



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



علاقة التمكين لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري

دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية - ولاية قالة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د/ بن صويلح ليليا

من اعداد الطالبتين:

- خلف الله جميلة

- نواجة دنيا

أعضاء لجنة المناقشة

| رقم | الاسم واللقب | الرتبة | مؤسسة الانتماء | الصفة |
|-----|----------------|-------------------|-----------------------|--------------|
| 1 | حملاوي حميد | أستاذ تعليم عالي | جامعة 8 ماي 1945 قالة | رئيسا |
| 2 | بن صويلح ليليا | أستاذة تعليم عالي | جامعة 8 ماي 1945 قالة | مشرفا ومقررا |
| 3 | يخلف سهيل | أستاذ محاضر أ | جامعة 8 ماي 1945 قالة | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكرو عرفان

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا من كان سعى حقاً، فكان سعيه مشكوراً، فالحمد لله ربّي والشكر على كل النعم التي أنعمت بها علينا، الحمد لله كثيراً.

ولأن من لا يشكر الناس لا يشكر الله، أتقدم بالشكر الجزيل إلى من يقف التكريم حائراً عاجزاً عن تكريمها، فلو أتينا بالتقدير كله ما وفربعض قدرك، إليك أستاذتنا: الدكتورة/ بن صويلح ليليا، المشرفة على عملنا المتواضع، والذي كللها الله بالهبة والوقار والتي أفاضت علينا من بحر علمها وكنوز معرفتها وحصيلة أفكارها لتبدر دبرنا، جزاك الله خيراً.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة الموقرة التي تكبدت عناء قراءة هذا العمل وتقويمه، وإلى الأساتذة الأفاضل أساتذة قسم علم اجتماع دون استثناء، فلا يسعني في هذه اللفتة المباركة سوى أن أقول بوركتم وبورك مسعاكم وجعل طريق العلم يرحو بركم... دمتم دخراً وحللتم في الأفاق فخراً.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لجميع أعوان مديرية الحماية المدنية -قائمة- الذين ساعدونا من خلال تقديم التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا العمل وعلى حسن المعاملة وحسن الاستقبال، جزاكم الله كل خير وأعانكم الله في عملكم.

كل الشكر لعائلي وأصدقائي وأحبابي على الدعم والتشجيع... وكل الشكر لمن ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد شكراً ل: صليحة-وئام-اسحاق...

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على حبيبنا خير المرسلين سيدنا محمد ﷺ.



”وتحقق
ما كان
بالأمس
طُماً“

الإهداء

إلى حبيبتي فقيدة قلبي إلى من أوردت أجمل أشيائها - اسمها - إلى روح جدتي رحمك الله يا غالية ومدّ الله قبلك بالنور والفسحة مدّ بصرك وأسكنك الفردوس الأعلى... إليك أهدي مذكرتي حوصلة تعبتي لسنوات معلنة تخرجي ونجاحي بدراسات عليا بفضل من الله واجتهادي...

إلى أمي الغالية حبيبتي كل نجاحاتي لأجل فرحة عيونك، أدامك الله تاجا لي وألبسك ثوب الصحة والعافية وأطال في عمرك... أحبك يا نور حياتي

لأبي الغالي من رباني وأحسن تربتي وكان معلما لي لازلت أتذكر أولى الكلمات التي علمتها لي... ها أنا أقطف ثمار غرسك الطيب جزاك الله كل خير وأطال الله عمرك...

إلى اخوتي - نور الهدى - نجوى - ووحيدى عبد الرحمان - حفظكم الله ورزقكم أعلى المراتب وبفرح بكم دائما إن شاء الله وجعل الخير دائما مسعاكم... دمتم لي سندا لا يميل دمتم عزى وفخري...

إلى كل الأساتذة الذين كانوا سببا فيما أنا عليه الآن إلى معلمي الحبيب سيدي "عبد المجيد براهمية" الأول من علمني الكتابة والقراءة، فأقول لكم أساتذتي الأفاضل سلمت يداكم على ما بذلتهم... وعلى ما أعطيتهم من جوهر... وأسأل الله أن يجعلكم كالسحاب أينما وقع نفع وحيثما أمطر أزهر... بارك الله عطاكم ورزقكم أعلى مراتب جناته...

إلى جميع أصدقائي وأحبائي إلى عائلتي عائلة "خلفه الله" وعائلة أمي "بن عسو" - خوالي وخالاتي - أحبكم جميعا.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع وفاءً وإخلاصاً...

جميلة



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب،
نقطفة ثمرها والحمد لله الذي رزقني الفرحه والسعادة.

أهدي تخرجي إلى من له الفضل فيما أنا عليه الآن، إلى من له ضحي بكل ما يملك من أجل
اسعادي، إلى من أعجز أن أرد له جميل أبي الغالي.

إلى من أفنت عمرها في سبيلنا، إلى من تعبت وسهرت الليالي أمي الغالية.

إلى سدي وقوتي وملاذي بعد الله اخوتي.

إلى كل عائلتي، وإلى جميع أصدقائي وكل من ساندني ودعمني للوصول إلى ما أنا عليه
الآن.

إلى جدي التي كانت دائما مبتسمة ضاحكة، وكانت هذه الابتسامة الجميلة هي التي
سنشتاق اليها، سأظل أدعو لها كلما اشتقت لها، لعل دعوة مني تفرحها وهي في قبرها،
اللهم ارحم جدي وجعلها في بطن القبر مطمئنة.

دنيا



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | فهرس المحتويات |
|---|--|
| | فهرس المحتويات. |
| | فهرس الجداول. |
| | فهرس الأشكال. |
| أ | مقدمة. |
| الجانب النظري | |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 5 | أولا: الإشكالية. |
| 6 | ثانيا: فرضيات الدراسة. |
| 6 | ثالثا: أهداف الدراسة. |
| 6 | رابعا: أهمية الدراسة. |
| 7 | خامسا: تحديد المفاهيم الإجرائية المتعلقة بالدراسة. |
| 12 | سادسا: المقاربات النظرية. |
| 22 | سابعا: الدراسات السابقة. |
| الفصل الثاني: التمكين وإدارة المخاطر | |
| 30 | تمهيد |
| 31 | المبحث الأول: ماهية تمكين المورد البشرية |
| 31 | المطلب الأول: نشأة التمكين |
| 32 | المطلب الثاني: خصائص التمكين |
| 33 | المطلب الثالث: مستويات التمكين |
| 35 | المطلب الرابع: خطوات التمكين. |
| 37 | المطلب الخامس: أهمية وأهداف التمكين. |
| 39 | المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين. |
| 39 | المطلب الأول: أبعاد التمكين. |
| 42 | المطلب الثاني: أنواع التمكين. |
| 44 | المطلب الثالث: أساليب التمكين. |
| 45 | المطلب الرابع: شروط التمكين. |
| 47 | المطلب الخامس: مزايا ومعوقات التمكين. |

فهرس المحتويات

| | |
|----|--|
| 49 | المبحث الثالث: ماهية الخطر. |
| 49 | المطلب الأول: نشأة مفهوم الخطر. |
| 50 | المطلب الثاني: مكونات وصفات الخطر. |
| 52 | المطلب الثالث: مصادر الخطر. |
| 53 | المطلب الرابع: أنواع الخطر. |
| 55 | المطلب الخامس: عوامل الخطر. |
| 56 | المبحث الرابع: ماهية إدارة المخاطر. |
| 56 | المطلب الأول: تاريخ إدارة المخاطر الحديثة. |
| 57 | المطلب الثاني: خطوات إدارة المخاطر. |
| 61 | المطلب الثالث: استراتيجيات وقواعد إدارة المخاطر. |
| 62 | المطلب الرابع: تنظيم إدارة المخاطر. |
| 65 | المطلب الخامس: أهداف إدارة المخاطر. |
| 66 | المطلب السادس: علاقة التمكين بإدارة المخاطر. |
| 67 | خلاصة. |
| | الفصل الثالث: جودة الأداء المورد البشري. |
| 70 | تمهيد. |
| 71 | المبحث الأول: ماهية الجودة. |
| 71 | المطلب الأول: تطور الجودة وخصائصها. |
| 72 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة. |
| 74 | المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ الجودة. |
| 76 | المطلب الرابع: زوايا وتكاليف الجودة. |
| 78 | المبحث الثاني: أساسيات الجودة. |
| 78 | المطلب الأول: خطوات تحسين عملية الجودة. |
| 78 | المطلب الثاني: مقاييس ومداخل الجودة. |
| 80 | المطلب الثالث: العوامل المتحكمة في مستوى الجودة. |
| 81 | المبحث الثالث: ماهية أداء المورد البشري. |
| 81 | المطلب الأول: أهمية وأهداف المورد البشري. |
| 82 | المطلب الثاني: خصائص ووظائف المورد البشري. |
| 84 | المطلب الثالث: تطور مفهوم الأداء وأهميته. |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|---|
| 85 | المطلب الرابع: أنواع ومبادئ الأداء . |
| 87 | المبحث الرابع: الأداء وأساسيات تقييمه. |
| 87 | المطلب الأول: معايير الأداء ومستواها. |
| 88 | المطلب الثاني: مقاييس ومعدات الأداء والعوامل المؤثرة فيه. |
| 91 | المطالب الثالث: معايير تقييم الأداء وأهدافها. |
| 92 | المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء . |
| 95 | المطلب الخامس: مشاكل تقييم الأداء . |
| 96 | المطلب السادس: العلاقة بين التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري. |
| 98 | خلاصة. |
| | الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية. |
| 102 | تمهيد. |
| 103 | أولاً: التعرف على مجتمع الدراسة. |
| 107 | ثانياً: الدراسة الاستطلاعية. |
| 108 | ثالثاً: الدراسة الأساسية. |
| 113 | رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. |
| 114 | خامساً: تحليل وتفسير البيانات. |
| 138 | سادساً: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة. |
| 140 | رابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة. |
| 141 | خامساً: النتائج العامة. |
| 142 | خلاصة. |
| ب | خاتمة |
| 146 | قائمة المراجع |
| 157 | الملاحق |
| | الملخص |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 52 | مصادر الخطر | 1 |
| 59 | مبادئ إدارة المخاطر | 2 |
| 112 | أبعاد الاستمارة | 3 |
| 113 | نتائج معامل ألفا كرونباخ للاستمارة | 4 |
| 114 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 5 |
| 115 | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 6 |
| 115 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 7 |
| 116 | مكان التدريب المتحصل عليه | 8 |
| 117 | سبب المشاركة في الدورات التدريبية | 9 |
| 117 | قرار المشاركة في الدورات التدريبية | 10 |
| 118 | مساهمة التدريب | 11 |
| 119 | كيفية تقييم فعالية التدريب | 12 |
| 119 | تغيير التدريب في سلوك العاملين و علاقته بدور العمل الجماعية | 13 |
| 120 | أهمية التدريب | 14 |
| 121 | كيفية التدريب و علاقته بصعوبات التفويض | 15 |
| 122 | معنى التدريب للمبجوثين و علاقته بتحسين الأداء | 16 |
| 123 | تقييم المبجوثين للتدريب و علاقته بنسبة الأخطاء خلال أداء المهام | 17 |
| 124 | مساهمة العمل الجماعي | 18 |
| 125 | تمثيل العمل الجماعي | 19 |
| 125 | أهمية العمل الجماعي | 20 |
| 126 | طرق التواصل داخل جماعة العمل | 21 |
| 126 | الطرق التي يتم اتباعها لنجاح فريق العمل | 22 |
| 127 | النقاط التي تجعل العمل الجماعي مهم | 23 |
| 128 | هدف العمل الجماعي و علاقته بتقسيم المهام | 24 |
| 129 | مشاركة في اتخاذ قرارات العمل و علاقته بتحمل أعباء العمل. | 25 |

فهرس الجداول

| | | |
|-----|---|----|
| 130 | سبب تفويض السلطة للأعوان و علاقته بسنوات الخبرة. | 26 |
| 131 | أهمية تفويض السلطة. | 27 |
| 132 | قدرة المبحوثين على اتخاذ القرارات بكفاءة دون الرجوع إلى الرئيس. | 28 |
| 133 | نوع تفويض السلطة مقارنة بالرتبة | 29 |
| 134 | كيفية تعامل المبحوثين مع المخاطر التي يتم فيها التفويض السلطة لهم | 30 |
| 134 | تأثير السلطة على المهام الأصلية | 31 |
| 135 | تمثيل السلطة للمبحوثين | 32 |
| 135 | الرضا عن أداء المهام | 33 |
| 136 | القيام بمهام في العمل | 34 |
| 136 | طرق تحسين الأداء | 35 |
| 137 | طرق تقييم أداء الاعوان | 36 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 60 | خطة إدارة المخاطر للحماية المدنية قالمة | 1 |
| 75 | أبعاد الجودة عند جارفن | 2 |
| 91 | معايير تقييم الأداء | 3 |
| 97 | علاقة التمكين بالجودة | 4 |
| 106 | الهيكل التنظيمي للحماية المدنية لولاية قالمة | 5 |

مقدمة

مقدمة:

تسعى مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها إلى الارتقاء بجودة خدماتها ونوعية مخرجاتها، والمحافظة على مواردها من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال حسن تسيير المدراء والمسؤولين لتلك الموارد، والتحكم في أساليب الإدارة وتسييرها بشكل يضمن لها الوصول إلى أهدافها والمحافظة على أداؤها الجيد، الأمر الذي يتطلب مجهودات كبيرة من القادة ليتمكن من استغلال ثروات المورد البشري وكل موارد المؤسسة بصورة إيجابية خاصة في ظل الاتجاه نحو التطبيق مبدأ التنمية المستدامة.

وفي ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال، ظهرت عدة أساليب إدارية تؤدي إلى نجاح المؤسسات واستمرارها، من بينها "تمكين العاملين" والذي انتشر في الفكر الإداري الحديث بسبب الدور الذي يؤديه في تحقيق ميزة التنافس ورفع كفاءة الموظفين التي تمكنهم من أداء مهامهم وإدارة المخاطر التي لا يمكن إزالتها فهي حتمية عولمية تكنولوجية، لذلك وجب التصدي لها بكل الطرق لضمان عدم تأثيرها في أداء المورد البشري والمؤسسة ككل وحتى المجتمع.

ومن هنا كان اهتمامنا منصب على دراسة العلاقة بين التمكين لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري، وضمن هذا المسعى تضمنت هذه الدراسة إلى اطارين:

الإطار النظري: والذي يأتي بعد المقدمة التي تمثل تقديما للموضوع المدروس، ويضم ثلاث فصول:

الفصل الأول: مدخل عام لدراسة.

الفصل الثاني: تمكين وإدارة المخاطر.

الفصل الثالث: جودة أداء المورد البشري.

أما الإطار التطبيقي والميداني: فيتضمن فصلين:

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

وأخيرا ختمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا والمراجع المستخدمة والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم الإجرائية المتعلقة بالدراسة

سادساً: المقاربات النظرية

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية:

يعد تطور المنظمات في عصرنا الحالي تحدياً كبيراً لها وخاصة في حاجتها لرفع مستوى أدائها، وذلك لكي يحقق لها التأقلم مع التغيرات والتطورات وبالتالي تتحقق قدرتها على البقاء والاستمرارية ضمن المحيط الموجودة به ومتطلباته ومتغيراته ومؤثراته، كل ذلك جعلها تقتنع أن قدرة وكفاءة المورد البشري وأدائه السليم ينعكس بشكل إيجابي على المخرجات التي تقدمها، فالعنصر المشترك بينها وبين الإدارة هو العنصر البشري الذي يلعب دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها، مما أدى إلى الاهتمام به أكثر وتطوير طاقاته وكفاءته واستثمارها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة أدائه.

إن المورد البشري من أهم العوامل التي تؤدي لنجاح المؤسسة، لذا زاد الاهتمام بدراسته أكثر واختيار علمي ودقيق للمورد الذي يمكن تشغيله، فلكل وظيفة متطلبات خاصة يجب أن تتوفر فيمن يشغلها، لذا فكلما كان التحديد سليماً كان الاختيار صائباً والشخص المناسب في المكان المناسب. الذي يضمن أداء متميز في عصر التغيير، بالتالي فإن أول خطوة لتحقيق أداء متميز تكمن في الاختيار العلمي للعامل ومن ثم فإن الإدارة هي المسؤولة على تحديد كفاءته وقدراته، والعمل على تحسيبها وتوجيهها للاتجاه الصحيح الذي يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وبدون أخطاء، وهذا يعكس بدقة مدى تمكن القائد في تمكين المورد البشري. ويظهر لك من خلال جودة أدائه في المهام التي يقوم بها، حيث أصبحت هذه الجودة الركيزة الأساسية والمسعى الأساسي للمؤسسات لما لها أهمية كبيرة تعود بالمنفعة على المؤسسة والأفراد ككل من خلال تحقيق التطوير المستمر في سلوكيات العمال وتحسين الأداء والسرعة والكفاءة التي تجنب الوقوع في الخطأ ومواجهة المخاطر.

وبما أن عالم اليوم مليء بالمخاطر، انتشرت في المجتمع بصفة متزايدة خاصة مع زيادة التطور التكنولوجي واتسمت بالطابع الشمولي الكوزموبوليتاني، لذا لا يمكن التحكم فيها، فالخطر هو مستقبلي وسريع الانتشار، بالتالي فهو يحتاج إلى استراتيجيات قوية ومحكمة وديناميكية تمكن من إدارة المخاطر التي تتسبب فيها الأخطار، وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين والذي من خلاله تُبنى مهارات الأفراد حتى يمكن الاعتماد عليهم فهو اعطاء الصلاحية للعاملين في إتخاذ القرارات والتصرف في نطاق المسؤولية المحددة لهم، الأمر الذي يؤثر على جودة أدائهم ويفرض على المؤسسات تمكين موردها البشري وتهيئته لكل الظروف، خاصة المؤسسات الامنية التي تستدعي مواجهة المخاطر والتي تتطلب جودة أداء عالية. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لتحاول التعرف على التمكين لإدارة المخاطر على جودة أداء المورد البشري لدى أعوان الحماية المدنية.

ومنه تتحدد مشكلة الدراسة في طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين التمكين لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري؟

والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين التدريب لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري؟
- هل توجد علاقة بين العمل الجماعي لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري؟
- هل توجد علاقة بين تفويض السلطة لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين التمكين لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري.

- الفرضيات الجزئية:

- يؤثر التدريب في ترقية جودة أداء المورد البشري.
- قوة العمل الجماعي لإدارة المخاطر تؤثر في جودة أداء المورد البشري.
- تفويض السلطة يساهم في تعزيز الإحساس بالمسؤولية للمورد البشري.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- معرفة واقع التدريب لإدارة المخاطر.
- محاولة التعرف على أهم العوامل المتحكمة في جودة الأداء.
- محاولة التعرف على أهم الطرق التي من خلالها يتم إدارة المخاطر.
- معرفة العلاقة بين التمكين لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري.

رابعا: أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية موضوعنا في:

- تكمن أهمية التمكين لإدارة المخاطر في الوقوف على واقع ممارسة الأفراد للتمكين في المؤسسة وعلاقته بجود الأداء.
- لهذه الدراسة أهمية بالغة كون موضوع التمكين لإدارة المخاطر موضوع جديد يتماشى والمتطلبات الراهنة، ويتضمن جهة حيوية للقطاع الجزائري وهي الحماية المدنية.
- كذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري معا.
- كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تثري المكتبة بمثل هذا النوع من الدراسات العلمية، والتي تكون مرجعا لدراسات أخرى مستقبلا.

خامسا: تحديد المفاهيم الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

1. تعريف التمكين:

أ- لغة:

تمكن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة ويقال أمكنني الأمر يُمكنني، فهو مُمكنٌ ولا يقال أنه أمكنه بمعنى أسنطيعه، ويقال لا يُمكنك الصعود إلى هذا الجبل، ولا يقال أنت تُمكن الصعود إليه.¹

ب- اصطلاحا:

- التمكين: هو عملية اعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.²
- يعرفه ماروف : على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل.³
- أشارت **spreitzer**: إلى ان التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة وفتح العمل الذاتية واستقلالية فرق العمل. وأضافت أيضا إلى أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني واستعداد من قبل الفرد.⁴
- ج- التعريف الإجرائي: زيادة قدرة الفرد والجماعة على اتخاذ القرار أو حل المشكلات في المؤسسات من أجل أداء المهام المقدمة إليهم.

2. تعريف الإدارة:

أ- لغة:

معناها اللغوي الأداة التي تتخذ لتحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد وتعني الكلمة اللاتينية Administration بجزئها Ad أو ministrare أداء خدمة للأخرين.⁵

¹ابن منصور: لسان العرب، المجلد الثالث عشر، دار صادر، بيروت، ص414.

²عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10-11.

³أحمد خطيب وعادل سالم معايعه: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص31.

⁴أحمد إسماعيل المعاني وأحمد يوسف عريقات وآخرون: قضايا إدارية معاصر، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص183.

⁵هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة، عمان، الأردن، 2005، ص6.

الإدارة نشاط متخصص يدور بين العلم والفن، يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً¹.

ب- اصطلاحاً:

• عرفها تايلور: "الإدارة مجرد معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد ثم التأكد من أنهم يؤديون هذا العمل بأحسن وأرخص الطرق"².

• عرفها جورج تيري: **George R. Terry** "بأنها فن وعلم صنع القرارات والقيادة"³.

ج- التعريف الإجرائي: هي نشاط يعمل على التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة تسعى لتحقيق الهدف والتقدم والبقاء بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

1. مفهوم الخطر:

أ- لغة: الإشراف على هلكة وخاطر بنفسه يخاطر أشفى بها على خطر هُلكٍ او نيل مُلكٍ⁴.

ب- اصطلاحاً:

• وقد عرفها ريجيل وجيمس اثير: **Robert Rigel and Jeromes** "الخطر هو احتمال حدوث الخسارة"⁵.

• عرفها الدكتور عبد نعيم البدرابي: على أنها "عبارة عن حادث يتوقع حدوثه وليس مؤكد الحدوث بشرط عدم تدخل إرادة أحد الأطراف في وقعه إذا وقع وخاصة إرادة المؤمن له"⁶.

• عرفها الدكتور ممدوح حمزة أحمد: "الخطر بأنه الخوف من تجاوز الخسائر المادية الفعلية للخسائر المتوقعة نتيجة حادث مفاجئ"⁷.

ج- التعريف الإجرائي: الخطر هو حادثة متوقعة حدوثها تعود سلباً على الأفراد والممتلكات مرتبطة بمادة معينة يمكن أن ينجر عليها أمر غير مرغوب فيه نتيجة التعامل معها.

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة - موسوعة إدارة شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال -، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص31.

² زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 2006، ص11.

³ باسم محمد الحميري: الإدارة الوظائف والممارسة، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، 2015، ص14.

⁴ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، المجلد الرابع، دار صادر، بيروت، لبنان، 1990، ص252.

⁵ محمد جودت ناصر: إدارة الأعمال التأمين، مجداوي للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص17.

⁶ كمال محمود جبرا: التأمين وإدارة الخطر، الأكاديمية لنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص199.

⁷ عيد أحمد أبوبكر ووليد إسماعيل السيفو: ادارة الخطر والتأمين، اليازوري، الأردن، 2009، ص19.

2. مفهوم إدارة المخاطر:

أ- اصطلاحاً:

- **تعريف: S.travis Pritchett.et.at** يروا أن إدارة المخاطر تعرف على أنها: "عملية اتخاذ القرار والتي عن طريقها تستطيع المنشأة أو الفرد تحفيظ النتائج السلبية للخطر".
- **يعرف : George.E. Rejda** حيث يعرف إدارة المخاطر على أنها: "عملية نظامية لتحديد وتقييم الخسائر المادية الناتجة عن تحقيق الأخطار التي تصيب الأفراد أو المنشآت أو اختيار وتنفيذ أنسب الوسائل لمواجهة هذه الخسائر".
- **تعريف سلامة عبد الله:** يرى أن إدارة المخاطر أنها: "إمكانية التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار تحقيق حدوثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند صاحب الخطر أو مديره كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة"¹.
- ب- **التعريف الإجرائي:** إدارة المخاطر: هي عملية اتخاذ القرار من أجل القدرة على سيطرة والتحكم في الخطر الذي يصيب الأفراد أو المنشأة.

3. مفهوم الجودة:

أ- لغة:

جاد الشيء، جُودة وجَوْدَة، أي صار جيداً، والجيد نقيض الرديء ومثلها التجويد... وأجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله، وجود جودة².

يعرفها قاموس oxford: "أنها درجة تميز أو الأفضلية".

ب- اصطلاحاً:

- **يعرفها Feignbaum (1991):** بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتية من التسويق، والخدمة والتصنيع والصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في استعمال توقعات العميل"³.
- **يعرفها كروسبي:** بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة: "الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة"⁴.

¹ المرجع السابق، ص 47ص 48.

² محمد فتحي عبد الهادي: الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية للتدريب، ط1، دار الجوهرة، القاهرة، 2015، ص 17.

³ رعد عبد الله الطائي وعيسى قعدة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

⁴ عبد الفتاح محمود أحمد: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 14.

- يعرفها بلاك **black**: بأنها: "مجموعة الصفات المتعلقة بالخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك الخدمة على اشباع حاجة محددة"¹.
 - يعرفها جونسون: بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك وبالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن الخدمة التي تقدم له"².
 - ج- **التعريف الإجرائي**: هي مجموعة الصفات والخصائص الكاملة المتعلقة بالخدمة التي تحقق اشباع حاجات ورغبات الأفراد.
- 4. مفهوم الأداء:**

أ- لغة:

يشير المعنى اللغوي للفعل أدى: إلى معنى مشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى الشيء قام به وأدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء شيء أو القيام به.³

ب- اصطلاحا:

- **تعريف كود good**: على أنه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".⁴
- **يرى توماس جيلبرت**: أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك وبين الإنجاز أو الأداء، ذلك أن السلوك هو: ما يقوم به الأفراد من الأعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات واعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش، أما الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج أو نتاج أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز.⁵
- يعرفه **A.kherakhem**: بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".⁶

ج- **التعريف الاجرائي**: الأداء هو مجموعة من السلوكات والإنجازات أو المجهودات المبذولة التي يقوم بها الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدراته ومهاراته.

¹ بهجت راضي وهشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص 19 ص 20.

² غوارى مليكة: إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2016، ص 4 ص 5.

³ فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 42.

⁴ حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 90 ص 91.

⁵ أمال بن سمشة: الأداء البشري بالإدارة المحلية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص 71.

⁶ مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 16 ص 17.

5. مفهوم المورد البشري:

أ- اصطلاحاً:

- يعرف بأنه: جميع الناس الذي يعملون في المؤسسة؛ الرؤساء والمرؤوسين، كموظفين فيها للقيام بأعمالها ووظائفها كافة، ضمن ثقافتها التنظيمية التي توضع أنماطها سلوكية.
- وتعرف الموارد البشرية: بأنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبراتهم سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.¹
- ويقصد أيضا بالموارد البشري: تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.²
- أما Gordon عرفها: بأنها: "ذلك النشاط الذي يعني باستخدام وتقييم وتطوير مكافئات وإدارة العاملين في منظمات الجماعات العمالية."³

ب- التعريف الإجرائي: الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد والجماعات يعملون في المؤسسات كموظفين يقومون بأعمالهم ضمن ثقافتها، ويختلفون من حيث خبراتهم وسلوكياتهم وطموحهم ومهاراتهم للقيام بأداء تلك الأعمال للمنظمة.

¹ سامي بودبوس وخالد زهمول: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ط1، الهيئة العامة لثقافة، ليبيا، 2020، ص16.

² عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013، ص57.

³ عبد الرحمان سيار: إدارة الموارد البشرية في مجال الرياضي، ط1، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2014، ص23.

سادسا: المقاربات النظرية:

1. النظريات الكلاسيكية:

أ- نظرية الإدارة العلمية: نشأت هذه النظرية من أفكار الأمريكي "فريدريك تايلور" (لذلك يطلق عليها أيضا اسم التاييلورية) الذي كان يعمل في المصانع الأمريكية حيث بدأ ميكانيكا إلى أن أصبح مهندسا، وهذا ما ساعده في تكوين هذه النظرية والتي مستوحاة من مشاهداته لحركة العمال، "تعتبر دراسة فريدريك تايلور Frederick Taylor للوقت والحركة من أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية، لاحظ تايلور أن كل عمال المصنع يؤديون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب، لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل، من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة".¹

"وقد حدد تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية هي:

- المبدأ الأول: الدراسة العلمية للعمل.
- المبدأ الثاني: الاختيار العلمي للعامل وتدريبه.
- المبدأ الثالث: الموازنة بين الدراسة العلمية للعمل والاختيار العلمي للعمال.
- المبدأ الرابع: التوزيع المتساوي للعمل".

ومن أهم المفاهيم التي تنطوي عليها النظرية هي:

- **مبدأ التخصص في العمليات:** الكفاءة التي تميل إلى الارتقاء بتجزئة أي عملية إلى عناصرها الأساسية، وتلك الأجزاء من العمل تمكن من تدريب الأفراد على القيام بها بالطريقة المثلى، تعد أحسن وسيلة للأداء، ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم في العمل، وكذلك يمكن تحديد المسؤولية على كل جزء من أجزاء العمل.
- **تنميط العمليات:** حين تجزء العمليات إلى عناصرها الدقيقة فإن أداء تلك الأجزاء المحددة يمكن أن يكون نمطيا، وعلى هذا الأساس فإنه يمكن تقادي الأعمال والأنشطة وأنواع السلوك غير مرغوب.
- **وحده الأمر ومركزية اتخاذ القرارات:** لكي يعمل التنظيم بنجاح والتنسيق لا بد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة وحدة هي تصدر الأمر للجميع.
- **توحيد الإجراءات ضمانا للكفاية وتنسيقا للجهود:** تتطلب توحيد الإجراءات والنظم والسياسات بحيث تنطبق في الحالات المتماثلة ذات القواعد والإجراءات.²
- **عدم ازدواج الوظائف التنظيمية:** تنص نظرية الإدارة العلمية على توحيد الوظائف التنظيمية والازدواج بينهما.

¹ عبد الله بن عبد الغاني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظرية، التطبيقات - ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص37.

² عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013، ص50.

ب- **نظرية التقسيم الإداري:** تعود جذور هذه النظرية إلى المفكر الإداري "هنري فايول" المهندس الفرنسي الذي أجرى بحوث ودراسات تزامنت مع دراسة تايلور، محاولاً من خلال تحديد القواعد الإدارية التي يجب اتباعها في كل تنظيم لنجاحه كما أقرّ "فايول" أن هناك ستة أنشطة إدارية أساسية هي: الأنشطة الفنية والتجارية والمالية والمحاسبية والوقائية والإدارية، مؤكداً أن هذه الأخيرة هي المحور الأساسي لتحقيق أهداف المنظمة وحل هذا نشاط كما يلي:

• **النوعية الإدارية والتدريب:** نبه "فايول" إلى وجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمية والأخلاقية والمعرفية العامة والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل إلى جانب الإلمام بالأنشطة الخمسة الأخرى بقدر معين وبالإضافة إلى ضرورة توافر الخبرات الفنية لدى العاملين في الأنشطة الفنية والإدارية.

• **المبادئ الإدارية:** صاغها "فايول" في أربعة عشر مبدأ إدارياً وأكد على أهمية توافرها وتطورها على وفق المتطلبات الإدارية والفنية وهي:

- تقسيم العمل.
- الصلاحية والمسؤولية.
- التدريب على النظام.
- وحدة اصدار الأوامر.
- وحدة التوجيه.
- خضوع عن المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مكانة الأفراد.
- المركزية.
- التسلسل الهرمي.
- التركيب والنظام أي تركيب وتناسق الأشخاص والآلات.
- الإنصاف والمساواة.
- تباين الأفراد في العمل.
- المبادرة.
- روح تعاون¹.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص50 ص54.

- العناصر الإدارية: حددها "فايول" في خمسة وظائف كالآتي:
 - تخطيط: يقصد به وضع خطة تحدد المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - التنظيم: أي تنظيم العمل وتحديد كل ما تحتاجه المنظمة لتحقيق الأهداف.
 - اصدار الأوامر: أكد "فايول" على أهمية القيادة لغرض تنفيذ المهام في المنظمة.
 - التنسيق: أوضح أهمية تنسيق الجهود الإدارية.
 - الرقابة: يقصد بها عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية.¹

ج- النظرية البيروقراطية: تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب و cracy بمعنى قوة ومن ثم فإن الكلمة في معناها اللغوي تعني قوة المكتب أما في معناها الاصطلاحي فإنها تشير إلى التنظيم الذي يقوم على السلطة الرسمية وتقسيم العمل وظيفيا وتسلسل الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين.²

ويعد العلامة الألماني ماكس فيبر أول من استخدم هذا المصطلح محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية "أ" النموذجية واعتبرها بمثابة المنظمة البيروقراطية، وقد أثرت طبيعة المنظمة التي درس فيها فيبر كثيرا في بلورة ما توصل إليه من نموذج البيروقراطية وقد استهدف من خلال هذا المصطلح أن يوصف الجهاز الإداري البيروقراطي ويحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية المتمثلة في:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة واعتماد الصيغ القانونية في ايضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومحددة لكل وظيفة.
- تحويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها على وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة وسيادة العلاقات، الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.³

¹ المرجع السابق، ص 54 ص 55.

² حسن العلواني: التنظيم الإداري (النظريات والمفاهيم الأساسية)، كلية الاقتصاد العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص 50.

³ خليل محمد حسن الشماعي و خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 34.

- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتلائم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.
- اسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الإدارية الأدنى منها في التنظيم بصورة ثابتة أو محددة.
- تعتمد المنظمة الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها على الوثائق وسجلات والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة.
- تتصف القواعد والتعليمات بالشمول والعمومية والثبات النسبي بحيث يستطيع كل فرد فيها استبعاد وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية الإدارية للعاملين.
- تؤدي المنظمة إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.¹
- كان فيبر مهتم بالدور الذي تلعبه البيروقراطية في تمكين عدد معين من الناس على السيطرة على الآخرين، ولأجل ذلك لا بدّ من أن يشعر الإلتباع بأنهم ملزمون بطاعة أوامر القادة عن طريق الإدارة التي يستخدمها القائد حيث جمع فيبر معتقداته هذه حول الممارسة الشرعية للسلطة والطريقة الإدارية ليصف بها ثلاث طرق للسيطرة:
- **السيطرة الكاريزمية:** وتحدث عندما يكون بإمكان القائد أن يأمر أتباعه بطاعته بسبب قدرته على الأداء وبسبب وثوق أتباعه فيه ويقوم الشخص المسيطر بالإدارة الإلتباع بأسلوب منظم.
- **السيطرة التقليدية:** تحدث عندما يأمر القائد إنطلاقاً من منصبه الموروث.
- **السيطرة القانونية:** تحدث عندما يتحصل القائد على موقعه من خلال الإجراء القانوني الذي يعتبره الأتباع صحيحاً ومشروعاً، وتعتبر الطريقة البيروقراطية هي الطريقة الإدارية في هذه الحالة.
- و يرى "فيبر" أن السيطرة القانونية هي الشكل المثالي للتنظيم مقارنة بالطريقتين الأوليتين، وقد حاول فيبر أن يصف هذا التنظيم الكامل الرشد الذي أدى عمله بكفاءة عظيمة، و سماه بالنموذج المثالي.²

¹مرجع سابق، ص35.

² جون هـ جاكسون و آخرون ترجمة خالد حسن زروق: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص183.

2. نظريات المخاطر:

أ- نظرية "أولريش بيك":

ولد "أولريش بيك" عام 1944 في مدينة هانوفر الألمانية، التي حصل فيها على الثانوية العامة، ثم درس حقوق في جامعة مدينة "فرايبورج"، ثم درس علم الاجتماع و الفلسفة و علم النفس و السياسة في جامع ميونخ التي حصل منها على درجة دكتوراه و الأستاذية، حيث دار معهد العلوم الاجتماعية في جامعة ميونخ و درّس في الوقت ذاته، من مؤلفاته بالألمانية: الأطفال الحرة، مستقبل العمل والديمقراطية، ما هي العولمة، مجتمع المخاطرة، مجتمع المخاطر العالمي بحثا عن الأمان المفقود... حيث أصبح عضو في لجنة حكومية تهتم بشؤون المستقبل تابعة لمقاطعتي "بافاريا وزاكسن" صدر له عن منشورات الجمل، هذا العالم الجديد رؤية مجتمع مواطنة العالمية 2001¹.

في الواقع لا يمكن تلخيص المخاطر بالنتائج وبالآضرار التي حصلت فعلا ففيها نجد أساسا التعبير عن مركب المستقبلي يستند في جزء منه إلى امتداد الأضرار الحاصلة في الحاضر إلى المستقبل، وفي جزء منها أيضا إلى خسارة في الثقة العامة أو إلى من يفترض بهم "تقوية المخاطر" هكذا تمتاز المخاطر بجزء منها حكما إلى التكهن، بما فيها من تدمير لم يحصل بعد لكنه يتهددنا إذ أن حقيقته الحاضرة تكون تحديدا ماثلة في هذا البعد المستقبلي.²

كما قال أولريش بيك: نحن نعيش في مجتمع المخاطر العالمي فهي الباحث الرئيسي للتحول المتفجر الذي أصبح ملامح مجتمع القرن الحادي العشرين واضحا من خلاله فنظرية مجتمع المخاطر العالمي تتناول الوجود المتزايد لا لانعدام اليقين المنتشر عالميا في المؤسسات الأساسية أي ممثلي الحداثة، التي تتمثل مهمتها في تقييم عدم القين الناشئ، والتحكم فيه ثم تفويضه على طريق الوعي المتزايد بعدم الفعالية الذاتية وبالنتائج الانعكاسية لإجراءاتهم الأمر الذي لا يحدث بلا تخطيط بل يحدث بصورة منتظمة، لقد أدت راديكالية الحداثة إلى تلك المفارقة من المخاطر حيث أن العلوم والدولة والجيش أصبحوا جزءا من المشكلة التي ينبغي عليهم التغلب عليها وهذا هو ما يعنيه مصطلح الحداثة الانعكاسية فنحن لا نعيش في عالم ما بعد الحداثة، بل نعيش في عالم أكثر حداثة وليست أزمة بل إن انتصار الحداثة هدم المؤسسات الأساسية للحداثة في أعقاب الآثار الجانبية غير المقصودة وغير المعروفة.³

¹ أولريش بيك، ترجمة أبو العيد دود: ماهي العولمة، ط2، منشورات الجمل، لبنان، 2012

² أولريش بيك ترجمة جورج كتورة والهام الشعراني: مجتمع المخاطرة، ط1، المكتبة الشريفة، بيروت، 2009، ص 67

³ أولريش بيك، علا عادل هند إبراهيم بسنت حسين: مجتمع المخاطر العالمي بحثا عن الأمان المفقود، مركز الثقافي الألماني، القاهرة، 2006

يعد مصطلح مجتمع المخاطر العالمي الذي يطلق عليه لحظة كوزموبوليتانية مصطلحا لحقبة زمنية وهو يختص بالتنظيم المجتمعي الفريد من نوعه للحدث، التي مرت بتجاربها الأولى في الستينات وبصفة خاصة في السبعينات من القرن الماضي، وتواصل انطلاقتها حاليا من المحتمل أن تكتمل في الثلاثين أو الخمسين سنة القادمة، وهو مصطلح نظري مجتمعي يتضح معناه فقط في اصدار نظرية الحدث الانعكاسية بوصفها نظرية التحول الذاتي لمجتمع الحديث.¹

¹المرجع السابق.

ب- نظرية أنتوني غيدنز:

يعد "انطوني غيدنز" 1938 واحد من أبرز علماء علم الاجتماع في الغرب وأكثرهم ذيوعا وحداثة وتأثير في المناطق المتحدثة بالإنجليزية وقد عمل استاذ لعلم اجتماع وزميل في الجامعة، وما زال رئيسا أو عضو لمجالس الإدارة لعدد من المؤسسات ومراكز الدراسات والبحوث الأكاديمية في أوروبا، ترجمت أكثر أعماله إلى ما يزيد على 36 لغة، ومنح شهادات دكتوراه فخريه من أربعة عشر جامعة من مختلف أنحاء العالم، كما صدر اثني عشر كتابا حتى الآن للعلماء الاجتماعيين المعاصرين يعالجون فيها نظرياته ومؤلفاته المختلفة.

وضع أنتوني في مؤلفاته منظورا نظرا حول التغيرات التي تكتنف عالمنا المعاصر أننا نعيش اليوم في عالم منفلت، تحف به المخاطر التي تحدث عنها "أورليش بيك" غير أن علينا أن نظيف مفهوم "الثقة" إلى جانب المخاطر وهي الآمال الذي نعقدّها على الأفراد والمؤسسات في مجتمعاتنا الحديثة، وتعني الثقة أن نعقد الأمل على أنساق مجردة لا نعرفها معرفة وثيقة ولكنها تؤثر تأثيرا مباشرا في حياتنا مثل المصانع التي تنتج غذائنا والأجهزة التي تقوم بتقنية المياه التي نشربها أو البنوك التي نوضع فيها أموالنا، وحيث إن الثقة والمخاطر ترتبطان ارتباطا وثيقا فإن علينا أن تكون الثقة بمنظومة واسعة من الهيئات التي تؤثر في حياتنا لنستطيع مواجهة ما يمكن أن نصادفه من مخاطر، إن معيشتنا في عصر المعلومات الحالي يعني الزيادة في مستوى الانعكاسات الاجتماعية ويشير هذا المفهوم إلى أننا نقوم على الدوام بالتفكير في الظروف التي تكتنف حياتنا وفي تأملنا والتمعن فيها، وتظل لدينا في جميع الأحوال القدرة على التغيير والتعديل على صعيد الفردي والجماعي. ويعني ذلك أننا لم نفقد بعد سيطرتنا على المستقبل وعلى الصعيد العالمي فإن الدول المنفردة قد فقدت جانبا من القوة التي كانت تتمتع بها في الماضي وقل نفوذها في وضع السياسات الاقتصادية غير أن الحكومات ما زالت تحتفظ رغم ذلك بقدر كبير من السلطة والنفوذ، كما إن تضافر الجهود التعاونية من دول لا بد أن يزيد من مستوى السيطرة والتوجيه على هذا "العالم المنفلت"، ولا شك أن الهيئات والحركات الاجتماعية التي يشير إليها تقوم بدور مهم خارج الإطار السياسي النظامي التقليدي غير أنها لا يمكن أن تحل مكان الديمقراطية المعهودة، ولا بد أن تتجاوب الحكومة الديمقراطية مع دعوات الحركة المطالبة في المجتمع.

ركز "أنتوني غيدنز" على العلاقة التي تربط بين الثقة والمخاطر الموجودة في المجتمع وأنا يجب أن نكون على دراية أو على ثقة أن الخطر موجود، وعلينا مواجهته¹

¹ أنتوني غيدنز، ترجمة، فاير الصياغ، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005

3. النظريات الحديثة:

أ- نظرية X و Y:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية الى Douylas Mcgregor والذي استندها من نظرية ماسلو للحاجات وحركة العلاقات الإنسانية أي هي تعتبر تحليلا مقارنا بين الإتجاه الكلاسيكي واتجاه العلاقات الإنسانية ولخص أفكاره في كتاب بعنوان The Human side of enterprise نشره في 1960 وصنف هذه الأفكار (الافتراضات) وما يترتب عليها من سلوك بين اطارين إلى نظرية X ونظرية Y¹ محاولا إحداث التكامل بين أهداف المنظمة أفرادها وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد من خلال عملهم في منظماتهم وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطين بها، لذلك فإنهم يسعون لتطويرها وتحسينها باستمرار للضمان بقائها تقوم نظريه X على الافتراضات التالية:

- يميل الفرد الى الكسل وتجنب العمل إذا استطاع.
- نظرا لهذا الكسل وجب تطبيق وسائل صارمة من مراقبة وطرق تأديبه للتخويف من أجل تحقيق الأهداف.
- يميل الأفراد إلى تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه ويطمعون إلى الاستمرار في المقام الأول. وتقوم نظرية Y على الافتراضات الآتية:
- يجب استثمار الجهد العضلي والذهني للأفراد لأن ذلك مسألة طبيعية لذا وجب توفير الراحة واللهم.
- التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة فلدَى كل فرد استعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي يلزم بها.
- تنفيذ الأهداف مرتبط بالحوافز والمكافآت المتعلقة بها.
- الفرد يتعلم ويتمرد وله القدرة على تحمل المسؤولية والبحث.
- يملك الأفراد القدرة على التخيل والمبادرة والابتكار في حل مشاكلهم التنظيمية.
- المنظمة لم تستفيد بما فيه الكفاية من القدرات الذهنية للأفراد.²

¹ حسن العلواني : مرجع سابق، ص120

² خواجة عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005، ص59-60

وخلاصة القول من وجهة نظر MC gregor لا تشكل نظريتي X و Y استراتيجيات إدارية وإنما هما بمثابة اعتقادات أساسية حول الطبيعة البشرية التي تؤثر على المديرين وتجعلهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات، وفي الواقع تعتمد هذه النظرية على خصائص أخرى لدراسة واقع المدير وعلى موقف خاص في إيجاد واكتشاف نفسه، فالمدير الذي يتكيف مع نظرية Y يمكن أن يختار استراتيجية منظمة ومرتبطة بالرغم من نظر البعض إليها على أنها صعبة، إلا أنها يمكن أن تنفذ بسهولة¹.

هذا المنهج الإنساني لم يخلو من بعض المآخذ ومنها :

- إهمال الجانب التنظيمي الرسمي على الرغم من أهميته في التأثير على السلوك الفردي والتركيز على الجانب البشري.
- إهمال أهمية التناقضات والصراعات داخل التنظيم وما قد تقضي إليه من إبداع، وتجديد، ابتكار، تغيير، وهي أمور مرغوب فيها .
- التركيز فقط على الحوافز المعنوية كموجها لسلوك الفرد التنظيمي على الرغم من أهمية الجانب المادي للحافز².

¹ رعد حسن الرن، نظرية الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، ط12، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004،

ص286

² عبد الله بن عبد الغني الطخم وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص40

ب- النظرية صنع القرار:

ظهر مدخل نظرية صنع القرار نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء، أمثال سيمون وسيرت ومارش، ويرى سيمون أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين أولهما تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ القرارات، والوسيلة الثانية تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكنزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الإتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرارات المناسبة¹.

ومن هذا المنطلق وبعد استعراضنا لهذه النظريات رأينا بأن نظرية الإدارة العلمية هي الملائمة والأقرب لدراستنا والتي سنعتمدها كمرجع علمي لمراجعة هذه الدراسة حيث تركز هذه النظرية على:

- وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة عمليا.
- التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب
- وجوب التأكد من أفضل شخص يتم اختياره لشغل المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.
- يجب إزالة المسؤولية الكاملة من العامل ونقلها للإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عند أداء العمل الفعلي.

¹ طلعت إبراهيم لطفى : علم اجتماع التنظيم، دار عريب للكتابة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص115

سابعاً: الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

أ- الدراسة 1: غداري سعود الهاجري (2011) أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة على المنهج الوصف التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي.

تكون مستمرة دراسة من كافة العاملين بالمستويات الوسطى بالهيئة العامة بالصناعة في دولة الكويت والبالغ عددهم 92 وقد تم توزيع 242 استبانة وتم استيراد 212 وتم استبعاد سبعة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا أصبح عددهم 205.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للتمكين نتائج ايجابية تعود على العملاء أو المتعاملين الذين يرغبون التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات.
 - يعدد تدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة ببرامج وموارد تدريبية مناسبة في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.
 - يشير تمكين العاملين إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلال القدرة وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل مسؤولية من أجل الاشباع متطلبات الأساسيين للعملاء في مختلف المجالات.
- ركزت هذه الدراسة على أهميه تمكين لتحسين أداء العملاء وتواصلت هذه الدراسة إلى أن يعتبر من أهم مكونات التمكين وعلى المنظمة وضع برامج وموارد مناسبة لعملية التدريب¹.
- وهذا ما ارتبطت به دراستنا أنواع التدريب الذي تنظمها إدارة المخاطر من خلال تحقيق جودة الأداء لمورد البشري اعتمدنا على المنهج الوصفي لجمع المعلومات والحقائق لهذه الدراسة.

¹ غداري سعود الهاجري: أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة، أطروحة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، الكويت، 2011.

ب- الدراسة 2: بوبكر فريدة 2012 دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل 2012/2013.

انطلقت هذه الدراسة في معالجة لموضوع التدريب ودوري في إدارة المخاطر والأزمات التساؤل الرئيس الذي مفاده ما هو دور التدريب في دراسة المخاطر والانتماء التي ترجموا بدوره رئيسي عام تم تحليله تحليل معطيات الدراسة لإثباته أو نفيه ومفاده يؤدي للتدريب دور فعال في إدارة المخاطر والأزمات. ولتأكد من صحة الفرضيات اعتمدت على المنهج والقيام بتحليل المعطيات والبيانات التي توصلنا إليها. وقد تكونت علم الدراسة من 63 فرض حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقه من فئتين الأعوان في 58 وضباط و5 أفراد.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي يؤديه تجريب الموارد البشرية في إدارة مختلف المخاطر. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للتدريب دور فعال في فهم إدارة المخاطر والأزمات ومن ثم التدخل للسيطرة على مسببات الخطر وهذا من خلال اكتسابها لمهارات وقدرات أدائية عالية وذلك بنسبة 88.89%.
 - يساهم التدريب في اختيار وتطوير طريق للتدخل أثناء حدوث مخاطر أزمات ومن ثم يتمكن الأفراد من التصرف حسب مقتضيات الموقف وهذا بنسبة 49.21%.
 - يعمل تكوين المستمر والمتجدد على استعادة وتجديد الأفراد لمعلوماتهم وتطوير مهاراتهم من خلال تحضيرهم للتدخل إذا إزاء أي طارئ وهذا بالنسبة 68.25%.
 - يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير قدرات ومهارات الموظفين ويساهم على اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من إدارة مهارات بشكل فعالية بكل فعالية وذلك بنسبة 92.6%¹.
- ركزت في الدراسة على دور التدريب وعلاقته في إدارة المخاطر التي تواجه الأفراد والمنظمات في ولاية جيجل، حيث عندما تدرّب الفرد على الخطوات وطرق مباشرة يصبح متمكن ومؤهل لإدارة المخاطر والتعامل معها وهذا ما سنتطرق إليه في دراستنا فقد خصص فرض فرعية لمعرفة دور التدريب لإدارة المخاطر في مستوى قطاع الحماية المدنية في ولاية قالمة وفي كلتا الدراستين اعتمدنا والمنهج الوصفي في تحليل ومعالجة المعطيات المتوصل إليها.

¹ بوبكري فريدة: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2013.

ج- الدراسة 3: دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة: 2014 أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين العاملين المشاركة بالمعلومات الحرة والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا وقوة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ أعدادهم ثلاث شركات وقد بلغ عدد هؤلاء 293 موظفا وقد تم توزيع 293 استبانة على جميع الدراسات كاملا وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة لتحليل 268 استبانة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات واختيار الفرضيات وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكونت من 40 فقرة تضمنت متغيرات الدراسة،

وقد وصلت الدراسة إلى النتائج الثانية:

- ضرورة تشجيع العمل بروح الفريق في الشركات المبحوثة بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة.
 - توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الإتصال وتقليل المركزية الإدارية في شركات المبحوثة.
 - اجراء تغييرات هيكلية تتوجه من خلالها شركات الاتصال للعمل بروح الفريق.¹
- ركزت هذه الدراسة على ضرورة فريق العمل واتخاذ القرار مع موظفين بشكل روح العمل والتعاون والتضامن داخل الشركات وهذا ما تشترك فيه مع دراستنا حيث أنه خصص فرضية فرعية التي شملت العمل الجماعي وتأثير على إدارة المخاطر أي الحد والتقليل وتجنب مخاطر في الحماية المدنية حيث استخدمت كلتا الدراستين منهج وصفي للوصول إلى معلومات أكثر دقة.

¹ دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة: أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصال، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.

ح- الدراسة 4: فوزية برسولي (2017): أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة 2017 / 2018.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية، وقد توصلت في جانبها النظري إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي وهذا ما يسمى التمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلية، استندت هذه الدراسة إلى التساؤل الرئيسي هو: ما أثر التمكين في الأداء البشري.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة كونه يتصف بالنظرة الشمولية.

حيث تم توزيع 300 استمارة استبانة ثم التحصل منها على 220 استمارة صالحة للتحليل وبعد التأكد من صدقها البياني وثباتها تمت معالجة بياناتها باعتمادها على برنامج SPSS .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

- إن التطبيق الفعال للتمكين يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته، حيث لا يمكن توقع الوصول إليه بين عشية وضحاها وهذا ما يفرض على المنظمة التركيز على المراحل وخطوات مدروسة تشكل خطة التمكين الخاص بهم والتي تنطلق أساسا من واقعها وخصوصية بيئة الأعمال التي تعمل بها.

- أكدت العديد من الدراسات على أن التطوير وتحسين الأداء البشري في المنظمة لا يمكن أن يكون إلا في ظل مناخ تنظيمي خاص بأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والتحديات.

- كان مستوى الأداء البشري للعاملين مرتفعا إذا بلغ متوسط الحسابي المرجح له 4.04.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى معنوي 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على أداء البشري لدى العاملين.¹

ركزت هذه الدراسة على معرفة أهمية التمكين على أداء العاملين وأن المنظمة تركز على وضع خطط ومراحل التي تشكل خطة التمكين الخاصة بها واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على برنامج spss.

¹ فوزية برسولي: أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2018.

خ- الدراسة 5: حوة قويدر 2021: التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة 2021/2022.

انطلقت هذه الدراسة في معالجة لموضوع التمكين لإدارة ودوره في الالتزام التنظيمي من التساؤل الرئيسي هو هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي؟، الذي ترجم بدوره لغرض ورئيسي لإثباته أو نفيه الذي مفاده توجد علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

ولتأكد من صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والاستعانة بالمنهج الاحصائي وتقنية تحليل المحتوى وبعد ذلك تفسير وتحليل الدراسة.

وقد تكونت عينة الدراسة من 140 مفردة بعد ذلك تم استرجاع 100 استمارة وكذلك اعتماد على المقابلة كأداة فعالة لجمع المعطيات وكذلك الملاحظة العملية بدون مشاركة.

هدفت هذه الدراسات التعرف على واقع الفرد في المنظمة الجزائرية ومعرفة مستوى تمكين لديه ومدى تأثيره على عملية وأيضاً معرفة أسباب عدم الالتزام التنظيمي الذي تظهر في تغيير المؤسسات.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تظهر لنا الرقابة المرنة في توفير مناخ تنظيمي مستقر يكاد يخلو من الصراعات الظاهرة والاضطرابات بين الإدارة والأفراد وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة معتبرة للرقابة المرنة في فعالية أداء الأفراد.
- هناك مشاركة في اتخاذ القرارات على المستويين الأول يكون بين الأفراد الذين يشتغلون في نفس المصلحة مع رئيس المصلحة والثانية يكون بين رؤساء المصالح مع نواب المدير والمدير.
- تعمل المنظمة بنظام فرق العمل بالنسبة للمصالح التقنية يكون في كل الأعمال أي يومياً، أما المصالح الإدارية فيكون حسب متطلبات العمل.¹

ركزت هذه الدراسة على أن المنظمة تقول بمشاركة مرؤوسيهيها في اتخاذ القرارات وأن هناك روح فريق العمل والتعاون والتضامن من أجل تبادل الأفكار والنقل الخبرات والتي لها علاقة مع دراستنا التي تضم تساؤل التمكين ودوره في خلق الاستعدادية والجاهزية لإدارة المخاطر. ومواجهتها ضمن فريق عمل يعملون معا لمواجهتي هذه المخاطر وتحقيق جودة الأداء حيث تفاعلت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها عن المنهج الوصفي الذي بإمكانه جمع الحقائق والمعلومات والكشف على العلاقة بين متغيرات المدروسة.

¹ حوة قويدر: التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية العملية لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، 2022.

2- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة الأجنبية 1:

employee. Peters sibvia Chigozirim, Elham Mazdaram, The impact of Empowerment on service quality and customen satisfaction in service

الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من مدى ممارسة Lansfosakringer Bont AB لتمكين الموظفين في مؤسستهم وكيف يؤثر ذلك على جودة الخدمة ورضا العملاء . تعتمد هذه الدراسة على دراسة نوعية استخدام كل من البيانات الأولية والثانوية لإجراء تحليل نوعي نظر لأن هذه الدراسة حالة فردية لتمكينهم من تحقيق الغرض من البحث. توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- لتمكين يحفز الموظفين على خدمة أكبر وتخلق احساس كبير بالإنجاز أو الرضا في وظائفهم بواسطة التقليل التبعية وعدم مسؤولية تشجيع العمل الجماعي مما يؤدي بشكل عام إلى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.
 - وجود علاقة بين تمكين الموظف وجودة الخدمة ورضا العملاء، يعمل الهيكل التنظيمي وممارسة إدارة الموارد البشرية على تمكين الموظفين الذين يؤثرون لاحقا على تصور جودة الخدمة من قبل العملاء بشكل إيجابي.
 - يعود الهيكل التنظيمي (LFB) أحد القوى الرئيسية التي تؤثر على أداء خدمة الموظفين.¹
- ركزت هذه الدراسة على أن التمكين يحفز العملاء على تأدية العمل بشكل أكبر ومعرفة العلاقة بين التمكين والجودة وهذا ما سنتطرق إليه ونحاول معرفة أن الفرد المتمكن يمكنه تحقيق الجودة عند ممارسة أدائه في العمل.

¹ Peters silvia chigozirim, elham mazdarmi : The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organization, Acose study of lansforsakringar bank AB , Silvia peters, Vasteras, 2008.

ب- دراسة الأجنبية 2:

**GRACE chacha busara, Impact of Employees empowent on:
organization performance Acase study of Gronernment. Procurement.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين والأداء في القطاع العام .

عينة الدراسة تكونت من 30 فرد، ثم تم اختيار عينة عشوائية بسيطة طبقية.

أدوات الدراسة اعتمدت على منهج وصفي مسحي؛ لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

نتائج الدراسة:

- تشير النتائج إلى أن الموظفين في القطاع العام يجدون أن التمكين يؤثر بشدة على أداء الموظفين، هناك ارتباط كبير بين بنيات التمكين وأداء الموظف.
- إن التمكين الموظف يؤثر تأثير إيجابي على أداء ورضا الموظفين.
- ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين التمكين والإدارة توصلت إلى أن هناك تأثير وارتباط بين التمكين والأداء الموظف حيث اعتمدت على البرنامج¹.spss

بعد استعراض دراسات السابقة نجد أنها شملت متغيرات الدراسة واستفدنا منها بعض الاطلاع عليها في تحديد واختيار الأدوات والمقاييس المناسبة لهذا الموضوع وكذلك مناقشة نتائج البحث إذا نجد أن الدراسة الحالية قد اتفقت مع هذه الدراسة في بعض الجوانب من ناحية واختلفت منها في بعض الجوانب الأخرى.

¹ Grace chacha busara, Lmpoct of employees empowerment on organization performanceM Acose study of government procurement, Requirements for the dengree of master of project , university of tanzania ,2016.

الفصل الثاني:
التمكين وإدارة المخاطر

الفصل الثاني: التمكين وإدارة المخاطر:

تمهيد

المبحث الأول: ماهية تمكين المورد البشرية.

المطلب الأول: نشأة التمكين.

المطلب الثاني: خصائص التمكين.

المطلب الثالث: مستويات التمكين.

المطلب الرابع: خطوات التمكين.

المطلب الخامس: أهمية وأهداف التمكين.

المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين.

المطلب الأول: أبعاد التمكين.

المطلب الثاني: أنواع التمكين.

المطلب الثالث: أساليب التمكين.

المطلب الرابع: شروط التمكين.

المطلب الخامس: مزايا ومعوقات التمكين.

المبحث الثالث: ماهية الخطر.

المطلب الأول: نشأة الخطر.

المطلب الثاني: مكونات وصفات الخطر.

المطلب الثالث: مصادر الخطر.

المطلب الرابع: أنواع الخطر.

المطلب الخامس: عوامل الخطر.

المبحث الرابع: ماهية إدارة المخاطر.

المطلب الأول: تاريخ إدارة المخاطر الحديثة.

المطلب الثاني: خطوات إدارة المخاطر.

المطلب الثالث: استراتيجيات وقواعد إدارة المخاطر.

المطلب الرابع: تنظيم إدارة المخاطر.

المطلب الخامس: أهداف إدارة المخاطر.

المطلب السادس: علاقة التمكين بإدارة المخاطر.

خلاصة.

تمهيد:

تنصب جهود المنظمات الحديثة نحو مولدها البشري والاهتمام به الاستغلال قدراته واستثمارها ايجابيا خاصة في ظل تحديات المتنوعة والمنافسة العالمية ما جعل هذه المنظمات تتبنى العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة من بينها التمكين لما له أثر ايجابي في جوانب عديدة للمؤسسة والعاملين، وذلك من خلال زيادة مستوى ثقة بين الإدارة والعمال من خلال أدائهم الفعال الذي يحقق الأهداف المنظمة خاصة في ظل انتشار المخاطر التي تستوجب أداء فعال وسريع فهي فجائية وغير متنبأ بها ولا يمكن فيها فالخطر سمة العصر وفي هذا السياق سيتناول هذا الفصل إطار النظري لتمكين وإدارة المخاطر من خلال مباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تمكين المورد البشرية

المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين

المبحث الثالث: ماهية المخاطر

المبحث الرابع: ماهية إدارة المخاطر

المبحث الأول: ماهية تمكين المورد البشري:

المطلب الأول: نشأة التمكين:

إن مفهوم التمكين موجود من الأول لا يمكن إنكاراً ارتباط التمكين بوجود الانسان فهو مصطلح لا يرتبط فقط بمنظمات الأعمال بل موجود في كل جوانب الحياة الانسانية. وخير دليل على أقدمية التمكين نجده في القرآن الكريم في قوله تعالى "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوا منها حيث يشاء"¹ سورة يوسف والله هنا مكنا يوسف ليتصرف فيها حيث يشاء، فالأشخاص الممكن لهم يكون لهم الكلمة الأخيرة وبسط نفوذهم وفرض أنظمتهم وسن قوانينهم.

بدأ التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة، أي مع تطور النظريات الإدارية للتنظيم.²

والتمكين كمصطلح ظهر وترعرع في بريطانيا في أواخر القرن العشرين. خاصة نهاية الثمانينات وفي الو.م.أ نجد أن التمكين بدأ في الرواج في أواخر الستينات من القرن العشرين للتعامل مع قضايا المهمشين والمستضعفين والأقليات بالمجتمع الأمريكي وبمرور الوقت استغادت تيارات فكرية أخرى من هذا المفهوم خاصة الحركات الاجتماعية النسائية وجماعات الضغط بالمجتمع الأمريكي.³

¹ القرآن الكريم: سورة يوسف، الآية (57).

² عبد الله حكمت نقار وآخرون: التمكين النفسي دور وظائف، إدارة الموارد البشرية. دار الإصدار العلمي للمنتشر والتوزيع الأردن

2017 ص 56

³ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون. قضايا إدارية معاصرة، دائر وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 187-ص 189

المطلب الثاني: خصائص التمكين:

توجد عدة خصائص للتمكين أشار إليها (Kabeer 1999) منها ما يأتي:

- التمكين فعل ايجابي يتضمن إكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الإجتماعية.
- التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- يتضمن التمكين معنى التشاركية الآن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الإجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أم جماعات أم مجتمعات محلية.
- يتشارك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها الفاعلية والمسؤولية والعقلانية¹ هناك خصائص أخرى متمثلة في:
- الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل.
- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد وثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة، فتقافة التمكين هذه تدعو إلى احلال الالتزام محل الرقابة والفريق محل الموظف المنفرد والقائد محل المدير أو التعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة
- تبني التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات
- مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها فلا أعدار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعرفه عن الآخرين، فيحجب التمكين عنهم ويحول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تبني عادة على المعلومات.
- جعل العمل الجماعي بديلا عن العمل الفردي ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفردا.
- إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محل الشك، وأن يصل الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي مكان التحكم والسيطرة والإشراف المباشر ومنح الجميع حرية التفكير والتعبير والتصرف بحثا عما هو أفضل
- وضع الأمثل للأفراد تمكينا في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر، لأن التمكين يعتبر وسيلة للخدمة بشكل أسرع وأفضل.
- تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة.²

¹ عماد على المهارات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليس الأمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص29.

² حسين موسى قاسم البناء: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عملية إدارة المعرفة، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص28.

أي أن للتمكن عدة خصائص فردية وإدارية التي تكسب الفرد الشعور بالسيطرة ومواجهة التحديات في عمله كما أنه يشمل جميع أفراد المؤسسة وهي أهم خاصية فيه.

المطلب الثالث: مستويات التمكين:

يسعى التمكن لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري، وتحتاجه المنظمة. لذلك فإن عملية تمكين تكون من الأسفل إلى الأعلى أي من العاملين. وقد طرح Hooser ستة مستويات مختلفة في رحلة القيادة تتمثل في:

- **المستوى الأول:** وهو أبسط المستويات ويستخدم هذا المستوى في الطريقة التدريب وإعطاء توجيهات على شخص آخر إجراء البحوث وتقديم تقرير عن النتائج التي توصلوا إليها ثم خطوة اتخاذ القرارات هذا المستوى يستخدم التدريب وتقييم الموظفين
- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى سوف يمكن أي شخص لعمل البحث ونتائج التقرير. بالإضافة الى اقتراح بديل للوضع القائم. ولكن لا يزال القرار بيد الإدارة لكن الفرق هنا هو أنك تعطي وزن لرأي الموظف.
- **المستوى الثالث:** إبحث، قرر ما كنت تنوي القيام به، ولكن انتظر مصادقتي.
- **المستوى الرابع:** ابحث، قدر ما كنت تنوي القيام به، افعل ذلك إلا إذا قلت أنا لا. في هذا المستوى يكون الموظف مشاركاً في عملية اتخاذ القرارات.
- **المستوى الخامس:** إبحث، اتخذ الإجراءات اللازمة، قدر ما تفعل. يضع هذا المستوى مسؤولية مباشرة على الموظف في العمل لكنه مازل باحثاً ضمن الحلقة.
- **المستوى السادس:** إبحث، اتخذ الإجراءات اللازمة ، أي تقرير آخر اتصالات ضرورية¹ . هذا المستوى يخرج الموظف من العقدة ويضع كل المسؤوليات على عاتقه.

¹ عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 173 ص 174.

وقد حددا Pastor خمسة مستويات للتمكين هي:

- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء اعلام الفريق.
 - **المستوى الثاني:** هنا يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على اقتراحاتهم ويعلم الفريق بها.
 - **المستوى الثالث:** يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل منفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.
 - **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.
 - **المستوى الخامس:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.¹
- باختصار للتمكين عدة مستويات تبلغها المنظمة للوصول إلى عملية التمكين ويمكن اختصار تلك المستويات في الآتي:
- **المستوى الأول / الهيمنة:** في هذا المستوى الأفراد العاملين ليس لهم أي دور يذكر وهم ينفذوا ما يطلب منهم، وإن زمام المبادرة واتخاذ القرارات هي بيد الإدارة.
 - **المستوى الثاني / الإستشارة:** تلجأ الإدارة إلى استشارة العاملين بخصوص بعض القضايا المتعلقة بأعمالهم ويبيدي العاملين آراءهم ومقترحاتهم ويبقى قبول هذه الآراء ومقترحات بيد الإدارة العليا.
 - **المستوى الثالث:** المشاركة الواسعة : حيث يتم العمل بموجب فرق العمل الموجهة ذاتيا التي تعطى صلاحيات واسعة وتتحمل مسؤوليات أكبر إزاء الأعمال التي يمارسونها وفي هذا المستوى يكون دور الإدارة دور المرشد و الموجه وليس الضابط والمراقب²
- للمكين مستويات تطبيقية متعددة أولا بالرئيس لينقله الى المسؤولين عن الطريق جملة من المراحل والطرق كالمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب واعطاء الأوامر والتوجيهات.

¹شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، دار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتممية الإدارية جامعة الدول العربية ، الجزائر، ص29.

²عادل هادي البغدادي ورافد الحداري. مرجع سابق ص180

المطلب الرابع: خطوات التمكين:

للسير قدما نحو تطبيق عملية التمكين كان لابد من التسلسل في الخطوات التالية لضمان نجاحه بفاعلية وكفاءة وهي على النحو الآتي:

1_ تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يجب أن يحدد المدير السبب من وراء تطبيق عملية التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكيد. ويبدأ المرؤوسون على التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.

2_ التغيير في سلوك المديرين: قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ عملية التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم من المدير فقد أمضى العديد من المديرين سنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب سيكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدير للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3_ تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين يشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

وتبنى هذه الخطوة على الثقة الإدارية كأساس لعملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيه، فالثقة المتبادلة بين الأشخاص يعبر عنها بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص. هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن اعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين الموظف.

4_ تكوين فرق العمل: لكي يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل الموظفون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، ويتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، لذا فإن فرق العمل تعد أكثر فعالية، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المدير فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التعديلات التي يقترحها والا فلن يرى برنامج التمكين النجاح.

5_ تبادل المعلومات: يحتاج المرؤوسون للمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، إذ يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل¹

¹ أحمد محمد الشايب وعنان محمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص230.

التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة التي يعملون بها.

6_ اختيار الأفراد المناسبين: ضرورة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7_ توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشكلات والاتصال، وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي التي دعا إليه الإسلام.

8_ الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن تقوم الإدارة بشرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المدير للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

ويعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المعنيين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون إلتزام لن يتحقق التمكين.

9_ وضع برنامج للمكافآت والتحفير: يجب أن يتم ربط صرف المكافآت التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حتى يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للإعتراف بسلوكهم التمكيني.¹

10_ عدم استعجال النتائج: يجب الحذر من مقاومة التغيير إذ لا يمكن تغيير بيئة العمل في ليلة وضحاها، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن برنامج للتمكين يستضمن التغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تحتاج الى الوقت الكافي وتطال جميع الأطراف في المنظمة.

¹مرجع سابق، ص ص231-234.

المطلب الخامس: أهمية وأهداف التمكين:

أولاً: أهمية التمكين:

إن عملية تمكين المورد البشري لها أهمية كبيرة تتمثل في:

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من المستويات الإدارية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز أعمالهم.
- حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات¹
- يغطي التمكين متطلبات الأداء الفعال ويحقق أهداف المنظمة.
- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم.
- التأكد من فاعلية الأداء المنجز.
- العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الإدارة.
- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثراً على المستهلكين ولاسيما أن التصاقهم بالمستهلكين حاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء.
- إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفاء والفعال.²

ثانياً: أهداف التمكين:

يعتبر التمكين هدفاً في حد ذاته بمعنى أن الأفراد يمارسون الأنشطة من أجل التمكين وقد يكون وسيلة لتحقيق هدف آخر على اعتبار أن المتقدم يتم تمكينهم من أجل القيام بفعل ما من أجل التغيير وتعد هذه العملية دائرية حيث لا يمكن الفصل بين مفهوم التمكين ومفهوم الفعل.

¹ حمزة كوديك: أهمية التمكين المورد البشري في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الحديثة، مجله الاقتصاد التنمية، مجلد10، العدد02، 2022، ص27.

² خضير كاضم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص259.

والتمكين يهدف إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية لزيادة قوتهم الشخصية والقوة بين الأفراد والقوة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية ومحاولة الوصول للتأثر المرغوب في تحسين ظروف المعيشة للأفراد خاصة الفقراء منهم، ومن ثم تتحده أهداف التمكين كتدخل مهني في:

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد المسؤولية أكبر عن أعمالهم.
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار.
 - تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المشددة والتوجه بشكل رئيس نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمنطقة.
 - زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعلهم أفضل أداء.¹
- كما أشار Lawson إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف التالية:
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
 - الاستفادة الفاعلة هي إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
 - زيادة ربحية المنظمة وتحقيق النمو.
- أما Biogd فقد رأى أن التمكين يقود تحقيق ما يأتي:
- جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
 - يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.²
- يساعد التمكين في اكساب المؤسسة جملة من الأهداف التي ترتقي بها أولها مساعدة الأفراد في الحصول على مهلة كافية التي تمكنهم من الأداء الجيد واتخاذ القرارات فيما يخص عملهم خاصة القرارات التي تحتاج سرعة التنفيذ وبالتالي تقليل العبء للمؤسسة وتقليل الجهد والوقت لذا أصبح من الضروري وضع التمكين من أهداف المؤسسة.

¹ عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، مريع سبق ذكره، ص151

² زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة، ص79، ص80

المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين

المطلب الأول: أبعاد التمكين

- حدد Lashely and MCGoldrich خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وتتمثل في هذه الأبعاد في الآتي:
- **البعد الأول: المهمة:** يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنطقة كرضا العاملين على سبيل المثال.
 - **البعد الثاني - تحديد المهمة:** بأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به. ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.
 - **البعد الثالث: القوة:** إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
 - **البعد الرابع: الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
 - **البعد الخامس: الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة، الأدوار أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.¹

¹ عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013، ص434ص435.

وقد اقترح Handy ثلاث أبعاد للتمكن تتمثل في:

- **البعد الأول: الأهلية:** الاعتقاد بأن الموظفين يمكن أن يؤديوا ويعملوا في نطاق أهليتهم مع أحد أدنى من الإشراف.

- **البعد الثاني: الثقة:** ليس من الضرورة الاعتقاد بأهلية الأمراء وحسب بل وبالثقة بأن يؤديوا وظائفهم.

- **البعد الثالث: عمل الفريق:** إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخصا يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، فإن الأفراد يجب أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز المكانة لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة.¹

"كما يرى thomes and velthouse أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي :

- **حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستناداً الى خبراته ومهاراته ومعاونته.
- **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له والآخرين والمنظمة.
- **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعملة².

¹رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص135.

²بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص28.

وهناك من قسم أبعاد التمكين إلى:

- **تفويض السلطة:** ويقصد به 1999 atherton بأنه تعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بموضوع ومتفق عليه تحت إشرافك، وفي الوقت ذاته تحفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا. هذا ويمكن القول أن التفويض لا تنعكس نتائجه على القادة الإداريين فحسب، بل تمتد أيضا الى المرؤوسين كما يعتبر التمكين أولى الخطوات التي تمهد للتمكن.
- **التحفيز الذاتي:** يرى leontine and mollen أن دراسة الحوافز وسيلة. هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين. وإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد فإن الحاضر عنصرا خارجيا يخاطب الدافع ويوجهه، لذلك يجب على المنظمة التعرف على دوافع العاملين وتلمس احتياجاتهم عن طريق الحوافز والتمكين هنا يعد مدخلا مهما ذا أثر فعال أساسه هو التعزيز الإيجابي.
- **العمل الجماعي:** يرى kretiner kinchin أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤوليتهم جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه المميزات.
- **تطوير الشخصية:** حيث تتطور شخصية العاملين عن طريق التدريب ليصبح أكثر كفاءة وتحمل الأعباء ومهام جديدة وقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
- **تنمية السلوك الابداعي:** يعمل الإبداع على تعزيز العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية.¹

¹شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية، دراسة مقارنة، ط1، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص25 ص26.

المطلب الثاني: أنواع التمكين

للتمكن ثلاثة أنواع هي:

1_ التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إيداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2_ التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3_ تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.¹

كما يتخذ التمكين نوعين هما، تمكين نفسي يقع أثره على الأفراد وتمكين هيكلي يعني بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي والسلطة والعلاقة داخل المنطقة وكل منها له عدة تصنيفات تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسة التمكين في المنظمة.

ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:

- **تمكين نفسي:** ويقصد به ذلك الحافز الداخلي الذي يبرز من خلال محركات الموظفين تجاه المهام التي يقومون بها وشعوره بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام الإدارة بإزالة كل ما يسبب الشعور بالعجز أي أن التمكين يقع من خلال إدراك الموظف ما يلي:
- المعنى: أي إدراك الموظف أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللاخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
- الجدارة: وتتحقق من خلال إدراك الموظف بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة اعتماد على خبراته ومهاراته المعرفية.
- الاستقلالية: أن إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.
- التأثير: إدراك الموظف أن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.²

¹ محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة وفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص191.

² حسين موسى قاسم البناء: أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، ط1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر، 2015، ص18.

أي أن التمكين النفسي يتمثل في إدراك الموظف بأنه جزء هام في إدراك الموظف بأنه جزء هام في المنظمة وأنه قادر على الفعل وجدير بالثقة.

• **التمكين الهيكلي:** يتعلق ببنية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة ومن هذه المستلزمات:

- القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ فرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وتقويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في صنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على إلى إبداع في العمل وتكافئهم مقابل ذلك وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين.

- العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل المنظمة وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانك الموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها.

- التنسيق بس أقسام وإدارة المنظمة، وإتاحة الفرصة للموظفين للوصول للمعلومات والبيانات الصحيحة التي يعتمدونها في اتخاذ القرارات السليمة ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين خاصة عندما يدعم بالحوافز.

- ثقافة ممكنة: تتمثل أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين في كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين داخل المنظمة وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم خاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.

- فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح جماعياً واستخدام فرق العمل ينطق كثيراً مع تمكين الموظفين، والقرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل من القرارات الفردية وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق.

- تقنيات الانتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين.¹

هناك عدة أنواع للتمكين يمكن اتباعها حسب كل مؤسسة ونوع التمكين الذي تحتاج إليه فمثلاً مؤسسات الدفاع المدني تحتاج إلى التمكين الهيكلي أكثر من النفسي. فهي تحتاج لقيادة محكمة وجيدة بالإضافة إلى قوة فريق العمل لتأدية المهام.

¹ حسين موسى قاسم البناء، مرجع سابق، ص18.

المطلب الثالث: أساليب التمكين:

هناك عدة أساليب لتحقيق التمكين تتمثل فيما يلي:

- 1- **التمكين من خلال القيادة:** يلعب القائد دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال توفير المناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، كتفويض السلطة للعاملين، وتوفير التدريب الازم وتوفير الإجراءات والنظم الزعزعة للتمكين (مثل بناء الفريق)، ودور القائد لا يكمن هنا فحسب بل حتى في تحفيز الأفراد لإستجابة وتحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر والابداع.
- 2- **تمكين الفرد:** التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد صلاحية اتخاذ القرارات بل لابد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية، وهذا يتحقق من خلال تمكين الذات الذي يتحقق عند شعور الفرد بأن التمكين عملية ذات قيمة له كشعوره بالرضا عند التحكم والسيطرة على الأحداث في وظيفته.
- 3- **العمل التعاوني أو تمكين المجموعة:** ينص هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الأفراد للعمل والتعاون سوية واستثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم، إن تحقيق شرط المهارة والمعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق يجعل لكل منهم إسهاماً مفيداً في القرار الجماعي الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم بدوره في تطوير قدرات الأفراد وتمكين كل منهم.
- 4- **التغيير الهيكلي والإجرائي:** ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة ويرى ward أن هذا التوجه له 3 عناصر مهمة هي:
 - الوضوح والتناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالخدمة وبالتطوير وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والعاملين اتجاه تلك الأهداف.
 - التقييم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية للعاملين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
 - ضمان التوافق بين الأهداف المنظمة، وأهداف الإدارة وأهداف العاملين في المنظمة.
 - إن تحقيق العناصر السابقة لا يمكن أن يتم إلا بتحسين الاتصالات المنظمة الداخلية والخارجية واستعمال التكنولوجيا والانترنت مهم جد لتحقيق الفاعلية في عمليات هذه النظم.
- 5- **المنظور متعدد الأبعاد في التمكين:** يرى البعض أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً، ويرى الآخرون أن الجمع بين القيادة و التثقيف والرقابة والدعم وإجراءات التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح التمكين ويجب ربطه بهم.¹

¹رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2008. ص244 ص245

فيما قد حدد الفياض الأساليب التالية التي تساعد في تحقيق التمكين وهي:

- الأساليب الهيكلية: ويعني ذلك تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي من خلال تطبيق المبادئ التالية:

- إعتداع أساس جماعات العمل الأولية في الوحدات التنظيمية.
- تشكيل فريق العمل بشكل يجعل منه قادرا على مواجهة المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف.
- تخطيط أعمال فريق العمل وتنظيمه وتقييمه من قبل قائد وأعضاءه(الفريق).
- تفويض بعض السلطات للعاملين في مجال التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء.
- تشخيص المشاكل وتقديم الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة من قبل فريق العمل.¹

المطلب الرابع: شروط التمكين

- من الصعب أن تطبق عملية التمكين في عملية إدارة تشمل كل أفراد المؤسسة إلا إذا توفرت بعض الشروط التي يمكن من خلال تمهيد للتمكين حيث يشترط تنفيذ عمليات التمكين في المنظمة مايلي:
- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة، الاستراتيجية المتبعة.
 - تحديد والتعريف بجميع المهام.
 - توضيح مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.
 - منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.
 - وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات.
 - تدريب وتأهيل العاملين.
 - اعتماد التغذية العكسية.
 - تحديد المؤشرات والمعايير لقياس درجة رضا الموظفين.
 - الاعتراف و تخصيص نظام للمكافآت.²

¹ زكية محمود أحمد عريقات: أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 2016، ص34.

² فداء محمود حامدة: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص99ص100

كما أشار criffin إلى أن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي:

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماد على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين¹.
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- التزام المنظمة بتدريب وتأهيل الأفراد لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
- كما أشارت دراسة (الملوك 2002) أن شروط تنفيذ التمكين تتمثل في:
- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
- تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.
- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
- دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
- اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته.
- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.
- دوافع استراتيجية التمكين.²

¹ زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 85.

² المرجع السابق، ص 85.

المطلب الخامس: مزايا ومعوقات التمكين:

أولاً: مزايا التمكين:

يؤدي تطبيق مبدأ التمكين إلى تحقيق جملة من المزايا للمنظمة والعاملين ومن هذه المزايا مايلي:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو إتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- يعتبر التمكين نظام للخبرة، فهو يستفيد من نظام المعلومات عن البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل.
- يؤدي إلى إسعاد العاملين وزيادة درجات رضا والفخر والإعزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكاليفهم الجديدة وزيادة روح الإنتماء والالتزام تجاه المنظمة.
- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.¹

ثانياً: معوقات التمكين:

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات أو المعوقات لتطبيق التمكين يمكن إبراز بعضها في الآتي:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- عدم عدالة نظام الحوافز.²

¹ محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الاداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 409 ص 410.

² هاشم حمدي رضا: التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 176.

كما أن هناك بعض من معوقات تواجه إلى حد ما المنظمات العربية تتمثل في:

- البناء التنظيمي الهرمي.
 - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - عدم الرغبة في التغيير.
 - خوف العاملين من تحمل السلطة.
 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار.
 - السرية في تبادل المعلومات
 - عدم الثقة الإدارية.
 - تفصيل القيادة الإدارية التقليدية.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- كما أشارت دراسة Duffy 1994 إلى الاشكاليات الآتية:

- قلة الالتزام الإداري بهذا المفهوم.
 - أحجام العاملين أو أصحاب العمل عن التغيير.
 - تردد العاملين في تحمل مسؤولية في إتخاذ القرارات.
 - ضعف الاتصال بين العاملين وأصحاب العمل.
 - فشل الإدراك في المدى القصير.
- أما دراسة 1998 Smith and Mouly فأشارت إلى عوامل عدة لفشل التمكين هي:

- ضعفاً مصداقية الإدارة.
- عدم الثقة بالإدارة.
- خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمسائلة.
- البناء البيروقراطي التقليدي السائد.¹

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن، 2019، ص326 ص327.

المبحث الثالث: ماهية الخطر:

المطلب الأول: نشأة مفهوم الخطر:

كلمة الخطر هي في الواقع كلمة حديثة للغاية حيث دخلت اللغة حوالي عام 1650 وقد تم استخدامها لأول مرة في شكل معني القانوني في وثائق التأمين التي يعود تاريخها إلى حوالي عام 1730.¹

يرتبط مفهوم الخطر لدى البعض بالغموض والأزمات بصفة عامة، وقد انعكس هذا الغموض في عدم وجود دلالة واضحة أو تعريف محدد لمفهوم الخطر لدى كثير من الباحثين في العديد من المجالات الإقتصادية والإدارية والمحاسبة على حد سواء، ويرتكز تعريف الخطر على ثلاثة محاور أساسية. يتمثل المحور الأول في تعريف الخطر بكونه ضرر أوشي سيء أو انحراف غير مرغوب فيه في حين يتمثل المحور الثاني في تعريف الخطر بأنه حدث قد ينطوي على أحداث سلبية أو ايجابية ويرتكز المحور الثالث في تعريف الخطر على أنه عدم التأكد قد يحتوي على أحداث سلبية أو ايجابية.

وارتبط مفهوم الخطر في بادئ الأمر بالأضرار والتهديدات التي يمكن أن تصيب مؤسسات الأعمال مثل تعريفه بأنه فرصة حدوث أضرار أو خسائر ويتم تعريفه بقياس احتمال أو قوة الأثر المعاكس على الصحة أو الممتلكات أو البيئة، أو شيء آخر ذو قيمة كما يعبر عن احتمال حدوث انحرافات النتائج عن المتوقع، أي يعبر عن النتائج السلبية التي تؤثر في المؤسسة.

وقد تطور مفهوم الخطر ليأخذ في الحسبان نظرية الاحتمالات واستخدم تعبيرات أكثر شمولية مثل لفظ الحدث Event ومن هنا يمكن تعريف الخطر بأنه خليط من احتمال وقوع حدث وآثاره على أهداف المؤسسة، ويمكن اعتباره فرصة وقوع بعض الأحداث من شأنها التأثير على الأهداف وقد استخدم أيضا عدم التأكد لتعبير عن الخطر ليشمل التهديدات غير المرغوبة والفرص الواجب اقتناصها حيث يعبر عن الخطر بأنه حدث ينطوي على عدم تأكد أو مجموعة من الظروف التي سيكون لها آثار على تحقيق الأهداف سواء ايجابا أو سلبا، كما يعرف الخطر بأنه إثر عدم التأكد من الأهداف.

وحاول البعض الوصول إلى صيغة شاملة لتعريف الخطر تجمع بين الفرص وعدم التأكد فذكر أنه يمكن التعامل مع الخطر من خلال مدخلين أساسيين يتعامل المدخل الأول مع الخطر باعتباره المظلة²

¹ Alescander Roberts, William Wallace, Neil McClure: Strategic Risk Management, EdinBURCH Business School Heriot-Watt University, Edinburgh, 2012, p2.

² داليد محمد عادل الدوياتي: أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وادارة المخاطر الاستراتيجية على أداء التنافسي للبنوك دراسة تجريبية على عينه من البنوك التجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص73.

التي تحتوي كل من الفرص والتهديدات عن المخاطر ذات آثار السلبية، ويتعلق المدخل الثاني التأكد ذات الآثار السلبية في حين تتعلق الفرص بأحداث عدم التأكد ذات الآثار الإيجابية.¹

ومنه يمكن القول بأن الخطر هو خاصية مرتبطة بمادة معينة يمكن أن ينجر عنها أمر غير مرغوب فيه نتيجة التعامل معها.

المطلب الثاني: مكونات وصفات الخطر:

أولاً: مكونات الخطر:

إن أي خطر يتكون من أربعة عناصر يمكن تصنيفها إلى:

- **محدورات:** وهي منظومة القوى الواسعة التي قد تؤدي إلى نتيجة غير محمودة وغير مرغوبة سواء في الحال الواقع أو الزمن القابل.
 - **الموارد:** وهي الأصول والأشخاص أو الإيرادات التي يمكن أن تتأثر بالمحاذير أي العناصر التي تعتمد عليها استمرارية النشاط.
 - **العوامل المقيدة:** وهي مجموعة المميزات الخاصة الداخلية والخارج بالنسبة للموارد والتي من شأنها زيادة إمكانية تحول المحذور إلى حقيقة واقعة أو تخفيفه أو زيادة وطأة العواقب أو تخفيضها إذ ما تحول المحذور إلى حقيقة.
 - **العواقب:** أي الطريقة أو المدى الذي تتبدى فيه آثار المحذور على الموارد.²
- إن الخطر حادثة متوقعة حدوثها تعود سلبيًا على الأفراد والممتلكات وهي تنتج بفعل عامل معين أو خطأ ولأجل ذلك يجب أولاً فهم مكونات الخطر الذي يتسبب فيه وهو يتكون من أربعة عناصر.

ثانياً: صفات الخطر:

من بين صفات الخطر أهمها:

- عدم التأكد أو الاحتمالية.
- يكون نتيجة حادث مفاجئ.
- يحدث في المستقبل.
- يترتب على تحقيقه خسارة مالية.³

¹ المرجع السابق: ص 74 .

² زيدان سليمان: إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار المناهج، عمان، 2013 ص 56

³ ممدوح حمزة أحمد و ناهد عبد الحميد: إدارة الخطر والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 ، ص14.

وفيما يلي توضيح لكل صفة من هذه الصفات:

1. عدم التأكد أو الاحتمالية: تنقسم إلى ثلاث أنواع:

حوادث مؤكدة الوقوع: وهي الحوادث التي لا بد من حدوثها سواء من حيث المكان أو من حيث الزمان أو من حيث الزمان والمكان معاً ومثال الأحداث المؤكدة الوقوع، طلوع الشمس من المشرق وحادثة الوفاة لأي إنسان في الأجل الطويل.

حوادث مستحيلة الوقوع: هنا يكون الانسان أيضاً متأكداً من عدم تحقيقها ومثال ذلك طلوع الشمس من الغرب أو دخول طالب الامتحان بدون مذاكرة على أمل النجاح أو أن يطل شخص على قيد الحياة إلى ما لا نهاية.

حوادث غير متأكدة الوقوع (احتمالية): يكون الحادث احتمالياً أي غير مؤكد الحدوث وغير مستحيل الحدوث أي أن قيمة الاحتمال تتراوح بين الصفر والواحد (تزيد عن الصفر وتقل عن الواحد).

2. يكون نتيجة حادث مفاجئ: ويقصد بالحوادث المفاجئ أن يكون غير متعمداً ولا إرادياً ذلك لأنه إذا كان الحادث متعمداً ومدبراً فهذا ينفي عنه صفر الاحتمالية.

3. يحدث في المستقبل: حتى يكون هناك خطراً فلا بد أن يكون كما سبق أن ذكرنا احتمالياً أي غير مؤكد الوقوع وغير مستحيل الوقوع، وهذا لا يأتي إلا إذا كان الحادث لم يقع بعد فإذا كان الحادث قد وقع وعلمنا ذلك فإن هذا يعني أنه لا يوجد احتمال وبالتالي فلا يوجد خطر.¹

¹ المرجع السابق، ص 14 ص 15.

المطلب الثالث: مصادر الخطر:

هناك الكثير من المصادر الرئيسية للخطر من المهم أن تتعرف عليها كلها وبشكل متوازي أي دون اغفال أي منها، من هذه المصادر الجدول الآتي:

جدول رقم (1): يوضح مصادر الخطر:

| المصادر | تعريفها | مثال |
|-----------------|--|---|
| خطر طبيعي | الظواهر الطبيعية التي تخلق مخاطر قد تؤدي إلى خسائر في صحة الإنسان أو ممتلكاته | زلازل وفيضانات وعواصف مفاجئة |
| خطر اجتماعي | هي حالات التغيير في القيم والسلوكيات التي تحكم مجتمع معين والتي من الممكن أن تختلف من مكان إلى آخر أو تتغير من وقت إلى آخر | حالات الاضراب في الدول المتقدمة اقتصاديا. |
| خطر سياسي | في ضوء التغيرات الاقتصادية التي تحدث في العالم | اتفاقيات التجارة الحرة والعولمة |
| مخاطر التشغيلية | تتواجد في الشركات الصناعية بشكل كبير حيث طرق الانتاج والتشغيل تكتنفها الكثير من المخاطر سواء على الموظفين أو الممتلكات | الشركات المالية |
| مخاطر اقتصادية | لابد الاهتمام بالبيئة الاقتصادية كونها تخلق مخاطر رئيسية وهامة | الانكماش الاقتصادي، والتضخم الاقتصادي |

المصدر: اتحاد الشركات الاستثمارية، إدارة المخاطر

المطلب الرابع: أنواع الأخطار:

1- الأخطار المعنوية: وهي الأخطار التي لا تسبب عند تحققها خسارة أو ربح مادي بطريقة مباشرة ولكنها تسبب خسارة معنوية فقط، وينصب أثرها في الحالة المعنوية والنفسية للشخص الذي يتحمل مثل هذا الخطر، فمثلا حالة عدم التأكد من بقاء صديق عزيز على قيد الحياة، أخطار معنوية تصيب الشخص الذي يتحمل هذا الخطر.

2- الأخطار الاقتصادية: وهي أخطار التي ينتج عن تحقق مسبباتها خسارة مالية أو اقتصادية يحملها صاحب القرار، مثل خطر الحريق وأثره في فقدان الأصل، وخطر الزلازل و أثره في تدمير الممتلكات وخطر الكساد وأثره على انخفاض المبيعات.¹

3- الأخطار العامة: وهي الأخطار التي تصيب قطاع كبير من المجتمع وتنشأ عنها خسائر في صورة كارثة، ويترتب على تحقيقها خسائر مادية تلحق بمجموعة كبيرة من الأفراد وهي أخطار غير شخصية بالنظر على مسبباتها أو النتائج المترتبة على تحقيقها، وهي أخطار التي يكون منشؤها فعل القوة.

4- الأخطار الخاصة: وهي الأخطار التي تصيب قطاع محدود من المجتمع، ولذلك فإن الخسائر الناتجة عن تحقيقها يمكن تقديرها كليا ويمكن التنبؤ بها.²

5- أخطار بحتة: وهي أخطار المحتملة الوقوع (غير حتمية) وتكون نتيجتها إذا وقعت الخسارة المؤكدة وإذا لم تحدث لا يكون هناك احتمال للربح من عدم تحقق هذه الأخطار ومثالها: أخطار الطبيعية الكامنة الزلازل، الفيضانات أو خطر الحريق فهذه الأخطار لا إرادية ولإدخال للفرد بحدوثها.³

6- الأخطار تصيب الممتلكات: وهي التي تصيب أموال وممتلكات الشخص كحرائق الدور والمحلات والمصانع والسرقات والغرق ...

7- الأخطار التي تصيب الاشخاص: وهي التي تصيب الشخص نفسه سبب تعرضه إلى حادث معين يؤدي به إلى الوفاة أو العوق وقتيا أو دائما.⁴

8- أخطار المسؤولية المدنية: وهي تصيب الفرد أو الممتلكات بصورة غير مباشرة يترتب عليها مسؤولية شركة التأمين تجاه طرف ثالث خلافاً للمتعاقد معه وتمثل هذه الأخطار لأصحاب السيارات ضد الغير أو السفن أو الطائرات أو ما يصيب الغير في أرواحهم وممتلكاتهم بسبب امتلاك الشخص أو حيازته لحيوان أو مصنع أو مصعد.⁵

¹ إبراهيم على إبراهيم عبد ربه: مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي-النواحي النظرية والتطبيقات العملية والرياضية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص9.

² عبد أحمد أبويكر ووليد إسماعيل السفير، مرجع سابق، ص39-40.

³ صدقي عبد الهادي، محمود الزماميري: إدارة التأمين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص19.

⁴ يوسف حجيم الطائي، سنان كاظم الموسى وآخرون: إدارة التأمين والمخاطر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2011، ص 18.

⁵ حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل: التأمين وإدارة الخطر (النظرية والتطبيق)، دار وائل، عمان، 2008، ص16.

ومن بين الأخطار الكبرى المصنفة في الجزائر طبقاً للقانون 20_04 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، المتعلقة بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة، إقليم ولاية قالمة كونه جزء لا يتجزأ من القطر الوطني فهو معرض إلى الأخطار الكبرى العشرة التالية:

- الزلازل والأخطار الجيولوجيا.
- فيضانات.
- الأخطار المناخية.
- حرائق الغابات.
- خطر صناعي وطاقوي.
- خطر إشعاعي و نووي.
- خطر على صحة الإنسان.
- خطر على صحة الحيوان و النبات.
- التلوث الجوي البري والبحري.
- كارثة ناجمة عن تجمعات بشرية.
- وأهم الأخطار الكبرى لولاية قالمة الجزائرية تتمثل في:
- أخطار صناعية طاقية.
- حرائق الغابات.
- حوادث الطرقات.¹

¹ مصدر من مؤسسة الحماية المدنية.

المطلب الخامس: عوامل الخطر:

يمكن تعريفها بأنها مجموعة الظواهر الطبيعية والعمامة التي تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في نتيجة القرارات التي يتخذها الأشخاص أثناء حياتهم فتجعلهم غير ذي علم بهذه النتيجة ويمكن تقسيم هذه العوامل بصورة أخرى إلى:

- **العوامل الطبيعية:** وهذه العوامل ليس للإنسان دخل في وجودها أو نشأتها فينتج عن وجودها زيادة وجود الخطر وارتفاع درجته، فوجود ظاهرة انتشار الأوبئة والمجاعات والثورات والحروب إلى جانب ظاهرة الوفاة يزيد من درجة الخطورة بالنسبة لحياة الأشخاص ووجود ظاهرة البراكين والصواعق إلى جانب ظاهرة الحرائق يزيد من درجة الخطورة بالنسبة للحريق المعرض له الأصول والممتلكات.
- **العوامل المادية:** هي مجموعة العوامل الفنية الذاتية أو العيوب الموجودة في الشيء موضوع التأمين أو الأصل وتساعد على زيادة فرص وقوع الخسارة المتوقعة فمثلا وجود مبنى من الأخشاب يعتبر من العوامل المساعدة لزيادة خطر الحريق، ووجود عيوب فنية في السيارة تساعد على زيادة خطورة حوادث السيارات.
- **العوامل الشخصية:** وهي مجموعة العوامل التي يعتبر الإنسان هو السبب المباشر لوجودها، حيث يتدخل الإنسان في سير الأمور الطبيعية ويؤثر فيها بما يساعد على زيادة فرص تحقق الأخطار أو زيادة حجم خسائرها المتوقعة وتنقسم هذه العوامل الشخصية الى قسمين مختلفين:
- عوامل شخصية إرادية: وفي هذا القسم من العوامل يتدخل الإنسان بصورة مباشرة ويتعمد إحداث أضرار بالآخرين والمجتمع أو افتعال عوامل تساعد على زيادة فرص تحقق الأخطار وزيادة حجم خسائرها، مثل: ظاهرة تعمد اشعال الحرائق في المخازن أثناء الجرد السنوي.
- عوامل شخصية غير إرادية: في هذا القسم من العوامل يكون تدخل الإنسان بصورة غير مباشرة وغير متعمدة بإحداث أضرار للآخرين والمجتمع فظاهرة الإهمال لدى بعض الأشخاص الذين يعتادون التدخين في أي مكان تعتبر عامل مساعدا لظاهرة الحرائق وتزيد من درجة خطورتها.¹

¹المصطفى يوسف كافي: إدارة المخاطر والتأمين، دار المناهج، عمان، 2015، ص32-33

المبحث الرابع: ماهية إدارة المخاطر:

المطلب الأول: تاريخ إدارة المخاطر الحديثة:

لقد بدأ الاتجاه العام لاستخدام لمصطلح ادارة المخاطر في اوائل الخمسينيات وكان من بين المطبوعات المبكرة التي اشير فيها للمصطلح هارفارد بنزنس ريفيو عام 1956. حيث طرح المؤلف ما بدأ في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن ادارة المخاطر المنظمة البحثية.

وفي ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من الشركات الكبرى بالفعل مركز وظيفي بشار له باسم "مدير التأمين" لان المنصب كان يستلزم عادة شراء ومسك ودفع مقابل محفظة من بوالص التأمين من أجل مصلحة الشركة وتم توظيف مديري التأمين الاوائل على يد أوليات المؤسسات العملاقة وهي الشركات السكك الحديدية والصلبة التي وظفت مديري التأمين في بداية القرن. وأصبح التأمين نبدأ متزايد الأهمية في ميزانيات الشركات في عام 1929 عقد مشروع التأمين اجتماعا غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك ، وفي عام 1931 قامت رابطة الادارة الأمريكية بتأسيس قسم للتأمين تابع لها بهدف تبادل المعلومات بين الأعضاء ونشر الأخبار والمعلومات موضوع الاهتمام لكي يطلع عليها منشور التأمين المؤسسي وفي عام 1932 تم تنظيم مشترو التأمين في نيويورك التي أصبح فيما بعد معهد أبحاث المخاطرة¹، وفي عام 1950 تم تأسيس رابطة مشترو التأمين القومية ثم تحولت لاحقا إلى الجمعية الامريكية لإدارة المخاطر.

وقد حدث انتقال من إدارة التأمين الى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت وسار بشكل موازي لتطور علم المخاطر الأكاديمي، حيث عرفت مدارس الأعمال تغيرا في مناهجها الدراسية وازافة مقررات دراسة جيدة، فتم ادخال علم العمليات والإدارة، الأمر الذي أحدث تحولا من الاهتمام بالمقررات الدراسية الوصفية الى نظرية القرار التي تركز على أسس سلمية.

ومن هذه البداية البسيطة جاء علم إدارة المخاطر الذي يقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على المخاطر التي تعترضها والقيام بتقييمها أن تتقاضي حدود خسائر وأن تقلل من تأثيرها إلى أدنى حد.²

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

² بن علي بلعوز وعبد الكريم قندوز وعبد الرزاق جبار: إدارة المخاطر، المستحقات المالية- الهندسة المالية-، مؤسسة الوراق، عمان، 2013، ص 49.

ومن الدلائل التي توضح الاهتمام الكبير بإدارة المخاطر قيام جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر بالإضافة إلى قيام معهد التأمين الأمريكي، بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل الناجحون فيها على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح المسمى المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر"¹

المطلب الثاني: خطوات إدارة المخاطر:

لإدارة أي خطر لا بد من اتباع عدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها في الآتي:

1_تحديد الهدف:

تتطلب عملية اتخاذ قرار معرفة الهدف أو الأهداف من هذا القرار مقدماً، وبالتالي يمكن تلخيص عملية تحديد الأهداف فيما يلي:

- تحديد الهدف العام للفرد أو المنظمة.
- التركيز مبدئياً على الخطر وعائدات الخطر وما هو العائد البديل في حالة عدم اتخاذ القرار.
- المفاضلة بين اتخاذ القرار وتحمل الخطر أو عدم اتخاذ القرار وعدم المخاطرة.²

2_تحديد المشاكل:

هي المرحلة الأساسية لإدارة المخاطر وربما هي المرحلة الأكثر صعوبة الغرض من هذه المرحلة تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر في نجاح المشروع الخطر الذي لا يحدد وبالتالي لا يحل ولا يمكن إدارته لذلك يمكن أن يكون له تأثير سلبي في نجاح المشروع، عملية تحديد المخاطر يجب أن تنظم في كافة الجوانب للمشروع بطريقة منهجية ويجب الاستفادة من كل المعلومات المتاحة من كل المصادر.³

¹المرجع السابق، ص49

²مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص43.

³طلال بن سالم العزري: إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية-مواضيع عامة وتحليل للمخاطر في المشاريع الانسانية الحكومية في سلطنة عمان-، ط1، دار الفرق، سورية، 2011، ص45.

3_تقييم المشاكل:

إن سبب الصعوبة في تحديد مشاكل إدارة الخطر ينتج من كثرة المشاهدات أو العمليات الواجب مشاهدتها ولكن إذا تم تحديد تلك المشاكل فلا بد من تقييمها لتحديد الأسلوب المناسب الازم لتخفيض الخطر لتلك المشكلة.¹

يمكن اجمال أهم الخطوات التي تمر بها عمليات إدارة المخاطر في الآتي:

- تحديد دقيق لنوعية وطبيعة المخاطر التي تنظمها تلك الأنشطة.
- رصد الأنشطة ومخاطرها التي تهم المنظمة أو تعترض طريقها.
- تحليل لتلك المخاطر يوضح بشكل كمي ونوعي نسبة احتمال وقوعها.
- تقدير المخاطر وتشتمل على اتخاذ القرار حول المخاطر والتنبؤ بها.
- تقييم المخاطر وتعتمد على الحكم الاجتماعي والسياسي السائد في البيئة ومدى ادراك إدارة المنظمة لتلك المخاطر.²

بعد تحديد المشكل وتقييمه توضع خطة إدارة المخاطر، حيث تتضمن إدارة المخاطر مايلي:

1_المنهجية: تحدد الأساليب والادوات ومصادر البيانات التي يمكن أن تستخدم لإجراء إدارة المخاطر في المشروع.

2_الأدوار والمسؤوليات: تحدد قيادة أعضاء فريق القيادة والدعم وإدارة المخاطر لكل نوع من النشاط في خطة إدارة المخاطر وتوضح لهم مسؤولياتهم.

3_الميزانية: تخصص الموارد وتقدر الأموال اللازمة لإدارة المخاطر لإدراجها في الخط الأساسي لأداء التكلفة ويضع بروتوكولات لتطبيق احتياطي للطوارئ.

4_التوقيت: يحدد عدد المرات التي ستنفذ فيها عملية إدارة المخاطر طوال دورة حياة المشروع ويضع بروتوكولات لتطبيق احتياطات طوارئ الجدول ويضع أنشطة إدارة المخاطر لإدراجها في الجدول الزمني للمشروع.

5_فئات المخاطر: يوفر الهيكل الذي يضمن عملية شاملة لتحديد المخاطر بشكل منهجي بمستوى ثابت من التفاصيل ويساهم في فعالية وجودة عملية تحديد المخاطر،³

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص44

²عبودي زيد منير: الإدارة والتأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص22.

³شيراز محمد خصر: إدارة المخاطر المشاريع، دار الأكاديمية، لندن، 2022، ص7ص8.

يمكن للمؤسسة استخدام إطار تصنيف معدّة مسبقاً والذي قد يأخذ شكل قائمة بسيطة من الفئات أو يكون هيكل تجزئة المخاطر (RBS) وهيكل تجزئة المخاطر هو الرسم هرمي منظم للمخاطر المحددة للمشروعات مرتب حسب فئة المخاطر والمجموعة الفرعية التي تحدد مختلف المجالات وأسباب المخاطر المحتملة.¹

ويجب أن تشمل خطة إدارة المخاطر على المبادئ الآتية:

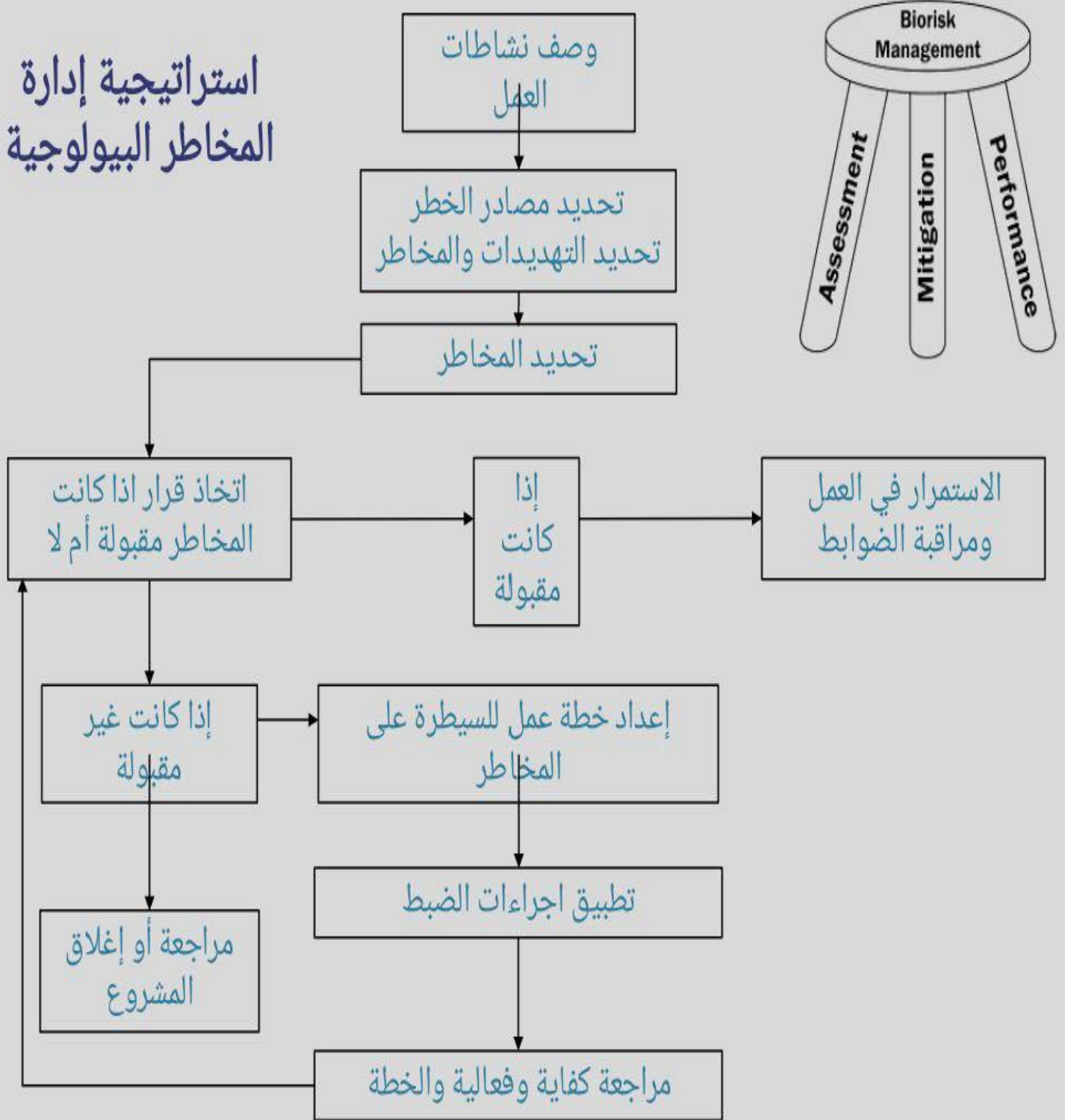
الجدول رقم (2) يمثل: مبادئ إدارة المخاطر²

| مبدأ | وصف |
|--------|---|
| متناسب | يجب أن تكون أنشطة إدارة المخاطر متناسبة مع مستوى المخاطر التي تواجهها المنظمة. |
| محاذاة | يجب أن تتماشى أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية مع أنشطة الأخرى في المنظمة. |
| شامل | من أجل أن تكون فعالة بشكل كامل يجب أن يكون نهج إدارة المخاطر شاملاً. |
| مغروس | أنشطة إدارة المخاطر تحتاج الى أن تكون جزء لا يتجزأ من منظمة. |
| متحرك | يجب أن تكون أنشطة إدارة المخاطر ديناميكية وسريعة الاستجابة للمخاطر الناشئة والمتغيرة. |

¹ المرجع السابق، ص7ص8.

² Paul hopkin: fundamentals of risk management, koganpage, britain, 2017, p57

الشكل رقم(1): خطة إدارة المخاطر للحماية المدنية قائمة¹



¹مصدر الحماية المدنية.

المطلب الثالث: استراتيجيات وقواعد إدارة المخاطر:

أولاً: استراتيجيات لإدارة المخاطر:

يؤكد معظم العلماء على أن هناك أربع طرق أساسية للتعامل مع المخاطر:

1- تجنب المخاطر: هل يمكن تجنب المخاطر بالكامل؟ على سبيل المثال. إذا كان لديك مختبرات أو موارد كيميائية أو كان هدف المؤسسة الوحيد هو قيام بعمل ما ذو طبيعة سياسية أو أخلاقية، عملية الاجهاض مثلاً: فربما لن يمثل تجنب المخاطر خياراً، ونفس الشيء بالنسبة للمواصلات ورفع الدعاوي القضائية، إلا أن العمليات الجراحية والعلاج لا بد أن يتم توجيههما نحو المصلحة.

2- نقل المخاطر: إذا لم يكن الاستطاعة منع المخاطر فهل يمكن تأمين هذه المخاطر أو القيام بعمل عقود فرعية (من الباطن) لها هذا يعني تكلفة مادية أكبر للقيام بذلك وذلك يعد مشكلة إذا أنه من المستحيل عمل عقود من الباطن لكل شيء، وفي بعض الحالات يمكن أن يكون هناك تشريع الحق في العمل عقود من الباطن لنشاط معين حتى في حالة العقود الكاملة من الباطن مثل عقود السكك الجديدة في بريطانيا حيث تمتلك مؤسس عديدة ذلك النظام بالكامل وتديره أيضاً حين وقوع حادثة لا يتم رفع الدعوى إلا على الجهة التي تسبب في الحادثة فقط.

3- احتياز المخاطر: يمكن للفرد أن يقرر ألا يؤمن على مجموعة معينة من الأنشطة، وهذا ما توفره شركات التأمين شرطاً من الشروط من خلال رفض العميل للغطاء التأمين والاستمرار في ذلك الرفض لا بد ان يتم تفكير جاد وعميق يجب على المؤسسات أن تتخذ خطوات لتمييز المخاطر وتقييمها من ناحية احتمالياتها وأثرها من انشطتها وقرار احتجاز العطر ربما كنتيجة للنظر إليه من منظور مصفوفة المخاطر.

4- اختزال المخاطر: يمكن اللجوء إلى أسلوبين في هذا الصدد أحدهما هو استخدام أسلوب التمسك بالهدف لمحاولة اختزال احتمالية حدوث الخطر والثاني هو التعامل مع الأثر، ومن ثم لدينا مدى من الخيارات على المستويات مختلفة ولا بد أن الجهد المبذول للتمسك بالهدف أو للتخفيف من الخطر لا يعادل بأي حال مستوى الوقاية المنشود فعلاً، وربما تستفيد الانظمة فقد عند تزويدها بنظام من الأمن البشري وبأساليب النظم الطبيعية التي تطرحها الأبحاث الإجرائية.¹

¹الدوارد بوزيكس، أحمد المغربي: إدارة المخاطر والأزمات والأمن، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص127

ثانياً: قواعد إدارة المخاطر:

هناك قواعد يمكن اتباعها عند التعامل مع الأخطار الصافية هي:

- 1- لا تخاطر بأكثر مما يمكن أن تتحملة من خسائر: فمثلاً قرار مدير الخطر الاحتفاظ بالخطر أي افتراض وقوع الخطر وتحمل نتائجه وعدم تحويله إلى جهة أخرى أقدر منه على تحمل الخطر فإن هذا الأسلوب حسب هذه القاعدة غير مناسب إذا كانت أقصى خسارة مادية محتملة تفوق قدرة المشروع.
- 2- أن تراعي الأخطار الشاذة: على مدير الخطر أن يأخذ الأخطار الشاذة بالاعتبار فبالرغم من أهمية عنصر احتمال وقوع الخسارة عند اتخاذ القرار من جانب مدير الخطر إلا أن هناك بعض الأخطار إذا تحققت تؤدي إلى خسائر جسيمة رغم صغر احتمال وقوعها فمثلاً إذا كان احتمال وقوع حادث معين هو واحد بالمليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة من وقوعه ضئيلة أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع جسيمة فيجب على مدير الخطر أنذاك تحويل الخطر لحجة أخرى أقدر على مواجهته مثل التأمين أو أسلوب منع الخسارة.
- 3- لا تخاطر بالكثير من أجل القليل: حسن هذه القاعدة يجب عدم شراء بوليصة تأمين إذا كان قسط التأمين كبيراً نسبياً مقارنة بمبلغ التعويض الذي يمكن الحصول عليه عند وقوع الخطة المؤمن ضده.¹

المطلب الرابع: تنظيم إدارة المخاطر:

- 1- سياسية إدارة المخاطر: يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كله، كما يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال: الصحة والسلامة.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في مراحل مختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر:

- الالتزام الرئيسي التنفيذي ومدراء المؤسسة.
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.²

¹ أسامة عزمي سلام و سفييري نوري موسى: إدارة الخطر والتأمين، دار حامد، عمان، ص49 ص50.

² عبدلي لطيفة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،

2- دور مجلس الإدارة: يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الإتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وخلق بيئة وهياكل إدارة الخطر لتعمل بصورة فعالة.

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة الخطر.

يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية مايلي:

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- احتمالية تحقيق تلك الأخطار.
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقيق الخطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة التحكم في الخطر المطبقة.
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس إدارة على الخطر.

3- دور وحدات العمل:

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة الخطر على أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالخطر داخل نشاطهم كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.
- يجب أن تصبح إدارة الخطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة، وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل للخطر فعال.
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة الخطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.¹

¹ عبد الرؤوف أحمد على محمد: ادارة المخاطر والازمان، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، 2016، ص 49

4- دور وظيفة إدارة المخاطر: اعتماداً على حجم المؤسسة قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر من يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر بعمل طول الوقت ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

- وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر .
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر .
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر .
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيها يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- إعداد التقارير من المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

5- دور المراجع الداخلي: قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى، وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض مايلي:

- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر .
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر .
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمؤسسة معينة يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

6- الموارد البشرية: يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في استراتيجية تنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة اجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر، يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الاستراتيجية والموازنة، ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير مثال مشاريع تطوير خدمة.¹

¹ بن علي لعزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبارة، مرجع سبق ذكره، ص73

المطلب الخامس: أهداف إدارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر ليست ظاهرة جديدة لكن أهميتها قد تنامت بشكل واسع في الوقت الحاضر بعد الأزمات العديدة التي حدثت كزلازل تركيا وسوريا الأخير مما أدى بالسلطات الرقابية والجهات الإشرافية الدولية أن تعمل بجد للوصول إلى نظام إدارة المخاطر ذي هيكلية جيدة، لذلك فإن أهداف إدارة المخاطر تتمثل في:

- تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر البحتة إلى أدنى حد.
- حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة والوفاة.
- أداء الالتزامات القانونية والتعاقد.
- القضاء على القلق.
- التحكم في الخطر.
- تكاليف الفرصة البديلة.
- التكاليف المعنوية أو النسبة.
- الخسائر المادية المصاحبة للخطر.
- الخسائر الفعلية التي تتحقق نتيجة الخطر.¹

¹المصطفى يوسف كافي: إدارة المخاطر والتأمين، دار المناهج، عمان، 2015، ص42.

المطلب السادس: علاقة التمكين بإدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يتعين على أي منظمة الاهتمام بها، وتتمثل في تحليل المخاطر التي تواجه المنظمة وتحديد الإجراءات المناسبة للتعامل معها والحد من تأثيرها على الأداء العام للمنظمة وتشمل إدارة المخاطر العديد من الأنشطة مثل التحليل والتقييم والتجنب والسيطرة على المخاطر، وتحديد الإجراءات ومتابعة فعالية الإجراءات، وتنفيذ الخطط الوقائية، وإدارة المخاطر تعمل على تحقيق العديد من الأهداف مثل تحسين كفاءة العمليات والحد من الخسائر المادية والمعنوية، وتحسين سلامة الموظفين وتقليل وتجنب المخاطر التي تصيب الفرد والمنظمات ولتحقيق هذه الأهداف تسعى إدارة المخاطر إلى عمليات التدريب والتكوين والتأهيل وتمكين الفرد ومعرفة كيف يتم التعامل وصد هذه المخاطر المتوقعة فعلى الفرد أن يكون متمكن ومؤهل لتجنب هذه المخاطر فعملية التمكين تعمل على تعزيز قدرات ومهارات وصلاحيات لدى الأفراد والمجتمعات، وذلك لتمكينهم من اتخاذ القرارات والمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم ومجتمعاتهم، وتعد عملية التمكين من الأهداف الرئيسية للعديد من المنظمات والجهات الحكومية والمجتمعية من بينها مديرية حماية المدنية، حيث يتم تحقيق التمكين عن طريق توفير الدعم والموارد والتدريب والتعليم والمعلومات اللازمة للأفراد والمجتمعات، وذلك لزيادة معرفتهم وفهمهم للقضايا المهمة التي تؤثر على حياتهم وتمكينهم من المشاركة الفعالة في العمل الجماعي واتخاذ القرارات المناسبة، لذا فإن التمكين مرتبط بإدارة المخاطر لأن الفرد المتمكن يعمل على تقليل ونقص وتجنب المخاطر المتوقعة.¹

¹ من اجتهاد الطالبتين

خلاصة:

تم في هذا الفصل استعراض أهم النقاط التي يتمحور عليها التمكين وكذلك الخطر وإدارة المخاطر الناجمة عنه وكيفية التصدي لها. فهذه الأخيرة لا يمكن ادارتها والتحكم فيها دون عماله متمكنة فهي التي تحقق الأهداف المسطرة ومن خلالها يمكننا تخطي تلك الأزمات من خلال قدرتها كافية على تحمل تلك الأخطار. فكلما كان المورد البشري متمكن كلما كانت لديه قدرة لتصدي الأخطار.

ومن هنا تبرز أهمية تمكين المورد البشري لإدارة المخاطر من خلال تلقيهم التكوين والتدريب الكافي لذلك وخاصة توحيد مجهودا تعمم من خلال العمل الجماعي، للوصول الى نتيجة سريعة وفعالة لمواجهة الأزمات والكوارث.

الفصل الثالث:

جودة الأداء المورد البشري

الفصل الثالث: جودة الأداء المورد البشري:

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الجودة.

المطلب الأول: تطور الجودة وخصائصها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة.

المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ الجودة.

المطلب الرابع: زوايا وتكاليف الجود.

المبحث الثاني: أساسيات الجودة.

المطلب الأول: خطوات تحسين عملية الجودة.

المطلب الثاني: مقاييس ومداخل الجودة.

المطلب الثالث: العوامل المتحكمة في مستوى الجودة.

المبحث الثالث: ماهية أداء المورد البشري.

المطلب الأول: أهمية وأهداف المورد البشري.

المطلب الثاني: خصائص ووظائف المورد البشري.

المطلب الثالث: تطور مفهوم الأداء وأهميته.

المطلب الرابع: أنواع ومبادئ الأداء.

المبحث الرابع: الأداء وأساسيات تقييمه.

المطلب الأول: معايير الأداء ومستواها.

المطلب الثاني: مقاييس ومعدات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء وأهدافها.

المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء.

المطلب الخامس: مشاكل تقييم الأداء.

المطلب السادس: العلاقة بين التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري.

خلاصة.

تمهيد:

يعد المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسة لذا انصبحت كل اهتماماتها نحوه، لتنميه مهاراته والاستفادة من قدراته والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف المشتركة (أهداف المورد البشري وأهداف المؤسسة)، وما تسعى إليه المؤسسات هو تحقيق مخرجات وخدمات ذات جودة تضمن لها التنافس والاستمرار، والتي تتحقق من خلال الاداء الجيد والفعال والموجه.

أن أداء المورد البشري هو الذي يحقق أهداف المؤسسة لذا فهو يحتاج دائما للتحسين، والسعي لتقديم خدمات تتماشى ومتطلبات العصر والمواكبة تطوراته وهذا يعكس مدى قدره الإدارة في حسن تسيير هذا المورد الفعال للوصول الى جودة في أدائه. وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لجودة أداء المورد البشري من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: أساسيات الجودة

المبحث الثالث: ماهية أداء المورد البشري

المبحث الرابع: الأداء وأساسيات تقييمه

المبحث الأول: ماهية الجودة

المطلب الأول: تطور الجودة وخصائصها

أولاً: تطور الجودة: تعود نشأت الجودة الى السنوات الاولى من القرن العشرين عندما بدأ المهندس فريدريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911، والتي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفارق في الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية بقصد زيادة الانتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه.¹ فمرت الجودة عبر عدة مراحل:

1_ مرحلة التفتيش: في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وإن عملية الفحص تكشف عن الأخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2_ مرحلة ضبط الجودة احصائياً: هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبه الجودة وان هذه المرحلة متطورة مقارنة بمرحلة الفحص وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة .

3_ مرحلة تأكيد الجودة: إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مره ويعرف هذا بمبدأ التلف الصغري.

4_مرحلة إدارة الجودة الشاملة: تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي وتشجيع على مشاركته جميع العاملين واندماجهم وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركه الموردوين وتهدف هذه المرحلة على وجود العمليات وجودة الخدمة.²

¹فليسي ليندة: واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012، ص12.

²زاهد محمد ديري: إدارة الجودة الشاملة، دار الابتكار، الأردن، 2018، ص16 ص17.

ثانياً: خصائص الجودة: من بين السمات التي ساهمت في ضمان الجودة نذكر منها:

- الامتثال للمتطلبات الموضوعية.
- عمليات التوثيق.
- الأمن والسلامة.
- تقسيم الخدمة إلى وحدات (من أجل سهولة الفك والتركيب ونقل والحمل).
- قابلية التعليم (يمكن تعلم الخدمة بشكل سهل).
- الفعالية في الأداء والعمل.
- الرشاقة (سرعه تنفيذ للوظيفة).
- الاستخدام (يمكن استخدام والاستفادة منه في أحد جوانب الحياة).¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة:

أولاً: أهمية الجودة: إن تطبيق نظام الجودة له أهمية كبيرة للمؤسسة تكمن في:

- ضبط النظام الإداري وتطويره وتحسين الأداء المالي.
- الارتقاء بمستوى الخدمة في جميع المجالات.
- زيادة الإبداع والابتكار في عمليات التحسين المستمر.
- التحويل في مفهوم العمل الحكومي من الشخصية إلى المؤسسة وتفعيل دور التحليل والتخطيط لإدارة الخدمات.
- زيادة الكفاءة الخدماتية ورفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
- تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
- اكتشاف حالات الهدر بأنواعه المختلفة ومعرفة الأسباب المعالجة.
- تحسين الأداء المؤسسي بنحو كلي وشامل.²

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد، عمان، 2010 ص 127.

² مهدي صالح السامرائي وصبيح كرم الكناي: نظام إدارة الجودة الأيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، 2013، ص 42 ص 43.

ثانيا: أهداف الجودة: إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على الخدمة فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لتقديم خدمة مميزة تكسب رضا المستفيد ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:

- 1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء صحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مره يعني تقليل الأشياء التالفة او اعاده انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- 2- اختصار وقت انجاز مهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على انجاز.
- 3- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: بما ينعكس ايجابا على انجازهم بإشاعة ثقافة الجد والعزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
- 4- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على تطوير المستمر.
- 5- زيادة الأمان في العمل وفي الخدمات.
- 6- تقليل المهام عديمة الفائدة¹.

¹مدحت محمد أبو النهر: الحكومة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص31.

المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ الجودة

أولاً: أبعاد الجودة:

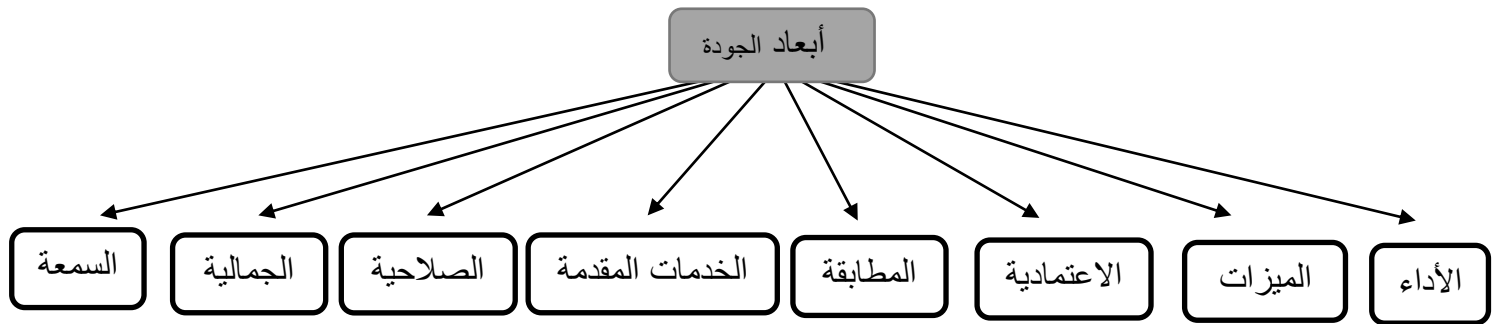
- المعولية: تتضمن اتساق الأداء والاعتمادية وتعني تقدم خدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفي بوعدها.
- الاستجابة: رغبة وجاهزية أو استعداد العاملين لتقديم خدمة.
- الكفاية أو المقدمة أو الأهلية: تعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.
- امكانيه الوصول للخدمة: تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال.
- التعامل: تتضمن الدماثة أو اللياقة أو الأدب أو الاحترام التقدير والصدقة التي ينزل يديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الاتصال، مثل العاملين في أقسام الاستقبال او الذين يريدون يردون على الاتصالات الهاتفية.
- الاتصال: يعني اعلام الفرد بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والاصغاء لطلباتهم.
- الموثوقية أو المصدقية: تتضمن جعل المنظمة جديرة بالثقة والاعتماد وتمتع وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الفرد.
- الأمانة: التحرر من الخطر أو الشك.
- فهم/معرفة: بذل الجهود لفهم حاجه الفرد.¹

¹عواطف ابراهيم حداد: ادارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009، ص23.

كما يمكن تقسيم أبعاد الجودة إلى تقسيمات أخرى وهذا حسب كل عالم على سبيل المثال نأخذ جارفن الذي قسمها إلى ثمانية أبعاد والمتمثلة في:

- الأداء: وهي الخصائص الأساسية في الخدمة.
- الميزات: وهي الخصائص الإضافية للخدمة، مثل الأمان سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا.
- الاعتمادية: وتشير إلى القدرة على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن.
- الصلاحية: وهي العمر التشغيلي المتوقع أي مدة بقاء الخدمة صالحة.
- المطابقة: وهي النتائج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة وكذلك تطابق صفات وأداء الخدمة مع الوصف المرفق.
- الخدمات المقدمة: وتتضمن حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة الإصلاح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعه وكفاءه الإصلاح¹.
- الجمالية: وهي مرتبطة بالذوق واحساس العميل من حيث الخصائص المفضلة لديه.
- السمعة: تتمثل بالخبرة والمعلومات والانطباعات عن الخدمة والتي تركز حول إدراك الزبون بجوده الخدمة.²

شكل 2: يوضح أبعاد الجودة عند جارفن³



¹حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص25ص26.

²مرجع سابق، ص26.

³من اعداد الطالبتين

ثانيا: مبادئ الجودة:

تقوم الجودة على مبادئ أساسية وهي:

- **التنظيم:** تطلب مواصفات ضمان الجودة من المؤسسة أن تحدد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته وتدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين بحيث تضمن أن يتم دوماً إنجاز جميع العمال بشكل صحيح.
- **توثيق نظام الجودة:** ويشمل إعادة دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل أي توظيف كيفية القيام بجميع أنظمة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة.
- **ضبط نظام الجودة:** ويشمل ذلك ضبط تطوير هذه الوثائق ومراجعتها والمصادقة عليها وإصدارها وتعديلها تجنباً للقيام بالأنشطة أو الأعمال بطرق مخالفة لما هو معتمد.
- **الاحتفاظ بسجلات الجودة:** ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة وإظهار أنه قد تم اتباع الإجراءات وتعليمات العمل كما يجب للجهات الخارجية وللجهات الداخلية.
- **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة:** تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب ومراجعة الإدارة لهذا النظام للتأكد من فعاليته.¹

المطلب الرابع: زوايا وتكاليف الجودة

أولاً: زوايا الجودة: يمكن النظر إلى الجودة من زوايا ثلاث:

- الزاوية الأولى: ترتبط بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم الخدمة.
- الزاوية الثانية: ترتبط بجودة الخدمة وهي مواصفات التي تتحقق خلال العملية الخدمائية نفسها.
- الزاوية الثالثة: ترتبط بجودة الأداء والتي تظاهر للمستفيد عند التقديم الفعلي للخدمة إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه الخدمة وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.²

¹ أحمد الخطيب ورداح الخطيب: الإعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية (نموذج مقترح)، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص46.

² محمد فتحى عبد الهادي: الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية، دار الجوهرة، القاهرة، 2015، ص20.

ثانيا: تكاليف الجودة: وهي العادة ما تنقسم الى أربع أنواع هي:

- 1- **التكاليف الوقائية:** وهي تكاليف المرتبطة بمنع حدوث العيوب (الانحرافات عبر الجودة) وهي عادة ما يتم انفاقها قبل أن يتم تقديم الخدمة وتشمل هذه تكاليف تخلي الجودة الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب تصميم ومراجعته التصميم والتعليم والتدريب والتحكم بالعمليات وتحسين العملية.
- 2- **تكاليف التقييم:** وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة وتختلف هذه تكاليف الخدمات إذ تتحدد في الخدمة على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف وفيما يخص تكاليف التقييم للخدمة فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش كما تتضمن كلفة المعدات والنفقات المرتبة على صيانة قسم التفتيش.
- 3- **تكاليف الفشل الداخلية:** وهي تكاليف مرتبطة بالتخصص بالتخلص من المنتج نتيجة عدم المطابقة للمواصفات أو إعادة تشغيل أو التكاليف المرتبطة عن الكفاءات.
- 4- **تكاليف الفشل الخارجية:** وهي تكاليف مرتبطة بالفشل خارج نطاق المنظمة بمعنى فشل في خدمه معينه خارج نطاق العمل.¹

¹محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص32.

المبحث الثاني: أساسيات الجودة:

المطلب الأول: خطوات تحسين عملية الجودة:

- يذكر محمد الهادي سبع خطوات أساسية في تحسين أداء عملية الجودة وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:
- تفسير المشكلة المتضمنة في سياق العملية حيث يحدث تعريف للمشكلة وتحديد لأبعادها، وتعريف العميل أو المستخدم وتفسير المتطلبات وتوقعات التي يلعب بها المستخدم.
 - تعريف الوثائق المحتاج إليها في أداء العملية.
 - قياس الأداء يجب أن يشمل القياس أداء العملية على توفير مجموعة من المقاييس التي تفسر وتقوم في سياق متطلبات وتوقعات المستخدمين.
 - تفسير العمليات السياسية.
 - ضرورة فهم لماذا ترمي العملية.
 - تطور الأداء وفحصها بغية التحسين الأدائي الدائم.
 - تنفيذ الحلول وتقويمها.¹

المطلب الثاني: مقاييس ومداخل الجودة:

أولاً: مقاييس الجودة:

في العادة يتم تحديد المستوى الجودة الخاصة بالخدمة اعتماداً على عدة مقاييس أهمها:

- 1- **الرتبة أو الدرجة:** تعرف الرتبة بأنها فئة أو ترتيب يعطى لكيانات ذات الاستعمال الوظيفي نفسه ولكن باختلاف متطلبات الجودة. وتعكس الرتبة في الغالب الاختلاف المخطط أو المميز في متطلبات الجودة وحينما يشار إلى الرتبة رقمياً تميز الرتبة الأولى عادة الرقم واحد والرتبة الأدنى 2،3،4...بينما يشار إلى الرتبة بواسطة مجموع النقاط مثل عدد النجوم فان للرتبة الأدنى عدد من النقاط أو النجوم.²

¹ محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سابق، ص 31.

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص 86 ص 87.

2- الملائمة للاستخدام: وهي درجة توافق الأداء الذي تقدمه الخدمة مع توقعات العميل عن الغرض الذي من أجله تقدم الخدمة¹.

3- درجة استقرار المواصفات: وهي مدى استقرار مستوى الجودة الخاص بالخدمة التي تقدمها المؤسسة.

4- درجه الاعتمادية (الجدارة): تعرف بأنها احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعه لفترة زمنية معينة وفي ظل ظروف التشغيل العادية، كما أنها مقياس لقدرة الفرد على أداء الوظائف المطلوبة منه بنجاح في ظروف الاستعمال العادية ولمدة محددة يعبر عن هذا المقياس بالإحتمال.

ثانيا: مداخل الجودة:

تصنف إلى خمس مداخل الآتية:

1- المدخل المبهم أو الغامض: ينظر من خلاله إلى الجودة على أنها مرادف للتمييز الفردي.

2- المدخل المعتمد على التصنيع: الجودة تعني المطابقة للمتطلبات، يهتم هذا المدخل بصنع المنتجات الخالية من الأخطاء أو العيوب والمطابقة لمواصفات تصاميمها بدقة متناهية.

3- المدخل المعتمد على المنتج: ينظر إلى الجودة وفقا لهذا المدخل على أنها مجموعة الخصائص الدقيقة القابلة للقياس والمطلوب توافرها في المنتج لغرض اشباع حاجات الفرد².

4- المدخل المعتمد على المستفيد (المستخدم): يركز على التأكد من أن الخدمة ملازمة للاستعمال أو الغرض الذي صنع من أجله.

5- المدخل المعتمد على القيمة: تركز تعاريف الجودة المعتمدة على القيمة على التكاليف وجودة الخدمة هذه التي توفر أداء مطابق بكلفة مقبولة³.

¹المرجع السابق، ص87.

²عواطف إبراهيم الحداد، المرجع السابق، ص14

³بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة المفهوم الأساسيات شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص16 ص17.

المطلب الثالث: العوامل المتحكمة في مستوى الجودة:

يتحدد مستوى الجودة وفقاً لعدة محددات داخلية تتعلق بنشاط المؤسسة وأدائها وأخرى خارجية متعلقة بمحيط الأعمال ومجموعة العناصر المتفاعلة مع المؤسسة والتي لها علاقة بالجودة.

أولاً: المحددات الخارجية: أهمها:

- حدة المنافسة التي تجعل المؤسسة تبحث وبشكل دائم عن السبيل تمييز جودة.
- الهيئات المختصة في وضع معايير ومواصفات الجودة وتقييس التي يتعين على المؤسسات الالتزام بها سواء كانت وطنية أو دولية.
- درجة استقرار الطلب على الخدمة، وهذا يشجع على استثمار في برامج البحث والتطوير لتحسين الجودة.
- اتجاهات الدولة نحو تشجيع عمليات البحث والتطوير.

ثانياً: المحددات الداخلية: أهمها:

- مستوى جودة التصميم المتعلقة بالمنتجات وعملية الإنتاج.
- مستوى أداء العامل ودرجة تخصصه وتحكمه في عمله إضافة إلى مهاراته وكفاءته الوظيفية ومدى توافقه مع تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة.
- وجود نظام فعال لمعلومات الجودة.
- مدى فعالية نظام فحص الجودة ودرجة استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة.
- نظرة الإدارة المتعلقة بالجودة ووعيها بأهميتها الإستراتيجية.
- مستوى تكنولوجيا المطبقة ومدى حداثتها.¹

¹ بوحروود فتحة: إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص39 ص40 .

المبحث الثالث: ماهية أداء المورد البشري:

المطلب الأول: أهداف وأهمية المورد البشري:

أولاً: أهداف الموارد البشرية:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة لديها قوة عامة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز.
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات وسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشري حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة وبصفة خاصة بالنظر الى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التمثيليين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن أن لا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
- توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وبين إدارة المنظمة.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.¹

ثانياً: أهمية المورد البشري:

- إن المحور الأساسي في فكرة الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي:
- إن النتيجة الأساسية لحركة التغييرات في عالم اليوم هي تبرز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوة التنافس فيما بينها.
 - يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.²

¹ أحمد جابر حسين علي: الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص52.

² على سلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، دون سنة، ص31.

- تتكون القدرات تنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين.
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال الذي يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنفسية للمنظمة.¹

المطلب الثاني: خصائص ووظائف المورد البشري:

أولاً: خصائص المورد البشري:

ويمكن قول بأن المورد البشري يتمتع بالخصائص التالية:

- أن يقتنع بأن ما كان يصلح لعالم أمس لا يصلح للواقع المعاش اليوم وبالقطع لا يصلح أبدا للغد وعالم المستقبل.
- أن يقتنع بأن التغيير أمر حتمي ضروري لازم يستمر باعتباره مظهرا من مظاهر الحياة.
- أن يكون مستعدا لتحمل المخاطر الناجمة عن العمل في مناطق غير مألوفة أو في مجالات مختلفة أو مع تكنولوجيا جديدة.
- أن يكون مرنا حركيا وقادر على التحرر من أساليب الأداء النمطية الى أساليب جديدة حركية لمجرد التحولات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في حد سواء.
- أن يسعى لاكتساب المعارف الجديدة وزيادة رصيده المعرفي الذاتي الذي يتواءم متطلبات العمل الذي ينتسب إليه.
- أن ينمي لديه المهارات الابتكارية وأن يستثمر طاقته الفعلية في الوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات وفي النظر إلى موضوعات من زوايا ورؤية مغايرة للمعتاد.
- أن يتحرر من قيد الخبرة المكتسبة والتفكير الذي يستند إلى معطيات وأطر محددة وأن يطلق العناد للتفكير الحر الذي يمكنه من فهم الأمور المتناقضة والتأقلم معها والاستفادة منها في الوصول إلى أفكار مبتكرة تزيد هذا التناقض.²

¹ المرجع السابق، ص 31.

² محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وأمل عبد الرحمان السيد نفسه محمد باشوي: أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص41ص42.

ثانيا: الوظائف الموارد البشرية:

- 1- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 2- تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منه هو المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- 3- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث يعني العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلب التوظيف والاختيارات والمقالات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 4- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات أجره للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيام والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- 5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل بالأداء التمييز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- 6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- 7- تقييم الأداء: يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم الموظفون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه القصور على هذا الأداء.
- 8- التدريب: تمارس المنظمات الأنشطة التدريبية بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
- 9- تخطيط المسار الوظيفي: تحتاج هذه الوظيفة الى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.¹

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص29ص30.

المطلب الثالث: تطور مفهوم الأداء وأهميته:

أولاً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي حيث عرفت تطور منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي وهذا بفعل تطورات الإقتصادية وغيرها، التي ميزت حركية المجتمعات البشرية والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز اسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية أي القديمة للمفكرين في هذا المجال ومن بينها المهندس (تايلور) رائد المدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة دقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم في إدارة الآلة وابقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن"¹.

كذلك نظرة التون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوثورن بشركة وستون الكتريك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء فلاحظ أن البقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض ما في مستوى الأداء، الأمر الذي جعل التون يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤدي إلى أداء العمل كما أن التجارب التي قام بها ثبت أن لها تأثير واضح وفعال على انتاج العمل².

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية تركز على الكميات الممكن انتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.³

¹مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار الحامد، عمان، 2016، ص33.

²أبو القاسم سعد الله: أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، العدد5، 2015، ص64.

³مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص33.

ثانيا: أهمية الأداء :

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد من المجتمعات كافة فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجه أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر ايجابي في معدلات التنمية الإقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

وعليه يحتل موضوع أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى الإدارات المنظمة ومسؤوليها في مستوياتها المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها، بعبارة أوضح فان أداء المنظمات هي حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة -الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم لذا يعتبر الأداء مفهوما جوهرها وهاما للمنظمات كافة (الخدمية- الإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وانتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.¹

المطلب الرابع: أنواع ومبادئ الأداء :

1- أنواع الأداء الوظيفي للعاملين: يمكن تصنيف الأداء وفق معيارين الطبيعية والشمولية كما يلي:

- حسب معيار الطبيعة: وحسب هذا المعيار بإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، تنظيمي، تقني، مالي، بشري،...

- حسب معيار شمولية: تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأداء إلى :

• أداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجاز التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر،²

¹ سعيد سمير أبو جليدة: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال اللببية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2018، ص38.

² عزالدین هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص26 ص27.

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمالية والشمولية الأرباح، النمو ...

• الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء الوظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظائف التسويق.¹

2- مبادئ الأداء: حتى يتحقق الأداء الفعال من قبل الموظف داخل المؤسسة لابد من الالتزام بمجموعة من المبادئ والأمور منها:

• التدريب: وهي العملية تهدف الى تزويد واكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل وعليه فان هدف التدريب هو الموظف دائما والهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الموظف أو الجماعة أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم.

• تحديد أهداف المؤسسة: في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة أولا ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الأهداف بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فعالية الأداء.

• الاستقرار الوظيفي: وهو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة بشكل متكرر وسريع لأن الوظيفة تحتاج إلى وقت التدريب والإتقان ويحتاج الموظف إلى فترة زمنية للتأقلم مع الوضع الجديد.

• تحسين مناخ العمل المادي: بحيث يتم توفير برامج مساعدة للموظفين تشمل الحوافز المادية والمعنوية.

• تحقيق التعاون: وذلك عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح فريق واحد وهذا يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل ويوفر داخل المؤسسة مناخا تنظيميا مفتوحا يساعد على تحقيق الأهداف.²

¹المرجع السابق، ص27.

²حسين مجد الحراشنة: مرجع سابق، ص97.

المبحث الرابع: الأداء وأساسيات تقييمه:

المطلب الأول: معايير الأداء ومستواها:

أولاً: معايير الأداء:

ويشمل الأداء على أربعة معايير نذكر منها:

- 1- **الجودة (الكيف):** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق ومدى جودة الخدمة وذلك تنفيذاً لمسؤولية الوظيفة.
- 2- **الكمية (العدد):** يعتقد البعض أن الاتفاق على مؤشر الخاص بكمية المنتج أسهل بكثير من الاتفاق على جودته ومع تسليمنا بذلك إلى أن الواقع الأمر يتطلب أن يكون ذلك غير منخفض عن قدرات أو إمكانيات الأفراد حتى لا يكون سلوكهم متراضياً متباطئاً في الأداء ويصعب تعديله بعد ذلك يتطلب أيضاً أن يكون مرتفعاً بدرجة مبالغ فيها بحيث يصعب تحقيق ويؤدي لإحباطهم.
- 3- **الوقت (الزمن):** هو بيان توقعي يحدد لنا متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة فترة التنفيذ في نفس الوقت أو أحدهما وسوف يضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج.
- 4- **الإجراءات (العملية):** وهي عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية المعينة الواجب اتباعها للتنفيذ المسؤولية الوظيفية المطلوبة¹.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدد من الخصائص والتي يجب أن تتميز بها معايير الأداء وهي:

- أن تساعد على التمييز بين النتائج غير مقبولة والمقبولة.
- أن تكون بمثابة باعث على التحدي ومن ثم اظهار قدرات العاملين.
- أن تكون واقعية ويمكن استخدامها بسهولة.
- أن تحدد الوقت الذي يحتاجه لإتمام وتنفيذ مهام العمل.
- أن تكون وسيلة لقياس الأداء الفعلي².

¹ محمد عبد الغني حسن: الجودة في الإدارة وتقييم الأداء - معايير الجودة في تقييم الأداء -، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية ديبك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 69 ص 91.

² المرجع السابق، ص 100.

المطلب الثاني: مقاييس ومحددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

أولاً: مقاييس الأداء: هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:

- المصدقية: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقاييس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول أو الاتجاهات.
- الثبات: بمعنى الحصول على النتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار واستخدام المقياس.
- العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد والقطاعات العمال.¹

يمكن تحديث مستوى الأداء بعدة طرق تتمثل كالآتي :

- فعلى سبيل المثال ربما عمد صاحب المهنة إلى دراسة العمل الذي يقوم به ثم ينظر ما هي الطريقة المثلى لأدائه.

- وقد يكون مقياس الأداء نتيجة لمعايير جماعية وهذه المعايير هي عبارة عن كل ما تعتبره المجموعة صالح للعمل اليومي، إن الموظفين الذين يشكلون المجموعة مدعوون عند إذن إلى العمل وفقاً لهذا المقياس، وفي مثل هذه الحالة فإن أسوأ ما يقوم به الموظف هو التجاوز على هذا المقياس كما هو مرسوم إذ يؤدي بذلك عملاً تنقصه الكفاءة والإنتاجية.

- وفي معظم الأحوال يجري تحديد مقاييس الكفاءة من جانب واحد إذ تضع الإدارة هذه المقاييس وتطلب من الموظفين أن يتبعوها، وهذه الطريقة تقضي غالباً على الخلافات بين الإدارة والموظفين. وإن مقاييس الأداء التي تستعمل بشكل سليم يمكن لها أن تكون ذات نفع بالنسبة إلى المؤسسة أنها تستطيع مساعدة الإدارة على التخطيط وعلى تقدير الكفاءات قوة العاملة لديها وفي الوقت نفسه تستطيع تقديم التوجيه اللازم للموظفين.²

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997، ص126.

² فوزي عطوي وفوزي جيش وآخرون: الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، اتجاه المصارف العربية، بيروت، 1993، ص68.

ثانيا: محددات الأداء :

يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور والمهام.

1- **الجهد**: يمثل الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

2- **القدرات**: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- **إدراك الدور أو المهمة**: بمعنى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.¹

ولتحقيق مستوى مُرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكان من مكوناته بمعنى آخر أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أداءهم سيكون منخفضا كما أن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه يكون كسولا لا يبذل جهدا كبيرا فان أداءه هو أيضا سيكون منخفضا.²

بمعنى أن الأداء مرتبط بكل من قدرة ومهام وجهد الفرد وإذا نقص عنصر من هذه العناصر سيكون أداء الفرد منخفض.

¹أمال بن سمشة: الأداء البشري بالإدارة المحلية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص66.

²المرجع السابق، ص66.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1- المناخ التنظيمي: تبرز أهميته في المنظمات في العديد من الجوانب إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابي، مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من سوية الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل ايجابي بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقوضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

2- الروح المعنوية لدى الموظف: إن روح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير على أداء الوظيفة وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير كبير على معنويات الموظفين سلبي أو إيجاباً وهي علاقة طردية وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين وعملهم على خلق روح معنوية قوية لديهم، فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها.

3- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: إن الأداء لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرة عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي تمثلها الوظيفة التي يمتلكها الموظف لابد أن يستغلها بقدر كافي ولا ينظر لجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناتجة في عمله.¹

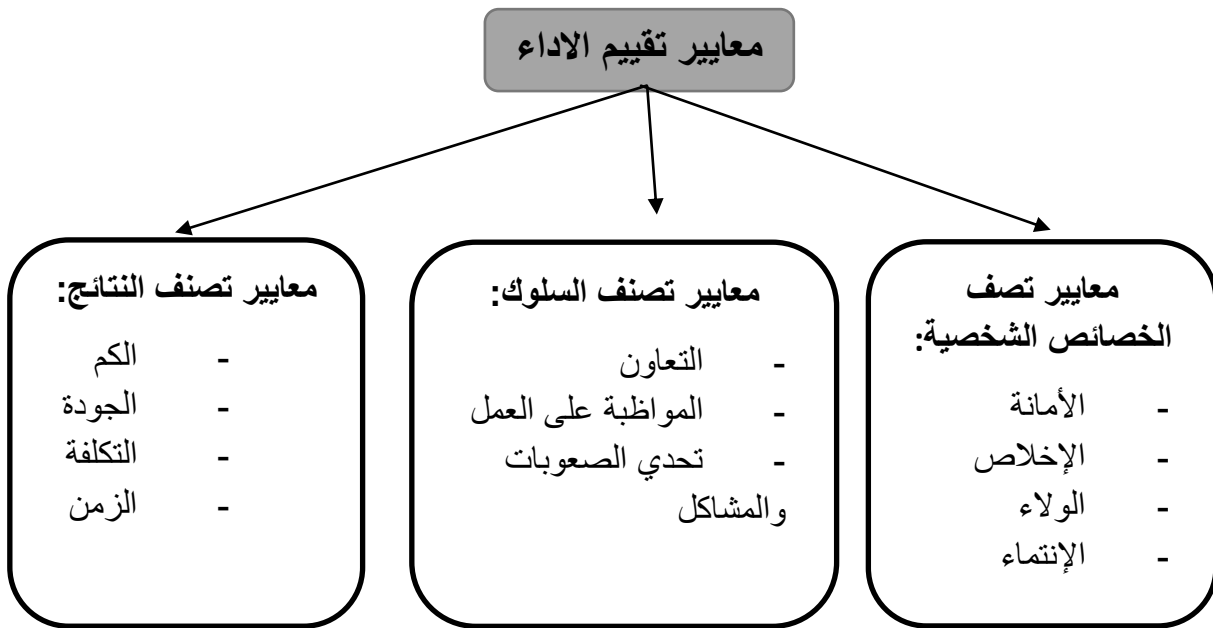
¹ حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص ص 95-96

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء وأهدافه:

أولاً: معايير تقييم الأداء: يشمل تقييم الأداء على ثلاث جوانب أساسية:

- 1- **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة.
- 2- **معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك؛ السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع لتقييم فتشير إلى نواحي جيدة من أدائه.
- 3- **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، لا شك أنّ هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد.¹

الشكل رقم (3): يوضح معايير الأداء



المصدر: إعداد الطالبتين.

¹ عمر صفي عقيلي: إدارة المورد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص410.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء :

- تقييم مدى النجاح في التدريب.
- تطوير الخطة التنمىة للأفراد والمساعدة على تمميتهم الذاتية.
- تحديد ما إذا كانت سياسات العمل، كالحوافز والمكافآت والترقية وتغيير الوظائف تؤثر في أداء العمل بالقدر المستهدف أم لا.
- التعرف على الطرق والمهارات التي تفيد في تطوير العمل.
- تحسين العلاقة بين الشخص القائم بالتقييم (المشرف) والشخص الذي يعمل معه.
- تحديد موقف الشخص من حيث أدائه الحالي وما هو متوقع منه طبقا للوظيفة التي يشغلها بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وما يطلبه المشرف عليه عند قيامه بأداء الوظيفة.
- اعطاء الموظف المعلومات عن أدائه اليومي بما يمنع وجود المفاجآت عند الاطلاع على تقارير الأداء في التقارير الشهرية وربع السنوية ونصف السنوية والسنوية.¹

المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء :

أولا: خطوات تقييم الأداء :

لتقييم أداء العاملين في المؤسسة لا بد من اتباع مجملة من خطوات التي يتم من خلال تحديد السلوك الذي يحقق أهداف المؤسسة والتي تتمثل في:

- 1_ **تحديد المقاييس:** ووضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها حيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- 2_ **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء ويجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
- 3- **تحديد دورية التقييم:** المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر أو كل سنة، ويختلف ذلك من المؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وغير ذلك من العوامل.²

¹ عبد الكريم أبو الفتوح درويش: إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2010، ص 88 ص 89.

² سيد فتحي الويشي: الأساليب القيادية أو الأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجية التغيير)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 87

4- **تحديد المقيّم:** من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة على مستوى أداء الموظف وسلوكه، ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع أخذ بعين الاعتبار الأهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم.

5- **تدريب المقيّم:** التأكد من قدرة المقيّم على تنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيّمين بالإرشادات الواجب اتباعها، لذا أصبح دور المقيّمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- **عملية نتائج التقييم:** مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك المستقبل.

ثانياً: طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء ويمكن المنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق ونلقي الضوء على بعض هذه طرق شائعة الاستخدام في الواقع العملي على الوجه التالي:

• **طريقة التوزيع الإجمالي:** "يتم تقييم الأداء العام للفرد في هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى تركيز حول القيمة المتوسطة لظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة على النحو التالي:

- تحديد مستويات معينه للأداء مثل: (امتياز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً).

- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى¹.

ولكن يعيب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على مجموعات الصغيرة من العاملين كذلك لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحدة.

• **طريقة الإختيار الإجمالي:** تتطلب هذه الطريقة اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً وانطباقاً على الفرد العامل من الزوج من الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين اللتان تصفان سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيّم مجبر على اختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي وتكون أكثر انطباقاً عليه، كما أنه مجبر على اختيار من بين العبارات السلبية التي تكون أيضاً أكثر انطباقاً

¹محمد بن دليم الفحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط4، دار العبيكان، الرياض، السعودية، 2015،

على الفرد العامل ومن الجدير بالذكر بأن المقيّم في بعض الأحيان يختار أحسن عبارة من بين العبارات تصف السلوك وتكون أكثر انطباقاً على الفرد العامل.¹

• **طريقة الترتيب:** وهي من أبسط طرق تقييم الوظائف وتعتمد على مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها (أي أعلى أو أدنى) بالنسبة لها وهناك طريقتين للترتيب: ترتيب البسيط و ترتيب على أساس المقارنة الزوجية.²

• **طريقة المقارنة:** "ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:

- تحديد عوامل التقييم.
- تحديد الوظائف الرئيسية.
- تحديد أجر الوظائف الرئيسية.
- توزيع أجر كل وظيفة رئيسية على عوامل التقييم.
- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل.
- تقييم باقي وظائف الشركة.

• **طريقة الأحداث الهامة:** حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمتلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل، لذلك في كل ستة أشهر أو يزيد يلتقي المشرف هو المرؤوس ويناقش أداء الآخرين باستخدام أحداث معينة كأمتلة".³

¹سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة المورد البشري، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص255.

²أحمد ماهر، مرجع سابق، ص193.

³جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص33.

المطلب الخامس: مشاكل تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أولاً_ مشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة.
- التساهل بالرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقوم إلى اعطاء أحكام متوسطة وعامة اتجاه أداء الأفراد وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى اعطاء صورة في أحداث مستوى الأداء.
- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس.¹

ثانياً_ المشاكل الموضوعية: "تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل في مايلي:

- عدم وضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين".²

¹مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص223.

²محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في ادار الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص69.

المطلب السادس: العلاقة بين التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري:

إن التدريب يعد من أهم المكونات الأساسية لجعل الفرد متمكن ومؤهل لعملية معية والسيطرة عليها، فلا يتحقق تمكين المورد البشري بدون توفير التدريب الملائم، لأن التمكين يكمن من خلال التدريب فهو يرفع من مهارات الفرد وقدراته، فعند وقوع أي خطر ما يكون مؤهل و قادر على التحكم فيه من خلال التدريبات المعطاة له، فإدارة المخاطر تعمل على التقليل وتجنب والسيطرة على المخاطر المتوقعة، فتمكين العاملين لعمل على رفع روح المعنوية للعاملين ويسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار فهم يعملون ضمن روح فريق متماسك ومتعاون لتأدية مهمة معينة لتحقيق الأداء تلك المهمة وجودة عالية، فإن لم تكون جودة لا تعتبر مهمة ناجحة لأنهم قاموا بأداء مهمتهم ولكن لا تتحقق الجودة مثال : حدث حريق في مصنع معين ولدينا كل معلومات صغيرة أو كبيرة على ذلك المصنع هنا لا تستغرق الوقت في عملية الإطفاء ولا تكون هناك خسارة للفريق مثل خسارة المياه وزيادة موظفين لإطفاء الحريق هنا تكون العملية ناجحة وجودة لأن كل ما يخص المصنع من معلومات لدينا. هنا يجب أن تكون هناك جودة الأداء للمهمة، هنا يحدث حوار كل أعضاء الفريق من كل الأخطار. والإنجازات المبذولة لكيلا يقع أخطاء متكررة في المهمة القادمة لأن المورد البشري يقوم بحل العديد من المشاكل التي يتعرض لها العديد من المؤسسات.

"فإن تطوير الموظفين وتدريبهم يعد من المزايا الأساسية للبرنامج الجودة وقد ادت زيادة التدريب على المعمرات العمل إلى زيادة العمليات الحسنة التي تعمل على تحسين الجودة وقد عملت العديد من الشركات على ذلك تكمن أهمية الموظفين في أن أي فشل في تعيين الموظفين سيؤدي إلى فشل في الجهد المكرس لتحقيق الجودة".¹

فالتمكين هو ايجاد الظروف التي تشجع العاملين وفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات ويحدث تمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع اتباعه من خلال اشتراك اعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجزها تنجز بها الأهداف التنظيمية الأمر الذي يعطيهم الأحسن بالالتزام والاستقلالية فعل الإعداد وتهيئة الظروف التي تسمح للعاملين بممارسه كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم، والطرف الآخر فيه عملية التمكين هو الفرض العامل نفسه، فإن لم يكن على استعداد لأن يكون عامل متمكنا فإن جهود الإدارة سوف تفشل وذلك لأن الاستقلالية في حالنا ذهنية وصياغ ادراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان.

أضمن التمكين فعالية الأداء وفعالية استغلال المورد، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً ومن بين فوائد التمكين تحسين جودة الخدمة، ضمان الاستفادة من توجيهات العملاء وآرائهم

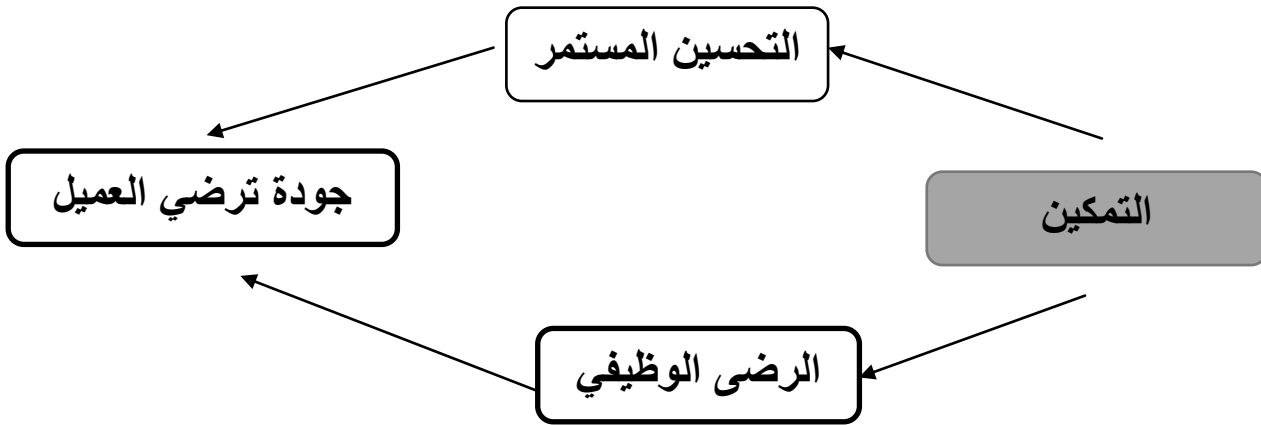
¹محمد عبد العال النعيمي: إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار الجودة الشاملة

للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص79

حول مستوى جودة الخدمة وزيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المدينة والمستدامة بين المؤسسة وعملائها السرعة في إنجاز المهام نتيجة غياب البيروقراطية زيادة تفعيل العمال والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.¹

ويمكن أن نفسر أهمية التمكين في الحصول على الجودة المطلوبة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): يوضح العلاقة بين التمكين والجودة



المصدر: بوحروود فتيحة: مرجع سابق، ص 162.

¹ بوحروود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 161-162

خلاصة:

تناول هذا الفصل عن ماهية جودة المورد البشري حيث تم التعرف أولاً على الجودة وتمكنها من تلبية إحتياجات ومتطلبات محددة للفرد والمنظمة لتحقيق أداء الذي هو عبارة عن استخدام الفرد لمهاراته وقدراته ما لديه من دوافع لزيادة فعالية وروح ورفع مستوى أداء المورد البشري الذي يقوم بحل العديد من المشاكل التي تتعرض العديد من المؤسسات، وقد اخترنا مديرية الحماية المدنية لإجراء الدراسة الميدانية كونها تتناسب مع متطلبات الموضوع.

الجانب الميداني

**الفصل الرابع:
إجراءات الدراسة
الميدانية**

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: التعرف على مجتمع الدراسة

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

ثالثاً: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- أدوات الدراسة

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خامساً: تحليل وتفسير البيانات.

سادساً: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

سابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

إن الجانب النظري للدراسة يعتبر خطوة مهمة في البحوث العلمية فمن خلاله يمكن الباحث من التعرف والتعمق في موضوع الدراسة، حيث يحاول الوصول إلى إجابات عن التساؤلات والفرضيات المقدمة في بحثه، بالإضافة إلى الجانب النظري، فعلى التطرق إلى الجانب الميداني لنثبت صحة الفرضيات. كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم طرق ووسائل الدراسة الميدانية التي اعتمد عليها البحث حيث شملت كل من الدراسة الاستطلاعية وكذا منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وعرض و تحليل البيانات، كل هذا من أجل وصول إلى نتائج علمية والتأكد من الفرضيات التي قامت عليها دراستنا.

أولاً: التعرف على مجتمع الدراسة:

• نشأة الحماية المدنية لولاية قالمة وتطبيقاتها:

تعتبر مديرية الحماية المدنية بولاية قالمة بمختلف مصالحها، مرفقا عموميا مهامه حماية الأشخاص والممتلكات وطبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات العصرية والتقنية وهي مرفق موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية تتمتع بهيكل خاص وميزانية مستقلة كما أنها تتمتع بتنظيم إداري تقني وعملي ضمانا للتكفل بالمهام الإنسانية المنوطة بها، وعليه فالمنطلق العملي يفرض التعرّيج أولا على نشأة مديرية الحماية المدنية وماهية نشاطها، وهيكلها التنظيمي.

🚩 نبذة تاريخية حول الحماية المدنية:

عرفت الحماية المدنية في الجزائر مرحلتين أساسيتين الأولى أبان الاحتلال والثانية بعد استرجاع السيادة الوطنية.

أثناء فترة الاحتلال، كانت الحماية المدنية عبارة عن وحدات متمركزة في المدن الكبرى التي يوجد بها أعلى نسبة من المعمرين. أما بعد الاستقلال شهدت الحماية المدنية عدة تطورات على الصعيد التنظيمي في جميع المجالات - القانوني - الهياكل - الوسائل الخ وهذه الفترة تميزت بخمسة مراحل هي:

-01- المرحلة الأولى : من 1962 الى 1964

غداة الاستقلال ورثت الحماية المدنية مصلحة تتكون من:

- (1) عضو مركزي على مستوى وزارة الداخلية.
- (2) مراكز للإسعاف ومحاربة الحرائق على مستوى الولايات حيث كانت التدخلات مضمونة من طرف البلديات مما عجل بضرورة إحداث إصلاحات.

-02- المرحلة الثانية من 1964 إلى 1970 تسمى مرحلة الإصلاح:

العامل الأساسي لهذه المرحلة هو صدور المرسوم التنفيذي 129/64 المؤرخ في 1964/04/15 المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية.

- (1) حيث تم تحويل المصلحة المركزية الى مصلحة وطنية للحماية المدنية.
- (2) تحويل مراكز الإسعاف ومكافحة الحرائق الى مصالح ولائية
- (3) إنشاء المدرسة الوطنية - الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل - الحظيرة المركزية

-03- المرحلة الثالثة: من 1970 الى 1976 تسمى مرحلة التأميم:

وفيها قررت الدولة تأميم جميع وسائل الحماية المدنية وتسير هذه المصلحة حيث انتقلت من التسيير البلدي الى التسيير الولائي مما سمح بتدعيم هذه المصلحة بهياكل تتسجم مع المنشآت الاقتصادية والاجتماعية كما عرفت إنشاء وتصنيف وتأطير وحدات الحماية المدنية.

04- المرحلة الرابعة : من 1976 الى 1991 تسمى مرحلة اعادة التنظيم:

في شهر فيفري 1976 تم إعادة تنظيم الإدارة المركزية حيث أعطيت لها إبعاد و تمام جديدة منها حماية الموانئ - المطارات المركبات الاجتماعية و الاقتصادية بالإضافة إلى السلطة المطلقة في مراقبة تطبيق الإجراءات الوقائية كما أقر هذا التعديل تحويل المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة على المستوى المركزي تتألف من مديريتين:

-مديرية الدراسات و D.E.M - مديرية النشاط العملي D.A.O

أما على المستوى المحلي أصبح لكل ولاية مصلحة على رأسها ضابط وتتألف من مصالح إدارية و مصالح عملية.

05- المرحلة الخامسة : من 1991 الى يومنا هذا. تسمى مرحلة الاستقلالية

في هذه المرحلة أصبحت الحماية المدنية تتمتع باستقلالية تامة في التسيير (مجال المستخدمين _ المالي _ الوسائل _ الهياكل). كما تميزت بصدور عدة نصوص تنظيمية تهيكل وتنظم قطاع الحماية المدنية والتي ستكون محتوى الدروس.

تعريف الحماية المدنية لولاية قالمة ومهامها:

يتشكل قطاع الحماية المدنية في ولاية قالمة من مديرية ولأئية تقع ببلدية قالمة واثني عشرة (12) وحدة عملية موزعة عبر بلديات الولاية وهي مهيكلة إداريا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92-54 المؤرخ في 12/02/1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية حيث تتشكل من ثلاث مصالح ولكل مصلحة أربعة مكاتب على النحو:

1 - مصلحة الوقاية:

تتكون من أربعة (04) مكاتب محدّدة كآآتي:

1- مكتب الدراسات

2- مكتب المراقبة

3- مكتب الإحصائيات، التوثيق والتوعية.

4 - مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

مهامها :

- متابعة ومراقبة تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية.

- إجراء دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة والمشاركة في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية

- إعداد خطط الوقاية و/ أو تأمر من يحدّها وتراقبها

- المبادرة بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدّد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظّمها.

II - مصلحة الحماية العامة:

تتكون من أربعة (04) مكاتب محددة كآتي:

- 1- مكتب جهاز الحماية
- 2- مكتب المخططات.
- 3- مكتب المواصلات العملية.
- 4- مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف.

مهامها :

- إعداد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث و/ أو تأمر بإعدادها، وتسهر على ضبطها باستمرار.

- إقامة مختلف دوائر الإنذار ومراقبة صلاحية استعمالها،

- متابعة استخدام وسائل التدخّل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار،

- تنظيم وتنفيذ ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات،

- القيام بكلّ إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف الطّبي، وتنمية روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنّجدة بالاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني.

III - مصلحة الإدارة و الإمداد:

تتكون من أربعة (04) مكاتب محددة كآتي:

- 1- مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي.
- 2- مكتب التكوين.
- 3- مكتب المالية والمحاسبة.
- 4- مكتب الأملاك.

مهامها:

- تتولّى التسيير غير الممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية،

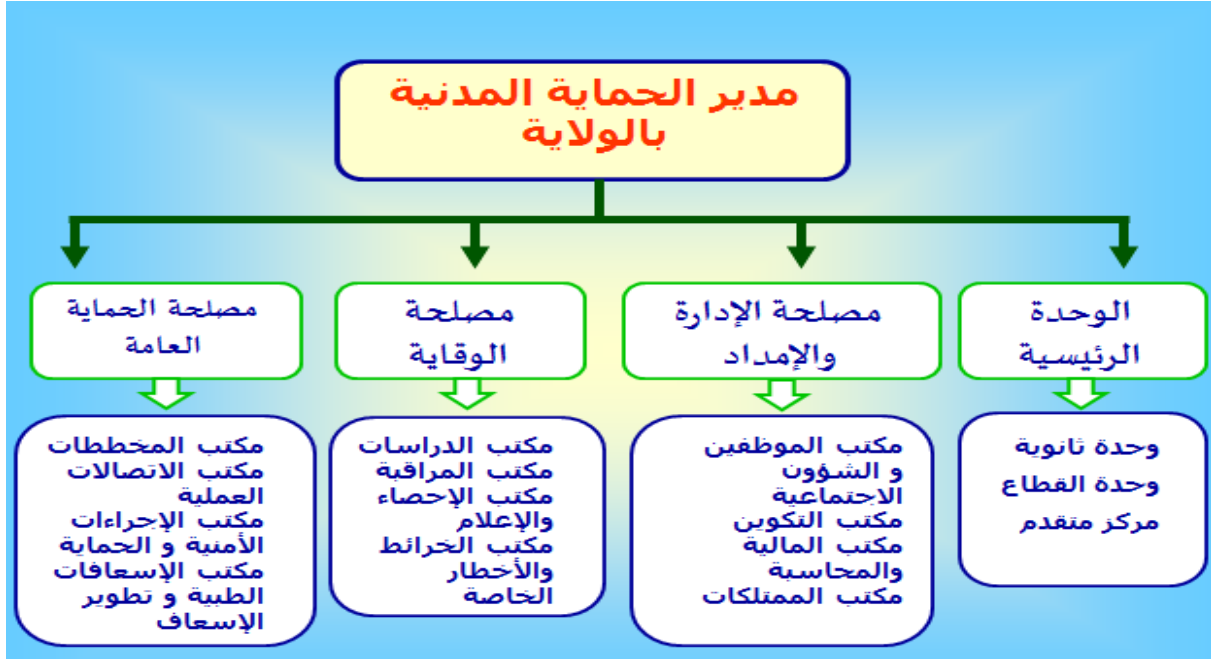
- متابعة إنجاز برامج التّجهيز والمنشآت وتتولّى صيانتها.

- متابعة وتنسيق أعمال التّكوين والسّهر على تطبيق برامج التّدريب والتّمارين الميدانية.

- تتولّى تسيير المحاسبة العامّة ومسك مختلف السّجلات ودفاتر الجرد، ودخول المعدّات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحظائر وورشات الصّيانة.

- تتولّى تطوّر الحياة المهنيّة لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التّنظيم الخاص بهذا المجال.

الشكل رقم (5): يبين الهيكل التنظيمي للحماية المدنية لولاية قالمة



ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

بعد تحديد موضوع الدراسة وتحديد مجالها البشري والمكاني، وقبل انجاز الجانب النظري وبعد الاطلاع على مختلف المقاربات النظرية والأبحاث التي لها علاقة بالموضوع وحتى نحقق الهدف من هذه الدراسة توجهنا إلى المديرية الحماية المدنية بولاية قالمة، بغية انجاز الدراسة الاستطلاعية والتي تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي.

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- الحصول على التصريح إداري.
- التعرف على ميدان البحث ومجتمع الدراسة والإمكانيات المتوفرة.
- تحديد العينة التي سيجري عليها البحث (كيفية اختيار العينة).
- اختيار الأدوات المناسبة للدراسة.

2- الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية:

- تمت الدراسة في مدة أسبوع في شهر مارس 2023.
- طبقت هذه الدراسة على عينة من أعوان الحماية المدنية ب "الوحدة الرئيسية المجاهد زوارعة السبتى المدعو زوارعة" ولاية "قالمة"

3- إجراءات الدراسة:

- بعد تحديد مكان إجراء الدراسة، توجهنا للوحدة الرئيسية المجاهد زوارعة السبتى المدعو زوارعة ولاية "قالمة". وذلك من خلال مقابلات مع رؤساء المصالح الذين قدموا لنا إحصائيات عن عدد أفراد الحماية وتنسيقات ومختلف التخصصات والمهام.
- بعد جمع المعلومات الكافية عن أفراد العينة قمنا بإجراءات أولية معهم من أجل شرح أبعاد الدراسة التي سنقوم بها.
- لم تواجهنا أي صعوبات أو عراقيل، فأول ما وجهناه بعد توجهنا للوحدة الرئيسية هو الاستقبال والترحيب الجيد من طرف أسرة الحماية المدنية، قاموا بتوجيهنا على أكمل وجه، وحرصوا على توفير ظروف فيزيقية ملائمة لدراستنا.

4- عينة الدراسة الاستطلاعية:

1. وصف العينة:

تمت على عدد من أعوان الحماية المدنية من فرق التدخل، حيث تم اختيارها قصداً لسهولة الوصول إلى أفراد العينة ولاختصار الجهد والوقت.

5- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

لقد إعتدنا في درستنا على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تخدم هذه الدراسة والتي زدتنا بالمعلومات اللازمة.

أ- منهج الدراسة: استخدمنا المنهج الصفي.

ب- المقابلة: توظيفنا لهذه المقابلات جاء بهدف تمكننا من التعرف على طبيعة العمل الذي يتميز به رجال الحماية المدنية.

ج- الملاحظة: حاضرة في كل البحوث العلمية بهدف استعمالها كوسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بأفراد العينة من خلال الانفعالات ... من أجل تدعيم أقوال المفحوص وجمع معلومات شاملة حول الموضوع.

د- الاستبيان: قمنا بتجربة الاستبيان وكشف مدى توافقه مع عينة الدراسة واستجابتهم له حيث تم وضع تعديلات وفقا لذلك.

المبشرين:

شارك في دراستنا 4 من أعوان الحماية المدنية، تتراوح أعمارهم ما بين 28 و 50 سنة.

ثالثا: الدراسة الأساسية:

1- مجالات الدراسة: يشمل مجال الدراسة كل من المجال الجغرافي، الزماني، البشري. الذي ستجرى فيه الدراسة ويعتبر هذا التحديد ضرورة ملحة وخطوة أولية في البحث الميداني والذي يستلزم الإلمام بها، إذ على أساسها تقترن النتائج بالظاهرة محل الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية -زوارعة السبتى المدعو زوارعة- لولاية قالمة، باعتبارها المجال المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، فهو عبارة عن مؤسسة تنتمي إلى القطاع الأمني الخدماتي، تقع في المخرج الشمالي لمدينة قالمة على الطريق الوطني رقم 21.

ب- **المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية المستغرقة لإجراء الدراسة الاستطلاعية حيث انطلقت دراستنا بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية "زوارعة السبتى المدعو زوارعة" في مارس 2023 حيث قمنا بزيارة أولية للوحدة وشرحنا لهم الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع واختيار هذه المؤسسة بالتحديد وقمنا بجمع المعلومات وعينة الدراسة التي يجب دراستها، ثم قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة المخاطر مكتب المخططات و الأخطار العامة في يومي 3 و 6 أفريل 2023 دامت كل مقابلة ساعة، بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة في 25 أفريل وقمنا بجمعهم في يوم 27 أفريل.

ج- **المجال البشري:** يتمثل في مجموعة الموظفين الذين يعملون في مؤسسة الحماية المدنية، والذي تم توزيع الاستمارة على عينة منهم من مختلف أقسام المديرية وذلك بطريقة عشوائية بسيطة، من المجتمع المقدر ب 244 عون، وأخذت العينة بنسبة 20% أي ما يعادل 50 عون موزعة على مختلف الرتب المتمثلة.

2- **عينة الدراسة:** العينة هي جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع فيكون اختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع¹ تعرف العينة على أنها: نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث يكون ممثله، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات مجتمع الأصل، خاصة في حالة صفرية أو استجابة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث.² وفي هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة العشوائية البسيطة، متكونة من 50 عون تدخل من المجتمع الكلي المقدر ب 244 عون، جاءت النسبة المقدرة ب 20%.

$$\begin{array}{l} 244 \longrightarrow \%100 \\ X \longrightarrow \%20 \\ X = \frac{244 * 20}{100} \approx 50 \end{array}$$

3- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أ- **منهج الدراسة:** ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما فهو أسلوب للتفكير العمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة، كما يعرف أنه: الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.³ منهج البحث هو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمد عليها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار أو معلومات من أجل توصله إلى النتيجة المطلوبة:

يعرفه موريس أنجرس بأنه: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف"⁴

وبما أن كل موضوع يتحكم في طبيعة المنهج المستخدم من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة فكل دراسة لها أهداف تسعى لتحقيقها وعليه اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معينة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

¹ بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، مركز الديمغرافي العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسة و الاقتصادية، برلين، 2019، ص68.

² عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار البازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص133.

³ محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، المكتبة الوسيطية للنشر و التوزيع، صنعاء، 2015، ص35.

⁴ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص98.

ويعرف المهج الوصفي أيضا: "أنه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"¹. حيث أن هذا المنهج لا يقف على وصف الظاهرة فقط بل يقوم أيضا بالتحليل وتفسير النتائج فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولا إلى تعميمات مقبولة. لذلك سيتم توظيف هذا المنهج ضمن الدراسة بتحديد العلاقة بين التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري، من خلال دراسة مختلف أبعاد التمكين علاقتها بجودة أداء المورد البشري للمؤسسة.

ب- أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

• **الملاحظة:** هي أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء كانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أم خفية يحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد

تعرف أيضا بأنها الوسيلة التي نحاول بها التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص وذلك بمشاهدتهم بينما هم يعبرون عن أنفسهم في مختلف الظروف والمواقف التي اختيرت لتمثل ظروف الحياة العادية أو تمثل مجموعه خاصه من العوامل.²

"تعرف الملاحظة بأنها عملية أساسية بالنسبة للبحث العلمي لأنها توفر أحد العناصر الجوهرية للعلم وهي الحقائق، والملاحظة نشاط يقوم به الباحث خلال المراحل المتعددة التي يمر بها في بحثه فهو يجمع الحقائق التي تساعد على تعيين المشكلة وتحديدتها وذلك عن طريق استخدامه حواس السمع والبصر والشم واللمس والتذوق كذلك يكشف عن طريق الملاحظة اليقظة الماهرة للدلائل أو المؤشرات التي تمكنه من بناء حل نظري لمشكله البحث التي يتصدى لها"³

فقد اعتمدنا على هذه الأداة كونها تبحث في ظروف المحيطة بالسلوك لتصل إلى مصادر المعلومات والحقائق التي لم تظهر في إجابة المبحوثين، فلاحظنا من خلالها الأعمال المشتركة بين اعوان الحماية المدنية وعلاقتهم مع بعضهم ومع الرؤساء والتي تأثر في علاقات العمل والتي ساعدتنا في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

• **المقابلة:** هي محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة من هذه الحقائق في توجيه البحث.

¹رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000، ص183.

²علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات التقنية والأساليب)، ط1، الإدارة العامة للمكتبات، ليبيا، 2008، ص226.

³وجيه محجوب: أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج، عمان، 2005، ص173.

كما أنها عبارة عن تفاعل لفظي يسمح للمبحوث بتخطي حدود الإجابة المجردة على أسئلة البحث الى الحرية الكاملة في الإجابة على الأسئلة بالطريقة التي يراها والتعبير عن آرائه وافكاره ومعتقداته، كما أنها ليست مجرد حديث أو حوار عادي بين الطرفين ولكنها تهدف إلى تحقيق هدف معين يرتبط بطبيعة المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة أو طبيعة البيانات أو خصائص الافراد المبحوثين.¹

"المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وإذا كان الباحث شخصا مدريا ومؤهلا فانه سيحصل على معلومات هامة تفوق في أهميتها.

المقابلة كأداة بحث تتطلب تخطيطا واعدادا مسبقا، كما تتطلب تأهيلا وتدريبيا خاصا.² وقد استعنا بهذه الأداة في هذا البحث تحت عنوان علاقة التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري عن طريق أسئلة موجهة لرئيس مصلحة إدارة المخاطر مكتب المخططات والأخطار العامة بالحماية المدنية، من أجل التعرف والتعمق أكثر في الحصول على المعلومات خاصة بهذه المؤسسة والتعرف على طريقة التعامل مع هذه الأخطار وكيفية الوصول إلى جودة أداء أحسن ولقد استفدنا أكثر من هذه التقنية للوصول الى معلومات أكثر دقة على رغم من انشغالات

• **الاستمارة:** "تعرف بانها مجموعه من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث على ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه".³

تعرف أيضا بأنها: "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة او الجمل الخبرية التي يطلب من المبحوث الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث

تعرف أيضا: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

تعرف أيضا: "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، يسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب".⁴

الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد.

¹سعد سليمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة، عمان، 2019، ص157 ص158.

²ذوقان عبيدات وعبد الرحمان عدس وكايد عبد الحق: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، سوريا، 2012، ص135.

³حاتم أبو زائدة: مناهج البحث العلمي، ط2، مركز الدراسات والأبحاث، 2008، ص127.

⁴ريحي مصطفى عليان: البحث العلمي -أسسه، مناهجه، أساليبه، اجراءاته-، بيت الأفكار، عمان، الأردن، 2005، ص90.

ومن أجل تطبيق هذه التقنية تكونت استمارة بحثنا تحت عنوان علاقة التمكين لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري على خمسة محاور رئيسية مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية.

المحور الثاني: ويتمحور حول التدريب وجودة الأداء

المحور الثالث: يتمحور حول العمل الجماعي وجودة الأداء

المحور الرابع: يتمحور حول تفويض السلطة وجودة الأداء

المحور الخامس: يتمحور حول جودة الأداء.

جدول رقم (3): يوضح أبعاد الاستمارة

| عدد الأسئلة | الأبعاد |
|-------------|---------------|
| 10 | التدريب |
| 9 | العمل الجماعي |
| 8 | تفويض السلطة |
| 8 | جودة الأداء |

أ - متغير التدريب: وتعبّر عنها الأسئلة: 6_7_8_9_10_11_12_13_14_15.

ب - متغير العمل الجماعي: تعبر عنه الأسئلة: 16-17-18-19-20-21-22-23-24.

ج - متغير تفويض السلطة: تعبر عنها الاسئلة: 25-26-27-28-29-30-31-31.

د - متغير جودة الأداء: تعبر عنه الأسئلة: 33-34-35-36-37-38-39-40.

• دراسة الخصائص الاستمارة:

- الثبات:

نشير إلى أنه قد تم الاعتماد في معرفة ثبات الاستمارة على طريقة معامل ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أساسيات البحث العلمي، حيث تم الاعتماد عليه لمعرفة مدى قوة الاستمارة التي اعتمدها في الدراسة، حيث كانت نتائج الاستمارة كالتالي:

جدول رقم (4): يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ للاستمارة.

| الاستمارة | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|--|-------------------|-------------------|
| التمكين لإدارة المخاطر وجودة الأداء | 0.455 | 40 |

نلاحظ أن ألفا كرونباخ للاستمارة ذات مصداقية نسبية وذلك للقيمة المتحصل عليها والتي تساوي $\alpha=0.455$ وهذا يشجع على استخدامه.

- الصدق:

ولتأكد من صدق الاستمارة قمنا بحساب الصدق الذاتي.

الصدق الذاتي: ويتم حساب هذا النوع من الصدق بحساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتعويض نجد:

$$\sqrt{0.455} = 0.674$$

ومنه الاستبيان صادق.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لنتأكد من صحة الفروض وللحصول على إجابات لتساؤلاتنا اعتمدنا على برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية النسخة SPSS 22 لتفريغ البيانات، ولقد اعتمدنا على عدة أساليب إحصائية والتي تتوافق ودراستنا حيث اعتمدنا على:

- حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من قوة الاستبيانات وثباتها.

- حساب النسبة المئوية لوصف عينة البحث.

خامسا: تحليل وتفسير البيانات:

سنتناول عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي.

الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | جنس |
|----------------|---------|---------|
| 44.0% | 22 | ذكر |
| 8.0% | 4 | أنثى |
| %100 | 50 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ: أن المجتمع العينية يتكون من 48 ذكر أي نسبة 96%، و2 اناث أي نسبة 4%.

وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية المؤسسة فهي تستوجب عمال من جنس ذكر وهو المطلوب نسبة كبيرة لصعوبة المهام فهي تستوجب كفاءة وقدرة جسدية كبيرة في أدائها.

الجدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|------------------|
| 6.0% | 3 | أقل من 25 سنة |
| 42.0% | 21 | من 25 الى 35 سنة |
| 44.0% | 22 | من 36 الى 46 سنة |
| 8.0% | 4 | من 47 و أكثر |
| %100 | 50 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه رقم 6 والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن: أغلبية أفراد العينة هو الذي يمثل 22 مفردة أي نسبة 44% تتراوح أعمارهم من 36 إلى 46 سنة، و 21 مفردة أي نسبة 42% تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، وأربعة مفردات أي 8% من نسبة أفراد العينة أعمارهم أكثر من 47 سنة، في حين 3 مفردات أي نسبة 6% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 25 سنة. يمكن القول أن فئة الشباب هي التي تشكل الغالبية على المنظمة وكإضافة للمعطيات الإحصائية، لاحظنا أن أغلب رؤساء المصالح أكبر عمرا من المرؤوسين، وهذا يدل على اختيار الأشخاص الأكفاء ذو الخبرة للرئاسة والتوحيد جهود الأعوان ذو الكفاءة والتي تتمتع بالطاقة الإبداعية والتي تمكنها من التعامل مع المخاطر بفضل توجيهات الرئيس والخبرة والكفاءة والتمكن.

الجدول رقم (07): يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 12.0% | 6 | متوسط |
| 46.0% | 23 | ثانوي |
| 42.0% | 21 | جامعي |
| %100 | 50 | المجموع |

من خلال المعطيات الإحصائية عن موضحة في الجدول أعلاه رقم 7 والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي نلاحظ أن أعلى تكرار قدر ب 23 مفردة أي نسبة 46% من أفراد العينة يحملون مؤهل ثانوي، مقابل 21 مفردة أي نسبة 42% مما يحمل مؤهل جامعي، وفي حين 6 مفردات أي نسبة 12% من أفراد العينة يحملون مؤهل تعليم المتوسط.

هذا توزيع طبيعي ومنطقي نظرا من طبيعة المؤسسة ونشاطها وبالتالي أغلب التوظيف يكون على طلب مستوى ثانوي فهي لا تحتاج عمال بمؤهل علمي عالي بقدر ما تحتاج عمال ذو قوة جسدية.

جدول رقم (08): يبين مكان تدريب متحصل عليه

| النسبة المئوية | التكرار | مكان التدريب |
|----------------|---------|---------------------|
| 64% | 32 | في المؤسسة |
| 2% | 1 | خارج المؤسسة |
| 34% | 17 | داخل و خارج المؤسسة |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال جدول أعلاه رقم (08) والذي يبين مكان التدريب الذي تحصل عليه المبحوثين نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والذي يتمثل في 32 المفردة أي نسبة 64% تحصلوا على تدريب داخل مؤسسة، و 17 مفردة أي نسبة 34% من أفراد العينة تحصلوا على تدريب داخل وخارج المؤسسة، في حين هناك مفردة واحدة حصلت على تدريب داخل المؤسسة أي نسبة 2%.

ومنه يمكن القول أن التدريب داخل المؤسسة و خارجها ذو فعالية أكثر من المتدربين داخل المؤسسة فقط أو خارجها، فعند التدريب خارج المؤسسة يمكن المزاوجة بين الدراسة العلمية للعمل والاختيار العلمي للعامل ويتبين لنا أن كان الاختيار صحيح أم لا والتي من خلالها يمكن تقسيم العمل. وبالتالي المنظمة تحقق مبادئ الإدارة العلمية للوصول إلى أداء متميز وفي الوقت المحدد.

جدول رقم (09): يبين سبب المشاركة في دورات تدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | سبب المشاركة في الدورات التدريبية |
|----------------|---------|---------------------------------------|
| 58% | 29 | تحسين قدراتي المهنية و اتخاذ القرارات |
| 12% | 6 | من أجل حصول على حافز ما |
| 30% | 15 | الحفاظ على جودة أدائي |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال جدول أعلاه رقم 9 والذي يبين سبب المشاركة في الدورات التدريبية نلاحظ أن: 29 مفردة من أفراد العينة أي نسبة 58% من أفراد العينة يشاركون في الدورات التدريبية لأجل تحسين قدراتهم المهنية واتخاذ القرارات، في حين أقرت 15 مفردة أي نسبة 30% من أفراد العينة الذين يشاركون لأجل الحفاظ على جودة أدائهم، في حين قدرت 6 مفردة أي بنسبة 12% من أفراد العينة الذين يشاركون لأجل الحصول على حافز ما.

وعليه يمكن تفسير ذلك أن معظم الأعوان يقومون بالتدريبات لأجل تحسين وتنمية قدراتهم المهنية ليتمكنوا من عملهم ويواكبون التطورات الجديدة بالتالي تعزيز الثقة لديهم والاعتماد على الذات في اتخاذ القرارات طبعا في نطاق المجال المحدد لهم. كذلك هناك نسبة 12% من الاعوان الذين يشاركون لأجل الحصول على امتيازات مثلا أي أن لنظام الحوافز دور في تحسين قدرات الأعوان.

جدول رقم (10): يبين قرار المشاركة في الدورات التدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | قرار المشاركة في الدورات التدريبية |
|----------------|---------|------------------------------------|
| 56% | 28 | قرار شخصي |
| 16% | 8 | استعداد لترقية |
| 28% | 14 | وفقا لاحتياجات سياسة المؤسسة |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم 10 والذي يبين قرار المشاركة في الدورات التدريبية نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والذي يمثل 28 مفردة أي نسبة 56% من أفراد العينة شاركوا في الدورات التدريبية بقرارهم الشخصي، في حين 14 مفردة أي نسبة 28% من يشاركون وفقا لاحتياجات المؤسسة، في حين 8 مفردات أي نسبة 16% يشاركون استعدادا لترقية.

وعليه يمكن تفسير هذه المعطيات أن الأفراد الذين يشاركون في الدورات التدريبية وفقا لقرارهم الشخصي يكون من أجل تحسين قدراتهم المهنية، وهذا اتضح في الجدول رقم (8) مما يؤكد افتراضات نظرية Y والتي تقترض أن العامل مبدع ومبتكر لحل المشكلات التي يتعرض لها، وبالتالي فهو يعمل على تطوير نفسه ومن خلال المؤسسة واحتياجاتها فهي تعمل على تطوير قدرات عمالها لبلوغ مستوى الجودة من خلال التدريبات المتواصلة لتحقيق الأداء الفعال.

جدول رقم (11): يبين مساهمة التدريب

| يساهم التدريب في | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| جاهزية الأداء و جودته | 16 | 32% |
| سرعة التدخل و التقليل من نسبة الخطأ | 19 | 38% |
| بلوغ مستوى الجودة و القدرة على مواجهة المخاطر | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم 11 والذي يبين مساهمة التدريب حيث أقر أكبر عدد أفرا العينة والذي يمثل 19 مفردة أي نسبة 38%، أنه يساهم في سرعة التدخل والتقليل من نسبة الخطأ، في حين أقرت 16 مفردة أي نسبة 32% أنه يساهم في جاهزية الأداء وجودته، و 15 مفردة أي نسبة 30% أقروا أنه يساهم في بلوغ مستوى الجودة والقدرة على مواجهة المخاطر.

وعليه يمكننا نقول أن عملية تدريب الموارد البشرية قد أصبحت تمثل مرحلة أساسية وحتمية ترمي لإعطاء المؤسسة طريقة مناسبة تؤدي لرفع كفاءة أداء المورد البشري، ومنه فإن إجابات المبحوثين كلها متقاربة والتي تُقر بأن التدريب يؤدي إلى جودة في الأداء والمواجهة المخاطر ومن خلال لهم الطريقة المثلى لأداء المهام. واستنادا إلى نظرية تايلور في دراسته للحركة والزمن والتي أكد فيها أهمية التدريب في أداء المهام. بهذا يمكننا القول إن تطبيق أسلوب التمكين مرتبط بالدرجة الأولى بالتدريب لما يساهم في تحقيق أداء متميز وقليل الخطأ.

جدول رقم (12): يبين كيفية تقييم فعالية التدريب

| النسبة المئوية | التكرار | تقييم فعالية التدريب من خلال |
|----------------|---------|--------------------------------|
| 34% | 17 | الإختبارات و الملاحظات |
| 30% | 15 | الأخطاء المرتكبة في مكان العمل |
| 36% | 18 | جودة أداء المهام |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال جدول أعلاه رقم 12 والذي يبين تقييم مدى فعالية نجاح التمكين نلاحظ أن 18 مفردة أي بنسبة 36%، أقررو بأنه يقيّم من خلال جودة أداء المهام، في حين 17 مفردة أي بنسبة 34% أقررو بأنه يقيّم من خلال الاختبارات والملاحظات، و 15 مفردة أي بنسبة 30% من خلال الأخطاء المرتكبة في مكان العمل.

يمكن تفسير هذه النتائج المتقاربة الى حد ما إلى أن المؤسسة تقوم بطرق عديدة لتحديد وتقييم مدى نجاح الدورات التدريبية التي يقومون بها لأنها الركيزة الأساسية لها التي من خلاله يمكنها الوصول إلى أهدافها لذلك فهي تقوم بتقييم فعاليته لضمان أنه يلبي الأهداف ويحققها ومن خلال ذلك يقوم بتحديد كفاءة المورد البشري وتحسينها لبلوغ مستوى الجودة في الأداء.

جدول الرقم (13) يبين تغيير التدريب في سلوك العاملين وعلاقته بدور العمل الجماعي

| المجموع | تطوير مهارات الموظفين | زيادة التمكين | تنمية السلوك الإبداعي | دور العمل الجماعي غير التدريب |
|-------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------------------------------|
| 33 67.3% | 23 46.9% | 9 18.4% | 8 16.3% | رفع مستوى التمكين لديك |
| 15 30.6% | 7 14.3% | 7 14.3% | 3 6.1% | زيادة روح الإنتماء للمؤسسة |
| 7 14.3% | 4 8.2% | 1 2% | 2 4.1% | تبني معايير جودة الخدمة |
| 49 100% | 31 63.3% | 16 32.7% | 10 20.4% | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 13 الذي يوضح كيف يغير التدريب متحصل عليه في سلوك الأعوان وعلاقته بدور العمل الجماعي حيث نلاحظ أن النسبة الأعلى قدرت ب 67.3% من اجابات المبحوثين الذين أقروا أن تدريب رفع مستوى التمكين لديهم؛ تدعمها النسبة المقدرة ب 46.9% من فئة المبحوثين الذين أقروا بأن العمل الجماعي له دور في تطوير مهارات الموظفين والنسبة المقدرة ب 18.4% زيادة التمكين لديهم والنسبة المقدرة ب 16.3% لإجابات المبحوثين الذين أقروا بأنه يساهم في تنمية سلوك الإبداعي. في حين قدرت النسبة الثانية ب 30.6% من اجابات المبحوثين الذين أقروا بأن التدريب المتحصل عليه يساهم في زيادة روح الإنتماء للمؤسسة؛ والدعم هذه النسبة اجابات المبحوثين الذين أقروا بأن العمل الجماعي له دور في زيادة تمكين والتطوير المهارات بالنسبة 14.3% لكل واحدة، أما تنمية سلوك الإبداعي فكان بنسبه 6.1%. في حين قدرت النسبة الثالثة والأخيرة ب 14.3% من اجابات مبحوثين الذين أقروا بأن التدريب يساعد في تبني معايير جودة الخدمة؛ دعمتها النسبة المقدرة ب 8.2% من اجابات المبحوثين الذين أقروا بأن العمل الجماعي له دور في تطوير مهارات الموظفين وتليها نسبة 4.1% من اجابات المبحوثين الذين أقروا بأنه ينمي السلوك الإبداعي والنسبة الأخيرة قدرت ب 2% من اجابات المبحوثين الذين أقروا بأنه له دور في زيادة التمكين.

ومنه نفسر ذلك بأن التدريب ساهم في رفع مستوى التمكين لديهم من خلال العمل الجماعي ومن خلال التطوير والتحسين الدائم لمهارات الموظفين. والذي من خلاله يمكن تحقيق الأهداف في أقصى سرعة ممكنة وبالتالي بجودة وكفاءة عالية، فالتمكين في الحماية المدنية يتحقق من خلال العمل الجماعي وليس العمل الفردي وبالتالي فإن التدريب دون العمل على توحيد الجهود وتعزيز على العمل الجماعي لا يمكن الأفراد خاصة في ظل مواجهة المخاطر نظرا لدرجة قوتها وصعوبة مواجهتها يمكن مواجهة تلك القوة من خلال العدد أي العمل الجماعي.

وبالتالي يتحقق تمكين المورد البشري للمؤسسة.

جدول رقم (14): يبين أهمية التدريب

| النسبة المئوية | التكرار | تكمن أهمية التدريب في: |
|----------------|---------|-----------------------------|
| 50% | 25 | السيطرة على الأخطار |
| 24% | 12 | تنمية القدرات و روح الإبداع |
| 26% | 13 | تحسين مستوى جودة الأداء |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه رقم 13 والذي يوضح أهمية التدريب نلاحظ أن 25 مفردة أي نسبة 50% أقرروا بأنها تكمن في السيطرة على الأخطار، و13 مفردة أي نسبة 26% أقرروا بأنها تكمن في تحسين مستوى جودة الأداء، في حين 12 مفردة أي نسبة 22% أقرروا بأنها تكمن في تنمية القدرات وروح الابداع.

وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب يساهم بنسبة كبيرة في السيطرة على أخطار العمل وهذه النتيجة منطقية كون طبيعة نظام عمل المؤسسة الذي أجرينا فيه الدراسة (الحماية المدنية) والتي كل مهامها لإدارة المخاطر مع الاهتمام بجودة الأداء التي هي حاجة مهمة للمؤسسة والتي تحتاج لأداء فعال وبدون أخطاء وفي أقصى سرعة ممكنة، بالتالي فإن التمكين له القدرة على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

جدول رقم (15): يبين كيفية التدريب وعلى علاقته بصعوبات التفويض

| المجموع | عدم تقديم رئيسك التوجيهات اللازمة | عدم توفير الإمكانيات و المعلومات اللازمة | لا أملك الخبرة الكافية | صعوبات التفويض التدريب يشمل |
|------------|-----------------------------------|--|------------------------|---|
| 6 12% | 1 2% | 4 8% | 1 2% | كل مهام المؤسسة |
| 13 26% | 1 2% | 7 14% | 5 10% | مهام وظيفتي فقط |
| 31 62% | 3 6% | 22 44% | 6 12% | كل مهام المؤسسة بصفة عامة و مهام وظيفتي بصفة خاصة |
| 50 100% | 5 10% | 33 66% | 12 24% | المجموع |

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الوضحة في الجدول أعلاه رقم 14 والذي يبين شمولية التدريب و علاقته بالصعوبات التي يتلقاها المبحوثين عندما تفوض لهم السلطة نلاحظ أن النسبة الأعلى قدره ب 62% من اجابات المبحوثين الذين يتحصلون على تدريب يشمل مهام المؤسسة بصفة عامة ومهام وظيفتهم

بصفه خاصه حيث ساهم ذلك في صعوبات في أداء مهام عندما تفوض لهم السلطة والمتمثلة في عدم توفير الامكانيات والمعلومات اللازمة بنسبة 44% ونسبة 12% لعدم توفر الخبرة الكافية والنسبة الأخير كانت لعدم تقديم الرئيس التوجيهات اللازمة وقدرت ب 6%. في حين قدرة النسبة التالية ب 26% من إجابات المبحوثين الذين أقروا بأن التدريب يشمل على مهام وظيفتهم فقط؛ حيث أدى ذلك إلى عدم توفر الامكانيات والمعلومات اللازمة بنسبة 14% وعدم توفر الخبرة الكافية بنسبه 10% وعدم تقديم التوجيهات اللازمة من الرئيس بنسبة 2%. في حين قدرت النسبة الأخيرة ب 12% والتي أقرّ فيها مبحوثين أن التدريب الذي تحصلوا عليه يشمل كل مهام المؤسسة؛ ودعم هذه النسبة المبحوثين الذين لديهم صعوبات في التفويض السلطة من خلال عدم توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة بنسبة 8% أما صعوبات عدم توفر الخبرة الكافية وعدم تقديم الرئيس للمعلومات الكافية فكانتا بنسبة 2% لكل واحدة منها.

ومنه يمكن تفسير هذه المعلومات أن التدريب على مهام المؤسسة بصفة عامة ومهام الوظيفة بصفة خاصة فعّال أكثر وهو المعتمد في المؤسسة، فهو يمكن الأعوان من استلام صلاحيات أخرى، وما يعيق عملهم هو عدم توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لعملهم والتي تعتبر ركيزة للتمكين وبالتالي يؤدي نقص مهاراتهم وإلى نقص في جودة الأداء. واستنادا إلى نظرية التقسيم الإداري والتي أكدّ فيها فايول على أهمية وضرورة الإلمام بالأنشطة المؤسسية ككل نؤكد أهمية ونجاح التدريب الشامل وفعاليته للمؤسسة.

جدول رقم (16): يبين معنى التدريب للمبحوثين وعلاقته بتحسين الأداء

| المجموع | للتحكم أكثر في مخاطر العمل | لمواكبة تطورات العمل و المحافظة على جودة أدائي | لكسب حافز معين | ترقية في عملي | تحسين الأداء لأجل معنى التدريب |
|-------------|----------------------------|--|----------------|---------------|------------------------------------|
| 24 49.1% | 6 12.2% | 21 42.9% | 1 2% | 6 12.2% | استراتيجية لتحسين جودة الأداء |
| 22 44.9% | 14 28.6% | 8 16.3% | 2 4.1% | 3 6.1% | استراتيجية لتحقيق التطوير المستمر |
| 3 6% | 2 4.1% | / | 1 2% | 1 2% | استراتيجية للتحفيز و ممارسة السلطة |
| 49 100% | 22 44.9% | 29 59.2% | 4 8.2% | 10 20.4% | المجموع |

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 15 و الذي يوضح معنى التدريب للعاملين وعلاقته بتحسين الأداء الذي يقومون به حيث قدرت النسبة الأعلى ب % 48 من اجابات المبحوثين الذين أقررو أن تدريب يعتبر استراتيجية للتحسين مستمر؛ دعم هذه النسبة اجابات المبحوثين الذين يحسنون أدائهم لأجل مواكبة تطورات العمل والمحافظة على جودة الأداء بنسبة 42% ولأجل الترقية في العمل وكذلك التحكم في المخاطر قدرت بنسبة 12% لكل واحدة منهما ونسبة 2% كانت لي كسب حافز معين. في حين قدرت النسبة الثانية ب 44% من اجابات المبحوثين الذين أقررو بأنها استراتيجية لتحقيق التطوير المستمر؛ ودعم هذه الإجابة اجابات المبحوثين الذي يقومون بتحسين ادائهم لأجل تحكم أكثر في المخاطر بنسبة 28% تليها نسبة 16% من اجابات المبحوثين الذين أقر بانهم لأجل مواكبة تطورات والمحافظة على جوده الأداء ونسبة 6% لأجل الترقية. اما النسبة الأخيرة فكانت لكسب حافز معين و قدرت ب 4%. في حين قدرت النسبة الأخيرة ب 6% من اجابات المبحوثين الذين أقررو بأنه استراتيجية للتحفيز وممارسة السلطة الدعم هذه النسبة اجابات المبحوثين الذين يقومون بتحسين أدائهم لأجل تحكم أكثر في المخاطر بنسبة 4.1% و قدرت النسبة التالية ب 2% لكل من أجل الترقية ولكسب حافز معين.

وعليه يمكن تفسير هذه المعطيات أن استراتيجية تدريب تمثل استراتيجية لتحسين جودة الأداء وهذا ينعكس على مواكبة التطورات العمل وفي جودة الأداء. وتتوافر النظرية البيروقراطية مع فكرة تحسين الأداء من خلال التدريب وكذلك تشجع على تحسين المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للعمل بكفاءة وفعالية من خلال تدريب المناسب.

جدول رقم (17): يبين تم تقييم المبحوثين تدريب وعلاقته بنسبة الأخطاء وخلال أداء المهام

| المجموع | أحيانا | دائما | مهام بلا أخطاء درجة تقييم التدريب |
|------------|-----------|-----------|---|
| 24 48% | 11 22% | 13 26% | جيد |
| 25 50% | 14 28% | 11 22% | مقبول |
| 1 2% | 1 2% | ١ | سيء |
| 50 100% | 26 52% | 24 48% | المجموع |

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 17 الذي يوضح تقييم التدريب الذي تحصلوا عليه وعلاقته بالمهام التي يقومون بها دون أخطاء حيث قدرت النسبة الأعلى ب 50% من اجابات المبحوثين الذين أقرروا بأن التدريب الذي تحصلوا عليه مقبول ودعم هذه النسبة فئة الأعوان الذين أحيانا ما يقعوا في الأخطاء في أداء مهامهم بنسبة 28% ونسبة 22% للأعوان الذين دائما ما يقومون بمهام دون أخطاء. في حين قدرت نسبة الثانية ب 48% من اجابه المبحوثين الذين أقرروا بأنه جيد ودعم هذه النسبة الأعوان الذين دائما ما يؤدون مهامهم بلا أخطاء بنسبه 26% الذين أحيانا ما يتعرضون للخطأ بنسبة 22%. في حين قدرت النسبة الأخيرة ب 2% من اجابات الذين أقرروا أنه سيء ودعم هذه النسبة الأعوان الذين أحيانا ما يتعرضون للخطأ بنسبة 2%.

وعليه يمكن القول بأن التدريب في الحماية المدنية مقبول وناجح إلى حد ما وهذا ما انعكس على قلة ارتكاب الأخطاء نوعا ما، كما أن هناك فئة قليلة لم يعجبها التدريب.

جدول رقم (18): يبين مساهمة العمل الجماعي

| يساهم العمل الجماعي في: | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أداء المهام بكفاءة | 26 | 52% |
| التقليل من نسبة المخاطر | 9 | 18% |
| تحسين أداء الجماعة | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

يتضح من خلال الجدول رقم 18 الذي يوضح مساهمة العمل الجماعي لوحظ أن أغلبية أفراد العينة والذي قدر ب 26 مفردة أي نسبة 52% أقرروا بأنه يساهم في أداء المهام بكفاءة. و 15 مفردة أي نسبة 30% أقرروا أنه يساهم في تحسين أداء الجماعة. و 9 مفردات أي نسبة 18% أقرروا بأنه يساهم في التقليل من المخاطر.

وعليه يمكننا القول أن العمل الجماعي يساهم في أداء المهام بكفاءة و يحسن أداء الجماعة من خلال تنوع المهارات و مشاركة الآراء و المعلومات في وضع الخطط والاستراتيجيات لأداء المهام، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من نسبة المخاطر و التحكم فيها و بالتالي فإن العمل الجماعي مهم جدا في إدارة المخاطر.

جدول رقم (19): يبين تمثيل العمل الجماعي

| النسبة | التكرار | يتمثل العمل الجماعي في |
|--------|---------|---------------------------|
| 34% | 17 | مشاركة الأفكار والمعلومات |
| 12% | 6 | حل المشكلات |
| 54% | 27 | تقسيم العمل |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم 19 الذي يبين تمثيل العمل الجماعي نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والذي قدر ب 27 مفردة أي نسبة 54% في تقسيم العمل. و 17 مفردة اي نسبة 34% في مشاركة الافكار والمعلومات. و 6 مفردات اي نسبه 34% في حل المشكلات.

وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة أن العمل الجماعي يكون في تقسيم العمل وفي مشاركة الأفكار والمعلومات والتي من خلالها يتم التواصل والتنسيق لتحقيق الأهداف وبالتالي حل المشكلات بفعالية وكفاءة عن طريق تعاون والدعم؛ ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة ملتزمة بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية في اتخاذ القرارات تنفيذية.

جدول رقم (20): يبين أهمية العمل الجماعي

| النسبة | التكرار | تمكين أهمية العمل الجماعي |
|--------|---------|---------------------------------|
| 34% | 17 | تكوين الفرد وتطوير مهاراته |
| 12% | 6 | تبادل المعلومات واتخاذ القرارات |
| 54% | 27 | جودة أداء المهام |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم 20 والذي يبين أهمية العمل الجماعي ان 27 مفردة أي بنسبة 54% أقرروا بأنها تكمن في جودة أداء المهام، في حين 17 مفردة أي بنسبة 34% أقرروا بأنها تكمن في تكوين الفرد وتطوير المهارات، و 6 مفردات أي بنسبة 12% أقرروا بأنه يكمن في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

يمكن تفسير هذه المعطيات وهي منطقية جدا حسب طبيعة نظام عمل الحماية المدنية فبالعمل الجماعي وحدة يمكنهم الوصول إلى أهدافهم، وأداء مهامهم بجودة فهي صعبة ولا يمكن مواجهتها فرديا، لذا

فأن الأعوان يجب أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز المكانة لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة.

جدول رقم (21): يبين طرق التواصل داخل جماعة العمل

| النسبة | التكرار | طرق التواصل داخل الجماعة |
|--------|---------|--------------------------|
| 38% | 19 | الخطط التدريبية |
| 18% | 9 | استخدام كلمات بسيطة |
| 44% | 22 | اتباع القواعد و القوانين |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال بيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 21 الذي يوضح طرق التواصل داخل جماعة العمل حيث نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة والذي يمثل 22 مفردة أي نسبة 44% يتبعوا القواعد والقوانين في حين 19 مفردة أي نسبة 38% يتبع الخطط التدريبية و 9 مفردة أي نسبة 18% ما يتم إتباع الكلمات البسيطة.

ويمكن تفسير هذه المعطيات أن أفراد جماعة العمل يتبعون القواعد والقوانين في أداء مهامهم وذلك من خلال الخطط التدريبية والاستراتيجية الموضحة لأداء مهامهم التي تمكنهم من تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة والمدرسة بحكمة من قبل التي تسهل عليهم أدائهم وتحقق جودة الأداء من خلال تسهيل عملية إدارة المخاطر ودراسة الحركة، وبالتالي فإنّ التمكين هنا هيمني أي تنفيذ ما يطلب منهم فقط.

جدول رقم (22): يبين الطرق التي يتم اتباعها لنجاح فريق العمل

| النسبة المئوية | التكرار | الطرق التي يتم اتباعها لنجاح الفريق |
|----------------|---------|-------------------------------------|
| 38% | 19 | التدريب |
| 50% | 25 | العمل الجماعي |
| 12% | 6 | القيادة الجيدة |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 22 الذي يوضح الطرق التي يتم اتباعها لنجاح الفريق في مواجهة المخاطر، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والقدر ب 25 مفردة أي نسبة

50% أقرّوا أنه من خلال العمل الجماعي، و19 مفردة أي نسبة 37% أقرّوا بأنه من خلال التدريب، و6 مفردات أي نسبة 12% أقرّوا بأنه من خلال القيادة الجيدة.

وعليه يمكن تفسير هذه المعطيات أن العمل الجماعي له أهمية كبيرة لنجاح الفريق وذلك لما يحقق من نتائج سريعة وذات جودة على المهام من خلال اتحاد المهارات المتكاملة والمسؤولية الجماعية في تحقيق الأهداف المشتركة خاصة في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر فالتدريب دون العمل الجماعي لا يحقق الأهداف وهذا ما اتضح في الجدول رقم 12 ولنجاح الفريق يجب أن يكون هناك قيادة جيدة وتوحد وتقود مجهودات الفريق وتوجهها لتحقيق الهدف بالرغم من أنها مهمة جدا للفريق إلى أنها حصلت على أقل نسبة ربما لجهل الفريق على أهمية القيادة ونظرا لأغلبية العينية التي كلها اعوان تنفيذ.

وهذا ما تؤكدته نظرية صنع القرار أن التدريب يساهم في تقليل الحلول البديلة مما يؤدي إلى اختصار الوقت لاتخاذ القرار المناسب وكذلك نظرية الإدارة العلمية ما بينته من أهمية القيادة في تنسيق الجهود وتنظيم العمل.

جدول رقم (23): بين النقاط التي تجعل العمل الجماعي مهم

| النسبة المئوية | التكرار | العمل الجماعي مهم لأنه: |
|----------------|---------|---|
| 60% | 30 | يحقق جودة الأداء و يقلل من نسبة الخطأ |
| 16% | 8 | ينمي روح الإلتزام للمؤسسة و زيادة الثقة بين الأعضاء |
| 24% | 12 | مشاركة الآراء و تحسين الأداء |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال جدول أعلاه رقم 23 والذي يوضح بعض النقاط التي تجعل العمل الجماعي مهم نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة قدر ب 30 مفردة أي بنسبة 60% الذين رأوا أنه يحقق جودة الأداء ويقلل من نسبة الخطأ في حين أن 12 مفردة أي نسبة 24% من يروا بأنه مهم لمشاركة الآراء وتحسين الأداء وأخيرا فإن 8 مفردة أي نسبة 16% الذين أقرّوا بأنه ينمي روح الإلتزام للمؤسسة وزيادة الثقة بين الأعضاء.

وعليه يمكن التفسير بأن العمل الجماعي يحقق جودة الأداء ويقلل من نسبة الخطأ مما يساعد ذلك في تحقيق المنافسة والوصول الى أداء متميز وهذا ما حققه أعوان الحماية المدنية في زلزال تركيا الأخير حين قاموا بعمل مميز وتحصلوا على جوائز تقديرا لهم، الأمر الذي يساهم في زيادة الثقة بين الأعضاء وبالتالي زيادة روح الإلتزام للمؤسسة هذا كله راجع لمشاركة الآراء والتحسين المستمر للأداء من خلال تدريبات التي يقومون بها.

ومنه نستنتج أن العمل الجماعي له تأثير كبير في تمكين للعاملين من خلال تعاون وتفاعل أعضاء المجموعة لحل المشكلات خاصة في ظل التحديات الجديدة والمشاكل لذا فإن الأفراد يجب أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز المكانة لحل مشكلات وبلوغ الأهداف.

جدول رقم (24): يبين هدف العمل الجماعي وعلاقته بالتقسيم المهام

| المجموع: | زيادة روح الإنتماء للمؤسسة | الوصول إلى نتيجة سريعة | التخصص في المهام أكثر و أدائها بجودة | تُقسم المهام العمل الجماعي |
|------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 30 60% | 3 6% | 13 26% | 14 28% | زيادة الكفاءة لتفادي الأخطاء |
| 16 16% | 3 6% | 8 16% | 5 10% | الإحاطة و التناسق و تحسين الأداء |
| 4 4% | 1 2% | 2 4% | 1 2% | الاستجابة و التدقيق |
| 50 100% | 7 14% | 23 46% | 20 100% | المجموع |

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 24 الذي يبين هدف العمل الجماعي وعلاقته بتقسيم المهام حيث قدرت النسبة الأعلى ب 60% من اجابات المبحوثين الذين اقرروا بأن هدف العمل الجماعي يتمثل في زيادة الكفاءة لتفادي الأخطاء؛ دعم هذه النسبة الأفراد الذين يروا أن الهدف من تقسيم العمل هو التخصص في المهام أكثر وأدائها بجودة بنسبة 28% والنسبة الثانية التي قدرت ب 26% كانت للوصول إلى نتيجة سريعة وأخيرا لزيادة روح الإنتماء للمؤسسة وقدر ب 6%، في حين قدرت النسبة الثانية ب 32% من إجابات المبحوثين الذين أقرروا بأن هدف العمل الجماعي هو الإحاطة والتناسق و تحسين الأداء؛ ودعم هذه النسبة اجابات الأعوان الذين رأوا أن الهدف من تقسيم الأعمال هو الوصول إلى نتيجة سريعة بنسبه 16% والنسبة التالية للتخصص في المهام أكثر وأدائها بجودة وقدر ب 10% و قدرت النسبة الأخيرة ب 6% من اجابات المبحوثين الذين يروا أنها لزيادة روح الإنتماء للمؤسسة، في حين قدرت النسبة الأخيرة ب 8% من اجابات المبحوثين الذين أقرروا بأن العمل الجماعي يهدف إلى الاستجابة والتدقيق؛ والدعم هذه النسبة الأعوان الذين يروا بأن المهام تقسم لأجل الوصول إلى نتيجة سريعة بنسبة 4% والذين

رأوا بأنها للتخصص في المهام أكثر وأدائها بجودة والذين رأوا بأنها لزيادة الانتماء للمؤسسة بنسبة 2% لكل واحد منها.

يمكن تفسير ذلك بان العمل الجماعي يهدف إلى زيادة الكفاءة مما يؤدي إلى جودة في الأداء فمن بين أهم أبعاد الجودة الاستجابة والتدقيق التي تحقق من خلال العمل الجماعي، بالتالي فإن العمل الجماعي لما يحقق من نتائج ايجابية وتقسيم العمل والتعاون وتوحيد الجهود يؤدي إلى تحقيق جودة الأداء وهذا ما أكده فيبر في نظريته البيروقراطية خلال وصفه للسلوك الذي ينبغي أن تتصف به المؤسسة من بينه توزيع الأعمال على الأفراد.

كما أكد فايول في وظائف الإدارة الخمسة على أهمية تنسيق الجهود للنجاح للفريق.

جدول رقم (25): يبين المشاركة في قرارات العمل وعلاقته بتحمل أعباء العمل

| المجموع | أتمتع باليقظة و التركيز أثناء العمل | تقديم حلول جديدة | توظيف مهاراتي و قدراتي في أداء المهام | تحمل أعباء العمل المشاركة في اتخاذ القرارات |
|------------|-------------------------------------|------------------|---------------------------------------|---|
| 24 28% | 8 16% | 1 2% | 15 30% | دائما |
| 25 30% | 6 12% | 7 14% | 12 24% | أحيانا |
| 1 2% | 1 2% | / | / | أبدا |
| 50 100% | 15 30% | 8 16% | 27 52% | المجموع |

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 25 والذي يبين مدى مشاركة الأعوان في اتخاذ القرارات وعلاقته بتحمل أعباء العمل حيث قدرت النسبة الأعلى بـ 50% من إجابات المبحوثين الذين أحيانا ما يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث دعم هذه النسبة إجابات المبحوثين الذين يقومون بتوظيف مهارات القدرات في أداء المهام بنسبة 30%، والتمتع باليقظة والتركيز أثناء العمل بنسبة

16%، والنسبة الأخيرة لتقديم حلول جديدة وقدرت 14%، في حين قدرت النسبة التالية 48% من إجابات المبحوثين الذين دائماً ما يتم مشاركتهم في اتخاذ قرارات العمل، ودعم هذه النسبة من خلال تحمل أعباء الأعمال للموظفين الذين يوظفون المهارات والقدرات في أداء المهام بنسبة 30% والتمتع بالليقظة والتركيز أثناء العمل بنسبة 16% وتقديم حلول جديدة بنسبة 2% في حين قدرت النسبة الأخيرة ب 2% من إجابات المبحوثين الذين أقرروا بأنه لا يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ودعم هذه النسبة الأعوان الذين يتمتعون بتحمل أعباء العمل من خلال التمتع بالليقظة والتركيز أثناء العمل بنسبة 2%.

ويمكن تفسير ذلك أن معظم أفراد العينة أحياناً ما يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات وخاصة الذين يتمتعون بتقديم حلول جديدة في عملهم وترجع قلت اشراكهم في اتخاذ القرارات إلى طبيعة العمل ووحدة اصدار الأوامر والقيادة للفريق، ومع ذلك فإن هناك فئة ما يتم دائماً اشراكهم في اتخاذ القرارات من خلال أدائهم الجيد ومهاراتهم، حيث يتم اشراكهم لاختيار قرارات مناسبة ورشيده لأن لكل منهم اسهاماً مفيداً وهذا ما يجعل القرار الجماعي أكثر مصداقية وفعالية.

جدول رقم (26): يبين سبب تفويض السلطة للأعوان وعلاقته بسنوات الخبرة

| المجموع | أكثر من 20 سنة | من 16 إلى 20 سنة | من 11 إلى 15 سنة | من 5 إلى 10 سنوات | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة تفويض السلطة |
|------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|------------------------------|
| 11 22% | 3 6% | 3 6% | 1 2% | 2 4% | 2 4% | جودة أدائي |
| 33 66% | 4 8% | 7 14% | 10 20% | 10 20% | 2 4% | سنوات الخبرة |
| 12 24% | 1 2% | 3 6% | 3 6% | 2 4% | 3 6% | مجال التخصص |
| 50 100% | 7 14% | 10 20% | 13 26% | 14 28% | 6 12% | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 26 والذي يوضح سبب تفويض السلطة للأعوان و علاقته بسنوات الخبرة حيث نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 66% من اجابات الأفراد الذين أقرروا أن السلطة تفوض لهم حسب سنوات الخبرة؛ ودعم هذه النسبة فئة الاعوان الذين تتراوح سنوات لديهم من 5 الى 10 سنوات و من 11 الى 15 سنة بنسبة 20% لكل فئة تليها فئة الأعوان الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 16 الى 20 سنة بنسبة 14% تاليها فئة الأعوان التي تتراوح خبرتهم اكثر من 20 سنه

بنسبة 6% وأخيرا دعم هذه الإجابة فئة الأعوان الأقل من خمس سنوات بنسبه 4%، في حين قدرت نسبة 24% من اجابات المبحوثين الذين أقروا أن السلطة تفوض إليهم حسب مجال التخصص؛ دعم هذه النسبة فئة الأعوان الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات و من 11 إلى 15 سنة والفئة التي سنوات الخبرة لديهم من 16 الى 20 سنه بنسبه 6% لكل واحد منهم تاليها فئة الأعوان الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 11 الى 15 سنه بنسبه 4% واخيرا فئة الاكثر من 20 سنه خبره بنسبه 2%، في حين قدره النسبة الأخيرة ب 22% لجودة الأداء دعم هذه النسبة فئة الأعوان الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 16 إلى 20 سنة وفئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 6% لكل واحدة منهما، وتليها فئة الأعوان الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات وفئة الأعوان الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 4% وأخيرا فئة الأعوان الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 الى 15 سنة بالنسبة 2%.

يمكن تفسير معطيات هذا الجدول الاحصائي سبب اجماع مبحوثين على اجابات سنوات الخبرة إلى أن الفرد يمكن لهم من خلال سنوات الخبرة أن يكتسب جودة في أداء مهامه والتخصص أكثر في مهامه الأمر الذي يسهل عليه تحمل الأعباء واتخاذ القرارات لأن له خبرة لسنوات في عمله التي تمكن له الخبرة الكافية من خلال التدريبات والمهام التي قام بها، وهذا ما أكده فيبر في نظريته البيروقراطية خلال تحديده لسلوك المنظمة من خلال تحويل صلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها على وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

جدول رقم (27): يبين أهمية تفويض السلطة

| أهمية تفويض السلطة | التكرار | النسبة |
|------------------------------|---------|--------|
| التحكم في الأخطار و إدارتها | 14 | 28% |
| حل المشكلات | 06 | 12% |
| أداء المهام في وقتها و بجودة | 30 | 60% |
| المجموع | 50 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه رقم 27 الذي يوضح أهميه تفويض السلطة نلاحظ أن أكبر عدد من أفراد العينة قدر ب 30 مفردة أي نسبة 60% أقرؤ بأنه مهم في أداء المهام في وقتها وبجودة، في حين 14 مفردة أي بنسبه 28% أقرؤ بأنه يساعد في التحكم في الأخطار وإدارتها، بينما 6 مفردات أي نسبة 12% أقرؤ بأنه يساعد في حل مشكلة.

وعليه يمكن تفسير هذه النتائج أن الإدارة لها ثقة كبيره في مرؤوسها حيث يتم تفويض لهم السلطة في بعض الحالات الطارئة مع التحفظ وتحديد نطاقا مسؤولية لنجاح فريق طبعا تحت نطاق مسؤولية الرئيس

ويساهم هذا في زيادة الثقة للمرؤوسين ولالإدارة فيهم وبالتالي زيادة القدرات وتفويض السلطة لهم وهذه أولى خطوات تمكين.

واستنادا الى النظرية البيروقراطية فإن التفويض يكون للأفراد ذوي الكفاءة والعمل الجيد.

جدول رقم (28): يبين مدى قدرت المبحوثين على اتخاذ القرارات بكفاءة دون الرجوع الى الرئيس:

| النسبة المئوية | التكرار | يمكنني اتخاذ قرارات عملي |
|----------------|---------|--------------------------|
| 14% | 7 | دائما |
| 66% | 33 | أحيانا |
| 20% | 10 | أبدا |
| 100% | 50 | المجموع |

تشير المعطيات الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 28 أن أغلبية أفراد العينة والذي قدر ب 33 مفردة نسبة 66% أحيانا ما يمكنهم اتخاذ قرارات عملهم، في حين 10 مفردات أي نسبة 20% لا يمكنهم اتخاذ قرارات عملهم، بينما 7 أفراد أي نسبة 14% أقرروا بأنهم دائما ما يخذوا القرارات التي تأخذ عملهم دون الرجوع الى رئيسهم.

وعليه يمكن تفسير هذه النتائج أن هذا راجع إلى نقص تدريب أو نقص المعلومات الكافية عن العمل كما تبين في الجدول رقم 11 وإلى انعدام الثقة في المرؤوسين حيث يتم الرقابة عليهم دائما هذا ما يؤدي لديهم كسل وعدم القدرة في اتخاذ القرارات، وهذا ما لاحظناه على بعض الأعوان عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية هناك درجة كبيرة من الرقابة عليهم، وترجع تلك الرقبة إلى عدم كفاءة المورد بشري وهذا يمكن انعكاسه على نجاح وفعالية التدريب.

جدول رقم (29): يبين نوع تفويض السلطة مقارنة بالرتبة

| المجموع | عون | عريف | رقيب | مساعد | ملازم | ملازم أول | الرتبة / نوع التفويض |
|------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------------------------|
| 5 10% | 2 4% | 1 2% | / | / | / | 2 4% | تفويض توقيعي |
| 42 84% | 20 40% | 14 28% | 1 2% | / | 4 8% | 3 6% | تفويض لأداء مهام |
| 3 6% | 1 2% | 1 2% | / | 1 2% | / | / | تفويض لاتخاذ قرارات |
| 50 100% | 23 26% | 16 32% | 1 2% | 1 2% | 4 8% | 5 10% | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 29 و الذي يوضح نوع تفويض السلطة مقارنة بالرتبة أن النسبة الأعلى قدرت ب 84% منا اجابات المبحوثين الذين قالو بأن المهام المفوضة إليهم تكون لأداء مهام؛ دعم هذه النسبة فئة رتبة عون بنسبة 40% ثم رتبة عريف بنسبة 28% تليها رتبة ملازم بنسبة 8% و تليها رتبة ملازم أول بنسبة 6% ثم رتبة رقيب بنسبة 2%، في حين قدرت النسبة الثانية ب 10% لإجابات المبحوثين الذين أقروا بأن المهام المفوضة اليهم تكون في مجال توقيعي دعم هذه النسبة فئة الأعاون و ملازم أول بنسبة 4% لكل رتبة منهما و دعمها كذلك فئة عريف بنسبة 2%، أخيرا نسبة 6% من اجابات المبحوثين الذين أقرو بأنهم يتلقون تفويض لاتخاذ قرارات بنسبة 6%؛ دعم هذه النسبة فئة رتبة مساعد رتبة عريف ورتبة عون بنسبة 2% لكل واحدة منهما.

وعليه يمكن تفسير هذه المعطيات بأن مؤسسة الحماية المدنية لا تتبنى نظام المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة لرتبة الأعاون وهذا راجع لطبيعة العمل الصعب الذي يحتاج قرارات محكمة واستراتيجيات معدلة من قبل ومدربون عليها بالتالي فإن التفويض يكون لأداء المهام ودور السلطات العليا يكون دور المرشد والموجه وليس الضابط والمراقب.

جدول رقم (30) بين كيفية تعامل المبحوثين مع المخاطر التي يتم فيها التفويض السلطة لهم

| النسبة | التكرار | أتعامل مع المخاطر التي يتم فيها تفويض السلطة لي ب: |
|--------|---------|---|
| 20% | 10 | أتصل مباشرة بالإدارة العليا |
| 34% | 17 | مشاركة العاملين في إيجاد حل ملائم |
| 46% | 23 | اتصرف بحكمة من خلال خبرتي المهنية |
| 100% | 50 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 30 والذي يبين كيفية تعامل المبحوثين مع المخاطر عندما تفوض لهم السلطة حيث أن 23 مفردة أي نسبة 46% من يتصرفوا بحكمة من خلال خبرتهم المهنية. في حين 17 مفردة أي نسبة 34% من يقومون بمشاركة العاملين في إيجاد حل لائم و10 مفردات أي نسبة 20% من يتصلوا بالإدارة العليا.

وعليه يمكن القول بأن المخاطر فجائية وسريعة لذلك فهي لا تحتاج لتضييع وقت وهذا ما يفسر تصرف الأعوان من خلال خبرتهم المهنية ومعرفتهم وبناء على ذلك تم تقييم الوضع ومن ثم مشاركة العاملين في إيجاد حل الملائم في مواجهة الأخطار الأمر الذي يؤدي إلى القضاء بسرعة والقدرة على التحكم فيه، الأمر الذي يؤكد لنا مدى تمكن الأعوان.

جدول رقم (31): يبين تأثير السلطة على المهام الأصلية

| النسبة | التكرار | تمثل لك السلطة |
|--------|---------|--------------------|
| 24% | 12 | امتنياز |
| 32% | 16 | عبي و مسؤولية |
| 44% | 22 | اعتراف بجودة أدائي |
| 100% | 50 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 31 أن أغلبية أفراد العينة والذي قدر ب 24 مفردة بالنسبة 48% أقروا بأن التفويض يؤدي الى إكساب مهارات جديدة لأداء المهام. في حين أن 14 مفردة أي نسبة 28% من أفراد العينة أقروا بأنه يساهم في سرعة العمل مما يؤدي إلى تقليل المخاطر و12 مفردة أي نسبة 24% من أفراد العين أقروا بأنه يؤدي زيادة جودة الأداء.

وعليه يمكن القول بأن تفويض السلطة وبما له أهمية في أداء المهام بجودة فهو كذلك يؤثر على الأفراد وإيجابيا مما يكسبهم مهارات جديدة تساعد في تحسين أداءهم وزيادة مستوى الكفاءة لديهم من خلال تحملهم المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة.

الجدول رقم (32): بين تمثيل السلطة للمبحوثين

| النسبة المئوية | التكرار | يؤثلا تفويض السلطة على مهامي الأصلية ب |
|----------------|---------|--|
| 48% | 24 | اكتساب مهارات جديدة لأداء مهامي |
| 24% | 12 | زيادة جودة الأداء |
| 28% | 14 | سرعة العمل مما يؤدي إلى التقليل في المخاطر |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه رقم 32 والذي يبين تمثيل السلطة للأعوان حيث يمثل أكبر عدد 22 مفردة أي نسبة 44% أقرروا بأنها تمثل اعتراف بجودة أدائهم. في حين 16 مفردة والتي تمثل 32% تمثل لهم عبئ ومسؤولية. بينما 12 مفردة أي نسبة 24% أقرروا بأنها امتياز.

وعليه يمكن تفسير هذه المعطيات على أن السلطة تُمنح للفرد المتمكن من عمله والذي يمكنه إتخاذ القرارات الأصح الأمر الذي يمثل اعتراف صريح بجودة الأداء في حين يراها البعض عبئ ومسؤولية نتيجة الأعباء التي تكلف له لحظها وهو المسؤول عن أدائها وجودتها.

الجدول الرقم (33): والذي يوضح الرضا عن أداء المهام

| النسبة المئوية | التكرار | انت راض على أداء مهامك لأنك |
|----------------|---------|--|
| 58% | 29 | أصح الأخطاء التي أقع فيها أثناء قيامي بعملتي |
| 30% | 15 | أستمتع بوقتي في عملي |
| 12% | 6 | أجد سهولة في أداء عملي |
| 100% | 50 | المجموع |

استنادا للجدول الرقم 33 والذي يوضح رضا أعوان الحماية المدنية عن أداء المهام حيث نلاحظ أن غالبية أفراد العينة والذي يمثل 29 مفردة أي بنسبة 58% تقوم بتصحيح الأخطاء الذي تقع فيها أثناء القيام بالعمل و15 مفردة بنسبة 30% تستمتع بوقتها عند أداء العمل في حين أن 6 مفردات أي نسبة 12% تجد أن هناك سهولة في أداء العمل.

ويمكن تفسير ذلك أن معظم أفراد العينة يقومون بمهامهم بجودة وتمكنين من عملهم لأنهم يقومون بتصحيح أخطائهم أثناء الأعمال وسهولة الأداء تعكس الجودة وتمكين العاملين.

الجدول رقم (34): يبين القيام بمهام في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | عند قيام بمهام في عملك |
|----------------|---------|-------------------------------------|
| 30% | 15 | تتلقى أضرار جسدية تحد من أداء مهامك |
| 48% | 24 | تؤدي عملك بسهولة و في الوقت المناسب |
| 22% | 11 | تتوفر جميع الأدوات المطلوبة |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح القيام بالمهام في العمل من طرف أعوان الحماية المدنية حيث نلاحظ ان أكبر عدد من افراد العينة قدر ب 24 مفردة أي نسبة 48% تقوم بأداء العمل بسهولة في الوقت المناسب وأن 15 مفردة أي نسبة 30% تتقي أضرار جسدية تحد من أداء مهامهم، في حين أن 11 مفردة أي بنسبة 22% تتوفر لها جميع الأدوات المطلوبة لأداء مهامها.

وعليه نفسر ذلك بأنه معظم أفراد العينة يقومون بأداء مهامهم في الوقت المناسب وبسهولة، أي بجودة وأحيانا ما يتلقون أضرار جسدية أو عدم توفر الأدوات مما يؤدي ذلك الى نقص في جودة أدائهم.

الجدول رقم (35): يبين طرق تحسين الأداء

| النسبة المئوية | التكرار | تقوم بتحسين أدائك كل فترة من خلال |
|----------------|---------|-----------------------------------|
| 50% | 25 | التدريب |
| 32% | 16 | تبادل المعلومات مع الزملاء |
| 18% | 9 | تطوير المعرفة وتنمية الإبداع |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال جدول رقم 35 الذي يوضح طرق تحسين أعوان الحماية المدنية لأداء المهام، حيث نلاحظ أن غالبية أفراد العينة والمقدرة ب 25 مفردة أي نسبة 50% تعتمد على التدريب كوسيلة لتحسين الأداء، في حين أن 16 مفردة أي نسبة 32% تقوم بتبادل المعلومات مع الزملاء من أجل تحسين الأداء في العمل، وأخيرا 9 مفردات أي نسبة 18% تعتمد على تطوير المعرفة وتنمية الإبداع في تحسين الأداء.

ونفسر ذلك بأن الأعوان يقومون بتحسين أدائهم من خلال التدريب وهذا ما يؤدي إلى زيادة كفاءاتهم وتحقيق الجودة وهذا ما اتضح في الجدول رقم 10 ورقم 12 واللذان يبينان أهمية التدريب في تحسين أداء الجماعة وكذلك تبادل المعلومات مع الزملاء يساهم في تحسين الأداء وهذا ما لاحظناه أن الأعوان يقومون بالتعاون وتصحيح أخطاء بعضهم من خلال تبادل المعلومات وقوة العلاقة بين الزملاء التي لا تتسم بالطابع الرسمي للمؤسسة.

الجدول رقم (36): يبين طرق تقييم أداء الأعوان

| النسبة المئوية | التكرار | يتم تقييم أدائك عن طريق |
|----------------|---------|---|
| 52% | 26 | تقييم ذاتي و ادراك نقاط الضعف و العمل على تحسينها |
| 28% | 14 | من قبل المدير و من خلال نموذج خاص بالتقييم |
| 20% | 10 | من خلال الأخطاء المرتكبة في العمليات المحققة |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال جدول رقم 35 والذي يوضح طرق تقييم أداء أعوان الحماية المدنية، حيث نلاحظ أن أكبر عدد من أفراد العينة، والمقدر ب 26 مفردة بنسبة 52% تقوم بتقييم ذاتهم وإدراك نقاط الضعف والعمل على تحسينها، وأن 14 مفردة أي بنسبة 28% يتم تقييمها من طرف المدير وذلك من خلال نموذج خاص بالتقييم، في حين أن 10 مفردات أي نسبة 20% تقيم أدائها من خلال الأخطاء المرتكبة في العمليات المحققة.

ويمكن تفسير ذلك أن الأعوان يتمتعون بروح الإنتماء للمؤسسة ما يساهم ذلك في تحسين أداء الأفراد بنفسهم وبالتالي تحقيق التمكين لديهم.

سادسا: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

يعرف التمكين بأنه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تخصهم في نطاق المسؤولية المحددة لهم، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجل المنظمة، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها مع توفير الظروف الملائمة للعامل لتلبية ذلك، وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى علاقة التمكين لإدارة المخاطر جودة أداء المورد البشري كونه أهم مورد في المؤسسة والذي من خلاله يمكن تحقيق غاية المؤسسة وهدفها الموضوعية، لذا وجب الاهتمام به وتهيئة الظروف الملائمة له وتهيئته بحد ذاته لتحقيق أداء فعال، وخاصة ونحن في عصر المخاطر والبحث عن الأمان المفقود، ولتعمق أكثر في الموضوع خصصت فرضية بحثنا العامة هي: هل توجد علاقة بين التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري وخصصنا مؤسسة الحماية المدنية لولاية قالمة وبالتحديد الوحدة المركزية بقالمة -زوارعة السبتي المدعو زوارعة- حيث تضمنت الدراسة على فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية وهذا بهدف الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث كانت فرضية الرئيسية كالتالي: توجد علاقة بين تمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري التي تم تفسيرها من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: والتي تمت صياغتها كالتالي:

" يؤثر التدريب في ترقية جودة أداء المورد البشري "

فمن خلال الاحصائيات المتحصل عليها من تفرغ البيانات لآراء الأعوان يمكن القول إن التدريب يساهم في سرعة التدخل وتقليل الخطأ هذا بنسبة 37% وله أهمية كبيرة في السيطرة على الأخطاء وهذا بنسبة 51.6% لأن التدريب يشمل على كل مهام المؤسسة بصفة عامة ومهام الوظيفة بصفة خاصة كما يعتبر التدريب إستراتيجية لتحسين جودة الأداء بنسبة 69.1% وأن أغلبية الأعوان يقيمون التدريب بتقييم مقبول وهذا بنسبة 50%، وبالتالي الفرضية محققة.

الفرضية الجزئية الثانية: وتمت صياغتها كالتالي:

" قوة العمل الجماعي لإدارة المخاطر تؤثر في جودة أداء المورد البشري. "

من خلال تحليلات الجداول والنسب الإحصائية فإن العمل الجماعي يساهم في أداء المهام بكفاءة بنسبة 52.4%، حيث يتمثل العمل الجماعي في تقسيم العمل بنسبة 51.1% وتمكن أهمية ذلك في جودة أداء المهام بنسبة 55.1%، حيث يتم التوصل داخل الجماعة من خلال اتباع القواعد والقوانين بنسبة 44% ولنجاح الفريق فإن العمل الجماعي يساهم في ذلك بنسبة 50% وهو مهم لأنه حقق جودة الأداء وقلل من

نسبة الخطأ بنسبة 52.5% كما يهدف العمل الجماعي وتقسيم المهام إلى زيادة الكفاءة لتفادي الأخطاء والوصول إلى نتيجة سريعة بنسبة 60%. وبالتالي الفرضية محققة.

الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تمت صياغتها كالتالي:

" تفويض السلطة يساهم في تعزيز الإحساس بالمسؤولية للمورد البشري."

من خلال تحليلات الجداول والنسب الإحصائية فإن تفويض السلطة يكون من خلال سنوات الخبرة بنسبة 66% وتكمن أهمية تفويض السلطة في أداء المهام للأعوان بنسبة 59.3% ومعظم التفويض يكون في أداء المهام للأعوان بنسبة 84% حيث يتم التعامل مع المخاطر التي يتم فيها تفويض السلطة للأعوان بتصرف وبحكمة من خلال الخبرة المهنية بنسبة 44.8%، وتؤثر تفويض السلطة باكتساب مهارات جديدة لأداء المهام بنسبة 48% وتفويض السلطة تمثل للأعوان اعتراف بجودة الأداء بنسبة 44% ، وبالتالي الفرضية محققة.

سابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

وقد توصلنا في دراسات إلى أن للتمكين إدارة المخاطر علاقة قوية بجودة أداء المورد البشري وهذا أما تؤكد العديد من الدراسات:

كالدراسة التي قام بها غادري سعود الهاجري 2011 بعنوان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين وكذلك دراسة فوزية بروسلي 2017 بعنوان أثر التمكين في الأداء البشري. وقد أوضحت الدراسات أهمية التدريب وأثره في تمكين المورد البشري وانعكاس ذلك على الأداء وهذا توصلنا إليه في دراستنا.

كدراسة أخرى قامت بها بو بكر فريدة بعنوان 2012 بعنوان: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات والتي توصلت إلى أن التدريب له دور كبير في تطوير قدرات ومهارات المورد البشري واكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا هذه والتي تحقق وتؤكد دور تمكين الأفراد في إدارة المخاطر من خلال أبعاده: التدريب العمل الجماعي التفويض السلطة.

كذلك دراسة حوة قويدر بعنوان 2021 التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي والدراسة الأجنبية للباحث Grace Chacha Busara بعنوان تأثير تمكين الموظفين على الأداء المؤسسي. وقد أوضحت الدراسات مدى فعالية التمكين في فعالية أداء الأفراد ومدى الارتباط الكبير بينهما، وتوافقت مع دراستنا من خلال تأثير التمكين على جودة أداء المورد البشري وذلك من خلال بعد العمل الجماعي للتمكين.

دراسة أخرى هي دراسة دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة 2014 بعنوان أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة وتوصلت الدراسة إلى الدور الذي يحققه التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعد العمل الجماعي وأهمية في تحقيق المواطنة التنظيمية وبالتالي تحقيق أداء فعال وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا وأهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق إدارة المخاطر والوصول لجودة الأداء.

دراسة أجنبية قام بها Peters silvia chigozirim 2008 والتي أكدت على وجود علاقة بين التمكين وجودة الخدمة وأهمية تشجيع المورد البشري وتركيز الإدارة على تمكينه لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أداء متميز يرضي العميل وهذا ما توصلنا إليه ويتوافق مع دراستنا من خلال التمكين لإدارة المخاطر ودوره في تحقيق جودة الأداء.

خامسا: النتائج العامة:

من خلال ما تداولته دراستنا في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية، ومن خلال نتائج الاستمارة وبعد تحليلها وتفسيرها، تم استخلاص عدة نتائج في ضوء الفرضيات، فقد تمكنا من التأكد من صدق وصحة فرضيات الدراسة بنسبة عالية حيث توصلنا إلى:

- يساهم التدريب في سرعة التدخل والتقليل الخطأ وله أهمية كبيرة في السيطرة على المخاطر.
 - يعتبر التدريب استراتيجية لتحسين جودة الأداء.
 - يساهم العمل الجماعي في أداء المهام بكفاءة من خلال تقسيم العمل.
 - للعمل الجماعي أهمية في تحقيق جودة الأداء.
 - يتم تواصل وتنسيق أداء الجماعة من خلال اتباع القواعد والقوانين والعمل الجماعي هو الذي يؤدي لنجاح فريق العمل.
 - تقسيم المهام مهم جدا لأداء الجماعة فهو يهدف إلى تفادي الأخطاء والوصول إلى نتيجة سريعة.
 - يؤدي تفويض السلطة إلى أهمية تكمن في أداء المهام في وقتها وبجودة لأن معظم التفويض يكون لأداء المهام.
 - يتم التعامل مع الأخطار التي يتم فيها تفويض السلطة بالتعامل بحكمة من خلال الخبرة المهنية.
 - يؤثر التفويض السلطة على اكتساب مهارات جديدة.
 - يعتبر تفويض السلطة اعتراف بجودة الأداء.
- من خلال هذا يمكننا أن نستنتج النتيجة العامة للدراسة والتي مفادها أن التمكين لإدارة المخاطر له علاقة طردية لجودة أداء المورد البشري، أي أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت في ظل النتائج المتحصل عليها.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر التي قمنا بالاعتماد عليها في هذه الدراسة من منهج و أدوات و العينة المستخدمة و أهم مجالات الدراسة، التي لها دور أساسي في بناء الدراسة الميدانية، وبهذا نكون قد أوضحنا أهم الاجراءات الميدانية التي قمنا بها. كما تم عرض وتحليل إجابات المبحوثين ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات للوصول إلى إثبات صحة الفرضيات الفرعية وبالتالي إثبات صحة الفرضية العامة، كما تم التطرق إلى نتائج في ضوء الدراسات السابقة وذلك لمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

خاتمة

تعد المخاطر والانتشار الزائد لمفهوم الخطر من أهم مواضيع البحث الراهنة، فهي وليدة العولمة والتطور التكنولوجي لذا فلا يمكن إزالتها أو تجاوزها، الأمر الذي يستدعي الاستعداد لها ومواجهتها من خلال مورد بشري متمكن من تحديد وتقييم تلك المخاطر بشكل أفضل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعامل معها بطريقة فعالة وسريعة، حيث يؤثر ذلك على أداء المورد البشري بشكل مباشر، فعندما يكون المورد البشري مدرب ومؤهل بشكل جيد، يتمكن من أداء المهام المطلوبة منه بشكل أفضل وأكثر كفاءة وبالتالي يتم تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

تعتبر درجة قوة المخاطر بمختلف أنواعها كدرجة قوة الحرب لما تخلفه من خسائر مادية وبشرية تؤثر بالدرجة الأولى على فئة أعوان الحماية المدنية كونهم المتصدي الأول لها وهي مسؤولية على عاتقهم، ولي مواجهة تلك القوة يجب وضع استراتيجيات تقييمية لتلك المخاطر وتوضح الطرق لمواجهتها و ثم وضع تعديلات عليها وهذا مع اختيار علمي ودقيق للمورد البشري وتدريبه وتأهيله لمواجهة ذلك ولأداء المهام الموكلة إليهم بجودة والتي من خلالها يتحقق نجاح العمل وإرضاء العميل وزيادة شعور السيطرة للمورد البشري التي من خلاله يعمل على تطوير وتحسين مهاراته وكفاءته، كل هذا يؤثر على جودة أداء المورد البشري حتى لو كان متمكن في عمله فالمخاطر تحد من تمكنه.

كل هذه الاعتبارات دفعتنا للبحث في موضوع التمكين لإدارة المخاطر وعلاقته بجودة الأداء من خلال الأبعاد المختلفة للتمكين (التدريب الجماعي. تفويض السلطة)، وتم التوصل إلى النتائج مفادها وجود علاقة ارتباطية بين التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري، حيث يعتبر التمكين العنصر المهم في تحقيق جودة الأداء. وكذلك توصلنا إلى أن العمل الجماعي أكثر تأثيرا على جودة أداء المورد البشري في إدارة المخاطر.

التوصيات والإقتراحات

التوصيات والإقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة حول العلاقة بين التمكين لإدارة المخاطر وجودة أداء المورد البشري لدى أعوان الحماية المدنية، وفي ظل ما يتعرض له من صعوبات في أداء مهامه نتيجة المخاطر التي يتصدى لها وتأثير ذلك على جودة أدائه، دفع بنا إلى تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التي تخصهم:

- الاهتمام أكثر بالبرامج التدريبية والعمل على تطويرها لما لها دور في تمكين المورد البشري في تحقيق أداء متميز.

- تعزيز العمل الجماعي وتوحيد الجهود لما له أهمية وأثر في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء الجماعة.

- تقسيم العمل وتوسيع مجال المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يساهم هذا في تقوية وتعزيز ثقة الأعوان بأنفسهم وبالتالي تحسين أدائهم.

- العمل على تعزيز مبدأ تفويض السلطة، والثقة في الموظفين لاستغلال طاقاتهم وقدراتهم والاستفادة منها في حل المشكلات وتقليل المخاطر.

- تفعيل وتعزيز العمل الجماعي فهو أكثر ما تحتاج إليه المنظمة ويحقق لها الأهداف المسطرة وزيادة روح الانتماء للمؤسسة بالتالي تحقيق أداء متميز.

- زيادة الثقة في الأعوان والعمل على تطويرها لما لها أثر في تحقيق جودة الأداء، ونقص الرقابة عليهم لزيادة الثقة لديهم وبالتالي العمل على تطوير مهاراتهم.

لإعمال الجهد المبذول في الدراسة الحالية لابد من التطرق إلى جوانب أخرى مهمة من بينها:

- دور تمكين المورد البشري في إدارة المخاطر.

- تأثير ضغوط العمل على جودة أداء المورد البشري.

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أداء فعال.

- الأمن النفسي وعلاقته بدافعية الإنجاز.

**قائمة المصادر
والمراجع**

قائمة المصادر:

1. القرآن الكريم
2. أولريش بيك، ترجمة علا عادل هند إبراهيم بسنت حسين: مجتمع المخاطر العالمي بحث عن الأمان المفقود، مركز الثقافي الألماني، القاهرة، 2006.
3. أولريش بيك، ترجمة أبو العيد دود: ماهي العولمة، ط2، منشورات الجمل، لبنان، 2012.
4. أولريش بيك، ترجمة جورج كثورة، الهام الشعراني: مجتمع المخاطرة، ط1، المكتبة الشرقية، بيروت، 2009.
5. أنتوني غيدنر، ترجمة، فاير الصياغ، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005.

قائمة المراجع:

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة - موسوعة إدارة شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال-، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. ابراهيم على ابراهيم عبد ربه: مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي-النواحي النظرية والتطبيقات العملية والرياضية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
3. ابن منصور: لسان العرب، المجلد الثالث عشر، دار صادر، بيروت.
4. أبو القاسم سعد الله: أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، العدد5، 2015.
5. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الافريقي المصري: لسان العرب، المجلد الرابع، دار صادر، بيروت، لبنان، 1990.
6. أحمد إسماعيل المعاني وأحمد يوسف عريقات وآخرون: قضايا إدارية معاصر، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
7. أحمد الخطيب ورداد الخطيب: الإعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية (نموذج مقترح)، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009 .
8. أحمد جابر حسين علي: الإدارة الفعالة الموارد البشرية دليل المدير المحترف، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
9. أحمد خطيب وعادل سالم معايه: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
10. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
11. أحمد محمد الشايب وعنان محمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
12. ادوارد بوزيكس، أحمد المغربي: إدارة المخاطر والأزمات والأمن، دار الفجر، القاهرة، 2008
13. أسامة عزمي سلام وسفيري نوري موسى: ادارة الخطر والتأمين، دار حامد، عمان

قائمة المصادر والمراجع

14. أمال بن سمشة: الأداء البشري بالإدارة المحلية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
15. باسم محمد الحميري: الإدارة الوظائف والممارسة، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، 2015.
16. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
17. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن، 2019.
18. بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة المفهوم الأساسيات شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018.
19. بن علي بلعزوز وعبد الكريم قندوز وعبد الرزاق جبار: إدارة المخاطر، المستحقات المالية، الهندسة المالية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013.
20. بهجت راضي وهشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
21. بوبكري فريدة: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2013.
22. بوحرود فتيحة: إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.
23. بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، مركز الديمغرافي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة و الاقتصادية، برلين، 2019.
24. جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر، 2012.
25. جون هـ جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق: نظرية التنظيم -منظور كلي للإدارة-، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988.

قائمة المصادر والمراجع

26. حاتم أبو زائدة: **مناهج البحث العلمي**، ط2، مركز الدراسات والأبحاث، 2008.
27. حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل: **التأمين وإدارة الخطر (النظرية والتطبيق)**، دار وائل، عمان، 2008.
28. حسن العلواني: **التنظيم الإداري (النظريات والمفاهيم الأساسية)**، كلية الإقتصاد العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
29. حسين محمد الحراشنة: **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. حسين موسى قاسم البناء: **أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة**، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
31. حمزة كوديك: **مجلة الاقتصاد التنموية**، مجلد10، العدد02، 2022.
32. حوة قويدر: **التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي**، دراسة ميدانية العملية لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، 2022.
33. خضر مصباح إسماعيل الطيبي: **إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة**، دار الحامد، عمان، 2010.
34. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: **مبادئ إدارة الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
35. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
36. خواجه عبد العزيز، **مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005.
37. داليد محمد عادل الدوياتي: **أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على أداء التنافسي للبنوك دراسة تجربة على عينه من البنوك التجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.**
38. دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة: **أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصال**، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
39. ذوقان عبيدات وعبد الرحمان عدس وكايد عبد الحق: **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر، سوريا، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

40. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
41. ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي -أسسه، مناهجه، أساليبه، إجراءاته-، بيت الأفكار، عمان، الأردن، 2005.
42. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
43. رعد حسن الرن، نظرية الإدارة والأعمال، دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، ط12، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
44. رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
45. زاهد محمد ديري: إدارة الجودة الشاملة، دار الابتكار، الأردن، 2018.
46. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة،
47. زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 2006.
48. زكية محمود أحمد عريقات: أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، الأردن، 2016.
49. زيدان سليمان: إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار المناهج، عمان، 2013.
50. سامي بودبوس وخالد زهمول: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ط1، الهيئة العامة لثقافة، ليبيا، 2020.
51. سعد سليمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة، عمان، 2019.
52. سعيد سمير أبو جليدة: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال الليبية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2018.
53. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة المورد البشري، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

54. سيد فتحي الويشي: الأساليب القيادية أو الأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجية التغيير)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
55. شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية، دراسة مقارنة، ط1، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
56. شيراز محمد خصر: إدارة المخاطر المشاريع، دار الأكاديمية، لندن، 2022.
57. صدقي عبد الهادي، محمود الزماميري: إدارة التأمين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
58. طلال بن سالم العزري: إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية-مواضيع عامة وتحليل للمخاطر في المشاريع الانسانية الحكومية في سلطنة عمان-، ط1، دار الفرقد، سورية، 2011.
59. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار عريب للكباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
60. عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
61. عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013.
62. عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
63. عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
64. عبد الرحمان سيار: إدارة الموارد البشرية في مجال الرياضي، ط1، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2014.
65. عبد الرؤوف أحمد على محمد: ادارة المخاطر والازمان، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، 2016.
66. عبد الفتاح محمود أحمد: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
67. عبد الكريم أبو الفتوح درويش: إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

68. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013.
69. عبد الله بن عبد الغاني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظرية، التطبيقات - ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
70. عبد الله حكمت نقار وآخرون: التمكين النفسي دور وظائف، إدارة الموارد البشرية. دار الإعصار العلمي للمنتشر والتوزيع الأردن 2017
71. عبدلي لطيفة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
72. عبودي زيد منير: الإدارة والتأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
73. عزالدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
74. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
75. على سلمى: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، دون سنة.
76. علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات التقنية والأساليب)، ط1، الإدارة العامة للمكتبات، ليبيا، 2008.
77. عماد على المهيترات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليس الأمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
78. عمر صفي عقيلي: إدارة المورد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
79. عواطف ابراهيم حداد: ادارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009.
80. عيد أحمد أبوبكر ووليد إسماعيل السيفو: ادارة الخطر والتأمين، اليازوري، الأردن، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

81. غداري سعود الهاجري: أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة، أطروحة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، الكويت، 2011.
82. غواري مليكة: إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2016.
83. فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
84. فداء محمود حامدة: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
85. فليسي ليندة: واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012.
86. فوزي عطوي وفوزي جيش وآخرون: الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، اتجاه المصارف العربية، بيروت، 1993.
87. فوزية بروسلي: أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2018.
88. كامل بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997.
89. كمال محمود جبرا: التأمين وإدارة الخطر، الأكاديمية لنشر والتوزيع، عمان، 2015.
90. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011.
91. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وأمل عبد الرحمان السيد نفسه محمد باشوي: أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
92. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط4، دار العبيكان، الرياض، السعودية، 2015.
93. محمد جودت ناصر: إدارة الأعمال التأمين، مجداوي للنشر، عمان، الأردن، 1997.
94. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، المكتبة الوسيطية للنشر والتوزيع، صنعاء، 2015.
95. محمد عبد العال النعيمي: إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
96. محمد عبد الغني حسن: الجودة في الإدارة وتقييم الأداء - معايير الجودة في تقييم الأداء -، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية ديبك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

97. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
98. محمد فتحي عبد الهادي: الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية للتدريب، ط1، دار الجوهرة، القاهرة، 2015.
99. محمد قدرى حسن: إدارة الاداء المتميز قياس الأداء - تقييم الاداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
100. محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة وفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
101. محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في ادار الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
102. مدحت محمد أبو النهر: الحكومة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
103. مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
104. المصطفى يوسف كافي: ادارة المخاطر والتأمين، دار المناهج، عمان، 2015.
105. ممدوح حمزة أحمد وناهد عبد الحميد: ادارة الخطر والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
106. مهدي صالح السامرائي وصبيح كرم الكناي: نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، 2013.
107. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
108. هاشم حمدي رضا: التميز الاداري في منظمات الأعمال، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
109. هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة، عمان، الأردن، 2005.
110. وجيه محجوب: أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج، عمان، 2005.
111. يوسف حليم الطائي، سنان كاظم الموسى وآخرون: إدارة التأمين والمخاطر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2011.

المراجع الأجنبية:

112. Alescander Roberts, william wallace, neil McClure : **Strategic Risk Management**, EdiNBuRCH Business scohool heriot-watt unversity, edinburgh, 2012.
113. Grace chacha busara, Lmpoct of employees empowerment on organization performanceM Acose study of government procuremnt, Requirements for the dengree of master of project , university of tanzania ,2016.
114. Paul hopkin: **fundamentals of risk management**, koganpage, britain, 2017.
115. Peters silvia chigozirim, elham mazdarmi : **The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organization**, Acose study of lansforsakringar bank AB , Silvia peters, Vasteras, 2008.

الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة لتحضير مذكرة مكملة لشهادة الماستر L.M.D.:

علاقة التمكين لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري

دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد زوارعة السبتى المدعو زوارعة -قالمة-

تحت اشراف الاستاذة :

- أ.د/ بن صويلح ليليا

من اعداد الطلبة:

- خلف الله جميلة
- نواجة دنيا

ملاحظة:

في إطار اعداد رسالة ماستر يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجيا منكم الاطلاع عليه والاجابة عن الاسئلة بضع العلامة x امام العبارة المناسبة.

كما احيطك علما ان معطيات وبيانات هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي، وشكرا لتعاونكم.

الملاحق

يقصد بالتمكين منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها و حل مشكلاتها و التفكير الابداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة و قياس الاداء بناء على اهداف واضحة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس: ذكر أنثى

2_ السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
 من 36 إلى 46 سنة من 47 سنة وأكثر

3_ المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

4_ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة
 أكثر من 20 سنة

5_ الرتبة الوظيفية: عقيد مقدم
 رائد نقيب
 ملازم اول ملازم
 مساعد رقيب
 عريف عون

الملاحق

المحور الثاني: التدريب وجودة الاداء

| السؤال | بدائل الإجابة |
|--|--|
| 6_ التدريب الذي تحصلت عليه كان: | <ul style="list-style-type: none">● في المؤسسة● خارج المؤسسة● في المؤسسة وخارجها |
| 7_ أشرك في الدورات التدريبية لأجل: | <ul style="list-style-type: none">● تحسين قدراتي المهنية واتخاذ القرارات● من اجل حصول على ترقية● الحفاظ على جودة أدائي |
| 8_ هل مشاركتك في الدورات التدريبية كان: | <ul style="list-style-type: none">● قرار شخصي● استعداد لترقية● وفقاً لاحتياجات سياسة المؤسسة |
| 9_ يساهم التدريب في: | <ul style="list-style-type: none">● جاهزية الأداء وجودته● سرعة التدخل والتقليل من نسبة الخطأ● بلوغ مستوى الجودة والقدرة على مواجهة المخاطر |
| 10_ يتم تقييم محتوى التدريب الذي تحصلت عليه من خلال : | <ul style="list-style-type: none">● الاختبارات والملاحظات● الاخطاء المرتكبة في مكان العمل● جودة اداء المهام |
| 11_ غير التدريب الذي تحصلت عليه في نمط سلوكك من خلال : | <ul style="list-style-type: none">● رفع مستوى التمكين لديك● زيادة روح الانتماء للمؤسسة● تبني معايير جودة الخدمة |
| 12_ تكمن أهمية التدريب في : | <ul style="list-style-type: none">● السيطرة على اخطار العمل● تنمية القدرات وروح الابداع |

الملاحق

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● تحسين مستوى جودة الاداء | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● كل مهام المؤسسة ● مهام وظيفتي فقط ● كل مهام المؤسسة بصفة عامة و مهام وظيفتي بصفة خاصة | <p>13_ هل التدريب الذي تحصلت عليه كان يشمل :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● استراتيجية لتحسين جودة الاداء ● استراتيجية لتحقيق للتطوير المستمر ● استراتيجية للتحفيز و ممارسة السلطة | <p>14_ ماذا يعني التدريب لك :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● جيد ● مقبول ● سيء | <p>15_ كيف تقييم التدريب الذي تحصلت عليه :</p> |

المحور الثالث: العمل الجماعي وجودة الأداء

| السؤال | بدائل الإجابة |
|--|---|
| <p>16_ يساهم العمل الجماعي في :</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● أداء المهام بكفاءة ● التقليل من نسبة الأخطار ● تحسين أداء الجماعة |
| <p>17_ يتمثل العمل الجماعي في :</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● مشاركة الافكار والمعلومات ● حل المشكلات ● تقسيم العمل |
| <p>18_ تمكن أهمية العمل الجماعي في :</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● تكوين الفرد وتطوير مهاراته ● تبادل المعلومات واتخاذ القرارات |

الملاحق

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● جودة اداء المهام | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● الخطط التدريبية ● استخدام كلمات بسيطة ● اتباع القواعد و القوانين | <p>19_ يتم التواصل داخل الجماعة من خلال :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● التدريب ● العمل الجماعي ● القيادة الجيدة | <p>20_ الطرق التي يتم اتباعها لنجاح فريق العمل في ادارة المخاطر :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● يحقق جودة الاداء يقلل من نسبة الخطر ● ينمي روح الانتماء للمؤسسة وزيادة الثقة بين الاعضاء ● مشاركة الآراء وتحسين الأداء | <p>21_ العمل الجماعي مهم لانه :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● تنمية السلوك الابداعي ● زيادة التمكين ● تطوير مهارات الموظفين | <p>22_ للعمل الجماعي دور في :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الكفاءة لتفادي الأخطاء ● الإحاطة والتناسق وتحسين الأداء ● الاستجابة والتدقيق | <p>23_ يهدف العمل الجماعي الى :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● دائما ● أحيانا ● أبدا | <p>24_ تتم المشاركة في اتخاذ القرارات :</p> |

الملاحق

المحور الرابع: تفويض السلطة وجودة الاداء

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">● جودة أدائي● سنوات الخبرة● مجال التخصص | 25_ تفويض لي السلطة من طرف الادارة لأنها : |
| <ul style="list-style-type: none">● التحكم في الأخطار وإداراتها● حل المشكلات● اداء المهام في وقتها و بجودة | 26_ يساعد تفويض السلطة في : |
| <ul style="list-style-type: none">● دائما● احيانا● ابدا | 27_ يمكنني اتخاذ القرارات التي تخص عملي بكفاءة دون الرجوع الى رئيسي : |
| <ul style="list-style-type: none">● لا املك الخبرة الكافية● عدم توفر الامكانيات والمعلومات اللازمة للعمل● عدم تقديم رئيسك التوجيهات اللازمة | 28_ واجه بعض الصعوبات عندما تفوض لي السلطة لأنني : |
| <ul style="list-style-type: none">● تفويض توقيعي● تفويض لأداء مهام● تفويض لاتخاذ قرارات | 29_ ما نوع التفويض الذي حصلت عليه : |
| <ul style="list-style-type: none">● اتصل مباشر بالإدارة العليا● مشاركة العاملين في ايجاد حل ملائم● اتصرف بحكمة من خلال خبرتي المهنية | 30_ أتعامل مع المخاطر التي يتم فيها تفويض السلطة لي ب: |
| <ul style="list-style-type: none">● اكتساب مهارات جديدة لأداء مهامي● زيادة جودة الاداء● سرعة العمل مما يؤدي الى تقليل المخاطر | 31_ يآثر تفويض السلطة لي على مهامي الأصلية : |

الملاحق

| | |
|--|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● امتياز ● عبئ ومسؤولية ● اعتراف بجودة أدائي | <p>32_ تمثل لك تفويض السلطة :</p> |
|--|-----------------------------------|

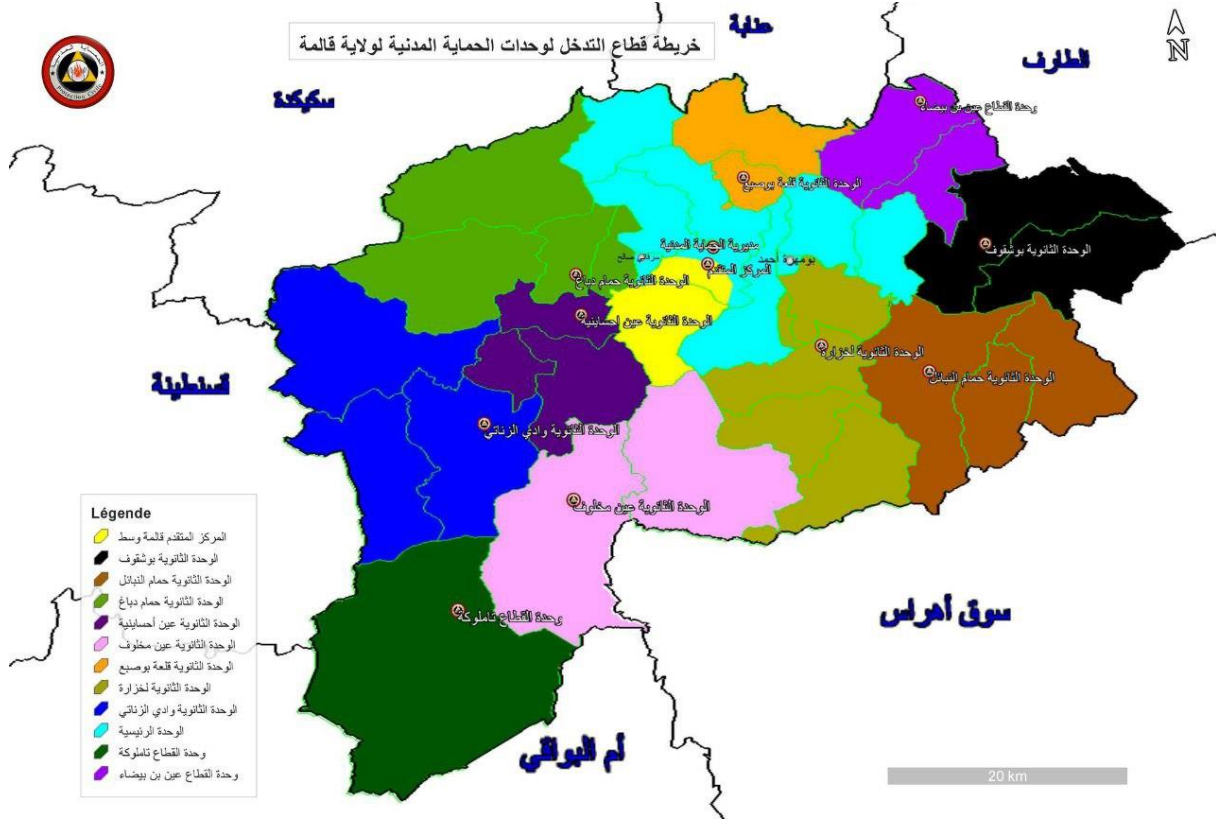
المحور الخامس: جودة الأداء

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● دائما ● أحيانا | <p>33_ أقوم بمهامي دون أخطاء :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● توظيف مهاراتي وقدراتي في أداء المهام ● تقديم حلول جديدة ● أتمتع باليقظة و التركيز أثناء العمل | <p>34_ أتمتع بقدرة على تحمل أعباء العمل و التحكم في مهامي من خلال :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● أصحح الأخطاء التي أقع فيها أثناء قيامي بعملي ● أستمتع بوقتي في عملي ● أجد سهولة في أداء عملي | <p>35_ انت راض على اداء مهامك لأنك :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● تتلقى أضرار جسدية تحد من اداء مهامك ● تؤدي عملك بسهولة وفي الوقت المناسب ● تتوفر جميع الادوات المطلوبة | <p>36_ عند قيامك بمهام في عملك :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● التدريب ● تبادل المعلومات مع الزملاء ● تطوير المعرفة و تنمية الإبداع | <p>37_ تقوم بتحسين أدائك كل فترة من خلال :</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● تخصص في المهام أكثر وأدائها بجودة ● الوصول الى نتيجة سريعة ● زيادة روح الانتماء للمؤسسة | <p>38_ يتم تقسم المهام لأجل:</p> |

الملاحق

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● الترقية في عملي● لكسب حافز معين● لمواكبة تطورات العمل والمحافظة على جودة أدائي● للتحكم أكثر في مخاطر العمل | <p>39_ أقوم بتحسين أدائي دائماً لأجل :</p> |
| <ul style="list-style-type: none">● تقييم ذاتي وإدراك نقاط الضعف والعمل على تحسينها● من قبل المدير ومن خلال نموذج خاص بالتقييم● من خلال الأخطاء المرتكبة في العمليات المحققة | <p>40_ يتم تقييم أدائك عن طريق :</p> |

خريطة تمثل توزيع وحدات الحماية المدنية في ولاية قالمة



المخلص باللغة العربية:

يعتبر مفهوم الخطر من المفاهيم التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين و العلماء في مجال علم الاجتماع، لما لها من آثار وخيمة على المجتمع والفرد ، لذا يجب الاهتمام به و التصدي للمخاطر الناجمة عنه، من خلال تحديد الإجراءات المناسبة للتعامل معها بكفاءة و فئة أعوان الحماية المدنية الذين دائما ما يواجهون تلك المخاطر، و يتمكنون من مواجهتها و القضاء عليها من خلال جودة أدائهم.

و نظرا للأهمية الكبيرة في التعرف على التمكين لإدارة المخاطر علاقته بجودة أداء المورد البشري، و قلة الدراسات العلمية لهذا الموضوع ارتأينا أن نسلط الضوء على مختلف أبعاد التمكين(التدريب، العمل الجماعي و تفويض السلطة)، و ذلك بعنوان علاقة التمكين لإدارة المخاطر بجودة أداء المورد البشري لدى أعوان الحماية المدنية لولاية قالمة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي معتمدين على: الملاحظة و المقابلة والاستمارة كأداة رئيسة في جمع المعلومات و البيانات و المكونة من خمسة محاور حيث تم توزيعها على 50 عون تم اختيارهم بطريقة عشوائية و بعد تجميعها و تبويبها و تحليلها بمختلف الاساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج SPSS، حيث تم التوصل إلى تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة بين التمكين لإدارة المخاطر و جودة أداء المورد البشري لدى أعوان الحماية المدنية و جميع الفرضيات الأخرى الجزئية. حيث تم التوصل إلى أهم النتائج التالية:

- يساهم التدريب في سرعة التدخل وتقليل الخطأ وله أهمية كبيرة في السيطرة على المخاطر.
- يساهم العمل الجماعي في أداء المهام بكفاءة من خلال تقسيم العمل
- يؤدي تفويض السلطة إلى أهمية تكمن في أداء المهام في وقتها.

الكلمات المفتاحية: التمكين، إدارة المخاطر، جودة الأداء، المورد البشري

Abstract :

For this topic, we decided to shed light on various dimensions of empowerment (training, teamwork, and delegation of authority) in relation to risk management and the quality of performance of the human resources of the civil protection agents in the province of Guelma. The aim of this study was to identify the relationship between these variables.

The descriptive method was used, relying on observation, interviews, and questionnaires as the main tools for data collection. The study consisted of five axes distributed among 50 randomly selected civil protection agents. The collected data was tabulated, analyzed using appropriate statistical methods through SPSS software, and led to the achievement of the general hypothesis of a relationship between empowerment for risk management and the quality of performance of the human resources of civil protection agents, as well as all other specific hypotheses. The following are the most important findings of the study:

Training contributes to the speed of intervention, error reduction, and plays a significant role in risk control.

Teamwork contributes to efficient task performance through task division.

Delegation of authority is important for timely task performance.

Keywords: Empowerment, risk management, performance quality, human resources.