

اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين : دراسة تطبيقية

م.د. عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ/ الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة
التقني / الزعفرانية

تاريخ التقديم: 2017/3/28

تاريخ القبول: 2017/4/28

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الي اجريت في دائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية الي بيان مدى اهمية وتأثير كل من التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين ، ولتحقيق اهداف الدراسة فقد تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان صممت لهذا الغرض بالاعتماد على الدراسات السابقة ، وقد استخدمت البيانات التي تم التحصل عليها لاختبار معنوية العلاقة بين مكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية مع مكونات التقييم وتحديد درجة اهمية كل مكون من مكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية بالنسبة الي مكونات التقييم من خلال استخراج الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة ومعنويتها بين المتغيرين ، كما تم استخراج معاملات (F) و (R2) و(t) لتحديد معنوية التأثير بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات من بينها هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية والتقييم سواءً على مستوى بعض المكونات الفرعية او على المستوى الاجمالي . كما توصلت الدراسة الي ان هنالك تاثير لمكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية في التقييم . واوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بضرورة اعتماد التمكين الاداري كواحد من الاساليب التي يمكن من خلالها استغلال خبرات العاملين بشكل افضل كما اوصت الدراسة بان تاخذ المنظمة المبحوثة بنظر الاعتبار المرونة الوظيفية باعتبارها واحدة من اساليب مواجهة التغير في بيئة العمل وان يكون ذلك من خلال استقطاب وتعيين ذوي الخبرات والمعارف المتعددة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التمكين الاداري ، المرونة ، المرونة الوظيفية ، تقييم العاملين .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 101 المجلد 23

الصفحات 203-229



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

المقدمة

التمكين هو احد المفاهيم الحديثة التي تبنته المنظمات في التحول من تحكم الادارة في اتخاذ القرارات الخاصة بادارة المنظمة الى مشاركة العاملين في ادارة المنظمة كبعد انساني في الادارة ، حيث يعتبر تبني التمكين تطورا للجانب الانساني في المنظمة .ان مشاركة العاملين في اقتراح الاهداف وفي اتخاذ القرار سيؤدي من ارتباطهم بمنظمتهم وشعورهم باهمية دورهم في ادارة المنظمة ، من خلال منحهم الفرصة لإدارة اعمالهم بأنفسهم واقتراح كيفية تنفيذ تلك الاعمال. ومع بيئة العمل المتغيرة ظهرت الحاجة الى اتباع اساليب اكثر مرونة من اجل مواجهة حالات العمل المتغيرة بما لا يؤدي الى عرقلة او تلكء العمل فظهرت الحاجة الى موارد بشرية مرنة قادرة على التغير في العمل من وظيفة معينة الى العمل على وظيفة اخرى بما يتيح للمنظمة الاستجابة الى المتطلبات المتنوعة والمتغيرة للزبون .ان ذلك يتطلب التركيز على صفات الموظف المتمثلة ب المعرفة ، المهارة ، السلوك . ان اعتماد التمكين مع وجود المرونة سيؤثر بشكل وياخر على أداء العاملين والذين يعدون العنصر الاساسي في نجاح او فشل المنظمة.

لذلك فان الموارد البشرية هي العمود الفقري للمنظمة التي يجب الاهتمام بها وقياس ادائها بهدف معرفة نقاط ضعفها لمعالجتها وتطويرها ونقاط قوتها للاستفادة منها في بناء المنظمة . كما تستفيد المنظمة من تقييم أداء العاملين فيها لمعرفة مدى قدرات وامكانيات العاملين على تحقيق اهدافها ، كما يستفاد من تقييم أداء العاملين لتحديد الزيادات في الاجور والترقيات. كما تستفيد المنظمة من تقييم أداء العاملين فيها لمعرفة مدى قدرات وامكانيات العاملين على تحقيق اهدافها ، كما يستفاد من تقييم أداء العاملين لتحديد الزيادات في الاجور والترقيات.

توجهت الدراسة الى تحديد تأثير ابعاد كل من التمكين والمرونة الوظيفية في ابعاد تقييم الاداء بصورة فردية وبصورة اجمالية من خلال ثلاث فرضيات اساسية وعدد من الفرضيات الفرعية . ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات من خلال استبانة تم تصميمها لتغطي كل جوانب الدراسة ، ولتحليل البيانات التي تم التحصل عليها فقد تم استخدام ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية (معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار البسيط)، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات التمكين والمرونة الوظيفية بصورة فردية وبصورة جماعية مع ابعاد التقييم كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي بين التمكين والمرونة الوظيفية ومكوناتهما وبينهما بصورة منفردة وابعاد التقييم . وتكونت الدراسة من اربعة مباحث تناول الاول منهجية الدراسة فيما تناول الثاني الجانب النظري اما الثالث فقد تناول الجانب العملي والرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

منهجية الدراسة

اولا / مشكلة الدراسة :- تتمحور مشكلة الدراسة في تحديد مدى استخدام مفهومي التمكين والمرونة الوظيفية في دائرة التشغيل والقروض / وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عند ممارسة العاملين لاعمالهم اليومية مع وجود اعداد كبيرة من المراجعين ذوي الطلبات المختلفة والتي تتمثل بطلب القروض، ايجاد وظائف للعاطلين، تفتيش العمل وغيرها وتأثير ذلك في تقييم العاملين. وجاءت هذه الدراسة لتجيب على عدد من الاسئلة :

1. تأثير استخدام تمكين العاملين عند تقييم أداء العاملين في دائرة التشغيل والقروض / وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .
2. تأثير استخدام المرونة الوظيفية عند تقييم أداء العاملين في دائرة التشغيل والقروض / وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .

ثانيا/ اهمية الدراسة:- تتمثل اهمية الدراسة في تركيزها على ثلاثة مفاهيم ادارية اساسية تسهم بشكل كبير في نجاح المنظمات وتميزها، كما تكمن اهمية الدراسة دراستها تأثير المتغيرين الاساسيين التمكين والمرونة الوظيفية وابعادهما فيما بينهم وبصورة منفردة في تقييم أداء العاملين في دائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ثالثاً/ هدف الدراسة:- تهدف هذه الدراسة الى :

1. معرفة تأثير ابعاد التمكين الاداري في ابعاد تقييم الاداء
2. معرفة تأثير ابعاد المرونة الوظيفية في ابعاد تقييم الاداء
3. معرفة تأثير التمكين والمرونة الوظيفية بصورة مجتمعة في تقييم الاداء

رابعاً/ فرضية الدراسة:- تتمثل فرضية الدراسة بما يأتي :

1. الفرضية الرئيسية الاولى :توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين وتقييم العاملين. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :
 - أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وتقييم العاملين
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وتقييم العاملين
 - ت. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وتقييم العاملين
 - ث. الفرضية الفرعية الرابعة :توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحفيز الموظفين وتقييم العاملين.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الوظيفية وتقييم العاملين. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :
 - أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مرونة ممارسات المورد البشري وتقييم العاملين
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات وتقييم العاملين
 - ت. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مرونة السلوكيات وتقييم العاملين.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تقييم العاملين . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :
 - أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بتفويض السلطة في تقييم العاملين
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تقييم العاملين
 - ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال في تقييم العاملين
 - د. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحفيز الموظفين في تقييم العاملين.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الوظيفية في تقييم العاملين. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية اتية:
 - أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة ممارسات المورد البشري في تقييم العاملين
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات في تقييم العاملين
 - ج. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة السلوكيات في تقييم العاملين.

خامساً/ وسائل جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري :تم الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الدراسية والانترنت التي استطاع الباحث الوصول اليها لجمع البيانات والمعلومات فيما يخص الجانب النظري للبحث
2. الجانب العملي : استخدم الباحث استمارة استبيان لجمع البيانات عن الدائرة المبحوثة.

سادساً/ حدود الدراسة: تتمثل الحدود المكانية للبحث بدائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية اما الحدود الزمانية فهي من 2016/11/1 - 2017/1/20.

سابعاً / ادوات الدراسة واساليبه الاحصائية: تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات للجانب التطبيقي للبحث وتم الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الادبيات والتي تتلائم مع المتغيرات المراد قياسها. وبالاعتماد على برنامج (SPSS)، اذ تم استخراج ما يأتي:

- 1- معامل الارتباط لتحديد أثر المتغير المعتمد في كل من المتغيرات المستقلة .
- 2- استخراج مستوى المعنوية لتحديد معنوية العلاقة بين المتغيرات.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

وقد تم اعداد استمارة استبيان من اربع جوانب تناول الجانب الاول المعلومات الشخصية والثاني الاسئلة المتعلقة بالتمكين وفق اربعة محاور بمجموع اسئلة (19) سؤال موزعة على مكونات التمكين الاربعة وهي (تفويض السلطة ، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز الموظفين) ، الجانب الثالث تناول الاسئلة المتعلقة بالمتغير المرونة الوظيفية وهي (21) سؤال موزعة على ثلاث مكونات تمثل المرونة الوظيفية (مرونة ممارسات الموارد البشرية، مرونة المهارات، مرونة السلوكيات)، الجانب الرابع هو تقييم العاملين وفق اربع محاور بمجموع اسئلة (24) سؤال موزعة على اربع مكونات لتقييم الاداء وهي (الاداء، احترام الوقت والانضباط في العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات)، لتتم الاجابة على الاسئلة وفقا للمقياس الخماسي. تم اعداد الاستبانة من قبل الباحث بالاستناد الى الادبيات وتم عرضها على عدد من الاساتذة المحكمين (المرفق 1) الذين ابدوا آرائهم السديدة بشأنها وتم اخذ تلك الاراء بنظر العناية .

وزعت الاستبانة على مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في مقر دائرة التشغيل والقروض الرئيسي واقسام العمل الفرعية، حيث يوجد في مقر الدائرة (59) قسم وشعبة وفي الفروع (31) ، وفي ضوء ذلك تم توزيع (90) استمارة استبانة تم ارجاع (86) منها وهو ما تم اعتماده. ومن اجل تحديد مستوى العلاقة وتأثيرها بين متغيرات الدراسة (التمكين والمرونة الوظيفية وتقييم الاداء) تم الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الادبيات والتي تتلائم مع قياس العلاقة وتأثيرها بين المتغيرين. وبالاعتماد على برنامج SPSS ، اذ تم استخراج ما يأتي:

- 1- التوزيع التكراري ، لوصف اجابات عينة الدراسة .
- 2- الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- 3- معامل الارتباط لتحديد العلاقة ومعنويتها بين المتغيرين.
- 4- استخراج معاملات (F) و (R2) و(t) لتحديد معنوية التأثير بين المتغيرات.

ثامنا- اختبارات الصدق والثبات للاستبانة : من اجل تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين لبيان صدقها ومدى قياسها للمتغيرات موضوع الدراسة وتم التعديل على فقرات الاستبانة وفقا لوجهات نظر السادة المحكمين . اما اختبار الثبات فقد تم من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا. اذ بلغ معامل كرونباخ (98%) لجميع فقرات الاستبانة وهذا يؤكد صحة الاستبانة.

ثامنا- عينة الدراسة: تم اعتماد دائرة التشغيل والقروض / وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كعينة للبحث.

المبحث الثاني/الجانب النظري

اولا: التمكين

1- مفهوم وتعريف التمكين: يعرف التمكين بأنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع (Zemke and Schaaf,1989: 65)، كما ينظر له على انه نظام مساعدة طبيعي وسلوكيات استباقية للسياسة الاجتماعية والتغير الاجتماعي (Perkins , and Zimmerman,1995: 569). كذلك يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من النظم والأساليب والإجراءات لتطوير قدرة وكفاءة الأفراد بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية، وتطوير، ونمو وازدهار المنظمة، وتستخدم الموارد البشرية التمكين وفقا لأهداف المنظمة. وهو ليس إعطاء السلطة للموظفين فقط ولكن للتحفيز على تعلم المهارات، وتحسين الأداء (Asgarsani, et al.,2013: 739-740). ويستخدم الباحثين مجموعة متنوعة من المصطلحات للتعبير عن مفهوم تمكين الموظف منها مشاركة الموظف، الديمقراطية الصناعية، مكان العمل الديمقراطي، صوت الموظف، ادارة تشاركية. تحمل جميعها دلالات للتمكين فيمكن ان يفسر صوت الموظف أو مشاركة الموظف بأنه منح الموظف تمكين لفظي بدلاً من الحقيقي (Briône, and Nicholson, 2012:17). بينما يعد التمكين الحقيقي بأنه الفلسفة المرتبطة بمنح الموظف الحرية والمرونة، والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بهدف تحقيق فوائد حقيقية للمنظمة. حيث يؤدي تبني هذا المفهوم الى زيادة جودة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وزيادة التعاون، وارتفاع إنتاجية الموظفين، وتخفيض التكاليف التنظيمية.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

- وذلك بسبب شعور الموظف بأهمية عمله، قدراته، مما يزيد من عزمه على جعل المنظمة ناجحة. ونتيجة لممارسات الإدارة تتحقق فوائد التمكين بامتلاك المنظمة الميزة التنافسية (www.saylor.org/bus208/#5.2)
- 2- فوائد التمكين: للتمكين فوائد متعددة أهمها: (ملحم ، 110، 2006) (Asgarsani, et al.,2013: 740)
- أ. يساعد تمكين الموظفين على تحقيق هذا الهدف التنظيمي.
- ب. تمكين الموظف له تأثير إيجابي على المنظمة نوعية العمل، ورضا الموظفين، والتعاون، والإنتاجية، والتكاليف.
- ت. المنظمات التي توفر للموظفين الحرية والمرونة في العمل تحدث فرقا كثيرا في نوعية عمل الموظفين.
- ث. تمكين الموظفين يشعروهم بنوع من زيادة المسؤولية، المساءلة، والملكية لعملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ج. يقلل التكاليف التنظيمية مثل تكاليف دوران الموظف، والتكاليف التشغيلية.
- ح. يوفر عمل مستقل للموظفين لتحسين الجودة وأفضل لاستخدام الأنشطة الإبداعية.
- خ. إثراء الوظيفة وإمكانية وصف الوظيفة بصورة مفصلة وصرحة.
- د. تعزيز ودعم الفريق.
- ذ. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال خلق رأس المال الفكري.
- ر. خلق الخيارات وزيادة استقلالية صنع القرار.
- ز. تنمية الشعور بالمسؤولية وارتفاع القدرات الابتكارية
- س. ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- 3- مرتكزات او ابعاد التمكين : اختلف الباحثين في تحديد ابعاد التمكين وفقا للزاوية التي نظر بها الباحث الى مفهوم التمكين فقد حدد (Bowen&Lawler,1995) ابعاد التمكين (القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت) (Sehgal,2007,69) فيما حدد (Zakaria,2011) و (Sehgal,2007) ابعاد التمكين بال (المعنى، التأثير، الخبرة، والبعد الشخصي) (Sehgal,2007,72) (Zakaria,2011,44). وحددها (عفانة، 2013) و (الجميلي، 2008) بال (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التأثير او القوة ، والعلم والمعرفة) فيما حددها (راضي، 2010) بـ (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز) (راضي، 2010: 64). ولأغراض هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على الابعاد التي حددها (راضي، 2010) بغد استبعاد فرق العمل كأبعاد للتمكين وفيما يلي شرح مبسط لكل منها:
- أ. الاتصال ومشاركة المعلومات: وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المنظمة الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار. (عفانة، 2013: 15-16) (الجميلي، 2008: 49-50).
- ب. تفويض السلطة: ان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.
- ت. التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظام متطور لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار. (راضي، 2010: 64).
- ث. تحفيز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتماهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز الا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير.



ثانياً - المرونة الوظيفية

1- تعريف المرونة والمرونة الوظيفية: تمثل المرونة مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد، من الصعب تحديده، فالمرونة تعكس القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتغيير الإجراءات المحددة سابقاً، ويرى (Evas, 1991) بأنها "القدرة على القيام بشيء مختلف عن ما تم التخطيط له في البداية" وتدور معظم تعريفات المرونة حول فكرة قدرة المنظمة على الرد على التغيير (Ionescu, et al., 2012: 279). فقد عرفها (Rowe & Wright, 1997) بأنها قدرة المنظمة على تغيير السياسات أو الممارسات أو الإجراءات بسرعة وسهولة للتكيف مع المطالب المتنوعة والمتغيرة للبيئة الداخلية والخارجية (Madhani, 2013: 44). لذلك فالمفهوم العام للمرونة هو الحل الأسرع أو اللين أو القابلية للتغيير إلى الأحسن والأفضل ومنهم من يرى المرونة في تقبل الآخرين وأفكارهم. أما المرونة الوظيفية كمفهوم ديناميكي يحتاج إلى تقييم في ضوء السلوك العام للمنظمة طوال الوقت. والذي يسمح بتحليل كيف تكون مستعدة لمواجهة التغييرات في المستقبل وكيف تتكيف معها. وتعرف المرونة الوظيفية هي المساحة المسموح فيها للموظف أو المنظمة بتسهيل وتبسيط بعض المهام الوظيفية والمعاملات دون تجاوز الإجراءات والتعليمات أو الإخلال بالمهام الوظيفية واللوائح التنظيمية. لذلك المرونة الوظيفية (الاستجابة التنظيمية) تأخذ قيم مختلفة فإذا كانت القيمة صفر فهذا يعني أن المنظمة لم تقم بالمطابقة العملية بين التغييرات المطلوبة والتغييرات التي قامت بها فعلاً، ومن ثم سيتم تفعيل الضغط من أجل التغيير. حيث تتحرك المنظمة نحو المستوى المطلوب من المرونة، ويجب أن يؤخذ بالحسبان التعقيد الذي تواجهه المنظمة عند التوجه للتغيير بسبب الترابط المتعدد بين مجموعة المتغيرات التي تشكل الانظمة الفرعية للمنظمة، القدرة الاستيعابية، واتساع مزيج المرونة وملانمة التصميم التنظيمي. (Sopelana, et al., 2010: 20).

2- أشكال المرونة التنظيمية: اقترح (Atkinson, 1984) أربعة أشكال رئيسية للمرونة هي:-

- المرونة العددية: إنه يشير إلى إمكانية التكيف مع العمل بعد وقت قصير، وزيادة أو خفضه بحسب ما يراه مناسبا متفاوتة موظف أرقام لا يمكن أن يتحقق من خلال توظيف العمال وكالة مؤقت وتوظيف الناس على عقود محددة المدة وغالبا ما ترتبط المرونة العددية مع الأمن الوظيفي محدود حقوق.
- المرونة الزمنية: وهو يشير إلى تحويل ساعات العمل وذلك لتلبية متطلبات الإنتاج. هذا ويمكن أن تشمل أشياء مثل العمل الإضافي ونشر ساعات العمل بشكل غير متساو على مدى فترة من الوقت اعتمادا على التقلبات في الإنتاج. دوام جزئي العمل أيضا يمكن استخدامها من قبل المنظمة لمواجهة قمم أكثر خشونة في الطلب.
- المرونة المالية: وهي مرتبطة بجهود المنظمة للحد من تكاليف العمل من أجل حماية الربحية. وليتم تطبيقها، فإنه يتطلب الاستخدام الجزئي للمرونة اللازمة جنبا إلى جنب مع الوفورات في التكاليف التي تأتي من خلال تعديل مستويات الأجور وفقا لأداء الفرد أو الجماعة أو المستويات التنظيمية.
- المرونة الوظيفية: يسمح فيها للموظفين ومن خلال مهاراتهم وكفاءاتهم التنقل عبر الوظائف المختلفة. والمرونة الوظيفية تعتمد بشكل اساسي على التدريب المكثف (Sarantinos, 2007: 4).
- المرونة الموقعية: المرونة الموقعية للموظفين سوف تخفض نفقات المنظمة. من خلال تقليل الاستعانة بالمصادر الخارجية لانجاز اعمال للمنظمة.
- مرونة التنسيق: هو القدر الذي يمكن فيه إعادة تكوين سلسلة موارد المنظمة وإعادة توزيع الموارد. وتعد قدرة الموارد البشرية على اكتساب المهارات المختلفة من مؤشرات مرونة التنسيق. (Madhani, 2013: 48-49).

3- أهمية المرونة الوظيفية

- أ. سلاسة الإجراءات: تهدف المرونة إلى التخلص من بعض الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر إلغائها على القيود والإجراءات المطلوبة. جودة ودقة الخدمة المقدمة.
- ب. تنفيذ المهام الوظيفية بأقل مجهود: بتطبيق المرونة يمكن للموظف المختص اختصار وقت الإنجاز لكل مهمة مطلوبة، وبالتالي توفير الوقت، وزيادة الانتاجية.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ت. تقليل التكلفة التشغيلية: هناك علاقة بين طول خطوات المهمة الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية، والمرونة تقلل الخطوات ومن ثم تلغي الكثير من المصاريف التشغيلية.
ث. زرع الثقة في الموظف: تمكين الموظف من بعض الصلاحيات يحقق المرونة وذلك من شأنه تعزيز مكانته في المنظمة ومن ثم زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز. ويزيد احساسه بان له بصمة واضحة في عمله.
ج. إكتساب الفرد القدرة على التطوير: فتح الباب أمام المرونة الوظيفية والتي هي من الأسباب التي تدفع للاستجابة والتفاعل ومن ثم لظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المنظمي .

4- ابعاد المرونة الوظيفية: اجمع عدد من الكتاب على تحديد كل من السلوك، الممارسات والمهارات كمرتكزات اساسية لتحقيق المرونة الوظيفية، فقد حدد (de la Lastra,et al:2014) ابعاد المرونة الوظيفية ب ممارسات الموارد البشرية، راس المال البشري المرن والذي بدوره يقسم الى (المرونة الجوهرية، مرونة المهارات) والسلوكيات التي تقسم الى (مرونة السلوكيات ومرونة العلاقات) (de la Lastra, Susana,et al,2014:5).

وفي الدراسة الحالية حددت ابعاد المرونة الوظيفية ب (ممارسات ادارة الموارد البشرية، مهارات العاملين، السلوكيات) لكون المرونة الجوهرية جزء من مهارات الموظف وكذلك فيما يخص تقسيم السلوكيات والمقصود بها سلوكيات التعاون الى سلوكيات وعلاقات فان سلوكيات الموظف تعبر عن طبيعة علاقاته مع الاخرين وتعاونهم معهم. وفيما يلي شرح مختصر لكل واحد من الابعاد الثلاث:

أ. ممارسات ادارة الموارد البشرية: وتتمثل في كيفية توظيف النشاطات والسياسات المختلفة في الوظائف او الظروف المختلفة في المنظمة كذلك هي القدرة على تكييف وتطبيق ممارسات الموارد البشرية في المنظمة وفقا للتعبير في المواقف والحالات المطلوبة ، وامكانية تكييف وتطبيق هذه الممارسات عبر الوحدات والمواقع المختلفة داخل المنظمة. (Ngo,et al, 2011:2).

ب. مهارات العاملين: يمكن تحديد مرونة المهارات المطلوب توفرها من خلال :
1. عدد الوظائف البديلة المحتمل ان يكلف بها الموظف والذي يمتلك المهارات المختلفة التي تمكنه من القيام بالمهام المطلوبة وبسرعة.

2. المرونة المتعلقة باختصاصات الموظف والتي تشير إلى السرعة والقدرة التي يمكن للموظف بها اكتساب الخبرات والمعارف والتي يحتاجها في تنفيذ الانشطة المتعلقة بعمله الجديد. ويمكن الحصول على مرونة المهارات من خلال :

أ: امتلاك المنظمة لموظفين متخصصين مما يتيح لها سرعة تحريكهم من وظيفة الى اخرى او تكوين فرق العمل من الاختصاصات المختلفة وفقا للحاجة .

ب: تطلب المنظمات عند رغبتها بتعيين عدد من العاملين مهارات محددة من المتقدمين لشغل تلك الوظائف . . (Kumari, et al,2014:45)

ج. المقصود بالسلوكيات المرنة هي قدرة ورغبة العاملين على التكيف مع الاوضاع الجديدة نتيجة التغيير ، كذلك هي قابلية الموظف في اقامة افضل العلاقات في مكان العمل وتبادل المعارف مع الاخرين. وتؤثر ثقافة المنظمة بشكل مباشر في تحديد السلوك ، لذلك يجب ان تعمل على تعزيز وبناء ثقافة التعاون والتسامح والابداع من اجل ان تتطور مرونة السلوك.ويمكن ان تخلق مرونة السلوك من خلال :

1. رغبة وقدرة الفرد على مواجهة وحل الحالات المختلفة التي تظهر اثناء العمل ، بما يسهم في خلق القيمة للمنظمة لانها ستكون بمنأى عن الحاجة لاجراء تغييرات او الاستعانة باخرين من اجل مواجهة المشكلة او الحالة الجديدة .

2. قدرة المنظمة من خلال العاملين على مواجهة الحالات المختلفة، وامكانية العاملين على التكيف مع الحالات المتنوعة يجعل المنظمة المنظمة ليست في حاجة لتوظيف أشخاص جدد مع سمات جديدة لمواجهة التغيرات.

(Bhattacharya ,et al ,2005:5-6)



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

5-متطلبات المرونة : يتطلب تحقيق المرونة الوظيفية تمتع العاملين بالمعرفة والمهارات العالية والقدرة على مواجهة التغيرات التي تتطلب الخروج عن الإجراءات والسياقات المخططة سابقا، لذلك تطالب المنظمات موظفيها، بمهارات متعددة ومستويات عالية من الأداء. من خلال توفيرها فرصا للتدريب والتطوير بهدف زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم ، من أجل مواجهة تلك الظروف أو المواقف غير المحسوبة أو المتوقعة وبالشكل الذي يحافظ على سلامة وأخلاقية الإجراءات المتخذة من قبل الموظفين. تعتمد المنظمة الى ما يأتي :

أ. الإستماع إلى آراء الموظفين من مختلف الفئات الوظيفية، ومحاولة تطبيق الإجراءات المقترحة للتأكد من فاعليتها.

ب. ان تكون إجراءات العمل واللوائح التنظيمية قابلة للتغير وفقاً للمتغيرات في المجتمع.
ت. الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام.
ث. نشر ثقافة المرونة المؤسسية بين الموظفين.
ج. توضيح الإجراءات الثابتة واللوائح التنظيمية التي على الموظف إتباعها وعدم تجاوزها.
ح. تمكين الموظف للقيام بأكثر من مهمة واحدة، ويفضل شمولية إمامه بكل الخدمات والإجراءات المتوفرة، حتى لا يكون غياب موظف ما سبباً في تعطل خدمة ما.

ثانياً- تقييم الاداء

1- مفهوم وتعريف تقييم الاداء: يعرف التقييم بأنه عملية مقارنة بين ما هو موجود وبين ما يجب ان يكون موجودا، وتحديد الفجوة بين الاثنين، وبغض النظر عن الحقل المطلوب اجراء التقييم له. فيما يعرف (Fletcher,2001) بتقييم الاداء على انه تلك الانشطة التي من خلالها تسعى المنظمات لتحديد مستوى اداء العاملين فيها بهدف رفع كفاءتهم وتحديد الية توزيع المكافآت عليهم (Bernard ,2013:13) . ويعرف (Adofu ,2011) بتقييم الاداء بأنه استعراض ومناقشة أداء الموظف للواجبات والمسؤوليات المسندة اليه ويستند هذا التقييم على النتائج التي حصل عليها الموظف في وظيفته، وليس على أساس الخصائص الشخصية للموظف (Adofu ,2011:12).

لذلك فتقييم الاداء هي عملية لضمان تركيز الموظفين على عملهم، والمساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، وهي لاغنى عنها لتنظيم الأعمال في المنظمة (Ying,2012:4)

2- النتائج المحتملة من الإدارة الفعالة للأداء : تقدم عملية تقييم الاداء عددا من الفوائد للمنظمة وللعمالين منها:

- أ. توضيح مسؤوليات الوظيفة وتوقعات الاعمال المطلوبة منها .
- ب. تعزيز الإنتاجية الفردية والجماعية.
- ت. تطوير قدرات الموظف إلى أقصى حد من خلال التغذية المرتدة الفعالة والتدريب.
- ث. يقود السلوك ليمتاشى مع القيم الأساسية للمنظمة والأهداف والاستراتيجية.
- ج. توفير أساس لاتخاذ القرارات التنفيذية في رأس المال البشري.
- ح. تحسين الاتصال بين الموظفين والمديرين. (Pulakos ,2004:1).
- خ. يساعد على وضع أهداف للأداء المتفوق مستقبلا.
- د. تقييم وتحسين اداء الفرد ،الفريق، والأداء التنظيمي.
- ذ. استخدام التدابير الملائمة للأداء كأساس لمعرفة هل ان الانجاز مطابق لما مطلوب.
- ر. يوفر فرصة لتحفيز الموظفين وتشجيع الاداء العالي (Islam,et al,2005:2) .

3-أساليب تقييم الاداء : تقسم اساليب التقييم الى مجموعتين :

(Yousif ,2014:966) (Adofu , 2011:30) (كبرو، وحسون،2014، 8)

اولا: الأساليب التقليدية: وهي الاساليب التي تركز على الاداء السابق فقط. ومن هذه الاساليب :

- أ. أسلوب التدرج: يرتب الموظفين على اساس الكفاءة من الافضل الى الاسوء.
- ب. أسلوب التدرج البياني: وهو يحدد عددا من مستويات الاداء وصفاتها ويحدد لكل منها نقاط محددة.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ت. أسلوب الحوادث الحرجة: ويتركز هذا الأسلوب على بعض السلوكيات الحاسمة للموظف التي تكون السبب في فروق الأداء بين موظف وآخر .

ث. التقارير المكتوبة: وفيه يقدم المسؤول تقريرا عن الموظف متضمنا نقاط القوة والضعف واساليب زيادة اداءه.

ثانيا: الأساليب الحديثة: تعمل هذه الاساليب على تلافي نقاط الضعف في الاساليب التقليدية :

أ. الإدارة بالأهداف: يتم تقييم الاداء فيه من خلال مدى تحقيق الاهداف الموضوعية من قبل الادارة.

ب. مقياس التصنيف المرتكز على السلوك: استخدام البيانات السلوكية لشرح مستوى الاداء لكل عنصر من عناصر الأداء.

ت. محاسبة الموارد البشرية: وفيه يتم تقييم الأداء من خلال حساب التكاليف ومساهمات الموظف.

ث. مركز التقييم: وفيه يتم اختبار عدد من العاملين للتعرف على قدراتهم وكفائتهم وعلاقاتهم وسلوكهم أثناء العمل.

ج. 360 درجة: وهو أسلوب التقييم الأكثر استخداما ويتضمن تقييمات مقدمة من عدد من أصحاب المصلحة مثل المشرفين، وأعضاء الفريق.

ح. 720 درجة: وفيه يتم تقييم ردود الفعل المأخوذة من مصادر خارجية مثل أصحاب المصلحة، والأسرة، والموردين والمجتمعات المحلية.

4- مراحل عملية التقييم: يرى (Choon, et al, 2004) بان عملية تقييم الاداء تمر بالخطوات الاتية ((قياس الاداء الحالي، تحليل البيانات المقاسة، تفسير نتائج التحليل، ومن ثم الاستفادة من عملية التقييم في تحسين وتطوير العمل (Fekete, et al, 2014:144). بينما يحدد (Al-Azzeh,et. al,2011) مراحل عملية التقييم بما يلي:

أ. مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة تحديد كيفية العمل والاجراءات التي سيتم اتباعها وكيفية جمع البيانات والتقنيات التي سيتم استخدامها في التقييم.

ب. مرحلة القياس: ويتم في هذه المرحلة تحديد القياسات او المعايير المستهدفة والقياسات المطلوبة وتوضيح ذلك للمقيمين .

ت. مرحلة التحليل: وفيها يتم جمع البيانات عن الاداء المطلوب تقييمه وتحليلها ومقارنة النتائج مع القياسات الموضوعية .

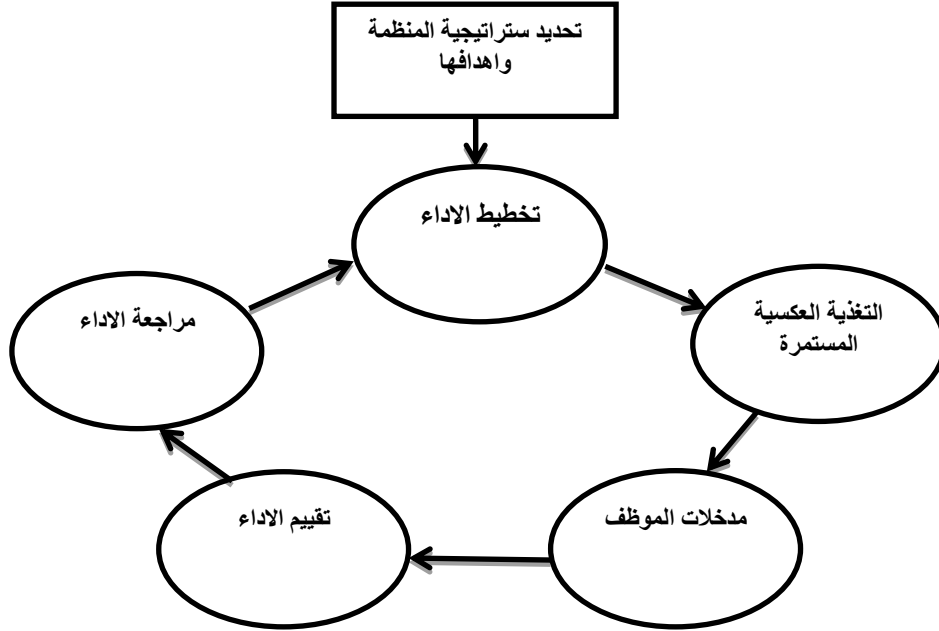
ث. مرحلة القرار: وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات المطلوبة وبما يؤدي الى تحسين الاداء ويسهم في تحقيق اهداف المنظمة . (Al-Azzeh,et. al,2011:446).

وفي كل الأحوال فإن عملية تقييم وبغض النظر عن عدد المراحل فان عملية التقييم هي عملية مقارنة بين ما مطلوب وما متحقق فعلا.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ويوضح الشكل رقم (1) عملية ادارة الاداء النموذجي



شكل (1) عملية ادارة الاداء النموذجي

Pulakos ,Elaine D., "Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems", SHRM Foundation, 2004,p:4

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

1- وصف مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة بدائرة التشغيل والقروض وهي احدى تشكيلات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والتي تقدم خدماتها الى عدد كبير من الزبائن (المواطنين) الذين يسعون الى انجاز معاملاتهم ضمن واحد من مهام الدائرة والمتمثلة بـ الحصول على القروض التشغيلية، تسجيل العاطلين عن العمل، منح اجازات العمل او وثيقة ممارسة المهنة، لجان تفتيش المشاريع لغرض تسجيل العمال في الضمان الاجتماعي، ومنح اجازات العمل للعمالة الاجنبية او لمدبرات المنازل.

من ذلك يتبين ان هذه الدائرة تمارس العديد من الاعمال المختلفة التي تتطلب من العاملين مهارات مختلفة . ومن اجل جمع المعلومات المطلوبة للوصول الى نتائج فرضيات الدراسة فقد تم توزيع 90 استمارة استبانة على مديري الاقسام ومسؤولي الشعب في مقر دائرة التشغيل والقروض الرئيسي واقسام العمل الفرعية، اي بنسبة 100% منهم. وتم اعادة 86 استمارة فقط .

2- مكونات الاستبانة

أ.الجنس : يتبين من الجدول (1) ان اغلبية العينة كانت من الاناث اذ بلغت نسبتهم (72.09%) فيما بلغت نسبة الذكور (27.91%). ويوضح الجدول (1) جنس العينة

جدول (1) يبين جنس العينة		
النسبة	العدد	الجنس
27.91%	24	ذكر
72.09%	62	انثى
100.00%	86	المجموع



اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ب.التحصيل الدراسي: يبين الجدول (2) ان نسبة حملة شهادة البكلوريوس هم (74.42%) وهي النسبة الاكبر من اجمالي العينة، وتليها نسبة حملة شهادة الدراسة الاعدادية وبلغت (11.63%)، ثم حملة الدبلوم العالي والماجستير وهي (6.98%) لكل منهم، ولم يكن هنالك من يحمل شهادة الدكتوراه من ضمن العينة. ويبين جدول (2) التحصيل الدراسي للعينة.

جدول (2) يبين التحصيل الدراسي للعينة			
النسبة	العدد	التحصيل الدراسي	
11.63%	10	اعدادية	التحصيل الدراسي
74.42%	64	بكلوريوس	
6.98%	6	دبلوم عالي	
6.98%	6	ماجستير	
0.00%	0	دكتوراه	
100.00%	86	المجموع	

ت.الاختصاصات العلمية : كانت ذوي الاختصاصات الانسانية هم النسبة الاكبر من عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (53.49%) ، ومن ثم اختصاص العلوم الصرفة و يليه الاختصاصات الهندسية وفي الاخير من هم بدون أي اختصاص. ويبين جدول (3) الاختصاصات العلمية للعينة.

جدول (3) يبين الاختصاصات العلمية للعينة			
النسبة	العدد	التخصص	
18.60%	16	هندسية	التخصص
23.26%	20	علوم صرفة	
53.49%	46	انسانية	
0.00%	0	اجتماعية	
4.65%	4	دون تخصص	
100.00%	86	المجموع	

ث.مدة الخدمة في المنظمة الحالية: يبين الجدول (4) مدة الخدمة لأفراد العينة وهو يبين ان نسبة أفراد العينة الى فئات مدة الخدمة متقاربة فالأفراد ذوي الخدمة اكثر من 5 سنوات واقل من 10 سنوات هم الاكثر بنسبة مقدارها (25.58%) من اجمالي العينة و يليها الافراد الذين خدمتهم اقل من 5 سنوات ثم بقية الفئات بفروق بسيطة بينهم. ويبين جدول (4) مدة الخدمة في المنظمة الحالية للعينة

جدول (4) يبين مدة الخدمة في المنظمة الحالية للعينة			
النسبة	العدد	مدة الخدمة	
23.26%	20	اقل من 5	مدة الخدمة في المنظمة الحالية
25.58%	22	اقل من 10	
16.28%	14	اقل من 15	
18.60%	16	اقل من 20	
16.28%	14	اكثر من 20	
100.00%	86	المجموع	



اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ج. عدد السنوات التي مضت على القيام بنفس العمل الحالي: يبين الجدول (5) عدد السنوات التي مضت على وجود أفراد العينة في أعمالهم الحالية وهو يبين ان نسبة أفراد العينة الذين اموا اقل من 5 سنوات في أعمالهم الحالية هم الاكثر حيث بلغت النسبة (34.88%) ويليهام الموظفين الذين اموا اكثر من 20 سنة في أعمالهم الحالية ويتوزع بقية الافراد العينة بين هذين الفئتين. ويبين جدول (5) عدد السنوات التي مضت على القيام بنفس العمل الحالي لأفراد العينة.

جدول (5) عدد السنوات التي مضت على القيام بنفس العمل الحالي لأفراد العينة			
النسبة	العدد	عدد السنوات	
34.88%	30	اقل من 5	عدد السنوات التي مضت على القيام بنفس العمل الحالي
11.63%	10	اقل من 10	
23.26%	20	اقل من 15	
9.30%	8	اقل من 20	
20.93%	18	اكثر من 20	
100.00%	86	المجموع	

ح. عدد الدورات: يبين الجدول (6) ان كل افراد العينة قد اشتركوا بدورات تتعلق بأعمالهم وان (34.88%) من افراد العينة قد اشتركوا ب 3-5 دورة ، وان (32.56%) من افراد العينة اشتركوا ب 6-8 دورة ، وان عدد المشتركين ب 13 دورة هم النسبة الاقل والتي بلغت (4.65%). ويبين الجدول (6) عدد الدورات التي اشترك بها افراد العينة.

جدول (6) عدد الدورات التي اشترك بها أفراد العينة			
النسبة	العدد	عدد الدورات	
20.93%	18	1-2 دورة	عدد الدورات التي اشتركت بها والمتعلقة بمهام عملك
34.88%	30	3-5 دورة	
32.56%	28	6-8 دورة	
6.98%	6	10-12 دورة	
4.65%	4	13 دورة	
100.00%	86	المجموع	

3- المتغير المستقل التمكين ويضم اربعة متغيرات فرعية وكما يأتي:

أ. المتغير الفرعي / تفويض السلطة : يبين الجدول (7) ان هذا المتغير قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.674) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.065) ومعامل اختلاف (28.98%) وهما يعكسان تشتت ضعيف في اجابات العينة، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمه حققها السؤالين الثالث والرابع (لا يمارس مسؤولي الاقسام والشعب الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض) و (تمنح الإدارة الموظفين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم) اذ بلغت (3.884)، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.788) و(0.900) على التوالي مما يعكس تجانس في اجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (20.30%) و (23.17%) على التوالي، واقل قيمة كانت للسؤال الخامس (توفر الوظيفة للعاملين الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية) اذ بلغت (3.209)، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.159) مما يشير الى تشتت في الاجابات ومعامل الاختلاف (36.12%). ومن ذلك يتبين ان مسؤولي الاقسام والشعب ملتزمين بتنفيذ التعليمات وعدم التجاوز عليها، في نفس الوقت هناك مساحة محددة من قبل الادارة يحق للعاملين اتخاذ القرارات خلالها. ويوضح الجدول (7) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي تفويض السلطة.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

الجدول (7) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي تفويض السلطة

معامل الاختلاف %	الانحراف	الوسط	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	اتفق	النسبة %	اتفق بشدة	اولا :تفويض السلطة
29.43	1.047	3.558	6.98	6	9.30	8	16.28	14	55.81	48	11.63	10	1
31.95	1.226	3.837	6.98	6	9.30	8	13.95	12	32.56	28	37.21	32	2
20.30	0.788	3.884	0.00	0	4.65	4	23.26	20	51.16	44	20.93	18	3
23.17	0.900	3.884	0.00	0	11.63	10	11.63	10	53.49	46	23.26	20	4
36.12	1.159	3.209	11.63	10	11.63	10	32.56	28	32.56	28	11.63	10	5
28.98	1.065	3.674	المجموع الكلي										

ب.المتغير الفرعي /التدريب: يبين الجدول(8) ان هذا المتغير قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.288) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.155) ومعامل اختلاف (35.12%) وهما يعكسان تشتت في اجابات العينة، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمه حققها السؤال الاول (تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب) اذ بلغت(3.419) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.269) مما يعكس تشتت في الاجابات وبلغ معامل الاختلاف (37.13%) واقل قيمة هي للسؤال الثالث (تشجع المنظمة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم) اذ بلغت(3.209) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.097) مما يشير الى تشتت في الاجابات الى حد ما ومعامل الاختلاف (34.17%) . ويعكس ذلك ان المنظمة تعتمد برامج تدريب محددة وواضحة يلتزم بها العاملين بشكل لا يحتاجوا فيه لتبادل الخبرات بينهم. ويوضح الجدول (8) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي التدريب

ويوضح الجدول (8) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي التدريب

معامل الاختلاف %	الانحراف	الوسط	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	اتفق	النسبة %	اتفق بشدة	التدريب
37.13	1.269	3.419	13.95	12	6.98	6	20.93	18	39.53	34	18.60	16	1
36.55	1.190	3.256	9.30	8	16.28	14	30.23	26	27.91	24	16.28	14	2
34.17	1.097	3.209	9.30	8	13.95	12	32.56	28	34.88	30	9.30	8	3
33.94	1.113	3.279	6.98	6	18.60	16	25.58	22	37.21	32	11.63	10	4
33.94	1.113	3.279	9.30	8	13.95	12	25.58	22	41.86	36	9.30	8	5
35.12	1.155	3.288	المجموع الكلي										



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ج. المتغير الفرعي / الاتصال الفعال: يبين الجدول (9) ان هذا المتغير الفرعي قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.267) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.167) ومعامل اختلاف (35.73%) وهما يعكسان تشتت في اجابات العينة، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمه حققها السؤال الثاني (يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة) اذ بلغت (3.419)، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.212) مما يعكس تشتت في الاجابات وبلغ معامل الاختلاف (35.46%)، واقل قيمة هي للسؤال الرابع (يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار) اذ بلغت (3.093)، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.144) مما يشير الى تشتت في الاجابات الى حد ما ومعامل الاختلاف (36.99%) ومن ذلك يتبين ان الادارات عموماً هي متعاونة مع الموظفين وقريبة منهم. ويوضح الجدول (9) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي الاتصال الفعال

معامل الاختلاف %	الانحراف	الوسط	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	اتفق	النسبة %	اتفق بشدة	ثالثاً:الاتصال الفعال	
34.21	1.146	3.349	11.63	10	9.30	8	20.93	18	48.84	42	9.30	8	تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح	1
35.46	1.212	3.419	9.30	8	13.95	12	20.93	18	37.21	32	18.6	16	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة	2
36.12	1.159	3.209	9.30	8	20.93	18	18.60	16	41.86	36	9.30	8	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3
36.99	1.144	3.093	9.30	8	23.26	20	25.58	22	32.56	28	9.30	8	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	4
35.73	1.167	3.267	المجموع الكلي											

ج. المتغير الفرعي / تحفيز الموظفين: يبين الجدول (10) ان المتغير الفرعي تحفيز الموظفين قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.014) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.259) ومعامل اختلاف (41.76%) وهما يعكسان تشتت في اجابات العينة ، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمه حققها السؤال الاول (تقدر المنظمة جهود الموظفين في العمل) اذ بلغت(3.233) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.165) مما يعكس تشتت في الاجابات وبلغ معامل الاختلاف (36.04%) ، واقل قيمة هي للسؤال الخامس (تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقيّة) اذ بلغت(2.861) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.219) مما يشير الى تشتت في الاجابات الى حد ما ومعامل الاختلاف (42.62%) .وتعكس النتائج اهتمام المنظمة بجهود العاملين وتقديرها لانها تؤدي لتحقيق اهدافها في نفس الوقت لا تعتمد على تلك الجهود في الترقيّة. ويوضح الجدول (10) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / تحفيز الموظفين.

الجدول (10) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / تحفيز الموظفين

معامل الاختلاف %	الانحراف	الوسط	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	اتفق	النسبة %	اتفق بشدة	رابعاً:تحفيز الموظفين	
36.04	1.165	3.233	9.30	8	18.60	16	23.26	20	37.21	32	11.63	10	تقدر المنظمة جهود الموظفين في العمل	1
41.54	1.236	2.977	18.60	16	13.95	12	25.58	22	34.88	30	6.98	6	يسمح نظام العمل للموظفين في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2
41.54	1.246	3.000	20.93	18	6.98	6	30.23	26	34.88	30	6.98	6	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود التي يبذلونها في العمل	3
46.86	1.406	3.000	25.58	22	9.30	8	16.28	14	37.21	32	11.63	10	يشعر الموظفون بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المنظمة	4
42.62	1.219	2.861	18.60	16	18.60	16	27.91	24	27.91	24	6.98	6	تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقيّة	5
41.76	1.259	3.014	المجموع الكلي											



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

2- المتغير المرونة الوظيفية يضم ثلاث متغيرات فرعية وكما يأتي :

أ. المتغير الفرعي / مرونة ممارسات الموارد البشرية: يبين الجدول (11) ان المتغير الفرعي مرونة ممارسات الموارد البشرية قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.259) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.134) ومعامل اختلاف (34.79%) وهما يعكسان تشتت في اجابات العينة، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمه حققها السؤال الرابع (تجري الادارة تغيرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لمواءمة نظام الموارد البشرية مع احتياجات العمل المتغيرة) اذ بلغت (4.256) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.870) مما يعكس انسجاماً في اجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (20.45%)، واقل قيمة هي للسؤال الثالثة (يتم تصميم معلمات ممارسة الموارد البشرية بحيث تتكيف بسرعة للتغيرات) اذ بلغت (2.907)، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.966) مما يشير الى انسجام في الاجابات ومعامل الاختلاف (33.22%) . وتعكس النتائج تدخل الادارة المستمر ومتابعتها المستمرة للتغيرات وتدخلها عند الحاجة بدون وجود سياقات ثابتة يمكن ان يتبعها العاملين لمواجهة التغير. ويوضح الجدول (11) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / مرونة ممارسات الموارد البشرية.

الجدول (11) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / مرونة ممارسات الموارد البشرية

معامل الاختلاف %	الانحراف	الوسط	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	اتفق	النسبة %	اتفق بشدة	اولاً : مرونة ممارسات الموارد البشري
38.13	1.126	2.954	13.95	12	13.95	12	44.19	38	18.60	16	9.30	8	مرونة ممارسات الموارد البشرية في المنظمة يساعد على التكيف و متطلبات البيئة المتغيرة
30.63	0.990	3.233	9.30	8	4.65	4	46.51	40	32.56	28	6.98	6	تلتزم الادارة بتعديل نظام الموارد البشرية لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة
33.22	0.966	2.907	0.00	0	44.19	38	27.91	24	20.93	18	6.98	6	يتم تصميم معلمات ممارسة الموارد البشرية بحيث تتكيف بسرعة للتغيرات .
20.45	0.870	4.256	0.00	0	4.65	4	13.95	12	32.56	28	48.84	42	تجري الادارة تغيرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لمواءمة نظام الموارد البشرية مع احتياجات العمل المتغيرة.
34.12	1.174	3.442	6.98	6	11.63	10	34.88	30	23.26	20	23.26	20	التغيرات في ممارسات الموارد البشرية يتيح القدرة على الاستمرار بكسب رضا الزبون.
36.31	1.115	3.070	9.30	8	18.60	16	39.53	34	20.93	18	11.63	10	ممارسات الموارد البشرية في المنظمة مصممة لمواجهة سيناريوهات الاعمال المتغيرة
35.95	1.062	2.954	9.30	8	20.93	18	44.19	38	16.28	14	9.30	8	ممارسات الموارد البشرية في المنظمة مكل مرنة
34.79	1.134	3.259											المجموع الكلي



اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ب. المتغير الفرعي / مرونة المهارات: يبين الجدول (12) ان المتغير الفرعي مرونة المهارات قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.409) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.059) ومعامل اختلاف (31.08%) وهما يعكسان تشتت الى حد ما في اجابات العينة، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمه حققها السؤال الثالث (يحاول الموظفون باستمرار تحديث مهاراتهم وقدراتهم) اذ بلغت (3.558) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.047) مما يعكس تشتت الى حد ما في اجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (29.43%) ، واقل قيمة هي للسؤال السابع (في المنظمة ما يكفي من تنوع المهارات بين العاملين لتلبية متطلبات الزبائن المتغيرة) اذ بلغت (3.163) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.039) مما يشير الى تشتت الى حد ما في الاجابات ومعامل الاختلاف (32.84%) . وتعكس النتائج استفادة العاملين من المواقف التي تواجههم في عملهم في زيادة خبراتهم ومهاراتهم وفي التعويض عن النقص الخبرات المطلوبة والاختصاصات المطلوبة لمواجهة المواقف المختلفة. ويوضح الجدول (12) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي/ مرونة المهارات.

الجدول (12) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / مرونة المهارات.

معام الاختلاف %	الانحراف	الوسط	النسبة ب %	لا اتفق بشدة	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	اتفق	النسبة %	اتفق بشدة	ثانيا: مرونة المهارات
31.50	1.114	3.535	6.98	6	9.30	8	25.58	22	39.53	34	18.60	16	إذا برزت الحاجة، يمكن ب سهولة نقل الموظفين وفي فترة قصيرة من الزمن الى وظائف أخرى مع مسؤوليات مماثلة لوظائفهم الحالية او الى وظائف اكثر مسؤولية.
32.03	1.088	3.395	4.65	4	18.60	16	23.26	20	39.53	34	13.95	12	للمنظمة القدرة على ضبط الاعمال التنظيمية بزيادة عدد الموظفين.
29.43	1.047	3.558	0.00	0	20.93	18	23.26	20	34.88	30	20.93	18	يحاول الموظفون باستمرار تحديث مهاراتهم وقدراتهم .
32.50	1.111	3.419	6.98	6	11.63	10	30.23	26	34.88	30	16.28	14	يتعلم الموظفون الإجراءات الجديدة بسرعة والعمليات الجديدة التي ادخلت في وظائفهم.
32.50	1.111	3.419	6.98	6	13.95	12	23.26	20	41.86	36	13.95	12	يتوقع الموظفون المتطلبات والمهارات المستقبلية التي قد تكون ضرورية لاداء وظائفهم
25.75	0.868	3.372	0.00	0	13.95	12	46.51	40	27.91	24	11.63	10	عندما لا يكون الموظفون قادرين على القيام بمهمة محددة ، يتعلمون طريقة القيام بذلك وبسرعة
32.84	1.039	3.163	9.30	8	13.95	12	32.56	28	39.53	34	4.65	4	في المنظمة ما يكفي من تنوع المهارات بين العاملين لتلبية متطلبات الزبائن المتغيرة
31.08	1.059	3.409											المجموع الكلي



اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ج. المتغير الفرعي / مرونة السلوكيات: يبين الجدول (13) ان المتغير الفرعي مرونة السلوكيات قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.39) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (30.63%) وهما يعكسان تشتت ضعيف في اجابات العينة ، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمة حققها السؤال الخامس (يتبادل الموظفون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض) اذ بلغت (3.907) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.835) مما يعكس انسجام في اجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (21.37%) ، واقل قيمة هي للسؤال السابع (الموظفين في الاقسام المختلفة من المنظمة يجرون اجتماعات منتظمة لتبادل الخبرات والعمل بشأن استنتاج العمليات التي تؤدي الى النجاح في اجزاء اخرى من المنظمة.) اذ بلغت (3.070) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.156) مما يشير الى تشتت في الاجابات ومعامل الاختلاف (37.66%) .

وتعكس النتائج تعاون العاملين ضمن القسم الواحد وتبادلهم للمعلومات المتعلقة بعملهم ضمن قسمهم بينما لا يوجد مثل هذا التعاون مع العاملين في الاقسام المختلفة . ويوضح الجدول (13) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي/مرونة السلوكيات

الجدول (13) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / مرونة السلوكيات

معامل الاختلاف %	الانحراف	الوسط	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	اتفق	النسبة %	اتفق بشدة	ثالثاً: مرونة السلوكيات
33.38	1.087	3.256	9.30	8	13.95	12	25.58	22	44.19	38	6.98	6	عندما يكتشف الموظفون مشاكل في اداء اعمالهم فانهم يحاولون طوعاً أو تعديلاً على اسباب هذه المشاكل.
32.54	1.075	3.302	9.30	8	11.63	10	25.58	22	46.51	40	6.98	6	مرونة عادات العمل للموظفي في المنظمة يساعد على التغيير وفقاً لمتطلبات الزبون.
28.32	0.929	3.279	4.65	4	9.30	8	48.84	42	27.91	24	9.30	8	في المنظمة تتغير عادات العمل استجابة للتغيرات في بيئة العمل الداخلية في فترة قصيرة من الزمن.
25.57	0.874	3.419	0.00	0	11.63	10	48.84	42	25.58	22	13.95	12	الموظفين في المنظمة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن.
21.37	0.835	3.907	0.00	0	6.98	6	18.60	16	51.16	44	23.26	20	يتبادل الموظفون في القسم المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض.
31.12	1.093	3.512	6.98	6	11.63	10	18.60	16	48.84	42	13.95	12	الموظفين في هذا القسم يتبادلوا الأفكار مع موظفين من اقسام اخرى من المنظمة.
37.66	1.156	3.070	13.95	12	9.30	8	44.19	38	20.93	18	11.63	10	الموظفين في الاقسام المختلفة من المنظمة يجرون اجتماعات منتظمة لتبادل الخبرات والعمل بشأن استنتاج العمليات التي تؤدي الى النجاح في اجزاء اخرى من المنظمة.
30.63	1.039	3.392											المجموع الكلي



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

3- المتغير تقييم الأداء ويضم أربعة متغيرات فرعية وهي:

أ. المتغير الفرعي /الأداء: يبين الجدول (14) ان المتغير الفرعي الاداء قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (2.837) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1. 137) ومعامل اختلاف (40.09%) وهما يعكسان تشتت في اجابات العينة ، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمه حققها السؤال الثالث (الوصول الى المدير او رئيس الدائرة امر سهل) اذ بلغت (3.256) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1. 229) مما يعكس تشتت في اجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (37.75%) ، واقل قيمة هي للسؤال الرابع (التوظيف في المنظمة يتم عن طريق الكفاءة) اذ بلغت (2.326) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.011) مما يشير الى تشتت ضعيف في الاجابات ومعامل الاختلاف (43.47%) .وتعكس النتائج تواصل الادارة العليا مع العاملين واستعدادها للاستماع اليهم كذلك تبين النتائج عدم وجود اهتمام من الادارة بتعيين الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة. ويوضح الجدول (14) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي /الاداء.

الجدول (14) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / الاداء

ت	اولا: الاداء	اتفق بشدة	النسبة %	اتفق	النسبة %	غير متأكد	لا اتفق	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف %
1	توفر المنظمة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المنوط بكل موظف	10	11.63	22	25.58	34	39.53	12	13.95	8	3.163	1.105	34.93
2	في حالة مواجهة الموظفين لبعض الصعوبات هل بإمكانهم حلها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	6	6.98	26	30.23	32	37.21	14	16.28	8	3.093	1.059	34.23
3	الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة لتقديم اقتراح أمر سهل .	10	11.63	36	41.86	18	20.93	10	11.63	12	3.256	1.229	37.75
4	التوظيف في المنظمة يتم عن طريق الكفاءة .	0	0.00	8	9.30	38	44.19	14	16.28	26	2.326	1.011	43.47
5	الترقية في المنظمة تتم بواسطة مؤهلات الفرد .	0	0.00	18	20.93	34	39.53	8	9.30	26	2.512	1.135	45.19
6	توفر المنظمة مجالاً لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين	0	0.00	16	18.60	40	46.51	16	18.60	14	2.674	0.963	36.02
	المجموع الكلي										2.837	1.137	40.09

ب. المتغير الفرعي /احترام الوقت والانضباط في العمل: يبين الجدول (15) ان هذا المتغير الفرعي قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.663) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1. 208) ومعامل اختلاف (32.98%) وهما يعكسان تشتت في اجابات العينة ، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين اعلى قيمه حققها السؤال الاول (الوقت هو مورد هام يمكن أن يستغل في نشاطات عديدة و يجب احترامه وتنظيمه) اذ بلغت (4.488) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.793) مما يعكس انسجام في اجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (17.67%) ، واقل قيمة هي للسؤال الثاني (الموظف يتحدث الى زملائه في العمل لأن الوقت لا يعني عنده شيء وليست هناك رقابة) اذ بلغت (2.651) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.082) مما يشير الى تشتت ضعيف في الاجابات ومعامل الاختلاف (40.82%) .وتعكس النتائج معرفة العاملين باهمية الوقت وضرورة الاهتمام به لكنهم يضيعوا اغلب اوقاتهم في التحدث مع بعضهم البعض لعدم وجود رقابة ومحاسبة. ويوضح الجدول (15) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / احترام الوقت والانضباط في العمل.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

الجدول (15) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / احترام الوقت والانضباط في العمل

ت	ثانيا: احترام الوقت والانضباط في العمل	اتفق بشدة	النسبة %	اتفق	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	معدل الاختلاف %
1	الوقت هو مورد هام يمكن أن يستغل في نشاطات عديدة و يجب احترامه وتنظيمه	54	62.79	24	27.91	4	4.65	0	0.00	4	4.65	17.67
2	الموظف يتحدث الى زملائه في العمل لأن الوقت لا يعني عنده شيء وليست هناك رقابة	4	4.65	18	20.93	36	41.86	10	11.63	18	20.93	40.82
3	يحترم الموظف المواعيد والانضباط في مواقيت الدخول والخروج	50	58.14	26	30.23	0	0.00	0	0.00	10	11.63	15.63
4	يحترم الموظف مواعيد الدخول والخروج ويحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة	12	13.95	22	25.58	12	13.95	12	13.95	28	32.56	39.51
5	هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل لمؤسستكم	24	27.91	36	41.86	0	0.00	0	0.00	26	30.23	19.28
6	يتخذ الموظفون من سلوكيات الرؤساء قدوة لهم	16	18.60	20	23.26	4	4.65	12	13.95	34	39.53	37.61
	المجموع الكلي											32.98

ج. المتغير الفرعي / المشاركة في اتخاذ القرارات: يبين الجدول (16) ان هذا المتغير الفرعي قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (2.624) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.143) ومعامل اختلاف (43.57%) وهما يعكسان تشتت في اجابات العينة ، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين أعلى قيمة حققها السؤال الثاني (تقوم المنظمة باستشارة العاملين في بعض الأمور المتعلقة بالادارة) اذ بلغت (3.535) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.954) مما يعكس انسجام في اجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (26.99%) ، وأقل قيمة هي للسؤال الثالث (المنظمة تساعد في بعض أمور العاملين الشخصية مثل إعانات مالية أو غير ذلك) اذ بلغت (1.954) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (1.016) مما يشير الى تشتت ضعيف في الاجابات ومعامل الاختلاف (52.03%) . وتعكس النتائج العلاقة الجيدة بين الادارة والعاملين وامكانية أخذ رأيهم في بعض امور العمل ولاكن لا تقدم للعاملين شبيها مقابل ذلك لانها تعتبره جزءا من العمل. ويوضح الجدول (16) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول (16) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / المشاركة في اتخاذ القرارات

ت	ثالثا : المشاركة في اتخاذ القرارات	اتفق بشدة	النسبة %	اتفق	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	غير متأكد	النسبة %	معدل الاختلاف %
1	المنظمة توفر فرصا لمشاركة الموظفين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	6	6.98	16	18.60	10	11.63	10	11.63	44	51.16	34.56
2	تقوم المنظمة باستشارة العاملين في بعض الأمور المتعلقة بالادارة	12	13.95	34	39.53	4	4.65	4	4.65	32	37.21	26.99
3	المنظمة تساعد في بعض أمور العاملين الشخصية مثل إعانات مالية أو غير ذلك	0	0.00	8	9.30	22	25.58	38	44.19	18	20.93	52.03
4	حفلات تنظيم لقاءات أو حفلات للعاملين خارج المنظمة	0	0.00	6	6.98	26	30.23	30	34.88	24	27.91	46.16
5	توفر المنظمة للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة	0	0.00	14	16.28	24	27.91	10	11.63	38	44.19	33.62
6	تشارك المنظمة العاملين في وضع أهداف المنظمة	6	6.98	14	16.28	24	27.91	20	23.26	22	25.58	47.44
	المجموع الكلي											43.57



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ح. المتغير الفرعي /العلاقات: يبين الجدول (17) ان هذا المتغير الفرعي قد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (4.434) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.802) ومعامل اختلاف (18.09%) وهما يعكسان انسجام في اجابات العينة ، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير بين أعلى قيمه حققها السؤال السادس (هنالك احترام متبادل وتعاون مستمر بين زملاء العمل) إذ بلغت (4.721) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.451) مما يعكس انسجام في اجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (9.56%) ، واقل قيمة هي للسؤال الخامس (للموظفين القدرة على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع المراجعين) إذ بلغت (4.14) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.91) مما يشير الى انسجام في الاجابات ومعامل الاختلاف (21.97%) .وتعكس النتائج علاقات التعاون بين العاملين من اجل انجاز العمل. ويوضح الجدول (17) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / العلاقات.

الجدول (17) الاسئلة المتعلقة بالمتغير الفرعي / العلاقات.												
ت	رابعاً: العلاقات	اتفق بشدة	النسبة %	اتفق	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	معاكس	النسبة %	معاكس
1	يحافظ الموظفون على ممتلكات المنظمة كما يحافظوا على ممتلكاتهم الشخصية	60	69.77	22	25.58	4	4.65	0	0.00	0	0.00	15.72
2	يحافظ الموظفون على علاقاتهم مع زملائهم ورواسانهم كما يحافظوا على علاقاتهم مع اهلهم وأقربانهم	56	65.12	24	27.91	6	6.98	0	0.00	0	0.00	18.23
3	للموظفين القدرة على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة .	44	51.16	34	39.53	8	9.30	0	0.00	0	0.00	20.51
4	للموظفين القدرة على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الزملاء والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم	38	44.19	42	48.84	6	6.98	0	0.00	0	0.00	18.55
5	للموظفين القدرة على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع المراجعين	32	37.21	44	51.16	10	11.63	0	0.00	0	0.00	21.97
6	هنالك احترام متبادل وتعاون مستمر بين زملاء العمل	62	72.09	24	27.91	0	0.00	0	0.00	0	0.00	9.56
	المجموع											18.09

اختبار فرضيات الدراسة : يهدف هذا المحور الى اختبار فرضيات الدراسة والتي نصت على :-

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين وتقييم العاملين. وكما يلي :
أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والاداء: حقق تفويض السلطة علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع اجمالي تقييم العاملين، إذ كانت نتيجة الارتباط (0.765) عند مستوى معنوية (0.05) ، اما على مستوى المتغيرات الفرعية لتقييم العاملين فقد حقق تفويض السلطة علاقة ارتباط معنوية قوية مع الاداء بلغت (0.765) ، و علاقة ارتباط معنوية ضعيفة مع كل من احترام الوقت والانضباط (0.517) ، والمشاركة في اتخاذ القرار (0.571) ، و علاقة ارتباط معنوية قوية مع العلاقات (0.700) عند مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع تقييم العاملين ومتغيراتها الفرعية (100%) .وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وتقييم العاملين: حقق التدريب علاقة ارتباط معنوية قوية مع اجمالي تقييم العاملين، إذ كانت نتيجة الارتباط (0.742) عند مستوى معنوية (0.05)، أما على مستوى المتغيرات الفرعية لتقييم العاملين فقد حقق التدريب علاقة ارتباط معنوية قوية مع الاداء بلغت (0.756)، وعلاقة ارتباط معنوية متوسطة مع كل من احترام الوقت والانضباط (0.610) ، و المشاركة في اتخاذ القرار (0.660)، وعلاقة ارتباط معنوية قوية مع العلاقات (0.748) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع تقييم العاملين ومتغيراتها الفرعية (100%). وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وتقييم العاملين: حقق الاتصال الفعال علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع اجمالي تقييم العاملين، إذ كانت نتيجة الارتباط (0.742) عند مستوى معنوية (0.05)، أما على مستوى المتغيرات الفرعية لتقييم العاملين فقد حقق الاتصال الفعال علاقة ارتباط معنوية متوسطة مع الاداء بلغت (0.686) ، وعلاقة ارتباط معنوية ضعيفة مع احترام الوقت والانضباط (0.536) ، وعلاقة ارتباط معنوية متوسطة مع المشاركة في اتخاذ القرار (0.622) و علاقة ارتباط معنوية قوية مع العلاقات (0.735) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع تقييم العاملين ومتغيراتها الفرعية (100%). وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحفيز الموظفين وتقييم العاملين: حقق تحفيز الموظفين علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع اجمالي تقييم العاملين، إذ كانت نتيجة الارتباط (0.742) عند مستوى معنوية (0.05)، أما على مستوى المتغيرات الفرعية لتقييم العاملين فقد حقق تحفيز العاملين علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع الاداء بلغت (0.738) ، وعلاقة ارتباط ضعيفة ومعنوية مع احترام الوقت والانضباط (0.569) ، وعلاقة ارتباط متوسطة ومعنوية مع المشاركة في اتخاذ القرار (0.619) ، وعلاقة ارتباط قوية ومعنوية مع العلاقات (0.770) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع تقييم العاملين ومتغيراتها الفرعية (100%). وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ج. أما على المستوى الاجمالي فقد حقق التمكين علاقة ارتباط معنوية ضعيفة جدا مع اجمالي تقييم العاملين، إذ كانت نتيجة الارتباط (0.395) عند مستوى معنوية (0.05)،

جدول (18) العلاقة والارتباط بين التمكين وتقييم الاداء

تقييم العاملين	الاداء	احترام الوقت والانضباط في العمل	المشاركة في اتخاذ القرار	العلاقات	اجمالي	العدد	النسبة
التمكين	.765(**)	.517(**)	.571(**)	.700(**)	.765(**)	5	100%
تفويض السلطة	.765(**)	.517(**)	.571(**)	.700(**)	.765(**)	5	100%
التدريب	.756(**)	.610(**)	.660(**)	.748(**)	.756(**)	5	100%
الاتصال الفعال	.686(**)	.536(**)	.622(**)	.735(**)	.686(**)	5	100%
تحفيز الموظفين	.738(**)	.569(**)	.619(**)	.770(**)	.738(**)	5	100%
الاجمالي	.765(**)	.517(**)	.571(**)	.700(**)	.395(**)	5	100%
العدد	5	5	5	5	5		
النسبة	100%	100%	100%	100%	100%		

2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الوظيفية وتقييم العاملين. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مرونة ممارسات المورد البشري وتقييم العاملين: حققت مرونة ممارسات الموارد البشرية علاقة ارتباط معنوية قوية مع اجمالي تقييم العاملين بلغت (0.742) عند مستوى معنوية (0.05)، أما على مستوى المتغيرات الفرعية لتقييم العاملين فقد حققت مرونة ممارسات الموارد البشرية علاقة ارتباط معنوية متوسطة مع الاداء بلغت (0.616) ، وعلاقة ارتباط معنوية ضعيفة مع احترام الوقت والانضباط (0.443) ، وعلاقة ارتباط معنوية متوسطة مع كل من المشاركة في اتخاذ القرار (0.617)، ومع العلاقات (0.597) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع تقييم العاملين ومتغيراتها الفرعية (100%). وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مرونة المهارات وتقييم العاملين: حققت مرونة المهارات علاقة ارتباط معنوية قوية مع اجمالي تقييم العاملين بلغت (0.742) عند مستوى معنوية (0.05)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية لتقييم العاملين فقد حققت مرونة المهارات علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع الاداء بلغت (0.809) ، و علاقة ارتباط معنوية متوسطة مع احترام الوقت والانضباط (0.688) ، و علاقة ارتباط معنوية قوية مع كل من المشاركة في اتخاذ القرار (0.716)، ومع العلاقات (0.716) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع تقييم العاملين ومتغيراتها الفرعية (100%) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مرونة السلوكيات وتقييم العاملين: حققت مرونة السلوكيات علاقة ارتباط معنوية قوية مع اجمالي تقييم العاملين بلغت (0.742) عند مستوى معنوية (0.05)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية لتقييم العاملين فقد حققت مرونة السلوكيات علاقة ارتباط معنوية قوية مع الاداء بلغت (0.715) ، و علاقة ارتباط معنوية متوسطة مع كل من احترام الوقت والانضباط (0.601) ، ومع المشاركة في اتخاذ القرار (0.700)، ومع العلاقات (0.674) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع تقييم العاملين ومتغيراتها الفرعية (100%) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ث. اما على المستوى الاجمالي فقد حقق المرونة الوظيفية علاقة ارتباط معنوية متوسطة مع اجمالي تقييم العاملين، اذ كانت نتيجة الارتباط (0.610) عند مستوى معنوية (0.05)،

جدول (19) العلاقة والارتباط بين المرونة وتقييم العاملين

تقييم العاملين المرونة	الاداء	احترام الوقت والانضباط في العمل	المشاركة في اتخاذ القرار	العلاقات	اجمالي	العدد	النسبة
مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.616(**)	0.443(**)	0.617(**)	0.597(**)	.616(**)	5	100%
مرونة المهارات	0.809(**)	0.688(**)	0.716(**)	0.716(**)	0.809(**)	5	100%
مرونة السلوكيات	0.715(**)	0.601(**)	0.700(**)	0.674(**)	0.715(**)	5	100%
الاجمالي	0.616(**)	0.443(**)	0.617(**)	0.597(**)	0.610(**)	5	100%
العدد	4	4	4	4	4		
النسبة	100%	100%	100%	100%	100%		

3. اختبار العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تقييم العاملين . ومن تدقيق نتائج نموذج الانحدار بين المتغير التمكين ومكوناته الاربعه مع المتغير تقييم العاملين وكما يتضح في الجدول (20) وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في تقييم العاملين: كان نموذج انحدار متغير تفويض السلطة مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (284.221) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في تقييم العاملين. ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تقييم العاملين: ان نموذج انحدار متغير التدريب مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (326.247) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تقييم العاملين.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال في تقييم العاملين: ان نموذج انحدار متغير الاتصال الفعال مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (270.350) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال في تقييم العاملين).

ث. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحفيز الموظفين في تقييم العاملين: كان نموذج انحدار متغير تحفيز الموظفين مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (352.115) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لتحفيز الموظفين في تقييم العاملين).

و على المستوى الاجمالي كان نموذج انحدار التمكين مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (568.008) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تقييم العاملين). زيبين الجدول (20) نتائج تأثير التمكين في التقييم

جدول (20) نتائج تأثير التمكين في اجمالي التقييم					
مستوى المعنوية	المعنوية	B	F	R2	التمكين
0.000	معنوي	0.118	284.221	0.106	تفويض السلطة
0.000	معنوي	0.137	326.247	0.119	التدريب
0.000	معنوي	0.114	270.350	0.101	الاتصال الفعال
0.000	معنوي	0.154	352.115	0.128	تحفيز العاملين
0.000	معنوي	0.349	568.008	0.191	اجمالي التمكين

2. نصت الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الوظيفية في تقييم العاملين: وبعرض الجدول (21) نتائج نموذج الانحدار بين المتغير المرونة الوظيفية ومكوناته الثلاثة مع المتغير تقييم العاملين وكمايلي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة ممارسات المورد البشري في تقييم العاملين: كان نموذج انحدار متغير ممارسات الموارد البشرية مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (362.549) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات المورد البشري في تقييم العاملين).

ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات في تقييم العاملين: كان نموذج انحدار متغير المهارات مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (1043.372) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية ل المهارات في تقييم العاملين).

ت. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة السلوكيات في تقييم العاملين: كان نموذج انحدار متغير مرونة السلوكيات مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (555.620) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة السلوكيات في تقييم العاملين).

و على المستوى الاجمالي كان نموذج انحدار المرونة مع تقييم العاملين معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (1065.555) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة في تقييم العاملين). زيبين الجدول (2) نتائج تأثير المرونة في التقييم



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

جدول (21) نتائج تأثير المرونة الوظيفية في إجمالي التقييم						
المرونة الوظيفية	R2	F	B	t	المعنوية	مستوى المعنوية
مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.377	362.549	0.660	13.200	معنوي	0.000
مرونة المهارات	0.635	1043.372	0.797	15.136	معنوي	0.000
مرونة السلوكيات	0.481	555.620	0.693	16.566	معنوي	0.000
إجمالي المرونة الوظيفية	0.371	1065.555	0.065	29.119	معنوي	0.000

الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- أ. من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة التي تناولت التمكين والآخرى التي تناولت المرونة نجد ومن خلال تعريفيهما ان احدهما تكمل الاخرى وتزيد من فاعليتها.
- ب. ان نجاح أي منظمة يبدأ من اول خطوات اختيار وتعيين للموارد البشرية فالاختيار الافضل هو للموارد البشرية ذات المهارات المتعددة لامكانية احلالها في أي موقع وظيفي .
- ت. ان الاعمال التي تقدمها دائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية هي ذات طبيعة خدمية تتعامل مع شرائح ذات طبيعة مختلفة مما يتطلب من الموظفين تعاملًا خاصًا يقوم على اساس الاحترام والمرونة .
- ث. ان النسبة الغالبة من الموظفين في دائرة التشغيل والقروض هم من الاناث مما يعكس طبيعة العمل المكتبي الذي تميل اليه هذه الشريحة .
- ج. هنالك حاجة لان تهتم المنظمة عينة الدراسة بمنح الموظفين مساحة اوسع في المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل اليومي.
- ح. ان دائرة التشغيل والقروض بحاجة الى ان تطبق المرونة الوظيفية على موظفيها لكي يكون كل موظف في قسم معين على دراية بما يعمل الموظف في القسم الاخر.
- خ. حقق التمكين علاقة ارتباط معنوية ضعيفة جدا مع إجمالي تقييم العاملين، بينما حققت المرونة الوظيفية علاقة ارتباط معنوية متوسطة مع إجمالي تقييم العاملين.

2. التوصيات

- أ. يوصي الباحث باعتماد المنظمة المبحوثة للتمكين والمرونة الوظيفية كاحد الاساليب الادارية الملائمة لمواجهة الطلبات المختلفة للمراجعين ومواجهة اختلاف اعداد المراجعين من قسم الى اخر ومن وقت الى واخر خلال اوقات العمل الرسمي .
- ب. نوصي دائرة التشغيل والقروض بان يقوم الاختيار والتعيين للموظفين الجدد على اساس تعدد المهارات التي يملكها المتقدم للتعيين .
- ب. ان تضع المنظمة المبحوثة منهاجا لموظفيها يتضمن نقل عمل الموظف من قسم الى اخر من اجل ان يتعرف على كيفية انجاز العمل بكل قسم من اقسام المنظمة .
- ج. الحاجة الى اجراء بحث يتعلق بتاثير اعتماد اسلوب التمكين على اعتماد المرونة الوظيفية في المنظمات.
- ح. زيادة عدد الدورات التخصصية التي يشارك فيها الموظفين وبالاخص الدورات المتضمنة كيفية التعامل مع الزبائن.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية

المصادر

أ. المصادر العربية

1. عفانة ، حسن مروان ، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2013
2. الجميلي ، مطرين عبد المحسن ، "الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى" ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم العسكرية ، قسم العلوم الإدارية ، 2008.
3. راضي ، جواد محسن ، " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ١٢ العدد ١ لسنة ٢٠١٠ .
4. ملحم ، يحيى سليم ، "التمكين كمفهوم إداري معاصر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006.
5. كبرو ، رغد يوسف ، وحسون ، عصام خيون ، "انعكاسات عملية تقييم أداء العاملين على استراتيجيات تطوير المهنة: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي" ، المؤتمر العلمي الثالث لديوان الرقابة المالية الاتحادي ، 2014.

ب. المصادر الأجنبية

1. Adofo , Patrick Sackey , "An evaluation of the performance appraisal system and its effect on employee performance : a case study of selected senior high schools in the Kwahu- south" , thesis masters in business administration submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science And Technology ,2011.
2. Al -Azzeh, Feras Mohamed and Yahya, Abdelfatah Aref, "Procedures for Evaluating the Teaching Process in Computing Disciplines", Int. J. Emerg. Sci., 1(3), September 2011.
3. Asgarsani, Hamidreza., and Duostdar, Omid., and Rostami, AminGohar., "Empowerment And Its Impact On The Organization Productivity", Interdisciplinary journal of contemporary research business, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL 4, NO 11, 2013.
4. Bernard , Capadosa Phillip, "The employees' perception of the performance appraisal system of the local government of ILOILO city, PHILIPPINES, Thesis Master of Science in International Cooperation Policy و Ritsumeikan Asia Pacific University, 2013.
5. Bhattacharya , Mousum, and Gibwson, Donald E, and Doty, D. Harold, "The effects of flexibility in employee skills , employee behaviors, and ER HR practices on firm performance forthcoming", Journal of Management, Vol. 31 No. 4, 2005.
6. Briône, Patrick., and Nicholson, Chris., " Employee empowerment: towards greater workplace democracy", 2012.
7. de la Lastra, Susana Fernández-Pérez, & Martín-Alcázar, Fernando, & Sánchez-Gardey, Gonzalo, " Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement", International Journal of Business Administration, Vol. 5, No. 1, 2014.



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين :
دراسة تطبيقية

- 8.Fekete, Milan, and Rozenberg, Igor, " The practical model of employee performance enalutation ",International Conference , Slovenia,25-27 june,2014.
- 9.IONESCU, Vladimir - Codrin.,& Romania, arest., & CORNESCU, Viorel., & Titulescu, Nicolae., & Titulescu , Elena., "Flexible Organization ",Global Business & Management Research : An International Journal,Vol. 4, No. 3 & 4, 2012.
- 10.Islam,Rafikul, and Rasad ,Shuib bin Mohd, "Employee performance evaluation by AHP: A Case study ", dISAHP 2005, Honolulu , Hawaii, July 8-10, 2005
- 11.Kumari, Itishree Gita& Pradhan, Rabindra Kumar, "Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay", International Journal of Business and Management Invention, Vol 3. Issue 11, 2014.
- 12.Madhani, Pankaj M., "Organizational Flexibility: Real Option Approach ", SCMS Journal of Indian Management , July - September, 2013.
- 13.Ngo , Hang-yue Ngo , and Loi , Raymond, and Foley, Sharon , "Human Resource Flexibility in foreign subsidiaries : An empirical investigation in HONG KONG",International journal of business, studies Vol .19, No 2, 2011.
- 14.Perkins ,Douglas D., and Zimmerman,Marc A., " Empowerment theory, research, applicatio ", American journal of Community Psachology, Vol. 23,No. 5,1995.
- 15.Pulakos ,Elaine D., "Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems", SHRM Foundation, 2004
- 16.Sarantinos , Vlasios S .T , "Flexibility in the workplace: What happens to commitment?", jurnal of business and puplic affairs,Vol 1,Issue 2,2007
- 17.Sehgal, Rashi, " User empowerment: an enabler of enterprise system success ",A thesis for degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of information technology , queensland University of technology brisbane, australia,2007.
- 18.Ying,Zhang Ying, ,The Impact of Performance Management System on Employee performance" Analysis with WERS 2004,2012
- 19.Yousif , Mohamed K.,and Shaout ,Adnan , " Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey", International Journal of Computer and Information Technology ,Vol 3 , Issue 5, 2014
- 20.Zakaria, Azzarina, " Empowerment among Managers in Malaysian Banking: The Role of Leadership Behaviour and Motivation",A thesis of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities,University of Manchester, business schoo, 2011.

ج. الانترنت

1. Sopelana , Amaia, and Kunc , Martin, and Hernez ,Olga Rivera, " Organizational Flexibility: A dynamic evaluation of Volberda's theory",2010.
<http://www.systemdynamics.org/conferences/2010/proceed/papers>



Impact of empowerment and functional flexibility in evaluating worker performance :an empirical study

Abstract

This study was conducted in the Department of Employment and Loans at the Ministry of Labor and Social Affairs to indicate the importance and impact of both the empowerment and the functional flexibility in evaluating the performance of the employees. To achieve the objectives of the study, the data was collected through a questionnaire form designed for this purpose based on previous studies. Data obtained for a significant evaluation of the relationship between the components of both the empowerment and the functional flexibility with the components of the evaluation and determining the degree of importance of each component of both the empowerment and functional flexibility for the components of the evaluation by the extraction of the arithmetic mean, the standard deviation, the coefficient of variation and the correlation coefficient to determine the relationship and its significance between the two variables. The coefficients of (F), (R²) and (t) were also extracted to neutralize the effect of the variables.

The study reached a set of conclusions from a moral link between related components of both empowerment and functional flexibility and evaluation, both at the level of some components or aggregate level. The research also found that the impact of all components of empowerment and functional flexibility. Search recommended the need to the attention of the Organization discussed the need to adopt administrative empowerment as one of the methods by which to exploit better expertise search also recommended that the Organization discussed consideration functional flexibility as one of the methods to meet changing work environment and through attracting and set with experiences and knowledge.

Keywords: management , empowerment , flexibility, functional flexibility, evaluating employees.