

## التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة

دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-

أ . يومجان عادل جامعة بسكرة- الجزائر

أ.د . موسي عبد الناصر جامعة بسكرة- الجزائر

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على جانب من الجوانب التسييرية الهامة من خلال محاولة التعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية و أثره على أداء المؤسسة، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، ، و كان من أهم نتائجها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة و يتجلى هذا الأثر من خلال أبعاد الدراسة المفسرة للمتغير المستقل والمتعلقة بتفويض السلطة، الاتصال و فرق العمل. و قد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : العمل على فهم و إدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري و مراعاة باقي الأبعاد الأخرى الممثلة في التحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية و المعنوية و كذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية إلى جانب الاهتمام بالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري للعاملين و الاهتمام بالمؤشرات النوعية إلى جانب المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أداء المؤسسة ، بطاقة الأداء المتوازن .

### Abstract:

The aim of this study is to highlight an important management aspect "employees empowerment" by trying to identify the perceptions of ENICAB (Electric Cable Production Enterprise- Biskra ) managers towards the empowerment of employees as an approach to the human resources qualification, and its impact on the performance of the enterprise. The study included a sample of 143 managers, and showed that administrative empowerment has a statistically significant effect on the enterprise performance management. This effect is manifested through the dimensions explaining the independent variable of the study: delegation of authority, communication and team work.

The most important results of the study are:

The necessity to understand the philosophy and the contents of the administrative empowerment and to take into account the rest of the other dimensions represented in motivation through the review of the physical and moral incentives, as well as the process of training in line with the training requirements, besides interest in the trust

between individuals as a platform for the philosophy of employees empowerment, and giving more attention to qualitative indicators besides financial indicators in assessing the performance of the enterprise.

**Keywords:** administrative empowerment, Enterprise performance, Balanced score card.

### تمهيد

هناك اهتمام كبير في المؤسسات بإدارة الموارد البشرية، و تطوير رأس المال البشري باعتباره من الموارد اللاملموسة الهامة في المؤسسة . و مع تزايد حدة المنافسة في جميع المجالات و خاصة في المجال الاقتصادي، أصبحت المؤسسات تبحث عن الموارد البشرية التي تحقق ميزة تنافسية، و تساهم في خلق القيمة، فظهرت مقاربة حديثة تعتبر أن الفرد هو بمثابة مورد ثمين وهذا كرد فعل للمقاربة التقليدية التي تنظر إلى الأفراد كتكلفة ، لذا وجب الاهتمام بالموارد البشرية و العمل على الاستثمار فيها أكثر و البحث عن الأساليب و السبل التي تعمل على تطوير أصولها الفكرية، و من بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة فلسفة التمكين الإداري التي تقوم على منح و تفويض صلاحيات أوسع للعاملين و اختيار أنسبهم لتحمل المسؤولية و العمل على تدريبهم و تطوير معارفهم و مهاراتهم لزيادة دافعيتهم أكثر للعمل و تعزيز قدراتهم و استقلاليتهم و تحسين أدائهم.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مكانة و أهمية "التمكين الإداري" باعتباره فلسفة تيسيرية حديثة تتماشى مع تطلعات الأفراد لدفعهم و تعينتهم و تمكينهم أكثر في العمل و تحسين أدائهم على اعتبار أنه لا توجد ثروة ولا قوة كالأفراد.

### إشكالية الدراسة :

تعتبر فلسفة التمكين الإداري من بين الأساليب الإدارية التي ظهرت منذ الثمانينات من القرن الماضي، والتي اعتبرت أن الموارد البشرية عامل النجاح بالنسبة للمنظمات ومحدد لمدى تنافسيتها و تحقيق التميز، و حتمية ضرورية للتحول من الهياكل الهرمية التقليدية من منظمة التحكم و الأوامر إلى البناء الديمقراطي و التشاركي الأكثر مرونة و انفتاحا لتعنية الأفراد ، فالعلاقة بين تمكين العاملين و مدى قدرتهم على إبداع و ابتكار أساليب عمل جديدة ما زال محدودا، لأن معظم المسيرين يعتقدون أن تمكين العاملين و تفويض صلاحيات أوسع للأفراد سيكون على حساب مركزهم و سلطتهم، و ينعكس ذلك على مدى تطوير مهاراتهم و زيادة دافعيتهم للعمل و الاهتمام بآرائهم و مبادراتهم، و

المشاركة في اتخاذ القرار لتحسين أدائهم البشري من جهة ،و أداء المؤسسة من جهة أخرى

يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يؤثر التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟

و يمكن صياغة التساؤلات الفرعية لهذه الإشكالية من خلال :

- ما مستوى إدراك التمكين الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة من وجهة نظر و آراء مسيريها ؟

- ما مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر مسيري و إطارات المؤسسة محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على أداء المؤسسة.

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

إبراز مستوى التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية، و مدى فهمه من وجهة نظر مسيري و إطارات المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب التعرف على مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة. و إبراز مدى أثر و علاقة التمكين الإداري على أدائها ،و كذا العمل على تحديد أهم أبعاد التمكين الإداري التي تؤثر في أداء المؤسسة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

**منهجية البحث:**

**عين الدراسة:**

اقتصرت الدراسة من حيث التصنيف المهني للأفراد في المؤسسة محل الدراسة على الإطارات و المسيرين.

**منهج البحث وأساليب جمع البيانات :**

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع. وقد اعتمدنا على نوعين من المصادر :

✓ المصادر الأولية: تعتمد على البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبانة المحددة لهذه الدراسة.

✓ المصادر الثانوية: لتغطية الجانب النظري تم الاعتماد على المسح المكتبي مثل الكتب، المجالات، و الرسائل الجامعية .

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة و استقرائها تم تصميم استبانة من النوع المقفل.

### الإطار النظري للدراسة:

#### 1. التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة بالنسبة للأدبيات التسييرية و ظهر الاهتمام به منذ الثمانينات من القرن الماضي كما تم اعتبار الأفراد كمورد أساسي من موارد المؤسسة ، و التي تسعى إلى تطويرها و الاستثمار فيها، و قد وردت لفظة التمكين في القرآن الكريم في العديد من المواضع كقوله تعالى في سورة الأنعام: "ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم و أرسلنا السماء عليهم مدرارا" الآية(66) إشارة إلى القوة و السلطان و سعة الرزق و النفوذ.

أيضا في سورة يوسف لقوله تعالى: "و كذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء" الآية (56) ، أي ثبته و قوينا مركزه.

#### تعريف التمكين:

\* التمكين لغة: هو من الفعل الثلاثي مكن و تعني الاستطاعة على فعل الشيء.

\* المكنة : هي التمكن، تقول العرب إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي التمكن و مكنته من شيء و أمكنته منه فتمكن و استمكن أي ظفر و استطاع<sup>(1)</sup> و تعني الاستطاعة على الشيء.

\* و مكن فلانا عند الناس: المكانة أي عظم عندهم فهو مكين و مكن الأمر فلانما أي يسهل عليه و يبسر له و قدر عليه و تمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به<sup>2</sup>

أما المكنة: فتعني القدرة و الاستطاعة أي استمكن الرجل من الشيء و قدر عليه<sup>1</sup>

و هو يقابل اللفظة باللغة الانجليزية و الذي يعني ENT<EMP منح الاستقلالية و

الصلاحيات للفرد وامتلاكه للقدرة على التصرف<sup>2</sup>

في حين يرى MRSICK .WATKINS أن المنظمات المتعلمة تتصف بقدرتها على

تمكين العاملين. و لقد جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خاصة

في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم و السيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين و ما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة العمل، كتحول دور المسيرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل، و خلق رؤية مشتركة، وضع القرارات التعاونية، و فرق العمل، و الهيكل المسطح(بدلا من الهياكل الهرمية)، و لقد تعددت تعاريف التمكين حسب وجهات نظر المؤلفين هذا المجال و مدى تركيزهم على جوانب و أبعاد معينة للتمكين، فعرفه GEROY. ANDERSON أنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية و المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات و كذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة"<sup>3</sup>، و بذلك يكون التمكين الإداري الأساس السليم الذي يمكن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة و تحمل المسؤوليات الوظيفية و الابتعاد عن الموصفات الوظيفية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي الهرمي، فتحقيق التميز في الأداء يفرض على أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي و روتيني في الأداء و السلوك لدى معظم المنظمات و تبنيتها لنظم حيوية و مرنة.

كما يعرفه POTTER FIELD بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف خلال ممارسة مهامهم و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"<sup>4</sup>، فمن خلال هذين التعريفين نجد أن كلا الكاتبين ركزا على منح الصلاحيات و الاستقلالية لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل و من الباحثين من ركز على المستويات الإدارية الدنيا فعرف التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا لكن على الرغم من التركيز على المستويات الدنيا فإن فلسفة التمكين تخص و تمس جميع المستويات التنظيمية.

فالتمكين يحرر الفرد من البيروقراطية ليعطيه الحرية في التصرف ،و تحمل المسؤولية و تتفق العديد من التعاريف من حيث المضمون على أن التمكين هو منح العاملين السلطة و المهارات و الحرية للقيام بوظائفهم و المشاركة في اتخاذ القرار. كما أشار COOK . HUNSAKER على أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم و قدراتهم في العمل ، مما يقوي روح المبادرة و الإصرار على أداء مهام ذات

معنى، أما MOORHED.GRIFFIN فيعتبر تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم و اتخاذ القرارات التي تتعلق بانجاز و حل المشاكل التي تعيق الأهداف<sup>5</sup> . و من خلال استعراض مختلف هذه التعاريف يمكن أن نحدد أهم الدعائم التي يركز عليها التمكين الإداري و الممثلة في:

تفويض السلطة و الصلاحيات ،مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و تحديد الأهداف ، منح الاستقلالية و حرية التصرف في إطار المهام المسندة للأفراد مع تحمل المسؤولية ، تشجيع الرقابة الذاتية و العمل الجماعي من خلال الاعتماد على فرق العمل، تطوير عمليات التدريب، الاتصالات الفعالة ...

ومن هذا المنطلق فإن تمكين العاملين يعني منح الفرد الفرصة لتحقيق الحرية في مجال عمله و زيادة صلاحياته

و من خلال التعاريف السابقة نجد أنها تبحث في التمكين الإداري من خلال 4 أبعاد أساسية:

✓ بعد نفسي: فينظر للتمكين على أنه الطريقة التي يتم بواسطتها زيادة الدوافع الداخلية للأفراد نحو العمل، و إحساسهم بدورهم ويزودهم بالرضا و الإحساس بالتوازن الشخصي و المهني.

✓ بعد سلوكي: الممارسات التي يقوم بها الأفراد نتيجة منح الصلاحيات و الاستقلالية من العمل، و ما ينعكس ذلك على الإنجاز و يتضمن مفهوم لمعنى العمل.

✓ بعد مهاراتي: من خلال إكساب الأفراد مهارات للعمل و القدرة على تحديد الأفراد المتميزين و ذوي المهارة و تعزيز قدراتهم لمختلف الأعمال.

✓ بعد معرفي: لإبراز قدراتهم و معارفهم لا سيما منها الضمنية أو الباطنية و جعلهم أكثر وعيا بمعارفهم و حسن استخدامها و تحملها مزيدا من المسؤولية للثقة الناجمة عن مدى قدراتهم المعرفية و المهارية.

و على الرغم من اختلاف بعض آراء الباحثين حول التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أكبر، من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة .

من أهم تعريفات التمكين ما جاء به BOWEN and LAWLER حيث يعرفانه على أنه "إطلاق حرية الموظف (العامل) و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي (معرفي) لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد، فالتمكين حالة داخلية ذهنية تحتاج إلى تبني ، لكي تتوفر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"<sup>6</sup>.

فيميز العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية بالخصائص التي نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين و التي تتمثل في:<sup>7</sup>

- ✓ الشعور بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
  - ✓ الوعي و الإحساس (Conscience) بإطار العمل الكامل.
  - ✓ المساءلة و المسؤولية عن نتائج الأعمال.
  - ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو المؤسسة، و إعطاء الفرد الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة و حرية التصرف ، و هذا ما يمكن من الاعتراف بجهود الأفراد و قدراتهم.
- أهمية التمكين:**

إن تبني فلسفة التمكين الإداري و انتهاجها من قبل المنظمات يحقق العديد من المزايا و تتجلى أهميته من خلا الأبعاد أو الجوانب الأربعة كما حددها MAXWELL<sup>8</sup> و هي:

- بعد الأثر: و هو يتعلق بتطوير العمل و التقدم في الأداء، و يعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم و قناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي و المهني و صناعة هذا الفارق من جهة و من جهة أخرى تعنيته بإنجازه لمهامه.

- بعد المهارة و القدرة التنافسية: إذا تمكن الفرد من أداء مهامه و أنشطته بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، و وضع و كفاءة أداء المنظمة.

- معنى العمل: أي كفاءة الفرد في العمل، و مدى تعنيته، فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم و ذو قيمة و كان مهتما بما يعمل فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله و تزداد دافعية أكثر للعمل.

• بعد الاختيار: إن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا أمكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز العمل و اختيارها، و كانت لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة. كما يمكن إبراز أهمية التمكين أيضا من خلال النقاط التالية:

- تتجلى أهميته من خلال استخراج أقصى الطاقات و الإبداعات الموارد والبشرية.
- رفع الروح المعنوية للأفراد و تعزيز الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة و كذا زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار.
- تشجيع التعليم و التدريب و المحافظة على الخبرات.

كما أشارت دراسة NEDD إلى أن التمكين يرفع معنويات العاملين و يوجد لهم شعور بالإقبال على العمل ، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب و الدوران الوظيفي. في حين رأي ERSTAD أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين، و استنهاض جهودهم و طاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداء المنظمة<sup>9</sup>.

**أبعاد التمكين:**

تعددت أبعاد التمكين الإداري حسب توجهات الباحثين في هذا المجال و هناك من سماها بعناصر أو مرتكزات أو دعائم التمكين \* ، و من بين أهم الأبعاد المشتركة للتمكين و التي اعتمدنا عليها في هذه الورقة:

**تفويض السلطة:** تعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات و المهام إلى المرؤوسين و العمال، فيفوض الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض المهام التي يشغلها ، و يكون للمفوض إليه اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس. و يرى LAWLER أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة ، كي يتاح للعاملين حرية التصرف و اتخاذ القرارات المناسبة و تحقيق المشاركة الفعلية.

**الاتصال الفعال:** يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة ، بحيث يتكفل بنقل و تبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسيررون من فهم السلوك الإنساني و من ثمة إمكانية توجيهه. كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار<sup>10</sup> ، و الاتصال الفعال هو في اتجاهين، مما يتيح للعاملين و المرؤوسين إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الوصول إلى حلول مشتركة، فتدفع المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول



على المعلومات المرتدة ،و يدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد و العمل مع بعضهم البعض بفعالية.

**التحفيز:** إثارة سلوك الأفراد و توجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى ما لديه من مجهودات و قدرات من خلال التحفيز و إثارة دوافع الأفراد نحو زيادة أدائهم عن طريق الحوافز المناسبة التي تتماشى مع انتظاراتهم و تعزيز العلاقة بين التنظيم و العاملين و هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية كلها يجب أن تشترك في نقطة جوهرية و هي القدرة على إثارة دافعية الفرد نحو العمل و تعزيز ولاءه و شعوره بالرضا الوظيفي خاصة إذا ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة ، لذلك تعددت النظريات التحفيزية التي درست هذا الموضوع و اتفقت في مضمونها في كيفية زيادة دافعية الفرد نحو العمل و الرفع من معنوياته و الإحساس بالرضا و هنا يبرز التمكن من خلال البحث عن الطرق الجديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للعاملين و تحفيزهم على الابتكار و تعدد عدم عدالة السياسات التنظيمية و كذا ونظام الحوافز إحدى معوقات تحقيق التمكن الإداري ، و من الباحثين من صاغ معادلة للتمكن ك : BOWEN AND LAWLER و أخذ بعض الأبعاد السابقة و التي اعتبرها عوامل أساسية لنجاح التمكن في المنظمة من خلال العلاقة :

11 :

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

حسب هذين الكاتبين إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر، فإن نتيجة التمكن الكلية ستكون كذلك ،فالممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة و المعرفة و المعلومات (الاتصال) و المكافآت(التحفيز) يمنح الموظفين حالة ذهنية خاصة و هي حالة التمكن. و التمكن المنبثق من الإمكانات و القدرات و القابليات و ما تفرزه هذه الحالة من نتائج تتعلق برضا الموظف و شعوره بالأهمية ،و بالاستقلالية و بالمسؤولية ، و بالانتماء لتحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية و الربحية و سمعة المؤسسة.

كما يمكن الإشارة هنا إلى المعادلة التي جاء بها الأمريكي المختص في علم النفس

Vroom<sup>12</sup> و التي مفادها أن :

$$\text{الأداء} = \text{دالة} ( \text{المهارات} \times \text{التحفيز} )$$

**المشاركة في اتخاذ القرار:** يعد التمكين من الممارسات الحديثة التي تعين العاملين في عملية صنع القرار ففي هذا الإطار عرف التمكين على أنه تصرف يمنح للأفراد فرصة لصنع القرار من خلال توسيع مدى الحرية في اتخاذ القرار فمشاركتهم تزيد من تحملهم للمسؤولية أكثر و كذا ترفع من معنوياتهم و دافعيتهم لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة، فالتمكين هو وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين في هذه العملية و تحمل مسؤوليات و سلطات أكثر.

**التدريب:** إن المستويات العليا من التدريب و التعليم و التأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في الضوء توفيرها للمهارات و القابليات الفردية و هذا ما يزيد من ثقة الأفراد بقدراتهم ، فتهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات و المعارف و تحسينها و تحسين مهاراتهم في أداء العمل فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط بكافة سبل التعلم من خلال التدريب و التعلم الجماعي و إدارة المعرفة من خلال جعل الأفراد أكثر وعياً لمعارفهم و محاولة إخراج معارفهم الباطنية و تحويلها بين الأفراد و نشرها في المنظمة.

ينظر إلى التدريب و التطوير أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة و أكثر تأقلاً، و يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:<sup>13</sup>

تنمية المعارف، تنمية مهارات العاملين و قدراتهم ، تنمية السلوك و الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، و من بين الأساليب التدريبية، التدريب الموجه بالأداء و الذي يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين و معارفهم و اتجاهاتهم حسب متطلبات العمل و تحقيق أداء العمل بكفاءة، كما يساهم في تحسين إنتاجيتهم، و تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة لمهامهم بمعايير الأداء.

**الثقة:** تعد الثقة عاملاً أساسياً و جوهرياً في التمكين الإداري فبناء الثقة في المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على مدى تمكين أفرادها لأنها تولد السلوك التعاوني بينهم كما أنها تخلق شبكة العلاقات الإيجابية بين أفرادها و تقلل من الصراع السلبي بينهم إضافة إلى خلق أجواء تفاعلية مع الأزمات التي تواجه المنظمة، كما تعد الثقة أهم العوامل التي تعزز تماسك البناء الداخلي للمنظمة و ترابط العلاقات بينهم و شيوعها يساعد العاملين على الإبداع، و تحسين استعدادات و قابليات الأفراد.

بسكرة-

و تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الثقة و علاقته بالتمكين و جودة الإدارة و تميزها ، فهناك من يشير إلى أنه الثقة هي التي تقود إلى الأداء المتميز و تتعلق أساسا بجودة مواردها البشرية. أما اتجاه آخر فهو قائم على أن الأداء المتميز يقود إلى الثقة، أي الممارسات التيسيرية الجيدة المرتبطة بتمكين الأفراد تزيد من ثقتهم ببعضهم البعض من جهة ، و ثقة المرؤوسين بالمديرين من جهة أخرى ، و يمكن تعريف الثقة على أنها "تركيبة نفسية تحدث نتيجة للتفاعل بين القيم الفردية و الاتجاهات الشخصية و الأمزجة و العواطف المختلفة ، و الذي يقود إلى سلوك تعاوني بين الأفراد و الجماعات و من ثم كلما ارتفع مستوى الثقة، ارتفع في المقابل مستوى الاتصال المطلوب لخلق الإبداع و تعزيز المبادرات الخلاقة في المنظمة " <sup>14</sup>.

و يمكن تقسيم الثقة إلى ثلاثة أنواع :

✓ الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية.

✓ الثقة المرتكزة على الكفاءة و المهارة.

✓ الثقة المرتكزة على العقد ( الاتفاقيات التعاقدية).

و تؤكد بعض الدراسات أن عدم الثقة في الإدارة يترتب عنها نتائج مدمرة على نفسيات العاملين و سلوكهم فيقل الإبداع و يعم الإحباط و تكثر المشاكل و اللامبالاة و التأخر و الغياب، الصراعات ...

و ما ينعكس ذلك سلبا على أداء المؤسسات و على أفرادها، فيظهر بذلك التمكين الحقيقي من خلال الثقة بالأفراد و العمل على إحداث الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق لكن في كل أرجاء المؤسسة.

**فرق العمل :** في المنظمات التي تتبنى فلسفة التمكين، يصبح الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي، فيشارك أعضاء الفريق جميعا في تحديد الأهداف و العمل على تنفيذها، و يعرف فريق العمل على أثر "مجموعة من الأفراد يعملون معنا تحكمهم درجة من الاعتماد المتبادل لانجاز المهام المحددة في إطار انجاز و تحقيق الأهداف التنظيمية" <sup>15</sup>.

و يؤكد FRENCH and BELL أن الفرق و جماعات العمل أحد أساسيات وحدات التطوير التنظيمي، كما أنها الرافعة الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة و الذي يركز على أن الأفراد هم الذين يراقبون ذاتيا كيفية أدائهم و كيف يكون أدائهم مرضيا، و هذا ما يطلق

عليه تمكين العاملين لأن فرق العمل تدير عملياتها و علاقاتها بطريقة فعالة، فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها و تعتمد على الثقة و الاتصالات التبادلية و هذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتضان مختلف الآراء و تحسين تكاملها الذاتي كفريق العمل لإيجاد السلوك الملائم ليكون أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معا و بناء علاقات قوية، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية الأفراد.

### معوقات التمكين الإداري:

هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تؤثر سلبا على تبني فلسفة التمكين و هناك من حددها في العوامل الآتية:

- عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، البيروقراطية، عدم الثقة، نمط القيادة و الإشراف.
- نظام العوائد و المكافآت: عند عدم تناسب المكافآت مع الجهود المبذول يؤدي على عدم الرضا و ماله من تأثيرات سلبية على الفرد و الجماعة و المؤسسة.
- عدم الثقة بين الأفراد أو بين المسؤولين و العاملين.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المسؤولين و المديرون على مراكزهم و مناصبهم الوظيفية و تخوفهم من التأثير و على سلطتهم.
- ضعف مهارات العاملين و عجزهم عن تحمل المسؤولية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين و مستوى أدائهم.

و بمحاولة تفادي و التقليل من حدة هذه الأسباب أشار CONDRON إلى بعض الخصائص التي تدعم و تعزز التمكين الإداري للعاملين و هي : وجود فرق العمل الموجهة ذاتيا، مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالأهداف ، التركيز على التدريب و التعليم ( مهارات العمل، مهارات اتخاذ القرار، إدارة الصراع....)، العمل على تطوير مهارات العمل باستمرار، إيجاد معايير لضمان تفعيل و تنفيذ آراء و أفكار أعضاء الفريق و الاستفادة منها، كما يعامل أعضاء الفريق بالأسلوب الإيجابي و يزودون بالمعلومات عن

آرائهم المتميزة الأمر الذي رفع معنوياتهم، والعمل على تمكين العاملين تدريجيا كأعضاء في فريق واحد و يكونون مستعدين طوعية و ليسوا مدفوعين إلى ذلك.

## 2.أداء المؤسسة

موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة، و لقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء و تقييمه و تحسينه، و حفلت الأدبيات التفسيرية بالكثير من الأبحاث و الدراسات النظرية و العملية، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه) و الاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء، و مع التحولات الحاصلة في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي ، تم إدراج مجموعة من المؤشرات النوعية التي درست الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث للتفكير الاستراتيجي .

**مفهوم الأداء:** يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة و التحديد الدقيق بشكل جامع و متفق عليه، و يرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته .

**الأداء لغة:** أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance و التي تعني انجاز العمل و تأديته<sup>16</sup>.

يقصد بالأداء اصطلاحا العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>17</sup> و هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها و هذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد وضح Miller and Bromiley أن " الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>18</sup>.

من خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان بالأداء عموماً و هو الكفاءة و الفعالية.

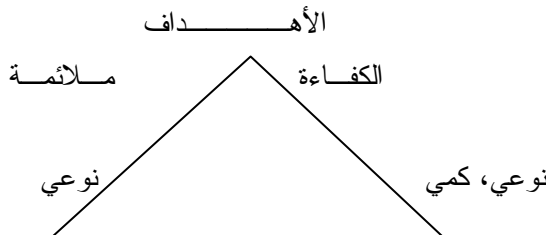
الكفاءة و نعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة ، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف لذلك تم اعتبار الأداء مفهوماً يعكس كلا من الأهداف و الوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها، كما عرف Peter Drucker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال<sup>19</sup> و يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء و الاستمرارية من خلال المستويات المقبولة للأداء المترجمة في شكل توازن بين مرد ودية مساهميتها و عمالها و هو ما يساهم في خلق الثروة و القيمة.

و من الباحثين Ph.LORINO اعتبر الأداء بأنه " كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"<sup>20</sup>، و تبني هذا الطرح من خلال الثنائية (تكلفة - قيمة) من خلال تعظيم القيمة أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط من إنشاء قيمة مضافة حيث عرف الأداء على أنه " كل ما يساهم في تحسين الثنائية (القيمة، التكلفة) . أي تعظيم القيمة الصافية المنشأة - المحققة - خلال فترة محددة و لا يعني بالضرورة زيادة القيمة في مقابل تدنية التكاليف بقدر ما يتعلق بتعظيم الاستفادة من هذه الموارد و تحقيق القيمة .

على الرغم من استعراض هذه التعاريف، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل سيما منها الموارد غير الملموسة إلى جانب الموارد الملموسة في المؤسسة.

لذلك نجد من الباحثين من أضاف متغيرة ثالثة و هي الملائمة في حصر الأداء بين الكفاءة و الفعالية و الملائمة كما يحدد الشكل التالي:

الشكل رقم 1: أبعاد الأداء



## النتائج

## الوسائل

Source: Gibert .P . Contrôle de gestion dans les organisations publiques, les editions d'organisations Paris 1980 P : 53

حيث يبحث هذا الطرح عن مدى توافق و ملائمة و مواعمة المفهومين الكفاءة و الفعالية معا لذلك وجب التنسيق بين ثلاثة عوامل و متغيرات أساسية و هي الأهداف، مدى ملائمة الوسائل الأهداف و كذلك النتائج المحققة\*.

### العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها و في تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها و درجة التأثير في الأداء، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية و التكنولوجية و مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد.

و هناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

و عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

✓ عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: و يكون هنا دور المديرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية و التقليل من تأثيراتها السلبية و يمكن ذكر أهمها في: التحفيز ، المهارات، التدريب و التكوين، و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة دافعيتهم و أداءهم.

✓ العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: و المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا و منها غير متحكم فيه و نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه .

### تقييم الأداء:

هناك المداخل التي درست و تناولت تقييم الأداء منها ما اقتصر على المؤشرات المالية ، و لطبيعة الأداء و العوامل المؤثرة فيه سيما منه البشرية و التنظيمية ، تعدت إلى

استخدام مؤشرات نوعية لتقييم الأداء بهدف تحسينه ، و يعرف تقييم الأداء " تقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة أي قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً"<sup>21</sup>.

و بذلك يكون القياس كمرحلة من عملية التقييم لحصر النتائج و التشخيص فيما بعد و الوصول إلى حكم معين.

### استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها المحيط الاقتصادي خاصة في إطار التنافسية، أصبح لزاماً عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة و البحث عن أدوات جديدة لقياس تأثير المتغيرات المتعلقة بالرأس المال الفكري إلى جانب رأس المال المادي (المالي) ، هذا ما أدى إلى استحداث أدوات جديدة في التقييم و دراسة الأداء بضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية و تعنى بأربعة أبعاد رئيسية و هي النمو و التعلم (التعلم التنظيمي)، العمليات الداخلية، محور العملاء، المحور المالي و التي أطلق عليها بالبطاقة المتوازنة في بداية التسعينات من طرف الباحثين :

David P.Norton et Robert S.Kaplan و هذا لتبيان تأثير الأصول الفكرية و اللاملموسة على الأداء و تعد هذه البطاقة بمثابة نظام للتسيير الاستراتيجي من خلال التوازن بين المدى الطويل و القصير و بين النتائج و العمليات و كذا بين المقاييس المالية و غير المالية، و من خلالها تم الوصول إلى ربط بين رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها و أهداف المؤسسة بالمنظورات (المحاور) الأربعة وبناء علاقات السبب و النتيجة بين أهداف المؤسسة و وضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف و من هنا تم الفصل بين نوعين من المنظورات و هما:

✓ المنظور الداخلي: و المتمثل في النمو و التعلم و العمليات الداخلية.

✓ المنظور الخارجي: المتمثل في العملاء و المنظور المالي.

و يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازنة Kaplan et Norton بأنها "مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء المنظمة"<sup>22</sup>

### المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة:



بسكرة-

- المحور المالي: و الذي يترجم في شكل مؤشرات للأداء المالي و هذا من خلال ربط الأهداف المالية بسلسلة من العمليات و التصرفات التي تتعلق بمحاور كل من الزبائن و العمليات الداخلية و النمو و التعلم.

- محور الزبائن: يمكن هذا المنظور من وضع معايير أساسية لقياس مخرجات الزبائن مثل رضا الزبائن، الولاء، اكتساب الزبائن، الاحتفاظ بهم، سمعة المؤسسة، الحصة السوقية.

- منظور العمليات الداخلية:تقوم المؤسسة من خلال هذا المنظور بتحديد سلسلة القيمة شاملة للعمليات الداخلية و التي تبدأ من عمليات الإبداع مرورا بعمليات الإنتاج لتلبية حاجات الزبائن الحالية و المنتظرة و تنتهي بخدمات ما بعد البيع.

- منظور النمو و التعلم: تعكس أهداف منظور النمو و التعلم الوسائل و العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف المنظورات الثلاثة السابقة التي تريد المؤسسة أن تتميز فيها و تحسن أدائها و يمكن ذلك في الاستثمار في الموارد البشرية و النظم و العمليات كما له آثار على أداء المؤسسة في المدى الطويل.

يمكن تحديد أبعاد هذا المنظور من خلال 03 متغيرات و هي : رضا الأفراد، ولاء الأفراد، و إنتاجيتهم.

و يرتبط ذلك بالعديد من العناصر التي تحكم التمكين الإداري للعاملين : كمدى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، مدى الوصول إلى المعلومات و تبادلها و التي تسمح بانجاز المهام بجودة عالية، مدى توافر الحوافز على الإبداع و المبادرات، مدى الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين، عمليات التدريب و التعلم كاستثمار طويل المدى في المورد البشري،مدى زيادة دافعية الأفراد لتحسين أدائهم و أداء المؤسسة ، مدى إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد و تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، العمل على تحسين مهارات و معارف الأفراد و إعادة توجيهها تبعا لتوجه المؤسسة و يرى Kaplan et Norton أنه قبل اختيار الأبعاد و المؤشرات المتعلقة بهذا المحور هناك محددات يجب مراعاتها و هي "مهارات الأفراد، البنية التحتية التكنولوجية، المناخ الاجتماعي ، هذا الأخير الذي يربط بالعديد من الجوانب التسييرية ( التحفيز، الاتصال، التمكين عموما، القيادة...) و هي من العوامل المهمة التي تحسن أداء الأفراد و أداء المؤسسة"<sup>23</sup>.

فمن خلال المنظور الرابع تبرز أكثر أهمية هذه الدراسة و كذا أثر التمكين في تحسين أداء المؤسسة، و الذي يرتبط أساسا بالمناخ التنظيمي للمؤسسة ، و مدى مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي ، تحقيق الولاء التنظيمي ، زيادة دافعية الأفراد للعمل و تحسين إنتاجيتهم و أدائهم و بذلك أداء المؤسسة ككل، من خلال التحسين في المنظورات الثلاثة المالية له و التي يمكن أن تظهر في تحسين الجودة بالنسبة للعمليات و تقليص مدة الإنتاج و ما يساهم أيضا في الانتظام في التوريد و توفير الطلبات في الآجال المناسبة مما يضمن ولاء العملاء و تحسين المرد ودية المالية للمؤسسة ككل، و هو ما حدده الباحثان Kaplan et Norton في سلسلة العلاقات السببية بين المنظورات الأربعة للأداء المتوازن.

### 3. خصائص مبحثي الدراسة:

من خلال التطرق إلى دراسة خصائص مبحثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، تبين أن غالبية المبحوثين كانوا ذكورا ، حيث بلغت نسبتهم (88,1%) و هذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة . أما من حيث السن ، فنجد أن معظم المبحوثين من فئة الشباب وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة (اقل من 40 سنة)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس و على شهادة مهندس بنسبة (39,2%)، و (37,8%) على الترتيب، وهذا مايتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات و المسيرين في المؤسسة . وفيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية : نجد انه ما يقارب (52%) من الأعمال هي تقنية ، و النسبة المتبقية هي نسبة المسيرين الذين يزاولون الأعمال الإدارية سواء كانت إشرافية أو غير إشرافية . أما سنوات الخبرة نجد أنه ما يقارب (60%) من المبحوثين نقل خبرتهم عن 10 سنوات ، في حين الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين 10 سنوات إلى 15 سنة بلغت نسبتهم 12% ، أما الذين زادت عن 15 سنة فبلغت 28% من عينة المبحوثين .

4. الإجابة عن أسئلة الدراسة : تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة ، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل

عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع"

ثبات الأداة: يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها.

و في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.952 و هي نسبة مقبولة لهذه الدراسة.

➤التساؤل الأول: ما هو مستوى إدراك التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية

في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة - فرع جنرال كابل - ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

1 تفويض السلطة: نلاحظ أن مجال "تفويض السلطة و المشاركة في القرار" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.58) بانحراف معياري (0,58639)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المرتفع و المتوسط أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,92-3,97)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,721-1,011)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة على أهمية المشاركة في القرار حيث جاءت نسبة القبول بالنسبة لفقرات هذا العنصر مرتفعة و اكبر من فقرات التفويض.

2 التحفيز: مجال التحفيز جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,1600) بانحراف معياري (0,79479)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عباراته أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,57-3,48)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,005-1,334)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل لا تولي اهتماماً كبيراً لعملية التحفيز. ومن خلال إجابات المبحوثين نجد أن الأفراد يبحثون عن زيادة الأجور و المحفزات المادية من جهة ، و من جهة أخرى تحقيق العدالة في سياسات الترقية و

حركيتهم المهنية على أساس الكفاءة حيث كان متوسطي العبارة 10 و 11 : (3,74) و (3,51) على التوالي في المرتبتين الاولتين وما يدعم هذه النتائج المتوصل إليها هو إضراب العمال الذي امتد من بداية ديسمبر 2013 إلى غاية منتصف شهر فيفري 2014 و كانت جل مطالبهم تتعلق أساسا بزيادة الأجور و إعادة تحيينها مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية الحاصلة و المطالبة بإعادة النظر في العديد من الأمور التنظيمية سيما منها المتعلقة بالعمالة المؤقتة و ذوي العقود المفتوحة و فصل العمال وهذا للإحساس بالأمن الوظيفي ( تعكس المستوى الأول للحاجات حسب تصنيف MASLAW.

3 الاتصال :نلاحظ أن بعد "الاتصال" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,2075) بانحراف معياري (0,59904)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، ما عدا العبارات المتعلقة بالبنى التحتية و استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال التي تشكل قبولاً مرتفعاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,55-3,68)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لاستخدام الشبكات و تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما توفره من سهولة و سرعة الاتصال ومدى كفاءتها ، ومن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة نجد أن المؤسسة لا تهتم بالعلاقات بين الأفراد وكذا الاتصالات التبادلية بين المسيرين والعاملين .

4 التدريب : نلاحظ أن هذا بعد قد جاء بالترتيب الأخير(السادس) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,0042) بانحراف معياري (0,71027)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعطي مكانة كبيرة و لا اهتماما لعملية التدريب سواء تعلق الأمر بتحديد الاحتياجات التدريبية أو البرامج التدريبية وكذا لعمليات التقييم، وهو ما يساهم في عرقلة تبني التمكين الذي يدعم ويحسن مهارات الأفراد ومعارفهم .

5 الثقة : نلاحظ أن مجال "الثقة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,3969) بانحراف معياري

بسكرة-

(0,87428)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد كانت حول القبول المتوسط ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,19-3,41)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,055-1,115) وهذا ما يفسر بالثقة المحدودة بين إطرارات المؤسسة على الرغم من إدراكهم لأهمية هذا البعد و الذي عكسته العبارة 29 والتي مفادها أن أداء الأفراد يتحسن بزيادة الثقة فيما بينهم كما تزيد من فعالية الاتصالات والتي جاء متوسط إجابات أفراد على هذه العبارة بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة لها بمتوسط حسابي (3,68) و بانحراف معياري (0,87428) وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة لدى الأفراد ،لذا وجب الاهتمام أكثر بهذا العامل الحاسم و المرتكز الأساس لفلسفة التمكين .

6 فرق العمل : نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,2643) بانحراف معياري (0,76161)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها جاءت كلها متوسطة تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,03-3,47) وهذا لمحدودية تمكين فرق العمل و الصلاحيات الممنوحة لهم .

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدراك و ممارسة التمكين الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة \_فرع جنرال كابل\_ : جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3,2635)، و بانحراف معياري (0,51442) ، و نرجع تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني أبعاد و مرتكزات التمكين الإداري كفلسفة تسييرية، تحتاج إلى تكاتف الموارد البشرية و تعاونها على مختلف مستوياتها التسييرية

التساؤل الثاني: ما هو مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل(ENICAB) بسكرة \_فرع جنرال كابل\_ من وجهة نظر إطرارات و مسيري المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نعتمد على نفس الطريقة التي تم استخدامها في التحليل السابق لإجابات المبحوثين و الموضحة فيما يلي:

1) محور النمو و التعلم : منظور النمو و التعلم جاء بالترتيب الرابع (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين مقارنة بباقي المنظورات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,7972) بانحراف معياري (0,83513)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ جميع إجابات الأفراد لكل فقرة من فقراته تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,36-3,36)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,868-1,185)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل لا تولي اهتماماً كبيراً لهذا المحور خاصة العمليات المرتبطة بالاستثمار في مواردها البشرية والاعتماد على المهارات من منطلق أن التسيير الحديث يبنى على هذا الأخير إلى جانب تحسين المناخ التنظيمي ، في المقابل أن المؤسسة تهتم بالبنى التحتية و تعزيز تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استخدامها والتي جاءت عبارتها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,36)، و بانحراف معياري (1,103) ، و التي تولي المؤسسة اهتماماً مقبولاً لها ، وهو ما يتماشى مع النتائج المتوصل إليها بالنسبة للتمكين الإداري .

2) محور العمليات الداخلية: نلاحظ أن هذا المحور جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي : (3,1072) بانحراف معياري (0,62024)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما كان متوسط إجابات المبحوثين لكل فقرة من فقراته بدرجة موافقة متوسطة تراوحت بين (2,85-3,36) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0,884-1,099) للعبارات التي تقيس الإبداع و الإنتاج و خدمات ما بعد البيع .

3) محور العملاء : جاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,3776) بانحراف معياري (0,60228)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المرتفع و المتوسط أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,87-3,93)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,635-1,857)، حيث أن القبول المرتفع تراوح بمتوسط بين (3,50-3,93) وارتبط بعبارات التي تقيس مستويات التوجه نحو العميل ، الجودة ، و سمعة المؤسسة أما القبول المتوسط ارتبط بفقرات التي تقيس الإشهار و الترويج لمنتجات المؤسسة و لفئة من

#### بسكرة-

زبائنها و الذين تخلوا عن التعامل معها والتي يمكن تفسيرها على أنهم زبائن غير مربحين ، على الرغم من أن التوجه الحديث لإدارة علاقات الزبائن يبحث في كيفية كسبهم ، و تحقيق رضاهم

4) المحور المالي: نلاحظ أن مجال "المحور المالي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,4356) بانحراف معياري (0,60045)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المرتفع و المتوسط ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,55-3,68) كقبول مرتفع للعبارات التي تتعلق بتحقيق الإرباح و المرد ودية المالية ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,767-0,877)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة على تحسين ربحية المؤسسة أدائها المالي و ربط الأداء أكثر بالنتائج المالية ، و لأن المنظور المالي يرتبط بباقي الأبعاد السابقة للأداء النمو و التعلم و العمليات الداخلية و الزبائن التي جاءت نسبة القبول فيها متوسطة ، كما كانت أيضا جميع فقرات المحورين الأولين بنسبة قبول متوسطة ، وتعد النتائج المتوصل إليها بالنسبة للمحور المالي كمحصلة للمحاور السابقة من حيث العلاقات السببية و النتيجة بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن .

مما سبق من تحليل لأبعاد الأداء الأربعة يتضح لنا أن مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة \_فرع جنرال كابل\_ من وجهة نظر إطاراتها و مسيرتها : جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الأداء مجتمعة (3,1873)، و بانحراف معياري (0,55202) ، و نرجع تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما ملحوظا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم و العمليات الداخلية الهامة من أجل تحقيق أهداف الزبائن و كسبهم أكثر و المحافظة عليهم و كذا أهداف المساهمين الممثلة أساسا في تعظيم مردود يتهم المالية ، هذا ما انعكس على الأداء بشكل إجمالي باعتبار أن أثر الأبعاد الثلاثة الأولى هي من تحكم الأداء المالي و الذي يمكن اعتباره كمحصلة للأداء ككل من منظور العلاقات السببية لبطاقة الأداء المتوازنة، فالاهتمام بالموارد البشرية والأصول اللاملموسة والتي تعد أهم موارد المؤسسة وفي كيفية الاستثمار فيها و تبني الممارسات التي تساهم في تأهيلها و تطويرها كالتمكين الإداري،

إدارة المعرفة و المهارات ، إدارة الجودة الشاملة ... هو ما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لأفرادها و زيادة إنتاجيتهم ، وتعود آثار منظور النمو و التعلم هذا البعد القاعدي الجوهرى بالإيجاب على باقي المنظورات .

❖ اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح و يوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (1): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).

| المتغير لمتن                 |                     |        |                                        |
|------------------------------|---------------------|--------|----------------------------------------|
| الرقم                        | البعد               | قيمة Z | مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.) |
|                              | التمكين الإداري     | 0.852  | 0.463                                  |
| المتغير التابع: أداء المؤسسة |                     |        |                                        |
| 1                            | محور النمو و التعلم | 1.069  | 0.203                                  |
| 2                            | محور لعمليات داخلية | 1.099  | 0.178                                  |
| 3                            | محور لعملاء         | 1.092  | 0.184                                  |
| 4                            | المحور المالي       | 1.127  | 0.158                                  |
| 4                            | الأداء (إجمالي)     | 1.055  | 0.215                                  |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17 .

ما يلاحظ من خلال النتائج المبينة من الجدول أعلاه أن جميع الأبعاد ذات معنوية، فكانت القيمة الاحتمالية (sig.) لها أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 <$ ).

5. اختبار الفرضيات : اختبار الفرضية الرئيسية:  $H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وبين مستوى أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).  
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية،



التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -

بسكرة-

**جدول (2): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج .**

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار      | 12.502         | 1            | 12.502         | 57.293          | .000a         |
| الخطأ         | 30.768         | 141          | .218           |                 |               |
| المجموع الكلي | 43.271         | 142          |                |                 |               |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $(R^2=0.289)$

معامل الارتباط  $(R = 0.538)$

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (57,293) ، و بما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، و نستدل على صلاحية النموذج للدراسة بذلك يمكننا الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول(3).

**الجدول (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة و المشاركة في القرار، التحفيز، الاتصال ، التدريب، الثقة ، فرق العمل ) في أداء المؤسسة.**

| المتغيرات المستقلة                | B      | الانحراف المعياري | Beta   | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | معامل الارتباط R | معامل تحدد $(R^2)$ |
|-----------------------------------|--------|-------------------|--------|-----------------|---------------|------------------|--------------------|
| تفويض السلطة و المشاركة في القرار | 1.190- | 0.072             | 0.202- | 2.621-          | *0.010        | 0.120            | 0.014              |
| التحفيز                           | 0.096  | 0.055             | 0.139  | 1.748           | 0.083         | 0.387            | 0.149              |
| الاتصال                           | 0.211  | 0.076             | 0.229  | 2.760           | *0.007        | 0.432            | 0.186              |
| التدريب                           | 0.074  | 0.069             | 0.095  | 1.061           | 0.290         | 0.477            | 0.227              |
| الثقة                             | 0.023- | 0.058             | 0.036- | 0.393-          | 0.695         | 0.320            | 0.103              |
| فرق العمل                         | 0.352  | 0.067             | 0.485  | 5.234           | *0.000        | 0.565            | 0.319              |
| التمكين الإداري بشكل عام          | 0.577  | 0.076             | 0.538  | 7.569           | *0.000        | 0.660            | 0.436              |

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17 .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري (بشكل عام) على مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة (T) (7,569) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,660)، فيما فسر التمكين الإداري (6, 43%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين الإداري على أداء المؤسسة وهي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن .

2- عند البحث عن علاقة كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري على نحو مستقل في مستوى أداء المؤسسة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغيرات الآتية: تفويض السلطة و المشاركة في القرار، الاتصال ، فرق العمل على مستوى الأداء ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين الآتين: (التحفيز، ، التدريب ، الثقة).

3- ولبيان مدى تأثير كل المتغيرات الدالة في أداء المؤسسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول الموالي أن قوة العلاقة بين تفويض السلطة و المشاركة في القرار و أداء المؤسسة (0,120) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير (14%) من التباين في مستوى الأداء وذلك بالاعتماد على قيمة ( $R^2$ ) وهنا تشير قيمة B إلى العلاقة العكسية ، كما أن قوة العلاقة بأخذ كلا من تفويض السلطة و المشاركة في القرار، الاتصال معا و مستوى الأداء بلغت (0,433) بينما فسر هذين المتغيرين (18,8%) من التباين في مستوى الأداء، كما أن قوة العلاقة بأخذ المتغيرات الثلاثة المؤثرة معا (تفويض السلطة و المشاركة في القرار، الاتصال و فرق العمل) ومستوى أداء المؤسسة بلغت (0,644) بينما فسر هذا المتغير (41,5%) من التباين في مستوى الأداء وذلك بالاعتماد على قيمة ( $R^2$ ) ، وتجدر الإشارة هنا أن قوة العلاقة عند أخذ هذه المتغيرات ذات المعنوية مجتمعة بالاعتماد على طريقة (Stepwise) تكون اكبر من تأثير مجموع المتغيرات على حدا على أداء المؤسسة .

#### الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد التمكين المؤثرة

في الأداء

| معامل المتغير                                           | معامل الارتباط R | معامل التحديد ( $R^2$ ) |
|---------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| تفويض السلطة و المشاركة في القرار                       | 0.120            | 0.014                   |
| تفويض السلطة و المشاركة في القرار + الاتصال             | 0.433            | 0.188                   |
| تفويض السلطة و المشاركة في القرار + الاتصال + فرق العمل | 0.644            | 0.415                   |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17 .

#### ❖ عرض النتائج و تفسيرها : أظهرت الدراسة أن إطارات ومسيرى المؤسسة

يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري ويرجع ذلك إلى العديد من الممارسات التسييرية و التنظيمية و من أهمها :

✓ عدم إحساس إطاراتها بالأمن الوظيفي من جراء عقود العمل مفتوحة المدة أو محددة الآجال و القابلة للتجديد .

✓ عدم عدالة نظام الترقيّة بين مواردها البشرية .

✓ تشير العلاقة العكسية بين تفويض السلطة و الأداء إلى تخوف المسيرين من فقدان مناصبهم ، كما يمكن إرجاعها إلى عدم الثقة في الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية .

✓ تندي الأجور وعدم مسايرة السياسات الوظيفية المتعلقة بسلم الرواتب ، المكافآت و المنح للتحويلات الحاصلة ، و تعد الأسباب السابقة من أهم العوامل المؤثرة في العملية التحفيزية للأفراد .

✓ عدم إشراك المسيرين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف و التي يتم صياغتها في المستويات التنظيمية العليا .

بينت هذه الدراسة أن مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر المسيرين هو مستوى متوسط و يمكن إرجاع سبب ذلك إلى:

✓ عدم اهتمامها بمواردها البشرية كمورد (أصول فكرية) ، وأثرها على باقي المنظورات الأخرى للأداء .

✓ التركيز فقط على النتائج المالية دون مراعاة تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة، حيث جاء المنظور المالي للأداء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، و هو البعد الوحيد الذي ميزته إجابات المبحوثين لفقرات المحور المالي بين نسبة القبول المرتفع و المتوسط.

✓ الاهتمام أكثر بالبنى التحتية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في مقابل ضعف الاتصالات بين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرار ، و تنمية العلاقات فيما بينهم.

✓ بينت الدراسة أن الإخلال بأحد هذه المقومات يؤثر سلبا على ممارسات التمكين الإداري و يحد من تحقيق نتائجه المرجوة المتعلقة بزيادة دافعية الأفراد للعمل و زيادة إنتاجيتهم، و تحقيق الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، فتعنية الأفراد بمسؤولياته أكثر ، و تحرير طاقاتهم للإبداع سيما منها الكامنة ، و توفير المحفزات المناسبة إلى جانب المشاركة في القرار و تفويض صلاحيات ، التدريب و الاتصالات الفعالة مقومات تساهم جميعها في تحسين المناخ التنظيمي و تساهم بذلك في تطوير أداء المؤسسة و تحسينه .

من خلال هذه الدراسة ، و بهدف محاولة حصر بعض الممارسات التي تعنى بتمكين الموارد البشرية ، من أجل تحسين أداء المؤسسة. يمكن أن نقدم جملة من التوصيات على ضوء هذه الدراسة والممثلة فيما يلي :

- يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد ، لا النظر إليها كتكلفة ، والاستثمار فيها وتأهيلها ، تماشيا مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال .
- العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية وتطويرها وكذا المحافظة عليها.
- تعنية الأفراد في المؤسسة والتوجه نحو شخصنة مكافآتهم .
- الاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا ، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، ومن ثمة ضمان التدريب المناسب ، وتقييم البرامج التدريبية.
- الاهتمام بالتحفيز في المؤسسة ، سواء كانت المحفزات المادية أو المحفزات المعنوية والتي تعكس مدى رضا الأفراد وولائهم، وهذا من خلال خلق وتوفير مناخ تنظيمي مشجع ومحفز .
- تشجيع العمل الجماعي والعمل على بناء فرق عمل متناسقة .

• العمل على غرس الثقة بين الإدارة والعمال، وعلى عدم المسارعة في العقاب في حالة ارتكاب الأخطاء.

• ضرورة تفعيل الاتصالات في المؤسسة وانسياب المعلومات، وإشراك الأفراد في تحديد الأهداف وفي اتخاذ القرار.

• إعادة النظر في تنظيم المؤسسة وهيكلتها تماشياً مع السياسات الجديدة للموارد البشرية والتحديات المفروضة عليها، لكي تكون أكثر مرونة، (التوجه نحو اللامركزية، الرقابة الذاتية، التنظيمات المسطحة، المسير المسهل، فرق العمل، ...).

• تبني معايير عادلة وشفافة في ترقية الأفراد تركز على أساس مهارات وكفاءات الأفراد ومعارفهم، وتجنب ترقية الأفراد أقل كفاءة والذين يشرفون على أفراد ذوي مهارات أحسن منهم، وما يمكن أن تحدثه من صراعات داخل المؤسسة والتأثير على أدائهم.

## الهوامش والاحالات

- (1) ابن منظور، لسان العرب. دار المعارف، القاهرة، المجلد السادس، ص 4250.
  - (2) مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط. 46، مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص 881.
  - (3) محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. مختار الصحاح، مكتبة لبنان بيروت، 1989، ص 554.
  - (2). <http://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment> date de visite:10/04/2012.
  - (3) محمد مفضي الكسابية، عيبر حمود الفاعوري: تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحولية على المنظمات المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009، الجامعة الأردنية، ص ص 19-45.
  - (4) علي الضالعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية، مجلة: دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد 37، العدد 01، 2010، ص ص 64-92.
  - (5) أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين: مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 09، جامعة بسكرة، 2011، ص ص 68-106.
  - (6) ( Bowen and Lawler, 1992, Cooner and Kanungo نقلًا عن : يحي سليم مطر، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، مصر، ص 60.
  - (7) نفس المرجع السابق ص: 7.
  - (8) محمد الحراشة و صلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، الجامعة الأردنية، ص ص 240-266.
  - (9) زكريا مطلق النوري و أحمد علي صالح: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 94.
- \* للإطلاع أكثر على هذه الأبعاد ارجع:

- زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص (74-92)، - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص (80-82).
- الدوري زكريا و صالح أحمد علي، الإدارة الدولية، منظور السلوكي و استراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2009 .
- (10) B.Turgeon, La pratique du management Ed: magrew huil; P 14.
- (11) محمد سليم ملحم. مرجع سابق، ص 37.
- (12) Charles-Henri BESSEYRE , vers une gestion stratégique des ressources humaines , les editions d'organisation , paris1988 , p : 82
- (13) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة، العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص ص (17،19).
- (14) عتيق عبد العزيز جكة و عبد الرحيم عبد اللطيف الشاهين: الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت ، المجلد 14 ، العدد الثالث، 2007 ، ص ص (471-445).
- (15) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص ص (17-15).
- (16) Oxford learners pocket dictionary, 3rd edition oxford university. 2003, p:318
- (17) توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص: 3.
- (18) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009 ، ص 38.
- (19) P.Druker. L'avenir du management selon Druker, Edition Village mondial, Paris, 1999, P:73.
- (20) Philippe Lorino: Méthodes et pratiques de la performance. Pilotage par les processus et les competences, Les editions d'organisation, 2eme edition, Paris, 2001, P:23.
- \* هذا الطرح نجده أيضا في:
- Robert le Duff et al : Encyclopédie de la gestion et du management, edition Dalloz, Paris, 1999, P:897.
- في دراسة الأداء عن طريق الأبعاد الثلاثة: الأهداف، الوسائل و النتائج.
- (21) السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال الحديثة، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2000 ، ص 30.
- (22) وائل محمد صبحي إدريس، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 151.
- (23) Norton et Kaplan: Le tableau de bord prospectif: Pilotage stratégique: Les 4 axes du succès 4 ème triage, Edition d'organisation, Paris, 2000, P: 145