</sup>.

و أما ألن ( Alen ) فقال : " هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نواف سالم كنعان، " القيادة الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 89.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 426.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، " القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري "، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 138.

و نستنتج من التعريفات السابقة بأن القيادة هي : " القدرة على التأثير في سلوك العاملين و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد و تابعيه ."

### الفرع الثاني : نشأة و تطور القيادة

يمكن تقسيم هذا التطور على أنه مر بثلاث مدارس كما يلي :

#### أولاً : المدرسة الكلاسيكية :

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات و تعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة و يعتبر كل من الأمريكي تايلور (Taylor) و الفرنسي فايول (Fayol) من مؤسسي المدرسة الكلاسيكية و عالم الاجتماع ماكس ويبير (Max Weber) في ألمانيا، الذين ساهموا في تطوير نظريات الإدارة.

لذلك سنتطرق إلى الاتجاهات التالية :

أ- حركة الإدارة العلمية.

ب- حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري.

ج- حركة الإدارة البيروقراطية.

#### أ- حركة الإدارة العلمية :

تمثلت في إسهامات رائدها الأول فريدريك تايلور (1856-1915) الذي ركز على تنظيم ورشات الإنتاج على أسس فنية علمية و هو ما أطلق عليه بالتايلورية (Taylorisme) أو الإدارة العلمية للعمل.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته و أبحاثه بعدد من المبادئ و التوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، و يتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة، و أن يختار مرؤوسيه و يدرّبهم على أساس علمي، و أن يعمل على تنمية قدراتهم و يتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، و أن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه و بين مرؤوسيه.

و على الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية و الاجتماعية، فقد كان لأفكار " تايلور " أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة و عظم تأثيرها في الإنتاج.

## ب- حركة عملية الإدارة :

أبرز رواد هذه الحركة " فايول "، و تركز أعماله أساسا على نظرية التقسيم الإداري، فحسب " هنري فايول " (1841-1925)، فإن نشاطات المنظمة فهي مقسمة إلى (6) مجموعات و هي وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبية، الأمن و الوظيفة الإدارية هذه الأخيرة التي تحتوي على خمس عناصر هي : التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة و هي تشكل اليوم ما يسمى بالمناجمنت (le management)، كما تعتبر هذه الوظائف المهام الرئيسية للمدير.

و يرى بعض الكتاب أن فايول باستخدام كلمة : إصدار الأوامر كمهمة من مهام المدير، و أنه يعني بها القيادة و التوجيه و ليس إصدار الأوامر، و من الإسهامات الرائدة لفايول في مجال الإدارة، تقديمه للصفات التي يجب توافرها في المدير القائم و هي : صفات جسمية، ذهنية أخلاقية، و سعة الاطلاع و الثقافة العامة، و المعرفة المتخصصة بالعمل و الخبرة.<sup>1</sup>

## ج- حركة الإدارة البيروقراطية :

رائد هذه الحركة هو عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (1864 - 1920) حيث أسهم في تطوير القيادة من خلال تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية : نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، و نموذج السلطة التقليدي، و نموذج السلطة العظيمة. و قد تعرض في تحليله إلى القيادة في ظل كل نموذج من نماذج السلطة :

في ظل نموذج السلطة الرشيدة : تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة، و أحقية الرؤساء في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر، أن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد الرسمي تتبع من مركزه القيادي.

أما في ظل نموذج السلطة التقليدية تقوم سلطة القائد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف و التقاليد القديمة و مشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة على مرؤوسيهما، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد و ليس لمركزه الوظيفي.

أما في ظل نموذج السلطة العظيمة فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، و في ظل ذلك أنه لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة، فالسلطة هنا محتكرة فالقائد هنا يفرض و يرسم صورته باعتباره مثالي من خلال التعرض لنموذج التنظيم البيروقراطي.

<sup>1</sup> نبيل بوركاب، " دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2007/2008، ص ص 24-26.

## تقييم المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة :

بشكل عام فالمدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض هو أن أفضل طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية، و اعتبار أن الإنسان مجرد آلة متناسبة أن له اتجاهات و مشاعر و رغبات تحكم سلوكه و بالتالي تحدد طبيعة اتجاهه و هو ما أدى إلى رفض هذه المدرسة من طرف المنظمات العمالية لما فيها من استغلال، و تجريد العامل من كرامته و اعتباره آلة.

و نظرا لانعكاسات المدرسة الكلاسيكية على الإنتاج نتيجة لإهمال الجوانب الإنسانية المرتبطة بالقوى البشرية أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة تتعلق بالجانب الإنساني للعامل و هو ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

## ثانيا : مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن هذه المدرسة ارتبط اسمها " بجورج التون مايو " في العشرينات و الثلاثينات من القرن العشرين حيث أكدت دراسته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل. كما أكدت نتائج دراسته وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة.

و تعتبر التجارب التي أجراها في شركة جنرال وسترن إلكترونيك بمصنع هاوثورن Hawthorne (1927-1932) منبع الأفكار و المبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، و من المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه التجارب أن القيادة تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي، و هذا التقارب يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.<sup>2</sup>

## تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة :

يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور المسير، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم و تعاونهم و إتاحة الفرصة لهم لتنمية و تحسين قدراتهم، و أنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين و بين تحقيق أهداف المنظمة، و من النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب " الهاوثورن " Hawthorne، أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون

<sup>1</sup> نيل بوركاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 27-28.

بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي، و أن تحقيق هذا التعاون و التقارب إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة و تحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

ثالثا : المدرسة السلوكية :

بدأ هذا الاتجاه في بداية الخمسينات 1950 حتى نهاية الستينات حيث انتقل الاهتمام من دراسة العلاقات بين التنظيم و العاملين إلى دراسة السلوك البشري و مكونات الشخصية و دوافع السلوك، و من أشهر روادها : كريس أرجيريس، أبراهام ماسلو، دوغلاس ماك غريغور، و سنتطرق إلى ما قدمه رواد هذه المدرسة في مجال القيادة كما يلي<sup>2</sup> :

أ- مساهمة أرجيريس كريس **Argyris Crys** : يرى أرجيريس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية و إزالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين و مشاكلهم و تخفيف حدة الرقابة، و بهذا يعمل القائد على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان و الاستقرار في العمل، و يفسح له المجال لتحقيق نموه و تطوره، و بالتالي زيادة قدراته في العمل.

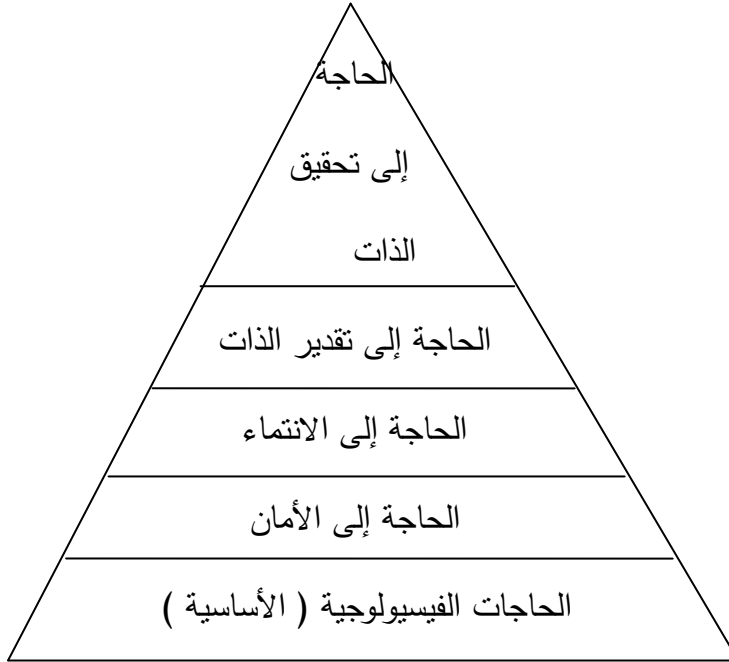
ب- مساهمة أبراهام ماسلو **Abraham Maslow** : قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد و قد قسم الحاجات حسب أولويتها و رتبها بشكل هرمي و رأى بأن الفرد كلما أشبع حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية و أن إشباع الحاجة يشكل حافزا للفرد لإحداث سلوك معين.

و الشكل التالي يمثل هرم ماسلو للحاجات :

<sup>1</sup> كريمة تيشوداد، " دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الخدمات الصحية "، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة، 2014/2013، ص 11.

<sup>2</sup> نبيل بوركاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-30.

## الشكل (1-1) : هرم ماسلو للحاجات



المصدر : مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) "، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان ، 2005، ص 52.

**التعليق على الشكل :** يتبين من الشكل أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المؤسسة، و تعتبر القيادة و الإشراف الجيد من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي يواجهها القائد، و عليه دراية و فهم حاجات الأفراد و درجتها و أهميتها، و من ثم كان للقيادة في مختلف مواقعهم العمل على إشباع حاجات الأفراد، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

د- مساهمة دوغلاس ماك غريغور **Douglas Mac Gregor** : قدّم ماك غريغور في كتابه " الجوانب الإنسانية في المشروع " سنة 1960 وصفا لنظرية (x، y) و ذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة و المديرون للأفراد العاملين في مؤسساتهم، و طبقا لماك غريغور فإن المبدأ المستمد من النظرية (x) هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من خلال مزاوله السلطة، أما النظرية (y) فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة و المرؤوسين، فالقيادة تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقتهم من أجل نجاح العمل و تحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.

## تقييم المدرسة السلوكية في مجال القيادة :

من خلال نظريات المدرسة السلوكية نستنتج أنها ساهمت في إثراء موضوع القيادة من خلال الاهتمام بالفرد و الحاجات الإنسانية و إشباعها بالحوافز المتنوعة و هي موضوع اهتمام القائد.<sup>1</sup>

## رابعا : المدرسة الحديثة :

جاءت هذه النظرية أو الاتجاه بداية السبعينات حتى وقتنا الحالي، فقد أعطت مدرسة الإدارة الحديثة بعدا أفضل لأنظمة الحوافز في أدوار القيادة، أما فيما يتعلق بالقيادة نفسها فالمدرسة تركز على الكيفية التي يضع بها القرار و ليس النموذج القيادي المستخدم، كما أنها تؤمن أنه لا يوجد نموذج أمثل لكل الظروف، كما ظهرت في هذه المرحلة نظريات و دراسات جديدة ركزت على تنمية القيادات في مجال الأعمال و أعطتها بعدا يتماشى و التغييرات الحاصلة في شتى المجالات ما يوحى إلى صناعة القائد بمعايير إدارة الجودة الشاملة، من هنا نلاحظ أن القيادة كظاهرة لم تبقى حبيسة دراسات نظرية و تطبيقية تجاوزها الزمن و لكن كأي موضوع من مواضيع إدارة الأعمال و العلوم الإنسانية الأخرى فإنها تشهد من فترة إلى أخرى تطورا هائلا.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني : أهمية القيادة و المفاهيم المتداخلة معها

إن اعتبار القيادة أحد المفاهيم التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين هذا فقد أسندت لها أهمية بالغة بالإضافة إلى وجود مفاهيم متداخلة معها نستعرضها من خلال هذا المطلب.

## الفرع الأول : أهمية القيادة

إن القيادة بالغة الأهمية و تلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت الملتزمة بالنظم ، فأهمية القيادة تكمن في أنها<sup>3</sup> :

- حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تتصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

<sup>1</sup> نبيل بوركاب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> كريم بومازونة، " القيادة الإدارية و تحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية "، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/2007، ص ص 81-82.

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008، ص 66.

- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد ، إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.

### الفرع الثاني : القيادة و المفاهيم المتداخلة معها

من أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد : الإدارة، و الرئاسة، و الزعامة.

#### أولاً : القيادة و الإدارة

يمكن القول أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر و مع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة، تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الإشراف، الرقابة. و تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :

- تحديد الاتجاه و الرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز و شحذ الهمم.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات و التفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " يشتركان في تحديد الهدف و خلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير و أسس معينة.<sup>1</sup>

#### ثانياً : القيادة و الرئاسة

تختلف القيادة عن الرئاسة، فالرئيس يعتمد السلطة الرسمية المفوضة إليه بموجب القوانين و الأنظمة، أما القائد فيستمدّها من الجماعة التي يقودها و يؤثر في قراراتها من خلال تحفيزهم نحو الهدف المنشود.

و تختلف القيادة عن الرئاسة أيضا كون أن :

- القيادة تنتج تلقائيا من الجماعة، أما الرئاسة مفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية و غير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع و مواقف روتينية و أنها مستمرة و منظمة.

<sup>1</sup> مطبوعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، " إعداد القيادات الإدارية و المالية في المؤسسات العربية "، القاهرة، 2009، ص 32.



- مصدر القوة و النفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها و شخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة و النفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.<sup>1</sup>

### ثالثاً : القيادة و الزعامة

تعني الزعامة مجموعة الخصال الزعامية ( الكاريزمية ) في شخصية الفرد، و التي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه، و على تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم، و عن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، و من الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، و كل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتماداً على تأثيرهم الشخصي و قدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : مصادر قوة و مهارات القيادة

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره و يؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المنظمة لابد من أن يستمد قوته من مصادر عدة و من توفر مهارات و كفاءات قيادية و فنية تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين و اتجاهاتهم.

### الفرع الأول : مصادر قوة القيادة

تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين و يعتمد القادة في المنظمات على أنواع و مصادر مختلفة للقيادة كالتالي<sup>3</sup> :

**أولاً : السلطة الشرعية :** و هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي و تتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

<sup>1</sup> نورة معمور، " دور القيادة الإدارية في تجسيد الولاء الوظيفي في منظمات الأعمال "، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية و العلاقات الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013/2012، ص 14.

<sup>2</sup> عبوى زيد منير، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 82.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي "، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 258-259.

**ثانيا : سلطة منح المكافأة :** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب و أن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

**ثالثا : القوة القسرية :** أساس هذه القوة هو الخوف، و هي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

**رابعا : القوة المبنية على الخبرة :** أساس هذه القوة هو المعرفة و المهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.

**خامسا : قوة الإعجاب :** و يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

**سادسا : القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات :** تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات و معرفتهم بالخطط و السياسات المنظمة.

### الفرع الثاني : مهارات القيادة

يتوقف الأداء الفعال و الكفاء للقائد داخل المنظمات على القدر المتوافر من المهارات الإدارية التي يمتلكها، و التي تتمثل فيما يلي :

**أولا : المهارات الفنية :** تشير إلى المهارات المتعلقة بأداء المهام المتخصصة و التي تحتاج إلى خبرات و كفاءة تطبيقية معينة. و يحتاج القائد إلى تلك المهارات الفنية لإنجاز العديد من الأنشطة التي تعد بمثابة جزء من مهامهم اليومية.<sup>1</sup>

**ثانيا : المهارات الفكرية :** إن امتلاك القائد لمقدرة الحكم على الأمور بشكل سليم و اتخاذ القرارات المناسبة، مصدر من المصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير في مرؤوسيه.

**ثالثا : المهارات الإنسانية :** يقصد بها توفر القدرة لدى القائد على التعامل الحسن و الجيد مع الآخرين، و كسب ثقتهم و محبتهم، و رفع روحهم المعنوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق طه، " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت "، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 209.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، " الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة "، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص

رابعاً : المهارات التنظيمية : و هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها، و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح و الأنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : أنماط و أبعاد القيادة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أنماط القيادة و أبعادها.

#### الفرع الأول : أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة، و تختلف بتنوع المؤسسات و اختلاف الشخصيات و الأدوار و الوظائف و المواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. و قد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه و إن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، و يصبح بينهما تداخل و قد يجمع القائد بين أكثر من نمط و إن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه. و فيما يلي توضيح لهذه التصنيفات :

#### أولاً : الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة :

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة و التي حددها ماكس ويبر Max Weber، و تبعاً لذلك قسمت إلى<sup>2</sup> :

- أ- النمط التقليدي : هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، و أساسها تقديس و احترام كبير السن لديه فصاحة القول و الحكمة التي يتحلى بها. و يكون الولاء و الطاعة من الأفراد له. و يسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية و القبلية ( التقليدية ) حيث تكون القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد.
- ب- النمط الجذاب ( الملهم ) : تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة و قوة جذب شخصية ، يستطيع التأثير القوي بتابعيه. و يغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، و أفضل ما يناسب الزعامات الشعبية و الحركات الاجتماعية.

<sup>1</sup> كريمة تيشوداد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 151.

ج- **النمط العقلاني** : و هو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، و يستمد سلطاته و قوة تأثيره من مركزه الرسمي و ما له من صلاحيات و اختصاصات. إن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي و بالتالي فإن الطاعة و الولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد و إنما للمعايير و القواعد المعمول بها في المؤسسة.

### ثانيا : أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع :

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين Lewin و ليبيت Lippit و وايت White في أواخر الثلاثينات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية و سلوك القائد لكل نمط على التابعين و ولاءهم التنظيمي.

و من خلال الدراسة صنفت القيادة على أساس المجموعات إلى :

- أ- **القيادة الأوتوقراطية** : يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته، و ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات و وضع السياسات و الخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.<sup>1</sup>
- ب- **القيادة الديمقراطية** : يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، و إفساح المجال للمبادأة و الإبداع، و تقدير جهود العاملين، و يمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، و اعتماد أسلوب بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، و إقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد و التابعين.<sup>2</sup>
- ج- **القيادة الحرة** : إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العامل.

و من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة :

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.<sup>3</sup>

و عليه نجد بأن النمط المناسب في منظمات الأعمال و الذي يقدم مفهوم التمكين هو النمط الديمقراطي.

<sup>1</sup> عامر عوض، " السلوك التنظيمي الإداري "، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 206.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 221.

## الفرع الثاني : أبعاد القيادة

أبعاد القيادة تتمثل في <sup>1</sup> :

**أولاً : التخطيط الاستراتيجي :** يشمل التخطيط الاستراتيجي دراسة البيئة الخارجية و الداخلية و تحديد مهمة المنظمة و أهدافها و استراتيجياتها.

**ثانياً : التنظيم :** يمكن تعريفه على أنه جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة و إسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط.

**ثالثاً : الاتصال :** الاتصال هو عملية منهجية و منظمة يتفاعل فيها الأفراد أو الناس من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية. كما يعرف بأنه إنتاج و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية.

**رابعاً : الدافعية :** تشمل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة و تتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك.

**خامساً : صناعة القرار :** إن صناعة القرار هو نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة، و يتم على كافة المستويات الإدارية.

**سادساً : المتابعة و التقويم :** هي عملية مراقبة الأنشطة للتأكد من أنها تنفذ كما خطط لها و تصحيح أي خطأ قد يحدث.

من خلال هذا المبحث يمكن القول أن القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، و تعود أهميتها إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف عناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> كريمة تيشوداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

### المبحث الثاني : ماهية التمكين الإداري

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال و الذي يعد أحد مفاتيح نجاح و ديمومة المنظمة.

سوف نركز في هذا المبحث على مفهوم التمكين و أهميته، و أساليب التمكين و مستوياته، و أيضا أبعاد التمكين، و في الأخير مختلف الخطوات لإنجاح عملية التمكين.

### المطلب الأول : مفهوم و أهمية التمكين

احتل تمكين الأفراد العاملين أهمية بالغة خلال العقود الماضية، نظرا لما حققه من نجاحات باهرة و ملفتة للنظر في العديد من المنظمات الخدمية و الصناعية.

### الفرع الأول : تعريف التمكين

هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين فحسب ( Ivancevichet .al 1997 ) : " هو منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج و السلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة".<sup>1</sup>

و يعرف كونجر و كانيو ( Conger and Kanungo , 1988 ) التمكين بأنه : " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية ".<sup>2</sup>

و يعرف ماروف ( Maeroff, 1988 ) التمكين على أنه " القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل ".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، " إدارة التمكين و الاندماج "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 20.

<sup>2</sup> رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، " الإدارة بالثقة و التمكين "، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 48.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 48.

كما عرفه (Rubel, 1955) بأنه " منح سلطة اتخاذ القرارات و تنفيذها، و إحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتجنب الخطأ في المستقبل ".<sup>1</sup>

و نستنتج من التعريفات السابقة بأن التمكين هو : " منح العاملين السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات، و إكسابهم و مشاركتهم المعرفة و المعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب و التنمية لقدراتهم و معرفتهم ".

### الفرع الثاني : أهمية التمكين

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يعد عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة. و التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها. حيث يكسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية و حس عال بالملكية و رضا عن الانجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و يزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق و أن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. و إذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين و زيادة رضاهم و تمسكهم بالمنظمة، إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نهاية التلباني و آخرون، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأزهر، المجلد 27، العدد 4، غزة، 2013، ص 739.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص 28-30.

## المطلب الثاني : أساليب و مستويات التمكين

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أساليب التمكين و مستويات التمكين.

### الفرع الأول : أساليب التمكين

تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات و أساليب في التمكين منها<sup>1</sup>:

**أولاً : أسلوب القيادة :** يعد تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، و أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، و هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

**ثانياً : أسلوب تمكين الأفراد :** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " فالتمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة، و تحمل المسؤولية.

**ثالثاً : أسلوب تمكين الفريق :** التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين و لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي.

**رابعاً : مرحلة إدارة الجودة الشاملة و التمكين :** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات و الأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين و يعود هذا الأسلوب إلى آراء " ادوارد يمينق " و أفكاره حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة.

**خامساً : أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة و يرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، و حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة و هذه الأسس هي : التعليم، و القيادة الناجحة، و المراقبة الفاعلة، و الدعم، و التشجيع المستمر، و الهيكل المناسبة و التفاعل بين هذه جميعاً.

### الفرع الثاني : مستويات التمكين

حدد باستور (Pastor,1996) خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق و الإداري تطبيقها و هي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص ص 32-34.

<sup>2</sup> محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية "، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المجلد 38، العدد 2، الأردن، 2011، ص ص 484-485.



**المستوى الأول :** يتخذ الإداري القرارات و يعلم الفريق، و قد يبدو هذا أساسا واضحا، و لكن في الأغلب يضع المديرين قرارات و لا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

**المستوى الثاني :** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، و يضع القرارات معتمدا على الاقتراحات، و يعلم الفريق بها.

**المستوى الثالث :** يناقش المدير و الفريق الوضع على نحو مفصل، و يطلب المدير أوراق عمل و مدخلات من الفريق، و قد يأخذ بها أولا، و يعلم الفريق بذلك.

**المستوى الرابع :** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، و في هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي و على نحو تعاوني بين المدير و الفريق.

**المستوى الخامس :** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع و اتخاذ القرارات.

### المطلب الثالث : أبعاد التمكين

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة و تترايط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة و قد أشار (Ivancevich et al, 1997) إلى أن هناك ثلاث عناصر هي<sup>1</sup> :

- 1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
- 2- هيكل يوضح مجاميع العمل و الأفراد ضمن إدارة ذاتية.
- 3- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي و السلطة.

كما أشار (Daft, 2001) إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم و هي المعلومات و المعرفة و القوة و المكافأة في حين حدد (Blanchard et al.,1995) ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم إستراتيجية التمكين نجد أنها لا تختلف عما جاء به (Ivancevich) و زملاءه كما أنها تعد أكثر حصر للأبعاد التي يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين و هي :

**أولا : المشاركة في المعلومات :** إن المشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة (Trust) بين العاملين في مستويات الإدارة العليا و الخطوط الإشرافية الأولى.

<sup>1</sup> زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-32.

و لاشك أن تكنولوجيا المعلومات قد أسهمت بقدر كبير في دعم المشاركة في المعلومات إلا أن المشاركة في المعلومات تشمل نطاقا أوسع بكثير مما نتيجته شبكة المعلومات المصممة لأغراض فنية محضة و تواجه هذه الخطوة أحيانا عقبات لأسباب ثقافية نتيجة لميل بعض العاملين إلى حبس المعلومات لتعزيز مراكز القوى و لا يزال هذا الجانب غير مدروس دراسة كافية بهدف معالجة هذا المفتح الأول لإستراتيجية التمكين. **ثانيا : تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم و رسم أدوارهم و خاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم لبعض، و يهدف هذا المفتح إلى التوجيه السليم لطاقت العاملين و تحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثال ذلك الأغراض التي تستهدفها المنظمة، و القيم التي تحكم إرشاداتها العملية، و الصورة الذهنية الحالية و المستقبلية للمنظمة، و أهداف المنظمة و الأدوار المسندة للعاملين و الهيكل التنظيمي للمنظمة و ما يحكمه من نظم و ارتباطات.**

**ثالثا : دور الفريق :** أن هذا المفتح يركز على دور الفريق في الإطار الجديد إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففي الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، و هو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

و الخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار هذه المنظمة هو أنه يدير نفسه فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط و في تنفيذها و في إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل و ليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، و الغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

#### المطلب الرابع : خطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري

هناك العديد من الخطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري و هي <sup>1</sup> :

##### الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء ؟ ، أم لرفع مستوى الجودة ؟ ، أم زيادة الإنتاجية ؟ ، أم لتنمية قدرات و مهارات المرؤوسين ؟ .

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، " التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2012 / 2013، ص ص 17-19.

**الخطوة الثانية : التغيير في سلوكيات المدير :**

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، و هذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

**الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون :**

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء و المرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

**الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل :**

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

**الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :**

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل، تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، و المشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

**الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين :**

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، و هذا يتطلب توفير معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

**الخطوة السابعة : توفير التدريب :**

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، و الاتصال، و إدارة الصراع، و العمل مع فريق العمل، و التحفيز، و ذلك لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

**الخطوة الثامنة : الاتصال لتوضيح التوقعات و أهداف التمكين :**

يجب أن يتم شرح و توضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، و تلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

**الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت و التقدير :**

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، و ذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها.

**الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :**

يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، و هي تأخذ وقتا و تتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

من خلال هذا المبحث يمكن القول أن التمكين هو إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور تتعلق بسياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة، و يعد التمكين ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

## خلاصة الفصل :

إن للقيادة دورا مهما في مواجهة التحديات و في إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات ، و لدى القيادة القرار و إمكانية تقديم الدعم و التحفيز و التشجيع، من أجل التغيير و التطوير و تبني برامج إدارية حديثة و معاصرة مثل التمكين في الإدارة المعاصرة، فالتمكين يعتبر كمفهوم إداري معاصر لما له من أهمية في رفع الروح المعنوية للعاملين و تحقيق الرضا الوظيفي و شعورهم بالانتماء نتيجة إشراكهم في صنع القرار مما يساعد على نمو و استمرارية المنظمات المختلفة.

الفصل الثاني  
الإطار المفاهيمي  
لأداء العاملين

## تمهيد :

أصبح موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي لاقى اهتماما واسعا على الصعيدين سواء النظري (من علماء، كتاب، و أكاديميين ) و كذا على الصعيد العلمي ( من رجال أعمال، مديرين و صناع القرار ).

و يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات، قدرات و خبرات العاملين، فالأداء الراقى يتركز على خلفية علمية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل و يبسط إجراءاته و خطوات تقييمه، حيث تسهم هذه المهارات و القدرات في دعم الابتكار و الإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك و استغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

و انطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الممثلة في مبحثين و هي كالتالي :

- المبحث الأول : ماهية أداء العاملين.
- المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين.

## المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

و عليه سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، و مكوناته و أبعاده، و مختلف محدداته و العوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين

قدّم الباحثون عدة تعاريف لأداء العاملين حيث يختلف كل تعريف عن الآخر حسب نوع العمل و الجهد المبذول إما فكري أو جسدي، أهمها :

التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nicols) و الذي عرض أداء العاملين " أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك " <sup>1</sup>.

و يعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " <sup>2</sup>.

و يعرفه أحمد سيد مصطفى : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد البارى ابراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003، ص 15.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية "، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

<sup>3</sup> عبد الحلیم مزغيش، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص 19.



و يشير أداء العاملين إلى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات المنظمة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مكونات و أبعاد أداء العاملين

للأداء مكونات و أبعاد أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات.

#### الفرع الأول : مكونات أداء العاملين

بصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر و هي<sup>2</sup> :

**أولا : الموظف :** و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات.

**ثانيا : الوظيفة :** و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد و يحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

**ثالثا : الموقف :** و يقصد به البيئة التنظيمية و ما تتصف به، و ما تتضمنه من مناخ للعمل، و الإشراف، و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال و ضمن هذه العوامل.

#### الفرع الثاني : أبعاد أداء العاملين

يشتمل أداء العاملين على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس أداء العاملين و الحكم عليه و يمكن مناقشتها على النحو التالي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 209.

<sup>2</sup> سلطان الظرف، " تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي : دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض "، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، أبريل 2004، ص 85.

<sup>3</sup> مخيمر و آخرون، " قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية "، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 206.

أولاً : وحدة التحليل : و قد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم ( المؤسسة ).

ثانياً : مقاييس الأداء : و هي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، و هذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي :

الإنتاجية، الفعالية، و الكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن ( العملاء )، و التجديد و الابتكار.

ثالثاً : قياس الأداء : المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

رابعاً : الإطار الزمني للأداء : إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

خامساً : مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء : و هنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه و تطويره، و التحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح و التطوير.

### المطلب الثالث : محددات أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية و هي<sup>1</sup>:

أولاً : الدافعية الفردية : يجب أن يتوفر لدى المورد البشري الدافع على العمل و قد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ثانياً : القدرة على أداء عمل معين : يجب أن يتوفر لدى العامل المورد البشري القدرة على أداء العمل المحدد له.

ثالثاً : إدراك الدور و المكانة : وهو ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فالأنشطة التي يراها الفرد مهمة في إدراك مهامه تسمى إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مقبول من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل عنصر من عناصر الأداء، بمعنى أن العمال عندما يكون لديهم القدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل

<sup>1</sup> كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي "، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000، ص 32.

الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح، فعندما يبذل العمل جهدًا كبيرًا لكن تتفحصه القدرات اللازمة فيكون أدائه جيدًا، وهناك احتمال آخر وهو أن العامل قد يكون له القدرات اللازمة و الكاملة لفهم الدور الذي يقوم به و لكنه كسول و يبذل جهدًا كبيرًا في العمل فيكون أدائه منخفضًا، و بطبيعة الحال قد يكون أدائه جيدًا أو مرتفعًا في عنصر من عناصر الأداء و ضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

#### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليًا تحديدها، و إلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف لاختلاف الزمان و المكان و مرحلة حياة الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرًا مباشرًا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرًا غير مباشر عليه. و يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما :

#### أولاً : العوامل الخارجية *les facteurs extrinsèques*

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام إلا أن أهم عواملها :

أ- **ظروف العمل المادية** : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل : الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية و غيرها، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب- **العوامل الفنية** : تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات و المعدات و أساليب العمل المستخدمة، و هي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل و الإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات و دور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ايمان عثمان، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي "، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2012/2013، ص 50.

ج- **العوامل الاجتماعية** : تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، و لعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة و الإشراف، و العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

### ثانيا : العوامل الذاتية **les facteurs intrinèques** :

و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

أ- **القدرة على العمل** : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، و يمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

- **قدرات فطرية أو موروثية** : و هي قدرات يمتلكها الفرد أصلا، و يجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات و هي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق و غيرها.

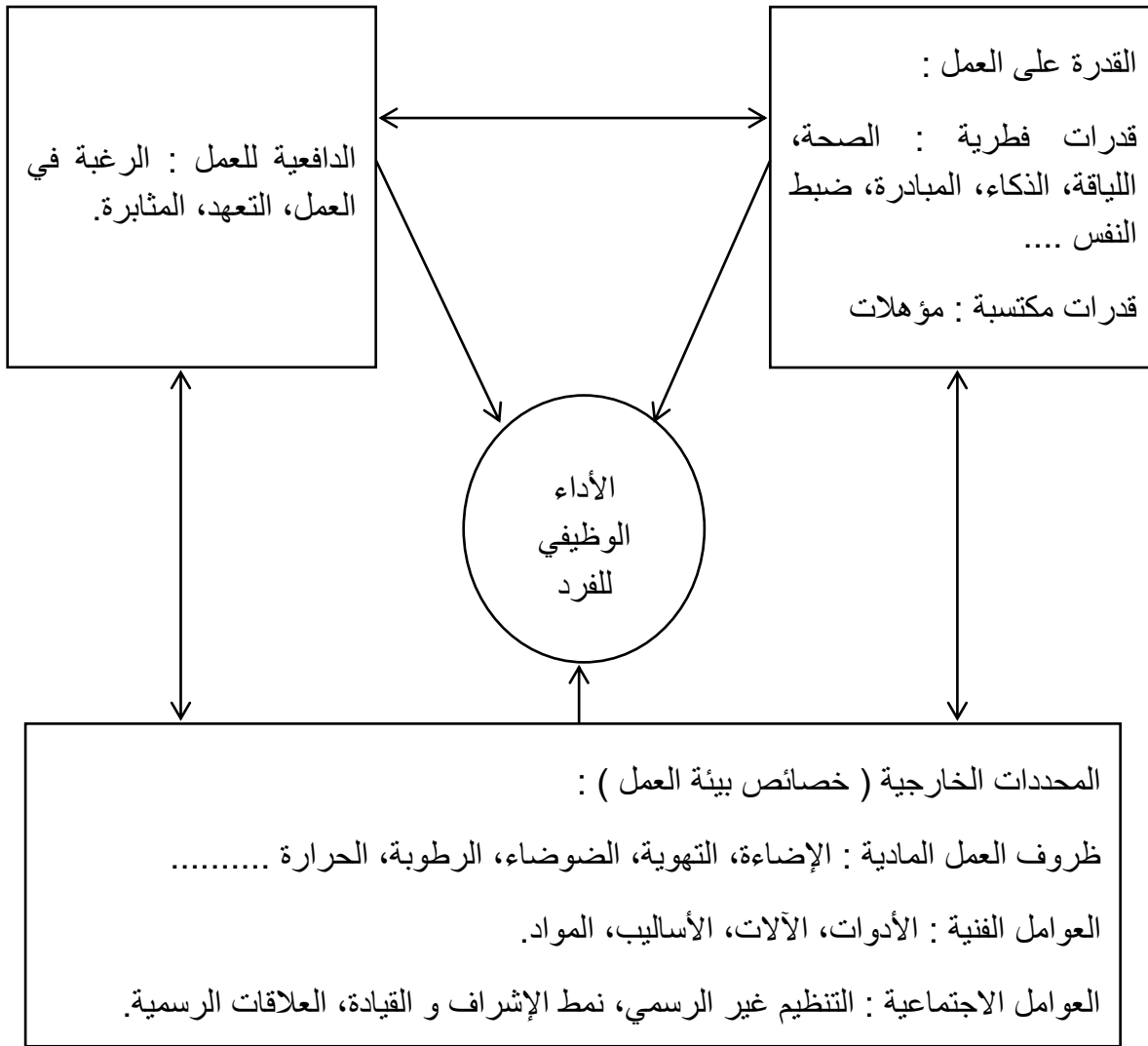
- **القدرات المكتسبة** : و هي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة و التدريب و التعلم و تتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب- **الدافعية للعمل** : تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لديه.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على الأداء :

<sup>1</sup> ايمان عثمان، المرجع السابق، ص ص 51-52.

الشكل ( 1-2 ) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



**المصدر :** ايمان عثمان ، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي " ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف ، 2012/2013 ، ص 53.

## المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء من العناصر الأساسية للإدارة حيث يعمل على إظهار البيانات و المعلومات و التي تستخدم في مدى تحقيق الأهداف و من ثم التعرف على اتجاهات الأداء و يسهل من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد اتجاه المنظمة و برامجها الإستراتيجية.

لقد تناولنا في هذا المبحث مفهوم و أهمية تقييم الأداء، و خصائص و أهداف تقييم الأداء، و طرق تقييم الأداء، و في الأخير نتائج تقييم الأداء.

## المطلب الأول : مفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من أدوات الرقابة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لمراقبة مختلف أنشطتها من الاختيار و التعيين و الحوافز...الخ.

## الفرع الأول : تعريف تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء العاملين عبارة عن تقدير دوري يبين أداء الفرد، و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد.<sup>1</sup>

كما عرفه " زهير ثابت " بأنه : " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.<sup>2</sup>

و هو " العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها "<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2004، ص 147.

<sup>2</sup> زهير ثابت، " كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين "، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

<sup>3</sup> Szilagg.A , Wallace. M, " organizational behavior and performance ", Good year publishing, company Inc, Santa Monica, 1998, p : 443.

كما يمكن تعريفه على أنه : " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه " <sup>1</sup>.

و بصفة عامة يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و فاعلية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة مسبقا، و اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية. <sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء العاملين

تبرز أهميته من خلال <sup>3</sup> :

- إن تقييم الأداء يظهر من خلال إمكانية المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- تساعد العملية التقييمية من التحقق من قيام الأنشطة و الفروع لوظائفها بأفضل طريقة، من خلال إبراز العلاقات التبادلية بين مختلف الأنشطة و الفروع المكونة للمؤسسة محل التقييم.
- ترتبط عملية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط و على كافة المستويات سواء على مستوى الفروع أو الإدارة العليا.
- تحفيز أعضاء المؤسسة على تحصيل الأهداف التي تم تخطيطها و ذلك بخلق جو عمل مرغوب فيه، يسهل الوصول لتحقيق ما كلف به من مهام.
- تحسين قاعدة الأداء، و ذلك بعدم الاكتفاء بالتقييم و الحكم على النتائج فقط و إنما استكمال العملية بإجراء تغييرات أو إصلاحات على البرامج و الهياكل المتبناة، بعد عملية الكشف عن النقائص و مصادرها.
- اتخاذ القياسات و الإجراءات اللازمة من أجل تقادي الفوارق الناتجة عن سوء التوازن في التسيير و الذي يظهر بالمقارنة بين النتائج الفعلية و المرتقبة.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 322.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية "، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 271.

<sup>3</sup> محمد الأمين بن قسمية، " الكفاءة التوزيعية و آثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية "، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2006/2005، ص 107.

### المطلب الثاني : خصائص و أهداف تقييم أداء العاملين

نتطرق في هذا المطلب إلى خصائص تقييم أداء العاملين و أهداف تقييم أداء العاملين.

#### الفرع الأول : خصائص تقييم أداء العاملين

هناك جملة من الأسس و الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام تقييم الأداء لكي يكون فعالا و التي تبرز فيما يلي<sup>1</sup> :

- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار و تأييده و الإقناع بفائدته و المساهمة في التخطيط و التنفيذ و شعور العاملين لهذا الاهتمام.
- ثقة و تعاون وطمأنينة العاملين للنظام و شعورهم بعدالته و اشتراك ممثلين عنهم في وضع برنامج التقييم و مراجعة النتائج و منحهم حق التنظيم من التقديرات التي يشعرون بعدالتها.
- أن تتم عملية التقييم بصفة دورية و مستمرة للتمكن من متابعة و تسجيل التطورات التي تحدث على أداء العاملين.
- إتباع أسلوب العلنية في نتائج التقييم مع استخدام المقابلات الشخصية لتحليل أداء العمال الضعفاء لتقديم التغذية العكسية اللازمة لإصلاح و تطوير أدائهم.
- تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى بإدارة الموارد البشرية.
- المرونة، بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم.
- محاسبة و مساءلة الرؤساء عن عدالة، و سلامة و صحة نتائج التقييم.
- تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.
- التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام و أساليب التقييم و نماذجه.
- يجب أن يكون للقائمين اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 91.



- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء ( مثل الحضور و الجودة و الكمية ) فإن وزن كل مقياس، فيما يتعلق بالعمل الكلي، يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، و أن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية.

### الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء العاملين

يهدف تقييم أداء العاملين إلى<sup>1</sup> :

- تزويد متخذي القرار في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين سواء كان مرضي أو غير مرضي.
- المساعدة في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، و على انجازه الشخصي.
- المساهمة في اقتراح المكافآت المناسبة للعاملين، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- الكشف عن قدرات العاملين و اقتراح إمكانيات ترقبته و تولي مناصب قيادية أعلى.
- تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين بالمنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين، مشكلاتهم، إنتاجيتهم و مستقبلهم.
- جعل الأفراد أكثر شعوراً بالمسؤولية، و دفعهم للعمل باجتهاد، و جدية و إخلاص، ليترقبوا فوزهم باحترام و تقدير رؤسائهم معنوياً و مكافأتهم مادياً، و ذلك عند شعورهم بالعدالة و بأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين، التقرب إليهم و التعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

<sup>1</sup> ناصر العديلي، " إدارة السلوك التنظيمي "، مرامر للطباعة الالكترونية، السعودية، 1993، ص 407.

### المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو تطوير و زيادة الإنتاج، و انطلاقا من الأهمية الكبرى لتقييم الأداء، فإنه لا يتم إلا من خلال طرق يجب المرور بها لتنفيذ هذه العملية و فيما يلي أهم طرق تقييم الأداء حيث أن هناك نوعين من الطرق و هما : طرق تقليدية و طرق حديثة.

#### الفرع الأول : الطرق التقليدية في التقييم

هناك عدة طرق تقليدية أهمها :

##### أولا : طريقة الترتيب البسيط :

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد بالتسلسل حيث يقوم القيم بترتيب الأفراد العاملين تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، و لا يتم الاعتماد هنا على معايير، و إنما يتم الترتيب على أساس الأداء. تتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي صعوبة معرفة كيف يكون العمال أفضل من بعض و ما هي درجة الأفضلية.<sup>1</sup>

##### ثانيا : طريقة المقارنة المزدوجة :

إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، و تكرر هذه العملية لبقية العاملين، و لتوضيح ذلك يقارن عامل (أ) مع (ب)، و عامل (ج) مع (د). و إذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، أن (ج) أفضل من (د). فنقارن بعد ذلك (أ)، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ)، و نقارن أيضا (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل :

$$(ج) - (أ) - (ب) - (د).<sup>2</sup>$$

##### ثالثا : طريقة التدرج :

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين حيث يمثل كل صنف درجة معينة للأداء، و قد تكون هناك (03) تصنيفات كالتالي :

الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المميز

<sup>1</sup> أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 298.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، " تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص

توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.<sup>1</sup>

رابعا : طريقة التدرج البياني :

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا و التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة و في تقييم أداء العاملين و يقاس أداء العامل وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين مثل نوعية الأداء و كمية الأداء و من ثم تحديد أوزان للتقديرات بالنتائج كالتالي :

1 : ضعيف، 2 : مقبول، 3 : جيد، 4 : جيد جدا، 5 : ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم و العاملين المطلوب تقييمهم و عليه يتم تجميع درجات كل فرد و لكل صفة من هذه الصفات، و يستطيع المقيم إجراء المقارنة بين الأفراد و ذلك بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل فرد.<sup>2</sup> و النموذج التالي يبين ذلك :

الجدول ( 1-2 ) : أسلوب التدرج البياني

الصفات	الموظف (أ)	الموظف (ب)	الموظف (ج)
العلاقة مع الرؤساء	02	02	05
الدقة في المواعيد	02	03	04
السرعة في إنجاز العمل	03	05	04
القدرة على التفاهم	03	03	03
المجموع	10	13	16

المصدر : مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) "، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2005، ص 90.

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات الإدارية "، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 90.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) "، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2005، ص 90.

خامسا : طريقة قوائم المراجعة :

و تتم بإعداد نموذج للتقويم يتضمن مجموعة من الحقائق المتعلقة بنجاح العامل في ممارسة وظيفة و يتم تقييمه في ضوءها و يكون عمل المقوم أو المشرف إعطاء العمل.<sup>1</sup> و لتوضيح ذلك نورد الشكل التالي :

الشكل ( 2-2 ) : نموذج لطريقة القوائم

<p><b>تعليمات :</b> اقرأ كل بند المعروضة في الأسفل و حدد إذا كان الفرد الذي تقيمه يملك الصفة المدونة، و إذا كان الجواب (نعم) ضع إشارة أمام الفراغ المخصص، أما إذا كانت الإجابة (لا) أترك الفراغ كما هو.</p>	
<input type="checkbox"/>	- يطلب مساعدة في حال واجه متاعب
<input type="checkbox"/>	- يعترف بمساهمات الآخرين الذين يعملون معه
<input type="checkbox"/>	- يحافظ على علاقات جيدة مع زملائه
<input type="checkbox"/>	- يشارك في تحقيق ربح المنظمة
<input type="checkbox"/>	- يحافظ على علاقته الجيدة مع رئيسه

**المصدر :** محسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 277.

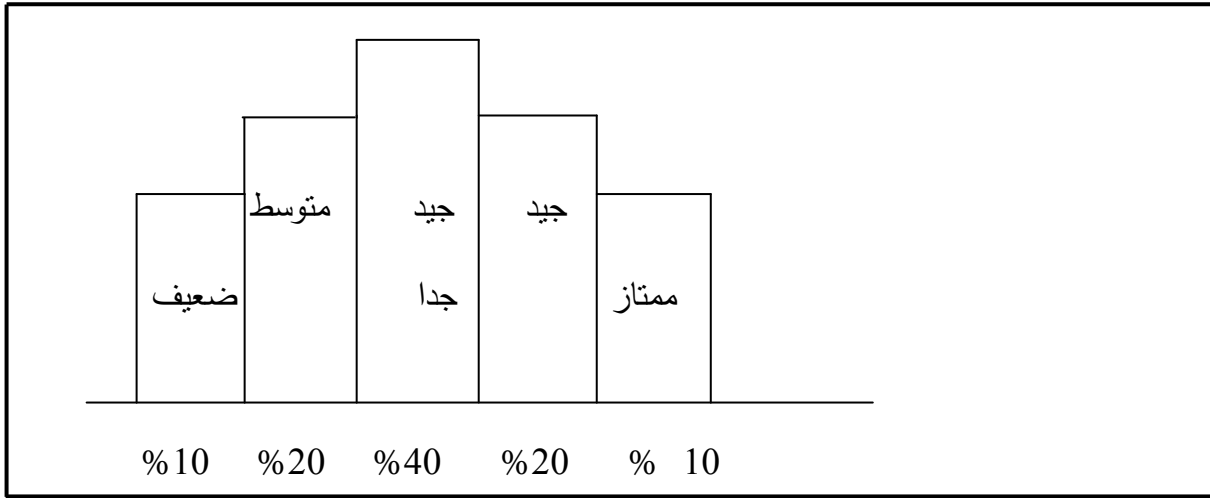
سادسا : طريقة التوزيع الإيجابي :

تتكئ هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، و مدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، و موزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، عن الوسط الحسابي.<sup>2</sup> و يتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

الشكل ( 2-3 ) : التوزيع الإجمالي



المصدر : محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 286.

#### سابعاً : طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة :

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني : الطرق الحديثة في التقييم

هناك عدة طرق حديثة أهمها :

##### أولاً : الإدارة بالأهداف :

و وفقاً لهذه الطريقة يطلب من كل مرؤوس أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، و مجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه. و يقوم الرئيس بمقابلة المرؤوس لبحثاً معاً عن أفضل الأساليب لتحقيق هذه الأهداف، و يحق للرئيس الاعتراض على الأهداف التي يحددها المرؤوس أو على أساليب تحقيق الأهداف المقترحة من جانب المرؤوس، و يجوز التعديل فيها إذا كان ضرورياً. و بعد مرور فترة معينة متفق عليها يتقابل الرئيس مع المرؤوس مرة أخرى لتقييم مدى كفاءة إنجاز هذه الأهداف و اقتراح طرق و أساليب أفضل للأداء المستقبلي، و لتحديد أهداف الفترة التالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل موسى حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 152.

<sup>2</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 125.

## ثانيا : طريقة مراكز التقييم :

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين و كذلك لتطوير أدائهم، حيث إن إجراءاتها تساعد الأفراد لفهم نقاط القوة و الضعف مما يقود إلى تطوير الأداء، و تسعى هذه الطريقة إلى قياس الصفات الأساسية التي تتضمن مهارات التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية و نوعية التفكير و درجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعل و الاتصال.<sup>1</sup>

## ثالثا : المقابلة التقييمية :

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس و المرؤوس لتكون أكثر فاعلية و لتطوير الأداء في المستقبل.

## رابعا : الطريقة الثلاثية في التقييم :

يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته ( نفسه ) و تقييم الزملاء له و كذلك تقييم الرئيس المباشر له.

## خامسا : طريقة قوائم الملاحظة السلوكية :

المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين و ذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.<sup>2</sup>

## سادسا : طريقة القوائم السلوكية المتدرجة :

تعتمد هذه الطريقة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المرتبطة المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب، تحدد لها درجات و يتم وضع كامل لكل درجة من هذه الدرجات، و في ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عباس سهيلة، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية "، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 265.

<sup>2</sup> فيصل موسى حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-154.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006، ص

المطلب الرابع : نتائج تقييم أداء العاملين

- تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات و البرامج التي تتبعها المؤسسة، من ناحية و على فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى.
  - تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات تتعلق بالترقية، التعيين و النقل، الانضباط، وضع البرامج التدريبية، تحديد و منح المكافآت.
  - يكشف تقييم الأداء عن الكفاءة و الانضباط، و من ثم إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تهم مستقبل كل من العاملين و المؤسسة على حد سواء.
  - و الجدير بالذكر أن عملية التقييم لا تسند إلى محكات كمية فقط، بل تعتمد أيضا على تقييم السلوك الوظيفي للعامل من حيث الانضباط و المواظبة، التعاون، القدرات و المهارات، إلى جانب السمات الشخصية للفرد، مثل التميز بروح المبادرة، الأمانة و حسن السلوك في العمل.
- و هذا يعني أن هناك حالات كثيرة تتم على أساس التقدير الشخصي، مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء مثل : تحيز المقيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون، " تنمية الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 141.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج أن كثير من الدراسات اهتمت بإنتاجية الفرد داخل المنظمة، لكنها عجزت تفسير هذا الدور لوحده معزولا عن شخصية الفرد، فهو ليس بألة تنفذ أوامر مشغلها، بل هناك تفاعل مجموعة من العوامل تعطينا لمحة أو نظرة عن سلوك هذا الفرد في إطار العملية الإنتاجية، هذا السلوك هو أداء الفرد أو الموظف أو العامل داخل المنظمة و هو تابع لمجموعة من المتغيرات، فالقائد الجيد هو القائد الذي يستطيع أن يجد هذه التوليفة بين العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية و يمزج بينها بالقدر الذي يحقق فيه أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها و يفجر طاقاتهم الإبداعية من أجل أن يقدموا أفضل ما لديهم.



## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر القيادة التمكينية على أداء العاملين  
في شركة السويدي للكيماويات بين النظم

**تمهيد :**

في البدء تطرقنا إلى الجانب النظري من البحث و همنا الشاغل هو معرفة مدى العلاقة الموجودة بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين، و للوقوف على ذلك قمنا بدراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى، و أبيننا أن نقف إلى الجانب الحقيقي من هذا البحث من خلال الاعتماد على أداة الدراسة و المتمثلة في " الاستبانة " تم طرح فيها مجموعة من الأسئلة التي قدمت إلى مجموعة من المديرين للوقوف على هذه العلاقة من الجانب التطبيقي.

وللإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- **المبحث الأول :** بطاقة فنية لشركة السويدي للكابلات.
- **المبحث الثاني :** منهجية و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

**المبحث الأول : بطاقة فنية لشركة السويدي للكابلات**

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض عام حول شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى، من حيث نشأتها و استعراض الهيكل التنظيمي لها.

**المطلب الأول : تقديم مؤسسة السويدي للكابلات**

استطاعت مؤسسة السويدي أن تبني لنفسها اسما ساطعا في عالم الصناعة و التخصص في عالم المنتجات الكهربائية، حيث يقود هذا العمل شاب مصري ناجح و هو المهندس أحمد السويدي- رئيس مجلس إدارة الشركة، عرف بأن التخصص مدخل للنجاح و أن الأسواق الجديدة و التصدير ضمانه للمستقبل و التطوير، بحيث تملك المؤسسة 25 مصنع حول العالم، من بينها فرع الجزائر الذي تم تأسيسه في إطار العلاقة الجزائرية المصرية بالشكل الذي يسمح بتنمية الشراكة بين البلدين و تحقيق التنمية الاقتصادية.

**الفرع الأول : نشأة مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية**

من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى التعريف بنشأة مؤسسة السويدي للكابلات.

**أولا : نشأة مؤسسة السويدي الأم**

تأسست مؤسسة السويدي للكابلات عام 1984 برأسمال قدر ب10 ملايين ريال سعودي، يقع مقرها بالقاهرة- مصر، و هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة، هذا التأسيس كان بموجب دمج ثلاثة شركات هما : شركة السويدي إليكتريك، ش.م.م ( شركة مصرية ) 95.5% و شركة السويدي لنقل و توزيع الطاقة، ش.م.م ( شركة مصرية ) 0.5% و شركة بديع الدولي ( شركة سورية ) 4%.

حيث تعتبر شركة السويدي للكابلات من أكبر الشركات العالمية المختصة في إنتاج الكابلات الكهربائية، بالإضافة إلى تصميم و إدارة مشاريع الكهرباء.

تملك المؤسسة 25 مصنعا في 12 دولة حول العالم، من بين هذه الدول نذكر: سوريا، السعودية، الهند، سلوفينيا، ماليزيا، السودان، زامبيا، الجزائر، و تصل منتجاتها إلى 110 دولة على مستوى العالم.

**ثانيا : نشأة فرع السويدي بالجزائر**

أنشئ فرع السويدي بالجزائر عام 2006، حيث يحتل هذا الفرع موقعا استراتيجيا، تتمركز إدارته في مدينة حيدرة بالجزائر العاصمة، أما المصنع فيتواجد بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى.

بدأت مؤسسة السويدي بالعمل الفعلي في أكتوبر 2008، و هو يعطي مساحة قدرها خمسة هكتارات، بطاقة إنتاجية تقدر ب 150 طن من الكابلات النحاسية و الألمنيوم، و طاقة بشرية تقدر ب439 موظف منهم

أعوان التنفيذ، أعوان تحكم، إطارات سامية، مدرء. و أدى تقييم أداء الموارد البشرية بشكل منظم إلى رفع أداء المؤسسة حسب الآلات و الماكينات الموجودة في المؤسسة تنتج حوالي 750 طن إلى 800 طن شهريا و من أهدافها المنشودة وصول الإنتاج إلى 1000 طن شهريا. و كما تهدف إلى تغطية السوق المحلية و كذا المشاركة في السوق الخارجية.

يعد فرع الجزائر من أفضل مصانع شركة السويدي الأم من حيث الطاقة الإنتاجية، و ذلك راجع إلى التسهيلات و الامتيازات التي تمنحها الدولة الجزائرية من إعفاءات جبائية و شبه جبائية.

يتركز نشاط هذا الفرع في إنتاج ثلاثة أنواع من الكابلات و هي كالتالي :

- كابلات الضغط المرتفع.

- كابلات الضغط المتوسط.

- كابلات الضغط المنخفض.

**الفرع الثاني : تقديم فرع السويدي للكابلات بعين الدفلى**

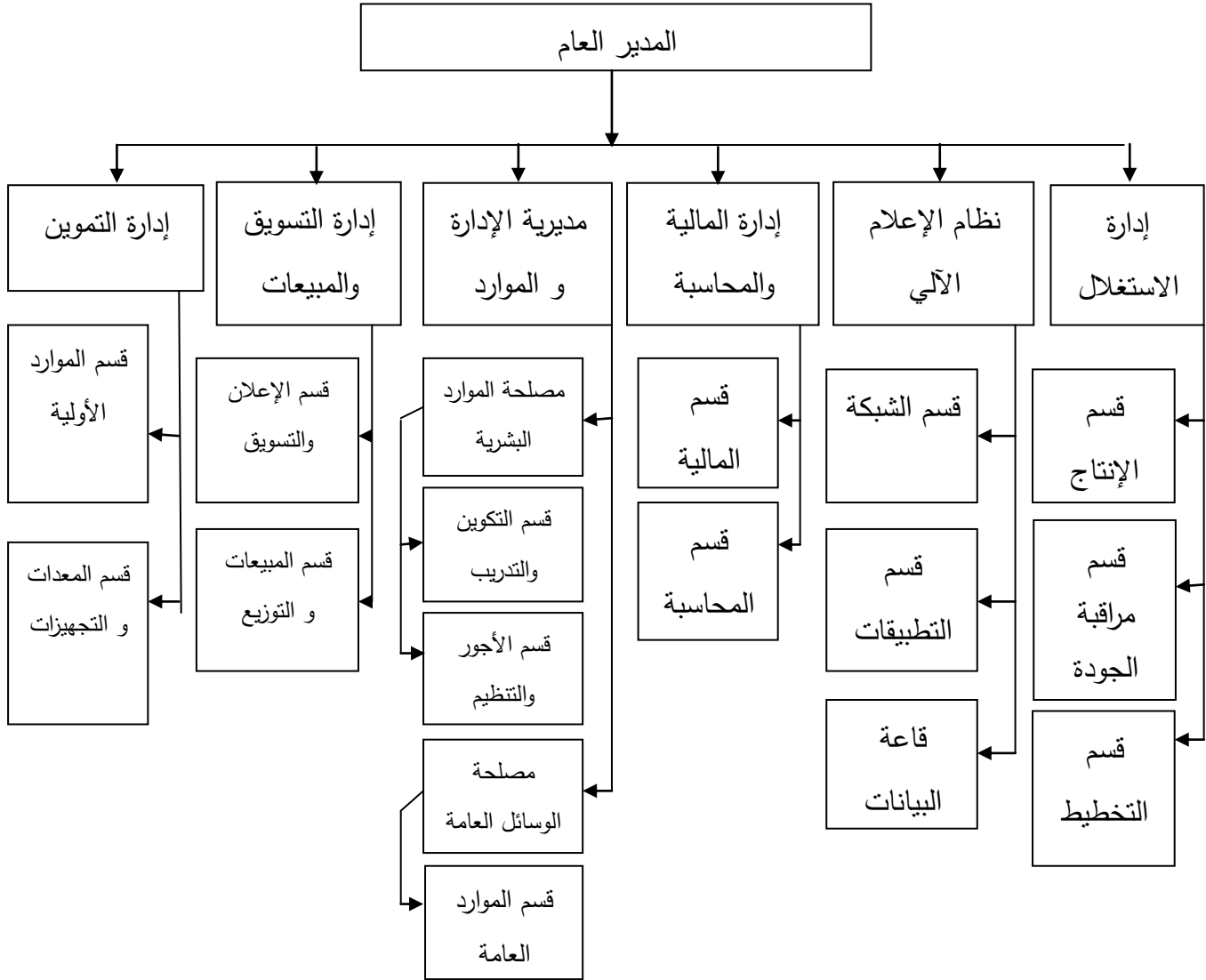
نسعى من خلال هذا الفرع إلى تقديم فرع السويدي بعين الدفلى.

**أولا : موقع فرع السويدي للكابلات بعين الدفلى :**

تقع مؤسسة السويدي أو مصنع السويدي في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، غرب الجزائر العاصمة بحوالي 150 كم، يحدها من الشمال السكة الحديدية و من الجنوب مؤسسة التصدير و الاستيراد (فرع عنابة)، و من الغرب مؤسسة قنوات الري و من الشرق مؤسسة نفضال.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات

الشكل ( 1-3 ) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى



المصدر : مدير إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني : منهجية و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة**

يتضمن هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة فيها، و الخطوات التي أتت لتأكد من صدق الأداة و ثباتها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة، و الطرق الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

**المطلب الأول : منهجية الدراسة**

لقيام بأي دراسة علمية من أجل الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة و جب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها.

**أولا : منهج البحث**

إن المنهج العلمي هو مجموعة من القواعد و الأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق معينة.<sup>1</sup>

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا و إثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه يهتم بوصف ما هو كائن و تفسيره و يهتم بتحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع، بمعنى أنه يعتبر أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف عن الظاهرة المدروسة، و تصنيفها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

أما المنهج الوصفي التحليلي فيهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها في إطار معين و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "منهاج البحث العلمي وطرق البحث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص29.

<sup>2</sup> سامي محمد، "منهاج البحث في التربية و علم النفس"، دار العبرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2000، ص 370.

<sup>3</sup> إسماعيل شعباني، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الأولى، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2005، ص ص 39-40.

**ثانيا : مجتمع الدراسة**

يعتبر مجتمع البحث إطارا مرجعيا للباحث في اختيار عينة البحث و قد يكون هذا الإطار مجتمع كبير أو صغير.<sup>1</sup>

يتكون مجتمع الدراسة من فئة المديرين و رؤساء المصالح بشركة السويدي للكابلات بعين الدفلى و المقدر عددهم ب 50 مسؤول.

**ثالثا : عينة الدراسة**

العينة هي جزء من مجتمع البحث و التي تسمح لنا بإنجاز بحثنا نظرا لصعوبة استجواب كل أفراد المجتمع و كانت طريقة اختيار العينة عشوائية، و هذا راجع إلى سببين : العينة العشوائية تعطي فرصا أكثر تكافئا لكل المدراء و رؤساء المصالح ، لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء، أو صفات أخرى. العينة العشوائية تعتبر من أبسط طرق العينات.<sup>2</sup>

لقد تم اختيار عينة من المؤسسة لتكون مجتمع الدراسة، و تتكون هذه العينة من (43) مسؤول، و قد تم سحب عينة عشوائية طبقية بسيطة بنسبة (43 %) حسب متغير النوع الاجتماعي، و بذلك يكون حجم العينة الكلي (43) مسؤول، و تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة، فاسترجعت كلها، لتشكل ما نسبة (100 %) من حجم العينة، و هي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**رابعا : متغيرات الدراسة**

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :

- 1- **المتغير المستقل** : هو الأداة التي تؤدي في وضعيتها إلى إحداث تغيير و ذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة بها، و يتمثل المتغير المستقل في بحثنا هذا في القيادة بالتمكين.
- 2- **المتغير التابع** : و الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، و يتمثل المتغير التابع في بحثنا هذا في أداء العاملين.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، " طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية "، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006، ص95.

<sup>2</sup> محمد سليم، " منهجية البحث العلمي دليل طلاب العلوم الاجتماعية و الإنسانية "، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2004، ص 36.

## 3- المتغيرات الديمغرافية : و هي :

- أ- النوع الاجتماعي : و له مستويان ( ذكر، أنثى )  
 ب- العمر : و له ثلاثة مستويات ( 20-28 سنة، 29-35 سنة، 35-40 سنة )  
 ج- مدة الخدمة في المؤسسة ( الأقدمية ) : و لها خمسة مستويات ( 1-3 سنوات، 3-6 سنوات، 6-9 سنوات، 9-12 سنوات، 12 سنة فأكثر ).  
 د- الحالة الاجتماعية : و له أربعة مستويات ( أعزب، متزوج، مطلق، أرمل )  
 هـ- المؤهل العلمي : و له ثلاثة مستويات ( شهادة ليسانس، دراسات عليا، دبلوم متخصص )  
 و- المسمى الوظيفي : و له أربعة مستويات ( مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، إطار )

## خامسا : أدوات و تقنيات الدراسة

نقصد بأدوات البحث تلك الوسائل العملية التي نهدف من خلالها إلى جمع و تنظيم المعلومات.<sup>1</sup>

و لجمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة استخدمنا الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة. ( بالنسبة للجزء الثاني تم الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة في الأطروحة المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه من قبل الدكتورة " محمد بلكبير خليفة " تحت عنوان " تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية " )<sup>2</sup> ( أما بالنسبة للجزء الثالث الخاص بالأداء فقد تم الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة في الأطروحة المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه من قبل الدكتورة " زيني فريدة " تحت عنوان " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على جامعات المغرب، الجزائر، تونس " )<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محي محمد سعد، " كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات "، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 35.

<sup>2</sup> خليفة محمد بلكبير، " تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2012.

<sup>3</sup> فريدة زيني، " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على جامعات المغرب-الجزائر-تونس "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013/2012.



**سادسا : مقياس ليكرت الخماسي LIKERT SCALE**

اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، و توزعت درجة الإجابات من أعلى وزن ( دائما ) إلى أقل وزن ( أبدا ) و التي تدرجت على النحو التالي :

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**سابعا : ثبات الأداة**

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة، تم استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ ( Gronbach' s Alpha ) لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، و يمكن اعتبار الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون (0.60) و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

إن قيمة معامل ثبات الأداة الكلي بلغت (0.953) و تعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض إجراء الدراسة، و هذا يعني أن هناك ثبات في عبارات الاستبيان ككل، و بما أن القيمة تقترب من (1) فهذا يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة.

**المطلب الثاني : تحليل و مناقشة إجراءات الدراسة**

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلا علمي و تفسير نتائجها و الاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها و اختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS 16.0) و الذي يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة و ذلك باستخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و تحليل الانحدار الخطي البسيط.

**الفرع الأول : تحليل خصائص العينة**

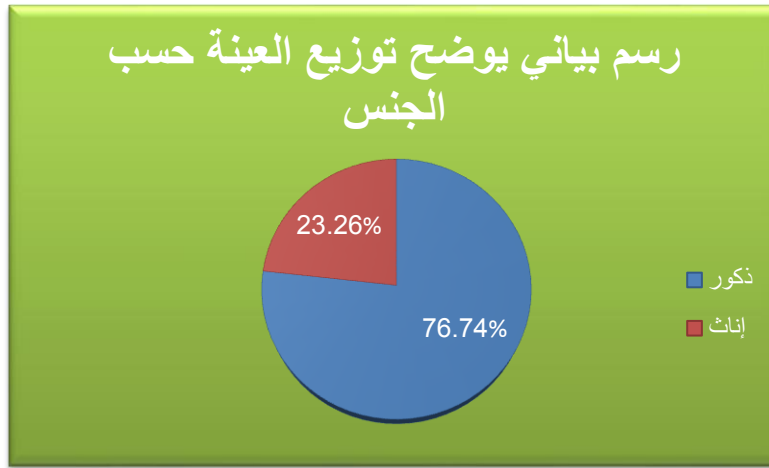
تمثل الجداول الآتية توزيع أفراد العينة حسب كل من النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي.

الجدول (1-3) : توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي " الجنس "

النوع الاجتماعي " الجنس "	التكرار	التكرار النسبي
ذكور	33	%76.74
إناث	10	%23.26
المجموع	43	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

الشكل (2-3) : توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

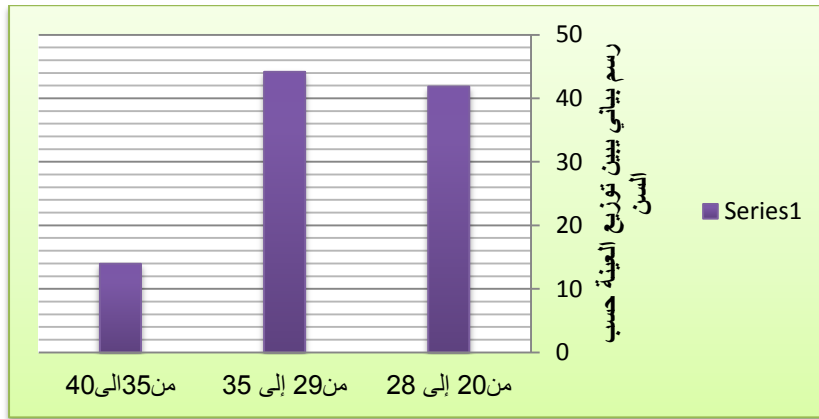
**التعليق :** يتضح لنا من نتائج الجدول (1-3) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور %76.74 في حين بلغت نسبة الإناث %23.26، و هذا أمر عادي بالنسبة للنساء لأن الأعمال و الأنشطة الممارسة في الشركة ذات طابع صناعي.

الجدول (2-3) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
من 20 إلى 28	18	%41.86
من 29 إلى 35	19	%44.19
من 35 إلى 40	06	%13.95
المجموع	43	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

الشكل (3-3) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

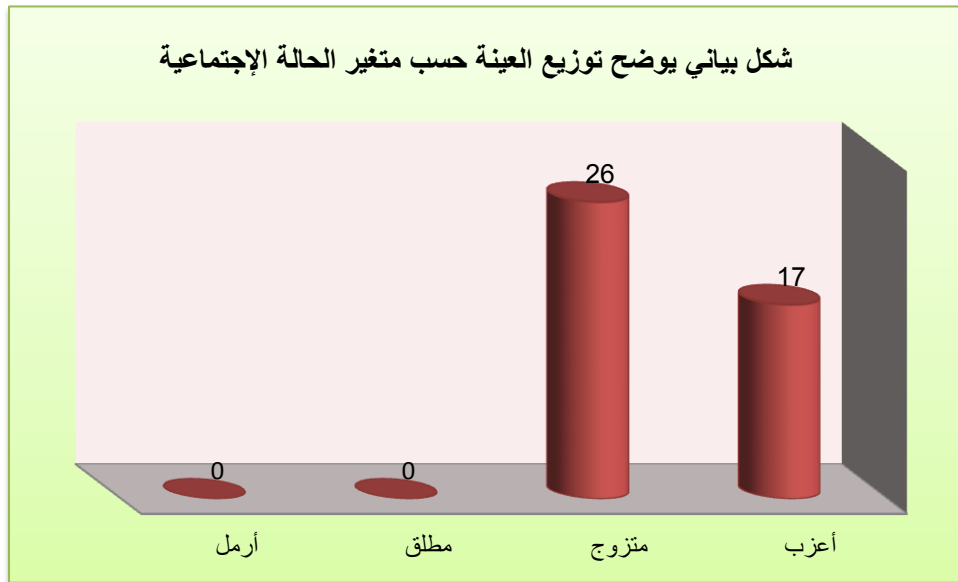
التعليق : يتضح من الجدول (2-3) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية 29-35 سنة بنسبة 44.19% تليها الفئة العمرية من 20-28 سنة بنسبة 41.86%، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية من 35-40 سنة بنسبة 13.95%، أي أغلب أفراد العينة من فئة الشباب، مما يمكن تقديم إجابات منطقية وشفافية.

الجدول (3-3) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	التكرار النسبي
أعزب	17	39.53%
متزوج	26	60.47%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	43	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

الشكل (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

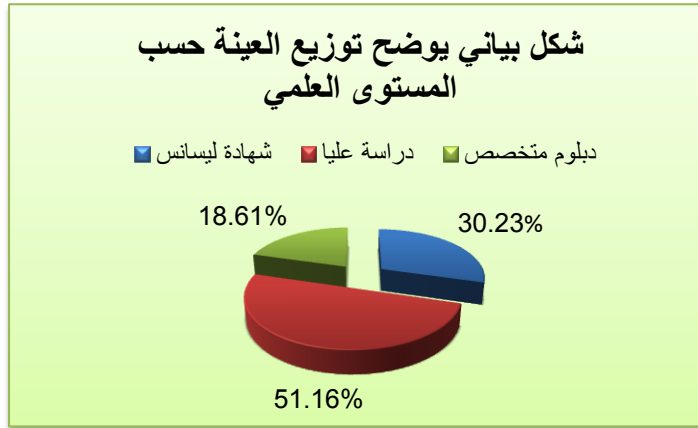
التعليق : يتضح لنا من نتائج الجدول (3-3) أن نسبة المتزوجين في عينة الدراسة أكبر من نسبة العزاب حيث بلغت نسبة المتزوجين 60.47%، في حين بلغت نسبة العزاب 39.53%، أما نسبة المطلقين و الأرامل لا يوجد 00%.

الجدول (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
شهادة ليسانس	13	30.23%
دراسات عليا	22	51.16%
دبلوم متخصص	08	18.61%
المجموع	43	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

الشكل (3-5) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

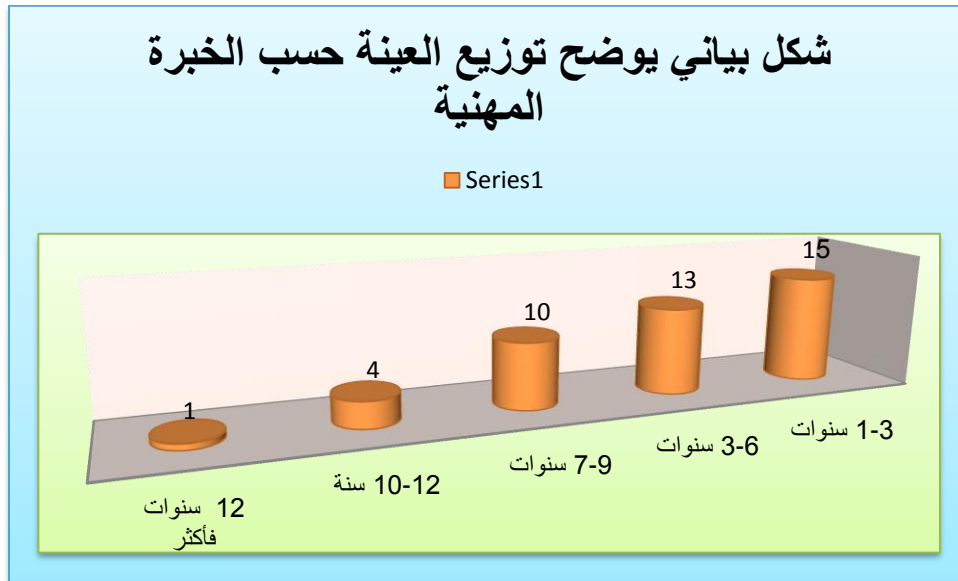
**التعليق :** يتضح من نتائج الجدول (3-4) أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية و دراسات عليا بنسبة 51.16%، و شهادة ليسانس بنسبة 30.23%، أما دبلوم متخصص بنسبة 18.61%، و هذا يدل على وجود رصيد ثقافي عالي، و بالتالي لديهم الكفاءة و القدرة العالية على إنجاز الأعمال كما يمكنهم من فهم و إدراك موضوع الدراسة.

الجدول (3-5) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
3-1 سنوات	15	34.88%
6-3 سنوات	13	30.23%
9-7 سنوات	10	23.26%
12-10 سنة	04	9.30%
12 سنوات فأكثر	01	2.33%
المجموع	43	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

الشكل (3-6) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

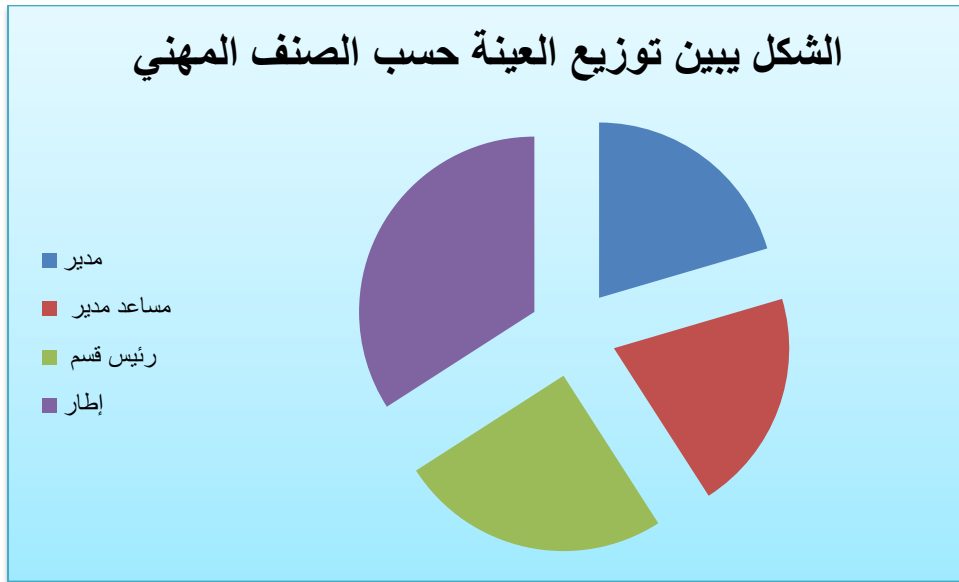
**التعليق :** يلاحظ من نتائج الجدول (3-5) أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 1 إلى 3 سنوات يمثلون نسبة 34.88% من مجموع أفراد العينة، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 3 إلى 6 سنوات فيمثلون نسبة 30.23%، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 7 إلى 9 سنوات فيمثلون نسبة 23.26%، في حين أن النسبة الباقية فقد توزعت بين الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 12 سنة بنسبة 9.30%، و الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 12 سنة بنسبة 2.33% مما يدل أن جزء قليل من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة و متنوعة في الشركة.

الجدول (3-6) : توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني

التكرار النسبي	التكرار	المسمى الوظيفي
20.93%	9	مدير
20.93%	9	مساعد مدير
25.58%	11	رئيس قسم
32.56%	14	إطار
100%	43	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

الشكل (3-7) : توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه.

**التعليق :** يتضح من نتائج الجدول (3-6) أن النسبة لفئة مدير و مساعد مدير تتراوح ب 20.93 %، يليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 25.58 %، و كانت النسبة الأكبر لفئة إطارات بنسبة 32.56 %، و تفسر عملية توزيع المستويات و المسميات الوظيفية إلى طبيعة المهام و المسؤوليات في بيئة العمل ، و التي تتحدد وفقاً للمستوى العلمي و الخبرة و الكفاءة العملية.

**الفرع الثاني : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة ( فقرات الاستبيان )**

يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبيان من خلال تحديد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد، و بناء على ذلك يتم تحديد درجة استجابة أو عدم استجابة الأفراد نحو الفقرات التي تعكس المتغيرات فيكون لدينا ما يلي :

**الجدول (3-7) : مستوى المتوسط الموزون**

مستوى درجة الموافقة	مستوى المتوسط الموزون
منخفضة	2.6 - 1
متوسطة	4.2 - 2.6
مرتفعة	5 - 4.2

المصدر : من إعداد الطالبتين.

**أولاً : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة ( القيادة بالتمكين )**

سنقوم بالتحليل الإحصائي لكل بعد من أبعاد التمكين على حدى :

**الجدول (3-8) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمشاركة في المعلومات**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	أقدم للعاملين جميع المعلومات المتعلقة بطموحات المؤسسة و توجهاتها المستقبلية.	3	1.464	متوسطة
2	أحرص على كسب ثقة العاملين عن طريق إعلامهم بجميع الأرقام و المعطيات التي تحققها المؤسسة.	2.98	1.422	متوسطة
3	أعمل على أن يكون العاملين على دراية بكل ما يحدث بالمؤسسة من مستجدات.	2.91	1.377	متوسطة
4	أقوم بمصارحة العاملين بجميع إنجازات و إخفاقات و مشاكل المؤسسة.	2.74	1.399	متوسطة
5	أثق بالقدرات الإبداعية للعاملين و بأفكارهم و اقتراحاتهم و أطبق المناسب منها.	2.81	1.332	متوسطة
6	أشجع الاتصالات غير الرسمية و الاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات بحرية.	2.86	1.424	متوسطة
	أثر المشاركة في المعلومات	2.88	1.403	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.



نلاحظ من الجدول (3-8) أن العبارات 1 - 6 لمحور المشاركة في المعلومات تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة حيث تحصلت على متوسط حسابي 2.88 بانحراف معياري 1.403 و هذا ما يدل على أن مؤسسة السويدي للكابلات تسعى جاهدة لإشراك العاملين في حصولهم على المعلومات.

**الجدول (3-9) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للاستقلالية و المشاركة في القرارات**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أفسح المجال للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم و التعبير عن أفكارهم.	2.93	1.470	متوسطة
2	أترك المجال للعاملين للمشاركة في التخطيط و وضع أهداف العمل.	2.93	1.421	متوسطة
3	أمنح الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بحرية و استقلالية مع محاسبتهم على النتائج.	3	1.397	متوسطة
4	أترك الحرية للعاملين لابتكار الأسلوب الذي يروونه مناسباً لأداء عملهم.	3.02	1.439	متوسطة
5	أمنح الحرية الكافية للعاملين في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.	3.07	1.454	متوسطة
6	يقوم العاملون باتخاذ أي إجراء يجدونه ضرورياً لزيادة جودة عملهم دون تدخل مني.	2.72	1.368	متوسطة
7	أمنح العاملين الفرصة للتجريب و التغيير في أساليب العمل المعروفة.	3	1.431	متوسطة
8	أسمح للعاملين بهامش من الخطأ و المخاطرة و أعتبر الأخطاء التي يرتكبونها فرصة للتعلم و اكتساب الخبرة.	2.84	1.446	متوسطة
9	أعطي للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر مني.	2.65	1.412	متوسطة
	أثر الاستقلالية و المشاركة في القرارات	2.90	1.426	متوسطة

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول (3-9) أن العبارات (1-9) لمحور أثر الاستقلالية و المشاركة في القرارات تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب (2.88) بانحراف معياري (1.426)، و هذا يدل على أن مؤسسة السويدي للكابلات تحاول منح نوع من الاستقلالية و إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

**الجدول (3-10) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للعمل الجماعي**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أدفع العاملين إلى الاهتمام ببعضهم كجماعة و ليس كأفراد.	3.05	1.413	متوسطة
2	أسعى إلى محاربة الروح الفردية و الصراعات و التنافس بين العاملين.	2.84	1.326	متوسطة
3	أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل.	3.07	1.404	متوسطة
4	أحرص على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل.	2.49	1.222	منخفضة
5	أحرص على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي.	2.72	1.403	متوسطة
	أثر العمل الجماعي	2.83	1.353	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول (3-10) أن العبارات (1-2-3-5) لمحور أثر العمل الجماعي تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة، أما العبارة رقم (4) فتحصلت على متوسط حسابي 2.49 و هي درجة منخفضة، حيث تحصلت على متوسط حسابي (2.83)، بإنحراف معياري (1.353)، و هذا ما يدل على مدى مساهمة مؤسسة السويدي للكابلات في السماح بالعمل الجماعي في بعض الأحيان.

**ثانيا : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع ( أداء العاملين )**

**الجدول (3-11) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لسرعة أداء العاملين في المؤسسة**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أنجز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة.	3.88	1.096	متوسطة
2	تحدد المؤسسة الأوقات المناسبة للعمل و بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.	4.19	0.627	متوسطة
3	لدي الوقت الكافي للقيام بواجباتي المطلوبة.	4.14	0.710	متوسطة
4	يستجيب العاملون لمتطلبات الزبائن بشكل سريع.	4.28	0.984	مرتفعة
	سرعة الأداء	4.12	0.854	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول (3-11) أن العبارات (1-3) لمحور سرعة الأداء تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة، حيث تحصلت على متوسط حسابي (4.12)، بانحراف معياري (0.854)، باستثناء العبارة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي لها (4.28) و هو متوسط حسابي مرتفع، و هذا ما يدل على أن سياسة مؤسسة السويدي للكابلات في التمكين قد حققت نوعا من النجاح.

### الجدول (3-12) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أنجز الواجبات حسب مطابقتها للمواصفات الصحيحة للعمل.	4.51	0.506	مرتفعة
2	إن توفير متطلبات الأداء تؤدي إلى عمل أفضل.	4.53	0.505	مرتفعة
3	تذكر المؤسسة التي أعمل بها باستمرار العاملين بأهمية جودة الخدمات المقدمة.	4.58	0.499	مرتفعة
4	أنجز أعمالي حسب التعليمات المطلوبة مني.	4.53	0.631	مرتفعة
5	أعمل على إبقاء المؤسسة عند المستويات المقبولة.	4.37	0.489	مرتفعة
6	أحرص على تحسين سمعة المؤسسة.	4.53	0.505	مرتفعة
7	أقدم التقارير إلى الإدارة العليا بشكل منظم.	4.26	0.539	مرتفعة
8	أسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	4.44	0.548	مرتفعة
9	أحرص على ترقية مستوى خدمات المؤسسة.	4.37	0.618	مرتفعة
10	أتفهم احتياجات التغيير و تطبيقها.	2.81	1.385	متوسطة
	جودة الأداء	4.29	0.622	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول (3-12) أن المتوسط العام لعبارات جودة الأداء بلغ 4.29 و هي درجة مرتفعة، و قد جاءت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين 4.58 للفقرة رقم (3) و هو أعلى متوسط لعبارات جودة الأداء، و بين 2.81 للعبارة رقم (10) فقد جاءت المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، و هذا يدل على حرص الشركة على جودة الخدمات المقدمة من قبلها للزبائن و تحاول باستمرار تذكير العاملين بذلك أي الحرص على سمعتها في السوق التجارية.

## الجدول (3-13) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لحجم أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر.	3.60	1.198	متوسطة
2	يزداد عدد المعاملات المنجزة يوميا.	3.84	1.153	متوسطة
3	يرتفع مستوى أدائي يوم بعد يوم.	4.05	0.999	متوسطة
	حجم الأداء	3.83	1.116	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول (3-13) أن المتوسط العام لعبارات حجم الأداء بلغ (3.83) مما يشير إلى أن كل العبارات (3-1) تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة و قد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات حجم الأداء ما بين (4.05) للعبارة رقم (3) و بين (3.60) للعبارة رقم (1)، و هذا يدل على أن الشركة تحرص على إنجاز الأعمال الموكلة للعاملين.

## الجدول (3-14) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لدقة أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتسم المعاملات المنجزة بالدقة.	3.53	1.162	متوسطة
2	تتسم إجراءات العمل بالمرونة و البعد عن الروتين.	3.86	1.187	متوسطة
3	يتميز الأداء في المؤسسة بخلوه من الأخطاء.	2.26	1.293	منخفضة
	دقة الأداء	3.21	1.214	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول (3-14) أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات (3-1) تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة باستثناء العبارة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي لها (2.26) و هو متوسط حسابي منخفض، و هذا يدل على أن الشركة تحاول جاهدة القيام بعملها على أكمل وجه.

الفرع الثالث : اختبار الفرضيات حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين بأبعادها على أداء العاملين

الفرضية الثالثة : و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين بأبعادها على أداء العاملين.

و يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط و الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي :

الجدول (3-15) : يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة بالتمكين و أداء العاملين

القيادة بالتمكين						المتغير المستقل
الثابت	معامل الانحدار $\beta$	احتمال F لفيشر (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
-3.732	0.914	0.000	208.056	0.835	0.914	أداء العاملين

عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

يتبين من الجدول (3-15) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.914$  و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير القيادة بالتمكين و متغير أداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.835$  مما يدل على أن القيادة بالتمكين تفسر الأثر على أداء العاملين بنسبة 83.5 %، و تشير قيمة معامل الانحدار  $\beta = 0.914$  إلى أن العلاقة بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين هي علاقة طردية أي كلما زاد متغير القيادة بالتمكين بوحدة واحدة يزداد متغير أداء العاملين بمقدار 0.914 من الوحدة الواحدة. كما يتضح من الجدول أن قيمة (F) لفيشر تساوي (208.056) باحتمال فيشر  $sig = 0.000$  و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 و هذا يعني قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين على أداء العاملين.

و في الأخير نستنتج أن هناك علاقة خطية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين نوضحها في المعادلة التالية :

$$\text{أداء العاملين} = 0.914 \text{ القيادة بالتمكين} - 3.732$$

و للتأكد من صحة الفرضية الثالثة يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى : و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات على أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات.

و للتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط و الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي :

**الجدول (3-16) : يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المشاركة في المعلومات و أداء العاملين**

المشاركة في المعلومات						المتغير المستقل
الثابت	معامل الانحدار $\beta$	احتمال F لفشير (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
-14.809	0.876	0.000	134.598	0.767	0.876	أداء العاملين

عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.876$  و هي قيمة ايجابية تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المشاركة في المعلومات و أداء العاملين، كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد يقدر ب  $R^2= 0.767$  مما يدل على أن بعد المشاركة في المعلومات يفسر الأثر على أداء العاملين بنسبة 76.7 %، و تدل قيمة معامل الانحدار  $\beta= 0.876$  إلى درجة قوة تأثير بعد المشاركة في المعلومات على أداء العاملين ب 0.876 من الوحدة الواحدة. كما يتضح من الجدول أن قيمة (F) لفشير تساوي 134.598 باحتمال فيشير  $sig= 0.000$  و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.05، و هذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات على أداء العاملين.

و في الأخير نستنتج أن هناك علاقة خطية بين المشاركة في المعلومات و أداء العاملين نوضحها في المعادلة التالية :

$$\text{أداء العاملين} = 0.876 \text{ المشاركة في المعلومات} - 14.809$$

**الفرضية الفرعية الثانية** : و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية و المشاركة في القرارات على أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات.

و للتأكد من صحة الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، و التي تظهر نتائجه في الجدول التالي :

**الجدول (3-17) : يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاستقلالية و المشاركة في القرارات و أداء العاملين**

الاستقلالية و المشاركة في القرارات						المتغير المستقل
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	احتمال F لفيشر (sig)	معامل الانحدار $\beta$	الثابت	المتغير التابع
0.770	0.594	59.869	0.000	0.770	-6.567	أداء العاملين

عند مستوى دلالة 0.05

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

تبين نتائج الجدول (3-17) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.770$  و هذا يدل على أن هناك ارتباط متوسط (قوي) بين بعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات و أداء العاملين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.594$  مما يدل على أن بعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات يفسر الأثر على أداء العاملين بنسبة 59.4% و تشير قيمة معامل الانحدار  $\beta = 0.770$  إلى درجة قوة تأثير بعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات على أداء العاملين، فكلما زاد بعد الاستقلالية و المشاركة في القرارات بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين ب 0.770 من الوحدة الواحدة. كما يتضح من الجدول أن قيمة (F) لفيشر تساوي 59.869 باحتمال فيشر  $sig = 0.000$  و هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.05، و هذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية و المشاركة في القرارات على أداء العاملين.

و في الأخير نستنتج أن هناك علاقة خطية بين الاستقلالية و المشاركة في القرارات و أداء العاملين نوضحها في المعادلة التالية :

$$\text{أداء العاملين} = 0.770 \text{ الاستقلالية و المشاركة في القرارات} - 6.567$$

**الفرضية الفرعية الثالثة :** و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات.

و للتأكد من صحة الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، و التي تظهر نتائجه في الجدول التالي :

الجدول (3-18) : يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين العمل الجماعي و أداء العاملين

العمل الجماعي						المتغير المستقل
الثابت	معامل الانحدار $\beta$	احتمال F لفيشر (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
-4.983	0.926	0.000	245.618	0.857	0.926	أداء العاملين

عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $R = 0.926$  كدلالة على وجود علاقة قوية بين بعد العمل الجماعي و أداء العاملين، بينما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.857$  مما يدل على أن بعد العمل الجماعي يفسر 85.7% من الأثر على أداء العاملين، و تشير قيمة معامل الانحدار  $\beta = 0.926$  إلى درجة قوة تأثير بعد العمل الجماعي على أداء العاملين، فكلما زاد بعد العمل الجماعي بوحدة واحدة يزيد أداء العاملين ب 0.926، كما يتضح من الجدول أن قيمة (F) لفيشر تساوي 245.618 باحتمال  $\text{sig} = 0.000$  و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.05، و هذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على أداء العاملين.

و في الأخير نستنتج أن هناك علاقة خطية بين المشاركة في المعلومات و أداء العاملين نوضحها في المعادلة التالية :

$$\text{أداء العاملين} = 0.926 \text{ العمل الجماعي} - 4.983$$



**خلاصة الفصل :**

من خلال هذا الفصل استعرضنا القيادة بالتمكين بأبعادها على أداء العاملين من خلال إتباع إجراءات و منهجية علمية إحصائية بها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي نقوم على أساسها هذه الدراسة، بحيث تعتبر هذه الإجراءات ضرورية في كل دراسة، لأنه من دون إجراءات ميدانية لا يمكن التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية العامة، تم تطبيق دراستنا على عينة من أفراد شركة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى بهدف التعرف على مدى فعالية القيادة بالتمكين في رفع كفاءة أداء العاملين، و بعد الدراسة الإحصائية التي قمنا بها تبين لنا أن هناك علاقة طردية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين في الشركة.

و أهم ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل هو أن شركة السويدي للكابلات تحرص على مدى مساهمة العاملين لإنجاز أعمالهم و منحهم قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة مؤسساتهم لتحقيق أداء متميز و جودة عالية و انتماء في العمل.

العلماء العلماء

## الخاتمة :

لقد اهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين في المنظمة، باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة و قدرتها التنافسية، و ذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين و من هذه الأساليب ( تمكين العاملين ) فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و منحهم السلطة و النفوذ و القوة و تحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا.

ففي ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله و كيفية إتمامه، و يفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسين كلياً على مديريهم و مشرفيهم فهم ينفذون فقط ما يطلب منهم، و في ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قدر من المسؤولية و إعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، و كذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدر من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون و المشرفون في أعضاء فرق العمل، و لذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين و قادرين على تحمل مسؤوليتهم.

## نتائج الدراسة :

من خلال هذه النتائج التي قمنا بإجرائها يمكن أن نلخص مجمل النتائج المحصل عليها في نقاط متنوعة ببعض الاقتراحات المبنية على النتائج السابقة و في الأخير نقدم آفاق مستقبلية لهاته الدراسة.

### أولاً : نتائج اختبار الفرضيات :

**بالنسبة للفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين بأبعادها على أداء العاملين.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير القيادة بالتمكين و متغير أداء العاملين مما يدل على أن القيادة بالتمكين تفسر الأثر على أداء العاملين، و هذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الثالثة.

**بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في المعلومات على أداء العاملين.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين بعده المشاركة في المعلومات و أداء العاملين مما يدل على أن بعده المشاركة في المعلومات يفسر الأثر على أداء العاملين، و هذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية و المشاركة في القرارات على أداء العاملين.

- هناك علاقة ارتباط متوسطة بين بعء الاستقلالية و المشاركة في القرارات و أداء العاملين مما يدل على أن بعء الاستقلالية و المشاركة في القرارات يفسر الأثر على أداء العاملين، و هذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمل الجماعي على أداء العاملين.

- وجود علاقة قوية بين بعء العمل الجماعي و أداء العاملين، مما يدل على أن بعء العمل الجماعي يفسر الأثر على أداء العاملين، و هذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

### ثانيا : النتائج النظرية :

- القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.  
- التمكين هو منح العاملين القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

و هذا ما تم إثباته في الفرضية الأولى.

- إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين.

- تنتهج المنظمات طرق حديثة و طرق تقليدية في تقييم الأداء، و لكل طريقة محاسنها و مساوئها.  
و هذا ما تم إثباته في الفرضية الثانية.

### الاقتراحات و التوصيات :

إن الدراسة التطبيقية التي أجريناها في الشركة مكنتنا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لإنجاح عملية التمكين و التي نلخصها فيما يلي :

- على القادة ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات و آراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.

- على القادة الإداريين في المؤسسة أن يكونوا ميدانيين أكثر و لا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب.

- زيادة تفويض المهام و الصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء و تحمل المسؤوليات.

- العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، و وضع الجداول الزمنية المتعلقة بالعمل.

- تشجيع العمل الجماعي بصورة أكبر لما في العمل الجماعي من فوائد عديدة في إثراء العاملين.
- تعزيز آلية الاتصال المفتوح و المباشر مع العاملين و الاستماع إليهم و الاهتمام بمشاعرهم.
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

#### آفاق البحث:

حاولنا إنجاز دراستنا في ضوء ما توفر لنا من معلومات و معطيات ( نظرية و ميدانية ) و نأمل أن تكون خطوة أولى نحو المزيد، و قد أثارت انتباهنا و نحن نختم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال و نحبذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل و هي كالتالي :

- دور التمكين الإداري في الرفع من أداء فرق العمل.
- دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور القيادة الإدارية في تأهيل العاملين للمناصب القيادية.

و في الأخير يعتبر موضوع القيادة بالتمكين موضوعا هاما و واسعا لمن أراد أن يبحث فيه و يقوم بدراسات مستقبلية، كما ينبغي لهذه المذكرة مساهمة بسيطة في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة و الله الموفق و هو يهدي السبيل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولاً : الكتب :

- 1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، " إدارة التمكين و الاندماج "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 2- أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 3- اسماعيل شعباني، " منهجية البحث في العلوم الاجتماعية "، الطبعة الأولى، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2005.
- 4- بسيوني محمد البرادعي، " تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
- 5- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، " الإدارة بالثقة و التمكين "، الطبع الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 6- راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 7- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 8- زهير ثابت، " كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين "، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 9- سامي محمد، " منهاج البحث في التربية و علم النفس "، دار العبرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2000.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 11- طارق طه، " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت "، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 12- عامر عوض، " السلوك التنظيمي الإداري "، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 13- عباس سهيلة، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية "، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 14- عبد البارى ابراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003.
- 15- عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- 16- عبوى زيد منير، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 17- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، " تنمية الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 18- علي محمد رابعة، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات الإدارية "، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 19- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، " منهاج البحث العلمي و طرق البحث "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 20- عمر وصفي عقيلي، " الإدارة المعاصرة التخطيط-التنظيم-الرقابة "، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 21- فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية "، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 22- فيصل موسى حسونة، " إدارة الموارد البشرية "، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 23- كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي "، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000.
- 24- محسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 25- محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية "، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
- 26- محمد حسنين العجمي، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008.
- 27- محمد سليم، " منهجية البحث العلمي دليل طلاب العلوم الاجتماعية و الإنسانية "، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2004.
- 28- محمد فالح صالح، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2004.
- 29- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي "، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 30- محي محمد سعد، " كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات "، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 31- مخيمر، عبد العزيز، جودة، عبد المحسن، خشبة، ناجي، عبد القادر، مطاوع، عبد الحميد، " قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية "، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- 32- مروان عبد المجيد إبراهيم، " طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية "، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006.



33- مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) "، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2005.

34- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، " القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري "، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

35- منير نوري، فريد كورتل، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

36- ناصر العديلي، " إدارة السلوك التنظيمي "، مرامر للطباعة الإلكتروني، السعودية، 1993.

37- نواف سالم كنعان، " القيادة الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

38- يحي سليم ملحم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

39- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل "، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006.

**ثانيا : أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير و مذكرات الماستر :**

**أ- أطروحات الدكتوراه :**

1- خليدة محمد بلكبير، " تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2013.

2- فريدة زيني، " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على جامعات المغرب-الجزائر-تونس "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2012/2013.

**ب- رسائل الماجستير :**

1- حسن مروان عفانة، " التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل "، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2012/2013.

2- عبد الحلیم مزغيش، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012.

3- كريم بومازونة، " القيادة الإدارية و تحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البلديّة، 2007/2008.

4 - محمد الأمين بن قسمية، " الكفاءة التوزيعية و آثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البلديّة، 2005/2006.

5- نبيل بوركاب، " دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البلديّة، 2007/2008.

### ج- مذكرات الماجستير :

- 1- ايمان عثمان، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي "، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013/2012.
- 2- كريمة تيشوداد، " دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الخدمات الصحية "، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2014/2013.
- 3- نورة معمور، " دور القيادة الإدارية في تجسيد الولاء الوظيفي في منظمات الأعمال "، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013/2012.

### ثالثا : المنشورات و المجالات :

- 1- سلطان الظرف، " تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي : دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض "، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، أبريل، 2004.
- 2- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية "، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المجلد 38، العدد 2، الأردن، 2011.
- 3- مطبوعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ( أعمال المؤتمرات )، " إعداد القيادات الإدارية و المالية في المؤسسات العربية "، القاهرة، 2009.
- 4- نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأزهر، المجلد 27، العدد 4، غزة، 2013.

### المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Szilagg.A, Wallace.M, "organizational behavior and performance", good year publishing, company Inc, santamonica, 1998.

الملاحق

## أداة الدراسة :

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي المحترم.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،،

تحية طيبة و بعد :

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آمليين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين، و نشكر لكم بداية حسن التعاون، و كلنا ثقة بدقة الإجابة و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان :

**" القيادة بالتمكين و أثره على أداء العاملين "**

**" - دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى - "**

و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال - جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.

يرجى التفضل و التكرم بملئ فقرات الاستبانة و ذلك بوضع علامة (x) أمام الفقرة المناسبة، علما بأن يتم التعامل مع معلوماتكم و إجاباتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي و سوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل الإحصائي.

**و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير**

**الطالبتين :**

لوقاسي وفاء

لوقاسي هناء

الجزء الأول :

يرجى وضع علامة (x) بمحاذاة كل قوسين اللذين يتفقان مع حالتك الشخصية :

الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

العمر : 28-20 سنة ( ) 35-29 سنة ( )  
40-35 سنة ( )

الحالة الاجتماعية : أعزب ( ) متزوج ( )  
مطلق ( ) أرمل ( )

المؤهل العلمي : شهادة الليسانس ( ) دراسات عليا ( )  
دبلوم متخصص ( )

سنوات الخبرة : 3-1 سنوات ( ) 6-3 سنوات ( )  
9-7 سنوات ( ) 12-10 سنة ( )  
12 سنة فأكثر ( )

المسمى الوظيفي : مدير ( ) مساعد مدير ( )  
رئيس قسم ( ) إطار ( )

## الجزء الثاني :

يرجى وضع علامة (x) في أحد خانات الإجابات الخمس المتاحة أمام كل فقرة.

الرقم	العبارات	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	أبدا 1
<b>المحور الأول : المشاركة في المعلومات</b>						
1	أقدم للعاملين جميع المعلومات المتعلقة بطموحات المؤسسة و توجهاتها المستقبلية.					
2	أحرص على كسب ثقة العاملين عن طريق إعلامهم بجميع الأرقام و المعطيات التي تحققها المؤسسة.					
3	أعمل على أن يكون العاملين على دراية بكل ما يحدث بالمؤسسة من مستجدات.					
4	أقوم بمصارحة العاملين بجميع إنجازات و إخفاقات و مشاكل المؤسسة.					
5	أثق بالقدرات الإبداعية للعاملين و بأفكارهم و اقتراحاتهم و أطبق المناسب منها.					
6	أشجع الاتصالات غير الرسمية و الاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات بحرية.					
<b>المحور الثاني : الاستقلالية و المشاركة في القرارات</b>						
1	أفسح المجال للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم و التعبير عن أفكارهم.					
2	أترك المجال للعاملين للمشاركة في التخطيط و وضع أهداف العمل.					
3	أمنح الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بحرية و استقلالية مع محاسبتهم على النتائج.					
4	أترك الحرية للعاملين لابتكار الأسلوب الذي يروونه مناسباً لأداء عملهم.					
5	أمنح الحرية الكافية للعاملين في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.					
6	يقوم العاملون باتخاذ أي إجراء يجدونه ضروريا لزيادة جودة عملهم دون تدخل مني.					
7	أمنح العاملين الفرصة للتجريب و التغيير في أساليب العمل المعروفة.					
8	أسمح للعاملين بهامش من الخطأ و المخاطرة و أعتبر الأخطاء					

					التي يرتكبونها فرصة للتعلم و اكتساب الخبرة.
					9 أعطي للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر مني.
					<b>المحور الثالث : العمل الجماعي</b>
					1 أدفع العاملين إلى الاهتمام ببعضهم كجماعة و ليس كأفراد.
					2 أسعى إلى محاربة الروح الفردية و الصراعات و التنافس بين العاملين.
					3 أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل.
					4 أحرص على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل.
					5 أحرص على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي.

## الجزء الثالث : أداة قياس أداء العاملين

أداء العاملين و نعني به مستوى أداء العاملين بعد تمكينهم.

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب لمستوى أدائكم في المؤسسة :

الرقم	العبارات	أوافق بشدة 5	أوافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	أوافق لا بشدة 1
<b>المحور الأول : سرعة الأداء</b>						
1	أنجز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة.					
2	تحدد المؤسسة الأوقات المناسبة للعمل و بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.					
3	لدي الوقت الكافي للقيام بواجباتي المطلوبة.					
4	يستجيب العاملون لمتطلبات الزبائن بشكل سريع.					
<b>المحور الثاني : جودة الأداء</b>						
1	أنجز الواجبات حسب مطابقتها للمواصفات الصحيحة للعمل.					
2	إن توفير متطلبات الأداء تؤدي إلى عمل أفضل.					
3	تُذكر المؤسسة التي أعمل بها باستمرار العاملين بأهمية جودة الخدمات المقدمة.					
4	أنجز أعمالي حسب التعليمات المطلوبة مني.					
5	أعمل على إبقاء المؤسسة عند المستويات المقبولة.					
6	أحرص على تحسين سمعة المؤسسة.					
7	أقدم التقارير إلى الإدارة العليا بشكل منتظم.					
8	أسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					
9	أحرص على ترقية مستوى خدمات المؤسسة.					
10	أنفهم احتياجات التغيير و تطبيقيها.					
<b>المحور الثالث : حجم الأداء</b>						
1	حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر.					
2	يزداد عدد المعاملات المنجزة يوميا.					
3	يرتفع مستوى أدائي يوم بعد يوم.					
<b>المحور الرابع : دقة الأداء</b>						
1	تتسم المعاملات المنجزة بالدقة.					
2	تتسم إجراءات العمل بالمرونة و البعد عن الروتين.					
3	يتميز الأداء في المؤسسة بخلوه من الأخطاء.					



