

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

الشعبة: العلوم الإقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية – تقرت-

من إعداد الطالبين: محمد الصالح زقود

مصطفى بن شاشه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 16 جوان 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
عبد الحميد بوخاري	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
أحمد علماوي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقرا
مراد حجاج	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
مسعود بوخالفي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
الشعبة: العلوم الإقتصادية
التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات
بغنوان:

دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية – تقرت –

من إعداد الطالبين: محمد الصالح زقود

مصطفى بن شاشه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 16 جوان 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
عبد الحميد بوخاري	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
أحمد علماوي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقرا
مراد حجاج	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
مسعود بوخالفي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019



الإهداء

إلى معلم البشرية الأول رسول الله محمد ابن عبد الله (صلى الله عليه وسلم).

إلى الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي طريق النجاح (أبي).

إلى التي لم تبخل أبداً بسهرها على تربيتي (أمي).

إلى زوجتي العزيزة التي كانت دائماً عوناً وسنداً لي.

إلى ولدي أنس و ابنتي مريم.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى كل أقاربي .

كما أهدي عملي هذا إلى كل الأصدقاء والزلاء الذين جمعوني معهم مراحل الحياة سواء في

العمل أو في الدراسة.

وإلى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل.

وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يتقبل مني هذا العمل وأن يكون خالصاً لوجهه سبحانه

وتعالى، وأن يجعله علماً نافعا، ويسهل لي به طريقاً إلى الجنة.

مصطفى

الإهداء

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين"

الحمد لله علام الغيوب الذي بذكره تطمئن القلوب فهو أعز مطلوب وأشرف مرغوب والحمد

لله الذي كان لنا عوناً معيناً وحفظاً نصيراً وما توفيقنا إلا من الله رب العالمين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان لهما الفضل في تربيته وتقديم لي الدعم أبي وأمي

أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي كل باسمه إلى كل أفراد العائلة الكريمة إلى كل الأصدقاء والأحباب إلى كل من راني

جاهلاً فعلمني وراني تائها فأرشدني وراني مخطئاً فصوبني وراني عاجزاً فأخذ بيدي

محمد الصالح

الشكر

الحمد لله أولا وآخرا وظاهرا وباطنا كما يجب ربي ويرضى، نحمده تعالى ونشكره على نعمه وجزيل عطائه، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه. فإننا نتقدم بالشكر الجزيل وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإننا نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى:

- الأستاذين الفاضلين الدكتور أحمد علماوي، و الدكتور مراد حجاج الذي كانا نعم المشرفان والموجهان، حيث رافقانا نصائحهما وتشجيعاتهما، فكانا خير سنيين ومعينان لإتمام هذا العمل، فلهما منا كل العرفان المصحوب بخالص الأمنيات والدعوات بالنجاح في الدنيا والآخرة...
- عمال وإطارات شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت، على ترحيبهم العميق وتجاوبهم الكبير مع البحث والاستبانة أداة الدراسة...
- وأشكر جزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان...
- السيدان الفاضلان الدكتور حجاج عبد الرؤوف، الدكتور جوال محمد السعيد اللذان لم يبخلا علينا بنصائحهما وتوجيهاتهما في إعداد هذه المذكرة...
- أساتذة وعمال وطلبة جامعة غرداية، وبالأخص في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير على مجهوداتهم الكبيرة معنا، حيث شجعونا دوما ووفروا لنا ظروف عمل ساعدتنا على التطور والمضي قدما...
- أعضاء لجنة المناقشة الذين سنال شرف تقييمهم لبحثنا هذا، حيث سنسعى جاهدين للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستسير بإذن الله مسارنا العلمي...
- كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد...

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقريت استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة الدراسة من جميع عمال المؤسسة . ولتحقيق هذا الهدف فقد صممت إستبانة تقيس دور التمكين الإداري في خمس أبعاد (الاتصال و المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية و حرية التصرف، التفويض ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) على مستوى أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقريت، وقد وزعت على جميع العمال دون استثناء

تم تفرغ و تحليل البيانات المحصل عليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، اعتمادا على الأساليب الإحصائية المختلفة والمستخدمه بصدد البحث ، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها، إن لكل أبعاد التمكين الإداري (الاتصال و المشاركة بالمعلومات ، الاستقلالية و حرية التصرف، التفويض ، فرق العمل، تحفيز العاملين) دور فعال في رفع و تحسين أداء العاملين.

منح العاملين حرية أكبر في أداء الأعمال بالطريقة التي يحبون ويرغبون، والعمل على محاسبتهم على أساس النتائج لا على أساس الأفعال. تحسيس العاملين بأهميتهم، وتأثير أفكارهم وأعمالهم على حاضر ومستقبل المؤسسة و العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات

وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بكل أبعاده لما له من دور في زيادة تحسين أداء العاملين في مختلف المؤسسات مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها استمرار نشاطها ونموها.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، أداء عاملين، اتصال ومشاركة، تفويض سلطة، اتخاذ قرار.

Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative empowerment on the performance of workers in the economic institution Cement Company Ain al-Touta Commercial Unit Btqrit used researchers descriptive analytical method was chosen sample study from all workers of the institution.

To achieve this objective, a questionnaire was designed to measure the role of administrative empowerment in five dimensions (communication and information sharing, independence and discretion, delegation, task forces, motivation of employees) on the performance level of workers in cement company. Workers without exception The data obtained from the sample of the study were extracted and analyzed using the statistical program of social sciences (SPSS), depending on the different statistical methods used in the research. The research reached a number of results, the most important of which is that all dimensions of administrative empowerment (Independence and discretion, delegation, task forces, employee motivation) are instrumental in raising and improving staff performance.

Give employees greater freedom to do business the way they like and want, and work to account for results based not on actions. Sensitizing employees to their importance, and the impact of their ideas and work on the present and future of the institution and work on decentralization and delegation of authority and their participation in decision-making

The study recommended increasing the attention to the process of administrative empowerment in all its dimensions because of its role in improving the performance of employees in different institutions, which leads to the achievement of its objectives of the continuation of its activity and growth.

key words: Administrative empowerment, employee performance, communication and participation, delegation of authority, decision making

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري وأداء العاملين	
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري وأداء العاملين
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري وأداء العاملين
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في شركة الاسمنت عين التوتة - وحدة تقرت	
32	المبحث الأول: المنهجية و الأدوات المستخدمة
38	المبحث الثاني: عرض النتائج و المناقشات
60	الخاتمة
63	المصادر والمراجع
67	الملاحق
83	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	متطلبات التمكين الإداري وميزاته	(1-1)
14	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	(2-1)
15	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	(3-1)
34	توزيع عينة الدراسة	(1-2)
34	تلخيص النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
34	تلخيص النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
35	تلخيص النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
35	تلخيص النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(5-2)
37	قيم معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ للتمكين الإداري	(6-2)
37	قيم معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ لأداء العاملين	(7-2)
38	مجال ترجيح إجابات المبحوثين	(8-2)
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد	(9-2)
39	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد	(10-2)
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد	(11-2)
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد	(12-2)
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد	(13-2)
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد التمكين	(14-2)
42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات أداء العاملين	(15-2)
43	قيم معامل الارتباط لبيرسون بين التمكين الإداري و أداء العاملين	(16-2)
44	معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد التمكين الإداري و أداء العاملين	(17-2)
48	جودة توفيق النموذج	(18-2)
49	معنوية النموذج الكلية	(19-2)
50	معنوية النموذج الكلية	(20-2)
51	خلاصة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و أداء العاملين	(21-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	سلسلة التمكين	(1-1)
12	أشكال تمكين العاملين	(2-1)
24	مراحل تقييم أداء العاملين	(3-1)
33	بطاقة فنية لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-	(1-2)
44	معامل الارتباط لبيرسون بين التمكين الإداري و أداء العاملين	(2-2)
45	معامل الارتباط لبيرسون بين الاتصال و المشاركة بالمعلومات و أداء العاملين	(3-2)
45	معامل الارتباط لبيرسون بين الاستقلالية وحرية التصرف و أداء العاملين	(4-2)
46	معامل الارتباط لبيرسون بين التفويض و أداء العاملين	(5-2)
47	معامل الارتباط لبيرسون بين فرق العمل و أداء العاملين	(6-2)
47	معامل الارتباط لبيرسون بين تحفيز العاملين و أداء العاملين	(7-2)
50	اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي	(8-2)
52	الفروق ذات الدلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس	(9-2)
53	الفروق ذات الدلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير العمر	(10-2)
54	الفروق ذات الدلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي	(11-2)
55	الفروق ذات الدلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية	(12-2)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	أسماء الأساتذة المحكمين
02	الاستبيان
03	الهيكل التنظيمي
04	نتائج تحليل الاستبيان

مقدمة

أ. توطئة:

تعيش المؤسسة الاقتصادية اليوم في بيئة توصف بالتعقد الشديد، وذلك بسبب إفرازات العولمة و الاتجاه نحو تكريس مبدأ الحرية التبادلية في المنتجات، رؤوس الأموال واليد العاملة، وانطلاقاً من هذه الأوضاع تقلصت فرص البقاء أمامها ، وأصبحت مجبرة على مواكبة هذا التغيير، والعمل على التكيف معه بكل السبل والوسائل المتاحة ، ومن هنا فرضت إدارة التغيير نفسها كفلسفة أساسية تحكم المؤسسة الاقتصادية في سبيل سعيها نحو تحقيق الاستمرار و التطور.

فالمعيار الأساسي للترقية بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة يكمن في مدى تحكّمها وتأييرها وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم الادارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير وتحسين أداء العاملين ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري، الذي يقصد به تشجيع الموظفين على المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء المهام المنوطة بهم دون تدخل مباشر من الإدارة وتخفيضهم للمشاركة في صنع القرار وقياس أدائهم حسب أهداف واضحة مما يجعلهم مسؤولين عن المخرجات بطريقة أو بأخرى بدافع مشاركتهم في الرؤية والقيادة وبالتالي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حيث أنّ قدرة أيّ مجتمع على إدارة مؤسسة، يُعدّ من أهم الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع عن غيره من المجتمعات، فالمورد البشري بما يملك من قدرات وطاقات ومهارات، يعد الثروة الحقيقية التي تملكها المؤسسة، فعملية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، تؤثر بشكل مباشر على ما يتم تقديمه لربائز المؤسسة.

فالتمكن عبارة عن مدخل جديد تقدّم الموارد البشرية من خلاله أفكارها وتطلق العنان لخبراتها و جهدها لتحقيق المصلحة المشتركة لها وللمؤسسة و التي تظهر آثاره من خلال مشاعر وسلوكيات تنتهجها في المنظمة . إذ تتمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أو جماعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مستندة إلى ما توفره أبعاد التمكين من خلق بيئة تنظيمية ملائمة، لتقدم أعلى المستويات من أداء العاملين .

أدركت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التحديات و الضغوطات المختلفة الداخلية منها و الخارجية أهمية الموارد البشرية، لأن وسائل الإنتاج الأخرى أصبحت تقريبا في متناول الجميع .لذلك يجب على المؤسسة الاقتصادية العمل على رفع أداء مواردها البشرية عن طريق تدريبها وأيضاً تبنّيها لاستراتيجيات مختلفة، تمكنها من الحصول على أداء متميز، ويعدّ التمكين الإداري أحد هذه الاستراتيجيات الحديثة التي تخلق بيئة تنظيمية ملائمة لتحريك واستثارة القوة الكامنة لدى الأفراد للرفع من أدائهم، من هنا أصبحت الحاجة ملحة للبحث عن أفضل الممارسات والعناصر للنجاح وتحقيق الميزات التنافسية .وبما أنّ إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء العاملين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات و أولويات المؤسسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة، لذا كان علينا في هذا المجال السعي نحو الاطلاع على واقع ممارسات التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة وما هو دور ذلك في تحسين أداء العاملين لعينة الدراسة.

ب. طرح الإشكالية:

وفي ضوء ما تقدم، تظهر إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما هو دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت- ؟
وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هو المستوى المتوفر من أبعاد التمكين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-؟
- 2- ما هو مستوى أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين؟

من خلال هذا التساؤل تظهر بعض التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات و أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف و أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التفويض و أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد فرق العمل و أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد تحفيز العاملين و أداء العاملين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؟

ت. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية الرئيسية تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد مستوى مقبول بين أبعاد التمكين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-".

الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد مستوى مقبول من أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد التمكين الاداري وأداء العاملين".
وتتفرع هذه الفرضية إلى 05 فرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات و أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف و أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التفويض و أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد فرق العمل و أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد تحفيز العاملين و أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى أحد العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)".

ث. مبررات اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات اختيار الموضوع إلى شقين، مبررات موضوعية وأخرى ذاتية:

أولاً- مبررات موضوعية:

- 1- يعتبر مفهوم التمكين الاداري من بين أهم المصطلحات الأوسع والأشمل نطاقا لأنه يراعي القيم الإنسانية، والدفاع عن الموارد البشرية، وتحسيسها بالمكانة المهمة لها في أحضان المجتمع عموما والمؤسسة خصوصا، مما يستدعي تناوله والاستفادة منه؛
- 2- اتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بالتمكين، وذلك باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تمشين وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو تبني عملية تحسين أداء العاملين، الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الوسائل والأساليب الإدارية الداعمة للتمكين والمساعدة على تحقيقه؛
- 3- حاجة المؤسسات الجزائرية وخصوصا الاقتصادية منها إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها ، ومن أهمها تمكين العاملين وتحسين أدائهم؛

ثانيا- مبررات ذاتية:

- 1- الرغبة الشخصية للبحث في المواضيع المتعلقة بالتخصص، خاصة و أنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو التمكين الإداري؛
- 2- انسجام الموضوع مع التخصص مما يدعم عملية البحث فيه؛
- 3- التعرف أكثر على هذا المصطلح الجديد نسبيا (التمكين الاداري) باعتباره مفهوما اداريا حديثا، والتعمق في مفهوم أداء العاملين ؛
- 4- التدريب على كيفية التعامل مع المصطلحات النظرية وكيفية تجسيدها في الواقع التطبيقي للمؤسسات.

ج. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- محاولة تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته وأبعاده ومفهوم أداء العاملين وكذا أهمية تقييم الأداء من خلال الاطار النظري ومحاولة اسقاطه على مؤسسة شركة الاسمنت بعين توتة وحدة تقرت؛
- تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الاداري) وأبعاده (الاتصال والمشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، التفويض، فرق العمل و تحفيز العاملين) والمتغير التابع (أداء العاملين)؛
- التمييز بين المصطلحات المشابهة للتمكين ؛
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات والتوصيات؛
- محاولة لفت نظر المسؤولين في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة، وشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت- بصفة خاصة، حول أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تبني تحسين أداء العاملين، وأثر ذلك على الأداء العام للمؤسسة.

ح. أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملية

1. الأهمية العلمية

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من بين مواضيع تخصصنا؛
- مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات والقناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به ؛
- محاولة لفت أنظار الباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة لهذا الموضوع وتحليل أبعاده؛

2. الأهمية العملية

- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية للتمكين الإداري يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وما تحققه من توجيه ونجاح لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت-؛
- يساعد التمكين الإداري على زيادة خبرة معاونين ورؤساء الأقسام وإكسابهم مهارات جديدة في العمل الميداني؛
- يساعد التمكين الإداري في إعداد جيل من القادة الإداريين يكون قادرا على تحمل مسؤولياته مستقبلا؛
- يساهم التمكين الإداري على تفرغ قيادات المؤسسات للمهام والقضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وانشغال العاملين بالمستوى الأقل بالأمر التشغيلية والتنفيذية ؛

خ. حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة التمكين الإداري وأداء العاملين لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت- .

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة كل العمال في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت- .

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت- .

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 20 افريل 2019 إلى 20 ماي 2019.

د. مرجعية الدراسة:

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، التي تشمل كل من موضوع التمكين الإداري وأداء العاملين ، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

ذ. منهج البحث والأدوات المستخدمة :

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج المسحي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد اقتضى المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تمت معالجته باستخدام استبيان تم تصميمه انطلاقاً من مراجعات سابقة في الموضوع، حيث تقيس عبارته آراء و تصورات عينة الدراسة بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.

وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel .

ر. التعريفات الإجرائية:

- التمكين الإداري: الأسلوب الإداري الذي يقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والاندماج الفعلي في إدارة مؤسساتهم وحل المشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم.

- أداء العاملين: مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

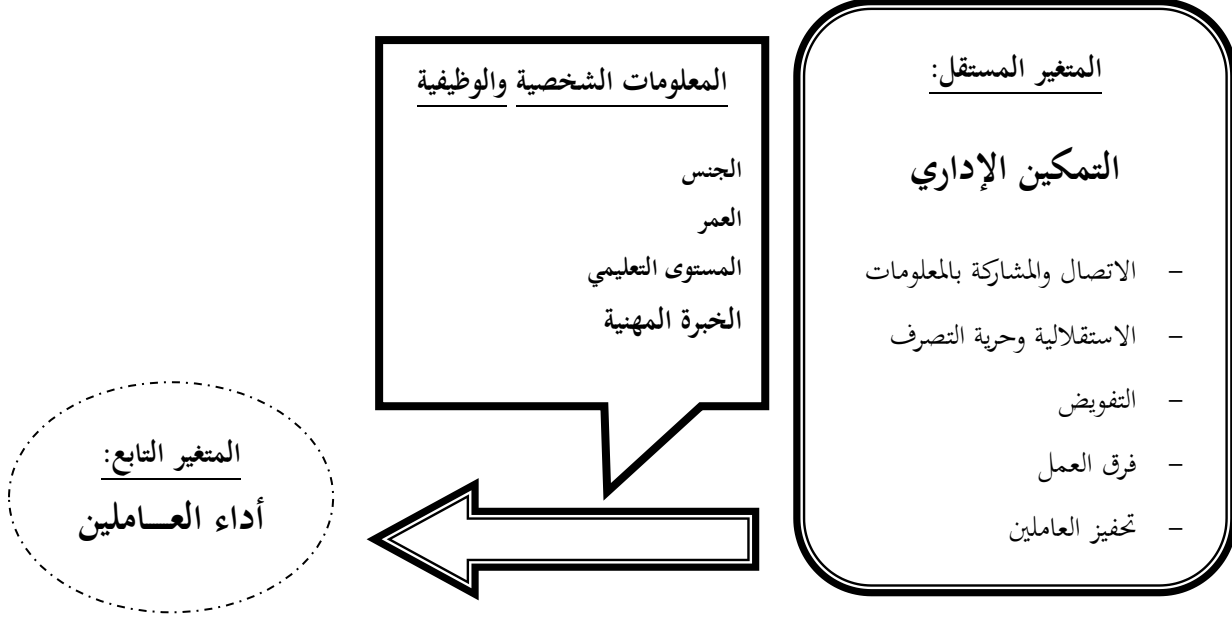
ز. هيكل البحث:

سعيًا لتحديد أثر المتغير المستقل "التمكين الإداري" في المتغير التابع "أداء العاملين" وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي ، والمتمثل في معرفة دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، فقد عاجلت دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع ، ولذلك تم تصميم خطة حيث تناولنا الموضوع من خلال فصلين:

الفصل الأول: تعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري للتمكين الإداري وأداء العاملين أما المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم التطرق فيه للدراسات السابقة موضوع بحثنا.

الفصل الثاني: تعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه المنهجية والأدوات المستخدمة أما المبحث الثاني تناولنا فيه عرض النتائج والمناقشات وذلك بعرض منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات،

ليتم بعد ذلك عرضها ومناقشتها لاختيار الفرضيات، ثم التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات .
س. نموذج الدراسة:



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للمتمكين الإداري وأداء العاملين

تمهيد

في ظل التحديات المتنوعة والضغط المرافقة للمنافسة العالمية وضمانا لتحقيق المؤسسة الاقتصادية بقاءها الذي يضمن لها الاستمرار، من خلال سعيها بجد إلى البحث عن كافة السبل التي تساعد على النمو الدائم والمتجدد، هذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات الرهان على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأول لحياة وإدامة المزايا التنافسية في بيئة الاعمال المعاصرة.

وأمام هذا التحدي دخل مفهوم التمكين، لما له من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء على مستوى العاملين والمؤسسات وتتجسد أهمية التمكين في بناء جسور من الثقة بين الإدارة والعاملين ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وتخفيفهم والحد من وطأة الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم وبين الإدارة، أظف إلى ذلك أن التمكين يحتل أهمية خاصة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين وبالتالي انعكاسه على أدائهم العام .

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري وأداء العاملين، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري وأداء العاملين .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري وأداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري وأداء العاملين

سنتطرق في هذا المبحث للأدبيات النظرية لكل من التمكين الإداري وأداء العاملين، فقد تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين، المطلب الأول يتعلق بماهية التمكين الإداري، أما المطلب الثاني فقد تناولنا فيه الخلفية النظرية لأداء العاملين .

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

إن مفهوم التمكين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، وهو المفهوم الذي يعمل على إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات مما ينعكس ايجابا على مساهمتهم لخدمة مؤسساتهم.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

وستتناول في هذا الفرع تعريف التمكين الإداري وأهميته والأهداف المرجوة من تطبيقه في المؤسسة .

أولاً: تعريف التمكين الإداري

تعني كلمة التمكين في اللغة العربية التقوية أو التعزيز¹، والتمكين مصدر للفعل مَكَّنَ ويقال مَكَّنَهُ من الشيء تمكيناً وأمكنه منه، واستمكن الرجل من الشيء وَتَمَكَّنَ منه، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه².

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت موزعة على اثني عشر سورة قرآنية، وبجمسة ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ : مَكَّنَّاكُمْ : مَكَّنَّا؛ أَمْكَنَ مِنْهُمْ ؛ مَكَّنِيْ ؛ مَكَّنِيْ؛ يُمَكِّنُ : نُمَكِّنُ).³ نذكر منها بعض الآيات التي ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم⁴:

قال الله سبحانه وتعالى ﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ ﴾ (الأعراف:10) وقال تعالى ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (يوسف:56)

كما أنه حتى السنة النبوية العطرة تزخر بنماذج التمكين الخالدة في حياة رسولنا الكريم (صلى الله عليه وسلم) وفي تعامله مع أصحابه وآل بيته الكرام بمبادئ المشاركة والثقة و الشورى فيما بينهم... و لنا في ذلك قدوة⁵.

¹ أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008، ص 1.

² محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت: دار الفكر، 1996، ص، 630.

³ محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن :جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص 20.

⁴ القرآن الكريم.

⁵ فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص31.

ما أن مصطلح التمكين في اللغة الإنجليزية **Empowerment** يعني منح القوة الرسمية (**Inver With Legal Power**) أو تحويل السلطة إلى شخص ما (**Authorize**) ، أو إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما (**Enable**) وقد ورد معناه في قاموس وبستر **Webster Dictionary** ، بالنص الآتي:

¹ (**To give someone official authority : Delegate legal power to**)

أما عن قاموس الموارد البشرية فقد عرفه بأنه: "منح القوة وتفويض الصلاحيات للعامل لاتخاذ القرارات"².

من خلال اطلاعنا على مجموعة من المراجع المتعلقة بالتمكين الإداري، تبين لنا بأنه توجد آراء مختلفة حول تعريف التمكين، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية كبيرة، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف أو العامل، وقد انقسم مفهوم التمكين اصطلاحاً بين أدبيات الأعمال الغربية والعربية، سنتناول منها بعض التعاريف مناصفة .

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند **Bowen & Lawler** ، (1992) بأنه: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياس إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"³.

كما عرفت دراسة **Brown & Harvey**، (2006) التمكين على أنه: "استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها، وذلك لأن نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"⁴.

كما عرفه **(الطار، 2012)** بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل، بمنحهم الثقة، والدعم، ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر، لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الامكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع"⁵.

ويتضح مما سبق ذكره أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات المتعلقة بالتمكين وهي:

✓ إعطاء تفويض ومسؤولية للفرد توفر له الثقة بالنفس والحرية في الأداء.

¹ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلى شلف، 2015، ص31.

² Dictionary of Human Resource and Personnel Management، Third edition، (London، 2006)، p90.

⁴ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشور ارت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر، 2009، ص6.

⁴ Brown، D. ؛ & Harvey، D.، **An External Approach To Organizational Development**، USA : Prentice- Hall، 2006، p : 241.

⁵ هيثم محمد الطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص10.

- ✓ إشراك العمال في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة .
- ✓ إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات والعمل على توفير المعلومات والثقة والمعرفة والمهارة .
- ✓ توفير كافة موارد بيئة العمل المناسبة من المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التمكين الإداري عبارة عن: "منح التفويض والمسؤولية من خلال إعطاء صلاحيات أكبر وحرية في أداء العمل، مع تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير بهدف زرع الثقة في النفس واكتساب مهارات وقدرات من أجل اتخاذ قرارات صائبة على عدة مستويات في المؤسسة .

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

حقيقة، قد كان للتغيرات التي تشهدها المؤسسات وخصوصاً التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات دور كبير في بروز مفهوم التمكين وازدياد أهميته، حيث أصبح من الضروري معها إعادة الهيكلة وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، فالعمل وإن كان نفسه صار اليوم يؤدي بأفراد أقل، لذلك فالمؤسسة مدعوة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضائها ليسهم بأكثر قدر ممكن في تحقيق الأهداف.¹

ويمكن أن نلخص أهمية التمكين كما ورد في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط الآتية:

- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث تبين دراسة (Bowen & Lawler، 1992) أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.²
- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وحياسة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية، والإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة... الخ.³
- يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغيرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير. لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل حتى سيبادرون إليه مندفعين، الأمر الذي يساعد حتماً على إنجاحه.⁴

¹حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار

الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص 27، 26 بتصرف.

²Bowen، D. E.; & Lawler، E.، The Empowerment Of Service Worker : What، Why، how، & When، USA، MIT Sloan Management Review، 1992، p 36.

³محمد بن إبراهيم محمد الأصقعة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010، ص 18.

⁴ماري ثابت ماركو، اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، مصر، جامعة عين شمس، 2011، ص 88.

- ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيز، إذ يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف، والمناقشة، وإبداء الرأي¹.
- يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتها الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.²

ثالثاً: أهداف التمكين الإداري

تحتاج المنظمات الممكّنة **Empowered Organization** إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين³.

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج،

وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الأهداف في:⁴

- ✓ زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- ✓ زيادة فرصة الإبداع و الابتكار؛
- ✓ دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات؛
- ✓ تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- ✓ تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل؛
- ✓ زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات؛
- ✓ استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية؛
- ✓ تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل؛
- ✓ الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون؛

وتؤكد دراسة (الضالعين، 2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكّنة لديها

القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان،

¹ حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص28.

² عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009، ص15.

³ حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص27.

⁴ سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، مارس 2005، ص42

والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلى برضا العميل الداخلي¹.

الفرع الثاني: متطلبات التمكين، شروطه ومستوياته

أولاً: متطلبات التمكين الإداري:

- حسب نموذج دراسة (العساف، 2006) والذي يرى أن التمكين يتوفر من خلال توافر المتطلبات الآتية:²
- **الثقة الإدارية:** وتعتبر أساس التمكين، فعندما يثق المدبرون في موظفيهم ويعاملوهم معاملة تفضيلية، مع إمدادهم بمزيد من المعلومات والاختيار، فإن ذلك مؤداه تمكينهم من حرية التصرف حيال الأعمال التي يؤدونها بمرونة وسهولة.
 - **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد وان يشعروا بالدعم والتأييد من قبل رؤسائهم وزملائهم الأمر الذي يزيد من مدى التزامهم تجاه المنظمة، وبمرور الوقت يؤدي هذا إلى زيادة في مستويات الانتماء والولاء وبالتالي تحقق نتائج التمكين.
 - **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الوظيفي إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ورؤيتها في كيفية التعامل مع الأزمات. ويترتب عن ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف بدلا من انتظارهم الأوامر والتوجيهات، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.
 - **فريق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية عمل الفريق لتنفيذ المهام، من خلال مشاركتها الفعالة في صنع واتخاذ القرارات التي يجب أن تأخذ بمحمل الجدوية من قبل الإدارة العليا. كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بفوائد أكثر، ومهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرار.
 - **الاتصال الفعال:** يعد نظام الاتصال في المنظمات المعاصرة المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا أدركت أنها لن تنجح في حل مشاكل العمل بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها دائما بالشكل الكافي، وإنما لدى الأشخاص المتأثرين بها أي الأكثر قربا من مواقع الإنتاج والتسويق، ولذلك لا بد من تشارك وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين ليتم التوصل إلى حلول فعالة وسريعة، ولضمان ذلك لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.
 - **التدريب المستمر:** حقيقة لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب المناسب والمستمر لإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف. حيث يعد عنصرها أساسيا لبناء المنظمة واستمرارها لأنه يزيد من حماسة العاملين، ويشجعهم على زيادة الخبرات وتوظيفها بشكل فعال.

كما يوضح الجدول التالي متطلبات تمكين العاملين وميزاته:

¹ علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (37)، العدد (1)، 2010، ص 75-76.

² حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص 37-38، بتصريف.

الجدول رقم (1-1): متطلبات التمكين الإداري وميزاته

الميزات	التمكين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء	التمكين	الثقة الإدارية
إرضاء العاملين		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات		الأهداف و الرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فريق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الانتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة العاملين

المصدر: محمد سامر العجمي، تمكين العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص، 13-14.

ثانيا: شروط التمكين الإداري

هناك عدد من الشروط يجب أن تتواجد حتى يشعر الموظف بالتمكين من أهمها¹ :

1. يجب أن يحصل الموظفين على التدريب المناسب: فمن غير المعقول أن السعي لتمكين الموظفين بما يتضمن ذلك من مسؤوليات وصلاحيات وحرية اتخاذ القرارات دون أن يكون لديهم المهارات و القدرات، لذلك من الأمور التي ينبغي أن يحصل الموظف عليها تدريب في الأمور التقنية، عملية اتخاذ القرارات، المهارات، فرق العمل...
2. الحاجة إلى الرؤية المشتركة : الرؤية المشتركة بين المدير والموظفين وهي الرغبة في تقديم خدمة مميزة بتكلفة معقولة وبإبداع . ويجب أن يكون ذلك برغبة من الموظفين من خلال إدراكهم لمسئولياتهم ومشاركة الإدارة لهم في أهدافها وكيف تسعى لتحقيقها.
3. الحاجة إلى القيم المشتركة: وهي أنّ لدى كل من المدير والموظفين قيما مشتركة عن كيفية القيام بالأمور، ومعايير السلوكيات المناسبة وغيرها هذه القيم المشتركة تقلل من مخاطر أن يؤدي التمكين إلى قيام الموظفين بقرارات فيها مخاطرة وغير منسجمة مع مصلحة المنظمة أو يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بالمنظمة أو أفرادها، وبالعكس ذلك فإنّ الموظفين غير الموثوقين يمكن أن يستغلوا التمكين لمصلحتهم الشخصية ويؤدوا الى الإضرار بالمنظمة.

¹ مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص 81.

4. المنافع يجب أن تكون مشتركة: إحدى الطرق التي تجعل الرؤيا والقيم مشتركة واضحة وملموسة للموظفين هي المشاركة في المنافع. فمن خلال تمكين الموظفين يمكن تخفيض التكلفة، الإنتاج بنوعية عالية وبطاقة إنتاجية عليا، والموظفين أيضا يقومون بتطوير مهاراتهم وخبراتهم وينالون المزيد من فرض المشاركة والمسؤوليات، ومثل هذه الأمور تشجع الموظفين الآخرين على المشاركة.

5. يجب أن يثق ويؤمن المدير بموظفيه: هناك بديهية أساسية أنه لا يمكن الحصول على العوائد دون المخاطرة، فالعوائد التي يتم الحصول عليها من تمكين الموظفين كبيرة ولكن بالمقابل هناك نسبة من المخاطرة. ويمكن التقليل من هذه المخاطرة عن طريق التدريب الجيد للموظف والرؤية والقيم المشتركة، وثقة المدير بموظفيه. المدراء الذين يخافون من ارتكاب الأخطاء ولا يقبلون مسؤولية أعمال الآخرين الذين لا يقومون برقابة مباشرة عليهم سوف لن يتمكنوا من تمكين الموظفين

ويجب أن يدرك المدير أن دوره يتغير من الإشراف والرقابة إلى تدريب الموظفين والارتقاء بهم لمساعدته والمشاركة في تحمّل الأعباء والمسؤوليات.

6. الثقافة التنظيمية الكلية يجب أن تدعم فكرة المخاطرة: المنظمة التي تؤمن بالسيطرة والرقابة المشددة لن تتوفر فيها بيئة التمكين، كما أنّ المنظمة التي تقوم بمعاينة الموظف بشدة في حال ارتكاب الأخطاء ليس فقط تقضي على إمكانية تمكين موظفيها بل ومن إمكانية التقدّم والتطور من خلال التعلّم من الخطأ، لأن المشكلة ليس ارتكاب الخطأ بحد ذاته بل كيف حدث ولماذا وما الذي يمكن عمله لإصلاح هذا الخطأ هذه المرة وكيف يمكن تلافيه في المرات القادمة، هل يلزم الأمر برنامج تدريبي معيّن؟... فهذا ما تريده المنظمة أن تكون عملية تعليم مستمرة من أخطائها.

ثالثا: مستويات التمكين الإداري

إن تمكين العاملين كاستراتيجية إدارية لا يمكن بأي حال من الأحوال إحلالها بين عشية وضحاها، فهو يحتاج إعداد، وهيئة فكرية وسلوكية، في جميع مستويات الإدارة بدءا بالمديرين على اختلاف مسمياتهم إلى العاملين في كافة المراكز الوظيفية. ولتحقيق النجاح في ذلك يؤكد الباحثون والممارسون على أهمية المرحلية والتدرج في التطبيق¹ حيث قسمت دراسة (Daft، 2001) التمكين إلى أربعة مستويات موضحة كما يلي:²

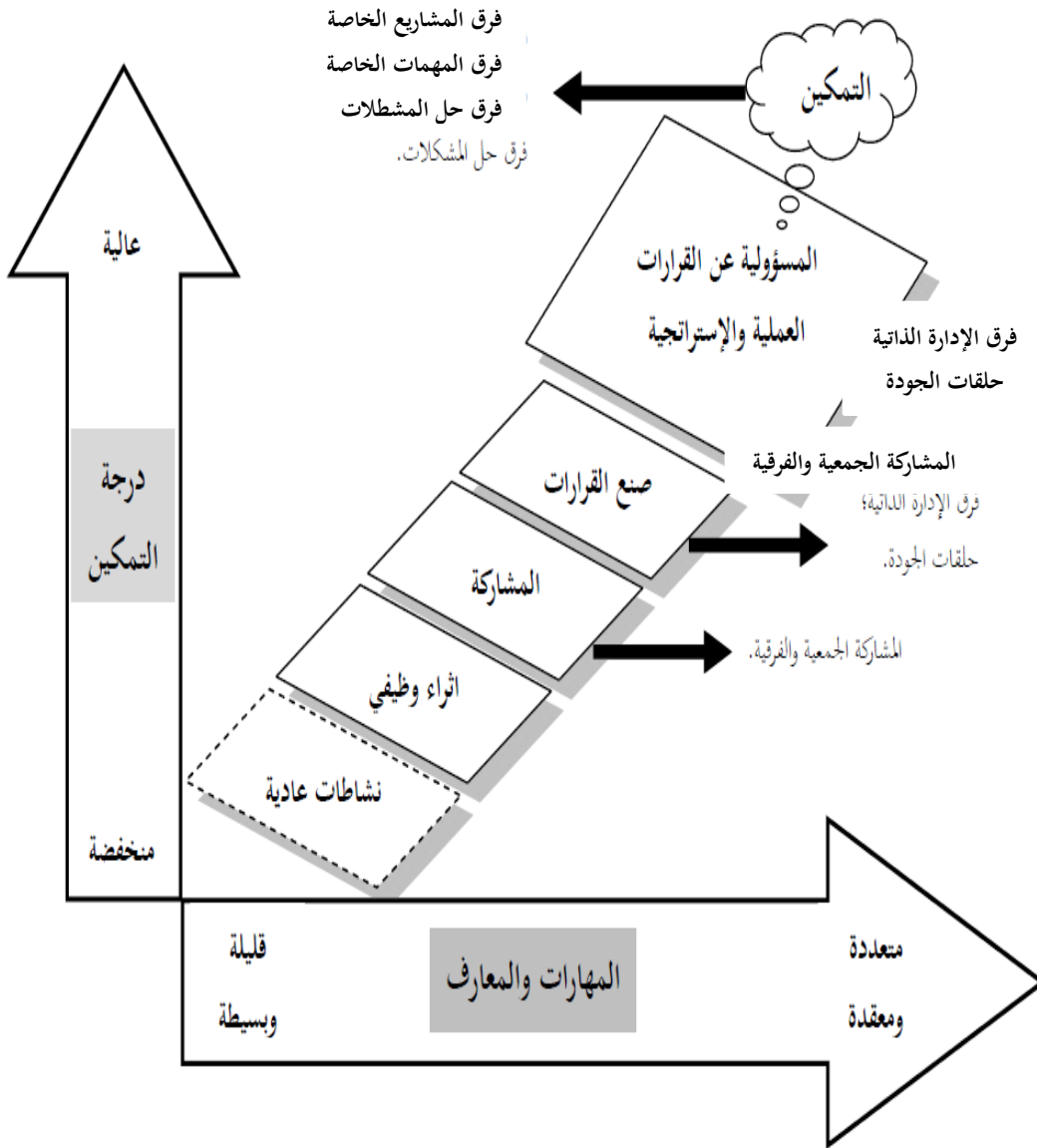
- **المستوى الأول:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين، وذلك من أجل تدعيم مسؤولياتهم وارتباطهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم؛
- **المستوى الثاني:** ويتضمن تشجيع العاملين على تقديم المقترحات؛
- **المستوى الثالث:** ويشتمل على منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة فرصة المشاركة في صنع القرارات، ومسؤولية إنجازها، وبخاصة من ينال منهم ثقة الإدارة؛
- **المستوى الرابع:** ويتضمن تشكيل فرق العمل بأنواعها وتزويدها بمختلف الموارد ومتطلبات الدعم. ومنها: حلقات الجودة، والفرق الوظيفية المتقاطعة، بالإضافة إلى فريق المهمات الخاصة، وفريق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتية القيادة، وانتهاء بتشكيل فريق المشاريع الخاصة

ويعبر Daft عن ما سبق بمسمى سلسلة التمكين، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

¹ حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص31.

² محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص125.

الشكل رقم(1-1):سلسلة التمكين.



المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2015، ص126.

نلاحظ من الشكل السابق أن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المؤسسة، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على مستوى أفراد مجموعات العمل، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار الأفضل بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.

الفرع الثالث: أساليب وأشكال التمكين

أولاً: أساليب التمكين الإداري

اقترحت دراسة **Lashley** هذه الأساليب للتمكين الإداري مثل:¹

- **التمكين من خلال المشاركة:** ويهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
- **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.
- **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداؤهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، أي إن محاولة تحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.
- **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:** لأنّ البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

ثانياً: أشكال التمكين الإداري

تشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين قد يأخذ أشكالاً عدة، ولتبيان ذلك سنعمد على عرض التصنيف الذي قدمته دراسة (ماركو، 2011) والذي تلخص من خلاله أشكال التمكين في النقاط الآتية:²

- قد تأخذ عملية التمكين الطابع الرسمي أو قد تكون غير رسمية، فالتمكين الرسمي يستند إلى اللوائح والسياسات والتعليمات الداخلية التي تصدرها المؤسسة وتصر على تطبيقها والالتزام بها، أما التمكين غير الرسمي فيشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم الأفكار والاقتراحات للمشرفين؛
- كذلك عملية التمكين قد تكون طوعية أو قانونية، ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية أو ذاتية نابعة من فئات المؤسسة والقائمين عليها بضرورة إشراك العاملين وتفعيل دورهم، أي دون أن تستند إلى أي أسس وضوابط قانونية. أما في عملية التمكين القانونية فنجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين، ويظهر هذا على

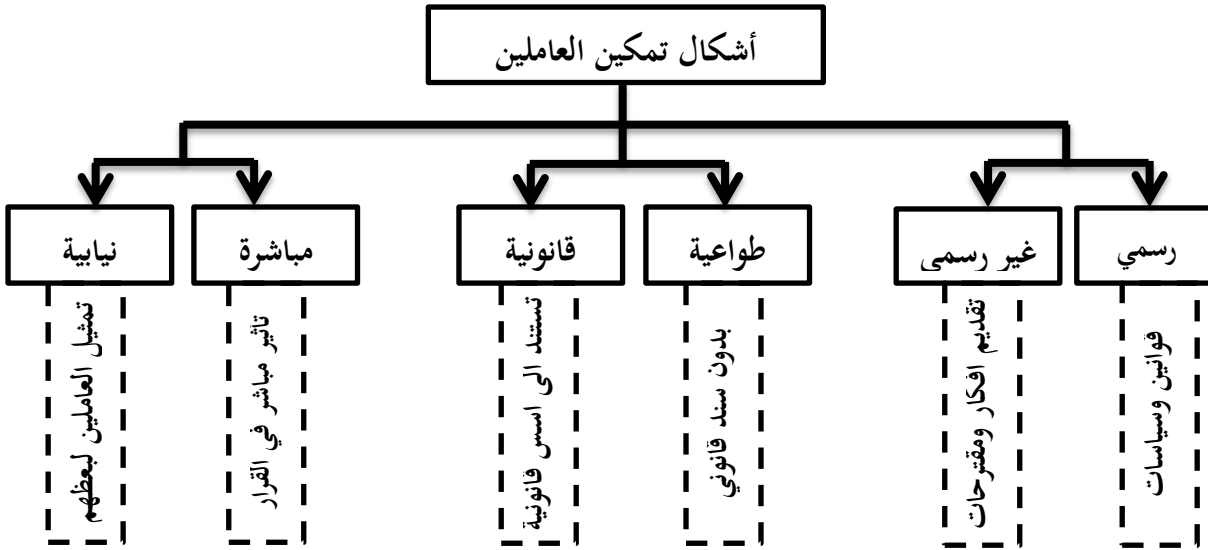
¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2005، ص 9.

² ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص 80-81 (بتصرف).

نحو واسع في أوروبا والدول الغربية، حيث نجد العديد من القوانين المشرعة للتمكين، وفقا لما يصطلح على تسميته "بالتحديد المشترك للقرارات"

- كذلك قد تكون عملية التمكين مباشرة أو نياية، حيث تظهر عملية التمكين المباشر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات، أما عملية التمكين النياية فتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليه أعلاه. ويمكن توضيح أشكال التمكين السابقة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): أشكال تمكين العاملين.



المصدر: محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص71.

الفرع الرابع: مبادئ التمكين، نتائجه وأبعاده

أولاً: مبادئ التمكين الإداري

إن نقطة الانطلاق في تحقيق التمكين تكون من خلال معرفة مبادئه والأهم الاقتناع بها وبأهميتها. وفي هذا الصدد قدمت دراسة (Stirr, 2003) بتقديم سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف مبدأ من المبادئ الأساسية للتمكين، وهي:¹

- **Education (تعليم العاملين):** حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

- **Motivation (الدافعية):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- **Purpose (الغرض):** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها، والأهم أهدافها، حيث إن صلب التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- **Ownership (الملكية):** في هذا الصدد اقترح Stair معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة أحرف يسميه (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المساءلة} = \text{الانجاز}$$

$$\text{Authirity} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

- ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحاً لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
- **Willingness to Change (الرغبة في التغيير):** إن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيراً عما كان سائداً من ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول إلى النتائج المرجوة.
- **Ego Elimination (نكران الذات):** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وموجهين. ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لا بد وأن يتميز المديرين بنكران الذات.
- **Respect (الاحترام):** إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود التمكين.

ثانياً: نتائج التمكين الإداري

أشار (ملحم، 2006) إلى إن التمكين يحقق نتائج للموظف والمنظمة والزبائن وهي كالاتي:¹

1. نتائج خاصة بالعاملين:

- ✓ تحقيق الانتماء.
- ✓ المشاركة الفاعلة.

¹ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي وتحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص155

✓ تطوير مستوى أداء العاملين.

✓ اكتساب المعرفة والمهارة .

✓ المحافظة على الموظف من قبل المنظمة .

✓ شعور الموظف بمعنى الوظيفة.

✓ تحقيق الرضا الوظيفي.

2. نتائج التمكين الخاصة بالمنظمة:

✓ زيادة ولاء العاملين للمنظمة

✓ تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

✓ زيادة فرص الابداع والابتكار .

✓ مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.

✓ تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة الوقتية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

✓ تحسين العلاقة بين العاملين .

3. نتائج خاصة بالزبائن:¹

✓ السرعة في إنجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم.

✓ كسب ولاء العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل من الزبائن .

✓ الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة .

4. نتائج التمكين على مستوى الربحية: بديهيًا، يعد تحقيق مستوى معين من الربحية من بين الأهداف الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية، فبدون أرباح لا تستطيع البقاء والاستمرار. لذا كان لا بد وأن يكون لأي برنامج تغيير أو استراتيجية إدارية تهدف المؤسسة الى تبنيتها آثار إيجابية على الربحية سواء على المدى القصير أو الطويل².

ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة والعاملين من خلال دراسة مقارنة على حالة بعض المتغيرات الوظيفية قبل وبعد التمكين، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين.

بعد التمكين	قبل التمكين
التحدي و الاختلاف	الخوف
التعلم مغامرة	التعلم مسؤولية
العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم	العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة
تدريب وتطوير مستمر	تدريب وتطوير محدود

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011، ص99.

² محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص101.

الترحيب بالتغيير والمبادرة به	تجنب التغيير
التغذية الرجعية ترى على أنها ضرورة	التغذية الرجعية ترى على أنها نقد
رؤية مشتركة قوية ومركزة	نقص الرؤية
السعي لحل المشاكل	تجنب المشاكل
الاتصال المفتوح، تبادل الافكار والمعلومات والمهارات	الاتصال المغلق
الثقة	الشك

المصدر: محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص100.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

ان دراسة التمكين تستدعي التعرف على ابعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، وكثير من الدراسات تناولت أبعاد التمكين، والجدول أدناه يحدد أبعاد التمكين . حيث تم الاعتماد على عدد من الدراسات النظرية السابقة لتحديد الأبعاد المختلفة لتمكين حسب نظر كل باحث.

الجدول رقم(1-3): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين .

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Downen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
5	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
6	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
7	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
8	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
9	Mullins	2005	المشاركة ، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
10	Chelladurai	2006	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.
11	الياسري و محمد	2007	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
12	Gupta	2008	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
13	Karzkoc & plmaz	2009	السلطة، التخصص، الموارد و الشخصية.
14	راضي	2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة.

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين ، لذلك تم الاعتماد على الأبعاد الأكثر اتفاقا في المراجع والدراسات السابقة، و فيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد، والتي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة كأساس لتقييم مفهوم التمكين بالمؤسسة محل الدراسة.

-البعد الأول: الاتصال والمشاركة بالمعلومات

ويقصد بما المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة (الرشودي، 2009)، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود (الجميلي، 2004) حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة

تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال 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 المستقبل (سلامة، 1999).¹

البعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف.

تشير الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:²

- وضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها.
- تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ذلك ضمان التصرف على وفق ما خطط له في إطار رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها.
- نظم الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات.

البعد الثالث: التفويض.

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة للممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. وهو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فُوض باتخاذها.³

¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص15.

² باسم عبد المحسن، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة - الرصافة، العدد 31، 2012، ص265.

³ قدري أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية لمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص20.

البعد الرابع: فرق العمل.

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقه تمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفرق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترضه. عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي (عارف، 2004).¹

البعد الخامس: تحفيز العاملين.

تسهم 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 الا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير اداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين (علافي، 2000) ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح .يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميلي، 2008).²

الفرع الخامس: مراحل، خطوات ومعوقات التمكين

أولاً: مراحل التمكين الإداري

دراسة (Doetsch & Davis، 2012) ترى بأن إحلال التمكين يمر بالمراحل الآتية:³

- **مرحلة التهيئة المبدئية:** ويتم فيها تحضير البيئة الداعمة للتمكين؛ وإزالة كافة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل منهم فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية على دراية واسعة بجيئيات ومتطلبات التمكين للإجابة على مختلف الأسئلة التي قد تطرح من قبل الأفراد؛
- **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** تحتاج هذه المرحلة إلى قائد يستطيع تجسيد دور المنسق بفعالية حيث أنه مطالب في هذه المرحلة بالاستماع للجميع من أجل جمع المعلومات والمعطيات ووجهات النظر لتحليلها وتحويلها إلى أهداف مضبوطة بمداول زمنية، أيضاً يجب عليه هنا أن يوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم من أجل تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها وتبني محاولات العاملين لحلها بما يعزز شعورهم بالأهمية والتمكين؛
- **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتطلب توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برامج التمكين، بالإضافة إلى مختلف التقنيات والأدوات التي من شأنها أن تسهم في تبسيط العمل؛
- **مرحلة التطوير :** وفي هاته المرحلة يتم اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير، بحيث تصبح فرق العمل مدارة ذاتياً وتهدف أساساً إلى توجيه وتدعيم جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف، وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

¹ حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص15.

² حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ Goetsch، D. L. ; & Davis، S، B.، **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**، 7th Ed، USA : Pearson Education Limited، 2012، p: 188.

ثانياً: خطوات التمكين الإداري

حقيقة تبدو مراحل التمكين مفهوماً نظرياً من الصعب تجسيده واقعياً، وفي هذا الصدد قدمت دراسة (العتيبي، 2004) نموذجاً لخطوات التمكين تم اعتماده من قبل عدة باحثين وممارسين، وهو ما نعرضه من خلال الآتي¹:

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين هل هو لتحسين خدمة العملاء، أو لرفع مستوى الجودة، أو زيادة الانتاجية، أو لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أو لتخفيف أعباء العمل عن المدير.

2- التغيير في سلوكيات المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل مُمكنة تتصل بتعلمهم كيفية التخلي عن السلطة. فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على دعم والتزام المديرين، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية وأساسية نحو تنفيذ التمكين.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أهم التحديات بالنسبة للمديرين والعاملين، فالمدراء عادة لا يجذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها، لذا يفضل أن تحدد الإدارة العليا طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المدير المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي اتخذها العاملون باستمرار خصوصاً في بداية العملية حتى يتعودوا على التصرف الذاتي بفعالية.

4- تكوين فرق العمل: يعتبر العمل الفرقي من أسس مشروع التمكين، وعليه فالمطلوب من الإدارة هو تغيير فلسفة العمل من الاعتماد على العاملين بشكل فردي إلى تفعيلهم من خلال فرق العمل على اختلاف أهدافها ومسمياتها.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يتاح للمرؤوسين فرصة اتخاذ قرارات أفضل فهم بحاجة لنظم معلومات متجددة عن وظائفهم واتجاهات منظماتهم. وعليه يجب أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على إنجاز وتطوير أعمالهم، فكلما توفرت المعلومات بفعالية للمرؤوسين عن متطلبات أداء عملهم كلما ازدادت فعاليتهم.

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المدير الحرص على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة في كيفية انتقاء الأفراد بعيداً عن المحاباة والعشوائية وغيرها من الممارسات التي تهدد مشروع التمكين.

7- توفير التدريب: يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لمشروع التمكين، وعليه يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية متنوعة كمهارات حل المشاكل، وتقنيات الاتصال، وإدارة الصراع، ونظم الجودة، والعمل خلال فرق العمل... الخ وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوضيح التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين، حيث يحدد المدير للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يجب أن تتعلق أساساً بتطوير أداء العمل والتعلم والتطوير من أجل التمكين.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، فعلى سبيل المثال يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا بعضاً من برنامج التمكين بنجاح على مكافآت وشهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم وإنجاحهم للبرنامج.

10- عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة عدم استعجال النتائج، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن مشاركة جميع الأطراف في المنظمة.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 107-110، (بتصرف).

ثالثاً: معوقات التمكين الإداري

حاولت دراسة (Spreizer & Al، 1995) تلخيص أهم معوقات التمكين بعد تحليل ميداني معمق من خلال النقاط الآتية :¹

- انخفاض مهارات العاملين، لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف؛
- غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، لعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
- وجود نظام اتصال ضعيف داخل المنظمة لكثرة المستويات التنظيمية فيها؛
- وجود نظام قيادة تقليدي يتسم بالرقابة الصارمة التي لا تسمح بحرية التصرف وتحد من إبداع العاملين؛
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت والحوافز؛
- ضعف العلاقة بين العاملين، لغياب فرق العمل في بيئة وفلسفة عمل المنظمة؛
- مناخ تنظيمي غير صحي ينعكس سلباً على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.

ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح لنا أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

المطلب الثاني: أداء العاملين

تركز المؤسسات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المنظمات لغاياتها في النمو والبقاء، كما يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين .

الفرع الأول: تعريف الأداء ومحدداته

أولاً: تعريف الأداء.

وردت كلمة الأداء في معجم لسان العرب كمصدر للفعل أدى، أدى الشيء أوصله، والأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.²

ويشير مصطلح الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل مجهوداً كبيراً في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض.³

وأصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد To Perform بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط.⁴

¹ Spreitzer، G ، M. ; De Janasz، S، C. ; & Quinn، R، E.، **Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership**، Journal of Organizational Behavior، Vol.20، Issue.4، 1999، p ،515

² أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14 ، دار صادر، بيروت، لبنان، بدون سنة إصدار، ص2 .

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004 ، ص209 .

⁴ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص217.

وبصفة عامة يشير مصطلح الأداء إلى " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".¹

ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الأداء البشري هو ما يصدر عن العاملين أثناء قيامهم بعملهم من أجل تحقيق متطلبات الوظائف التي يشغلونها، ويمكن تحديده من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، السرعة والدقة في العمل، السلوك الوظيفي والشخصيات التي يتّصف بها الأفراد العاملون أثناء تأديتهم لأعمالهم، فالأداء البشري يحوي في مضامينه ما تحققه الموارد البشرية من إنجازات وأهداف كنتيجة لالتزامها الإيجابي بالقيام بمهامها ومسؤولياتها على الوجه المطلوب.²

ثانياً: محددات الأداء.

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تظافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابياً أو سلبياً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيما يلي:³

- **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى".⁴

وعرف تقييم أداء الفرد على أنه " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم".⁵ ومنه يمكن أن نقول بأن الأداء يتميز بالخصائص التالية:⁶

- أن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً؛

¹ نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات لسلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002، ص 170.

² فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ رابوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 210.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 285.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 294.

⁶ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 49.

- أهما عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تم أيضا بنقاط القوة التي جسّدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
- أهما لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الألت ازم بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛
- أنّ تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، إنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.

ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين

- إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وهذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم تسعى إلى تحقيق أهداف على مستوى المؤسسة ،المديرين و أخرى على مستوى العاملين، ويمكن إيجازها كمايلي ¹:
- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد بها؛
 - استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء ، وهذا من خلال إجراءات جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء؛
 - اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية ؛
 - المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية ، النقل والفصل والمكافئة... الخ؛
 - تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

ثالثا: أهمية تقييم أداء العاملين

تهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المؤسسة، المدير والفرد العامل التنفيذي.²

* أهميته على مستوى المؤسسة

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة ؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

* أهميته على مستوى المديرين

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

¹ الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 178.

² بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية-غرداية، مذكرة ماستر(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016، ص 35-36.

* أهميتها على مستوى العاملين

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤساء معنويًا.
- إجراءات تعديلات في الرواتب والأجور، هذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

الفرع الثالث: خطوات، مراحل وآلية تقييم أداء العاملينأولاً: خطوات تقييم أداء العاملين

تمر خطوات تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:¹

1- وضع معايير الأداء: يعتمد على ثلاثة أسس وهي:

- أ- التقييم المبني على النتائج: يركز على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل.
- ب- التقييم المبني على السلوك: يتم قيام سلوك العامل وأخذ بالاعتبار عند تقييم الأداء كإضباط العامل وعمل الفريق.
- ج- التقييم المبني على السمات: بموجب هذا النوع فإنه يتم تقييم العامل وخصائصه الشخصية كمهارات الاتصال، والاتجاهات الإيجابية.

2- إبلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دوراً أساسياً في عملية التقييم أن يقوم

بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة .

3- قياس الأداء الفعلي: يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع وتحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء.**4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** وفي هذه الحالة نجد ثلاث احتمالات وهي:

- الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير؛
- الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي أكبر من الاداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير؛
- الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير.

5- مناقشة النتائج مع العامل: فنجد هناك اتجاهين فالأول؛ يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع العامل، أما الاتجاه الثاني

يؤيد بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة

وتتبع كثيراً من المؤسسات سياسة مقابلة العامل الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ العامل بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، فمن خلال اجراء المقابلة التي تجري عادة من قبل ال رئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للعامل، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن تكون واضحة ومحددا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل العامل ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن تبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حوافز؛

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 257.

6- اقتراحات تحسين الأداء: الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته

لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتماداً على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر اشتراك العامل الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته.

ثانياً: مراحل تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل¹:

1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

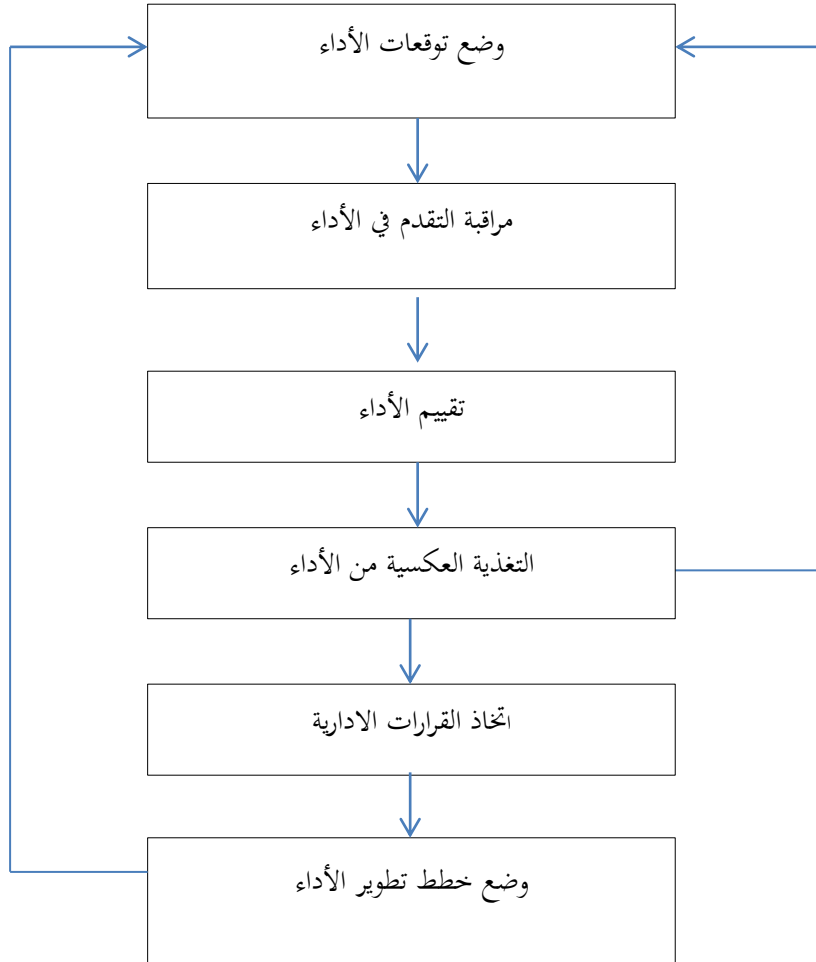
4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية ناعمة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، والفصل.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل، والشكل الموالي يوضح مراحل تقييم أداء العاملين.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 204-206.

الشكل رقم (1-3) : مراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص206.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري وأداء العاملين

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة وقد تم عرض هذه الدراسات وفق تتبع زمني من حيث الأحدث إلى الأقدم، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ونختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات وما أضافته إلى الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)**أولاً: الدراسات العربية**

01- دراسة محمد السعيد جوال (2015) بعنوان: "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية. وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. ومن أجل أن تنجح المؤسسة في تطبيق التمكين تحتاج إلى استراتيجية خاصة بما تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الاعتبار أهم مراحله ونماذجه، بالإضافة إلى أعباءه ومعوقاته.

كما توصلت الدراسة إلى أن السلوك الإبداعي عبارة عن الطريق الذي يبدأ من التفكير الإبداعي ليصل في النهاية إلى تقديم نواتج إبداعية ملموسة، كما أجمعت العديد من الدراسات التي اطلع عليها الباحث على العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين التمكين والسلوك الإبداعي، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، على عينة مشكلة من رُبع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث وزع (128) استمارة استبانة تحصل منها على (114) استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها قام بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي ساعد الباحث على القيام بالعديد من الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع، التمكين الهيكلي بمستوى متوسط، السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.

وانطلاقاً من هاته النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة التوصيات، أهمها: ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، ضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى كاف من التمكين الهيكلي، ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين قبل التفكير في النواتج الإبداعية¹

¹ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلى شلف، 2015.

02- دراسة القرشي (2014) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف".

هدفت الدراسة على أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي :دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف .واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (400) مفردة من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين .وقد استخدم الباحث اسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات، وذلك من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض.

وأشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العاملين في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة الطائف (الأطباء، هيئة التمريض، العاملين) حول أبعاد تمكين العاملين وضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة حول درجة ممارسات الأداء الوظيفي.

وكما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العاملين في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة الطائف حول (وضوح الغرض والمشاركة والأخلاقيات وحول الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) كأبعاد تمكين العاملين في تأثيرها على تحسين مستوى الأداء الوظيفي .¹

03- دراسة سمير سمران السلمي (2011) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة .ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الميداني، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) فرد من العسكريين (ضابط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة. كما استخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الإحصاء التحليلي (الاستدلالي) مثل قيمة مربع كاي (Chi-Square) للتحقيق من صحة فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (تدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري المتاحة حالياً في المنظمات العامة وهي تدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة و التفويض.²

¹ القرشي والحديدان، سليم وعبدالله، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف ،رسالة ماجستير، كلية التجارة ،جامعة بورسعيد، مصر، 2014.

² سمير سمران السلمي، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، 2011.

04- دراسة علي البلوشي (2008) بعنوان: "مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبانة تقيس المتغير المستقل في ستة مجالات (اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة، فاعلية الذات، الاستقلالية، و التأثير) أما المتغير التابع فقد قيس فيه ستة مجالات (بيئة العمل، الحوافز المادية و المعنوية، العلاقة مع الزملاء و العلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات، الاستقرار في العمل) . وبلغت عينة الدراسة 135 فرد من جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات (أبو ظبي، دبي، الشارقة)، وأظهرت النتائج بأن مستوى تحقق التمكين وإدراكه بالإضافة إلى الرضا الوظيفي جاء بدرجة كبيرة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين ومن التوصيات المقترحة العمل على تبني كليات الشرطة للأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس مع تقديم الحوافز المناسبة لذوي الأداء المتميز.¹

ثانيا: الدراسات الأجنبية

01- دراسة ل: شان (Chun Hui، 2013) بعنوان:

"and self – 'Effects of leader empowerment behaviors and followers' personal control' efficacy on in-role and extra-role performance".

حدّدت هذه الدراسة خمسة أصناف من سلوكيات التمكين القيادي (تحديد المعنى من العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرار، الثقة، الاستقلالية، تسهيل إنجاز الأهداف) ونوعين من الأداء الفردي (الرسمي والإضافي)، بحيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة لعينة مكونة من 315 موظف للتعرف على مستوى من أجل تقييم أداء الموظفين للدور الرسمي Midwestern التمكين لديهم و 53 من مديريهم في جامعة والإضافي بشكل إيجابي .وأشارت التوصيات إلى ضرورة تعزيز الثقة بين الموظف و المدير والالتزم في العمل لما لها من أثر في الأداء الفردي.²

02- دراسة ل: تي جان شو (Tea-Jun-cho، 2008) بعنوان:

"An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational in public organizations".

سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل للتمكين و الأداء الفردي، بحيث تشكلت عينة الدراسة من موظفين بالقطاع العام للعاملين في مدينة (City seoul)، وقد وزعت 400 استبانة على العاملين لقياس أبعاد التمكين لديهم، بالإضافة لـ 42 مديرا شاركوا في هذا البحث لتقييم أداء الموظفين لسلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التمكين النفسي و الهيكلي يؤثران بشكل إيجابي على سلوكيات الدور الرسمي وسلوك المواطنة كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي تؤكد على ضرورة القيام باختبارات الثبات والصلاحية للمقاييس المعتمدة في هذه الدراسة.³

¹ علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008

² Chun Hui، Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control، voice، and self –efficacy on in-role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model، Unpublished doctoral dissertation، school of business، Indiana university، 1994

³ Tae jan cho and Sue R .Faerman، An integrative Approach to empowerment (construct definition، measurement، and validation)، Public management review، Vol12، Issue1، 2010.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.أولاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة التي دارت حول موضوع البحث الحالي والمتمثلة في دراسات أجنبية وكذلك دراسات عربية، يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة مع أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لدور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية، نأمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية.

يتبين من الدراسات السابقة اهتمام المراجع الأجنبية بعلاقة التمكين الإداري بأداء العاملين عن المراجع العربية، وربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل السائد في بيئة العمل العربية، والخوف من التجديد والتغيير، ويتضح أيضاً من الدراسات السابقة إجماعهم على أهمية التمكين في المؤسسات العامة والجامعات وغيرها كمفهوم إداري جديد في المؤسسات التي تسعى للتغيير والتطور والإبداع، حيث تم الإنفاق على أهمية التمكين، وتم الاختلاف بربط التمكين بأبعاده المختلفة.

ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- إن أهم المجالات التي تم الاستفادة منها من قبل الباحثين في صياغة الجانب النظري والفرضيات لهذه الدراسة هي :
- أسهمت أكثر الدراسات في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها ؛
 - الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد متغيرات البحث الحالي والعينة المناسبة؛
 - الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وجدوى لاختبار فرضيات الدراسة الحالية؛
 - ساهمت و بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة؛
 - التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي؛

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل الامام بالحديث النظرية للموضوع عموما بحيث تطرقنا للإطار النظري للتمكين الإداري الذي يعتبر المتغير المستقل بدراستنا والذي تم تعريفه أنه: " الأسلوب الإداري الذي يقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والاندماج الفعلي في إدارة مؤسستهم وحل المشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم" وأداء العاملين الذي يعرف أنه: " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية"، وقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة سواء بالعربية والأجنبية التي لها صلة بالموضوع، كما أننا قمنا بعرض ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث الفترة الزمنية ومن حيث ربط متغيري الدراسة ببعضهم البعض. حيث تبين أن التمكين الإداري مصطلح إداري له أهمية في تحسين أداء العاملين، وأنه لا بد من مراعاة متطلبات نجاحه للوصول إلى الأهداف المرجوة وتوفير بيئة ومناخ مناسب لتطبيق التمكين .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

في شركة الاسمنت عين التوتة

وحدة تقرت

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية وأهم الدراسات السابقة في الموضوع، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين على عينة الدراسة وذلك بتقديم وصف لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءاً بمنهج الدراسة وفرضياتها وكذا التعرف على المصطلحات والمفاهيم وقياسها ووصف أفراد عينة الدراسة وخصائصها، وكذا الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المبحث الأول: المنهجية و الأدوات المستخدمة

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار منهج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحث للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة : تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة من خلال وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعدنا على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها. قصد التعرف على دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- من خلال استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات الصلة، والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: وهي المصادر التي تتضمن معلومات أقرب ما تكون للحقيقة وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة التي ووزعت على موظفين شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة : مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من موظفين مؤسسة شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت وهي مؤسسة ذات الأسهم تقع بمنطقة النشاط الصناعي بتقرت مختصة في تعبئة و توزيع الاسمنت والشكل الموالي يوضح بطاقة فنية عن المؤسسة

الشكل رقم (2-1): بطاقة فنية لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-

اسم المؤسسة: شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت SCIMAT U.C TGGT

عنوان المؤسسة: شارع 5 جويلية ص ب 52

تأسست المؤسسة: فيفري 1972

الشكل القانوني: مؤسسة ذات أسهم.

نوعية النشاط: تعبئة وتوزيع الإسمنت.

قطاع نشاط المؤسسة: قطاع تجاري.

توزيع النشاط: تغطي الوحدة كل من ولايات ورقلة و إليزي و الوادي.

مركز البيع : تتكون الوحدة من اثني عشرة مراكز بيع وهي: تقرت، ورقلة، إليزي، جانت، برج الحواس، عين أميناس، برج

عمر إدريس، الدبداب، المغير، البرمة، الحجيرة، جامعة.

عدد العمال: تشغل الوحدة عدد عمال يقدر بـ : 81 عامل تابع للمؤسسة و 48 تابعين لمؤسسة الأوراس للأمن و

الخدمات ASS.

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار العينة كاملة باستثناء العمال الذين كانوا في حالة غياب أثناء فترة الدراسة أو تعسر الاتصال بهم لأسباب أخرى حيث بلغ عدد العمال الإجمالي في المؤسسة محل الدراسة 81 عامل منها 13 اناث وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 65 استبيان على العمال في الوحدة و مختلف مراكز البيع التابعة لها ، و الذين يمثلون مجتمع الدراسة ، وتم استرجاع 63 استبيان وهو ما يعادل نسبة 96.93%. أما الإستبانات المستبعدة فبلغ عددها 4 إستبانات، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (2-1): توزيع عينة الدراسة

عدد الإستبانات	التوزيع	المسترجع	المستبعد	النهائي
المجموع	65	59	4	2
النسبة	%100	%90.77	%6.15	%3.08

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لتوزيع الإستبانات

رابعاً: خصائص عينة الدراسة: سنتناول الخصائص الشخصية للعاملين في عينة الدراسة من خلال أربعة أبعاد أساسية هي النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، و الخبرة حيث وبعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-2): تلخيص النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	فئة الجنس
4,81%	48	ذكور
18.6%	11	اناث
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول (2-2) يمكننا القول بأن الغالب على عينة الدراسة هم الذكور بما نسبته %81.4 في حين أن نسبة الإناث بلغت %18.6 ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات و طبيعة العمل في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، وبالأخص الجوانب التقنية والفنية حيث تعتبر في بيئة الأعمال الرجالية بالدرجة الأولى.

2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (2-3): تلخيص النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة	التكرار	فئات العمر
%5,1	3	30 سنة فأقل
%67,8	40	بين 31 و 40 سنة.
%18,6	11	بين 41 و 50 سنة.
%8,5	5	أكثر من 50 سنة.
%100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من خلال الجدول (2-3) لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية، إلى أن 40 موظف أعمارهم (بين 31 سنة و 40 سنة) وهي أكبر فئة بالمؤسسة هذا دلالة على أنهم ذوي خبرة عالية وأغلبيتهم من جيل الشباب بنسبة 67.8%، ثم تليها الفئتان التي أعمارهم (بين 41 سنة و 50 سنة) فهذا دلالة على أن من جيل الشباب ومن ذوي الاقدمية في هذه المؤسسة، وذلك بنسبة 18.6% أما بالنسبة للموظفين التي أعمارهم أكثر من 50 سنة فأكثر فهي نسبة ضعيفة نوعا ما وذلك يدل على أنه في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، لا يوجد عدد كبير من الأشخاص الكبار .

3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-4): تلخيص النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
45,8%	27	ثانوي فأقل
52,5%	31	جامعي
1,7%	1	أخرى
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2-4) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، أن 52.5% من المستجيبين يحملون شهادة جامعية وذلك يدل على أن أغلب الموظفين في هذه المؤسسة يحملون شهادات ومستوى تعليمي عالي، في حين شكلت نسبة 45.8% من الموظفين ذوي المستوى التعليمي ثانوي فأقل وهي نسبة مرتفعة نوعا ما وهذا دليل على أن الكفاءات والمهارات البشرية في هذه شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، ذات مستوى جامعي هي أكبر نسبة.

4- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-5): تلخيص النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة
11,9%	7	اقل من 5 سنوات
50,8%	30	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
25,4%	15	من 11 سنة إلى 15 سنة
11,9%	7	أكثر من 15 سنة
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

توضح المعلومات الموجودة في الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، حيث شكلت استجابات الموظفين (من 5 إلى 10) سنوات بنسبة 50.8% وهي نسبة مرتفعة وهذا دلالة على أن هناك استقطاب ودخل عدد كبير للموظفين في تلك السنوات على هذه المؤسسة وهم ذو أقدمية متوسطة، تليها بعد ذلك فئة الموظفين ذوي الاقدمية (من 11 إلى 15) سنة بنسبة 25.4% وبالتالي يمكننا القول بأن أكثر من (75%)

من العاملين في عينة الدراسة مؤهلين للتعاطي أكثر إذا توفرت الظروف البيئية الملائمة. وهذا دلالة على أن هناك موظفين ذو أقدامية وكفاءة وخبرة، وأخيراً تليها فئة أكثر من 15 سنة و الفئة اقل من 5 سنوات وهي نسبة ضعيفة وهذا دلالة على أن العمال ذو أقدامية الكبيرة و الجدد اقل نسبة في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبانة، وذلك نظراً لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ.

أولاً: بناء أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) في مجال دور التمكين على أداء العاملين، وقد صمم الاستبيان وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق). و الهدف الأساسي من الاستبانة أن تكون شاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون ذات دلالة لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث حاولنا أثناء تطويرها الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، حيث قمنا بعرضها أولاً على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، ونظراً لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشككة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة و في الملحق قائمة الأساتذة المحكمين

انطلاقاً مما سبق، وبعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الإستبانة حيث جاءت في شكلها النهائي و المكونة من ثلاث أجزاء رئيسية كالآتي :

الجزء الأول : ويضم المعلومات الشخصية ممثلة في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس التمكين الإداري، والتي كانت عبارة عن خمسة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي :

* الاتصال والمشاركة بالمعلومات: وقد خصصنا له الفقرات التالية (1،2،3،4،5)

* الاستقلالية وحرية التصرف: وقد خصصنا له الفقرات التالية (6،7،8،9،10)

* التفويض: وقد خصصنا له الفقرات التالية (11،12،13،14،15)

* فرق العمل: وقد خصصنا له الفقرات التالية (16،17،18،19،20)

* تحفيز العاملين: وقد خصصنا له الفقرات التالية (21،22،23،24،25)

الجزء الثالث: و يتضمن المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين، وقد شمل هذا المتغير على 13 عبارة

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

قام الباحثان بالتأكد من ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ

المقياس الأول : التمكين الإداري

جدول رقم (2-6): قيم معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ للتمكين الإداري .

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
25	0.782

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول رقم (2-6) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.782 و هو اكبر من معامل 0.62 أي ثبات قوي مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يفسر عنها الاستبيان وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

المقياس الثاني : أداء العاملين

جدول رقم (2-7): قيم معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ لأداء العاملين .

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
13	0.829

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول رقم (2-7) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.829 و هو اكبر من معامل 0.62 أي ثبات قوي مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يفسر عنها الاستبيان وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

حاولنا في هذه الدراسة استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأجل تحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة.
- 2- معامل كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- 4- معامل الانحدار وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 5- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (F) للفرق بين أكثر من متوسطين.

كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته (وافق، محايد، غير موافق) ولتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال

$$\text{الخطوة} = \text{أكبر وزن} - \text{اصغر وزن} / \text{عدد البدائل} = 3 - 1 / 2 = 0.66$$

و الجدول التالي يوضح ترجيح إجابات المبحوثين

جدول رقم (2-8): مجال ترجيح إجابات المبحوثين .

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح	درجة المقياس المكافئ الأول	درجة المقياس المكافئ الثاني
المجال الأول	غير موافق	من 1 إلى 1.66	ضعيف	منخفض
المجال الثاني	محايد	من 1.67 إلى 2.33	متوسط	متوسط
المجال الثالث	موافق	من 2.34 إلى 3	قوي	عالي

المصدر: من اعداد الطالبين

المبحث الثاني: عرض النتائج و المناقشات

بعد أن تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، نمر الآن إلى عرض نتائجها وتفسيرها، حيث سنحاول في البداية دراسة مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، بناء على نتائج عينة الدراسة، ثم نمر بعد ذلك إلى محاولة تقدير مستوى أداء العاملين لديهم.

المطلب الأول: مناقشة النتائج والإحصائيات

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور التمكين، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لمحور التمكين الإداري و أداء العاملين .
الفرضية الأولى:

يوجد مستوى مقبول بين أبعاد التمكين الإداري في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- محل الدراسة. للإجابة على هذه الفرضية قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور التمكين، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي الاتصال و المشاركة ، الاستقلالية وحرية التصرف ، فرق العمل ، تفويض ، تحفيز العاملين

البعد الأول الاتصال والمشاركة بالمعلومات يبين الجدول الموالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات بعد الاتصال و المشاركة بالمعلومات .

جدول رقم (2-9): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال حديثة وفعالة.	2,83	0,461	قوي
02	تساهم مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل.	2,76	0,536	قوي
03	تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات لجميع العاملين لديها.	2,39	0,743	قوي
04	أحرص على تبادل المعلومات حول مشكلات العمل مع رؤسائي.	2,85	0,448	قوي

قوي	0,130	2,98	أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مني بدقة.	05
قوي	0.223	2.763	بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من خلال الجدول رقم (2-9) أن مستوى الاتصال و المشاركة بالمعلومات كان قوي لدى العاملين بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت- ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.763) و بانحراف معياري مقداره (0.223) أقل من الواحد يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

وقد احتلت كل العبارات مستوى قوي لكل فقرات هذا البعد من هاته النتيجة يمكننا القول أنها كافية للمستوى المطلوب، فالاتصال و المشاركة بالمعلومات تعتبر من دعائم التمكين الإداري ومركزاته، لذا نستنتج بأن أساليب وطرق الاتصال المشاركة بالمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة خاصة، وبين العاملين بصفة عامة في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت- قوية.

البعد الثاني الاستقلالية وحرية التصرف. يبين الجدول الموالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات بعد الاستقلالية و حرية التصرف.

جدول رقم (2-10): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	أناقش أفكارى مع الزملاء والمسؤولين بحرية.	2,90	0,357	قوي
02	أتصرف بحرية لاقتناص الفرصة التي تخدم المؤسسة.	2,73	0,520	قوي
03	أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول.	2,44	0,772	قوي
04	أسهم في تقديم مقترحات و آراء لتحسين العمل دون تردد أو خوف.	2,83	0,497	قوي
05	أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة.	2,97	0,183	قوي
	بعد الاستقلالية وحرية التصرف	2,773	0,204	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الاستقلالية و حرية التصرف بلغ متوسطه (2.77) و بانحراف معياري (0.204) باتجاه قوي ، وقد احتلت كل العبارات مستوى قوي بما أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت قوية هذا يعني أن الاستقلالية و حرية التصرف في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، قوي و أن العمال في المؤسسة يتمتعون بنوع من الاستقلالية في العمل و اتخاذ القرارات و تحمل نتائج العمل .

البعد الثالث التفويض. يبين الجدول الموالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات بعد التفويض .

جدول رقم (2-11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	لدي الحرية في التصرف مع المشكلات التي تواجهني في عملي	2,54	0,625	قوي
02	يثق الرؤساء بالموظفين ويحملونهم المسؤولية في العمل.	2,58	0,700	قوي
03	تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية.	2,71	0,527	قوي
04	تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	2,75	0,512	قوي
05	يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه.	2,29	0,767	متوسط
	بعد التفويض	2,573	0,181	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول رقم (2-11) نلاحظ أن المتوسط العام لبعد التفويض بلغ متوسطه (2.57) وانحراف معياري (0.181) باتجاه قوي ، وقد احتلت كل العبارات مستوى قوي إلا العبارة الخامسة التي تنص: يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه باتجاه متوسط.

بما أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت قوية هذا يعني أن الاستقلالية و حرية التصرف في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- قوي.

البعد الرابع فرق العمل. يبين الجدول الموالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات بعد فرق العمل .

جدول رقم (2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدي (بمفردتي).	2,83	0,530	قوي
02	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا .	2,86	0,434	قوي
03	تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	2,80	0,484	قوي
04	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.	2,98	0,130	قوي
05	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بيني وبين زملائي في العمل.	2,85	0,448	قوي
	بعد فرق العمل	2,864	0,223	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن المتوسط العام لبعد فرق العمل بلغ متوسطه (2.864) وانحراف معياري (0.223) باتجاه قوي ،

وقد احتلت كل العبارات مستوى قوي بما أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت قوية هذا يعني أن بعد فرق العمل في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- قوي .

البعد الخامس تحفيز العاملين. يبين الجدول الموالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة لبعد تحفيز العاملين .

جدول رقم (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي.	1,78	0,721	متوسط
02	أنال الثناء والتقدير من المسؤولين على المجهودات التي أبذلها	2,44	0,794	قوي
03	تعد كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية.	2,32	0,860	متوسط
04	أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء.	2,83	0,497	قوي
05	نظام الترقيات في المؤسسة عادل بين العاملين.	1,73	0,868	متوسط
بعد تحفيز العاملين				
		2,220	0,465	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول رقم (2-13) نلاحظ أن المتوسط العام لبعد تحفيز العاملين بلغ متوسطه (2.220) وانحراف معياري (0.465) باتجاه متوسط، وقد احتلت اغلب العبارات مستوى متوسط إلا العبارتين الثانية التي تنص على "أنال الثناء والتقدير من المسؤولين على المجهودات التي أبذلها" كانت بمستوى (2.44) قوي و نستنتج منها أن المسؤولين يقدرون و يشكرون العمال على المجهودات التي يبذلونها والعبارة الرابعة التي تنص "أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء". كانت بمستوى (2.83) قوي و هي تبين أن هناك تعاون بين العمال فيما بينهم في حل مشاكلهم .

بما أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت قوية هذا يعني أن بعد فرق العمل في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- متوسط .

الجدول الموالي يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة لإبعاد التمكين الإداري

جدول رقم (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد التمكين.

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
قوي	3	0.223	2.763	الاتصال و المشاركة بالمعلومات	الأبعاد
قوي	2	0.204	2.773	الاستقلالية و حرية التصرف	
قوي	4	0.181	2.573	التفويض	
قوي	1	0.223	2.864	فرق العمل	
متوسط	5	0.465	2.220	تحفيز العاملين	
قوي	-	0.336	2.639	التمكين الإداري	المتغير

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

بناء على هذه النتائج من الجدول رقم (2-14) فإن مستوى التمكين الإداري في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، لدى العاملين كان قوي إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (2.639) بانحراف معياري مقداره (0.336) ومن حيث ترتيب أبعاده التي جاءت اغلبها بمستويات قوية ، فقد جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى، ويليه بعد الاستقلالية وحرية التصرف في المرتبة الثانية، ويليه بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات في المرتبة الثالثة، ويليه بعد التفويض في المرتبة الرابعة، ويليه بعد تحفيز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة.

وكتعليق يمكننا القول كنتيجة جوهرية أن بيئة العمل في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، تدعم بشكل كبير مستوى التمكين الإداري المرتفع لدى العاملين، حيث تتسم بالعديد من المميزات التي تنمي من قدرات العاملين، الأمر الذي قد ينعكس على أدائهم بشكل جيد.

الفرضية الثانية

هناك مستوى عالي لأداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، للإجابة على هذه الفرضية قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المثلثة لأداء العاملين و المبينة في الجدول الموالي .

جدول رقم (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل .	2,97	0,260	عالي
02	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي.	2,83	0,422	عالي
03	لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب مني بكفاءة.	2,95	0,289	عالي
04	أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير.	2,93	0,314	عالي
05	أتلقي عبارات الشكر من مسؤولي المباشر في حال إنجاز العمل بسرعة	2,42	0,792	عالي
06	استمتع بوقتي في العمل.	2,63	0,667	عالي
07	أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل.	2,97	0,183	عالي
08	لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي.	2,54	0,727	عالي
09	أقدم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	2,90	0,305	عالي
10	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى .	2,80	0,550	عالي
11	أقدم العون والمساعدة لزملائي في إنجاز العمل.	2,97	0,183	عالي
12	يساهم التدريب في تطوير مهاراتي وخبرتي باستمرار.	2,83	0,461	عالي
13	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا لتحسين أدائي في العمل.	2,93	0,314	عالي
	أداء العاملين	2,820	0.178	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) أن مستوى أداء العاملين كان عالي لدى العاملين بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المقياس إذ بلغ (2.820) و بانحراف معياري مقداره (0.178) وقد احتلت كل عبارات مقياس أداء العاملين مستوى عالي في كل فقراته.

من هاته النتيجة يمكننا القول أن مستوى أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- عالي .
الفرضية الثالثة :

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين".

نص الفرضية : H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و أداء العاملين

H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و أداء العاملين

لاختبار الفرضية الصفرية نستخدم معامل الارتباط لبيرسون بين التمكين الإداري و أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05

Corrélations			
		التمكين الاداري	أداء العاملين
التمكين الاداري	Corrélation de Pearson	1	،649**
	Sig. (bilatérale)		،000
	N	59	59
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	،649**	1
	Sig. (bilatérale)	،000	
	N	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

جدول رقم (2-16): قيم معامل الارتباط لبيرسون بين التمكين الإداري و أداء العاملين.

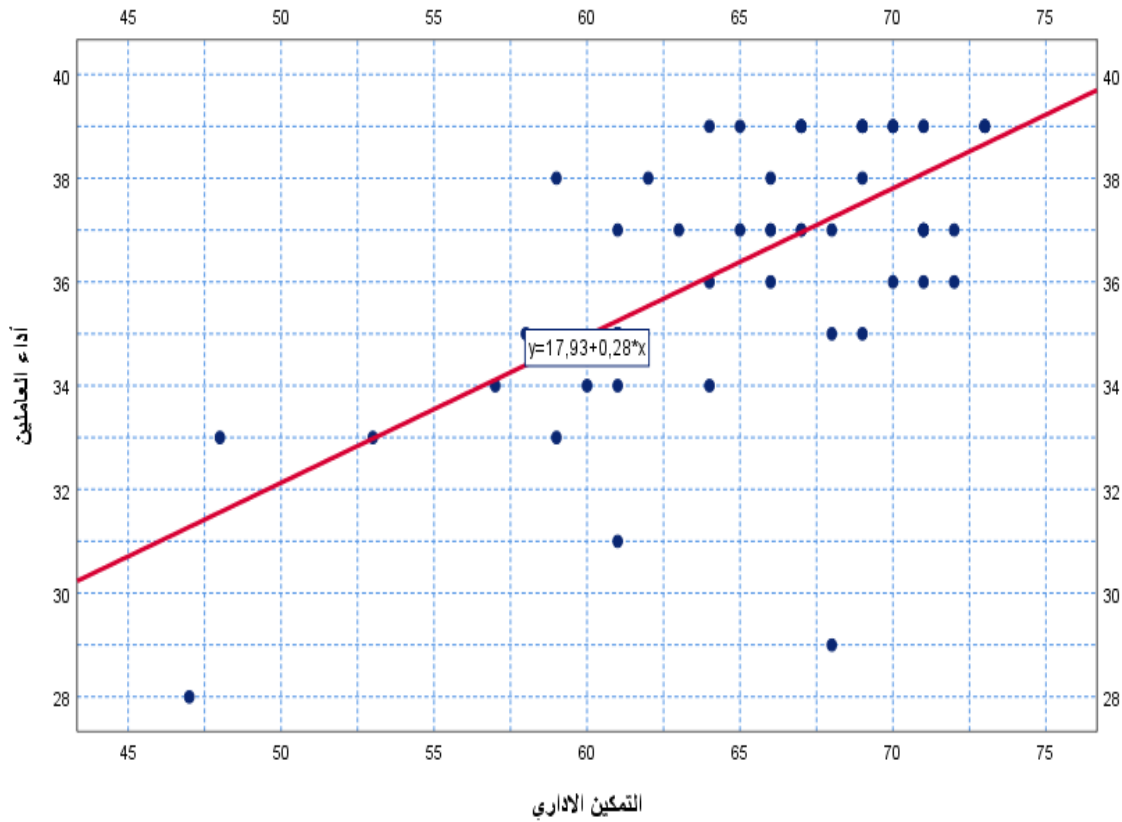
مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط لبيرسون بين التمكين الإداري و أداء العاملين
0.00	0.649

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول رقم (2-16) نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون بين التمكين الإداري و أداء العاملين يساوي 0.649 عند مستوى معنوية sig=0.00 و هي اصغر من مستوى المعنوية 0.05

و منه نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية H_1 التي تقول انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى التمكين الإداري و أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-2): معامل الارتباط لبيرسون بين التمكين الإداري و أداء العاملين



و الجدول التالي يبين معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد التمكين الإداري و أداء العاملين

جدول رقم (2-17): يبين معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد التمكين الإداري و أداء العاملين.

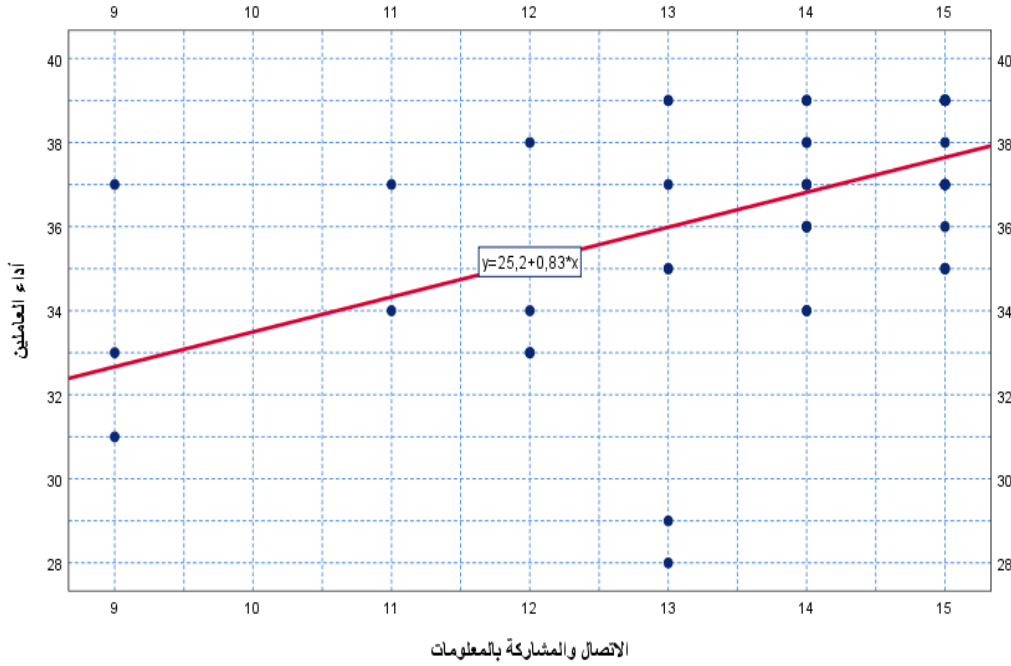
مستوى المعنوي sig	معامل الارتباط لبيرسون	أبعاد التمكين الإداري
0.000	0.518	الاتصال و المشاركة بالمعلومات
0.000	0.507	الاستقلالية و حرية التصرف
0.004	0.373	التفويض
0.000	0.449	فرق العمل
0.000	0.456	تحفيز العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

1- من الجدول رقم (2-17) نلاحظ ان معامل الارتباط لبيرسون بين البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري الاتصال والمشاركة بالمعلومات وأداء العاملين يساوي 0.518 عند مستوى معنوية sig=0.000 و هي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 و منه نستنتج انه توجد علاقة بين بعد الاتصال و المشاركة بالمعلومات و أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-.

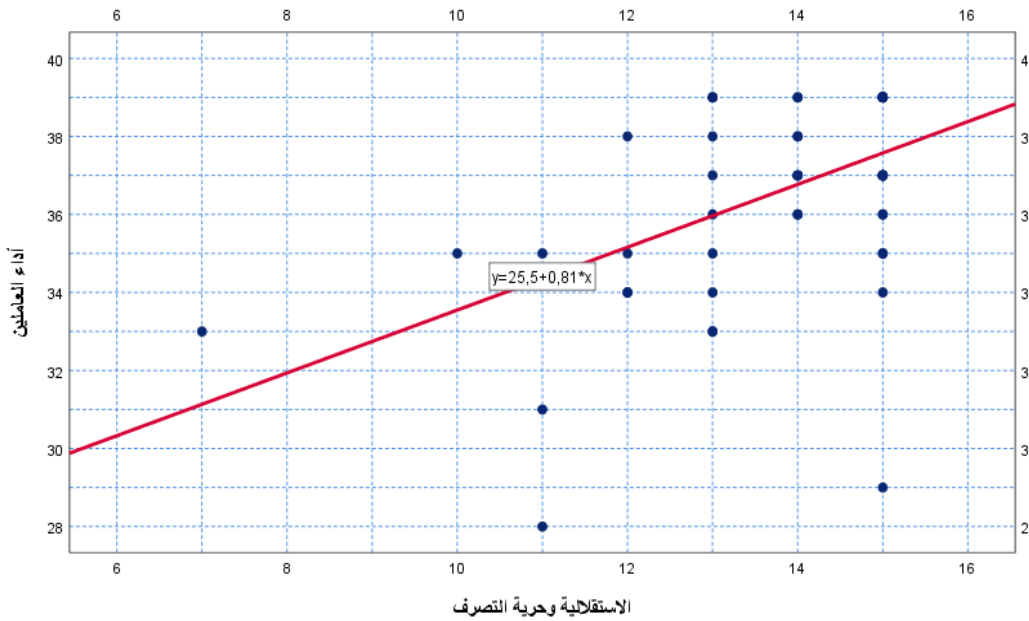
و الشكل البياني الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-3): معامل الارتباط لبيرسون بين الاتصال و المشاركة بالمعلومات و أداء العاملين



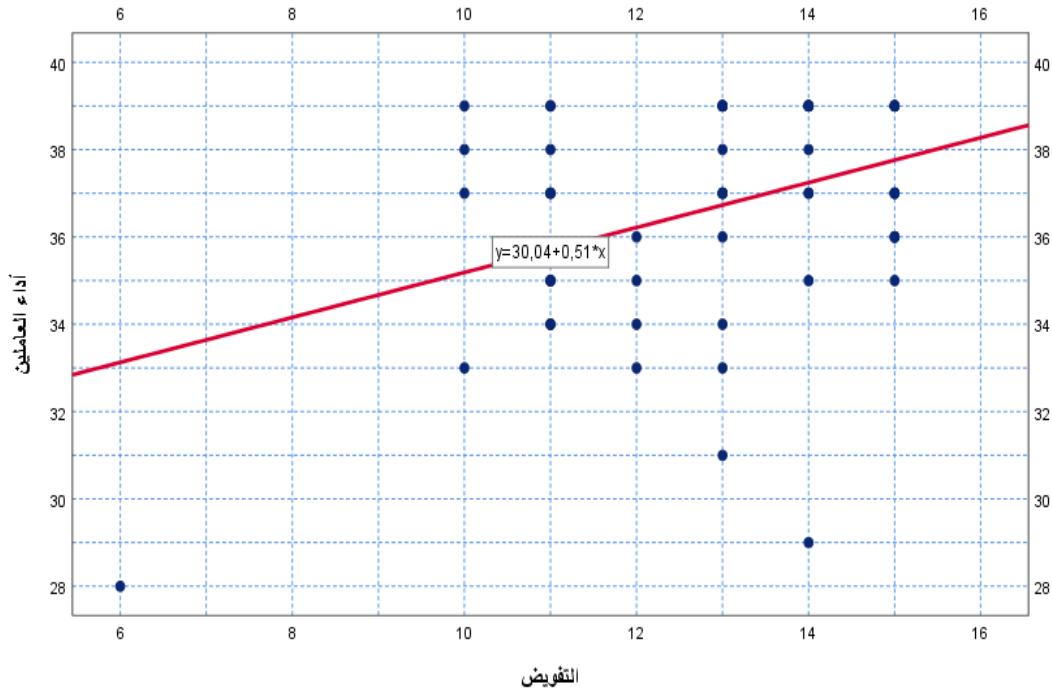
2- من الجدول رقم (2-17) نلاحظ ان معامل الارتباط لبيرسون بين البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري الاستقلالية وحرية التصرف وأداء العاملين يساوي 0.507 عند مستوى معنوية sig=0.000 و هي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نستنتج انه توجد علاقة بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف وأداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت- ، والشكل البياني الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (2-4): معامل الارتباط لبيرسون بين الاستقلالية وحرية التصرف و أداء العاملين



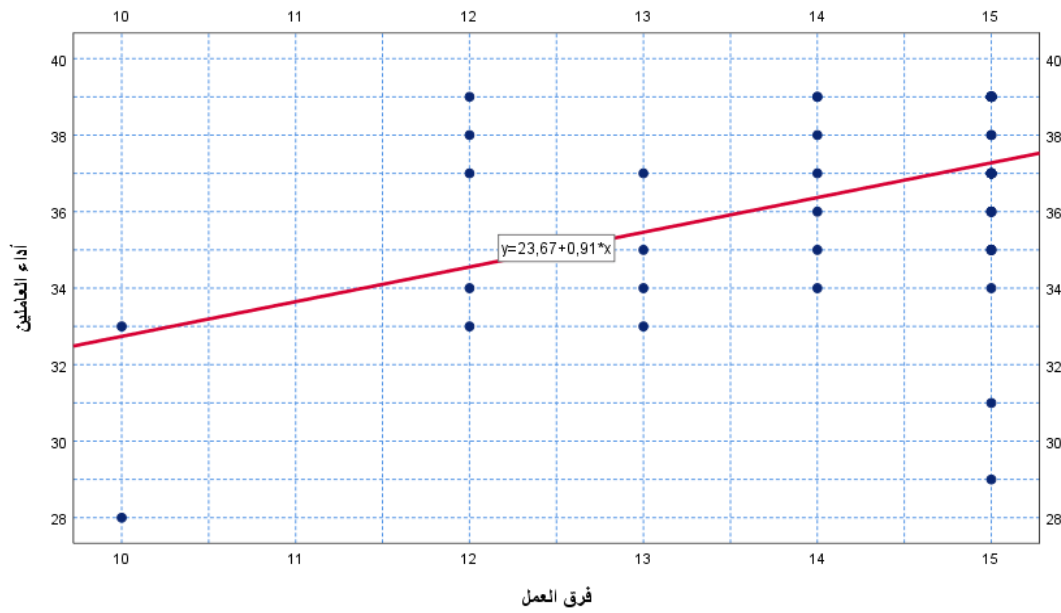
2- من الجدول رقم (2-17) نلاحظ ان معامل الارتباط لبيرسون بين البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري التفويض وأداء العاملين يساوي 0.373 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.004$ و هي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 و منه نستنتج انه توج علاقة بين بعد التفويض و أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت- و الشكل البياني الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (2-5): معامل الارتباط لبيرسون بين التفويض و أداء العاملين



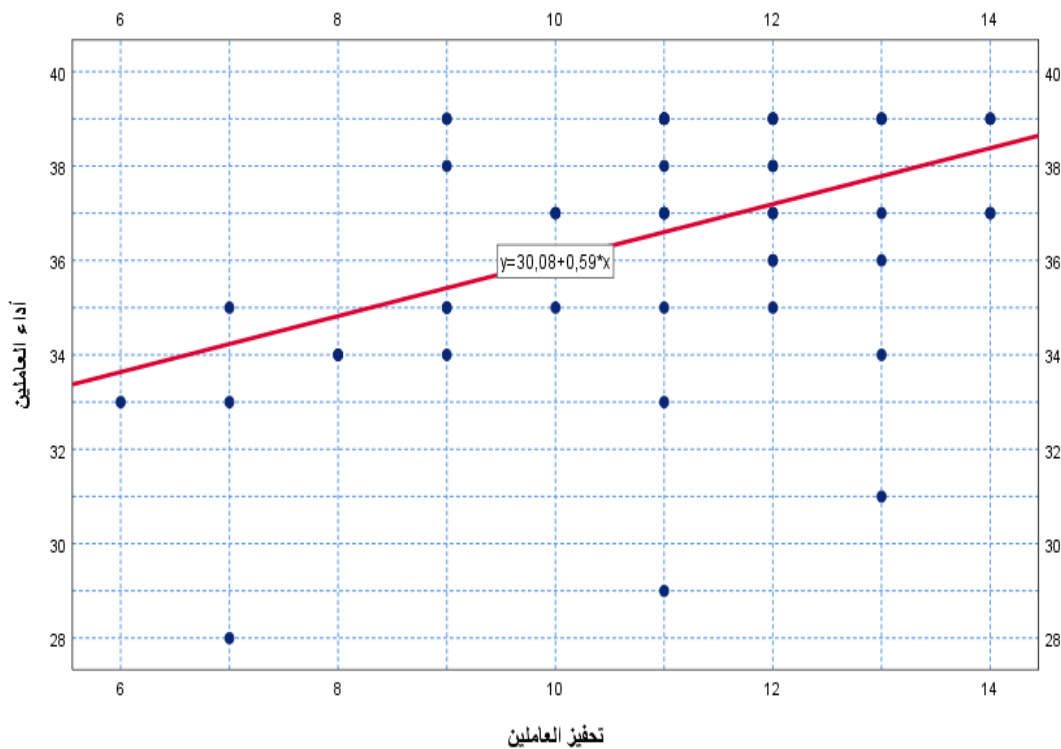
3- من الجدول رقم (2-17) نلاحظ ان معامل الارتباط لبيرسون بين البعد الرابع من أبعاد التمكين الإداري فرق العمل وأداء العاملين يساوي 0.449 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.00$ و هي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 و منه نستنتج انه توج علاقة بين بعد فرق العمل و أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، و الشكل البياني الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-6): معامل الارتباط لبيرسون بين فرق العمل و أداء العاملين



4- من الجدول رقم (2-17) نلاحظ ان معامل الارتباط لبيرسون بين البعد الخامس من أبعاد التمكين الإداري تحفيز العاملين و أداء العاملين يساوي 0.449 عند مستوى معنوية sig=0.00 و هي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 و منه نستنتج انه توج علاقة بين بعد تحفيز العاملين و أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، و الشكل البياني الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (2-7): معامل الارتباط لبيرسون بين تحفيز العاملين و أداء العاملين



تحليل الانحدار - طريقة التحليل للنموذج

1- جودة توفيق النموذج:

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	،678 ^a	،460	،409	1،945	2،163
a. Prédicteurs : (Constante) الاستقلالية وحرية التصرف					
b. Variable dépendante : أداء العاملين					

الجدول رقم (2-18): يبين جودة توفيق النموذج.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح R
	0.678	0.460	0.409

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول رقم (2-18) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع أداء العاملين والمتغيرات المستقلة الاتصال والمشاركة بالمعلومات و تحفيز العاملين يساوي 0.678 ومعامل التحديد يساوي 0.460 بمعنى أن المتغيرات المستقلة يستطيع تفسير بما يقارب 46% من تغيرات المتغير التابع والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.409.

2- اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

من أجل معرفة معنوية النموذج الكلية نستخدم الجدول التالي:

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	170،786	5	34،157	9،032	،000 ^b
	de Student	200،434	53	3،782		
	Total	371،220	58			

a. Variable dépendante : أداء العاملين
b. Prédicteurs : (Constante) ، تفيز العاملين، الاتصال والمشاركة بالمعلومات، التفويض، فرق العمل، الاستقلالية وحرية التصرف

جدول رقم (2-19): يوضح معنوية النموذج الكلية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	170,786	5	34.157	9,032	0.000
البواقي	200,434	53	3.782		
الكلية	371,220	58			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول رقم (2-19) نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي إلى 170.786 بدرجة حرية 5 ، وبتوسط مربعات الانحدار تساوي 34.157 ، وأما مجموع مربعات البواقي يساوي 200.434 ودرجة حرية 53 ، وبتوسط مربعات البواقي يساوي 3.782 .

ونلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 9.032 عند مستوى معنوية sig=0.00 وهي اصغر من مستوى معنوية 0.005 ومنه النموذج معنوي .

3- شروط الطريقة المستخدمة في تقدير الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

اختبار الاعتدالية للبواقي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
Unstandardized Residual	,127	59	,019	,927	59	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

جدول رقم (2-20): يوضح معنوية النموذج الكلية.

اختبار شايبرو-ويليك			
مستوى معنوية الاختبار sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	البواقي
0.002	59	0.927	

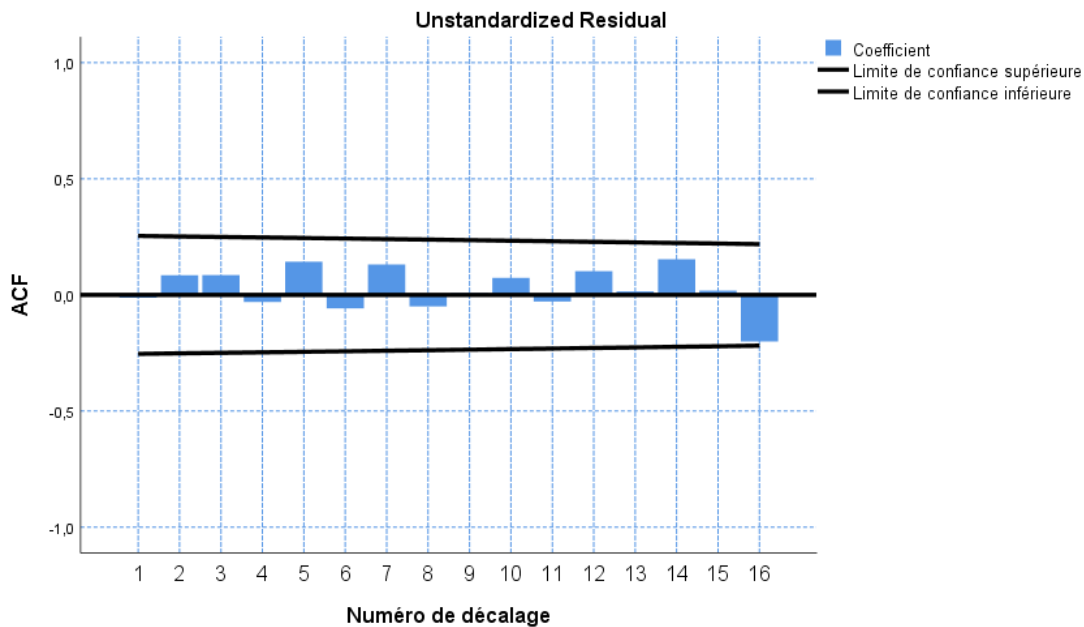
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 0.927 و بدرجة حرية 59 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.002$ و هي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 و منه نستنتج أن المعنوية متوفرة

اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية وبالتالي فان قيمة إحصائيات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T) و (F) و (R²) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته.

الشكل رقم (2-8): اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي



من الشكل السابق الذي يوضح دالة البواقي نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الذاتي للبواقي داخل مجال الثقة مما يعني أن البواقي مستقلة ذاتيا .

تجانس البواقي

إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الأمر الذي يجعل النتائج الاستدلالية الإحصائية مشكوك في صحتها.

وذلك من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار أن التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي.

خلاصة النموذج

جدول رقم (2-21): يبين خلاصة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و أداء العاملين.

توفر شروط الطريقة المستخدمة			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق			النموذج
اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الإعتدالية			المعامل الثابت B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
متجانس	مستقلة ذاتيا	متوفرة	متوفرة	معنوي	17.207	0.460	0.678	
X=17.207+0.678Y								معادلة النموذج
إن أبعاد التمكين الإداري تفسر ما يقارب 46% من تغيرات أداء العاملين والباقي تفسره متغيرات أخرى								

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى أحد العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

1 الجنس

H0 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس

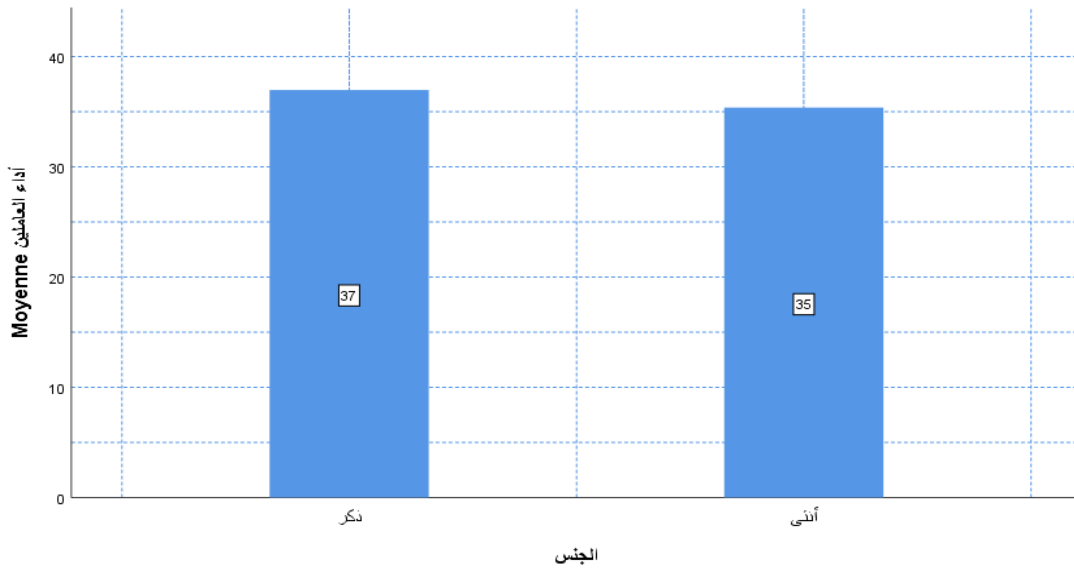
لاختبار الفرضية الصفرية نستخدم اختبار T

قيمة الاختبار t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig
1.929	57	0.059

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار $t=1.929$ بدرجة حرية 57 عند مستوى معنوية $sig=0.059$ و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و منه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-9): الفروق ذات الدلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس



2 العمر

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير العمر

H_1 توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر

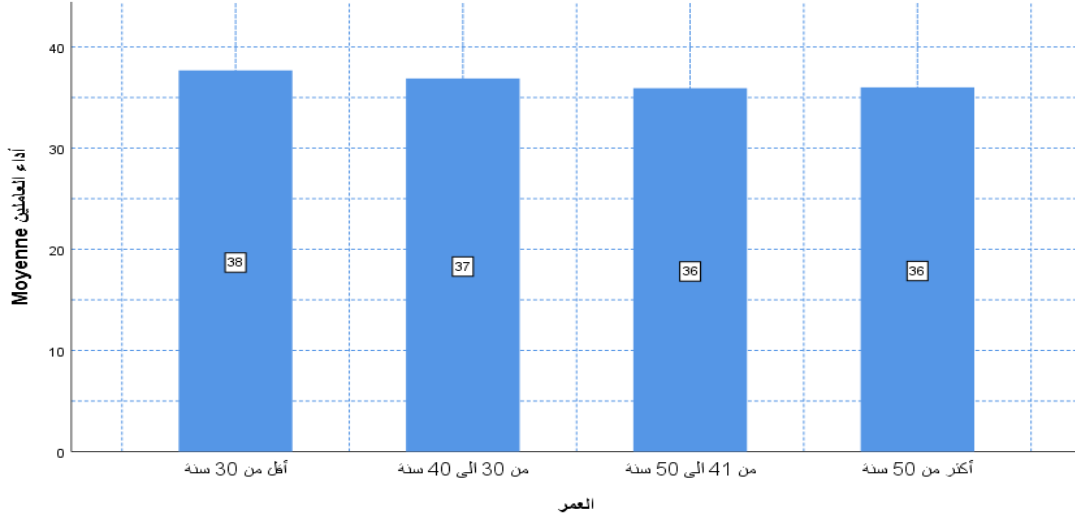
لاختيار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA

مستوى المعنوية sig	قيمة الاختبار F
0.568	0.680

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ ان قيمة الاختبار $F=0.680$ عند مستوى معنوية $sig=0.568$ و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-10): الفروق ذات الدلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير العمر



3- المستوى التعليمي

H0 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي

H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

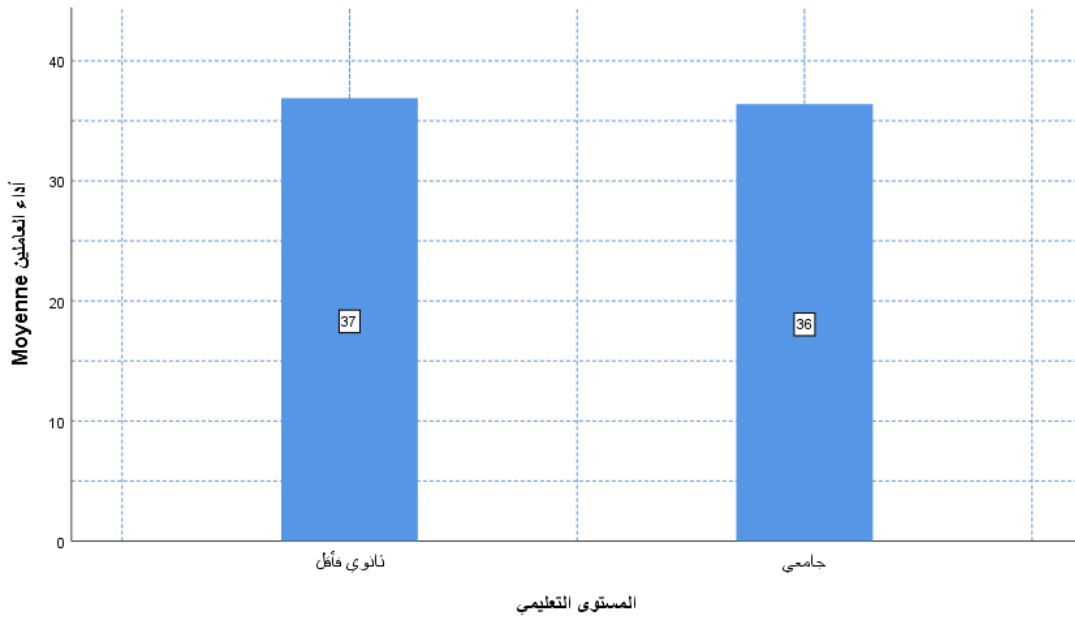
لاختيار الفرضية الصفرية H0 نستخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA

مستوى المعنوية sig	قيمة الاختبار F
0.441	0.777

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار $F=0.777$ عند مستوى معنوية $sig=0.441$ و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(2-11): الفروق ذات الدلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي



4- الخبرة المهنية

H0 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية

H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

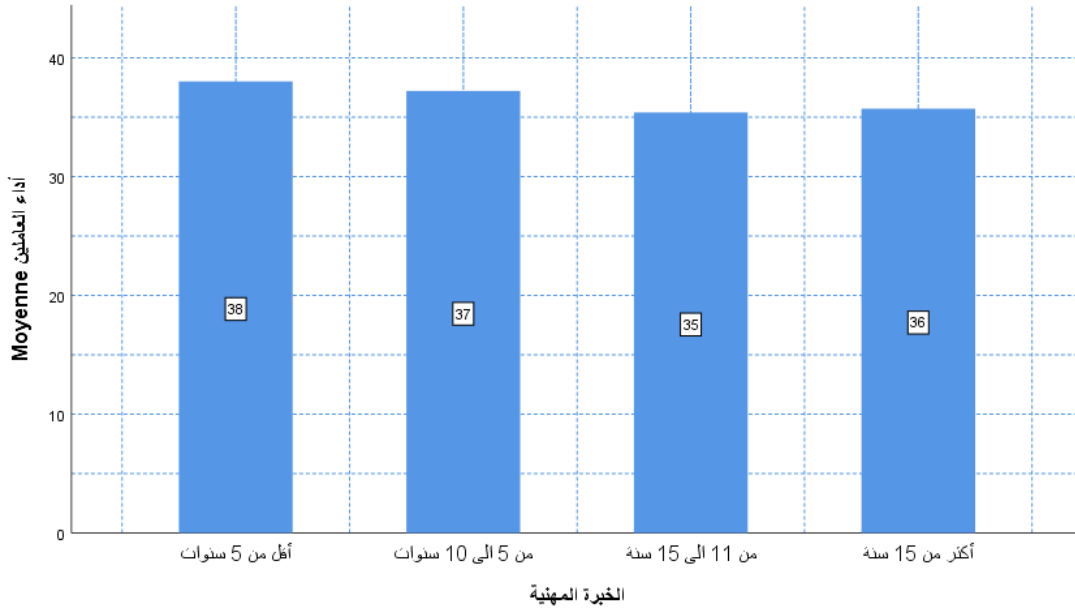
اختيار الفرضية الصفرية H0 نستخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA

مستوى المعنوية sig	قيمة الاختبار F
0.068	0.946

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار $F=0.946$ عند مستوى معنوية $sig=0.068$ و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(2-12): الفروق ذات الدلالة احصائية في أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية



خلاصة: لا توجد مخرجات ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة) وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل وتفسير بيانات عينة الدراسة عمال شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، حيث و تتمثل هذه النتائج في:

بالنسبة للمعلومات الشخصية

-أغلب موظفين شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، هو من جنس الذكور وذلك بنسبة 81.4% و هذا راجع إلى طبيعة نشاط الوحدة التجارية بتقورت لشركة الاسمنت عين التوتة وبالأخص الجوانب التقنية والفنية حيث تعتبر من بيئة الأعمال الرجالية بالدرجة الأولى.

-أغلب فئات موظفين عينة الدراسة يتراوح ما بين 30 و 40 سنة بنسبة (67.8%) و هي نسبة عالية تبين أن غالبية عمال الشركة من فئة الشباب و الذين يتميزون في هذه المرحلة بالقدرة الكبيرة من العطاء تليها العمال بين 40 و 50 سنة بنسبة تقارب 20% وهم من ذوي الخبرة و الكفاءة العالية

-المستوى التعليمي الغالب في هذه المؤسسة هو مستوى الجامعي وهو بنسبة (52%) أي أن غالبية عمال شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقورت-، من الفئة ذات المستوى العالي

- بالنسبة لعدد سنوات الخدمة السائدة في هذه المؤسسة هو أقل من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 50.8% تليها الفئة التي أقل من 15 سنة بنسبة 25.4% و هذا يبين أن فئة كبيرة تتعدى 75% من العمال ذو أقدامية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-.

بالنسبة للفرضية الأولى:

بالنسبة للفرضية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود مستوى قوي من التمكين الإداري في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، عند المتوسط الحسابي المرجح له (2.639) بانحراف معياري مقداره (0.336) و وجود مستوى قوي لكل أبعاد التمكين الإداري بنسب متفاوتة جاءت فرق العمل بأعلى نسبة وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأن هذا المستوى ب جيدا، خصوصا في ظل اتجاه العمل الإداري المعاصر إلى الاعتماد على فرق العمل كاستراتيجية أساسية للتطوير الإداري، و يمكن تفسير إلى أنه إدارة المؤسسة محل الدراسة تدعم العمل الجماعي والذي بدوره ينعكس بالإيجاب على أداء العمال. ثم يأتي بعد الاتصال و المشاركة بالمعلومات الذي يعكس فعالية نظم الاتصال و المعلومات الجيد في المؤسسة. فالمعلومات اليوم بلا شك تمثل عصب الحياة لكل مؤسسة، وأي مشكل مرتبط بعدم كفايتها أو في حركية انسيابها سينعكس سلبا على أداء المؤسسة و نتائجها . يليها بعد الاستقلالية و حرية التصرف الذي يبين منح العاملين في المؤسسة صلاحيات واسعة و حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها و هذا ما يساعد على تحقيق أهداف و استراتيجية المؤسسة.

يأتي بعد ذلك بعد التفويض في المرتبة الرابعة الذي يعتبر من أبعاد العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، بسبب ارتفاع مستويات التحديات والتوقعات من فئة المدراء، و منه نستطيع القول أن التحدي الذي يسبق إحلال التمكين في المؤسسة هو تعزيز لمبادئ التفويض وتطبيقها بالشكل الصحيح. وعليه يمكننا القول بأن العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، يعتمدون على أنفسهم في أداء المهام المفوضة إليهم دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين لهم و هذا ما يتبين من تحليل فقرات بعد التفويض التي كانت كلها بمستوى قوي إلا الفقرة الأخيرة جاءت بمستوى متوسط. و في الأخير يأتي بعد تحفيز العاملين بمستوى متوسطا لدى العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول أن هذا البعد احتل المركز الأخير من حيث مستواه بين جميع أبعاد التمكين الإداري في شركة الاسمنت الوحدة التجارية بتقرت ومن البديهي أن هناك علاقة بين التحفيز وأداء العاملين في أي مؤسسة ومن خلال تحليل فترات هذا البعد التي كانت أغلبها بمستوى متوسط يتضح أن العمال في شركة الاسمنت يرون الأجر الذي يتقاضونه لا يناسب مع الجهد المبذول و بأن نظام الترقيات غير عادل في المؤسسة، أي أن هناك خللا كبيرا في نظام تسيير المسارات الوظيفية، وهذا ما يشكل خطرا كبيرا على الرضا الوظيفي وعلى مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية الثانية

من خلال تحليل إجابات عمال شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، عن العبارات التي تعكس مستوى أداء العاملين و الذي كان عالي لدى العاملين بشركة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت في كل فقراته ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرشح لهذا المتغير إذ بلغ (2.820) و بانحراف معياري مقداره (0.178) بمستوى عالي من هاته النتيجة يمكننا القول أن مستوى أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-.

الفرضية الثالثة

أما بالنسبة للفرضية الثالثة كانت نتيجة اختبارها وجود دلالة احصائية و تأثير معنوي بين أبعاد التمكين الإداري (الاتصال والمشاركة بالمعلومات، الاستقلالية و حرية التصرف، التفويض، فرق العمل ، تحفيز العاملين) وأداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، عند مستوى معنوية 5% وهو ما يعزز الارتباط القوي والعلاقة الطردية بين أبعاد التمكين الإداري و أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغير المستقل التمكين الإداري وأداء العاملين بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- وكذلك أن ما نسبته (46%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين بالمؤسسة تعزى إلى تغيرات حاصلة في التمكين الإداري و الباقية ترجع لعوامل أخرى

الفرضية الرابعة

بالنسبة للفرضية الرابعة كانت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة)

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف أي متغير من المتغيرات الشخصية ، أي أن العاملين من كلا الجنسين سواء كان آو ذكورا أو إناثا من جميع الفئات العمرية و من جميع المؤهلات التعليمية مهما كانت المدة التي قضوها في الخدمة يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه مستوى أداء العاملين .

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا ملامسة دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها. تمّ التوصل إلى أنّ هناك مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى كل أبعاده بمستويات مرتفعة متمثلة في الاتصال و المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، والتفويض، وفرق العمل وتحفيز العاملين، وبناءً عليه يمكن القول أن متطلبات التمكين الإداري متوفرة في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-، و تؤثر بدور كبير على أداء العاملين بالمؤسسة.

خاتمة

خاتمة

حاولنا في هذا البحث معالجة إشكالية دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في شركة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت، وذلك من خلال استخدام أداة الإستبانة وفق مقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) على كافة عمال شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت لأبعاد التمكين الإداري (الاتصال والمشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، التفويض، فرق العامل، تحفيز العاملين) في تحسن أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت. وفي نهاية هذا البحث سنتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية البحث، و الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات، ثم محاولة تقلم توصيات و اقتراحات مبنية على النتائج السابقة، يمكن الاستفادة منها و آفاق للبحث .

الإجابة على الفرضيات:

1. الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد مستوى مقبول بين أبعاد التمكين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-".
* أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى، حيث توصلت إلى وجود مستوى مقبول بين أبعاد التمكين الإداري لدى عمال شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-.
2. الفرضية الثانية والتي تنص على "يوجد مستوى مقبول من أداء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-".
* أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية، حيث توصلت إلى وجود مستوى مقبول من أداء العاملين في مؤسسة في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-.
3. الفرضية الثالثة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين".
* أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد التمكين الإداري و أداء العاملين.

من هذه الفرضية تحصلنا على النتائج التالية:

* أن مستوى دلالة (F) البالغ (0.00) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري و أداء العاملين .

* معامل الارتباط (0.678)، والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته إشارة موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.460$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري تفسر ما مقداره (46%) من المتغير التابع، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، هذه الفرضية نتجت عنها عدة فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات و أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف و أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التفويض و أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد فرق العمل و أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد تحفيز العاملين و أداء العاملين.

وهذا ما يثبت صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

4 الفرضية الرابعة والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى أحد العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)".

- أثبتت الدراسة نفى الفرضية الرابعة التي تنص "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى لأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)".

تحصلت الفرضية على النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى متغير العمر.

- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

كما توصلت الدراسة إلى نتيجة هي ارتفاع المستوى العام لأداء العمال في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-.

الاقتراحات

- نقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- إلى منح العاملين حرية أكبر في أداء الأعمال بالطريقة التي يحبون ويرغبون، والعمل على محاسبتهم على أساس النتائج لا على أساس الأفعال. كما نؤكد هنا على منحهم المرونة الكافية في وضع الجداول الزمنية اللازمة لتأدية العمل المطلوب.

- تحسيس العاملين بأهميتهم، وتأثير أفكارهم وأعمالهم على حاضر ومستقبل المؤسسة و العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- تحسين نظام الحوافز في المؤسسة .

- دعم الموظف بصلاحيات أوسع أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه.

- محاولة تحقيق التكامل في نظام الأجور لديها، لأنه وحسب نتائج استجابات العمال فان بعضهم يرون أن أجورهم لا تتلاءم مع العمل الذي يقومون به، وإلهم غير راضين به، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور لديها.

- يتفق أغلب العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت- على عدم عدالة نظام الترقيات والتطور الوظيفي داخلها، وهذا ما يشكل خطرا كبيرا على مستقبل العطاء و أداء العاملين فيها، وعليه فالمطلوب منها هو تحري الموضوعية في إدارة المسار الوظيفي، بشكل يضمن إتاحة الفرص للجميع من أجل التقدم والتطور انطلاقا من أسس ومعايير واضحة ومحددة وبالتالي يجب عليها الاهتمام أكثر بنظام الترقية في المؤسسة .

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، يمكن اقتراح بعض المواضيع المكتملة لمجال بحثنا هذا كما يلي :

- دور التمكين في تحسن أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص.
- دور فرق العمل في تعزيز أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- معوقات ومحفزات أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة .
- اثر التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية .

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، وفي جمع مادته العلمية، وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية

أ- الكتب:

- 1- محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت: دار الفكر، 1996.
- 2- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشور المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر، 2009.
- 3- علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (37)، العدد (1)، 2010.
- 4- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي وتحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 5- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011.
- 6- أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، لبنان، بدون سنة إصدار.
- 7- رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 8- رابوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 10- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 11- الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
- 12- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 13- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.

ب- المجلات:

- 1- باسم عبد المحسن، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة - الرصافة، العدد 31، 2012.
- 2- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- 3- نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لانتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد 2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002.

ج- المذكرات:

- 1- أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008 .
- 2- محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005 .
- 3- فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
- 4- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2015.
- 5- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2012.
- 6- حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006 .
- 7- محمد بن إبراهيم محمد الأصقح، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010 .
- 8- ماري ثابت ماركو، اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، مصر، جامعة عين شمس، 2011 .
- 9- عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009 .
- 10- مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015 .
- 11- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- 12- قدري أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية لمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

- 13- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 .
- 14- بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية-غرداية، مذكرة ماستر(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016.
- 15- القرشي والحميدان، سليم وعبدالله، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2014.
- 16- سمير سمران السلمي، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، 2011.
- 17- على البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008

د- الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، مارس 2005 .
- 2- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2009 .

ثالثا: المراجع الأجنبية

- 1- Dictionary of Human Resource and Personnel Management، Third edition (London،2006).
- 2- Brown، D. ; & Harvey، D.، **An External Approach To Organizational evelopment**، USA : Prentice- Hall، 2006.
- 3- Bowen، D، E.; & Lawler، E.، **The Empowerment Of Service Worker : What، hy، how، & When**، USA، MIT Sloan Management Review، 1992.
- 4- Goetsch، D، L. ; & Davis، S، B.، **Quality Management for rganizational Excellence: Introduction to Total Quality**، 7th Ed، USA : Pearson Education Limited، 2012.
- 5- Spreitzer، G ، M. ; De Janasz، S، C. ; & Quinn، R، E.، Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership، Journal of Organizational Behavior، Vol.20، Issue.4، 1999
- 6- Spreitzer، G ، M. ; De Janasz، S، C. ; & Quinn، R، E.، Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership، Journal of Organizational Behavior، Vol.20، Issue.4، 1999.
- 7- Chun Hui، Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control، voice، and self –efficacy on in-role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model، Unpublished doctoral dissertation، school of business، Indiana university، 1994
- 8- Tae jan cho and Sue R .Faerman، An integrative Approach to empowerment (construct definition، measurement، and validation)،Public management review، Vol12،Issue1،2010.

الملاحق

الملحق رقم : 01 قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الاسم	الرقم
أستاذ محاضر	حجاج عبد الرؤوف	01
أستاذ محاضر	عرابة الحاج	02
أستاذ محاضر	زرقون محمد	03

الملحق رقم: 02 الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع: استبيان

السادة والسيدات عمال شركة الاسمنت عين التوتة -وحدة تقرت-

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة، للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، والموسومة بالعنوان الآتي:

" دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"

دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -وحدة تقرت-

الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم الحقيقي، شاكرين ومقدرين كرم التجاوب، ومؤكدين في سياقها أن مجمل ما سيرد في الإستبانة سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا في إطار البحث العلمي أخيرا، تقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا ونشكركم سلفا على تعاونكم المشمر.

إعداد الطالبين:

zegdoud@gmail.com

محمد الصالح زقدود

mustapham.47@gmail.com

مصطفى بن شاشه

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

- 1)الجنس: ذكر. أنثى.
- 2)العمر: 30 سنة فأقل. بين 31 و 40 سنة. بين 41 و 50 سنة. أكثر من 50 سنة.
- 3)المستوى التعليمي: ثانوي فأقل. جامعي. أخرى.
- 4)الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات. من 05 إلى 10 سنوات. من 11 إلى 15 سنة. أكثر من 15 سنة.

الجزء الثاني: التمكين الإداري

يقصد بالتمكين: الأسلوب الإداري الذي يقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والاندماج الفعلي في إدارة مؤسساتهم وحل المشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيارا واحدا فقط.

الرقم	محتوى العبارات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: الاتصال والمشاركة بالمعلومات.				
01	توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال حديثة وفعالة.			
02	تساهم مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل.			
03	تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات لجميع العاملين لديها.			
04	أحرص على تبادل المعلومات حول مشكلات العمل مع رؤسائي.			
05	أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مني بدقة.			
البعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف.				
06	أناقش أفكارى مع الزملاء والمسؤولين بحرية.			
07	أتصرف بحرية لاقتناص الفرصة التي تخدم المؤسسة.			
08	أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول.			
09	أسهم في تقديم مقترحات و آراء لتحسين العمل دون تردد أو خوف.			
10	أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة.			
البعد الثالث: التفويض.				
11	لدي الحرية في التصرف مع المشكلات التي تواجهني في عملي			
12	يثق الرؤساء بالموظفين ويحملونهم المسؤولية في العمل.			
13	تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية.			
14	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي			
15	يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه.			
البعد الرابع: فرق العمل.				
16	أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحيدى (بمفردي).			
17	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا .			

			تتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	18
			أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.	19
			تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بيني وبين زملائي في العمل.	20
البعد الخامس: تحفيز العاملين.				
			يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي.	21
			أنال الثناء والتقدير من المسؤولين على المجهودات التي أبذلها	22
			تعد كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية.	23
			أتلقى إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء.	24
			نظام الترقيات في المؤسسة عادل بين العاملين.	25

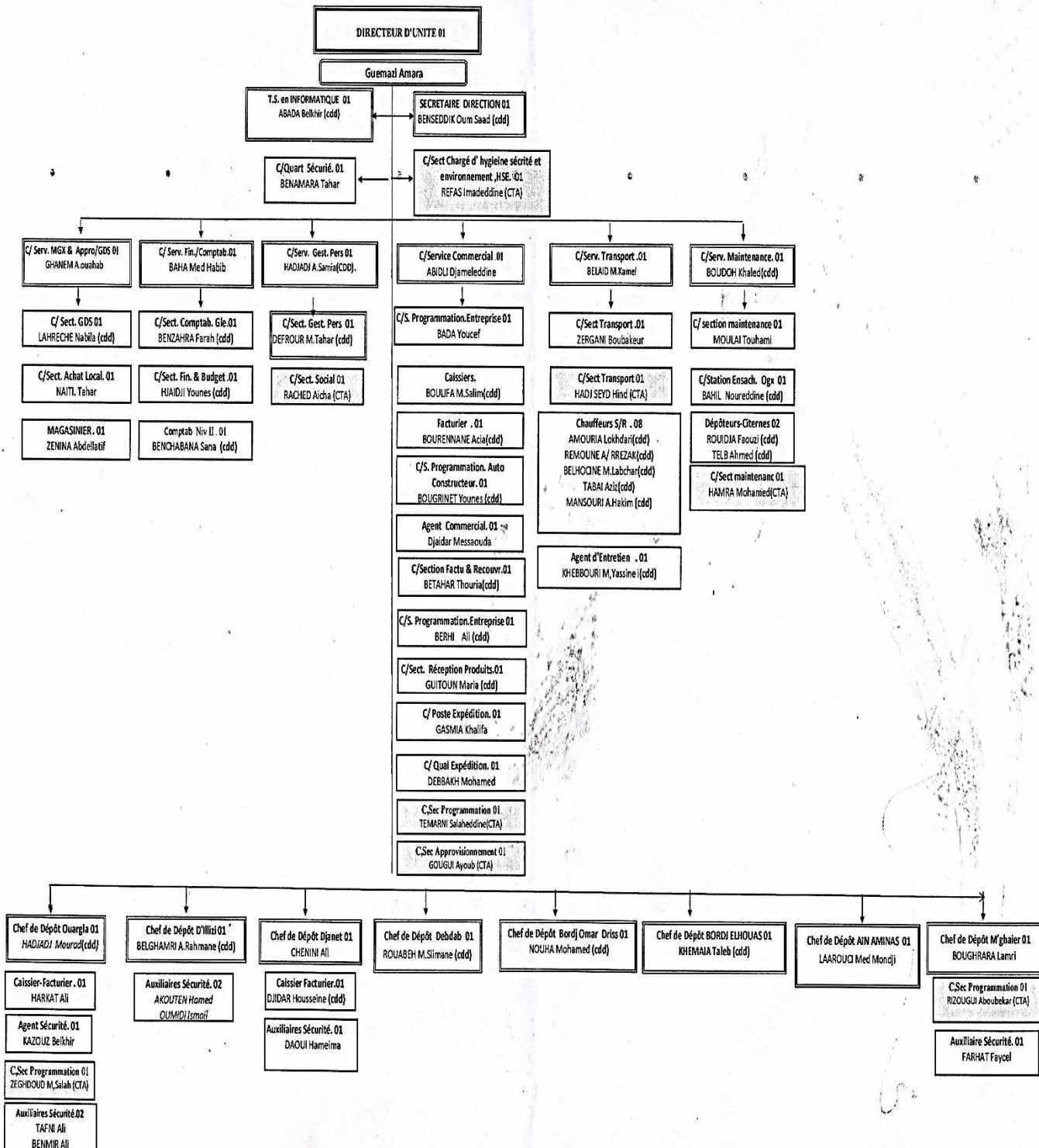
الجزء الثالث: أداء العاملين.

يقصد بأداء العاملين: مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

الرقم	محتوى العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل .			
02	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي.			
03	لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب مني بكفاءة.			
04	أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير.			
05	أتلقى عبارات الشكر من مسؤولي المباشر في حال إنجاز العمل بسرعة .			
06	استمتع بوقتي في العمل.			
07	أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل.			
08	لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي.			
09	أقدم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.			
10	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى .			
11	أقدم العون والمساعدة لزملائي في إنجاز العمل.			
12	يساهم التدريب في تطوير مهاراتي وخبرتي باستمرار.			
13	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا لتحسين أدائي في العمل.			

الملحق رقم : 03 الهيكل التنظيمي.

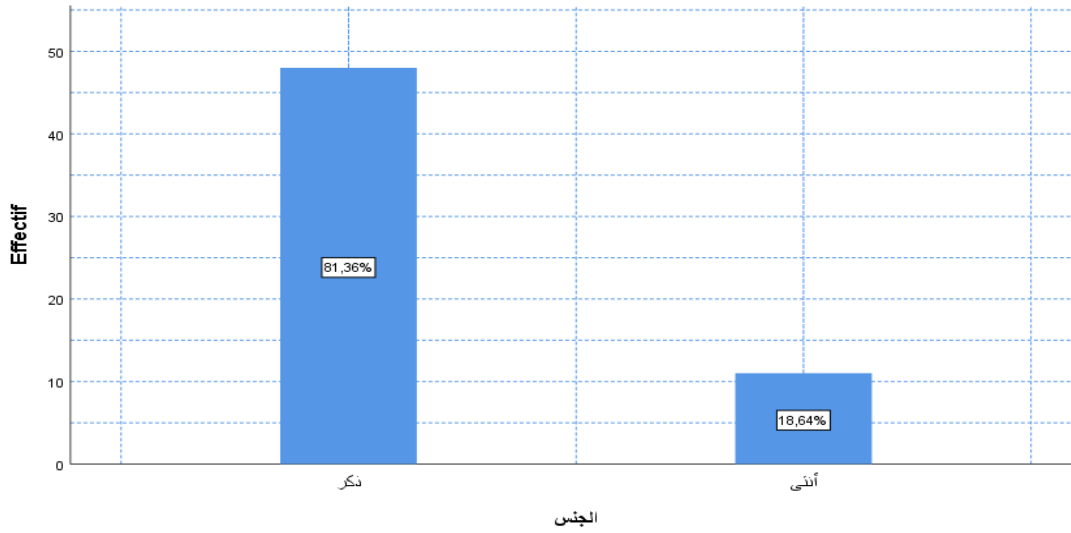
Organigramme du siège d'Unité Commerciale de Touggourt



الملحق رقم : 04 نتائج تحليل الإستبيان

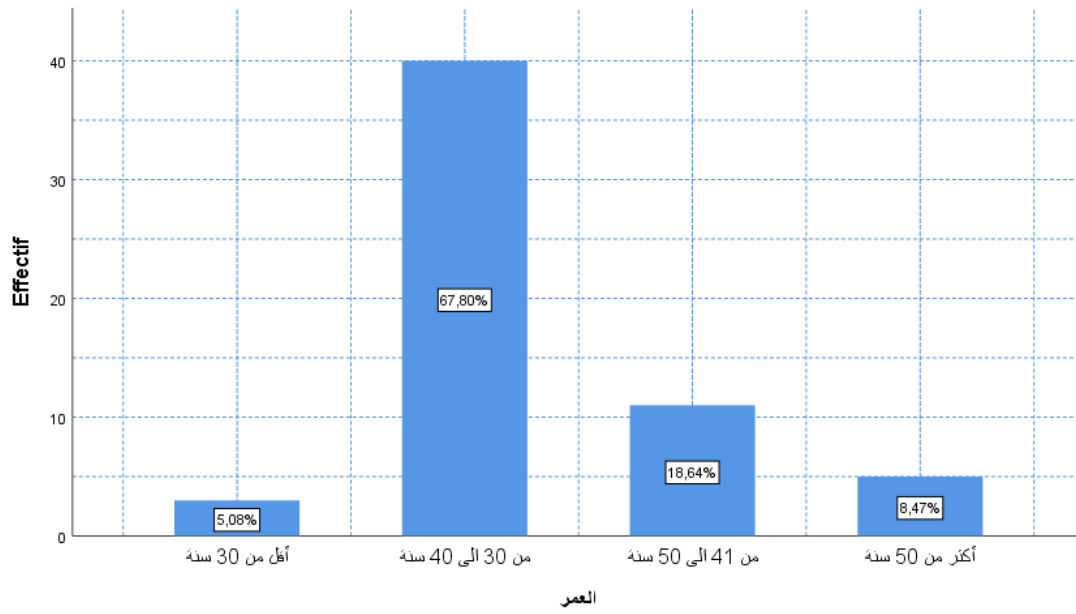
الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	48	81.4	81.4	81.4
	أنثى	11	18.6	18.6	100.0
Total		59	100.0	100.0	



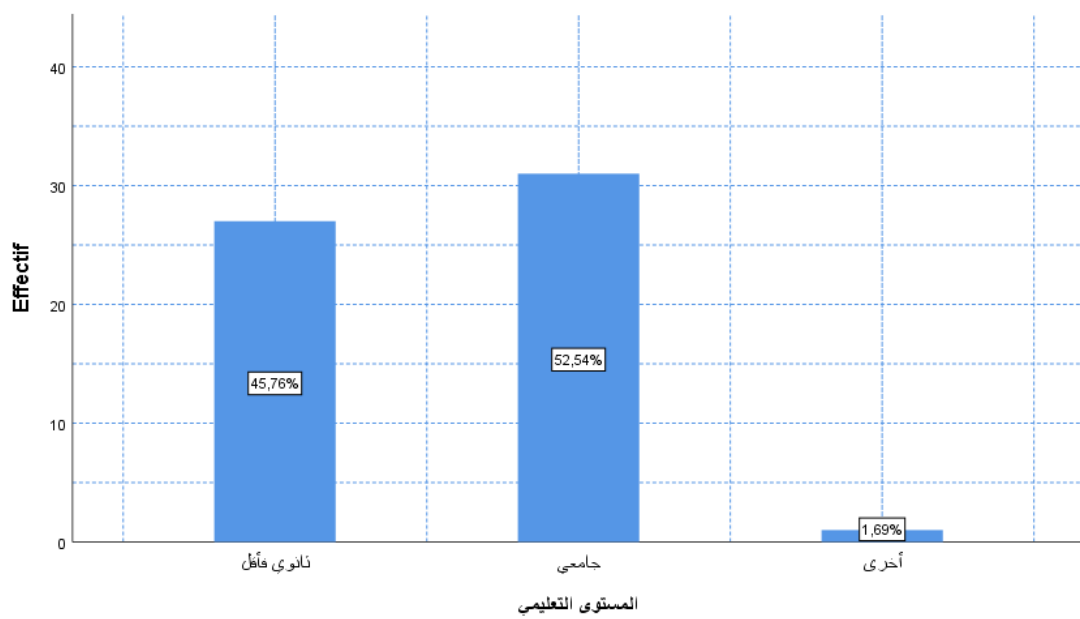
العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	5.1	5.1	5.1
	من 30 الى 40 سنة	40	67.8	67.8	72.9
	من 41 الى 50 سنة	11	18.6	18.6	91.5
	أكثر من 50 سنة	5	8.5	8.5	100.0
Total		59	100.0	100.0	



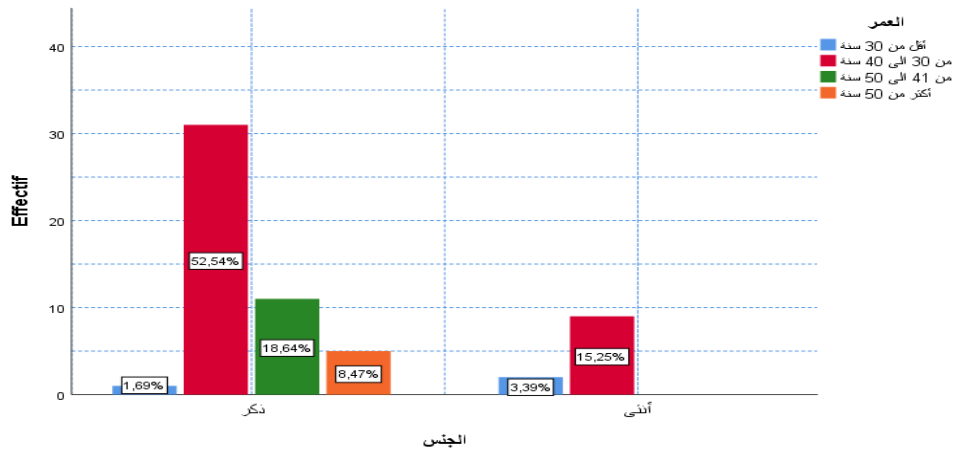
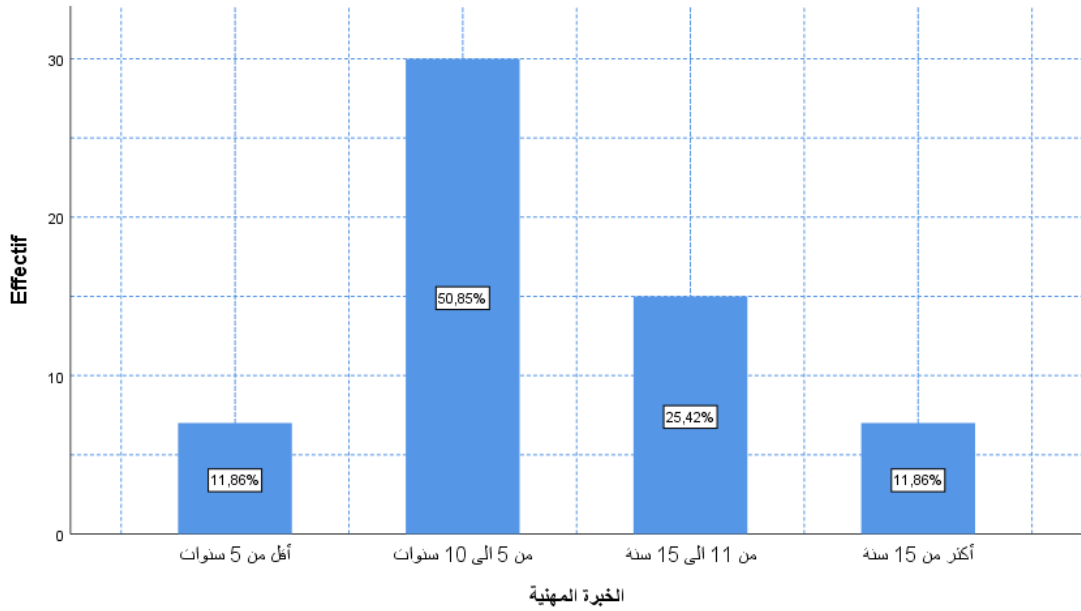
المستوى التعليمي

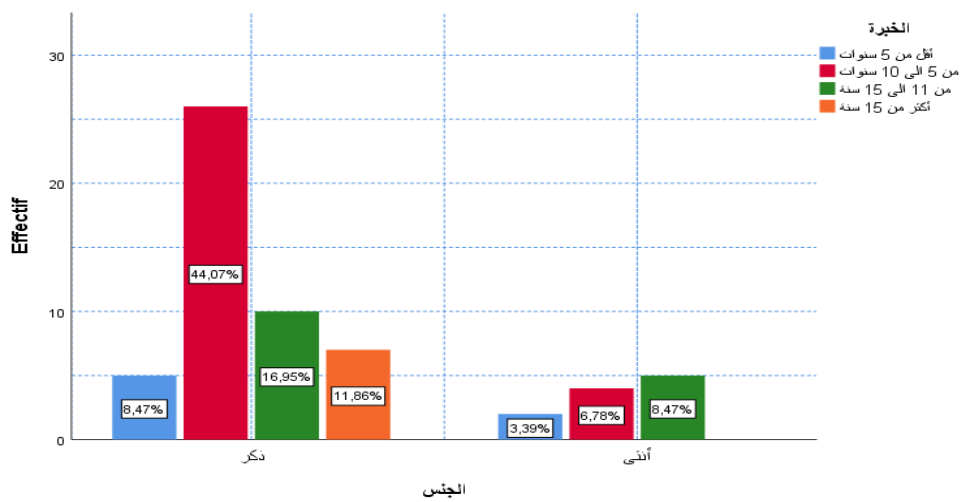
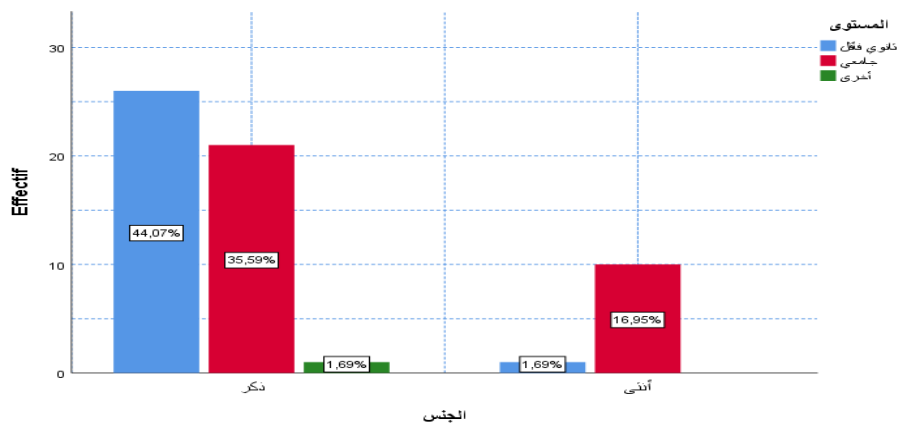
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	27	45.8	45.8	45.8
	جامعي	31	52.5	52.5	98.3
	أخرى	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	



الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	11.9	11.9	11.9
	من 5 إلى 10 سنوات	30	50.8	50.8	62.7
	من 11 إلى 15 سنة	15	25.4	25.4	88.1
	أكثر من 15 سنة	7	11.9	11.9	100.0
	Total	59	100.0	100.0	





Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,782	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,829	13

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	2.83	.461	59
Q2	2.76	.536	59
Q3	2.39	.743	59
Q4	2.85	.448	59
Q5	2.98	.130	59

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2.763	.050	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q6	2.90	.357	59
Q7	2.73	.520	59
Q8	2.44	.772	59
Q9	2.83	.497	59
Q10	2.97	.183	59

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2.773	.042	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q11	2.54	.625	59
Q12	2.58	.700	59
Q13	2.71	.527	59
Q14	2.75	.512	59
Q15	2.29	.767	59

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2.573	.033	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q16	2,83	,530	59
Q17	2,86	,434	59
Q18	2,80	,484	59
Q19	2,98	,130	59
Q20	2,85	,448	59

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,864	,005	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q21	1,78	,721	59
Q22	2,44	,794	59
Q23	2,32	,860	59
Q24	2,83	,497	59
Q25	1,73	,868	59

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,220	,217	5

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,639	,113	25

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	2,97	,260	59
K2	2,83	,422	59
K3	2,95	,289	59

K4	2.93	.314	59
K5	2.42	.792	59
K6	2.63	.667	59
K7	2.97	.183	59
K8	2.54	.727	59
K9	2.90	.305	59
K10	2.80	.550	59
K11	2.97	.183	59
K12	2.83	.461	59
K13	2.93	.314	59

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2.820	.032	13

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		t	ddl	Sig. (bilatéral)
أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	1.929	57	.059

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type
أداء العاملين	ذكر	48	36.96	2.379
	أنثى	11	35.36	2.873

ANOVA

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	13.270	3	4.423	.680	.568
Intragruppes	357.951	55	6.508		
Total	371.220	58			

Descriptives

أداء العاملين

	N	Moyenne	Ecart type
أقل من 30 سنة	3	37.67	.577
من 30 الى 40 سنة	40	36.88	2.652

من 41 الى 50 سنة	11	35.91	2.625
أكثر من 50 سنة	5	36.00	1.871

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		t	ddl	Sig. (bilatéral)
أداء العاملين	Hypothèse de variances inégales	.777	48.548	.441

Statistiques de groupe

	المستوى التعليمي	N	Moyenne	Ecart type
أداء العاملين	ثانوي فأقل	27	36.89	1.739
	جامعي	31	36.39	3.073

ANOVA

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	51.392	3	17.131	2.946	.041
Intragruppes	319.829	55	5.815		
Total	371.220	58			

Descriptives

أداء العاملين

	N	Moyenne	Ecart type
أقل من 5 سنوات	7	38.00	.816
من 5 الى 10 سنوات	30	37.20	1.955
من 11 الى 15 سنة	15	35.40	3.355
أكثر من 15 سنة	7	35.71	2.812

Corrélations

		التمكين الإداري	أداء العاملين
التمكين الإداري	Corrélacion de Pearson	1	.649**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	59	59
أداء العاملين	Corrélacion de Pearson	.649**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	59	59

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		أداء العاملين
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	Corrélation de Pearson	,518
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
الاستقلالية وحرية التصرف	Corrélation de Pearson	,507
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
التفويض	Corrélation de Pearson	,373
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	59
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,449
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
تحفيز العاملين	Corrélation de Pearson	,456
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,678 ^a	,460	,409	1,945	2,163

a. Prédicteurs : (Constante) وحرية التصرف

b. Variable dépendante : أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	170,786	5	34,157	9,032	,000 ^b
de Student	200,434	53	3,782		
Total	371,220	58			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante) وحرية التصرف

Coefficients^a

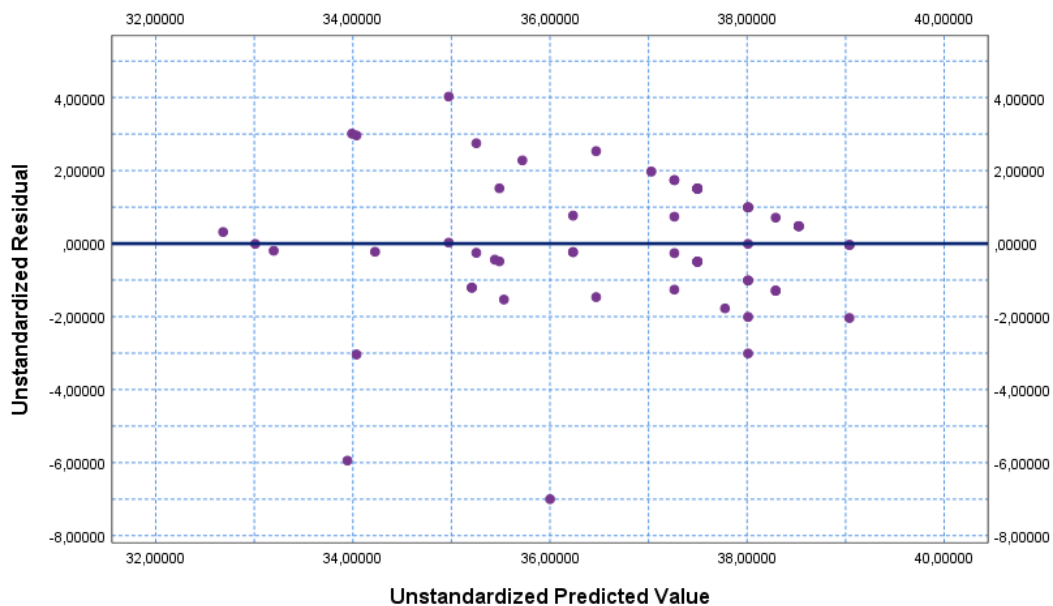
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	17,207	3,332		5,165	,000
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	,588	,184	,368	3,196	,002
الاستقلالية وحرية التصرف	,268	,203	,169	1,319	0,19
التفويض	,115	,161	,083	,1716	0,47
فرق العمل	,176	,258	,087	,1681	0,49
تحفيز العاملين	,325	,168	,250	1,930	,059

a. Variable dépendante : أداء العاملين

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
Unstandardized Residual	,127	59	,019	,927	59	,002

a. Correction de signification de Lilliefors



الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر
VI	ملخص :
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري وأداء العاملين

2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري وأداء العاملين
3	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
19	المطلب الثاني: أداء العاملين
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري وأداء العاملين
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
28	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
29	خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في شركة الاسمنت عين التوتة - وحدة تقرت

31	تمهيد:
32	المبحث الأول: المنهجية و الأدوات المستخدمة
32	المطلب الأول: منهجية الدراسة
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
38	المبحث الثاني: عرض النتائج و المناقشات
38	المطلب الأول: مناقشة النتائج والإحصائيات
55	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
58	خلاصة الفصل الثاني:
60	خاتمة
63	المصادر المراجع
68	الملاحق
84	الفهرس