



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد

قسم / إدارة الأعمال

الدراسة المسائية

ادارة التعزيز الاداري ودورها في تحسين المهام الوظيفية في المنظمات
دراسة استطلاعية على مختلف الكوادر الادارية في كلية الادارة و الاقتصاد

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الأعمال لنيل درجة
البكلوريوس في ادارة الاعمال

بأشراف الأستاذ

م. احمد عباس حسين

أعداد الباحث

سيف عماد درعم

١٤٤٤هـ

٢٠٢٣م

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	١ -
ب	الاهداء	٢ -
ج	الشكر والعرفان	٣ -
د	قائمة المحتويات	٤ -
هـ	قائمة الجداول	٥ -
هـ	قائمة الملاحق	٦ -
هـ	قائمة الاشكال	٧ -
و	المستخلص	٨ -
١	المقدمة	٩ -
٨-٢	الفصل الاول منهجية البحث والدراسات السابقة	١٠ -
٤-٢	المبحث الاول: منهجية البحث	١١ -
٢	١ - مشكلة البحث	١٢ -
٢	٢ - اهمية البحث	١٣ -
٢	٣ - اهداف البحث	١٤ -
٣	٤ - فرضيات البحث	١٥ -
٣	٥ - حدود البحث	١٦ -
٣	٦ - مجتمع وعينة البحث	١٧ -
٣	٧ - اساليب جمع البيانات	١٨ -
٤	٨ - نموذج البحث	١٩ -
٨-٥	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	٢٠ -
٢٣-٩	الفصل الثاني الجانب النظري	٢١ -
٩	التمهيد	٢٢ -
١٧-١٠	المبحث الاول: ادارة التعزيز الاداري	٢٣ -
٢٣-١٨	المبحث الثاني: المهام الوظيفية في المنظمات	٢٤ -
٣٩-٢٤	الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث	٢٥ -
٢٤	المبحث الاول: اجراءات الدراسة	٢٦ -
٣٠-٢٥	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٢٧ -
٣٢-٣١	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات	٢٨ -
٣٤-٣٣	المراجع	٢٩ -
٣٨-٣٥	الملاحق	٣٠ -

قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع
٤	١ - مخطط الافتراضي للبحث
١٧	٢ - مستويات التعزيز الاداري

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
٢٥	١ - توزيع العينة
٢٥	٢ - وصف عينة البحث
٢٦-٢٧	٣ - الوصف الاحصائي للمتغير المستقل
٢٨	٤ - الوصف الاحصائي للمتغير التابع
٢٩	٥ - فرضية الارتباط
٣٠	٦ - فرضية الاثر

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
٣٨-٣٥	١- استمارة الاستبيان

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى توضيح مستوى تركيز إدارة التعزيز الاداري على تحسين المهام الوظيفية للموظفين و شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها. وتمثلت مشكلة البحث من خلال التساؤل الاتي: ما هو دور ادارة التعزيز الاداري في تحسين المهام الوظيفية في المنظمات؟ وللتعرف على مدى تأثير ادارة التعزيز الاداري في تحسين المهام الوظيفية تم تحديد كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان كمجتمع للبحث وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع عدد (٤٠) استمارة استبانة على الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان. وتمت استرداد عدد (٣٠) استمارة أي بنسبة (٧٥%) من المستهدفين وتم اخضاع بيانات الاستمارة والاستجابات لتحليل الاحصائي في برنامج الحزمة الاحصائية spss وتوصل الباحث الى عدة استنتاجات اهمها: هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين إدارة التعزيز الإداري وأداء المهام الوظيفية في الكلية المبحوثة. يؤدي تطبيق إدارة التعزيز الإداري بشكل جيد إلى تحسين أداء العاملين في الكلية ورفع مستوى الجودة في الخدمات التي يقدمونها، مما يساعد على تحقيق أهداف الكلية بشكل أفضل. قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإدارة التعزيز الإداري في المهام الوظيفية في الكلية المبحوثة. بينما كانت اهم التوصيات:- يجب على إدارة الكلية المبحوثة الاستمرار في تطبيق إدارة التعزيز الإداري بشكل جيد لتحسين أداء المهام الوظيفية في الكلية. وينبغي أن يتم تطوير سياسات وظيفية مرنة تستند إلى الكفاءة في اختيار العناصر البشرية لأداء المهام الوظيفية لضمان توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين. ويوصى بتعزيز التبادل المستمر للخبرات بين الموظفين في الكلية المبحوثة لتحسين فعالية أدائهم الوظيفي ورفع مستوى الجودة في الخدمات التي يقدمونها.

المقدمة

تعد ظاهرة التطوير القضية الأولى في عالم اليوم، وقد ظهرت في صور متعددة، كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري في أي جهة. إن التطوير لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهياكل الإدارية مستهدفة بالتطوير ، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات . وكذلك تعد أهمية التمكين الإداري من حيث علاقته بالموارد البشرية وتفعيل طاقاتها وقدراتها في عملية تطوير المؤسسة والتحسين المستمر فيها ، إذ إن للتمكين دوراً حاسماً في نتائج تطبيقات في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة ؛ لأن العاملين هم الأداة المنفذة لكل هذه الأفكار والبرامج التي تنتقل بالمؤسسات إلى التطور الإداري إن أهمية استخدام التمكين الإداري يعود لعدة أسباب منها تحسين مخرجات المؤسسة ومواجهة التنافس مع المؤسسات الأخرى في المجال نفسه من أجل خلق واثابة مؤسسة تعلم فريدة من نوعها مع القدرات الإدارية العالية لكونه يشجع إمكانيات وابتكارات الموظفين ويحفزهم ويفتح مجال للتدريب وإعطائهم حرية التصرف على وفق تعليمهم وتسعى لتحسين وانجاح المؤسسة التي ينتمون إليها . وإن مجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري. حيث من المفترض أن يشمل البحث أربعة فصول. الفصل الأول وهو منهجية البحث والدراسات السابقة ، والفصل الثاني هو الإطار النظري، والفصل الثالث يشمل الجانب العملي ، أما الفصل الرابع شمل الاستنتاجات والتوصيات الدراسة. ومن هنا يدور موضوع هذه الدراسة حول) ادارة التعزيز الاداري ودورها في تحسين المهام الوظيفية في المنظمات (

الفصل الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول/ منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

لقد اكتسب التعزيز الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعملهم مما يحسن من أدائهم، ولكن يواجه تطبيق التعزيز الإداري العديد من صعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف ، سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية ، وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة ، والتي قد تعيق عملية التعزيز الإداري وتحسين المهام الوظيفية ، وهنا نتلخص مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو دور ادارة التعزيز الاداري في تحسين المهام الوظيفية في المنظمات؟

ثانيا: اهمية البحث

- ١ - التعرف على موضوع التعزيز الإداري وذلك نظراً لتأثيره الكبير على المهام الوظيفية في المنظمات.
- ٢ - بيان احتياج الجهات الإدارية في المنظمات لمثل هذا البحوث لارتباط التعزيز الاداري بتحسين مناخ الوظيفي في المنظمات
- ٣ - معرفة مدى ارتباط التعزيز الإداري بأهداف كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان كمؤسسة تعليمية.
- ٤ - تعرف على مسار التطورات العلمية الادارية التي من شأنها تحسين وتطوير المهام الوظيفية للمنظمات .

ثالثا: اهداف البحث

- ١ - توضيح مستوى تركيز إدارة التعزيز الاداري على تحسين المهام الوظيفية للموظفين .
- ٢ - شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الكلية المبحوثة.
- ٣ - معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) ما بين التعزيز الاداري والمهام الوظيفية للمنظمة عينة البحث

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتعزيز الاداري في المهام الوظيفية للمنظمة عينة البحث

خامساً: حدود البحث

١ -الحدود الموضوعية : تمثلت الحدود الموضوعية للبحث على متغيرات البحث والمتمثلة بالمتغير المستقل (التعزيز الاداري) والمتغير التابع (المهام الوظيفية) .

٢ -الحدود المكانية : شملت الحدود المكانية للبحث على الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان

٣ -الحدود الزمانية : تم اجراء البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣

٤ -الحدود البشرية : اشتملت الحدود البشرية للبحث على عينة من الكوادر الادارية من مختلف الاقسام في كلية الادارة والاقتصاد

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار كلية الادارة والاقتصاد احدى كليات جامعة ميسان بطريقة الاختيار القسدي كمجتمع للبحث. اما عينة البحث فقد تمثلت الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد

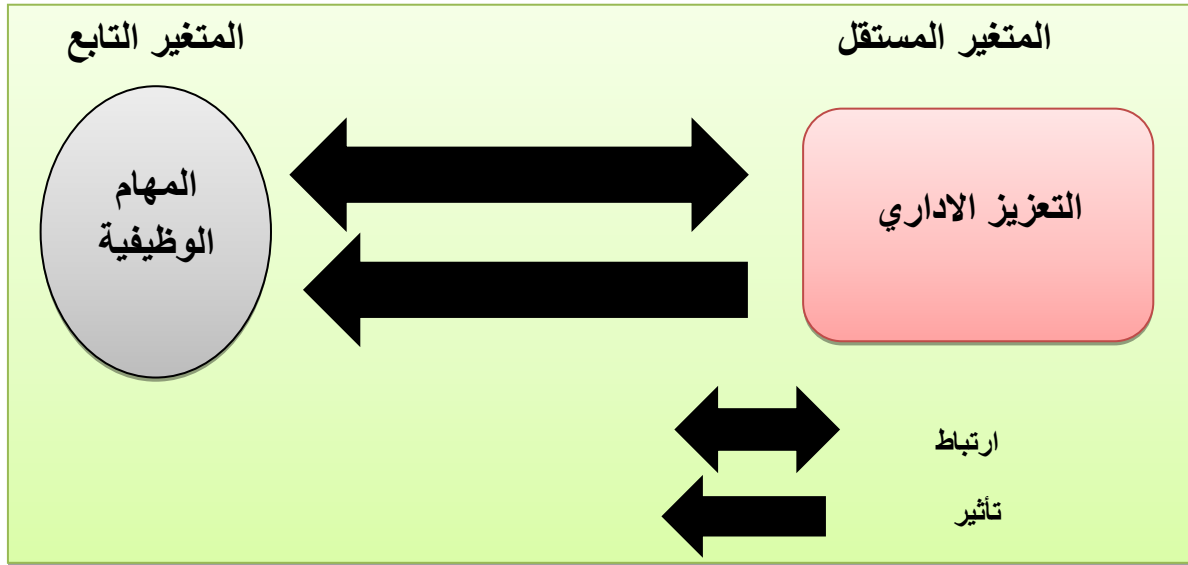
سابعاً : أساليب جمع البيانات

١ -الجانب النظري : تم جمع الجانب النظري من خلال الكتب ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه وكذلك البحوث المنشورة في المجالات والمواقع على شبكة الانترنت .

٢ - الجانب التطبيقي : اما الجانب التطبيقي للبحث سوف يتمثل في استبانة من اجل جمع

المعلومات العامة على أفراد عينة البحث وكذلك المعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث

ثامنا: نموذج البحث



شكل رقم (١) مخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثاني/ دراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث وكما يلي:

اولاً: دراسات عربية:

١. دراسة المطيري (٢٠٢٠) بعنوان: العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة

الإسكان في المملكة العربية السعودية

هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية،
اداة وعينة الدراسة	وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٧) موظفاً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع نسبياً من التمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان مما يشير إلى إدراك وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية إلى أهمية التمكين الإداري وتبنيه كمبدأ إداري في ظل التطورات التي تشهدها الأجهزة الحكومية.
أهم التوصيات	ضرورة منح مزيداً من الحرية والصلاحيات في العمل للموظفين وربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية المملكة ٢٠٣٠م وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠).
الافادة من الدراسة	من خلال النتائج السابقة تبين أهمية التحفيز العاملين المنظمات وتبين هناك علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي

٢. دراسة مصنوعة (٢٠١٩) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على

أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسين بو علي بالشلف

هدف الدراسة	سعت الدراسة لتحديد مستوى التمكين الإداري السائد في جامعة الشلف ، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعة، وتشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمجتمع الدراسة،
اداة وعينة الدراسة	واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وطبقت على (٤٥) مفردة عشوائية من أعضاء الإدارة الإشرافية على مستوى الجامعة
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل أبعاد التمكين الإداري المشاركة بالمعلومات الاستقلالية، حرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية ومستوى الالتزام التنظيمي.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري وفوائده بين كل المستويات الإدارية مع

تشجيع العاملين بها على ممارسة الأدوار القيادية ضمن مواقعهم المهنية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة.	
من خلال النتائج السابقة تبين أهمية عملية التمكين الإداري في المستوى التنظيمي وتوصلت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث	الافادة من الدراسة

٣. دراسة الزغبى والهزيمة (٢٠١٩) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي» وقد هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده تفويض الصلاحيات، التدريب طرق الاتصال ، المشاركة بالمعلومات

مستوى التحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، وفيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية النوع، والعمر، وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية،	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية والمسح الشامل، باستخدام الاستبيان، وقد أديرت بطريقة التوزيع والجمع المباشر على جميع العاملين بالشركة بجميع مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (١٥٥) فرداً في مختلف مناطق المملكة خلال العام ٢٠١٦.	اداة وعينة الدراسة
وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للموظفين لجميع المتغيرات. وبينت الدراسة أن مستوى الأداء التنظيمي للموظفين في الشركة محل الدراسة كان إيجابياً وبمستوى مرتفع وجاءت جميعاً أعلى من المتوسط المحايد (٣). كما أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية (العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية الأداء التنظيمي مما يدل بشكل واضح على أن الأداء التنظيمي يتأثر بالعمر والمستويات العلمية والحالة الاجتماعية).	أهم الاستنتاجات
وقد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية التمكين الإداري ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ أن التمكين الإداري يعتبر مطلباً أساسياً في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.	أهم التوصيات
وجود علاقة ارتباط احصائية بين مستوى اداء العاملين وبين تحسين الاداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة	الافادة من الدراسة

٤. دراسة كواشي، (٢٠١٧) بعنوان: دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة

هدف الدراسة	هدفت إلى إبراز دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة ومن خلال تحليل محاور التمكين (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز، التعليم والتدريب،
أداة وعينة الدراسة	وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٢٢) عامل، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
أهم الاستنتاجات	وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك وممارسة التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً. ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً لتبني مفهوم وأبعاد التمكين كاتجاه إداري حديث،
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الوزارة بتمكين الموظفين من خلال الاستفادة من أبعادها المتمثلة بتشجيع تبادل المعلومات بين الموظفين، واعتماد برامج تدريبية متنوعة واستخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ
الإفادة من الدراسة	هناك ارتباط معنوي بين دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية وبين تحسين الأداء الشامل للمؤسسة

ثانياً: دراسات أجنبية

١. دراسة Onne (٢٠٠٤)

The impact of conflict with superiors on the relationship between the employee and the organizational employee

هدف الدراسة	هدفت إلى توضيح طبيعة الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين تمكين الموظف والولاء التنظيمي، حيث أفترض الباحث وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي،
أداة وعينة الدراسة	جمعت البيانات من خلال استبانة طبقت على (٩١) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بجمهورية هولندا.
أهم الاستنتاجات	وخلصت الدراسة إلى أن المشرفون في الإدارات العليا يقومون عادة بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا،
أهم التوصيات	وأن الخلاف والصراع بين هذين المستويين يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى

معين من الالتزام الوظيفي	
وجود علاقة بين الصراع مع الرؤساء والمشرفين وإعاققة التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الولاء التنظيمي	الافادة من الدراسة

دراسة Franz ، (٢٠٠٤)

The role of administrative empowerment of workers as an entry point for qualifying human resources in improving the overall performance of the institution

تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين من جهة وبين العدالة التنظيمية من جهة أخرى، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى	هدف الدراسة
وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٢٢) عامل ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.	اداة وعينة الدراسة
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى.	أهم الاستنتاجات
أوصت الدراسة بضرورة اهتمام دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية	أهم التوصيات
وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كلاً من الرضا الولاء، دوران العمل ضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات وحسب الدول الموجودة فيها	الافادة من الدراسة

الفصل الثاني

الاطار النظري للبحث

التمهيد

يتضمن هذا الفصل لمحة عن متغيرات الدراسة (ادارة التعزيز الاداري) و (المهام الوظيفية) حيث تضمن هذا الفصل التعرف على جميع جوانب الادارة التعزيز الاداري والمهام الوظيفية في المنظمات من خلال:

المبحث الاول: ادارة التعزيز الاداري

المبحث الثاني المهام الوظيفية

أولاً: مفهوم إدارة التعزيز الإداري:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التعزيز الإداري ؛ حيث عرف التعزيز الإداري بأنه العمليات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات لتحسين أدائها الإداري والعمليات الداخلية. ويتم ذلك من خلال تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء باستمرار. وتشمل هذه الخطوات توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين وتوفير بيئة عمل تحفزهم وتشجعهم على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحليل المخاطر وتحسين الإجراءات لتحسين الأداء (Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. ٢٠١٤، ٣١)

وقد عرف التعزيز الإداري بأنه تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة". (Goetsch & stainley, ٢٠٠١، ١٩٩)

وعرف التعزيز الإداري على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة". (الرشودي ٢٠٠٩، ١٠)

ويعرف أيضاً على أنه إعطاء صوت حقيقي للعاملين إلى تمكين الموظفين بشكل فعال من اتخاذ القرارات المهمة والنهائية المتعلقة بتحسين العمليات الوظيفية التي يشاركون فيها. يتم ذلك عن طريق بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن الموظفين من اتخاذ القرارات في إطار معايير وأطر إرشادية محددة وبطريقة تشجع التفاعل والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات". (Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. , ٢٠١٢، ٣١)

ويرى أيضاً بأنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات. (الشهراني ، ٢٠٠٩ ، ٩)

ويقوم التعزيز الإداري على منح الموظفين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية (حلواني، ٢٠٠١، ١٣).

والتعزيز الإداري كما يعرفه جاري وأندرسون بأنه "الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات (Geroy & Anderson, ١٩٩٨، ١٩٩).

ومن هنا يعرف الباحث التعزيز الإداري: "بأنه عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع".

أما إدارة التعزيز الإداري فتقوم على فكرة قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل.

حيث أن إدارة التعزيز الإداري هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتعزيز سيطرتهم على العمل.

حيث عرف بأنه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي. (Borowicz , ٢٠٠٢، ٢٢)

في حين ذهب إلى أن إدارة التعزيز الإداري هو المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر. (أبو بكر، ٢٠٠١ ، ٢٥) بأن إدارة التعزيز الإداري هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار. (مصطفى وآخرون، ٢٠٠٤ ، ١١)

ويعتقد (أفندي) أن إدارة التعزيز الإداري على أنها تمنح العاملين حرية اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وتشجع التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية. ويتم ذلك عن طريق تقوية الخط الأمامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الابتكار والتميز في العمل. ويشمل ذلك توفير بيئة عمل تحفز العاملين على الإبداع وتشجعهم على تحمل المسؤولية، وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي تؤثر على عمل المنظمة بشكل إيجابي. وبهذه الطريقة يتم تحسين الأداء الإداري وتطوير المنظمة بشكل مستمر. (أفندي، ٢٠٠٣ ، ١٨) ويرى الملوك أن التعزيز هو تقوية الخط الأمامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الإبداع في العمل. (الملوك، ٢٠٠٢ ، ٢٣)

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف لمفهوم إدارة التعزيز الإداري وهو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

ثانياً: أهمية ادارة التعزيز الاداري

في الماضي، كان العمل الجاد والمخلص يعد أفضل وسيلة لتحقيق النجاح في الأداء المرغوب، ولكن مع التقدم في المنافسة العالمية والحاجة المتزايدة للتحسين المستمر لتحقيق النجاح، فإن العمل الجاد وحده لم يعد كافياً، بل يتعين علينا العمل بذكاء أيضاً. وفي بعض الأحيان، يتفسر مصطلح العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، وهذا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتطورة أو أفضل منها. ولذلك، تتمثل أهمية التعزيز في تحفيز العاملين على الابتكار والتفكير الإبداعي لتحسين الأداء الإداري وتطوير المنظمة بشكل مستمر، بغض النظر عن الموارد المتاحة، وتحديد المخاطر وتحسين الإجراءات والعمليات الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة وتتمثل أهمية التعزيز فيما يلي: (الشهراني، ٢٠٠٩، ٢١)

- زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات والإنتاجية إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك الموظفين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية وبالتالي تزيد من تنافسية المنظمة. إن الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتسلك منحى التعزيز الإداري هو أن التعزيز الإداري يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم (حمود والشيخ ٢٠١٠، ٦٣).
- تأتي أهمية التعزيز الإداري من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقديم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور (الطوخي، ٢٠٠٢، ١١٨).
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة إن تنفيذ سياسة التعزيز الإداري في المنظمة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة يُوجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين. وبالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظفين أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة (جودة ٢٠٠٨، ١٣٩).
- تحسين منافسة المنظمات الأخرى إقامة منظمة ذات قدرات أداء عالية إن أهمية استخدام إستراتيجية التعزيز الإداري يعود لثلاثة أسباب هي: تحسين منتجات المنظمة، مواجهة منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظراً لأن التعزيز يطلق

العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين وتحفيزهم ويفتح مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المنظمة التي ينتمون لها (الدوري وصالح ، ٢٠٠٩ ، ٣١)

ثالثاً: اهداف ادارة التعزيز الاداري

ذكر (اللوذي، ٢٠١٠ ، ٣٨) أن التعزيز الإداري يهدف إلى تحقيق مايلي:

- إعطاء وتقديم الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الرئيسية
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.
- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية
- تخفيض التكاليف.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم.

رابعاً: ابعاد ادارة التعزيز الإداري

- **تفويض السلطة:** إنها العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام "هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها كذلك لا يعفي المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة، وتجدر الإشارة إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة ويمكن أن يكون التفويض لفظي شفهي أو كتابي، والواقع أن تفويض السلطة يحمل في طياته تعبير لامركزية السلطة(فلاق وبن نافلة ٢٠١١ ، ٣١)

- **تحفيز الموظفين:** تحفيز الموظفين هو عملية تهدف إلى تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بأفضل شكل ممكن. ويتم ذلك عن طريق إنشاء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتقديم مجموعة من الحوافز والمكافآت التي تحفز الموظفين للعمل بشكل أكثر كفاءة وإنتاجية. تعد إدارة التحفيز وإشراك الموظفين في العمليات الحيوية للشركة جزءاً مهماً من إدارة الموارد البشرية، وتستخدم الشركات العديد من الوسائل لتحفيز الموظفين، بما في ذلك الحوافز المالية التي تعد من أقوى الطرق لتحفيز الموظفين، حيث تمنح الموظفين

مكافأة مالية إضافية عند تحقيق أهداف معينة أو عند الأداء بشكل ممتاز. ويمكن أن تكون هذه الحوافز على شكل علاوات أو حوافز تراكمية. الحوافز غير المالية: تتضمن هذه الحوافز العديد من الأشياء المختلفة، مثل تحسين بيئة العمل وتحسين الاتصال بين الموظفين، وتحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين، وتوفير فرص التعلم والتطوير المهني، والاعتراف بالإنجازات والإنجازات الشخصية. (فلاق وبين نافلة ٢٠١١، ٣١)

• **تدريب الموظفين:** يشير تدريب الموظفين في السياق الإداري إلى العملية التي تهدف إلى تعزيز وتطوير قدرات ومهارات الموظفين داخل المنظمة من خلال توفير فرص تعليمية وتدريبية مناسبة وفعالة. يتم تصميم التدريب لتحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم في مجالات محددة من العمل، بما يساهم في تحسين أداء المنظمة ككل، ويتضمن التدريب عادة عدة خطوات، بما في ذلك تحديد احتياجات التدريب، وتصميم البرنامج التدريبي، وتقديم الدورات التدريبية والتأكد من فهم الموظفين واستيعابهم للمواد التدريبية، وقياس نتائج التدريب وتقييم فعاليته. (احمد ، واخرين ، ٢٠٢١، ٢٠)

• **الاتصال الفعال:** يشير الاتصال الفعال إلى التفاعل الفعال بين الموظفين داخل المنظمة وبين المنظمة وجمهورها الخارجي يعتمد الاتصال الفعال على عدة عوامل، بما في ذلك القدرة على التحدث والاستماع بشكل فعال والقدرة على التفاعل والتواصل بشكل فعال مع الآخرين كذلك يعد الاتصال الفعال أحد المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ويتعلق بالقدرة على التواصل بفعالية واستخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق الأهداف المنشودة ويعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات، حيث إنه يساعد في بناء علاقات متينة بين الموظفين وإدارة المنظمة، ويعزز التفاهم والتعاون والإنتاجية، ويمنع الخطأ والتضييع في الوقت والموارد. ويمكن تحسين الاتصال الفعال عبر توفير التدريب والتعليمات الواضحة والمرجعية الداخلية والإجراءات، وكذلك توفير المنصات المناسبة لتبادل الأفكار والمعلومات. (الدردوري ، ٢٠١٨، ٧١)

خامسا: مستويات ادارة التعزيز الاداري

يبدأ التدرج في مستويات التعزيز من انعدام سلطة العاملين، وينتهي بالتعزيز الكامل إذ يشارك العاملون في وضع الاستراتيجيات للمنظمة، ووضع المكافآت والجزاءات (أفندي، ٢٠٠٣، ٣٩). ويوضح الشكل التالي مستويات التعزيز المختلفة

١. **ليس لهم مشاركة في صنع القرارات:** هم الأفراد أو المجموعات التي ليس لديهم دور مباشر في صنع القرارات المؤثرة على المؤسسة أو المنظمة التي يعملون فيها. وبشكل عام، يشمل هذا المصطلح العاملين الذين يتلقون الأوامر ويتبعون التعليمات دون المشاركة في العمليات الإدارية الرئيسية للمؤسسة. وعادة ما

تكون هذه الفئة من الموظفين تتلقى التعليمات من الفاعلين المشاركين في صنع القرارات، مثل الإداريين أو المديرين التنفيذيين، ويتم تنفيذ مهامهم بشكل مباشر في إطار السياسات والإجراءات المعمول بها في ال

٢. **الأفراد يقدمون المعطيات:** ويشير إلى الأفراد أو الجهات التي تقوم بتجميع وتحليل المعطيات وتزويد الإدارة أو المسؤولين بتلك المعطيات. وقد تكون هذه المعطيات مرتبطة بأداء العمل أو المبيعات أو الإنتاجية أو أي مجال آخر يتعلق بعمل المؤسسة أو المنظمة.

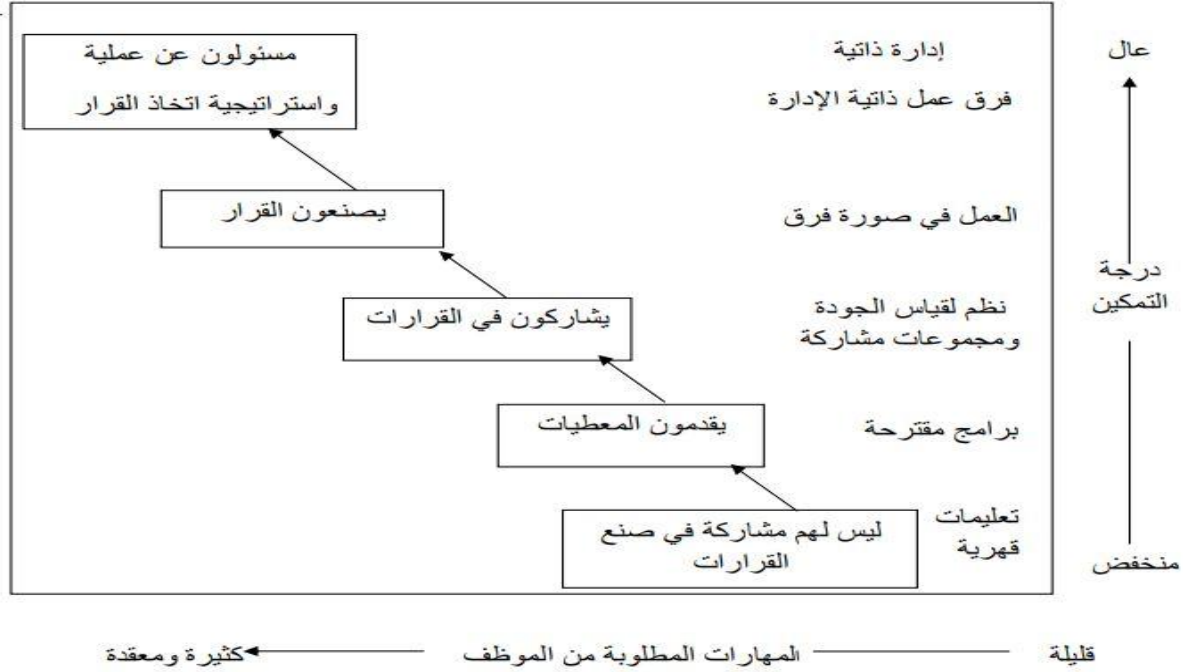
٣. **يشاركون في القرارات:** ويشير إلى العملية التي يتم من خلالها إشراك الأفراد المعنيين في عملية اتخاذ القرارات الهامة. ويمكن أن تشمل هذه العملية الموظفين، والعملاء، والشركاء، والمجتمع المحلي، وأي شخص آخر يتأثر بقرارات المؤسسة أو المنظمة. تتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات الاستماع إلى آراء الأفراد المعنيين والمشاركة معهم في البحث عن حلول واقعية للمشكلات واتخاذ القرارات الصائبة التي تلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية.

٤. **يصنعون القرار:** ويشير إلى الأفراد أو المجموعات الذين يتحملون المسؤولية الرئيسية في اتخاذ القرارات في المؤسسات أو المنظمات. يشمل هؤلاء الأفراد المديرين التنفيذيين ورؤساء الإدارات والقادة السياسيين وأي شخص آخر يتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات الرئيسية في المؤسسة أو المنظمة. ويقوم صانعو القرار بتحليل المعلومات والبيانات والتوقعات والاستشارات المختلفة لاتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف المحددة للمؤسسة أو المنظمة. وعلى الرغم من أن صانعي القرار يمكن أن يعملوا بشكل فردي، إلا أن العديد من القرارات الرئيسية تتطلب عملية تشاور وتعاون مع فرق العمل والأفراد الآخرين في المؤسسة أو المنظمة

(الشهراني، ٢٠٠٩ ، ٢٣)

٥. **مسؤولون عن عملية واستراتيجية اتخاذ القرار:** يشير إلى الأفراد الذين يتحملون المسؤولية الرئيسية في توجيه عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات أو المنظمات، بما في ذلك تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها. ويشمل هؤلاء الأفراد رؤساء الشركات والمديرون التنفيذيين ومدراء الإدارات والمسؤولين الحكوميين وأي شخص آخر يتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات الرئيسية في المؤسسة أو المنظمة. يقوم مديرو اتخاذ القرار بتحليل المعلومات والبيانات والاستشارات المختلفة لاتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف المحددة للمؤسسة أو المنظمة. كما يتحملون المسؤولية عن وضع الاستراتيجيات والخطط الطويلة الأجل والتأكد من تنفيذها بنجاح. ويمكن أن تشمل مهامهم أيضًا التعاون مع فرق العمل والأفراد الآخرين في المؤسسة (الرشودي، ٢٠٠٩،

(٣١)



شكل رقم (٢) مستويات التعزيز المختلفة

المصدر: أفندي، ٢٠٠٣، ص ٣٨

ونلاحظ من الشكل السابق أن التعزيز الإداري يتدرج بمستوياته من أقل درجة إلى أعلى درجة، ومن مشاركة السلطة إلى توزيع السلطة على العاملين بمعنى إعطائهم السلطة بمشاركتهم في الإدارة وصنع الاستراتيجيات.

سادسا: خطوات تحقيق التعزيز الإداري

تطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التعزيز الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة ، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالاتي (عبد الحسين ، ٢٠١٢ ، ٨٥،)

- إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية : فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وإجراء التغييرات في التنظيم ، وأسلوب القيادة ، ونظام الحوافز ، والمستوى الوظيفي.
- رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية : إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شأن وقيمة الوظائف والإعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه
- إدراك العاملين للتعزيز : الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التعزيز الإداري من خلال العاملين.

- الأداء : إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابياً على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

المبحث الثاني:

المهام الوظيفية في المنظمات

اولاً: مفهوم المهام الوظيفية

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم المهام الوظيفية على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا المهام مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا المهام صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها ، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان المهام العالي أحد أهم خصائصها ، وهذا المهام ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (الطعامنة، ٢٠٠٩، ٢١). يُعبر مفهوم المهام الوظيفية عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، ٢٠٠٤، ٣٢). من منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يُعبر مفهوم المهام عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (شاويش، ٢٠٠٥، ١٢) ويقصد بمفهوم المهام الوظيفية بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق الموظفين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية، ٢٠٠٣، ١٥) في حين تعرف المهام الوظيفية أيضاً على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة ، إذ يُمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (أبو شيخة، ٢٠٠٠، ٣٧) كذلك تعرف المهام الوظيفية بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن المهام الإيجابي يُمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن المهام السلبي يُمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (ربايعة، ٢٠٠٣، ١٤)

ثانياً: عناصر المهام الوظيفية

تقوم فكرة تحسين المهام الوظيفية على اساس علاج القصور والانحراف في المهام الفعلي عن المهام المستهدف والتي قد تعود الى أي من عناصر اداء الموظفين التالية (عصمت ، ٢٠١١، ٥١)

- ١- المعرفة بمتطلبات العمل : وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المترتبة بها .
- ٢- نوعية العمل : ما يدركه الموظفين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة الى تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الخطاء .

٣- كمية العمل المنجز مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز .

٤- المثابرة والوثوق :الجدية ، التفاني في العمل ، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف الى الاشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله ويتطلب تحسين المهام الوظيفية تجمع العمال في فئات بناءاً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن مساعدة الموظفين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على المهام الوظيفية

يتطلب تحديد مستوى المهام الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على المهام ، لذا فان الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على المهام ويمكن تحديد اهم تلك العوامل بالاتي (درة ، ٢٠٠٣ ، ٩٦)

١ - **العوامل الفنية** : وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل . ان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد ، فنوعية الالات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والمهام بشكل عام . (درة ، ٢٠٠٣ ، ٩٧)

٢- **العوامل الإنسانية** : وتمثل في القدرة على المهام الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد(عبد الحسين ، ٢٠١٢ ، ٥١)،

رابعاً: الوسائل الواجب توافرها لتحسين المهام الوظيفية

لتحسين المهام الوظيفية يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها (الجعبري، ٢٠٠٩ ، ٤٢)

١- **الوسيلة الأولى :** في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل ،من خلال ادراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب الموظفين وتنميتها .

٢- **الوسيلة الثانية :** يتم هنا تحسين مهام الموظفين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالمهام للوصول إلى المهام المتميز عن طريق منح الموظفين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم .

٣- **الوسيلة الثالثة :** يتم في هذه الوسيلة تحسين مهام العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عملة عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في المهام يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل

خامسا: خطوات تقييم المهام الوظيفية:

ومن أهم طرق التقييم المهام الوظيفية ما يلي:

طرق تقييم المهام: هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، حيث تم إدراجها كالآتي (ربابعة، ٢٠٠٣: ٩٠):

• طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء. وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها

في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في المهام بين الموظفين. (رباعية، ٢٠٠٣، ٩٢)

• طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط. (رباعية، ٢٠٠٣، ٩٢)

• طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم. (رباعية، ٢٠٠٣، ٩٣)

• طريقة التوزيع الإجباري

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، و اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط بين الـاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات المرغوبة هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الـاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها منها سيحسب في صالح الموظف وأيها منها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد. (سلطان ، ٢٠١٣ ، ٣١٦)

• طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة (سهيلة ، ١٩٩٩ ، ٢٥٠)

• طريقة القوائم السلوكية:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو

ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، والشكل التالي يمثل نموذجاً لهذه الطريقة (سهيلة ، ١٩٩٩ ، ٢٥٦)

• طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد. و تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهـم، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهـم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة (زويلف، ١٩٩٨ ، ٢٤٠)

الفصل الثالث: الجانب العملي

المبحث الأول "إجراءات الدراسة "

أولاً: مجتمع البحث :

تم تحديد مجتمع البحث من الفئات التي لها صلة بموضوع البحث وهم الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان

ثانياً: عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع عدد (٤٠) استمارة استبانة على المستهدفين من الفئة حسب التخصص العلمي (بكالوريوس فما دون ، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه). وتمت استرداد عدد (٣٠) استمارة أي بنسبة (٧٥%) من المستهدفين

ثالثاً : اداء البحث:

استخدم الباحث أداء البحث (استبانة) كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة حول وتحتوي استمارة الاستبيان التي يستخدمها الباحث على قسمين رئيسيين

● القسم الأول:

تضمن هذ القسم البيانات الشخصية حول افراد عينة البحث وتضمنت الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الكلية .

●القسم الثاني:

البيانات الخاصة بفقرات الاستبيان ويحتوي على عدد (٣٠) سؤال قسمت على متغيرين حيث بلغ عدد أسئلة المتغير الأول (ادارة التعزيز الاداري ١٦ سؤال) موزعة على الأبعاد الاتية (تحفيز الموظفين ، تدريب الموظفين ، الاتصال الفعال، تفويض السلطة) بينما بلغت أسئلة المتغير الثاني (المهام الوظيفية ١٤ سؤال)

المبحث الثاني / تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: مجتمع البحث وعينة البحث

تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد في جامعه ميسان كمجتمع للبحث اما عينة الدراسة شملت (الكوادر الادارية من مختلف الشعب في الكلية الادارة والاقتصاد)

جدول رقم (١) توزيع العينة

العدد الموزع من الاستثمارات	المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستثمارات	نسبة الاسترجاع
٤٠	٣٠	٠	١٠	٣٠	%٧٥

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

جدول (٢) وصف عينة الدراسة في الكلية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة مئوية %
الجنس	ذكر	٢١	%٧٠
	أنثى	٩	%٣٠
	المجموع	٣٠	١٠٠%
العمر	اقل من ٣٠ سنة	٢	%٧
	سنة ٣١-٤٠ بين	١٥	%٥٠
	سنة ٤١-٥٠ بين	١٣	%٤٣
	٥١ سنة فأكثر	٠	٠
	المجموع	٣٠	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	٨	%٢٧
	دبلوم عالي	٨	%٢٧
	ماجستير	١١	%٣٦
	دكتوراه	٣	%١٠
	المجموع	٣٠	١٠٠%
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٨	%٢٧
	٦-١٠ سنوات	١٨	%٦٠
	١١-١٥ سنة	٤	%١٣
	١٦ فأكثر	٠	٠
	المجموع	٣٠	١٠٠%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

يوضح الجدول (٢) إن اغلب أفراد العينة هم من الذكور اذا بلغت نسبتهم (%٧٠) . وبلغت متوسط نسبة الاعمار في الكلية المبحوثة (٣١-٤٠) بلغت نسبتهم (%٥٠) . كما شكلت نسبة (%٣٦) من حملة الشهادات

الماجستير وهي أعلى نسبة من بين النسب الأخرى، وكما ويوضح الجدول (٤) عدد سنوات الخدمة، إذ حصلت الفئة (٦ - ١٠) على أعلى نسبة (٦٠%) وهذا مؤشر جيد على إن أغلبهم أصحاب خبرات عملية ومهنية

ثانياً : الوصف الاحصائي للاستجابات

١ - الوصف الاحصائي للمتغير المستقل

جدول (٣) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (إدارة التعزيز الاداري)

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
اولاً: تحفيز الموظفين				
١	تقدر الكلية المبحوثة جهود الموظفين في العمل	١.٨٢	٣.١٠	مرتفعة
٢	يسمح لي نظام العمل المتبع في الكلية المبحوثة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	٠.٥٧	٣.٥١	مرتفعة
٣	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	٠.٣٠	٣.٩٥	مرتفعة
٤	اشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الكلية المبحوثة	١.٣١	٣.٨١	مرتفعة
المؤشر الكلي				
ثانياً: تدريب الموظفين				
٥	تتبنى الكلية المبحوثة خطة واضحة للتدريب	١.٠٦	٣.٨٠	مرتفعة
٦	توفر لي الكلية المبحوثة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	١.١٨	٣.٨١	مرتفعة
٧	تشجع الكلية المبحوثة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	١.٥٩	٣.٩١	مرتفعة
٨	تنوع الإدارة في أساليب التدريب للموظفين	١.٦٠	٣.٩٠	مرتفعة
المؤشر الكلي				
		٠.٢١	٣.٨٠	مرتفعة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

ثالثاً: الاتصال الفعال

٩	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية المبحوثة بالوضوح	١.٦٠	٣.٢٦	مرتفعة
١٠	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير تقييد	١.٢٦	٣.٢١	مرتفعة
١١	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	١.٤٣	٣.٢٩	مرتفعة
١٢	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	١.٨٤	٣.٢٠	مرتفعة
مؤشر الكلي				
٣,٢٣				
رابعاً: تفويض السلطة				
١٣	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	٠,٩٦	٤.٢١	مرتفعة
١٤	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	٠,٨٤	٤.١٢	مرتفعة
١٥	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	٠,٧٥	٤,١٨	مرتفعة
١٦	تمكن إدارة كليتنا الموظفين من التصرف بحرية	٠,٦٧	٤,٠٩	مرتفعة
المؤشر الكلي				
٤,١٦				

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق اتضح ان بعد (تفويض السلطة) حصل على اعلى استجابة من بين الابعاد الاربعة وجاء بمتوسط حسابي قدرة (٤,١٦) وانحراف معياري قدرة (٠,٠٨) وهذا النتائج تشر إلى مدى قدرة القادة على تفويض الصلاحيات والمهام إلى أفراد فريق العمل ووجود مستوى عالٍ من التفويض في السلطة في القسم الذي تم توزيع الاستبيان عليه. وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بالثقة في قدرة القادة على تفويض المهام والصلاحيات لهم، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود بيئة عمل إيجابية وفعالة في هذا القسم.

جدول (٤) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع (المهام الوظيفية)

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
المهام الوظيفية				
١٧	تقدم إدارة التطوير الإداري مطويات بالدور الذي تقوم به والبرامج التي تقدمها.	١.٠٢	٤	مرتفعة
١٨	تقديم الكلية المبحوثة برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين مهام الوظيفة للموظفين.	٠.٠٥	٣.٩٣	مرتفعة
١٩	تنمي إدارة العليا في الكلية المبحوثة قدرات الموظفين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.	١.٠٣	٣.٨٠	مرتفعة
٢٠	تسهيل إجراءات العمل الإداري في الكلية المبحوثة ، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات	٠.٠٦	٤.٠٥	مرتفعة
٢١	يتمتع الموظفون داخل الكلية المبحوثة بالقدرة على حل مشاكل العمل	٠.٨٦	٤.٢٢	مرتفعة
٢٢	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	٠.٦٥	٤.١٠	مرتفعة
٢٣	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	٠.٧١	٤.٠٩	مرتفعة
٢٤	يطور الموظفون مهامهم الوظيفية بشكل مستمر	٠.٨	٤.١٢	مرتفعة
٢٥	يقوم الموظفون بتأدية المهام الوظيفية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	٠.٨٥	٤.١٧	مرتفعة
٢٦	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	٠.٩١	٤.٢٤	مرتفعة
٢٧	يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الادارية	٠.٩٠	٤.٢٣	مرتفعة
٢٨	وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع المهام الوظيفية.	٠.٢٩	٤.٧٩	مرتفعة
٢٩	تحديث وتطوير أساليب وطرق المهام الوظيفية داخل الكلية المبحوثة.	٠.٧١	٤.٣٠	مرتفعة
٣٠	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية لأداء المهام الوظيفية	٠.٦٥	٤.٢٨	مرتفعة
مؤشر الكلي		٠.٣٢	٤.١٢	مرتفعة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة التعزيز الادارية والمهام الوظيفية في كلية المبحوثة). تم إعداد الجدول (٥) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة التعزيز الادارية والمهام الوظيفية حيث بلغ المؤشر الكلي ($0,582^*$) عند مستوى ($0,01$) وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى. بمعنى آخر، فإن هذه النتيجة تدل على أنه كلما تم تطبيق إدارة التعزيز الإداري بشكل جيد في الكلية المبحوثة، زادت فعالية أداء المهام الوظيفية فيها، وبالتالي يمكن تحسين أداء العاملين في الكلية وزيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى الجودة في الأداء والخدمات التي يقدمونها.

جدول (٥) علاقة ارتباط بين إدارة التعزيز الاداري والمهام الوظيفية

المتغير المستقل	إدارة التعزيز الاداري	مستوى المعنوية Sig.
المتغير المعتمد		
المهام الوظيفية	$0,582^*$	$0,01$

**Correlation is significant at the $0,01$ Level (٢-tailed).

المصدر من أعداد الباحث في ضوء نتائج spss

تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لمرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لإدارة التعزيز الاداري في المهام الوظيفية في الكلية المبحوثة". ويشير الجدول (٦) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لإدارة التعزيز الاداري بوصفها متغيراً مستقلاً في المهام الوظيفية بوصفه متغيراً تابعاً. وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها ($11,329$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ($4,681$) وهي معنوية عند مستوى ($0,01$) بدرجة حرية ($1,29$) و مادامت قيم (T) المحسوبة معنوية للمتغير المستقل والبالغة ($10,631$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ($2,371$) فإن ذلك يعكس معنوية النموذج، ويتضح أن معامل التحديد (R^2) والتي بلغت قيمته ($0,382$). وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية. فهذا يعني تبين الدراسة أن إدارة التعزيز الإداري لها تأثير مباشر وإيجابي على المهام الوظيفية في الكلية المبحوثة، وهذا يعني أن الاستثمار في تعزيز الإدارة الإدارية يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية المبحوثة

جدول (٦) علاقة تأثير ادارة التعزيز الادارية في المهام الوظيفية

R ^٢	T		F		ادارة التعزيز الاداري		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	β_1	B _٠	المتغير المعتمد
٠,٣٨٢	٢.٣٧١	١٠.٦٣١	٤.٦٨١	١١.٣٢٩	٠,٢٥١	٠,٤٣٢	المهام الوظيفية

المصدر من أعداد الباحث في ضوء نتائج spss

d.f: (١,٢٩)

P ≤ (٠,٠١)

N = ٣٠

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها، يمكن الاستنتاج بأن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة التعزيز الإداري وأداء المهام الوظيفية في الكلية المبحوثة.
٢. يؤدي تطبيق إدارة التعزيز الإداري بشكل جيد إلى تحسين أداء العاملين في الكلية ورفع مستوى الجودة في الخدمات التي يقدمونها، مما يساعد على تحقيق أهداف الكلية بشكل أفضل.
٣. قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإدارة التعزيز الإداري في المهام الوظيفية في الكلية المبحوثة.
٤. كلما تم تطبيق إدارة التعزيز الإداري بشكل جيد في الكلية المبحوثة، زادت فعالية أداء المهام الوظيفية فيها.
٥. يمكن تحسين أداء المهام الوظيفية في الكلية المبحوثة وزيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى الجودة في الأداء والخدمات التي يقدمونها من خلال الاستثمار في تعزيز الإدارة الإدارية.
٦. يعمل نظام العمل المتبع في الكلية المبحوثة على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل الخبرات مع بعضهم البعض.
٧. من خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين يوجد تناسب بين الراتب المتقاضى والجهود التي يبذلها الموظف في العمل، وهذا يعزز رغبته في تحسين أدائه الوظيفي.
٨. يوجد معدلات أداء موضوعية لتوزيع المهام الوظيفية، وهذا يعزز توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.
٩. يتم تحديث وتطوير أساليب وطرق المهام الوظيفية داخل الكلية المبحوثة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

١. يجب على إدارة الكلية المبحوثة الاستمرار في تطبيق إدارة التعزيز الإداري بشكل جيد لتحسين أداء المهام الوظيفية في الكلية.
٢. ينبغي أن يتم تطوير سياسات وظيفية مرنة تستند إلى الكفاءة في اختيار العناصر البشرية لأداء المهام الوظيفية لضمان توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.
٣. يوصى بتعزيز التبادل المستمر للخبرات بين الموظفين في الكلية المبحوثة لتحسين فعالية أدائهم الوظيفي ورفع مستوى الجودة في الخدمات التي يقدمونها.
٤. يجب على إدارة الكلية المبحوثة تفعيل سلطات الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
٥. يوصى بضرورة تحديث وتطوير أساليب وطرق المهام الوظيفية بشكل مستمر لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
٦. يجب على الإدارة في الكلية المبحوثة الاهتمام بضمان توافر معدلات أداء موضوعية لتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل وفقاً لمهام كل موظف.
٧. ينبغي على إدارة الكلية المبحوثة التأكد من أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب بشكل عادل مع الجهود التي يبذلونها في العمل.
٨. يوصى بضرورة استثمار في تطوير وتدريب الموظفين في الكلية المبحوثة لتحسين فعالية أدائهم الوظيفي وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم.
٩. ينبغي على الكلية المبحوثة تعزيز سياسات التدريب والتطوير المستمر للموظفين، حيث يمكن لهم تحسين مهاراتهم وتعلم الأساليب الجديدة والتطبيقات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.

قائمة المراجع

مراجع العربية

- أبو بكر، فاتن، (٢٠٠١)، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، الطبعة الأولى، اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الرشودي، خالد سليمان (٢٠٠٩) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المدهون، موسى توفيق (٢٠٠٠) " نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز،
- -الشهراني، عبد الله عوض (٢٠٠٩) " دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أحمد، م.، الخزرجي، م.، الحارثي، م.، الرحيلي، ع.، العنزي، ع.، & العميري، ع. (٢٠٢١). تحليل مفهوم تدريب الموظفين من منظور إداري: دراسة حالة في الواقع العربي. المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، ١١(١)، ٢١-٢١.
- الدردوري، ح.، & أبو سنيينة، ع. (٢٠١٨). الاتصال الفعال في البيئات العربية. مجلة الإدارة العربية، ٣٨(٢)
- سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر إسكندرية مصر، ٢٠٠٣، ص ٣١٦.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ١٩٩٩
- -مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٨، ص ٢٤٠.
- أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الملوك، جلال سعد، (٢٠٠٢)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن ٢٠٠١ " أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السنة الخامسة عشر، ع ٤-٣، ص ٤٢٥ - ٦٤، جامعة الملك عبد العزيز
- حمود، خضير وروان الشيخ (٢٠١٠) إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- -الطوخي، سامي (٢٠٠٢) " (إدارة الشفافية و التمكين في قطاع النقل بمصر"، مجلة للبحوث الإدارية، السنة العشرون، ع ٤، ص ١١٨، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- جودة، محفوظ (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، ط ٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح احمد علي (٢٠٠٩) " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، ط ١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- -اللوزي، موسى (٢٠١٠) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط ٥. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع

- فلاق، محمد ونافلة، قدور (٢٠١١) أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، مؤتمر علمي عمان، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- عبد الحسين ، صفاء جواد ، (٢٠١٢) اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون لسنة ٢٠١٢ .
- عبد الباري درة ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات : الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، (عمان ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٣) .
- خالد محمد الشوايكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الكترونية والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، الجامعة الاردنية، ٢٠٠٨
- عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الاداء الوظيفي ، (الاردن : جليس الزمان ، ٢٠١١
- عنان الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعه الخليل ، فلسطين ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩
- ربابعة علي (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شاويش مصطفى نجيب (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية، ط٣، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العطية ماجدة (٢٠٠٣). سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
- أبو شيخه، نادر أحمد (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطعامة، محمد (٢٠٠٩). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها،

مراجع الاجنبية

- Borowicz, Sharon, (٢٠٠٢), Dynamic Managing in Avirtual Wovld: Developing Trust in Adistance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of The Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS)
- Ralph F. (٢٠٠٣) "empowerment –a management style for the millennium?" empowerment in organizations, Vol. ٤
- Goetsch,D. & Stanley,D. (٢٠٠١). "quality management: introduction to total quality management for processing and services", new jersey: prentice hall
- Geroy,G & Anderson, J.٢٠٠٢. "Strategic performance empowerment model", empowerment in organizations,

الملحقات

ملحق رقم (١) الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعه ميسان/ كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال
الدراسة المسائية

م/ استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

تعد هذه الاستبانة المرفقة هي جزء من متطلبات اعداد البحث وتهدف الى معرفة

(دور ادارة التعزيز الاداري في تحسين المهام الوظيفية في المنظمات)

لقد تم اختياركم ضمن مجموعة من الموظفين في الهياكل الادارية ، ويرجو من حضراتكم التكرم بمنح بعضا من وقتكم الثمين للمشاركة بتعبئة هذه الاستبانة مؤكدا لكم بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث وبسرية تامة.

راجين تكرمكم التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الاجابة المناسبة من وجهة نظر حضراتكم ،كما يرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:-

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير

أشرف الاستاذ
م. احمد عباس حسين

الباحث
سيف عماد درعم

٢٠٢٣-٢٠٢٢

اولاً: معلومات تتعلق بالمجيب على استمارة الاستبيان

الاجابة بوضع اشارة (√) في الخيار المناسب.

١ - الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

٢ - العمر: اقل من ٣٠ سنة ☐ ٣١ - ٤٠ سنة ☐ ٤١ - ٥٠ سنة ☐ ٥١ سنة فأكثر ☐

٣ - المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤ - مدة الخدمة في الكلية: ٥ سنوات فأقل ☐ ٦ - ١٠ سنوات ☐ ١١ - ١٥ سنوات ☐ ١٦ سنوات فأكثر ☐

ثانياً: - ادارة التعزيز الاداري

ادارة التعزيز الاداري: تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
١ تحفيز الموظفين				
١.	تقدر الكلية المبحوثة جهود الموظفين في العمل			

٢.	يسمح لي نظام العمل المتبع في الكلية المبحوثة بالمشاركة في اتخاذ القرارات		
٣.	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل		
٤.	اشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الكلية المبحوثة		
٢ تدريب الموظفين			
٥.	تتبنى الكلية المبحوثة خطة واضحة للتدريب		
٦.	توفر لي الكلية المبحوثة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي		
٧.	تشجع الكلية المبحوثة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم		
٨.	تنوع الإدارة في أساليب التدريب للموظفين		
٣ الاتصال الفعال			
٩.	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية المبحوثة بالوضوح		
١٠.	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير تقييد		
١١.	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة		
١٢.	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار		
٤ تفويض السلطة			
١٣.	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي		
١٤.	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي		
١٥.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي		
١٦.	تمكن إدارة كليتنا الموظفين من التصرف بحرية		

ثالثاً: المهام الوظيفية

المهام الوظيفية: يُعبر مفهوم المهام الوظيفية عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
١٧.	تقدم إدارة التطوير الإداري مطويات بالدور الذي تقوم به والبرامج التي تقدمها.			
١٨.	تقديم الكلية المبحوثة برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين مهام الوظيفة			

			للموظفين.	
			تنمي ادارة العليا في الكلية المبحوثة قدرات الموظفين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.	١٩.
			تسهيل إجراءات العمل الإداري في الكلية المبحوثة ، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات	٢٠.
			يتمتع الموظفون داخل الكلية المبحوثة بالقدرة على حل مشاكل العمل	٢١.
			يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	٢٢.
			يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	٢٣.
			يطور الموظفون مهامهم الوظيفية بشكل مستمر	٢٤.
			يقوم الموظفون بتأدية المهام الوظيفية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	٢٥.
			ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	٢٦.
			يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الادارية	٢٧.
			وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع المهام الوظيفية.	٢٨.
			تحديث وتطوير أساليب وطرق المهام الوظيفية داخل الكلية المبحوثة.	٢٩.
			وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية لأداء المهام الوظيفية	٣٠.