



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

حول موضوع:

دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

-دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار-

تحت إشراف الأستاذ (ة):

د/قرساس حياة

من إعداد الطالبين:

رابحي صابرين

سبقاق حياة

أمام لجنة المناقشة:

الصفة

رئيسا

مشرفا ومقررا

ممتحنا

الدرجة العلمية

أستاذ محاضر أ

أستاذ مساعد ب

أستاذ محاضر أ

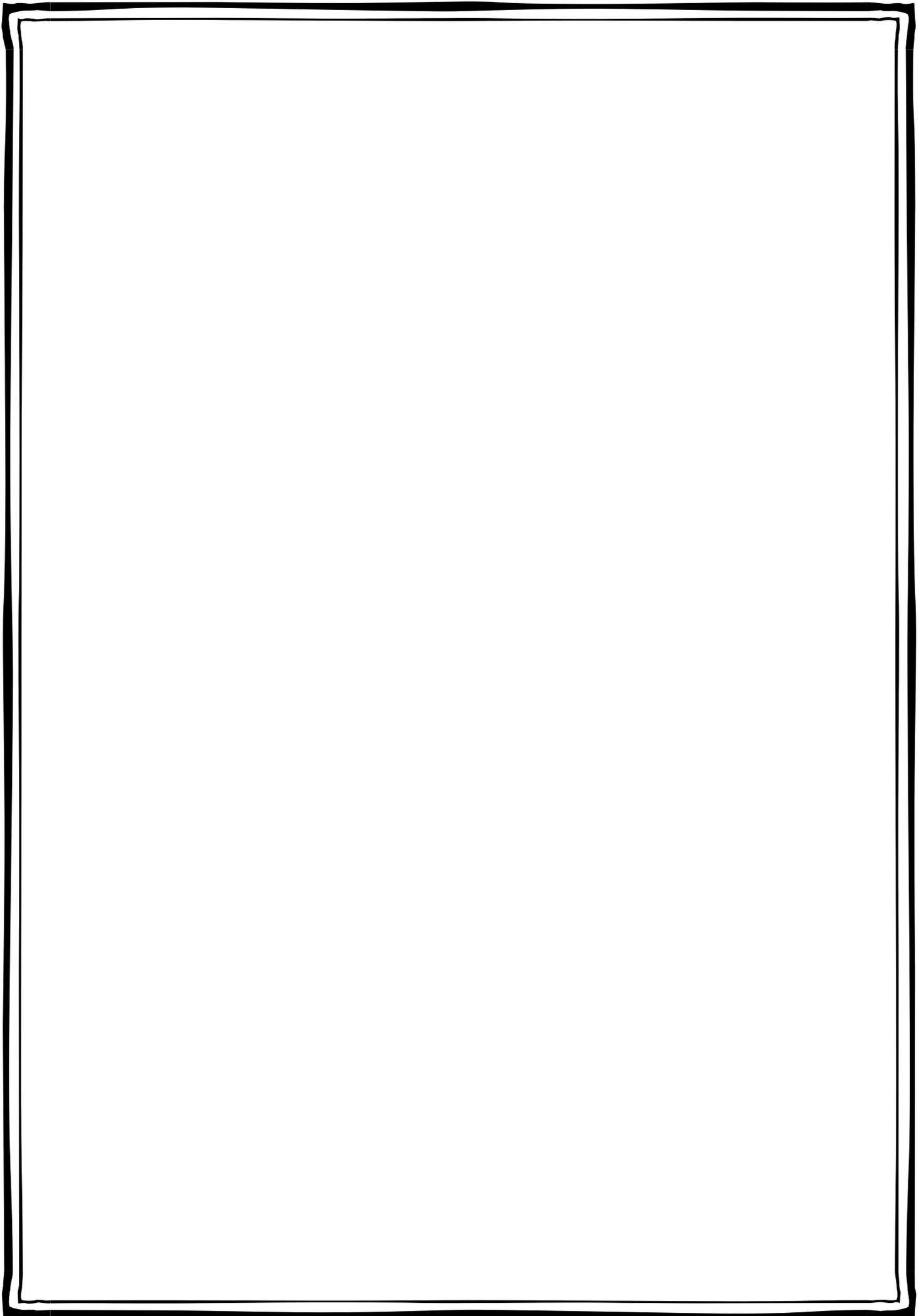
اسم ولقب الأستاذ (ة)

بوقرة ايمان

قرساس حياة

بوقرة نور الهدى

السنة الجامعية: 2023-2024





جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

حول موضوع:

دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

-دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار-

تحت إشراف الأستاذ (ة):

د/قرساس حياة

من إعداد الطالبين:

-رابحي صابرين
-سبقاق حياة

أمام لجنة المناقشة:

الصفة
رئيسا
مشرفا ومقرا
ممتحنا

الدرجة العلمية
أستاذ محاضر أ
أستاذ مساعد ب
أستاذ محاضر أ

اسم ولقب الأستاذ (ة)
بوقرة ايمان
قرساس حياة
بوقرة نور الهدى

السنة الجامعية: 2023-2024

إِهْدَاء

بسم الله الرحمان الرحيم

{قل اعلموا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون}

صدق الله العظيم [سورة التوبة-الآية 10]

*إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى كل من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، إلى الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى **أبي الغالي** أطال الله في عمرك.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان إلى بسمته الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبائب إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي، إلى توأم روحي ورفيقة دربي، إلى صاحبة القلب الطيب النوايا الصادقة إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت **أمي الحبيبة** أطال الله في عمرك*.

إلى إخوتي ورفقاء دربي هذه الحياة بدونكم لاشيء، في نهاية مشواري أريد أ، أشكركم على مواقفكم النبيلة، إلى من بمحبتكم أزهرت أيامي وتفتحت براعم اللغة كل من **عبد المجيد، أيوب، إيناس، شعيب، أشرف الدين**. حفظكم الله ورعاكم.

إلى الاخوات التي لم تلدهن أمي، وأخص بالذكر

وهيبة، بشرى، أم الخير، امباركة، جميلة، نسرين، سميرة

، مسعودة، حليلة، زينب، إكرام، فاطمة، منال، لطيفة،

إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لأضيعهم.... صديقاتي.

إلى أساتذتي وأستاذاتي وكل من أشرف على تعليمي من الصغر إلى الآن أرجو من المولى عز وجل أن يجمعني وإياهم في

جناته الواسعة، وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم
ورقتي، وإلى كل من لم يتسنى لي ذكره.

خريجتكم رابحي صابرين

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من علّمني أن الإرادة تصنع المستحيل، إلى من كان قدوة لي في الحياة، إلى من حملني ودعمني طوال مشواري الدراسي، إلى والدي العزيز، كل كلمات الشكر لا تفيك حقدك.

إلى من كانت سندي ورفيقة دربي، إلى من قدمت لي الحب والدعم بلا حدود، إلى والدي الحبيبة، أنتِ النور الذي أضاء لي طريق النجاح.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا بعلمهم ونصائحهم، أنتم شعلة العلم التي استنرت بها.

إلى أصدقائي الأعزاء الذين شاركوني الأفراح والأتراح، وللذين كانوا لي عوناً وسنداً في كل لحظة، شكراً لوجودكم بجانبني.

إلى كل من ساهم في دعمي وتحفيزي للوصول إلى هذا الإنجاز، أهدي لكم ثمرة جهدي وتعب السنين

خريجتكم: سباق حياة

شكر و عرفان

قال تعالى " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ " [سورة الزمر -

الآية 09]

صدق الله العظيم

بسم الله وكفى والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا المصطفى وبعد وبكل

أسمى عبارات الشكر والامتنان نسديها إلى استاذتنا الفاضلة "قرساس حياة "

أطال الله في عمرها ورعاها ووقفها لما يحبه ويرضاه .

حيث كانت سخية جدا معنا والتي امدتنا بأرائها الراشدة ونصائحها الفاضلة

التي طالما افادتنا كل الإفادة في كل خطوة من خطوات بحثنا هذا ، وكذلك إلى كل

الأساتذة بقسم علوم تسيير اقدم لهم الشكر والاحترام .

والى جميع من ساعدنا في هذا البحث ومد يد العون لنا سواء من قريب أو من

بعيد ، كما لا ننسى تقديم الشكر والعرفان إلى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

بأدرار ، والقائمين عليها وكذا المشرف الذي ساعدنا في عملنا هذا .

فإلى كل هؤلاء ، جزيل الشكر والتقدير والعرفان .

حفظهم الله ورعاهم

المخلص

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إعتقاد التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار ، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي والاسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه بغرض الدراسة النهائية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية لتبلغ عينة الدراسة 50 مفردة، ولقد اعتمدنا في التحليل على الاحصاء الاستدلالي وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS إضافة إلى المقابلة التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذات دلالة إحصائية بين اعتماد التمكين الإداري لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار وأداء العاملين من وجهة

نظر عينة الدراسة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إعتقاد التمكين الإداري في المؤسسة كان متوسط ومقبول مقارنة مع أداء العاملين.
الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، أداء وظيفي، فرق العمل، تفويض السلطة، تدريب.

Abstract:

The study aimed to identify the extent to which administrative empowerment is used to improve the performance of workers in the Electricity and Gas Distribution Corporation in Adrar. The descriptive approach and the field method were adopted in collecting data using a questionnaire designed for the purpose of the final study. The study sample consisted of a group of workers in the organization at their various job levels. The sample of the study reached 50 individuals. In the analysis, we relied on descriptive statistics and some statistical programs, including SPSS, in addition to the interviews that we conducted with officials of the institution under study. The study concluded with a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant influence relationship between the adoption of administrative empowerment. The Sonelgaz Foundation has Adrar and the performance of the employees from the point of view of the study sample, as the results of the study showed that the adoption of administrative empowerment in the institution was average and acceptable compared to the performance of the employees .

Keywords: administrative empowerment, job performance, work teams, delegation of authority, training

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	الاهداء
II.....	الشكر
IV	الملخص
VI.....	فهرس المحتويات
X.....	قائمة الجداول والأشكال والملاحق

المقدمة.....	أ
الفصل الأول: التأسيس النظري للتمكين الإداري وتطوير الأداء.....	8
تمهيد:.....	9
المبحث الأول: الإطار العام للتمكين الإداري.....	10
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري.....	10
المطلب الثاني أنواع التمكين الإداري ركائزه وأبعاده.....	14
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق التمكين الإداري.....	19
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.....	20
المطلب الأول: ماهية أداء العاملين.....	20
المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء.....	23
المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين والأداء.....	25
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	28
المطلب الأول: الدراسات العربية.....	28
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....	30
المطلب الثالث: مقارنة ومراجعة الدراسات.....	32
خلاصة:.....	34
الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.....	35
تمهيد:.....	36
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار.....	37
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مديريةية التوزيع بولاية أدرار، مهامها وأهدافها.....	37
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأنواع الزبائن للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مديريةية التوزيع بولاية أدرار.....	38
المبحث الثاني: تصميم الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات).....	42
المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية.....	42
المطلب الثاني: ادوات المعالجة الإحصائية.....	45
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....	53
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية.....	53

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين الإداري وأداء العاملين.....	58.....
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	64.....
خلاصة:	73.....
الخاتمة	74.....
آفاق الدراسة:..	77.....
قائمة المصادر والمراجع	78.....
الملاحق	84.....

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	01
44	محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	02
44	مضمون عناصر المحاور	03
44	متغيرات الدراسة	04

قائمة الجداول والأشكال والملحق

46	درجة أهمية بنود الاستبيان	05
46	مقياس تحديد الأهمية النسبية	06
47	اختبار الصدق والثبات	07
47	ثبات فقرات الاستبيان	08
48	معاملات الارتباط بين عبارات بعد شفافية نظم المعلومات	09
49	معاملات الارتباط بين عبارات بعد تفويض السلطة مع المتوسط	10
49	معاملات الارتباط بين عبارات بعد التحفيز مع المتوسط	11
50	معاملات الارتباط بين عبارات بعد التدريب مع المتوسط	12
50	معاملات الارتباط بين عبارات بعد فرق العمل مع المتوسط	13
51	معاملات الارتباط بين فقرات أداء العاملين مع المتوسط	14
52	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	15
53	نتائج اختبار كولمنجروف _ سمرنوف في توزيع البيانات	16
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	17
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	18
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	19
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	20
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	21
59	إجابات الأفراد لمحور أبعاد التمكين الإداري	22
59	فقرات بعد شفافية نظم المعلومات	23
60	فقرات بعد تفويض السلطة	24
61	فقرات بعد التحفيز	25
61	فقرات بعد فرق العمل	26
62	فقرات بعد التدريب	27
63	فقرات المحور الثاني أداء العاملين	28
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة	29
65	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي	30
66	تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	31
66	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	32
68	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير السن	33
69	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير الأقدمية	34
69	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير التخصص الوظيفي	35

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

70	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير المستوى العلمي	36
71	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير السن	37
71	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير الأقدمية	38
72	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير التخصص الوظيفي	39
72	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير المستوى التعليمي	40

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	ركائز التمكين الإداري	17
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	39
03	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس	54
04	نسبة أفراد العينة حسب العمر	55
05	نسبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	56
06	الرسم البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية	57
07	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب التخصص الوظيفي	58

قائمة الملحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	نتائج برنامج SPSS
02	الاستبيان
03	تسهيل مهمة

مقدمة

01-توطئة:

إدارة الموارد البشرية هي موضوع مهم جدا ومن المواضيع المعروفة والتي لاقت بحثا كبيرا من طرف العلماء و الباحثين حيث يهتم بتحفيز وتدريب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها وتحسين اداء العاملين والعلاقة بينهم داخل المؤسسة.

كما ان التمكين الإداري يعد من العناصر الأساسية، التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف المفكرين والاداريين المعاصرين وما له من تأثير على أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية. حيث يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدرتهم على تحمل

المسؤولية ومنه رفع مستوى الأداء . ومن هنا يظهر الاهتمام بالتمكين الإداري لنجاح المؤسسات الاقتصادية لذلك يتطلب إتخاذ العديد من الوسائل والاليات لمواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في المؤسسة.

في ظل هذه الظروف أصبحت المؤسسات تبحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من البقاء في حدود تلك الظروف تعتبر حاجة المؤسسات الإقتصادية في التميز من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية دون الحد من صلاحية الإدارة العليا بحيث تعمل على إنتاج وتطوير خدماتها ،لذا توالت الجهود البحثية لتأطير مختلف المفاهيم المختلفة دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين ،لذا كان علينا في هذا المجال السعي نحو الإطلاع على واقع التمكين الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار ومدى أثر ذلك على الأداء ،

وإمكانية وجود ممارسة للتمكين الإداري داخل مؤسسة محل الدراسة
ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

مامدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة ؟

-الأسئلة الفرعية: للاحاطة بأهم جوانب الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- **السؤال الأول:** هناك ممارسة للتمكين الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار من وجهة النظرلعينة الدراسة ؟
- 2- **السؤال الثاني:** لايوجد ممارسة للتمكين الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار من وجهة النظر لعينة الدراسة ؟
- 3- **السؤال الثالث:** هل هناك علاقة لابعاد التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار ؟

03-فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين اعتماد التمكين الإداري لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار والأداء الوظيفي من وجهة نظرة عينة الدراسة .

الفرضية اثنائية :

توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى اعتماد التمكين الإداري في المتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة و المتصل المهني".

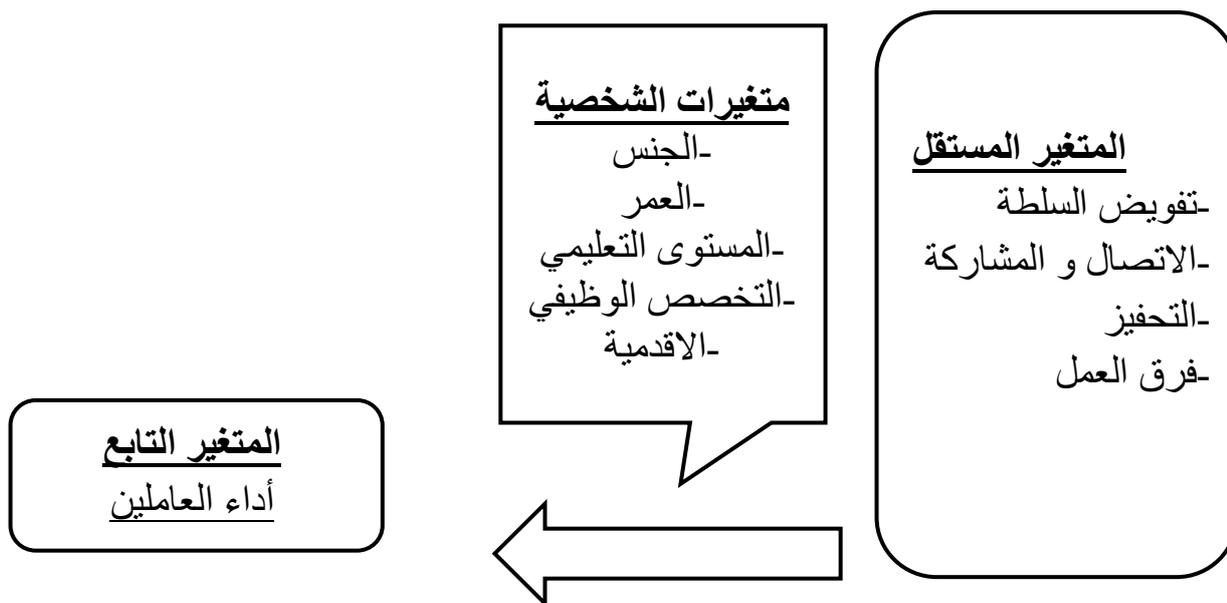
الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الاداء الوظيفي في المتغيرات الشخصية و الوظيفية " الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة و المنصب المهني".

-الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين شفافية نظم المعلومات والاداء الوظيفي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والاداء الوظيفي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التحفيز والاداء الوظيفي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين فرق العمل و التدريب مع الاداء الوظيفي

03-نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإشكالية المطروحة

04-أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو اعتماد التمكين الإداري كأداة لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وتتمثل أهميتها فيما يلي:

أ-الأهمية العلمية :

-تتضح هذه الأهمية من خلال حيوية الموضوع الذي نتناوله وهو اعتماد التمكين الإداري كأداة لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وهو من المواضيع المهمة التي لم يتم بحثها بشكل صحيح باحتياجات المؤسسات.

-إهتمام كثير من الباحثين بدراسة هذا الموضوع.

- تشكل هذه الدراسة إسهاما علميا جديدا في مجال التمكين الإداري وتحديد مستوى الأداء فيها.

-تتناول هذه الدراسة استراتيجية في تأهيل العاملين وتعزيز قدراتهم على العمل والإنجاز وتطوير قدراتهم الوظيفية واكتسابهم الخبرات وإطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية لرفع مستوى الأداء.

ب-الأهمية العملية :

-يساعد التمكين الإداري على زيادة خبرة رؤساء الأقسام وإكسابهم مهارات جديدة في العمل الميداني.

-ضرورة فتح المجال للبحث في دور التمكين الإداري لخل القيمة في المؤسسات الاقتصادية أبعاد التمكين الإداري(الاتصال وتفويض السلطة, التحفيز, فرق العمل, التدريب).

-أهمية شركة توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر ومدى الدور الذي تلعبه لإنعاش اقتصادها في ظل ضمان استمرارية المؤسسات الاقتصادية في إطار المنافسة بين المؤسسات.

- معرفة أنواع تقييم الاداء و كيفية تأثيرها داخل المنظمة من ناحية التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار وأثر جودة خدماتها في تحسين الصورة الذهنية لربائنها.

05-أهداف الدراسة:

- ايجاد الاثر ان وجد بين متغيرات التمكين الاداري والاداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

- محاولة تسليط الضوء على مفهوم التمكين الاداري واهمية تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري واداء العاملين

06-دوافع ومبررات اختيار موضوع الدراسة:

كان اختيار لموضوع اعتماد التمكين الاداري كأداة لتطوير اداء العاملين لعدة اسباب منها :

* مبررات موضوعية :

- اندراج موضوع التمكين الاداري تحت المواضيع الادارية وبالأخص ادارة الاعمال

- اهتمام الباحثين المختصين في إيجاد طرق جديدة في الإدارة منها التمكين الاداري

لتسهيل سير ادارة المؤسسة

- مكانة العنصر البشري لدى المؤسسة خاصة والمجتمع عامة في تطوير المؤسسات الاقتصادية.
- * مبررات ذاتية:
- الميل الشخصي للبحث عن الموضوع المتعلقة بأصحاب القرار من الموارد البشرية وخصوصا المرتبطة بتنميتها وذلك لأهمية إستراتيجية في الغداع ومواكبة تغيرات المؤسسة.
- إنسجام موضوع التمكين الإداري مع تخصص إدارة الأعمال.
- أهمية موضوع التمكين الإداري وتأثيره على الاداء الوظيفي.

07-حدود الدراسة:

هناك:

- أ-الحدود المكانية : مديرية التوزيع الكهرباء والغاز والكائنة بولاية أدرار.
- ب-الحدودالموضوعية : ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على إعتقاد التمكين الإداري كأداة لتطوير أداء العاملين من خلال انواعه، ركائزه، أبعاده في هذه الدراسة.
- ج-الحدود الزمانية : تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/03/28 إلى 2024/04/30 للموسم الجامعي 2023/2024.
- د- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من العاملين الإداريين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

08-منهج وأدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا لدراستنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي ،فالمنهج الوصفي تم اعتماده للجانب النظري، أما المنهج التحليلي اعتمدنا عليه في تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة ، أين وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار ، أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم استبانة موجهة لعينة من عمال المؤسسة والتي تمثل المجتمع الكلي للمؤسسة ، ولقد اعتمدنا في التحليل على الاحصاء الوصفي وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel ،إضافة إلى المقابلة التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة.

09-صعوبات الدراسة:

- واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعدادنا هذه الدراسة أهمها
- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف مسؤولي المؤسسة من أجل إجراء الدراسة الميدانية.
- عدم جدية بعض العمال وعدم اهتمامهم بالإجابة عن فقرات الاستبيان والتأخير في استرجاعهم في المؤسسة محل الدراسة.

-التماطل في استخراج معلومات في فترة وجيزة .
-إنعدام المراجع المتخصصة بالموضوع على مستوى كلية الجامعة ووجود اختلاف في المصطلحات المستخدمة للتمكين.

11-تقسيمات الدراسة:

للإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة و للإجابة على إشكالية المذكرة و الفرضيات تم التقسيم إلى فصلين فصل له علاقة بالجانب النظري أما الثاني له علاقة بالجانب التطبيقي و هما:

-**الفصل الأول:** فهو عبارة عن التأسيس النظري للتمكين الإداري وتطوير الأداء، بحيث تم تقسيمه إلى مبحثين : المبحث الأول بعنوان الإطار العام للتمكين الإداري إذ تم التطرق هنا إلى مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فعرضنا فيه أنواع التمكين الإداري وركائزه وأبعاده و المطلب الثالث تناولنا آليات تطبيق التمكين الإداري .أما في المبحث الثاني الذي كان بعنوان الأدبيات النظرية حول تطوير أداء العاملين فقد تم التطرق إلى الأداء الوظيفي في المطلب الاول ، أما المطلب الثاني كان حول تقييم الأداء،وفي المطلب الثالث فقد قمنا بدور العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء، أما في المبحث الثالث فقد استعرض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع المذكرة باللغتين العربية و الأجنبية و توضيح أوجه الشبه و الاختلاف ما بين الدراسات السابقة و موضوع المذكرة.

-**الفصل الثاني :** فتمحور حول الدراسة الميدانية للموضوع المذكرة في "سونلغاز" نجد في : المبحث الاول التعريف بالمؤسسة الاقتصادية" شركة التوزيع الكهرباء والغازبادرار "، وفي المبحث الثاني تم تحديد الطرق المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة وفي المبحث الثالث فقد تم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتمكين الإداري وتطوير الأداء

تمهيد:

تعددت المفاهيم الإدارية حول مفهوم التمكين الإداري والأداء لما لهما من أهمية في المؤسسات، فالتمكين الإداري باعتباره متصلا ومرتبطا مع مفاهيم التطورات الإدارية يسعى

الى منح العاملين حرية التصرف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم الى حد كبير في توفير جو ملائم تبرز فيه قدرات العاملين أكثر، من اجل تقديم مجهودات كبيرة للوصول بالمؤسسة الى مستوى أرقى وأفضل، فالأى يمكن ان يطبق ويتبع هذا الأخير في أى مؤسسة إلا في وجود الأداء المناسب.

يعد التمكين الإداري من بين الأساليب المنتهجة في المؤسسات، لما يوليه من اهتمام بالموارد البشري حفاظا على ديمومته، مما يساهم في ضمان البقاء الإستمرارية في المؤسسة، من خلال الإهتمام بنظام تحفيز معين والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل كفريق لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وبذلك التمكن مع مستجدات البيئة المستقبلية. كما يعتبر الأداء أحد السلوكيات المرغوبة في المؤسسة، كونه يساهم بشكل كبير في السعي وراء التغيير والاستمرارية لتجديد الثقة بين العاملين فيها، حيث أن الأفراد ذوي الأداء العالي يكونون أكثر عطاءا وولاء للمؤسسة ومصدرا لقوتها على المساعدة في البقاء، حيث شاع استعماله في الكثير من المؤسسات حيث أصبح من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين ومسؤولياتهم نحو تحقيق أهدافهم، ولأجل هذا ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن توجه معظم مواردها للاستثمار في رأس المال البشري وتنميته من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم في إطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور.

و عليه يتم تناول المباحث التالية :

- المبحث الأول : الإطار العام للتمكين الإداري
- المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول تطوير الاداء
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للتمكين الإداري

يعد التمكين الإداري للعاملين موضوعا هاما فهو يمثل أحد المجالات الحديثة نسبيا والمكتملة لما سبقها من الدراسات في إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول تمكين العاملين والجوانب المرتبطة به، إلا أنها لم تحاول الربط بينه وأداء العاملين، ويعتبر موضوع التمكين الإداري للعاملين نقطة إرتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى الموظفين، ووسيلة لخفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة وصول المتالك القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل المؤثرات البيئية (الداخلية، والخارجية)، والبحث في استخدام العاملين كأداة تنافسية بحيث يكونوا قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت دون الرجوع الدائم لقياداتهم .

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري

أصبح التمكين الإداري محط إهتمام الباحثين ، إذ أنه تعددت تعريفاته وتباينت في مضمونها حسب الهدف من إستخدامها ، رغم تمحور أغلبها حول إعطاء العاملين صلاحية المشاركة في إتخاذ القرار، ومنحهم حرية أكبر في العمل والتصرف.

أولاً: التطور التاريخي لمصطلح التمكين الإداري

جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه ، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا يتطلب بدوره تغييراً جذرياً بأدوار العمل بحيث يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى المدراء والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وابداعات ، مما يساعد في تأهيل الصف الثاني من المدراء ليحل مكان الصف الأول في المستقبل¹. وفيما يلي اهم النظريات التي شهدها مفهوم التمكين .

1- المدرسة الكلاسيكية :

اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات و أنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجال للتفكير و اتخاذ القرارات قيماً يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي و الإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمؤسسة . بالنسبة لتمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض، ولم يكن مفهوم التمكين الإداري موجود في تلك الفترة فالسائد آن ذاك هو البعد المادي ، حتى لما جاء المفكر الألماني ماكس ويبر بالنظرية البيروقراطية التي تسعى لجعل المؤسسة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئيسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف فالفرد تحكمه قوانين وواجبات مكلف بها فقط، فالتمكين غائب تماماً².

2-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الإهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل³.

3-النظريات الإدارية الحديثة:

أ- **نظرية النظم:** هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو

¹ - بهاء الدين ، عمر مصباح سالم، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير(غير منشورة) قسم البحوث والدراسات التربوية، جامعة الدول العربية معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة، 2016، ص52.

² - بن خنو نور الإيمان، أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية ،مذكرة ماستر غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص4.

³ -وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر ، سنة النشر مجهولة، ص4.

المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه¹.

ب- إدارة الجودة الشاملة T.Q.M:

Karo Ishikaw- philipe grospi -Josef Juren; Edward Deming من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملي، ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الإتصال بيت الإيرادات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام الحوافز يشجع على المشاركة في إتخاذ القرارات وفرص التغيير عن الذات وإبداء الرأي والاقترحات والعمل بروح الفريق².

ثانياً: مفهوم التمكين الإداري :

ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم والسنة 18 مرة في بعض آيات القرآن الكريم نذكر منها³:

*قال الله تعالى (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (21))سورة يوسف الاية 21

*قال الله تعالى: (وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُنَّخِطُفَ مِنْ أَرْضِنَا أَوْلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ (57)) سورة القصص الاية 57

*قال الله تعالى: (وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ (26))سورة الاحقاف الاية 26

- تعددت التعاريف الحديثة للتمكين الإداري نذكر منها:

- التعريف الاول:

يعرف (السامرائي، 2007) أن التمكين الإداري: هو عبارة عن عملية إدارية حديثة تطمح من خلالها الشركات والمؤسسات إلى منح حق التصرف واتخاذ القرارات للعاملين،

¹ - د/ يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، 18h:00m.23/02/2024، <http://www.noor-Books.com>

² - منصف معلم، هشام عشي، التمكين ودوره في تفعيل أداء المورد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة)، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة-الجزائر، 2018، ص13.

³ - القرآن الكريم

بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات والسلطات وما يتوازي معها من معلومات في الوقت المحدد، وتوفير الحرية الكاملة للعاملين لأداء أعمالهم¹.

- التعريف الثاني:

تعريف التمكين الإداري على أنه: عملية تتضمن مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تفويض وتقاسم السلطة والمسؤولية من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ضمن المنظمة².

- التعريف الثالث:

يرى (مصطفى، 2005:126) أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره، أو يؤديه³.

- التعريف الرابع:

عرفه (Eltorre) بأنه: منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة⁴.

- التعريف الخامس:

يعرفه الدوري وصالح التمكين بأنه: العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم لاكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم⁵.

- التعريف السادس:

عرفه Kanter أبنه عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة، فهو تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لهم ملكة الإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم⁶.

- التعريف السابع:

1 - عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، أيلول، 2022، ص527.

2 - حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين الجامعة، قسم إدارة أعمال، بغداد، 2015، ص9.

3 - عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص13.

4 - خلفه سارة، عيسوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018، ص358.

5 - عبد الحاكم شاهد، أثر التمكين على فعالية إتخاذ القرار (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية، وحدة تقرت)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد6، العدد2، ص53.

6 - لوزري نادية، أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3، مجلة أفان للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد1، 2022، ص207.

يرى (bowen and lwler 1992-1995) التمكين هو إطلاق حرية الموظف وهو في حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس وإقناعه بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في إتخاذ قراراته وإختيار النتائج التي يريد ان يصل إليها¹.

نستنتج أن التمكين الإداري هو عملية إدارية تمنح للعاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات ووضع الخطط، والمشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل، وتحمل المسؤولية الكاملة وتوفير الدعم اللازم لتحقيق وتحديد الاهداف وتعزيز الثقة بينهم، ومنه فالتمكين الإداري يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

سنتناول في هذا المطلب أنواع التمكين الإداري من خلال التطرق إلى تعريفاته بالإعتماد على الباحثين في هذا المجال، كما سنتطرق إلى تحديد ركائزه وأبعاده.

أولاً: أنواع التمكين الإداري

اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الإداري الى نوعين هما التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطي للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفة.

ومنهم من قسم التمكين الإداري الى خارجي وداخلي، حيث يكون التمكين الخارجي عبارة عن الآليات التي تعتمدها ادارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف، أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الأنية.

أما lashley فقد أورد نوعين من التمكين الإداري هما:

***التمكين الترابطي:** هو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الإدارة وفلسفتها.

***التمكين التحفيزي (الدافعي):** هو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالانجاز عند تقديم المبادرات².

***التمكين الافتراضي:** يشير الى قدرة الموظفين على إعطاء آرائهم وتوضيح وجهة نظرهم بشأن عملهم. وهي تهتم بشكل رئيسي بالمشاركة والانشطة في عملية صنع القرار.

***التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الموظفين على ذلك العمل ضمن مجموعة لحل المشكلات وعرضها كما أنها توفر توصية لحل المشاكل. يتمتع الموظفون بمهارات جديدة تساعد على تحسين أداء مهاراتهم³.

¹ -سعود أمال، فريجة أحمد، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، 2021، ص 393.
² - أ.م. كامل شكر الوظيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ص 109.

³ - Mohamed S.Hassan .Mohamed Omar Ahmmmed. Seham Abo-talib. The Effect of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in five-star Resorts in Hurghada City. Volume5.N°1.2019.P9.

ثانيا : ركائز التمكين الإداري

يرى أفندي (2003) أن أهم مقومات التمكين الإداري هي¹ :

1- عامل المعرفة والمهارة :

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا ؛ كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغييرات في الأنماط الإدارية ، التقليدية تغييرا في إدارة الموارد البشرية وتغييرا في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية ، ومن أهم المفاهيم المعاصرة ما يسمى ب " إدارة المعرفة " وعامل المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

2- الإتصال وتدفق المعلومات :

تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين ، فبدون معلومة صحيحة ومتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار ؛ فالإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع ؛ وكذلك الأمر يتعلق بالإتصالات غير الرسمية التي تسمح لأعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم ، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكن ، وهذا الأمر هو الذي يدفعهم طوعا وعفويا للشعور بضرورة الالتقاء والتواصل حين حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة وهناك شركات استطاعت أن تقدم مثل هذا النموذج غير الرسمي منها (IBM .Macdonald GM ;HP)².

3-الثقة بين القائد والمرؤوسين :

وتحقق من خلال الإهتمام بالآخرين، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث من خير أو شر ومشاكلهم وهذا الإهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم.وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المنظمة منها: (الكفاءة ، العمل الجماعي ، الإنتماء ، الإتصال ، الثقة بالنفس ، المكاشفة-)

فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم .

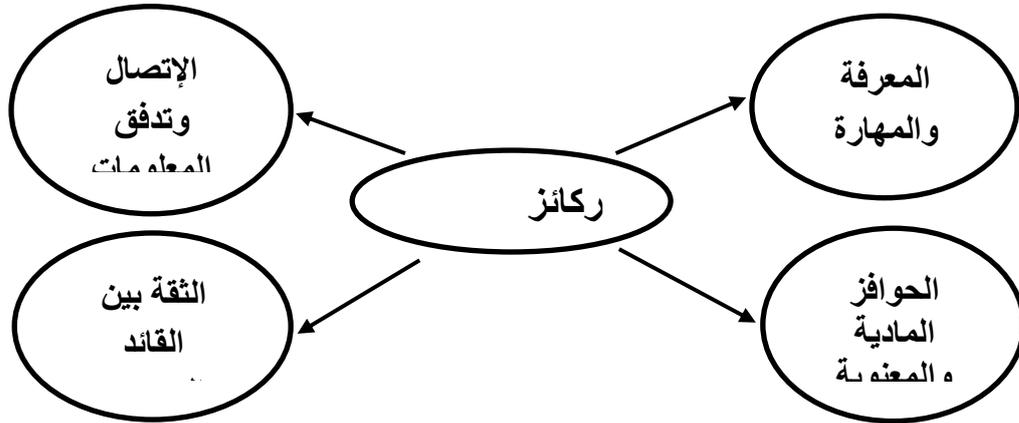
¹ - هيثم محمد العطار،مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ،دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة،مذكرة ماجستير(غير منشورة)،كلية التجارة -قسم إدارة أعمال،الجامعة الإسلامية -غزة،2012،ص19.

² -سليمة بوزيد،إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي،مجلة العلوم الانسانية،المجلد20،العدد1،2020،ص523.

4- الحوافز المادية والمعنوية :

وهو عامل مكمل للعوامل السابقة لنجاح عملية التمكين في المؤسسات ، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية . لذلك فالأبد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق¹.

الشكل رقم (1): ركائز التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: أبعاده

¹ -سعود أمال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، (دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة)، مذكرة دكتوراء، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص58، بتصرف.

رغم إختلاف الباحثين حول الممارسات الإدارية للتمكين إلا أنه هناك إجماع على بعض الأبعاد والتي اعتمدنا عليها في نموذج دراستنا وهي¹:

1-بناء فرق العمل : وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والإلتزام والإلتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفرق²، حتى يكون للمؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، وحيث يجب أن يكونوا على قدر كافي من الوعي والتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل³.

2-تفويض الصلاحيات: هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعو بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب. وتفويض الصلاحيات هو ان يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس⁴.

3-الحوافز: تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة⁵.

4-الإتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة ، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل فبدونها ال يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الإتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والإبتكار ويختصر كثيرا من الجهود حيث يساهم بسهولة انسياب

1 - عبد الرزاق سلام، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد6، العدد1، 2020، ص108.

2 - هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2018، ص19.

3 - أ.م/عادل امام حامد وآخرون، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العددالأول، يناير2024، ص204.

4 - يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الإقتصادية(دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوغريريج)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي. الجزائر، المجلد2، العدد1، جوان2018، ص124.

5 - ماجد محمد إبراهيم عبد العالي، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية للدراسات العليا والبحوث، جامعة المنوفية السنة مجهولة، ص10.

الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الإتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل¹.

5-التدريب : يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. و ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية(Lin,1998 :228).كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة (Randolph,1995 : 27).فالجهد التدريبي يمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer ,2007:5)،².

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق التمكين الإداري

لكي يتم تطبيق التمكين الإداري لابد من إحداث مجموعة من متطلبات الأساسية

وهي:

- **المشاركة بالمعلومات :** من خلال المشاركة في معلومات أداء المنظمة، مساعدة الأفراد في فهم الأعمال ،بناء الثقة من خلال المشاركة في المعلومات الحساسة، إمكانية تحقيق الانضباط الذاتي³.لذا فنقل المعلومات يعد عاملا ضروريا في هذه المؤسسات نظرا لما تمنحه من قوة للعاملين ليكونوا على استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق طاقاتهم المبدعة⁴.

- **الحرية والاستقلالية:** وتتضمن منح العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ،وهذه الحرية كانت مثبتة في الطرق التقليدية للتسيير بالهيكلية في الهرم ،فقد تم وضعها بشكل يعيق سلوك العامل.اما عند تطبيق تمكين العاملين فإن الهيكلية تختلف شكلا وهدفا،فهي تهدف إلى إعلام أعضاء فرق العمل بالمدى الذي يمكن أن يتصرفوا ضمنه باستقلالية.فالمؤسسة في السوق كالجيش في المعركة ،وهي ذاتها فكرة استراتيجية التي كان مصدرها الحرب ،فالعاملون التنفيذيون كالمحاربين الذين خبروا ميدان المعركة. حيث يحتاج القائد بكسبها في كل مرة جنودا وحاربين لديهم كافة المقدرة على التكيف مع كل موقف يوجدون فيه ،وعلى إرتجال الحلول المناسبة للأهداف والغايات ،دون انتظار موافقة من أحد،هذا لأنه دوما ،لا توجد خطة صالحة بعد الالتحام المباشر مهما أحسن التفكير فيها.

¹ د-محمد عبد الكريم بخاري حداد، غاصب يحي مهدي مهدي، دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي(دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة)،المجلة العربية للنشر العلمي،الإصدار السادس،العدد واحد وستون،تشرين الثاني،2023،ص312

² م-د/جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ،(دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية،المجلد12،العدد1،2010،ص64.

³ -هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية (بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراة)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،العددالثاني عشر-الجزء الثالث،2019، جامعة الفيوم،ص332.

⁴ -مساعدة عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة بعض المؤسسات)،مذكرة دكتوراه(غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف1،الجزائر،2020،ص56.

فلا يمكن أن يكون الواقع كالمخطط له تماما من القادة. وبالتالي على العاملين محاولة التغلب على كل العقبات التي تصادفهم بكل عزيمة وإصرار¹.

• وفي مايلي تم توضيح للمتطلبات التي حددها كلا من الزغبى والهزايمة(2019)²:

- القيادة الإدارية الممكنة والداعمة لعملية التمكين : تعتبر القيادة مستلزماً مهماً لتمكين العاملين النفسي حيث تعتبر إحدى أدوات القوة التي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى تمكينهم، وهذا يتطلب أن تكون القيادة هي نفسها ممكنة، وتملك الصلاحيات والسلطات الواسعة وتمارسها فعلاً بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون العودة إلى مستوى أعلى ولها القدرة والسلطة على تجاوز التعليمات لما فيه مصلحة الزبون³.

- الثقافة التنظيمية: يقصد بها مجموعة المعتقدات وقيم العمل الموجودة داخل المنظمة مثل طرق التعامل بين الأفراد وبعضهم داخل المؤسسة، وكذلك توقعات كل فرد من الآخر ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

- الاستعداد للتغيير: تعني إحداث التغييرات والتعديات المدروسة المقصودة والهادفة في سلوكيات الموظفين وممارساتهم لأعمالهم، أو في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في الوسائل التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التكيف والتوازن مع البيئة، ويساهم في تحسين وتطوير الأداء على المدى البعيد، ويعمل على إزالة مشكلات وصعوبات العمل⁴.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

يعتبر الاداء العنصر الاساسية لتأدية اي عمل كان حيث هو وصول لأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها بكل كفاءة وإتقان .

حيث مع كثرة البحث على مفهوم هاد العنصر و كيفية تطبيقه الى أن هناك العديد من الثغرات التي لازالت محل شك حوله مما جعلنا نتناول هذا العنصر و دراسته في هذا المبحث من عدة جوانب .

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

سنتطرق في هذا المطلب للى مفهوم الاداء والذي تعددت مفاهيمه من طرف العديد من الباحثين، وايضا انواع ومحدداته الأداء

أولاً : مفهوم أداء العاملين

¹ -برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية(دراسة مقارنة لن المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة) ،مذكرة دكتوراه(غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر،2015،ص64-65.

² -عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي،د/فيصل بن احمد شعبي،أثر التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي، (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة البث،المجلة العربية للإدابة،مجلة44،العدد4،ديسمبر2024،ص37،بتصرف.

³ -الحربي فيصل عبيد حمود،متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر،مجلة35،العدد170،اكتوبر2016،ص642.

⁴ -عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي،د/فيصل بن احمد شعبي،مرجع سبق ذكره،ص38.

الأداء هو: تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على وصول إلى الأهداف المسطرة .

وفي تعريف آخر ان الأداء هو عمل موجه (اي انه فعل ،وذلك الفعل هو موجه اي يساهم في تحقيق هدف محدد مسبقا) .بينما ينظر إليه البعض كحدث (اي نتيجة فعل معين) . أو في الكثير من الأحيان فإنه يشير لكلا الحالتين ¹.

ويعرف أيضا بأنه: الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف ويعرف أيضا: على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند القيام بعمل ما .فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها . وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وادراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف . كما أنه اي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الأشكال ².

ومنه نستنتج ان الأداء هو كل عمل أو القيام بمهمة للوصول لأهداف المسطرة داخل المؤسسة . وذلك من خلال عدة عوامل كالجهد وهو اي نتيجة تغير محيط المؤسسة باي شكل من الأشكال.

ثانيا : أنواع الاداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح أشكال اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع . وبما إن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستعمالها في الأداء كمعايير الشمولية الأجل و الطبيعية ³.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- **الأداء الكلي**: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها, وال يمكن نسب انجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية, الشمولية , الأرباح , النمو.

ب- **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتنقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة .

¹ كبير عمر ، أثر التمكين على اداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة دكتوراه ،(غير منشورة)،سنة 2021،ص 37،36

² محمد سعيد ، أنور سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2004 ،ص 19.

³ فصيلة نشاش ، دور التدريب في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة ادرار ،رسالة ماستر ،سنة 2020، ص

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية , أداء وظيفة الأفراد , أداء وظيفة التموين , أداء وظيفة الإنتاج , أداء وظيفة التسويق .

ج_ تصنيفه حسب الطبيعة:

اما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الاهداف الى اقتصادية ,اجتماعية ,تقنية ,سياسية , فانه يمكن تصنيف الاداء الى اقتصادي ,اجتماعي سياسي ,تقني .

وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين " ال يمكن للمؤسسة إن تحسن صورتها , بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب , بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذا بناء على التناسق بين الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأنه الهدف الاقتصادي يدل على وجود الأداء الاقتصادي , الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها .

أما الأهداف الاجتماعية , فإن تحقيقها يحين بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وبذلك يتلاءم الأداء الاقتصادي والاجتماعي , والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر من مستوى النوعين معا .

والى جانب الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف , كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة لها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها ,يخلق أنماط استهلاكية جديدة .

ثالثا :محددات الأداء

ان الأداء الوظيفي هو انجاز نشاط يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة داخل المؤسسة. وذلك من خلال عدة عناصر والتي وتؤثر سلبا أو ايجابا على الأداء. وتسمى محددات الأداء، وتتمثل في :

- 1- **الجهد** : ويشير إلى الجهد المبذول (طاقة جسمية، عقلية) لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله ،
- 2- **القدرة على الأداء**: وتشير القدرات إلى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه،
- 3- **الدور او المهمة** : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في الأداء،¹

المطلب الثاني : ماهية تقييم الأداء

في هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية تقييم الاداء من عدة جوانب أهمها التعريف ،أهداف التقييم والشروط الضرورية لإجرائها

¹ راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة ، 2003 ، ص 209

أولاً: تعريف تقييم الأداء

التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب ان يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب ان يكون وما هو كائن في أي ميدان كان .

اما تقييم الاداء فعرف بانه العملية التي يتم بموجبها تقديم جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجرى مكافاتهم يقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة اليهم.¹ وفي تعريف آخر عرف على أنه قياس مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تسند اليهم و الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مدى التطور في ادائهم خلال فترة زمنية محددة.²

ومن التعاريف السابقة نستنتج ان تقييم الاداء هو العملية التي يتم فيها قياس مدى مساهمة العاملين في تحقيق مهامهم من خلال الجهد المبذول و الحكم عليه .

ثانياً : اهداف واهمية تقييم الاداء

أ- اهداف تقييم الاداء

ان عملية تقييم اداء العاملين من الانشطة المهمة التي نمارسها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وهذه الاخيرة عند قيامها بعملية التقييم تسعة الى تحقيق اهداف على مستوى المؤسسة ، المديرين واخرى على مستوى العاملين ، ويمكن ايجازها كما يلي :³

- معرفة المؤسسة المستوى العام لجميع الأفراد بها ،
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الاسباب الرئيسية التي ادت الى تدني الاداء وهذا من خلال اجراءات جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الاداء ،
- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية ،
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل العرقية ، النقل والفصل والمكافئة ... الخ ،
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين ،
- امداد العاملين بتغذية مرتدة عن ادائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم .

ب- اهمية تقييم الاداء

تستهدف العملية ثلاث غابات وهي على مستوى كل من المنظمة ، المدير والفرد الموظف التنفيذي.⁴

¹ عمار بن عيشي ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، رسالة ماجستير ، سنة 2006 ، ص 04

² محمد عبد الغني حسين ، الجودة في ادارة وتقييم الاداء ، مركز وتطوير الاداء و التنمية. ديباء للنشر والتوزيع ، مصر ، ص 111

³ الشريف محمد ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2004 ، 178.

⁴ نوار عوفي اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، دار دجلة ، عمان ، ص 18

1- أهميتها على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور .
- تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات الحكم على دقة هذه السياسات .
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

2- أهميتها على مستوى المديرين :

- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .
- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات .

3- أهميتها على مستوى الموظفين :

- تجعل الموظف اكثر شعورا بالمسؤولية ، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية و اخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً .

ثالثاً : الشروط الضرورية في برنامج تقييم الاداء¹

- اقتناع الإدارة العليا بجداوة حتى تساهم فيه مادياً ومادياً
- فهم الرؤساء المباشرين والمشرفين لأهداف التقييم حتى يستطيعوا ان يراعوا الدقة و العدالة في التقييم .
- تعليمات صريحة وواضحة وتفصيلية مع كل مشرف او رئيس الوحيد الأساس المستخدم عند التقييم
- المعايير الثابتة التي يمكن أن يستخدمها الجميع للحكم على الأفراد .
- تدريب القائمين بالتقييم بصورة متميزة على كيفية وضع التقارير و الحكم على الأفراد
- استخدام قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد ،تحتوي على المعلومات الكافية للتقييم على ان تكون مقسمة بطريقة تساعد على التحليل (معلومات ،مهارات ،اتجاهات) وتحدد الاوزان الصفات بحيث تمثل مجموعات كفاءة الفرد العالية .

المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين و الاداء :

¹ محمد عبد الغني حسين ،الجودة في ادارة وتقييم الاداء ،مركز تطوير الاداء و التنمية دبياء للنشر والتوزيع ، مضر ،ص 112/113

تطرقنا سابقا الى مفهوم التمكين الإداري وأداء العاملين ومنه وجب معرفة العلاقة القائمة فيما بينهم والتي هي كالآتي:

اولا : التمكين و أداء العاملين

أشارت الأدبيات أن المشاركة في الإدارة و عملية صنع القرار يمكن أن تقدم فوائد داخلية وفردية تتضمن: التنمية الشخصية و التطور، الرضا الوظيفي، معدلات متدنية من نسبة الغياب ودوران العمل و الرغبة في التغيير. فضلا عن ذلك فإن المشاركة في عملية صنع القرارات تنتج محصلات تنظيمية مرغوبة، وقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين عملية المشاركة في صنع القرارات و المخرجات المرتبطة بالعمل (الأداء) فلقد تم اعتبارها بأنها أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التمكين الهيكلي في المؤسسة الذي يقوم على أساس ضمان السلطة و الصلاحية في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية و تبسيط الهيكل التنظيمية و تشجيع المشاركة و تحويل الصلاحيات يرى العديد من الباحثين أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار و تمكينهم و إعطائهم الصلاحية للتصرف يتحقق من خلاله إثراء العمل و رفع الروح المعنوية و كذا زيادة

الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الإثباع و الرضا لدى العاملين. هذا و قد أكد الباحثين أيضا على أن نظام المعلومات و التغذية العكسية هما الأساس لتحقيق التناسق الفعال في أي منظمة و إنجاز عملية تمكين العاملين، و ذلك من خلال المشاركة في صنع القرارات و تنفيذ العمليات و حصولهم على المعلومات المناسبة عن مستوى أدائهم و أداء المؤسسة ككل مما يقيس درجة التمكين في المؤسسة، و لتكون ممارسات التمكين فعالة يجب تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل مستمر و عبر مختلف المستويات التنظيمية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة عن طريق التغذية العكسية للأداء و دورها في زيادة الأداء على المستويين الكلي والجزئي، كما أشار Luthans & Walderse بأن التغذية العكسية للأداء تقودنا إلى تحسين الأداء من خلال أدوات كوضوح الدور والفعالية الذاتية و مكافأة السلوك التغذية العكسية عن أداء العامل عنصر مهم للتمكين إذا أردنا أن نمنح العامل التمكين و أن ينجح يجب أن يكون العامل و المؤسسة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها و مراجعتها، و يجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية بين الطرفين. حيث يفسر العلماء التغذية العكسية في إحدى الطريقتين: فبعضهم يماثلها بالمكافأة و يفسرون وظيفتها بمصطلحات من نظرية التعزيز، بينما يقول الآخرون أن التغذية العكسية ليست محفزا و إنما لتزويد العامل بمعلومات تصحيحية فقط.¹

ثانيا : مساهمة التمكين في تحسين الأداء الوظيفي:²

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، من خلال ما يلي:

¹ بلعربي جمعة، تمكين العاملين واثره على الاداء الوظيفي ، رسالة ماستر اكاديمي ، (غير منشورة)، سنة 2016، ص 40/39
² نفس المرجع السابق، ص 41/40

- 1_ خلق زيادة الثقة الذاتية للعاملين ، والتي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم التعبير عن وجهات نظرهم بحرية . حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار ، مما يؤدي الى رفع ادائهم الوظيفي من خلال بذل المزيد من الجهود .
- 2_ التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية ، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقرونه او يؤدونه ، وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الاثر الكبير على ادائهم .
- 3_ استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين ، حيث يعتبر التمكين افضل طريقة لامتلاك ايديهم وعقولهم لتحسين ادائهم الوظيفي.
- 4_ زيادة طاقات العاملين فالتمكين يدفعهم الى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدراتهم حتى يقوموا بأعمالهم على اكمل وجه .
- 5_ الشعور بالملكية الداخلية ، حيث يشعر التمكين العاملين بانهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل اكثر فعالية ، اذا يؤدي التمكين الى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة اهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بما يؤدونه من مهام .
- 6_ ظهور الرقابة والادارة الذاتية للعاملين ، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين عل الإدارة في نشاطهم منا يساهموا في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدر على التصرف ذاتيا من خلال اعطائهم مسؤولية اكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج و الجودة ، والمشاركة في تقييم أداء زملائهم .
- 7_ زيادة ولاء العاملين للمؤسسة ، وهو الشعور الايجابي المتولد لدى العاملين اتجاه مؤسستهم لإخلاص لأهدافها والارتباط معها ، ومن ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وخلق التوافق بين قيمهم وقيمها ، مما يؤدي الى استمرارية واستقرار العمل ، فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل ايجابي على ادائهم وزادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة .
- 8_ يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف وتشجيع الافكار الجديدة للعاملين ، حيث يمنحهم القوة الممثل في الموارد ،المعلومات والدعم ، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق الافكار الجديدة التي تم اكتسابها لاسيما وان المؤسسة تعمل في بيئة تتطلب المزيد من الإبداع والابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير و التغيير ووسائل التعامل معها .
- 9_ اشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل : الشعور بالإنجاز والاهمية ،تحقيق الذات والاعتراف ، وتمثل محاولة اشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون اكثر نشاطا وحماسا .
- 10_ جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكين يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل اسرع بفضل مشاركتهم في صنعها .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها و مراجعتها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها في أهداف الدراسة ولكن عند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة لم نعثر على أية دراسة سابقة تصب في صلب الموضوع بشكل مباشر وواضح، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات عن التمكين الإداري مع متغيرات أخرى وأداء العاملين كذلك مع متغيرات أخرى، من أجل استخلاص بعض الأفكار لأثرها هذا البحث، ويتناول هذا المبحث ثلاث مطالب: المطلب الأول دراسات عربية و المطلب الثاني دراسات أجنبية المطلب الثالث مقارنة ومراجعة الدراسات السابقة وفيما يلي يتم عرض لهذه الدراسات

المطلب الأول: الدراسات العربية

سنأخذ بعض الدراسات السابقة باللغة العربية والتي تتضمن موضوع التمكين الإداري وهي كالتالي:

1-دراسة الدكتور رمضان خماخم، محمد خورشيد، العنوان: دور تمكين العاملين في تحسين الاداء العاملين، دراسة ميدانية في شركات الإتصالات العاملة في إقليم كردستان-العراق، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والمحاسبية، مجلد5، العدد3، جامعة صفاقس،- كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، تونس، 2023¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحسين الأداء العاملين في الشركات الإتصالات (كورك تيليكوم، آسيا سيل، زين العراق) العاملة في إقليم كردستان-العراق، من خلال الإجابة على التساؤل التالي: (كيف يمكن لتمكين العاملين أن تحسن الأداء المؤسسي في شركات الإتصالات العاملة في إقليم كردستان؟)، نظراً لأهمية متغيرات الدراسة ومضامينها وأبعادها فقد تم اختيار عينة من العاملون الذين يشغلون المناصب الإدارية والفنية في الشركات المبحوثة بوصفهم مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (400) عاملاً، وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم استرجعت منها(378) استمارة، تم اعتماد على المنهج النوعي بدراسة المتغيرات الكامنة واعتمدت أيضاً على المنهج الكمي في تحليل

¹ د/رمضان خماخم، محمد خورشيد، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركات الإتصالات العاملة في إقليم كردستان -العراق)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والمحاسبية، مجلد5، العدد3، 2023.

البيانات والمعطيات باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS V26) و (AMOS V26)، وتوصلت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ (التمكين العاملين بأبعاده: (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية)، في تحسين أداء العاملين، توصي الدراسة الدقة في اختيار العاملين الذين تمنح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل .

2- دراسة تطوير امباركة، محي الدين محمود عمر، العنوان: دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلد 4، العدد 1، جامعة تسميلت، 2021¹. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري ودوره في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أن التمكين بعد ثمرة جهود إدارية متسلسلة ومتواصلة، والتي تسعى للبحث عن حلول للمشكلات الإدارية التي تعيق حركة التحديث و التطوير حيث يثير هذا الموضوع منذ الثمانينات اهتماما كبيرا لدى العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ماجاء في بحوثهم ودراساتهم من مواضيع تهدف إلى تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي والتوجه نحو تسطيح الهيكل التنظيمي، كما أننا سلطنا الضوء على هدف كل مؤسسة في تحسين وتطوير أدائها الذي بعد من بين الأسباب الرئيسية في تكوينها لمكانة في السوق وكسبها ميزة تنافسية، ودراستنا هذه تقتصر على إيضاح او إيجاد علاقة بين كل من التمكين وتطوير الأداء حيث توصلت إلى أهم نتيجة وهي وجود علاقة قوية ومتبادلة بين التمكين وأداء العاملين وتأثير كل منهما في الآخر.

3-دراسة طارق علي عمر و (2019)، العنوان "أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران - جامعة عدن - اليمن"².

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى وقياس أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران. احتوى نموذج الدراسة على متغيرين هما المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، العمل الجماعي، الاتصال الفعال) والمتغير التابع (إبداع العاملين). واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصنع والبالغ عددهم (400) عامل. وتم اعتماد العينة العشوائية الطبقية حيث وزعت (150) استبانة، استرجع منها (133) استبانة اي ما نسبته (88.6%) واستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي الSPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة التمكين تعزى لمتغير (العمر -المؤهل العلمي) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات أفراد العينة اتجاه مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية. وابتت الدراسة بعدة

¹ -طوير امباركة، محي الدين محمود عمر، دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلد 4، العدد 1، جامعة تسميلت، 2021.

² -رنيم زياد الصباغ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي (دراسة حالة شركة سيرتيل)، دراسة أعدت لنيل دة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإقتصادية السورية، ص 18.

توصيات أهمها ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الإداري ووضع نظام حوافز عادل والاهتمام بجانب التدريب والتأهيل لجميع العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس العائد على التدريب مما سيؤدي إلى كفاءة العاملين وقدراتهم.

4-دراسة محمد سليمان البلوي (2008) عنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية لهم.

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة و التي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها و ثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري (89 %) و الأداء الوظيفي (91 %)، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين و المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلما و معلمة، و قد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

1) إن مستوى التمكين الإداري و الأداء الوظيفي جاء مرتفعين، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.

2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي و المؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة.

و أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

بعدما تعرفنا على الدراسات العربية سنأخذ الدراسات الأجنبية لموضوع التمكين الإداري وهي كالتالي:

01 - دراسة :

¹ : Rajalingam ,Yasothai ,Junaimah Jauhar ,Abdul Ghani Bashawir ,2015

¹ -محمد سليمان البلوي ،التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم،رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا للحصول على ماجستير ، جامعة مؤتة،2008.

بعنوان تأثير التمكين على اداء الموظفين ،حيث تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر التمكين بأبعاده على اداء العاملين ، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيع 200 استبانة على موظفي شركة التصنيع بماليزيا ، حيث توصلت الدراسة إلى : أن تمكين العاملين يؤثر على ادائهم ، ومن توصيات هذه الدراسة صورة تعزيز نشاط التمكين مع التقييم الجيد والمستمر لزيادة الأداء.

02-دراسة Mohammad Arslan ,Rashid Zaman 2014²

بعنوان تأثير التمكين على الأداء الوظيفي : وجهت هذه الدراسة لقطاع البرمجيات في باكستان ، وذلك لمعرفة أثر التمكين بشقيه على اداء العاملين ، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبيان على مجموعة من مدن مقاطعة البانجاب ،حيث توصلت الدراسة إلى أن تأثير التمكين على الأداء الوظيفي إيجابي بشكل كبير.

03-دراسة بعنوان :

Tea -Jun cho, An Integrative Model of Empowerment And Individual Performance Under Conditions Of Organization In public Sector Organization,2008.³

سمحت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل للتمكين والأداء الفردي ،حيث وجهت لي الموظفين بالقطاع العام العاملين من مدينة سيول ،وقد وزعت 400 استبانة على العاملين لقياس أبعاد التمكين، بالإضافة إلى 42 مدينة شاركوا في هذه الدراسة ،وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي والهيكلية يؤثران بشكل إيجابي على سلوكيات الدور الرسمي وسلوك المواطنة ، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة القيام باختبار الثبات والصلاحية لمقاييس أبعاد التمكين في هذه الدراسة .

04-دراسة بعنوان:

Employee empowerment in Anna Psinos and steve smithson , Manufacturing : a study of organisations in the UK , 2002;⁴

¹ Rajalingam ,Yasithai ,Junaimah Jauhar . Andul Ghani Bashawir ,(2015) .A study On The Empowerment On Employee Performance : The Mediating Role Of Appraisal . International journal af liberal Arts and Social science ,Vol 3 No 1.

² Mohammad Arslan .Rashid Zaman (2014)Effect Of Empowerment On Job Perfomance : A study of Spftware Sector of Pakistan , Research on Humanities and Social Sciences ,Vol 4,No ,27

Tea Jun cho And Sue R ,An Integrative Approach To Empowerment(construct definition measurement ,and validation) , Public Management Review ,Vol 12 ,Issue 2010

⁴ Anna psinos , Steve smithson , Employee empowerment in Manufacturing ,2002 , A study of organisations in UK

بالاعتماد لي دراسة مسحية عن طريق البريد والاستجابات تهدف هذه الورقة إلى تحليل تمكين الموظفين في المؤسسات الإنتاجية للمملكة المتحدة وذلك بدراسة ادراك مصطلح التمكين لدى الموظفين, إضافة إلى تحديد مفاتيح تمكين في تحقيق النجاح. وخلصت الدراسة إلى أن النجاح يتوقف على الأهداف البعيدة المدى للإجراءات وكذا المستويات الإدارية إضافة إلى المكافآت مما يتطلب تظافر الجهود بين الافراد من جهة وهيكل المؤسسة من جهة أخرى

المطلب الثالث: مقارنة ومراجعة الدراسات

بعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية سنقارن بينهم وبين الدراسة الحالية ، وذلك من حيث مجالات الاستفادة وما يميز الدراسات السابقة عن الحالية المدروسة.

أولاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- الاطلاع على منهج الدراسات لبناء الإطار النظري الدراسة الحالية .
- 2- تحديد المتغيرات البحث من خلال الاطلاع على الجانب التطبيقي الدراسات السابقة.
- 3- معرفة اهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة السابقة و المشكلات التي أثارها تلك الدراسات.
- 4- معرفة الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات ومنها استنتاج الوسيلة الافضل لاختبار فرضيات البحث الحالي .

ثانياً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتبين لنا من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري الأداء، إلا أن مواضيعه متعددة لكنها ركزت على هدف واحد وهو التعرف على أداء العاملين، كما ان دراسة البحث إتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة قياس رئيسية، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة فقد كان الإختلاف في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا الإطار الزمني والمكاني، وأيضا تناولنا في الدراسات السابقة مثل التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، كان يعبر ذلك عن الفجوة البحثية .

*يتضح لنا من الدراسات السابقة اهتمام الباحثين بالمراجع الاجنبية بعلاقة التمكين بالأداء الوظيفي عن المراجع العربية ، كما يعود الأمر إلى طبيعة العملا لسائد والخوف من التجديد، ويتبين أيضا من الدراسات السابقة إتفاقهم على اهمية التمكين في الجامعات والمؤسسات العامة وغيرها كمفهوم إداري حديث في المؤسسات ، كمت تم الإختلاف بربط التمكين الإداري بأبعاده المختلفة.

خلاصة الفصل:

قد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاولنا من خلالها توضيح مفهوم التمكين الإداري وكذلك التطورات التي مهدت لظهوره وأنواعه، ركائزه مروراً بمختلف الأبعاد وآليات تطبيق متطلبات التمكين الإداري، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي من ناحية تعريفه وإبراز أهميته على مستوى المنظمة والمديرين وعلى مستوى الموظفين وأيضاً الشروط الضرورية في برنامج تقييم الأداء، وتعرفنا على علاقة التمكين الإداري بالتمكين وأداء العاملين ومساهمة التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، حيث قمنا بمراجعة الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة وتبين أن التمكين مصطلح إداري له أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من النظر إلى متطلبات تطبيقه للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

تمهيد :

بعدما تعرفنا على التمكين الإداري والأداء الوظيفي ، وبعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية حولهما ، سنحاول في هذا الفصل دراسة الإطار التطبيقي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار من الناشئة إلى التعريف وصولا إلى الهيكل التنظيمي ، كما قمنا وصف لمنهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أدوات الدراسة وطرق إعدادها كما إثبات صدقها حيث يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

قمنا بها في تتين أدوات الدراسة وتطبيقها ،ومنه معالجة الاحصائيات التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، حيث استعملنا نموذج استبيان ومن خلال الطرق الاحصائية وبرنامج SPSS تمكنا من الوصول إلى مجموعة النتائج التي شرحناها في هذا الفصل.

ومن هذا المنطلق قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (Sonalgaz) بولاية أدرار

المبحث الثاني : تصميم الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonalgaz) مديرية التوزيع بولاية أدرار

تعد الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر، إنتاجا وتوزيعا إضافة إلى اختصاصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي، وهذا لاشباع حاجات مختلف زبائنها للأغراض المنزلية أو الصناعية ، لما لها من أهمية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية ، و نظرا للتحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية الناتجة عن توجه البلاد نحو الاقتصاد الحر، المتمثل أساسا في المنافسة التي تستدعي و ضع سياسة رشيدة لعملية تسير مواردها المالية من أجل تحقيق أهدافها. وسنتناول في هذا المبحث تعريفها ،مهامها وأهدافها، إضافة إلى تنظيمها الهيكلي .

المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع بولاية أدرار،مهامها وأهدافها

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

تعتبر من بين فروع مهمة لمجمع سونلغاز، مهمتها هي إنتاج الكهرباء من مصادر حرارية ومائية مع إمكانية الإلتزام بحماية وأمان البيئة، كما أنها تختص في التجارة بالكهرباء المنتجة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonalgaz) مديرية التوزيع بولاية أدرار

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونالغاز على المستويين المحلي و الوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهران. تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لإتساع حجم زبائنها، وزيادة احتياجاتهم. وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقاً للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة).

ثانياً: مهام المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonalgaz) مديرية التوزيع بولاية أدرار

- شراء الطاقة الكهربائية و الغازية و إعادة بيعها للزبائن بتوتر (منخفض، متوسط، عالي).
 - المساهمة في إعداد السياسة للشركة.
 - مراقبة ومتابعة كل شبكات توصيل الكهرباء و قنوات توزيع الغاز، لضمان التزويد الدائم لها
 - تلبية حاجات الزبائن من الكهرباء و الغاز، و تقديم النصائح لهم في حدود دفتر الشروط.
 - إقرار برامج المالية .
 - العمل على إتقان وظائف إدارة الموارد البشرية ، و التنمية الدائمة لأفراد الشركة.
 - ضمان أمن و سلامة الأشخاص و الأشياء المرتبطة و المتعلقة بعملية التوزيع .
 - المساهمة في صيانة نظام التسيير، و ضمان التسيير الجيد للمخزون .
 - توفير الوسائل الضرورية لتزويد كامل التراب الوطني بالكهرباء و الغاز .
- ثانياً: أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonalgaz) مديرية التوزيع بولاية أدرار:**

لا يمكن أن تخرج أهداف مديرية التوزيع عن أهداف المديرية العامة للتوزيع ، و تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- الاعتناء بزبائن المؤسسة و تنمية مبيعاتها.
- التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن.
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة و مراقبة مدى تطبيقها.
- التقليل من الطاقة الضائعة.
- استمرارية التسيير من خلال (التحكم، الاستغلال ، الصيانة) .
- وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل ، و الصيانة و استغلال الشبكات .
- المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدة إيصال زبائنها الجدد بالكهرباء و الغاز .

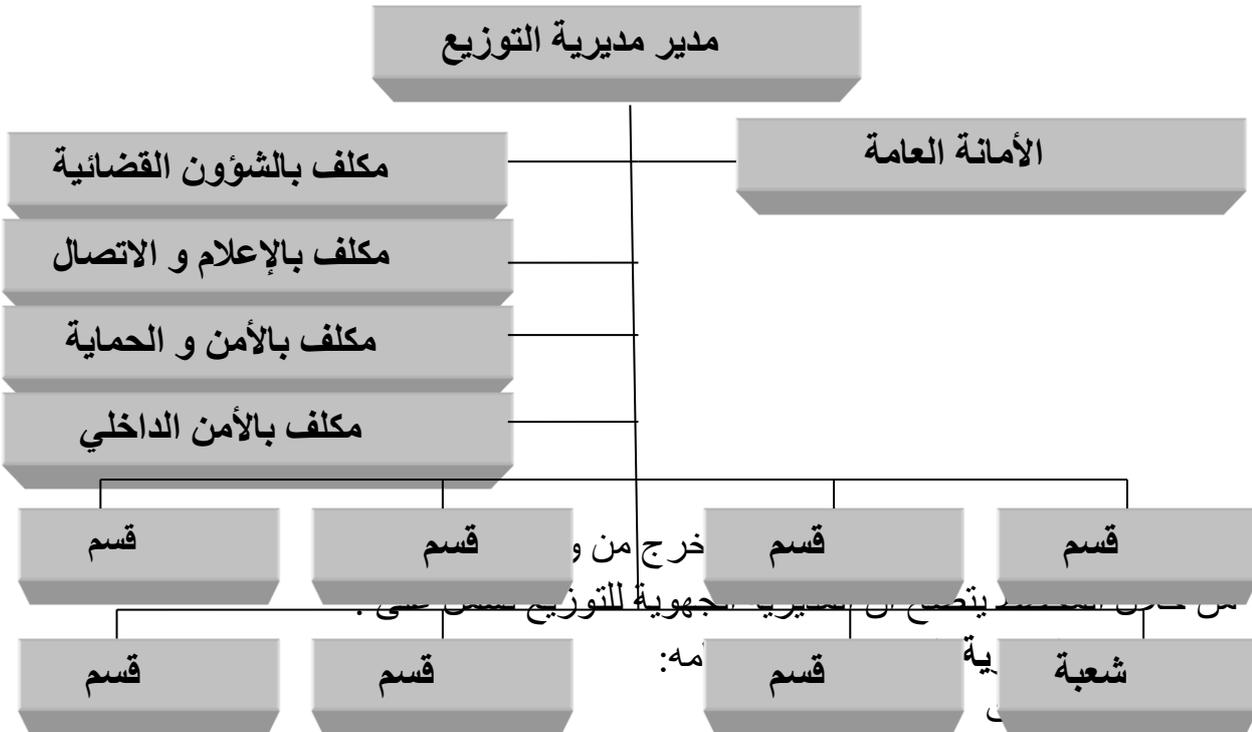
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

- التقليل من عدد الحوادث المهنية ، و تحسيس العمال و الزبائن بخطورتها.
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأنواع الزبائن للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonalgaz) مديرية التوزيع بولاية أدرار
لكل مؤسسة هيكل تنظيمي تتماشى معه وأهم الزبائن لا ومنه سنتعرف على الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار وأهم الزبائن الخاصين بها .

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار

ويتمثل في المخطط التالي :

الشكل (2) الهيكل التنظيمي



✓ عقد الاجتماعات

✓ التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

✓ اتخاذ القرارات التسييرية ، و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.

❖ **الأمانة العامة:** و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل:

✓ استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد .

✓ استقبال البريد الوارد ، و إرسال البريد الصادر و تسجيلهما .

✓ مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .

❖ **مكلف بالإعلام و الاتصال :** و من مهامه :

✓ يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات ، الصحافة و الإذاعة المحلية و غيرها)

✓ و ضع و تنظيم العلاقات مع كل المتعاقدين.

❖ **مكلف بالشؤون القانونية (القضائية):**

✓ يكلف بكل النزاعات الخاصة بالمديرية الجهوية.

✓ متابعة تنفيذ القرارات القضائية، و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات.

❖ **مكلف بالحماية و الأمن:**

✓ و يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس .

✓ تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية .

✓ زيارة المشاريع (الشبكات الجديدة، التوصيلات.....) .

✓ توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات ، و وضع لائحة لعتاد الحماية .

✓ توفير وسائل حماية العمال من مخاطر المهنية كتوفير معدات الخاصة لذلك

(واقي من الصدمات ، إعادة تعبئة قارورات الإطفاء... الخ)

❖ **مكلف بالأمن الداخلي :** و من مهامه :

✓ وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و المصالح التجارية و المقاطعات التجارية .

✓ إعلام مدير المديرية بالطرق المستعملة في الحماية .

✓ وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية .

✓ القيام بزيارات دورية في كل مصالح مديريةية التوزيع لمراقبة وضعية الأمن الداخلي .

❖ **قسم العلاقات التجارية :** و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين

المديرية و الزبون و يشمل: مصلحة تجاري ، مصلحة التحصيلات ، مصلحة مكلف بالزبائن و الخزينة .

و من مهام هذا القسم :

✓ إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .

✓ توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز .

✓ تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

- ✓ الرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .
 - ❖ **قسم استغلال الشبكات** : تتمثل مهامه الأساسية في :
 - ✓ صيانة الشبكات الكهربائية ، عن طريق المراقبة الدورية .
 - ✓ استعمال برامج الأعلام الآلي .
 - ✓ تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة.
 - ✓ الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .
 - ❖ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي**: و هو قسم يعمل على معالجة المعلومات و البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه:
 - ✓ إصدار فواتير الزبائن .
 - ✓ تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات .
 - ✓ تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية.
 - ❖ **قسم الوسائل العامة** : و يحتوي على نوعين من الوسائل هما :
 - ✓ وسائل العمليات العامة : و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية و وسائل عمليات الصيانة .
 - ✓ وسائل الخطر: تستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح ، الصيانة ، شراء قطع غيار ، نقل العمال ، نقل العتاد .
 - ❖ **قسم الموارد البشرية**: و هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم و حتى التقاعد ، حيث يقوم بالتسيير الإداري (عطل، ساعات إضافية، أجور، مكافآت ...) ووضع مخططات للتقويم للعاملين و ضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات العمالية و غيرها.
 - ❖ **قسم المحاسبة والمالية**: و هو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية، مراقبة الميزانية و سنتعرف فيما بعد على هذا القسم.
- الفرع الثاني: أنواع زبائن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonalgaz) مديرية التوزيع بولاية أدرار :**
- يعتبر زبائن المديرية بأدرار المستهلكين النهائيين الذين يشترون ويستعملون السلعة المتمثلة في الكهرباء والغاز لأغراض شخصية أو منزلية أو صناعية لإشباع حاجاتهم، وتقسم المديرية زبائنهم إلى ثلاث أنواع:
- * **زبائن التوتر المنخفض (BT)** يتمثل هذا النوع من الزبائن في الأفراد العاديين المستهلكين للكهرباء والمستعملين العدادات العادية كالموجودة في المنازل وسعيا لتسهيل عملية التحصيل للديون فقد قسم مجموع الزبائن على حسب كل منطقة إلى 30 فوج حيث يقوم كل فوج بتسديد مستحقاته في فترات معينة والمحدد بثلاث أشهر .
- * **زبائن الضغط المنخفض (BP)** يتمثل هذا النوع من الزبائن في المستهلكين للغاز الطبيعي ، إذ يعتبرون مستهلكين حديثي العهد بولايتنا ، خاصة بعد ظهور الغاز بكميات

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

معتبرة في عدة مناطق من الولاية منها (منطقة سبع) التي تزود مديرية الولاية من احتياجات الغاز الطبيعي.

* **زبائن التوتر المتوسط (MT):** يتمثل هذا النوع من الزبائن في المستهلكين الذين يستعملون المحولات الكهربائية مثل الفلاحين، الشركات، والمؤسسات الكبيرة، ونظرا للاستهلاك الكبير للطاقة فإن المديرية تحصل مستحقاتها كل شهر.

* **زبائن الضغط المتوسط (MP):** يتمثل هذا النوع من الزبائن في المستهلكين للغاز الطبيعي، أيضا يعتبرون مستهلكين حديثي العهد بولايتنا، وهم المصانع المصغرة وتحصيل مستحقاتها شهريا .

المبحث الثاني: تصميم الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية

أولاً: منهجية الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار حول اعتماد التمكين الإداري كأداة لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، حيث اتبعنا المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، وذلك وفق جدول البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الإحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26 (SPSS (Statistical Package for Social Science) والاستعانة أيضاً ببرنامج Excel.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار، البالغ عددهم 280 موظفاً قد اعتمدنا على عينة عشوائية من 50 مفردة، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة لهذه المؤسسة الاقتصادية على اعتبار أنها تعتمد أساليب إدارية حديثة، وقد تم توزيع حوالي 50 استبياناً على العينة المختارة، وتم استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه .

الجدول رقم (01) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

البيانات	الاستبيان
----------	-----------

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

النسبة	العدد	
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة و المعن عنها
01%	01	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
03%	03	عدد الاستثمارات الملغاة
92%	46	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان لمعرفة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، بالاستئناس باستبيانات دراسات سابقة في نفس موضوع الدراسة. وقد مرّ تصميم الاستبيان بالمرحل التالية:
 _ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاته؛
 - عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحكيم و إبداء الملاحظات و التصويبات؛
 - توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف.
 واشتمل الاستبيان في مطلعته على رسالة وجهت إلى المبحوثين لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية ، ولتشخيص الارتباط بين التمكين الإداري و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، و اختبار الفرضيات. و قد تم تقسيمه إلى جزئين: الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، السن ،المستوى العلمي ، التخصص الوظيفي ،الأقدمية)، والجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم (02) : محاور الدراسة و عدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	أبعاد التمكين الإداري	21
02	أداء العاملين	14
المجموع		35

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

بالإضافة إلى أن تحليل الأبعاد والذي كان على النحو التالي:

جدول رقم (03) مضمون عناصر المحاور

الرقم الفقرات	البعد	رقم الفقرات	البعد
21	التدريب	5/4/3/2/1	شفافية نظم المعلومات
14 فقرة	أداء العاملين	10/9/8/7/6	تفويض السلطة
35 فقرة	المجموع	14/13/12/11	التحفيز

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

17/16/15	فرق العمل
----------	-----------

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث.

رابعا: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (04) متغيرات الدراسة

المتغيرات	إسم المتغير
المتغير المستقل	التمكين الاداري
المتغير التابع	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من الكلية تم توزيع الاستبيان على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، 26، لترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية .

أولا: الأساليب الإحصائية

1_ المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدارسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

2_ الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

3_ التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

4_ النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

5_ معامل الثبات (Cronbach's Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.

6- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله حيث تم استخدام (Pearson Correlation Coefficient) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

7_ اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمجروف- سميرنوف (Kolmejevov- Smirnov) لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

8_ اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test): لاختبار متوسط العبارات (إيجابية، سلبية، محايدة)

9_ اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova): لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

10_ و قد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقه أو عدم موافقه على واحد من الخيارات و لتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (05) : درجة أهمية بنود الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	النقاط
5-4,2	4,2-3,4	3,4-2,60	2,6- 1,8	1,8-1	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث تم اعتماد النظرة الايجابية في تحديد درجة الأهمية من 1_5 على العبارات وفق سلم ليكارت الخماسي

الحد الأعلى _ الحد الأدنى (1_5)
تم اعتماد هذا المقياس على أساس : طول
الفئة=

$$0,8 = \frac{\text{عدد المستويات}}{\text{عدد العبارات}} = \frac{5}{6} = 0,8$$

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيبي وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج .

الجدول رقم (06) مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,67 – 2,3	5 -3,67

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس : طول
الفئة=

$$1,33 = \frac{\text{عدد المستويات}}{\text{عدد العبارات}} = \frac{3}{6} = 1,33$$

عدد المستويات 3

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (1_2,33) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2,34_3,67) فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (3,67_5) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد للعبارة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

1_ ثبات أداة الدراسة : تم الاعتماد على مؤشر ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): اختبار الصدق و الثبات

المحور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
التمكين الاداري	21	0.665
أداء العاملين	14	0.558
الاستبيان الكلي	35	0.716

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرومباخ للاستبيان الكلي بلغت 0.716 وهي نسبة مقبولة تؤكد ثبات الاستبيان (أي أن الاستبيان سيعطي نفس النتائج إذا وزع على نفس العينة في وقت آخر) و يبين الجدول التالي ثبات فقرات الإستبيان بين أبعاد التمكين الاداري وأداء العاملين.

الجدول رقم (08): ثبات فقرات الإستبيان

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
شفافية نظم المعلومات	5	0.329
تفويض السلطة	5	0.503
التحفيز	4	0.594
فرق العمل	3	0.481
التدريب	4	0.503
أداء العاملين	14	0.558
جميع الفقرات	35	0.716

المصدر من إعداد الطالبتين الاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه , نلاحظ أن معامل الثبات العام للاستبيان جيد وقوي حيث بلغ (0.716) لإجمالي فقرات الإستبيان , فيما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحاور ما بين (0.32-0.55) وحيث أن المعامل العام أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

وهذا يدل أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

2_ صدق الإتساق :

1-2-1-الإتساق الخارجي(الظاهري) : يتم التأكد من مصداقية الإستبيان و صحة عباراته بعد عرضه على عدد من المحكمين¹ بلغ عددهم (04) من جامعة (غرداية) , من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى و من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات يرونها المحكمين فيها , تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف وقد تم أخذت بعين الاعتبار في ضوء مقترحاتهم.

2-2 – صدق الإتساق الداخلي :

كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجداول التالية توضح ذلك .

2-2-1- درجة إتساق عبارات البعد الأول لمحور التمكين الإداري:

الجدول رقم(09): معاملات الارتباط بين عبارات بعد شفافية نظم المعلومات

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المعلومات متاحة للموظف في اي وقت يحتاجها	0.328*	0.02
2	تنوع قنوات الاتصال داخل المؤسسة للحصول على المعلومة	0.373*	0.01
3	تعتمد المؤسسة على وسائل متطورة لتوفير المعلومات	** 0.617	0.00
4	توفر المعلومات أدى إلى فهم كل موظف لدوره داخل المؤسسة	** 0.469	0.00
5	وجود علاقة اتصال فعالة بين الإدارة العليا والموظفين	*0.532 *	0.00

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه , يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين فقرات البعد الأول لمحور التمكين الإداري مع المتوسط ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,05) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.332) فيما كان الحد الأعلى (0.617) , وعليه فإن جميع الفقرات متنسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول لمحور التمكين الإداري .

2-2-2- درجة إتساق عبارات البعد الثاني لمحور التمكين الإداري:

¹ قائمة أسماء المحكمين أنظر الملحق رقم (02)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين عبارات بعد تفويض السلطة مع المتوسط

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أشارك في اتخاذ القرارات بحرية	** 0.559	0.00
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة الي	** 0.396	0.00
يلتزم العاملون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم	0.275	0.06
اعالج المشكلات التي تواجهني أثناء القيام بالمهمة الموكلة الي بالطريقة التي اراها انا مناسبة موظف لدوره داخل المؤسسة	0.201	0.18
تفوض الإدارة السلطة للعاملين ذوي الخبرة والمهام	0.228	0.12

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه , يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون متوسطة بين فقرات البعد الثاني لمحور التمكين الإداري مع المتوسط و دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كـان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.201) فيما كان الحد الأعلى (0.559) , وعليه فإن أغلب الفقرات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني لمحور التمكين الإداري .

2-2-3- درجة إتساق عبارات البعد الثالث لمحور التمكين الإداري:

الجدول رقم(11) معاملات الارتباط بين عبارات بعد التحفيز مع المتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اتلقى الشكر والتقدير من رئيسي من حين لآخر نظير القيام بمهمة	**0.575	0.00
احصل على مكافآت مادية عند القيام بأداء متميز	0.197	0.18
ظروف العمل محفزة للعمل وتحسين الأداء	**0.489	0.00
نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يحقق العدالة للجميع	**0.587	0.00

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه , يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون متوسطة بين فقرات البعد الثالث لمحور التمكين الإداري مع المتوسط و دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كـان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (197.0) فيما كان الحد الأعلى (0.587) , وعليه فإن أغلب الفقرات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث لمحور التمكين الإداري .

2-2-4- درجة إتساق عبارات البعد الرابع لمحور التمكين الإداري:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

الجدول رقم(12) معاملات الارتباط بين عبارات بعد التدريب والمتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تركز المؤسسة على الرفع من كفاءة العاملين	0.519**	0.00
تستعين المؤسسة بخبراء من داخل المؤسسة لتدريب العاملين	0.499**	0.00
تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسات لتدريب العاملين	-0.102	0.50
تمنح الإدارة العاملين الحرية في التعليم والتدريب	0.524**	0.00

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون متوسطة بين فقرات البعد الرابع لمحور التمكين الإداري مع المتوسط و دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كـ_____ان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (-0.102) فيما كان الحد الأعلى (0.524), وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع لمحور التمكين الإداري .

2-2-5- درجة الإتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري:

الجدول رقم(13) معاملات الارتباط بين عبارات بعد فرق العمل مع المتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تركز الإدارة على العمل الجماعي بدل الفردي	0.410**	0.00
يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفرد الواحد	0.311*	0.03
علاقتي مع زملائي علاقة تعاونية تسودها الثقة	0.619**	0.00

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون متوسطة بين فقرات التمكين الإداري و المتوسط و دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كـ_____ان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.311 فيما كان الحد الأعلى 0.619 وعليه فإن فقرات التمكين الإداري منسقة داخليا لهذا البعد.

2-2-6- درجة الإتساق الداخلي لمحور أداء العاملين:

الجدول رقم 14: معاملات الارتباط بين فقرات أداء العاملين مع المتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
----------	----------------	---------------

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

0.01	0.374*	أحرص على أداء المهام الموكلة لي
0.37	0.134	أمتلك المهارات والكفاءات الكافية لإنجاز المهام
0.11	0.233	التزم بالتوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد
0.37	0.134	أحرص دوماً على تحسين مستوى أدائي
0.51	-0.097	لدي المعرفة الكاملة بالمهام التي أقوم بها
0.08	0.260	أتجنب خلق الصراعات في المؤسسة
0.85	-0.028	أنا مستعد للقيام بمهامي خارج أوقات العمل إن استدعى الأمر ذلك
0.55	-0.090	عدم التحفيز يؤدي إلى تراجع أدائي
0.14	0.216	أواجه صعوبات وعراقيل تنعكس سلباً على أدائي
0.00	0.419**	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة ساهمت في رفع أداء العاملين
0.53	0.093	لا أتغيب عن عملي إلا في حالة الضرورة القصوى
0.16	0.209	لا التزم بالعمل في حالة وجود أعباء إضافية
0.75	-0.047	اعتمد على الآخرين في أداء المهام الموكلة لي
0.53	0.095	نظام تقييم الأداء يحدد مستوى أدائي في المؤسسة

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون متوسطة بين فقرات محور أداء العاملين مع المتوسط و دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.093) فيما كان الحد الأعلى (0.419) وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع المتوسط مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين.

وبالتالي ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق إتساقها الداخلي مما يؤشر على أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما صممت من أجله.

3- قياس الصدق البنائي: يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع

فقرات الاستبيان

عناصر المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
شفافية نظم المعلومات	0.618**	0.00
تفويض السلطة	0.560**	0.00
التحفيز	0.634**	0.00
فرق العمل	0.604**	0.00

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

0.00	**0.603	التدريب
0.00	**0.659	أداء العاملين
0.00	**0.938	التمكين الإداري

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون متوسطة والمعنوية أقل من (0.05) في كل المحاور ، إذ أن معامل الارتباط بين محور التمكين الإداري والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان بلغ (0,938) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية متوسطة و الأبعاد تتقارب في معاملات الارتباط على التوالي بعد التحفيز بنسبة (0,634) وبعد شفافية نظم المعلومات بنسبة (0,618) و بعد تفويض السلطة (0,560) وهي مرتفعة ,وبأقل نسبة بعد فرق العمل (0,604) ، أما محور (أداء العاملين) بلغ معامل الارتباط فيه (0,659) وهي أيضا نسبة ذات دلالة إحصائية عالية بالنسبة للمعدل الكلي للاستبيان ,هذا يدل على تجانس عبارات الاستبيان وقد تأكد صدق وثبات استبيان الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4_ توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولمنجروف_ سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي (Normal Distribuion)) حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض مايلي:

_الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

_الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (16) نتائج اختبار كولمنجروف_ سمرنوف في توزيع البيانات

المحور	إحصائية Z	مستوى الدلالة
شفافية نظم المعلومات	0.26	0.00
تفويض السلطة	1.13	0.04
التحفيز	1.12	0.07
فرق العمل	1.11	0.11
التدريب	0.173	0.00
أداء العاملين	1.14	0.22
جميع الفقرات	1.11	0.194

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إحصائية Z أقل من القيمة الجدولية والمعنوية أكبر من (0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي, وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 : تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي , ونرفض الفرضية البديلة H1 وبالتالي يتجه التحليل نحو الطرق المعلمية.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS, ثم تحليلها ومناقشتها¹

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم عرض النتائج باستخدام الادوات الإحصائية المتمثلة في التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية.

أولاً: التكرارات :

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس, السن, المستوى العلمي, المسمى الوظيفي, الأقدمية(الخبرة), حيث سيتم اعتماد التكرارات, النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1-1- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

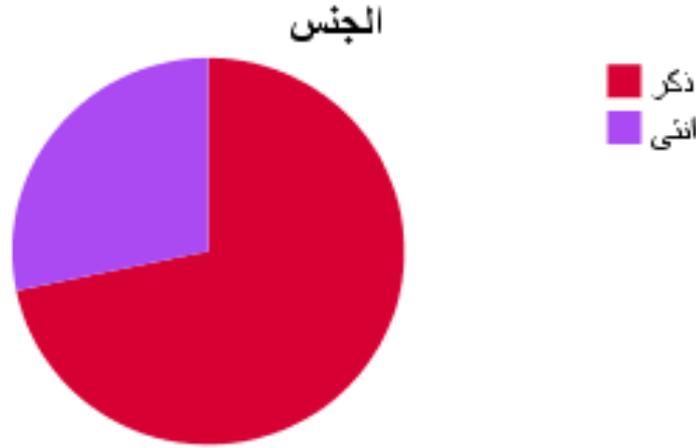
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	%71
أنثى	13	%29
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 71%, وهذا ا راجع لطبيعة النشاط في المؤسسة , وارتفاع حظوظهم في التوظيف , أما نسبة الإناث 29 % وهذا راجع لقلّة حظوظهم في التوظيف والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة.

الشكل رقم (03) : يوضح الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس

*كل ما سيتم عرضه من نتائج في الجداول والأشكال مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملاحق)



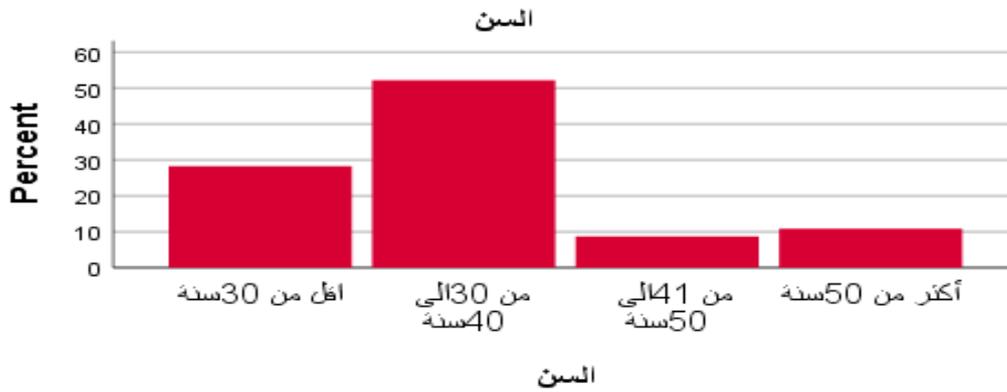
المصدر: إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

2-1 – من حيث السن : يبين الجدول التوزيع لأفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (18) : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%28	13	أقل من 30 سنة
%52	24	من 30 سنة الى 40 سنة
%8	04	من 41 سنة الى 50 سنة
%10	05	أكثر من 50 سنة

الشكل رقم (04) نسبة أفراد العينة حسب العمر



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانت أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 52% وهي الفئة العمرية التي تتصف بالخبرة والنضج , أما الفئة التي تتصف بالحيوية والنشاط وهي الفئة الشبابية فكانت بنسبة 28% و الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة و التي تمثل الفئة الناضجة بنسبة 8% وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فكانت النسبة 10% وهي الفئة العمرية التي تتصف بالخبرة الكافية لإنجاز العمل, وهذا ما يظهر أن أغلب أعمار عينة الدراسة هي من الفئة الشبابية, إضافة إلى أن سياسة التوظيف في المؤسسة تستقطب المتخرجين الجدد.

3-1 المستوى العلمي:

الجدول رقم (19) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

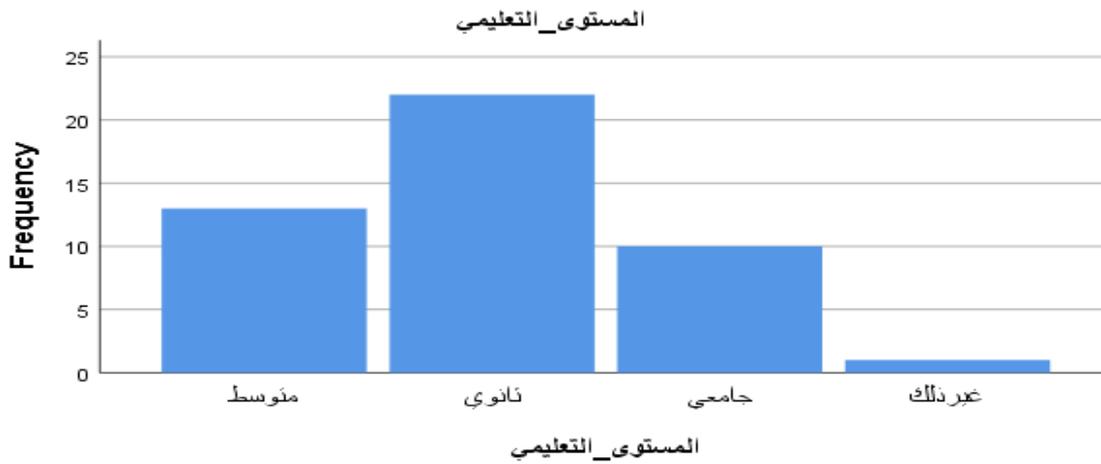
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
28%	13	متوسط
47%	22	ثانوي
21%	10	جامعي
2%	1	غير ذلك
100%	46	المجموع

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (05):نسبة أفراد العينة حسب المستوى العلمي



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة مستواهم العلمي ثانوي، فكانت النسبة 47% وهي نسبة كبيرة مما يسمح لهم بالتعامل مع أسئلة الاستبيان بصعوبة، أما المستوى المتوسط كان بنسبة 28%، والمستوى الجامعي كان بنسبة 21%، وذلك يتناسب مع أعمار عينة الدراسة من المتخرجين الجدد، ونجد أن أعوان التنفيذ في المؤسسة أغلبها مستوى ثانوي فيكون لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات وحل المشاكل التقنية و لكن فيما يخص المستوى الجامعي فهم يشتغلون في الفرق المساعدة حيث ان هناك تخطيط جيد في التوظيف المتخصصين في المؤسسة و هو ما يساعد على الفهم الجيد لعبارات الاستبيان مما يعطينا نتائج أكثر مصداقية.

3-2- الأقدمية:

الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

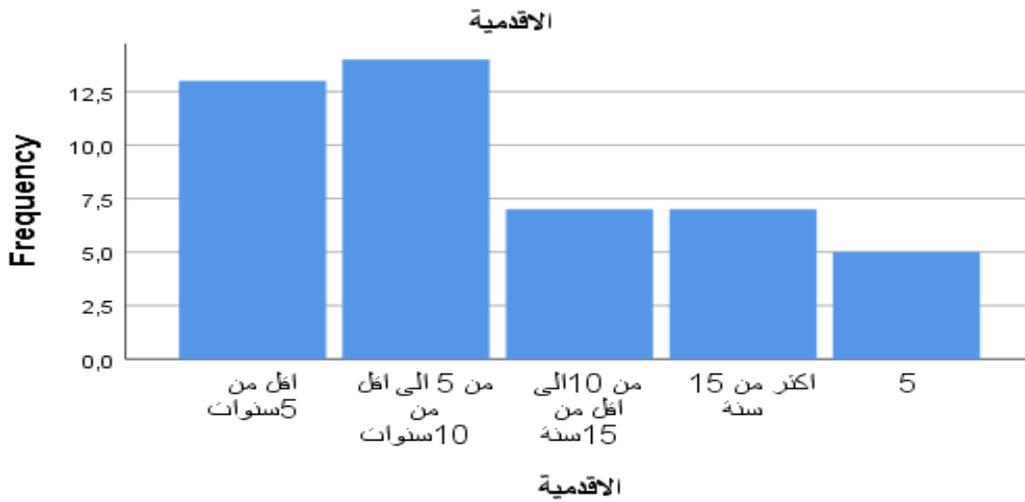
النسبة	التكرار	المستوى
--------	---------	---------

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

المئوية		
28%	13	أقل من 5 سنوات
30%	14	من 5-10 سنوات
15%	7	من 10-15 سنوات
15%	7	أكثر من 15 سنة
10%	5	غير ذلك
100%	46	المجموع

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم (06) :توضيح الرسم البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية



يتضح من الجدول والرسم البياني أعلاه أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة خبرتهم من 5 إلى 10 سنة حيث بلغت النسبة 30% وهي جيدة بالنسبة للإداريين وتؤكد أن الاغلبية لديهم خبرة كافية لتمكينهم من مسؤوليات تخص وظائفهم و المؤسسة تعتمد في التوظيف على نظام التعاقد مما يؤدي للتجديد باستمرار في توظيف العمال وتليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 28% ثم نسبة الذين تتراوح خبرتهم أقل من 10 إلى 15 سنة كانت 15%، وأخيرا الفئة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

الأكثر خبرة لأكثر من 15 سنوات بنسبة 15% وهذا ما نلمسه في فئة الإداريين المسؤولين. وهذا ما يزيد من درجة وثوقنا بنتائج البحث خاصة وأن أفراد العينة عموماً قضوا فترة لا بأس بها لتفويضهم لبعض الصلاحيات الوظيفية في المؤسسة مما يزيد من إدراكهم لأهمية قيمة المؤسسة وتداولها فيما بينهم و هو ما يوشح على تمتع المبحوثين بأقدمية كافية تؤهلهم للإجابة على الاستمارات.

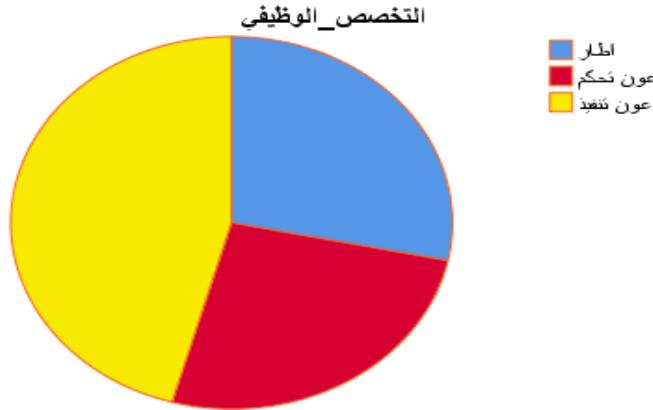
4-2- التخصص الوظيفي :

الجدول رقم (21) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
28%	13	اطار
26%	12	عون تحكم
45%	21	عون تنفيذ
100%	46	المجموع

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج (SPSS

الشكل رقم (07) : توضح الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي



يتضح من الجدول و الشكل أعلاه ان اغلب الموظفين الذين شملتهم العينة في المؤسسة هم أعوان تنفيذ بنسبة 45% بحكم أنها من الوظائف الغالبة في المؤسسة , أما وظيفتي أعوان التحكم والاطارات فكانت النسبة 28 % بخصوص الاطارات وأعوان التحكم بنسبة 26% وهذا ما يمثل التسيير والتوزيع الوظيفي في المؤسسة وعينة الدراسة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة مما يساهم في الحصول على أجوبة مختلفة لأسئلة الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين الإداري وأداء العاملين
سيتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لتحليل آراء الأفراد حول فقرات في الاستبيان.
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة " نوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين اعتماد التمكين الإداري لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار والاداء الوظيفي من وجهة نظرة عينة الدراسة " للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر عمال المؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح إجابات الأفراد لمحور أبعاد التمكين الإداري

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	5.74	18	شفافية نظم المعلومات
2	مرتفعة	3.17	17	تفويض السلطة
3	ضعيفة	3.04	13	التحفيز
4	متوسط	2.01	11.5	فرق العمل
/	متوسط	2.84	14	التدريب

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يبين الجدول أن إجابات عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بأدرار، قد أظهروا موافقتهم حول تطبيق المؤسسة لأبعاد التمكين الإداري حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة متوسطاً وبلغ المتوسط الحسابي (71,5) والانحراف المعياري (10,86) فنلاحظ أن أبعاد التمكين الإداري لها درجة موافقة متوسطة وكان ترتيبها على النحو التالي: تحتل شفافية نظم المعلومات المرتبة الأولى ويليه على التوالي تفويض السلطة ثم التحفيز وفي الأخير بعد فرق العمل، وتفسر قيم الانحراف المعياري للأبعاد إتفاق في الرأي بأن هناك تطبيقاً للتمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط أي بنسبة مقبولة من وجهة نظر العينة .

ثانياً- محاور الدراسة : أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين

1_ الإحصاء الوصفي للبعد الأول :

جدول (23) فقرات بعد شفافية نظم المعلومات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	منخفضة	0.97	3.41	المعلومات متاحة للموظف في اي وقت	1

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

				يحتاجها	
4	منخفضة	0.93	3.39	تنوع قنوات الاتصال داخل المؤسسة للحصول على المعلومة	2
5	منخفضة	1.06	3.37	تعتمد المؤسسة على وسائل متطورة لتوفير المعلومات	3
2	منخفضة	0.93	3.48	توفر المعلومات أدى إلى فهم كل موظف لدوره داخل المؤسسة	4
1	منخفضة	4.52	3.76	وجود علاقة اتصال فعالة بين الإدارة العليا والموظفين	5
	متوسط	5.74	17.4	متوسط البعد الأول	
	طة		1		

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بلغ قيمة (17.41) بإنحراف معياري قيمته (5.74) وهذا يدل على أنه هناك اتفاق في الرأي بأن هناك شفافية نظم معلومات بمستوى متوسط , وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (3.76-3.37) أي مستوى الموافقة متوسط , في حين أن الانحراف المعياري للعبارتين الأولى والرابعة كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك اتفاق في الرأي أما باقي العبارات كان الانحراف المعياري بها يتراوح ما بين (0.93-4.52) وهذه القيم تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك تشتت في الرأي من طرف العينة يمكن تفسيره بعدم إدراك المستجوبين لبعض عبارات هذا المحور من الاستبيان.

2_ الإحصاء الوصفي للبعد الثاني :

جدول (24) فقرات بعد تفويض السلطة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	منخفضة	1.40	3.24	أشارك في اتخاذ القرارات بحرية	6
2	منخفضة	0.97	3.74	تثق الإدارة في قدرتي على اداء المهام الموكلة الي	7
1	منخفضة	0.90	3.74	يلتزم العاملون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم	8
3	منخفضة	0.96	3.52	اعالج المشكلات التي تواجهني أثناء القيام بالمهمة الموكلة الي بالطريقة التي اراها انا مناسبة موظف لدوره داخل المؤسسة	9
4	منخفضة	1.16	3.39	تفوض الإدارة السلطة للعاملين ذوي الخبرة والمهام	10
	متوسطة	3.17	17.63	متوسط البعد الثاني	

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني بلغ قيمة (17.63) بانحراف معياري قيمته (3.17) وهذا يدل على أنه هناك لا يوجد اتفاق في الرأي بأن هناك تفويض للسلطة بمستوى متوسط، وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (3.24-3.74) أي مستوى الموافقة منخفض، في حين أن الانحراف المعياري للعبارات 9/8/7 كان أقل من الواحد (1) يفسر بأنه هناك اتفاق في الرأي أما فيما يخص العبارات 10/6 كان الانحراف المعياري (1.40-1.16) وهذه القيم تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك تشتتاً في الرأي من طرف العينة .

3_ الإحصاء الوصفي للبعد الثالث :

جدول (25) فقرات بعد التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	اتلقى الشكر والتقدير من رئيسي من حين لآخر نظير القيام بمهمة	3.54	1.22	منخفضة	3
12	احصل على مكافآت مادية عند القيام بأداء متميز	2.98	1.27	منخفضة	4
13	ظروف العمل محفزة للعمل وتحسين الأداء	3.11	0.97	منخفضة	1
14	نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يحقق العدالة للجميع	3.07	1.04	منخفضة	2

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث بلغ قيمة (12.69) بانحراف معياري قيمته (3.04) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك تحفيز داخل المؤسسة بمستوى متوسط، وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (2.98-3.54) أي مستوى الموافقة متوسط، في حين أن الانحراف المعياري للعبارات 13 كان أقل من الواحد (1) يفسر بأنه هناك إتفاق في الرأي أما فيما يخص العبارات الأخرى كان الانحراف المعياري بها ما بين (1.27-1.04) وهذه القيم تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك تشتتاً في الرأي من طرف العينة .

4_ الإحصاء الوصفي للبعد الرابع :

جدول (26) فقرات بعد فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15	تركز الإدارة على العمل الجماعي بدل الفر	3.83	0.90	متوسط	1

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

16	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الواحد	3.46	1.06	متوسط	2
17	علاقتي مع زملائي علاقة تعاونية تسودها	4.17	0.90	متوسط	3
متوسط البعد الرابع		11.45	2.01	مرتفع	

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع بلغت قيمة (11.45) بإنحراف معياري قيمته (2.01) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك فرق عمل بمستوى مرتفع, وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (3.83-4.17) أي مستوى الموافقة متوسط , في حين أن الإنحراف المعياري للعبارات (17/15) كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي من طرف العينة على هذه العبارات وبأن هناك مستوى مرتفع من فرق العمل مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالعمل الجماعي بين أفرادها.

5_ الإحصاء الوصفي للبعد الخامس :

جدول (27) فقرات بعد التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
18	تركز المؤسسة على الرفع من كفاءة العاملين	3.91	0.98	منخفضة	1
19	تستعين المؤسسة بخبراء من داخل المؤسسة لتدريب العاملين	3.63	1.16	منخفضة	3
20	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسات لتدريب العاملين	2.61	1.25	منخفضة	4
21	تمنح الإدارة العاملين الحرية في التعليم والتدريب	3.39	1.06	منخفضة	2
متوسط البعد الخامس		13.54	2.84	متوسطة	

المصدر : إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس بلغت قيمة (13.54) بإنحراف معياري قيمته (2.84) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك تدريب بمستوى متوسط, وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (1.25-0.98) أي مستوى الموافقة منخفض , في حين أن الإنحراف المعياري للعبرة (18) كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي من طرف العينة على هذه العبرة وبأن هناك مستوى متوسط من التدريب مما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بمواردها البشرية وتعمل على تنمية قدراتهم.

6_ الإحصاء الوصفي لأداء العاملين

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

معرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة المدروسة المتضمن لمجموعة.

جدول (28) فقرات المحور الثاني أداء العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	احرص على اداء المهام الموكلة لي	4.13	0.83	متوسطة	5
2	أمتلك المهارات والكفاءات الكافية لإنجاز المهام	3.76	0.70	متوسطة	3
3	التزم بالتوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد	3.63	1.04	متوسطة	10
4	احرص دوما على تحسين مستوى ادائي	3.96	0.66	متوسطة	1
5	لدي المعرفة الكاملة بالمهام التي اقوم بها	3.93	0.77	متوسطة	4
6	اتجنب خلق الصراعات في المؤسسة	4.13	0.93	متوسطة	6
7	انا مستعد للقيام بمهامي خارج اوقات العمل ان استدعى الأمر ذلك	3.46	1.00	متوسطة	8
8	عدم التحفيز يؤدي إلى تراجع ادائي	3.48	0.98	متوسطة	7
9	أواجه صعوبات وعراقيل تنعكس سلبا على ادائي	3.39	1.00	متوسطة	9
10	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة ساهمت في رفع أداء العاملين	3.11	1.08	متوسطة	11
11	لا اتغيب عن عملي الا في حالة الضرورة القصوى	4.20	0.68	متوسطة	2
12	لا التزم بالعمل في حالة وجود أعباء إضافية	3.11	1.14	متوسطة	14
13	اعتمد على الآخرين في اداء المهام الموكلة الي	2.52	1.13	متوسطة	12
14	نظام تقييم الأداء يحدد مستوى ادائي في المؤسسة	3.78	0.89	متوسطة	5
متوسط المحور الثاني		50.58	5.02	مرتفع	

المصدر : إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام لمحور أداء العاملين بلغ قيمة (50.58) بإنحراف معياري قيمته (5.02) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك أداء للعاملين بمستوى مرتفع, وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات كان ما بين (2.52-4.20) أي مستوى الموافقة متوسط , في حين أن الإنحراف المعياري للعبارات (1/2/4/5/6/8/11/14) كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي من

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

طرف العينة على هذه العبارات أما العبارات المتبقية كان يفوق الواحد (1) وهذا يدل على أن هناك تشتت في الرأي بخصوص هذه العبارات.

و يمكن تفسير تشتت الإجابات على هذا المحور للآراء المتباينة للمستجوبين حيث يرى الكثيرون أن أدائهم الوظيفي المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية أدرار أقل من المستوى على اعتبار أن المؤسسة بترولية و بالتالي غنية و يتوقع منها العمال أكثر في هذا المجال.

تحليل و تفسير و مناقشة عينة الدراسة

الجدول (29) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة :

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الكلي	المتغير
1	10.86	72.73	المحور الأول :أبعاد التمكين الإداري
2	5.02	50.58	المحور الثاني :أداء العاملين
/	13.50	123.32	مجموع الدراسة

المصدر : إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن درجة استجابة أفراد العينة لمحاور الدراسة كانت بصفة (متوسطة) بمتوسط حسابي إجمالي 123.32 و انحراف معياري يقدر بـ 13.50 و بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال من أن التمكين الإداري لديه مساهمة في تحسين أداء العاملين , لكن بدرجة استجابة متوسطة نوعا ما, أي أن المؤسسة تحاول الاعتماد وتطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة .

حيث أن المحور الأول المتضمن التمكين الإداري بمتوسط حسابي 72.73 و انحراف معياري 10.86 أما النسبة الثانية فكانت بالنسبة للمحور الثاني :أداء العاملين بمتوسط حسابي 50.58 وانحراف معياري 5,02 وادراك نسبي للمؤسسة بمدى اعتماد التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة سونلغاز بولاية أدرار.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحورين (أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين) سيتم الآن اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس مجموعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها, حيث سنقوم باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الثالثة للتأكد من وجود أو عدم وجود أثر بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (أداء العاملين).

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

كما سنقوم باستخدام اختبار T _ للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاختبار الفرضية الأولى والثانية وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) F , لاختبار الفرضيات الفروق.

أولاً : اختبار الفرضية الأولى :

" نوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اعتماد التمكين الإداري لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار والاداء الوظيفي من وجهة نظرة عينة الدراسة." الفرضيات الإحصائية :

H0 : لا توجد علاقة تأثير بين التمكين الإداري لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار والاداء الوظيفي من وجهة نظرة عينة الدراسة.

H1: توجد علاقة تأثير بين التمكين الإداري لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار والاداء الوظيفي من وجهة نظرة عينة الدراسة.

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط

أ_ نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة إرتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي : للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور التمكين الإداري و الأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (30) نتائج تحليل علاقة الإرتباط بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي

المتغير	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	0.356*	0.015
الأداء الوظيفي	0.356*	0.015

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر : إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار Corrélation de Pearson بالنسبة لمحاور الاستبيان وهي 0.356 وهي أكبر من 0.05 وهي تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات اللازمة وهناك علاقة ارتباط ضعيفة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي حيث قيمة المعنوية (Sig) كانت 0,015 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي لها معنوية وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب_ نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير بين التمكين الإداري والأداء في المؤسسة محل الدراسة , للتحقق من أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار واختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية, من خلال الجدول التالي: الجدول رقم (31) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية :

معامل R ²	معامل R	معامل F المحسوبة	مستوى الدلالة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

0,015	6.329	10.27	0.770	0.356	التمكين الإداري
-------	-------	-------	-------	-------	-----------------

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ *

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن محور التمكين الإداري يؤثر على الأداء الوظيفي حيث أظهر التحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين, وذلك باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار فروض الدراسة وقد كشفت النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الانحدار صالح للدراسة, إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2 (0,770)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ومنه أن محور التمكين الإداري يفسر ما نسبته 77% وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0,015 من التباينات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبالتالي فإن محور التمكين الإداري له أهمية كبيرة في التأثير على الأداء الوظيفي, وهذا يثبت صلاحية النموذج فيمكن اختبار الفرضية الثالثة للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد.

وبغرض بيان أثر أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي في الفرضية الثالثة تم حساب معامل الانحدار المتعدد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (32) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	المعاملات	أبعاد التمكين الإداري
0.626	0.090	شفافية نظم المعلومات
0.918	0.226	تفويض السلطة
0.219	0.254	التحفيز
0.810	0.273	فرق العمل
0.001	0.463	التدريب
	0.356	معامل الارتباط
	0.770	معامل التحديد
	0.015	مستوى الدلالة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,01$ *

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

وهذه المعادلة تفسر معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5$$

حيث تمثل: Y : الأداء الوظيفي.

X₁: بعد شفافية نظم المعلومات.

X₂: بعد تفويض السلطة .

X₃: بعد فرق العمل.

X₄: بعد التحفيز

X₅: بعد التدريب

من خلال الجدول و المعادلة أعلاه و اللذان يوضحان نتائج التحليل الإحصائي لأثر أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة , باستخدام نموذج الانحدار

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

الخطي المتعدد والذي إعتبرت فيه متغيرات تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، شفافية نظم المعلومات كمتغيرات مستقلة ومتغير الأداء الوظيفي كمتغير تابع، و قد أظهرت نتائج نموذج الإنحدار أنه معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) والبالغة (6.329) بمستوى دلالة (0.125) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة لا تفسر ما نسبته (77. %) من التباين الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي وذلك بالنظر لمعامل التحديد وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين، وقد بلغت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين متغير الأداء الوظيفي وتفويض السلطة بقيمة (0.226) بمعنوية (0.918) كما جاءت قيمة بيتا لمتغير شفافية نظم المعلومات (0.090) بمعنوية (0.626)، وبينما جاءت قيمة بيتا لمتغير التحفيز (0.254) بمعنوية (0.219)، وبينما جاءت قيمة بيتا لمتغير فرق العمل (0.273) بمعنوية (0.810) إلا أن المعنوية لهم جميعا فاقت (0.05) مما يدل على أنه لا يوجد أثر لهذه المتغيرات في الأداء الوظيفي، إلا أن قيمة بيتا لمتغير التدريب تساوي (0.463) بمعنوية (0.001) وهو دال إحصائيا وهذا يدل على أنه كلما زاد التدريب بمقدار وحدة تحسنت جودة الحياة الوظيفية بنسبة 46% وبالتالي نستنتج أن المتغير الذي له أثر جوهري في تحسين الأداء الوظيفي هو بعد التدريب .

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص (يوجد علاقة تأثير بين التمكين الإداري لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار والاداء الوظيفي من وجهة نظرة عينة الدراسة) ورفض فرضية العدم .

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

" توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى اعتماد التمكين الاداري في المتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي.."

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (Anova One Way) الذي يستخدم في حالة متغير كمي يتبع التوزيع الطبيعي مع متغير كفي ثلاثي البدائل و ذلك لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول محور اعتماد التمكين الاداري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية -الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاعتماد التمكين الاداري تعزى لمتغير السن وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار.

الجدول رقم (33) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير

السن

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة إحصائيا	0.199	1.621	11.14	77.53	أقل من 30 سنة
			11.31	72.08	من 30 إلى 40 سنة
			6.13	67.50	من 41 إلى 50 سنة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

					سنة
			7.40	67.60	أكثر من 50 سنة

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد التمكين الإداري تبعا لمتغير السن حيث جاءت قيمة (ف) 1.621 بقيمة إحصائية 0.199 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات الحسابية.

-الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى اعتماد التمكين الإداري تعزى لمتغير الأقدمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.
الجدول رقم (34) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير الأقدمية

مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	F قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال إحصائيا	0.139	1.841	9.52	68.00	أقل من 05 سنوات
			13.21	76.35	من 05 إلى أقل من 10 سنة
			10.85	78.71	من 10 إلى أقل من 15 سنة
			8.05	70.71	أكثر من 15 سنة

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اعتماد التمكين الإداري تبعا لمتغير الأقدمية حيث جاءت قيمة (F) 1.841 بقيمة إحصائية 0.139 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

-الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى اعتماد التمكين الإداري تعزى لمتغير التخصص الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار.

الجدول رقم (35) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير التخصص الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	F قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائيا	0.00	9.740	5.59	66.38	اطار
			11.28	82.25	عون تحكم
			9.70	71.23	عون تنفيذ

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اعتماد التمكين الإداري تبعا لمتغير المسمى الوظيفي حيث جاءت قيمة (ف) 9.740 بقيمة إحصائية 0.00 وهي أصغر من 0.05 وهي دالة إحصائيا لصالح أعوان التحكم حيث كان المتوسط الحسابي لديهم بقيمة 82.25 وانحراف معياري قدر ب 11.28 وهو اكبر من المتوسطات الأخرى وبالتالي يمكن القول انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اعوان التحكم في اعتماد التمكين الإداري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ادرار.

4-الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اعتماد التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى العلمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ولاية ادرار.

الجدول رقم (36) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير المستوى العلمي

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	F قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائيا	0.651	0.551	10.41	75.76	متوسط
			9.71	70.95	ثانوي
			14.26	72.40	جامعي
			0.00	76.00	غير ذلك

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه, ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اعتماد التمكين الإداري تبعا لمتغير المستوى التعليمي

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

حيث جاءت قيمة (ف) 0.551 بقيمة إحصائية 0.651 وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اعتماد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن , الأقدمية , المسمى الوظيفي , المؤهل العلمي) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار .

ثالثاً : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاداء الوظيفي في المتغيرات الشخصية و الوظيفية " الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، و المسمى الوظيفي " تم استخدام اختبار التباين الأحادي (*Anova One Way*) الذي يستخدم في حالة متغير كمي يتبع التوزيع الطبيعي مع متغير كفي ثلاثي البدائل و ذلك لاختبار الفروقات في أراء عينة الدراسة حول محور اعتماد التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية -الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار.

الجدول رقم (37) :نتائج تحليل التباين الأحادي *One WayAnova* تبعا لمتغير

السن

مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة غير إحصائية	0.162	1.801	4.51	52.38	أقل من 30 سنة
			5.21	50.25	من 30 إلى 40 سنة
			5.61	51.75	من 41 إلى 50 سنة
			3.20	46.60	أكثر من 50 سنة

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه ,ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تبعا لمتغير السن حيث جاءت قيمة (ف) 1.801 بقيمة إحصائية 0.162 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبذلك هي غير دالة إحصائياً وهذا راجع لتقارب المتوسطات الحسابية.

-الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

الجدول رقم (38) :نتائج تحليل التباين الأحادي *One WayAnova* تبعا لمتغير

الأقدمية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

مستوى الدلالة	القيمة الإحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير إحصائيا دال	0.127	1.99	9.52	49.61	أقل من 05 سنوات
			50.35	50.35	من 05 إلى أقل من 10 سنة
			54.85	54.85	من 10 إلى أقل من 15 سنة
			48.28	48.28	أكثر من 15 سنة
			1.41	51.00	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية حيث جاءت قيمة (ف) 1.909 بقيمة إحصائية 0.127 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي هي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات الحسابية.

-الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار.

الجدول رقم (39) : نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير

المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة الإحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير إحصائيا دال	0.676	0.395	6.54	50.69	إطار
			4.05	51.58	عون تحكم
			4.58	49.95	عون تنفيذ

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعا للمسمى الوظيفي حيث جاءت قيمة (ف) 0.395 بقيمة إحصائية 0.676 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي هي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات الحسابية

-الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار.

الجدول رقم (40) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير

المستوى العلمي

مستوى الدلالة	القيمة الإحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال إحصائيا	0.608	0.617	4.73	51.07	متوسط
			4.98	49.59	ثانوي
			5.76	51.90	جامعي
			0.00	53.00	غير ذلك

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه, ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي حيث جاءت قيمة (ف) 0.617 بقيمة إحصائية 0.608 وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

- وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن , الأقدمية , المسمى الوظيفي , المؤهل العلمي) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى اعتماد التمكين الإداري كأداة لتطوير أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية أدرار, وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية, إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين , المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة حول المؤسسة والمبحث الثاني تم التعرض فيه إلى منهجية وطرق وأدوات الدراسة, إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة, بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة, و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ بالإضافة إلى الصدق الظاهري للتأكد من مصداقية الاستبيان وصحة عباراته و ذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين , كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة للاستمارات , وتم قياس الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال, وتم إجراء اختبار كولمنجروف_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا , ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها من خلال اعتماد التكرارات, النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها. ليتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي,

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

الانحراف المعياري, لتحليل آراء الأفراد حول فقرات في الاستبيان وقد أظهروا موافقتهم حول تطبيق المؤسسة لأبعاد التمكين الإداري حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة متوسطاً, لنتهي إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاختبار الفرضية الأولى والثانية, وإستخدنا معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الثالثة بوجود وجود أثر بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي), و لإختبار فرضيات الفروق تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova), بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و مقترحات و آفاق يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر التمكين الإداري أحد الإستراتيجيات الإدارية الحديثة والذي لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما عبر مراحل تراكمية وتطورات و يشتمل على مبادرات شخصية وفردية ومقومات مؤسسية وتنظيمية وكذا عوامل وسلوكيات قيادية وإذا ما تضافرت هذه العناصر حدث التمكين الحقيقي , وقد تعددت الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول مفهوم التمكين الإداري , مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه, فمنهم من ركز على السلطة والقوة ومنهم من ذهب إلى ضرورة اجتماع عدة مدركات (تفويض السلطة, التحفيز, التدريب, فرق العمل),

وهذا ما جعل المؤسسات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ على قدرات العاملين وتطويرها , وقد عكست موضوعات التمكين الإداري مرونة كبيرة لدى المنظمات المعاصرة مكنتها من الاستجابة للتطورات والتغيرات المتسارعة التي تطبع بيئة الأعمال اليوم , لا سيما تلك التي يصعب التنبؤ بها, وقد قمنا من خلال هذه الدراسة باستعراض الجانب النظري لكل من موضوع التمكين الإداري و الأداء الوظيفي , ثم قمنا بعد ذلك بإجراء دراسة الميدانية لإسقاط المفاهيم النظرية المتناولة في الجانب النظري على واقع الحال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (SONALGAZ) بولاية أدرار لتكون محل دراستنا .

النتائج:

إتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين اعتماد التمكين الإداري لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار والاداء الوظيفي من وجهة نظرة عينة الدراسة.

_ اعتماد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط مقبول حيث بلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري (71.50) والانحراف المعياري(10.86) كما بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي (51.50), والانحراف المعياري(5.02) وبذلك تم تأكيد الفرضيات الفرعية بأن أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة , شفافية نظم المعلومات , فرق العمل , التحفيز) لا تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة (SONALGAZ) بولاية أدرار , وهذا ما اختلفت مع دراسة جمعة (2016), إضافة إلى دراسة صليحة (2019) أن التمكين الإداري له تأثير على الأداء الوظيفي للعمال, حيث يتوجب على المؤسسة زيادة الإهتمام بتمكين موظفيها لكي تتجح , وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صليحة(2019) بأن برامج التمكين تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة وللتدريب دور مهم في ذلك وذلك من خلال بناء علاقات جيدة مع العاملين في نفس المجال لكسبهم من جهة, ومن جهة أخرى تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.

_ توصلنا إلى أن من أبعاد التمكين الإداري من له أثر في الأداء الوظيفي كما هو الحال بالنسبة لبعث التدريب بحيث أنه كلما زاد التدريب بمقدار وحدة تحسن الأداء الوظيفي بنسبة 46% , بينما لم يكن هناك تأثير لباقي الأبعاد (تفويض السلطة , شفافية نظم المعلومات , فرق العمل وأخيرا التحفيز) فهي بحاجة إلى تبني وتدعيم , وهذا ما يختلف مع دراسة صليحة(2019) , وهذا ما يختلف مع دراسة (حسن ديوب) فقد كانت لكل الأبعاد تأثير وترتيبها من حيث الأثر أولا المشاركة في الملكية يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار.

_ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة الدراسة حول مستوى اعتماد التمكين الإداري في المتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن , الأقدمية , المستوى العلمي) وهذا ما يختلف مع دراسة (أيمن حسن ديوب) بوجود فروقات تعزى لمتغيرات (الجنس , العمر , المستوى التعليمي وسنوات الخبرة), وهذا ما نتفق مع دراسة صليحة(2019) , وما

يختلف مع دراسة (حسن ديوب) بوجود فروقات تعزى لمتغيرات (الجنس , العمر , المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)

_ توصلنا إلى أن متغير من المتغيرات الوظيفية له أثر في التمكين الإداري كما هو الحال بالنسبة للمسمى الوظيفي بحيث وجدنا فئة الاطارات داخل المؤسسة كلما منحت لهم الصلاحيات في صناعة القرار واتخاذها وشفافية المعلومات لديهم كلما تحسن التمكين الاداري بنسبة 71% , فالمؤسسة بحاجة إلى تفويض السلطة والسماح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها لزيادة اعتماد التمكين الاداري لدى اطارتها , وهذا ما اتفق مع دراسة (ديوب) فقد كانت لكل الأبعاد تأثير وترتيبها من حيث الأثر أولا المشاركة في اتخاذ القرار يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار.

_ لا توجد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة البحث حول مستوى الاداء الوظيفي في المتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن , الأقدمية , المسمى الوظيفي , المستوى العلمي). وهذا ما يختلف مع دراسة (أيمن حسن ديوب) بوجود فروقات تعزى لمتغيرات (الجنس , السن , المستوى التعليمي وسنوات الخبرة).

مقترحات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة مكننا التقدّم بمجموعة من المقترحات تدخل ضمن تحسين الآليات الحديثة للرفع من مستوى تطبيق التمكين الاداري لمساعدة المؤسسة على تحسين أدائها الوظيفي , نوجزها في النقاط التالية:

1_ تأهيل الاطارات للتمكين الاداري , إذ ينبغي توسيع الثقة المتبادلة , وتفويضهم والسماح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها.

2_ على المؤسسة أن تعمل على تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة, وأيضا تطوير الأنظمة والمهارات من خلال برامج تدريبية مستمرة.

3_ ضرورة تنمية الشعور بالانجاز لدى العاملين , وتقدير إنجازاتهم لما له من اثر كبير في تحسين أدائهم الوظيفي ووطرديا تحسين الخدمات.

4_ تمكين العاملين في المستويات المختلفة لمزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين.

5_ تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال, والثناء على مجهوداتهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود .

6_ ضرورة التعامل مع المورد البشري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة , والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة.

آفاق الدراسة :

يعتبر موضوع التمكين الإداري و الأداء الوظيفي متشعبا و لا يمكن الإحاطة بجميع جوانبه في هذه المذكرة؛ لذا فإننا يمكن أن نعتبره مقدّمة لمجموعة من الدراسات المكملّة للجوانب الأخرى منه و ذلك من خلال طرح بعض المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في المستقبل القريب و هي:

- * التمكين الإداري وأثره في الانغماس الوظيفي.
- * التمكين الاداري وعلاقته بضغط العمل.
- * اثر التمكين الاداري في الثقافة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

1- الكتب:

1- الشريف محمد .ادارة الموارد البشرية ادارة الأفراد. دار النهضة العربية . القاهرة .
2004 .

- 2- القرآن الكريم
- 3_ رواية حسن .ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية .الدار الجامعية . الإسكندرية بدون طبعة .2003.
- 4_ محمد سعيد .أمور سلطان .السلوك الانساني في المنظمات.دار الجامعة الجديدة.مصر . 2004.
- 5_ محمد عبد الغني حسين.الجودة في ادارة وتقييم الاداء .مركز تطوير الاداء والتنمية .ديباء للنشر والتوزيع .مصر.
- 6_ نوار عوفي اللبدي.تنمية الاداء الوظيفي والاداري .دار دجلة .عمان .
- 2- الرسائل والأطروحات:
- 7- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية(دراسة مقارنة لبن المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة) ،مذكرة دكتوراه(غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة ،الجزائر،2015.
- 8_ بلعربي جمعة .تمكين العاملين واثره على الاداء الوظيفي.رسالة ماستر (غير منشورة).2016.
- 9- بن خنو نور الإيمان، أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية ،مذكرة ماستر (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، الجزائر،2019.
- 10- بهاء الدين ، عمر مصباح سالم، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز،رسالة ماجستير(غير منشورة) قسم البحوث والدراسات التربوية، جامعة الدول العربية معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة،2016.
- 11-رنيم زياد الصباغ،أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي (دراسة حالة شركة سيرتيل)،دراسة أعدت لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الافتراضية السورية.
- 12- سعود أمال،التمكين الإداري والتطوير التنظيمي،(دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة)،مذكرة دكتوراه،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2021،بتصرف.
- 13- عذاري سعود الهاجري ،اثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت،مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال ،جامعة الشرق الاوسط،2011
- 14- عمار بن عيشي .دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،رسالة ماجستير (غير منشورة).2006.

- 15_ فصيلة ناش. دور التدريب في تحسين أداء العاملين. دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة ادرار رسالة ماستر (غير منشورة)، 2020.
- 16_ كبير عمر، أثر التمكين الإداري على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة دكتوراه (غير منشورة) 2021 .
- 17- ماجد محمد إبراهيم عبد العالي، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية للدراسات العليا والبحوث، جامعة المنوفية السنة مجهولة.
- 18- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا للحصول على ماجستير ، جامعة مؤتة، 2008
- 19- مساعدي عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020.
- 20- منصف معلم، هشام عشي، التمكين ودوره في تفعيل أداء المورد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة)، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة-الجزائر، 2018،
- 21- هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية (بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراة)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر-الجزء الثالث، 2019، جامعة الفيوم.
- 22- هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإقتصاد والإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2018.
- 23- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة -قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية -غزة، 2012.
- 24- وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة النشر مجهولة.
- 3- المقالات والمجلات:
- 25-الحربي فيصل عبيد حمود، متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الاقسام الأكاديمية، مجلة كلية التربية ،جامعة الازهر، مجلد 35، العدد 170، اكتوبر 2016.
- 26- أ،م/ عادل امام حامد وآخرون، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، يناير 2024، ص 204.

- 27- حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين الجامعة، قسم إدارة أعمال، بغداد، 2015.
- 28- خلفه سارة ، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018 .
- 29- د/رمضان خماسم، محمد خورشيد، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركات الإتصالات العاملة في إقليم كردستان -العراق)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والمحاسبية، مجلد5، العدد3، 2023.
- 30- د/محمد عبد الكريم بخاري حداد، غاصب يحي مهدي مهدي، دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عيد العزيز الطبية بجدة)، المجلة العربية للنشر
- 31- سعود أمال، فريحة أحمد، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين ،مجلة العلوم الانسانية، المجلد21، العدد2، 2021.
- 32- سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، المجلد20، العدد1، 2020،
- 33- طوير امباركة، محي الدين محمود عمر، دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلد4، العدد1، جامعة تسمسليت، 2021.
- 34- عبد الحاكم شاهد، أثر التمكين على فعالية إتخاذ القرار (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية، وحدة تقرت)، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، المجلد6، العدد2.
- 35- عبد الرزاق سلام، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الإقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد6، العدد1، 2020.
- 36- عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي، د/فيصل بن احمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي، (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة البث، المجلة العربية للإدابة، مجلد44، العدد4، ديسمبر 2024، بتصرف
- 37- عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة واربعون، أيلول، 2022.
- 38- لوزري نادية، أثر التمكين الأداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر3، مجلة أفاف للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد1، 2022.
- 39- م.د/جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ،(دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد12، العدد1، 2010.

40- يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي. الجزائر، المجلد 2، العدد 1.

3- المداخلات:

41- أ.م. كامل شكير الوظيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ص 109.

4- المواقع الإلكترونية:

42- د/ يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، <http://www.noor-Books.comk;18h:00m.23/02/2023>

المراجع الأجنبية:

43 - Anna psinos , Steve smithson , Employee empowerment in Manufacturing ,2002 , A study of organisations in UK

44 - Mohammaed Arslan .Rashid Zaman (2014)Effect Of Empowerment On Job Perfomance : A study of Spftware Sector of Pakistan , Research on Humanities and Social Sciences ,Vol 4,No ,27

45 -Mohamed S.Hassan .Mohamed Omar Ahmmed. Seham Abo-talib. The Effect of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in five-star Resorts in Hurghada City.Volume5.N°1.2019.

46 - Rajalingam ,Yasithai ,Junaimah Jauhar . Andul Ghani Bashawir ,(2015) .A study On The Empowerment On Employee Performance : The Mediating Role Of Appraisal . International journal af liberal Arts and Social science ,Vol 3 No 1.

47- Tea Jun cho And Sue R ,An Integrative Approach To Empowerment(construct definition measurement ,and validation) , Public Management Review ,Vol 12 ,Issue 2010



الملحق رقم (1)

Descriptives

Descriptive Statistics

N	Mean	Std. Deviation
---	------	-------------------

المجموع_لكلي	46	123,3 261	13,50400
أداء_العاملين	46	50,58 70	5,02693
التمكين_الإداري	46	72,73 91	10,86980
Valid N (listwise)	46		

Correlations

Correlations

		التمكين_الإداري	التدريب	فرق_العمل	التحفيز	تفويض_السلطة	شفافية_المعلومات
التمكين_الإداري	Pearson Correlation	1	,535*	,624*	,670*	,591**	,726**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46
التدريب	Pearson Correlation	,535**	1	,297*	,109	,311*	,183
	Sig. (2-tailed)	,000		,045	,469	,035	,223
	N	46	46	46	46	46	46
فرق_العمل	Pearson Correlation	,624**	,297*	1	,482*	,544**	,127
	Sig. (2-tailed)	,000	,045		,001	,000	,400
	N	46	46	46	46	46	46
التحفيز	Pearson Correlation	,670**	,109	,482*	1	,266	,367*
	Sig. (2-tailed)	,000	,469	,001		,074	,012
	N	46	46	46	46	46	46
تفويض_السلطة	Pearson Correlation	,591**	,311*	,544*	,266	1	,081
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,000	,074		,595
	N	46	46	46	46	46	46
شفافية_المعلومات	Pearson Correlation	,726**	,183	,127	,367*	,081	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,223	,400	,012	,595	
	N	46	46	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		التمكين_الاداري	أداء_العامليين
التمكين_الاداري	Pearson Correlation	1	,356*
	Sig. (2-tailed)		,015
	N	46	46
أداء_العامليين	Pearson Correlation	,356*	1
	Sig. (2-tailed)	,015	
	N	46	46

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,558	14

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Ca ses	Valid	46	100,
	Exclud ed ^a	0	,0
	Total	46	100,
			0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,665	21

الملحق رقم 03
Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	35

ANOVA

Oneway

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_المسلطة	Between Groups	233,384	17	13,728	1,75	,091
	Within Groups	219,333	28	7,833		
	Total	452,717	45			
شفافية_المعلومات	Between Groups	674,736	17	39,690	1,37	,223
	Within Groups	810,417	28	28,943		
	Total	1485,152	45			
التحفيز	Between Groups	209,522	17	12,325	1,65	,115
	Within Groups					

	Within Groups	208,217	28	7,436		
	Total	417,739	45			
التدريب	Between Groups	142,913	17	8,407	1,068	,427
	Within Groups	220,500	28	7,875		
	Total	363,413	45			
فرق العمل	Between Groups	104,880	17	6,169	2,200	,031
	Within Groups	78,533	28	2,805		
	Total	183,413	45			

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التمكن الا داري	أداء ال عاملين	المجموع لكلي
	N	46	46	46
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	72,7391	50,5870	123,3261
	Std. Deviation	10,86980	5,02693	13,50400
Most Extreme Differences	Absolute	,158	,141	,111
	Positive	,158	,076	,088
	Negative	-,132	-,141	-,111
	Test Statistic	,158	,141	,111
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,006 ^c	,022 ^c	,194 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Statistics

		تفويض ال سلطة	التحفيز	فرق ال عمل	التدريب ب	شفافية المعلو مات	التمكن الا داري
N	Vali d	46	46	46	46	46	46
	Mis sing	0	0	0	0	0	0
	Median	17,0000	13,0000	11,5000	14,0000	18,0000	71,5000
	Std. Deviation	3,17181	3,04682	2,01887	2,84180	5,74486	10,86980

Percentiles	25	15,750	11,000	10,000	12,000	15,000	64,000
	50	17,000	13,000	11,500	14,000	18,000	71,500
	75	20,250	15,000	13,000	16,000	20,000	84,000

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		أداء_العاملين	
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
أقل من 30 سنة	13	52,3846	4,51919	1,25340	49,6537	55,1155	42,00	59,00
من 30 الى 40 سنة	24	50,2500	5,21911	1,06535	48,0462	52,4538	39,00	57,00
من 41 الى 50 سنة	4	51,7500	5,61991	2,80995	42,8075	60,6925	46,00	59,00
أكثر من 50 سنة	5	46,6000	3,20936	1,43527	42,6151	50,5849	44,00	52,00
Total	46	50,5870	5,02693	,74118	49,0941	52,0798	39,00	59,00

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	129,625	3	43,208	1,80	,162
Within Groups	1007,527	42	23,989		
Total	1137,152	45			

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		التمكين_الاداري	
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
اقل من 5 سنوات	13	68,0000	9,52190	2,64090	62,2460	73,7540	55,00	85,00
من 5 الى اقل من 10 سنوات	14	76,3571	13,21775	3,53259	68,7254	83,9888	58,00	105,00
من 10 الى اقل من 15 سنة	7	78,7143	10,85840	4,10409	68,6719	88,7566	62,00	87,00
اكثر من 15 سنة	7	70,7143	8,05635	3,04501	63,2634	78,1652	62,00	84,00
5	5	69,4000	3,57771	1,60000	64,9577	73,8423	67,00	75,00
Total	46	72,7391	10,86980	1,60267	69,5112	75,9671	55,00	105,00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	809,598	4	202,400	1,84	,139
Within Groups	4507,271	41	109,933		
Total	5316,870	45			

Oneway

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		التمكين_الاداري	
				Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum

اطار	1	6	5,590	1,	63,006	69,763	60	78,
	3	6,3846	74	55059	2	1	,00	00
عون تحكم	1	8	11,28	3,	75,081	89,418	60	10
	2	2,2500	253	25699	4	6	,00	5,00
عون تنفيذ	2	7	9,705	2,	66,820	75,655	55	87,
	1	1,2381	18	11784	4	8	,00	00
Total	4	7	10,86	1,	69,511	75,967	55	10
	6	2,7391	980	60267	2	1	,00	5,00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1657,733	2	828,867	9,740	,000
Within Groups	3659,136	43	85,096		
Total	5316,870	45			

Onewa

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		أداء العاملين	
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
اطار	1	5	6,54	1	46,7	54,6	3	5
	3	0,6923	961	,81654	344	502	9,00	9,00
عون تحكم	1	5	4,05	1	49,0	54,1	4	5
	2	1,5833	549	,17072	066	601	1,00	5,00
عون تنفيذ	2	4	4,58	1	47,8	52,0	3	5
	1	9,9524	777	,00113	641	407	9,00	6,00
Total	4	5	5,02	,	49,0	52,0	3	5
	6	0,5870	693	74118	941	798	9,00	9,00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20,514	2	10,257	,395	,676
Within Groups	1116,638	43	25,968		
Total	1137,152	45			

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متوسط	13	51,0769	4,73395	1,31296	48,2162	53,9376	41,00	56,00
ثانوي	22	49,5909	4,98244	1,06226	47,3818	51,8000	39,00	56,00
جامعي	10	51,9000	5,76291	1,82239	47,7775	56,0225	42,00	59,00
غير ذلك	1	53,0000	53,00	53,00
Total	46	50,5870	5,02693	,74118	49,0941	52,0798	39,00	59,00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	48,011	3	16,004	,617	,608
Within Groups	1089,141	42	25,932		
Total	1137,152	45			

Correlations

أداء العاملين	التمكين الإداري

التمكين_الاداري	Pearson	1	,356*
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,015
	N	46	46
أداء_العاملين	Pearson	,356*	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,015	
	N	46	46

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

التخصص_الوظيفي

		Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	13	28,3	28,3	28,3
	عون تحكم	12	26,1	26,1	54,3
	عون تنفيذ	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Frequencies

الإقدمية

		Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5سنوات	13	28,3	28,3	28,3
	من 5 الى اقل من 10سنوات	14	30,4	30,4	58,7
	من 10الى اقل من 15سنة	7	15,2	15,2	73,9
	اكثر من 15 سنة	7	15,2	15,2	89,1
	5	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الجنس

	Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
Valid ذكر	33	71,7	71,7	
انثى	13	28,3	100,0	
Total	46	100,0		

Descriptives

	N	Me an	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min imum	Maxi mum
					Lower Bound	Upper Bound		
متوسط	1	75,3	10,41756	2,88931	69,4740	82,0645	60,00	87,00
ثانوي	2	70,2	9,71733	2,07174	66,6461	75,2630	55,00	86,00
جامعي	1	72,0	14,26106	4,50974	62,1983	82,6017	60,00	105,00
غير ذلك	1	76,0000	76,00	76,00
Total	4	72,6	10,86980	1,60267	69,5112	75,9671	55,00	105,00

Correlations

	المجموع لكلي	التمكّن الإداري	داء العاملون	شفافية المعلومات	تفويض السلطة	الدعم التحفيزي	فرق العمل	التدريب
Pearson Correlation	1	,938**	,659**	,618**	,560**	,634**	,604**	,603**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	46	46	46	46	46	46	46	46
Pearson Correlation	,938**	1	,356*	,726**	,591**	,670**	,624**	,535**
Sig. (2-tailed)	,000		,015	,000	,000	,000	,000	,000
N	46	46	46	46	46	46	46	46

أداء_العامل بين	Pe arson Correlation	,6 59**	,35 6*	1	,09 0	,2 26	, 254	, 273	, 463**
	Si g. (2-tailed)	,0 00	,01 5		,55 2	,1 31	, 088	, 066	, 001
	N	4 6	46 6	4 6	46 6	46 6	4 6	4 6	4 6
شفافية_الم علومات	Pe arson Correlation	,6 18**	,72 6**	, 090	1	,0 81	, 367*	, 127	, 183
	Si g. (2-tailed)	,0 00	,00 0	, 552		,5 95	, 012	, 400	, 223
	N	4 6	46 6	4 6	46 6	46 6	4 6	4 6	4 6
تفويض_ال سلطة	Pe arson Correlation	,5 60**	,59 1**	, 226	,08 1	1	, 266	, 544**	, 311*
	Si g. (2-tailed)	,0 00	,00 0	, 131	,59 5		, 074	, 000	, 035
	N	4 6	46 6	4 6	46 6	46 6	4 6	4 6	4 6
التحفيز	Pe arson Correlation	,6 34**	,67 0**	, 254	,36 7*	,2 66	1 482**	, 109	
	Si g. (2-tailed)	,0 00	,00 0	, 088	,01 2	,0 74	, 001	, 469	
	N	4 6	46 6	4 6	46 6	46 6	4 6	4 6	4 6
فرق_العم ل	Pe arson Correlation	,6 04**	,62 4**	, 273	,12 7	,5 44**	, 482**	1 297*	, 297*
	Si g. (2-tailed)	,0 00	,00 0	, 066	,40 0	,0 00	, 001	, 045	
	N	4 6	46 6	4 6	46 6	46 6	4 6	4 6	4 6
التدريب	Pe arson Correlation	,6 03**	,53 5**	, 463**	,18 3	,3 11*	, 109	, 297*	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary^b

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
					F Change	df 1	df 2	
1	,356 ^a	,127	10,27130	,127	6,397	1	44	,015

a. أداء_العاملين. Predictors: (Constant),

b. التمكن_الإداري. Dependent Variable:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	674,890	1	674,890	6,397	,015 ^b
Residual	4641,980	44	105,500		
Total	5316,870	45			

a. التمكن_الإداري. Dependent Variable:

b. أداء_العاملين. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Partial	Tolerance
(Constant)	33,768	15,483	,2181	2,035						
أداء_العاملين	,770	,305	,356	2,529	,015	,356	,656	,356	1,000	1,000

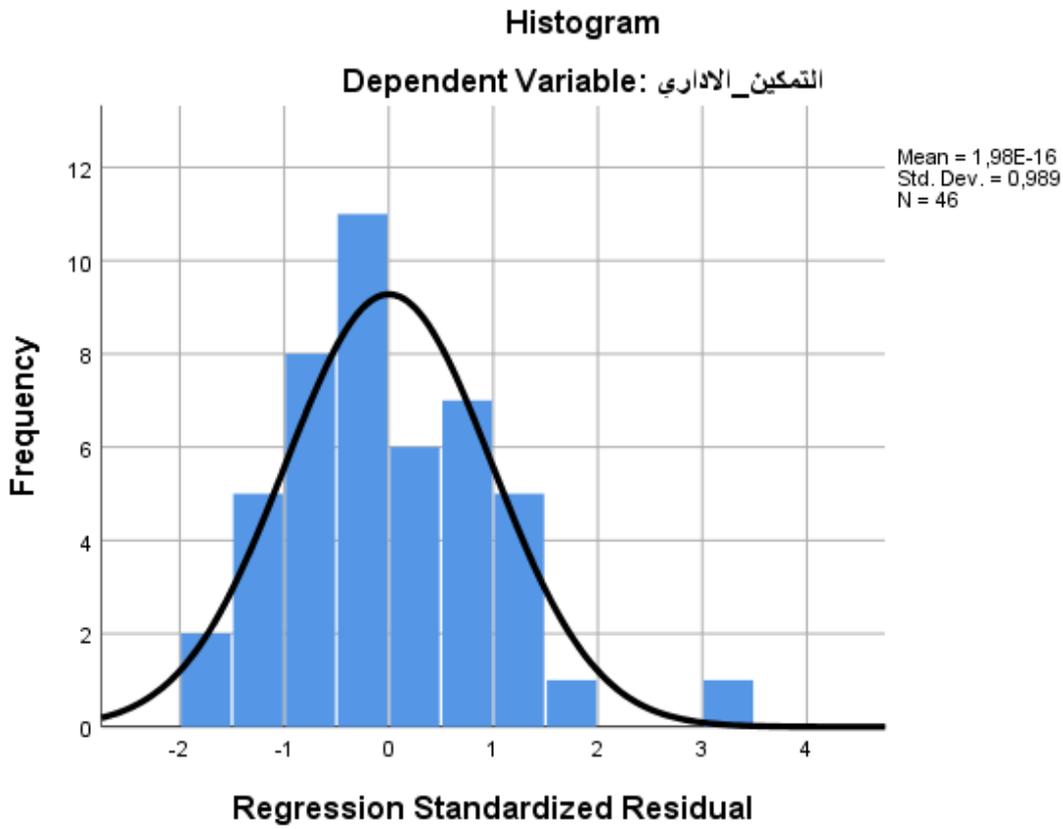
a. التمكن_الإداري. Dependent Variable:

Collinearity Diagnostics^a

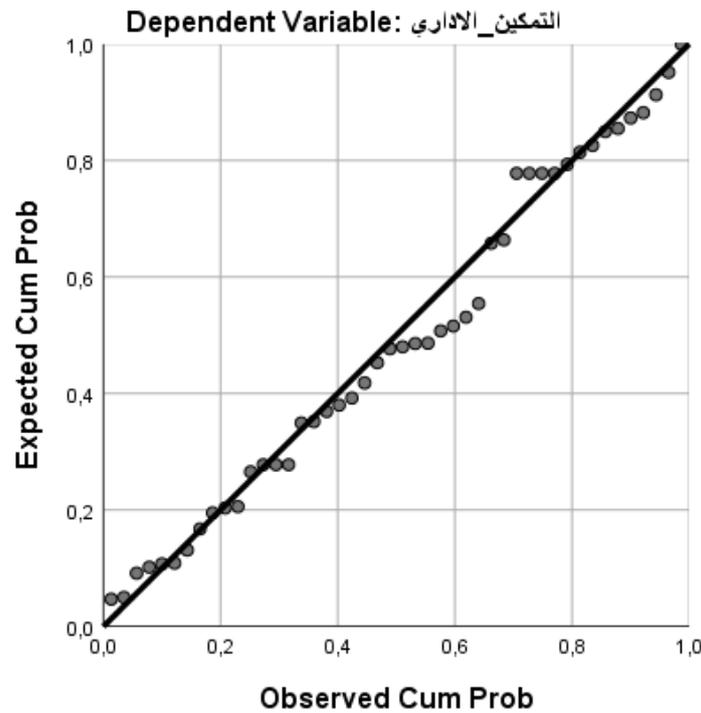
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition	Variance Proportions
-------	-----------	------------	-----------	----------------------

odel	on	lue	Index	(Const ant)	أداء_ال عاملين
1	1	1,995	1,000	,00	,00
	2	,005	20,398	1,00	1,00

التمكين_الاداري. Dependent Variable:



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



-الملحق رقم 04

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذه الاستبانة و التي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

<<إعتماد التمكين الإداري كأداة لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية>>

نظرا لأهمية مساهمتك في إثراء هذه الدراسة، نأمل منكم أن تفضلوا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم؛ كما نرجو أن تولوا اهتمامكم بهذه الاستبانة .

ملاحظة: نحيطكم علما بأننا سنضمن لك سرية المعلومات والملاحظات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

• الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

• القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر ؛ أنثى .

2. السن: أقل من 30 سنة ؛ من 30 إلى 40 سنة ؛ من 41 إلى 50 ؛ أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي ؛ متوسط ؛ ثانوي ؛ جامعي ؛ غير ذلك, يرجى التحديد .
4. التخصص الوظيفي: إطار ؛ عون تحكم ؛ عون تنفيذ .
5. الأقدمية: أقل من 05 سنوات ؛ من 05 إلى أقل من 10 سنوات ؛ من 10 إلى أقل من 15 سنة ؛ أكثر من 15 سنة .

• القسم الثاني : محاور الدراسة

• المحور الأول: التمكين الإداري:

الرقم	العبارة	ير موافق بشدة	ير موافق	محايد	موافق	وافق بشدة
شفافية نظم المعلومات						
01	المعلومات متاحة للموظف في اي وقت يحتاجها					
02	تنوع قنوات الاتصال داخل المؤسسة للحصول على المعلومة					
03	تعتمد المؤسسة على وسائل متطورة لتوفير المعلومات					
04	توفر المعلومات أدى إلى فهم كل موظف لدوره داخل المؤسسة					
05	وجود علاقة اتصال فعالة بين الإدارة العليا والموظفين					
تفويض السلطة						
06	أشارك في اتخاذ القرارات بحرية					
07	تثق الإدارة في قدرتي على اداء المهام الموكلة الي					
08	يلتزم العاملون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم					
09	اعالج المشكلات التي تواجهني أثناء القيام بالمهمة الموكلة الي بالطريقة التي اراها انا مناسبة					
10	تفوض الإدارة السلطة للعاملين ذوي الخبرة والمهام					
• التحفيز						

					11	اتلقى الشكر والتقدير من رئيسي من حين لآخر نظير القيام بمهمة
					12	احصل على مكافآت مادية عند القيام بأداء متميز
					13	ظروف العمل محفزة للعمل وتحسين الأداء
					14	نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يحقق العدالة للجميع
فرق العمل						
					15	تركز الإدارة على العمل الجماعي بدل الفردي
					16	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفرد الواحد
					17	علاقتي مع زملائي علاقة تعاونية تسودها الثقة
التدريب						
					18	تركز المؤسسة على الرفع من كفاءة العاملين
					19	تستعين المؤسسة بخبراء من داخل المؤسسة لتدريب العاملين
					20	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسات لتدريب العاملين
					21	تمنح الإدارة العاملين الحرية في التعليم والتدريب

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	احرص على اداء المهام الموكلة لي					
02	أمتلك المهارات والكفاءات الكافية لإنجاز المهام					
03	التزم بالتوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد					
04	احرص دوما على تحسين مستوى ادائي					

					لدي المعرفة الكاملة بالمهام التي اقوم بها	05
					اتجنب خلق الصراعات في المؤسسة	06
					انا مستعد للقيام بمهامي خارج اوقات العمل ان استدعى الأمر ذلك	07
					عدم التحفيز يؤدي إلى تراجع ادائي	08
					أواجه صعوبات وعراقيل تنعكس سلبا على ادائي	09
					تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة ساهمت في رفع اداء العاملين	10
					لا اتغيب عن عملي الا في حالة الضرورة القصوى	11
					لا التزم بالعمل في حالة وجود أعباء إضافية	12
					اعتمد على الآخرين في اداء المهام الموكلة الي	13
					نظام تقييم الأداء يحدد مستوى ادائي في المؤسسة	14

شكرا جزيلا، ولكم منا كل الاحترام والتقدير لاهتمامكم و مساهمكم