



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

التمكين وأثره على تحسين أداء العاملين في المؤسسة

- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بسعيدة-

تحت إشراف الأستاذ():

الدكتور: طلحة عبد القادر

من إعداد الطالبين:

• كرديمي سفيان

• جلاط عبد الكريم

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

/ أستاذ التعليم العالي / رئيسا

هاشمي طيب

/ الدكتور

/ أستاذ محاضر أ / مشرفا

طلحة عبد القادر

/ الدكتور

/ أستاذ محاضر أ / مناقشا

بلهادي عبد القادر

/ الدكتور

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

نقدم حصيلة هذا الجهد العلمي المتواضع

إلى

الإنسانة التي هيا معنى الحياة

أمي

والإنسان الذي قدم الكثير ولم ينتظر الشكر

أبي

وإلى كافة العائلة الكريمة

وإلى كل زملائي في تخصص الدراسي

شكر وعرfan

انطلاقاً من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

أحمد الله أن أنعم علي بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقني لإخراجه
أتوجه بشكري الجزيل إلي: كل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو
بعيد الإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيع أو بابتسامة أو بكلمة
طيبة.

ونخص بالذكر رغم غناه عن الشكر وإيماننا منا بعتمية رد الجميل ولو بكلمة
طيبة، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف لمحترم يزيد
قادة والأستاذ طلحة عبد القادر

كما نشكر موظفي سونغاز الذين أفادوني بنصائحهم وملاحظاتهم وعلى
عونهم لي في إجاباتهم على الاستبيان

وإلى كل من حفظهم القلب ونسيهم القلم سهوا... فغفوا أهدي لهم ثمرة

جهدي

كما أتقدم بخالص امتناني إلى الأساتذة الكرام كل باسمه على ما بذلوه من
جهد في قراءة بحثنا العلمي ثم تقويمه.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير التمكين على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وذلك من خلال توجيه استبيان إلى عينة من عمالها يتضمن جملة من العبارات تتعلق بأبعاد التمكين (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز وتفويض السلطة) وأداء العاملين. وقد توصلت نتائج الدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط إلى أن التمكين له تأثير دال إحصائيا على أداء العاملين، وقد فسر ما نسبته (32.4%) من التباين الحاصل في أداء العاملين ولكن باستخدام الانحدار الخطي المتعدد تبين أن بعد التدريب هو الوحيد دون الأبعاد الأخرى الذي له تأثير دال إحصائيا على أداء العاملين، حيث فسر لوحده ما نسبته (42,8%) من التباين الحاصل في أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: التمكين، أداء العاملين، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، تفويض السلطة.

Abstract :

This study aims to try to determine the extent of the impact of empowerment on improving the performance of employees at the Sonelgaz Foundation in Saida, by directing a questionnaire to a sample of its workers that includes a number of statements related to the dimensions of empowerment, training, participation in decision-making, motivation, delegation of authority, and employee performance.

The results of the study, using simple linear regression, concluded that empowerment has a statistically significant effect on performance Employees. A percentage of (32.4) of the variance occurred in the employees' performance was eliminated, but using multiple linear regression it was found that the training dimension is the only one without the other dimensions that has a statistically significant effect on the employees' performance. It alone explained (428) percent of the variance in employees' performance.

Keywords: Empowerment, employee performance, training, participation in decision-making, motivation, delegation of authority.

صفحة	الفهرس
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
-	قائمة الملاحق
أ_ط	المقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار مفاهيمي للتمكين وأداء العاملين	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين
12	المطلب الأول: مفهوم التمكين
12	المطلب الثاني : اهمية التمكين و خصائصه
13	المطلب الثالث : انواع و عناصر التمكين
14	المطلب الرابع: متطلبات التمكين ، مستوياته و اساليبه
20	المطلب الخامس: ركائز التمكين و ابعاده
23	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول اداء العاملين
23	المطلب الأول : مفهوم الاداء و مستوياته
25	المطلب الثاني: مفهوم اداء العاملين
26	المطلب الثالث: العوامل المحددة لاداء العاملين
28	المطلب الرابع : مؤشرات قياس اداء العاملين
29	المبحث الثالث : العلاقة بين التمكين و اداء العاملين في المؤسسة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية مؤسسة سونلغاز	

36	المبحث الأول :الإجراءات منهجية لدراسة تطبيقية
36	المطلب الأول : مجتمع عينة
37	المطلب الثاني : أداة الدراسة
37	المطلب الثالث : أساليب معالجة
38	مبحث الثاني : وصف وتحليل دراسات تطبيقية
38	المطلب الأول : وصف إحصائي لعينة دراسة شخصية
43	المطلب الثاني : تحليل وتفسير محاور دراسة
54	المطلب الثالث : اختبار فرضيات دراسة
62	الخلاصة الفصل
	الخاتمة

قائمة الجداول

36	جدول رقم (1-11): توزيع افراد عينة الدراسة
37	الجدول رقم (2-11): مقياس ليكارت الخماسي
38	الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
39	الجدول رقم (4-11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
40	الجدول رقم (5-11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
42	الجدول رقم (6-11): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
43	الجدول رقم (7-11): نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان
44	جدول رقم (8-11): اتجاهات اجابات الافراد العينة حول عبارات محور تفويض السلطة
45	جدول رقم (9-11): اتجاهات اجابات الافراد العينة حول عبارات محور التدريب
47	جدول رقم (10-11): اتجاهات اجابات الافراد العينة حول عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات
48	جدول رقم (11-11): اتجاهات اجابات الافراد العينة حول عبارات محور التحفيز
50	جدول رقم (12-11): اتجاهات الافراد عينة الدراسة حول عبارة المجال الاول
50	جدول رقم (13-11): اتجاهات اجابات الافراد العينة حول عبارات محور اداء العاملين
53	جدول رقم (14-11): اتجاهات اجابات الافراد العينة حول عبارات المجال الثاني
53	جدول رقم (15-11): يمثل الارتباط بين المحاور
54	جدول رقم (16-11): نتائج اختبار T- Test الاحادي العينة لدرجات الاجابة على شركة سونلغاز حول تطبيق سياسة التمكين في المؤسسة
55	جدول رقم (17-11): نتائج اختبار T- Test الاحادي العينة لدرجات الاجابة على امتلاك المؤسسة سونلغاز معايير تحسين اداء العاملين
56	جدول رقم (18-11): يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التمكين و اداء العاملين
56	جدول رقم (19-11): نموذج تحليل التباين Anova بين التمكين و اداء العاملين
57	جدول رقم (20-11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين ابعاد التمكين و اداء العاملين
57	جدول رقم (21-11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين التمكين و اداء العاملين
58	جدول رقم (22-11): المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد
58	جدول رقم (23-11): نتائج تحليل اختبار انحدار تدريجي بين التدريب و اداء العاملين

59	جدول رقم (II-24): اختبار T-test للعينات المستقلة بين اداء العاملين و الجنس
60	جدول رقم (II-25): اختبار T-test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي و اداء العاملين
60	جدول رقم (II-26): نموذج التحاليل لتباين احادي Anova اداء العاملين و الخبرة المهنية
61	جدول رقم (II-27): نموذج التحاليل لتباين احادي Anova بين أداء العاملين والوظيفة

قائمة الأشكال:

18	الشكل (1) يوضح تسلسل التمكين
20	الشكل (2) يوضح اسلوب هيكلية
39	الشكل (II-1) مدرج تكراري يوضح توزيع الافراد العينة حسب الجنس
40	الشكل (II-2) : مدرج تكراري يوضح توزيع الافراد العينة حسب المؤهل العلمي
41	الشكل (II-3) : مدرج تكراري يوضح توزيع الافراد العينة حسب الخبرة المهنية
42	الشكل رقم (II-4): مدرج تكراري يوضح توزيع الافراد العينة حسب الوظيفة في الشركة
44	الشكل رقم (II-5): يمثل اعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تفويض السلطة
46	الشكل رقم (II-6): يمثل اعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور التدريب
47	الشكل رقم (II-7): يمثل اعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات
49	الشكل رقم (II-8): يمثل اعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور التحفيز
52	الشكل رقم (II-9): يمثل اعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور أداء العاملين
	الملاحق
	استبيان
	مخرجات spss

المقدمة

عامّة

المقدمة عامة:

إن التغيرات وتطورات التي تحدث في بيئة الأعمال في شتى المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية زيادة على توسع نطاق النشاطات والأعمال واشتداد المنافسة ألفت بظلالها على نشاط المؤسسات، مما دفعها إلى إعادة التفكير فيما تقوم به من نشاطات وما تهتم به من موارد من أجل الوصول إلى مركز تنافسي مقبول وضمان البقاء والاستمرارية، حيث أصبحت الموارد المالية والمادية والتكنولوجية متوفرة بشكل وفير في معظم المؤسسات، إلا أنه لم يعد هذا النوع من الموارد يكفي لتحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال المتنافسة، وهذا ما جعل معظم المؤسسات تتجه نحو الاعتماد على موردها البشري بشكل أساسي، وتحويله من كونه مجرد مورد كباقي الموارد الأخرى إلى شريك فعّال في تحقيق أهدافها وتحقيق التميز تنافسي.

إن أسلوب الإدارة التقليدية للموارد البشرية لم تعد كافية لتلبية احتياجات وتطلعات الموظفين في العصر الحالي، حيث يسعى الموظفون إلى المزيد من المشاركة في صنع القرارات ومساهمة في تقرير مصير المؤسسة، وهذا يتطلب ذلك توجهاً جديداً في إدارة الموارد بشرية يركز على فكرة التمكين.

يعد تمكين العاملين أحد التوجهات الحديثة في إدارة منظمات المعاصرة، فهو يتضمن إعطاء الموظفين سلطة أكبر في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم، وتوفير الدعم وتوجيه اللازمين لهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، من خلال تعزيز مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات وتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية ومهنية، حيث يمكن للمؤسسات تعزيز روح الفريق وزيادة الانتماء والالتزام بالعمل، وبالتالي، يتعين على المؤسسات الاستثمار في بناء بيئة عمل تمكينية، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من العملية قرارية ويشعرون بالثقة في قدراتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا النهج لا يساعد فقط في تحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتها، بل يساهم أيضاً في خلق بيئة عمل إيجابية وملهمة تعزز الاستمرارية والنجاح في المستقبل.

إن معظم المنظمات اليوم تسعى إلى تحسين أداء عمالها كون إنتاجيتها وربحياتها وضمان بقائها واستمراريتها مرهونة بأداء الأفراد لأعمالهم بالشكل الصحيح والكفاءة اللازمة، وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة تلبية احتياجات ورغبات وطموحات العاملين وزرع الثقة فيهم، وإشعارهم بأنهم عناصر مهمة في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأنهم شركاء في المنظمة وليس مجرد إجراء وذلك عن طريق منحهم قوة التصرف، واتخاذ القرارات ومشاركة الفعلية في الإدارة، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية ورقابة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على معنويات العاملين وعلى ضمان ولائهم مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتحسين أدائهم.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال العرض السابق وللاهتمام أكثر بالموضوع قمنا بصياغة وطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير التمكين على تحسين أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز (سعيدة) ؟

ومن هذه الإشكالية يمكننا طرح تساؤلات التالية:

- ما مقصود بالتمكين وفيما تتمثل عناصره؟
- ماذا نقصد بأداء العاملين وماهي محدداته؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين وأداء العاملين؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية السابقة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** مؤسسة سونلغاز بسعيدة تطبق سياسة تمكين العاملين في العمل.
- **الفرضية الثانية:** مؤسسة سونلغاز تمتلك معايير تحسين أداء العاملين.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير دال إحصائياً للتمكين على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين وأداء العاملين.
- التأكيد على أهمية التمكين في تحسين أداء العاملين.
- السعي إلى التأكيد على أهمية الأداء الجيد للعاملين في تحقيق النجاح في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.
- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين التمكين وأداء العاملين.

4. أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

- معرفة دور التمكين في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة.
- يلعب أسلوب التمكين دوراً أساسياً وحساساً في كل مراحل العملية الإدارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف على مستوى أداء العاملين وعلى أساليب التمكين التي يمتلكها قادة المؤسسة.

5. حدود الدراسة:

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة سونلغاز بسعيدة كعينة بحث باعتبارها من أهم المؤسسات الفاعلة والتي حرصت على تنويع مجال نشاطها وتقديم خدمات متنوعة.
- الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة المنجزة من شهر جانفي 2024 إلى ماي 2024
- الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة .

6. منهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي والتجريبي من أجل التوصل إلى نتائج علمية دقيقة وهذا كما يلي:

- المنهج الوصفي وهو الإحاطة بكل جوانب الموضوع المتمثلة في التعرف على معظم المفاهيم المرتبطة بالتمكين وأداء العاملين وتحليلها للتعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين وأداء العاملين.
- والمنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة للتعرف على أثر التمكين بأبعاده المختلفة على أداء العاملين.

7. أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

.الرغبة الشخصية في التعرف على واقع تطبيق التمكين في المؤسسات الاقتصادية ومعرفة دوره في تحسين أداء العاملين.

. صلة الموضوع بطبيعة التخصص الذي ندرسه

أسباب موضوعية:

.الرغبة في التعرف على العلاقة القائمة بين التمكين وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بسعيدة

8. الدراسات السابقة

إن كل بحث أو دراسة مهما كان صغيراً أو كبيراً في أي مجال من مجالات العلم ما هو إلا لبنة في بنيان الهيكل المعرفي فالدراسة السابقة تمثل أرضية غنية بالمعلومات وركن أساسي في البحث تعد بمثابة الجزء الثاني المتعلق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المقدم، وترتبط به بصورة مباشرة وثيقة، فالدراسات السابقة لها ما يكفي من الأهمية لجعل أي باحث يطلع عليها فهي تمكن الباحث من جملة من المعطيات أهمها: تكوين خلفية نظرية حول الموضوع.

توفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري.

تبصره بالصعوبات التي واجهت من سبقه كما تبصره بأخطاء الآخرين.

من هذا المنطلق قمنا بمراجعة الأبحاث العلمية المشابهة للعديد من الباحثين الذين نجحوا في التوصل إلى بعض النتائج الإيجابية.

أ.الدراسات السابقة باللغة العربية:

1-دراسة (المعاني وأرشيدة 2009): التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية، حيث بلغت عينة الدراسة 295 موظفا من العاملين في الجامعة.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تبعا لخصائصهم الديمغرافية، والوظيفية بالاستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الباحثين (محمود، 2009)

2-دراسة (عذاري سعود الهاجري 2011) أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين (الكويت)

هدفت الدراسة الى تعرف على اثر تمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت 32 فقرة لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة المكونة من (205) موظف، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج:

- تمكين العاملين في المؤسسات يؤدي إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم وانتمائهم للمسؤوليات، مما يعزز رضا العملاء ويشجع على التعامل مع موظفين متمكنين ومبدعين.
- يعتبر التدريب جزءاً أساسياً في جهود تمكين العاملين.
- تشجع المؤسسات الناجحة روح الإبداع من خلال تمكين موظفيها.

- يوجد ارتباط قوي بين التمكين والإبداع فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية الى مجمل الهرم التنظيمي. (الهاجري، 2011)

3-دراسة (القرشي 2014) أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع الخدمات الصحية، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة 400 فرد شملت كل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات. نتائج هذه الدراسة أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المؤسسات الصحية العاملة (الأطباء، هيئة التمريض، العاملين) حول أبعاد تمكين العاملين (وضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول درجة ممارسة الأداء الوظيفي. (القرشي، 2014)

4-دراسة (عسيري والضامن 2015): أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين الوظيفي على تحسين أداء مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة هذه الدراسة 182 مشرفة لقياس أثر التمكين الوظيفي على تحسين الأداء لديهم.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي (الاستقلالية وحرية التصرف، المشاركة في المعلومات، دعم الإدارة) على تحسين أداء العاملين. (الضامن، 2015)

5-دراسة (الدوري 2018): أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (معني العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) وتتمثل ابعاد الأداء الوظيفي ببعدين (أداء المهمة، الأداء السياقي) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، حيث تم توزيع 385 استبانة ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي spss بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدم بصدد الدراسة.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

1_وجود أثر لكل من بعدي معني العمل واستقلالية العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية.

2_لا يوجد أثر لكل من بعدي كفاءة العمل و تطوير العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية .(الدوري زكريا مطلق، 2018)

6-دراسة_(الطويرا مباركة، محي الدين محمود عمر2021) دور التمكين الاداري في تطوير اداء العاملين في المؤسسة اقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى السعي للبحث عن حلول للمشكلات الادارية التي تعيق حركة التحديث والتطوير، والعمل على تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي والتوجه نحو تسطيح الهيكل التنظيمي، كما سلطت الضوء على هدف كل مؤسسة في تحسين وتطوير ادائها الذي يعد من بين الاسباب الرئيسية في تكوينها لمكانة في السوق وكسبها ميزات تنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومتبادلة بين التمكين وأداء العاملين وتأثير كل منهما في الاخر، وأن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال تبنيها أبعاد تمكين العاملين، كما توصلت أيضا إلى أن تطوير الاداء يعتبر ركيزة أساسية لمواجهة التغيير المستمر في بيئة الأعمال والتغلب على أثارها السلبية. (عمر، 2021)

الدراسة السابقة باللغة الأجنبية:

1-دراسة DR .WERE SUSAN

EFFECTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE OF SAFARICOM LIMITED. MUTOKA FELISTER ABULWA ¹, DR. WERE SUSAN ² 1,2Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم كيف يؤثر تمكين الموظفين على الأداء في قطاع الاتصالات في كينيا، وتحليل تأثير اتخاذ القرار والتدريب والاستقلالية ومشاركة المعلومات للموظفين على الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا واعتمدت على استبانة أرسلت إلى 200 موظف في الشركة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن اتخاذ القرار يؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء المنظمة، وأن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على الأداء، كما أشارت إلى أن استقلالية الموظف وتبادل المعلومات لهما تأثير إيجابي أيضًا. (SUSAN, 2017)

2-دراسة: muhammad tahir nadeem**The Effects of Employees Empowerment on Organizational Performance: A Case of Hotel Industry in Pakistan 2018**

هدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تمكين العاملين على الأداء التنظيمي، حيث تم الاعتماد في هذا الاستطلاع على الاستبيان وتم جمع البيانات من 150 مديرًا لمؤسسات فندقية موجودة في فيصل آباد. لتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الدراسة أن تمكين العاملين له علاقة معنوية بالأداء التنظيمي وكذلك بالمتغير الوسيط وهو الدافع. (NADEEM, 2018) .

3-دراسة OKORO AGU**EFFECT OF PERFORMANCE EMPLOYEE OF EMPOWERMENT SELECTED ON THE MANUFACTURING ORGANISATIONS IN ENUGU NIGERIA2019 STATE,**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تمكين الموظفين على أداء منظمات التصنيع في ولاية إينوجو، ومحاولة فهم تأثير التدريب على الإنتاجية في المنظمات الصناعية، وكذلك تحديد العلاقة بين تعويضات الموظفين المناسبة وأدائهم، وأثر مشاركة الموظف في اتخاذ القرار على مستوى التزام الموظف، تم توزيع استبيانات على عينة عشوائية من 320 موظفًا في منظمات التصنيع، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات الإحصاء المناسبة.

أظهرت النتائج أن التدريب يلعب دورًا كبيرًا في زيادة الإنتاجية، وأن تعويضات الموظفين المناسبة ترتبط بأدائهم بشكل إيجابي، وأن مشاركة الموظف في اتخاذ القرار تؤثر بشكل ملحوظ على التزامهم وأدائهم، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضًا أن تمكين الموظفين يساهم في تعزيز الثقافة والبيئة التنظيمية، وينبغي للمنظمات النظر في إرسال موظفيها للتدريب لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

4-دراسة: Em Yusuf lis", Wahyuddin", & Armanu Thoyib**The Effect of Empowerment, Work Environment, and Career Development on Employees Performance with Work Motivation as The Intervening Variable in 2021The Government of Aceh – Indonesia**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين الموظفين وبيئة العمل والتطوير الوظيفي على أداء موظفي حكومة آتشيه. تم الحصول على البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على 150 موظفًا. وكانت طريقة تحليل البيانات بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

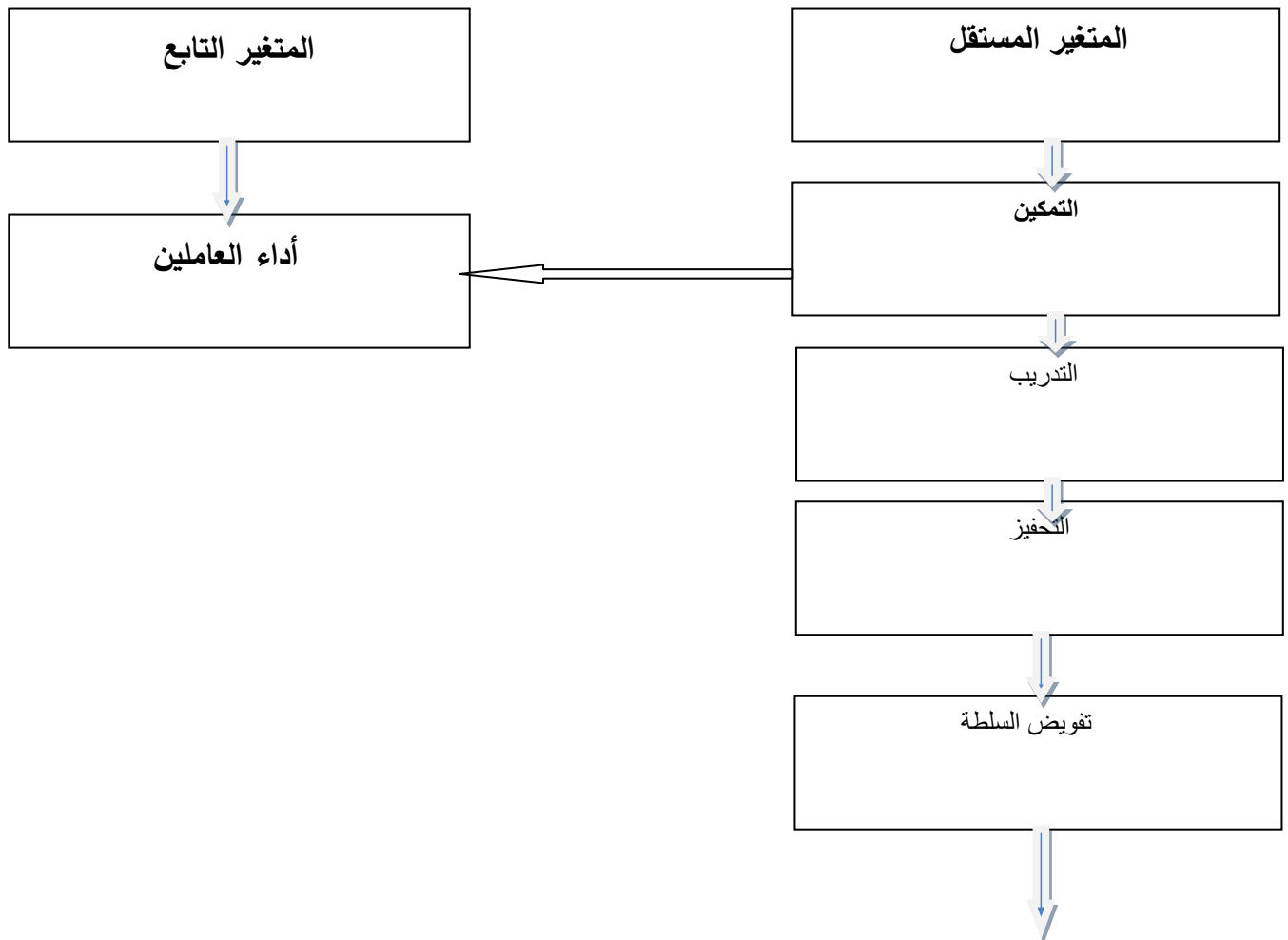
وأظهرت النتائج أن تمكين الموظفين وبيئة العمل والتطوير الوظيفي يؤثران على دافعية العمل ويحدان من التوتر بشكل كبير. (ام يوسف وحي الدين وارمانو ثويب، 2021)

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

- من خلال عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية، يمكننا القول بأن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي:
 - اعتمدت في المتغير المستقل التمكين بأبعاده (التدريب، التحفيز، مشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة)
 - استهدفت عينة من عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية (الإطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)
 - طبقت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة
 - توصلت الدراسة إلى صياغة نموذج للتنبؤ بالعلاقة من التمكين وأداء العاملين
- 9. نموذج الدراسة:**

بناء على مضمون مشكلة الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيرا عن الحلول المفترضة للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل الآتي النموذج المستخدم في هذه الدراسة:

الشكل النموذج الدراسة :



10. هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الموضوع واختبار الفرضيات اقتضت الضرورة تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول متعلق بالجانب النظري والفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي يتم فيه إسقاط الدراسة النظرية على شركة سونغاز بسعيدة، سبقت هذه الفصول مقدمة وتليهم خاتمة احتوت نتائج واقتراحات الدراسة.

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري لكل من التمكين وأداء العاملين: يتضمن مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين أما المبحث الثاني يتضمن الإطار المفاهيمي لأداء العاملين، والمبحث الثالث يتضمن العلاقة بين التمكين وأداء العاملين.

الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة التطبيقية حول التمكين وأثره على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونغاز بسعيدة: حيث قسم إلى مبحثين المبحث الأول تم فيه عرض إجراءات الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

الفصل الاول:

الإطار المفاهيمي للتمكين وأداء العاملين

تمهيد:

يعد الاهتمام بالتمكين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات، في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ شاع استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة، نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة، حيث أصبح من السهل أن يحصل كل شخص في المؤسسة على البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى وقد أصبح التمكين من العناصر المهمة، التي تزيد من دافعية العاملين ومسئولياتهم؛ كما أن الأداء يُعدّ أمراً أساسياً في حياة أي منظمة، حيث يحدد اتجاهاتها ونجاحها لذا أصبحت دراسة الأداء وتطوير طرق تقييمه ضرورة لتعزيز أدائها وملاءمتها للتحديات المستقبلية، كما يعتبر تقييم وتحسين أداء العمال موضوعاً مثيراً للجدل في الأوساط الإدارية، حيث تركز معظم الجهود في البحث عن حلول للمشاكل المتعلقة بأداء العمال، والكيفية المثلى لتحسين أدائهم.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين في المبحث الأول أما المبحث الثاني عبارة عن مفاهيم حول أداء العاملين، وفي المبحث الثالث ندرس العلاقة بين التمكين وأداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين:

في هذا المبحث سوف نحاول الالمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين

المطلب الأول: مفهوم التمكين:

التمكين هو عملية تمنح الأفراد أو الجماعات القدرة والإمكانية على التحكم في حياتهم واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. يتضمن التمكين توفير الموارد والفرص والدعم اللازمين لتطوير القدرات الفردية وتعزيز الثقة بالنفس والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة، حيث عرفه كثير من الباحثين كالتالي:

تعريف (kanungo, 1998, p. 477) بأنه: عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد العوامل التي تؤدي إلى ضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية وذلك بتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة ، فهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أدائه يقاس بالنتائج كما أنه يعني إزالة الظروف التي تساهم في إحساس العاملين بضعف وإيجاد بيئة عمل تقوي شعور العاملين بالفاعلية الذاتية

أما (maeroff. 1998) إلى التمكين بأنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل ، ومنه نجد أن مفهوم التمكين يترادف مع تحقيق الذات مهنيًا. (عادل، 2009)

ويعرفه أفندي عطية حسين بأنه إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم و حل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة (حسين أ.، 2003، صفحة 85)

وعرفه JOHN IVANCEVICH على أنه: عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم لاسيما التصميم والتدقيق والتفاعلات وصنع القرارات. (lorenzi, 1997, p. 165)

المطلب الثاني: أهمية التمكين وخصائصه:

أولاً: أهمية التمكين

- يرى (الفياض، 2005) ان التمكين الاداري يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين والى تحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة.

-التمكين الاداري يعبر عن ثقافة المنظمة فالمنظمة الممكنة تتسم بمجال واسع من حرية الممارسات الادارية التي تعطى للأفراد حرية التصرف وتحمل المسؤولية (موسى، 2006).

- ويرى (سليم، 2006) بأن التمكين يساهم في تعزيز فاعلية الأداء واستخدام الموارد البشرية بشكل أفضل، ويساهم في جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزاً.

- وهناك تأثيرات مهمة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية. أي التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق اهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها (LA, 1997)

ثانيا - خصائص التمكين:

يتمتع التمكين بالعديد من الخصائص، منها ما يلي: (سيد، 2009، الصفحات 93-96)

1_ التمكين ليس خياراً دائماً، فبعض القرارات تتطلب تدخل فرق عمل فعّالة وخبراء، وقد يلزم توجيهه من الإدارة العليا. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك ظروف وظروف تجعل التمكين غير ملائم، خاصة في حالات الطوارئ أو في المؤسسات الصغيرة. Haut du formulaire.

2- نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما.

3- يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وان تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.

4- تحتاج عملية التمكين إلى : متابعة ، تقييم ، تنشيط ، وإعادة ترتيب ، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدتهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ.

5- يتضمن التمكين: اكتساب القدرة على العمل، التواصل، و امتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية ؛ فهو يستهدف استغلال كفاءات الأفراد الداخلية كلية ؛ كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد و لظروفهم و خياراتهم و فرصهم و بيئاتهم الاجتماعية ، فهو يتضمن معنى التشاركية (التماسك الاجتماعي) بين الوحدات الممكنة من أفراد أو جماعات ويتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها : الفاعلية ، المسؤولية و العقلانية.

التمكين لا يقتصر فقط على إعطاء الفرد القدرة على اتخاذ القرارات بشكل فردي، بل يمتد أيضاً لفرق العمل. فالفرق الممكن هو الذي يمكنه المشاركة في صنع القرارات بشكل جماعي دون الحاجة إلى الرجوع للرؤساء بشكل مستمر. يتضمن التمكين أيضاً توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وجعل عمل الموظف ذو قيمة ومعنى، وتوفير فرص للتأثير على مجريات العمل في نطاقه، مما يسمح بالمرونة والإبداع لدى العاملين سواء فرادى أو ضمن فرق العمل

المطلب الثالث: أنواع وعناصر التمكين:

أولاً: أنواع التمكين

يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع، وهي: (أندراوس، 2008، الصفحات 118-121)

1- مشاركة المعلومات (Information Sharing)

تقوم الاتصالات بتعزيز فهم الموظفين في المستويات الأدنى لعملية اتخاذ القرارات وتعزز التزامهم بقرارات المنظمة. كما تشجعهم على التساؤل عن دوافع عملهم، مما يحفزهم للمشاركة في مناقشات مفتوحة وحرّة من أجل تبادل الآراء والأفكار.

2- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى (Upward Problems Solving):

فالعاملون في المستويات الدنيا أعلم بمشكلات التنظيم، مما يتطلب منهم التصرف باتخاذ قرارات لحلها.

3- استقلالية المهام (Task Autonomy)

تعتمد هذه الاستراتيجية على تكوين فرق ذاتية معتدلة في الرقابة، حيث يتولى أعضاؤها المهام التنفيذية فقط مع الحفاظ على درجة من الاستقلالية. في هذا السياق، تظل الإدارة العليا مسؤولة عن وضع السياسات الاستراتيجية

4 تكوين الاتجاهات (Attitudinal Shaping)

تغيير طرق العمل وإجراءاته بتدريب العمال وتعليمهم، عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلائم مع التغيير.

5- الإدارة الذاتية (Self Management)

إن توزيع العمل بين الإدارة والعاملين يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، و بالتالي فإن : التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأكثرية غير المتوقعة للتكيف مع المستجدات .

ثانيا -عناصر التمكين

بعض الباحثين، مثل أندرولس رامي وعادل معاينة، أشاروا إلى وجود أربعة عناصر رئيسية تشكل أساس تمكين الفرد أو المجتمع. هذه العناصر هي: (حليلو، 2015)

-المعنى (الإحساس بالجدوى): أي إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

-المقدرة: تلمح إلى ثقة الشخص في قدرته على تنفيذ المهام بكفاءة ومهارة.

-حق الإدارة الشخصية: ينعكس على إحساس الفرد بالحرية إثر طريقة أدائه لعمله.

-التأثير: باعتقاد الفرد على أنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.

المطلب الرابع: متطلبات التمكين، مستوياته، وأساليبه

أولاً: متطلبات التمكين

لتحقيق التمكين الإداري، يحتاج القادة إلى أن يكونوا ملتزمين ومتمكنين من المهارات اللازمة، وأيضاً يجب أن تكون أهدافهم واضحة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحقيق تغيير في الثقافة المؤسسية نحو ثقافة تشجع على التمكين. هذا التغيير الثقافي يتضمن الانتقال من الرهبة إلى الثقة، ومن التحكم إلى المشاركة، ومن التركيز على الفرد إلى تعزيز الفريق والقيادة .

الجدول: يبين التحول الثقافي من أجل التمكين

من	الى
الخوف	الثقة
التحكم	المشاركة
الفرد	الفريق

الرئيس	المدرّب
القمة	التدرّج
المدير	القائد
التدريب تكلفة	التدريب استثمار
من	لماذا

المصدر: حسين عطية أفندي، 2003، تمكين العاملين مدخل للتحسين وتطوير المستمر، صفحة 71

ومن بين أهم متطلبات تطبيق التمكين ما يلي:

- 1- من غير الممكن تطبيق التمكين على موظفين لا يستطيعون العمل في فرق، كما أن أداءهم الوظيفي سيتأثر سلباً إذا ساد البيئة التنظيمية الخوف والتحكم، فالمطلوب أولاً هو تحول المدير إلى قائد ومدرّب يتعامل مع موظفيه باعتماد التدرّج في السلطة والثقة في قدراتهم.
- 2 - تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء والتغيير في بعض المراكز والوظائف؛ وتوفير التقدير والالتزام للعاملين مع الحرص على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
- 3- إتاحة المعلومات الضرورية والحديثة حول المحيط وظروفه وكذا عن المؤسسة وأهدافها، بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، في جو من الثقة والحماس للعمل وتفهم ارتكاب بعض الأخطاء في حالات معينة (أفندي، 2003، صفحة 38)
- 4- وضوح الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة: يتم تحديدها لتوجيه العاملين وتحفيزهم، مما يعزز قدرتهم على التصرف بشكل ذاتي ومعالجة المشاكل قبل تفاقمها
- 5- الدعم الجماعي: يتمثل في الدعم الذي يقدمه الرؤساء والمرؤوسون والزملاء في المؤسسة، مما يعزز الانتماء التنظيمي ويشجع العاملين على التعاون وتبادل الخبرات.
- 6- المكافآت: تعتبر وسيلة لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم المستمر، مما يعزز رغبتهم في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- تهدف هذه العوامل إلى إنشاء بيئة عمل تحفز العاملين وتمكنهم من تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي (البرادعي، 2009، صفحة 217).
- 8- نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين. (W, 1999, p. 500)

ثانياً: مستويات التمكين

"التمكين يهدف إلى تحقيق مستويات متقدمة دائماً، من خلال إقناع الموظفين بأهمية دورهم وضرورة وجودهم في المنظمة. لكن التحدي يكمن في كيفية توصيل هذه الرسالة للموظفين وإقناعهم بها، فالتمكين يتطلب مستويات عالية من الانفتاح من قبل الإدارة العليا .

قدمت Joan خمس مستويات لعملية التمكين من خلال مراحل محددة هي: (JOAN.PASTOR, 1996, p. 2).

أولاً: المرحلة الأولى: في هذه المرحلة المدير يتخذ القرارات ويعلم الفريق وهذا يبدو واضحاً وأساسياً ولكن في كثير من الأحيان أن المرحلة السابقة على المستوى الأول أن المدراء يتخذون القرارات ولا يهتمون لإبلاغ الفريق.

ثانياً: المرحلة الثانية: في هذه المرحلة المدير يطلب من الفريق تقديم اقتراحات، وتتخذ القرارات بناءً على تلك المقترحات، ويعلم الفريق .

ثالثاً: المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يناقش المدير والفريق الوضع بكامله وتطلب الإدارة من الفريق تقديم المقترحات والمداخلات، وتتخذ القرارات ويعلم الفريق .

رابعاً: المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة يستمر البناء على هذه العلاقة، وعند هذه النقطة ويتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة وفريق العمل.

خامساً: المرحلة الخامسة: في هذه المرحلة المدراء المفوضين يتخذون القرار للفريق، الفريق يعمل بشكل مستقل تماماً، واتخاذ القرارات الحاسمة حسب تقديرهم، ويتم تبليغ الإدارة.

وكذلك بين Kendrick أن للتمكين ستة مستويات، يضيف كل مستوى قدر أكبر من التمكين وهذه المستويات هي (MICHAEL, 2004, p. 2).

- **المستوى الأول :** في هذا المستوى لا يتخذ العاملون أي قرارات هامة حول عملهم.
- **المستوى الثاني:** وفي هذا المستوى العاملون لا يتخذون أي قرارات مهمة حول عملهم، لكن يتم إخبارهم بشكل دوري حول القرارات الأخرى التي ستتخذ نيابة عنهم.
- **المستوى الثالث:** في هذا المستوى يطلب من العاملين إعطاء النصيحة بشكل دوري بمعنى آخر (مستشار من قبل صانعي القرار الفعليين حول القرارات المتعلقة بعملهم).
- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يبدأ العامل شخصياً وبشكل دوري بصنع أقلية من القرارات الهامة المتعلقة بخدمتهم الشخصية. وتتراوح نسبتها الإحصائية من 25% - 45% من القرارات الرئيسية.
- **المستوى الخامس:** في هذا المستوى يقوم العامل شخصياً وبشكل دوري باتخاذ أغلب القرارات الجوهرية التي تشكل خدمتهم الشخصية. وتتراوح نسبتها الإحصائية من 55% - 90% من القرارات الرئيسية.
- **المستوى السادس:** في هذا المستوى يقوم الموظف شخصياً بصورة اعتيادية باتخاذ الغالبية العظمى من القرارات الرئيسية.

وأيضاً قدم Burkholder ستة مستويات للتمكين وهي: (KEVIN, 2007, p. 2)

1 - المستوى الأول : ابحث، بلغ عن أنا سأقرر (القرار بيد المدير).

مستوى التمكين الأول هو المستوى الأساسي والبسيط، وهو ببساطة يقول للعامل اذهب للبحث وارجع الأخبار لي وأنا سأخذ القرار النهائي، وأحمل القوة والسلطة، وهذا بشكل بسيط، ولكن يجب أن نضع باعتبارنا أن كل نشاط وكل عامل يتطلب مستوى معين من التمكين. وإن المستوى الأول يكون مناسباً للعامل الجديد أو

للمشروع في غاية الأهمية. ومن وجهة نظر العاملين فإن هذا المستوى هو الأكثر أمنا لهم لأن العامل لم يستحوذ على السلطة سلطة اتخاذ القرار - والقرار الخاطيء يقع على عاتق المدير وليس العامل .

2-المستوى الثاني: ابحث، حدد البدائل، اقترح واحد للتنفيذ، وأنا سأقرر .

التمكين في المستوى الثاني هو قليل لكنه يختلف بشكل ملحوظ عن المستوى الأول، ففي المستوى الثاني لا يطلب من العامل البحث فقط وإنما يطلب منه تقديم المشورة حول النتائج التي توصلت إليها. المدير مازال يحمل القوة والسلطة لاتخاذ القرار النهائي لكنه مكن العاملين على أن يكون لديهم مساهمة اكبر في ذلك القرار. وعند استخدام التمكين بوصفه برنامج لتطوير العاملين، فالمستوى الثاني يعطي قدرة أفضل للعامل حول كيف يفكر ويعمل، وماهية عمليات اتخاذ القرار. العامل يبدأ يتحمل المزيد من المسؤولية والشعور بتحملة العمل الذي يقوم به.

3-المستوى الثالث: ابحث، قدم تقريراً عما تنوي القيام به، لكن انتظر مصادقتي.

في هذا المستوى يعطى للعامل القوة والسلطة لاتخاذ القرار بالاعتماد على البحث الخاص به " ماذا نحن فاعلون"، ومع ذلك مازال المدير يحتفظ بالقوة والسلطة الموافقة أو عدم الموافقة على القرار.

4-المستوى الرابع: ابحث، قرر ما تنوي أن تفعله، افعل ذلك ما لم أقل "لا" هذا المستوى تطور قليلا عن المستوى الثالث ويعني هذا المستوى الموافقة على أي قرار يقدمه العامل، ولا يوجد انتظار طويل للإدارة، ولكن يبقى على العامل أن يعرف أو يسأل ما هو السبب الذي جعل الإدارة تقول "لا"، وبعبارة أخرى كل ما من شأنه أن يقف في طريق "نعم" يجب أن يكون معروفا قبل الموعد المحدد ليتم التأكد من أية معالجة.

5 المستوى الخامس: ابحث اتخذ الإجراءات اللازمة، قرر ما تفعله .

في المستوى الخامس يشعر كثير من العاملين بأنهم قد وصلوا إلى النقطة التي تشعرهم بالثقة والقدرة على العمل من تلقاء أنفسهم وتحمل المسؤولية الكاملة والشعور بالملكية. وهذا المستوى هو نقطة يقف عندها كثير من العاملين لأسباب مختلفة. العاملون يريدون تقرير ما فعلوه وقد يكون ذلك لضمان ما إذا كانوا على بينة كبيرة في العمل الذي يقومون به.

6 -المستوى السادس: أبحث، أتخذ الإجراءات اللازمة.

في هذا المستوى يقال للعامل أنك بمفردك ولديك القوة والسلطة للقيام بما تراه ضروريا لتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة. ويشعر العاملون بالخطر في هذا المستوى ولا توجد مراقبة للتأكد من أنهم اتخذوا القرارات المناسبة.

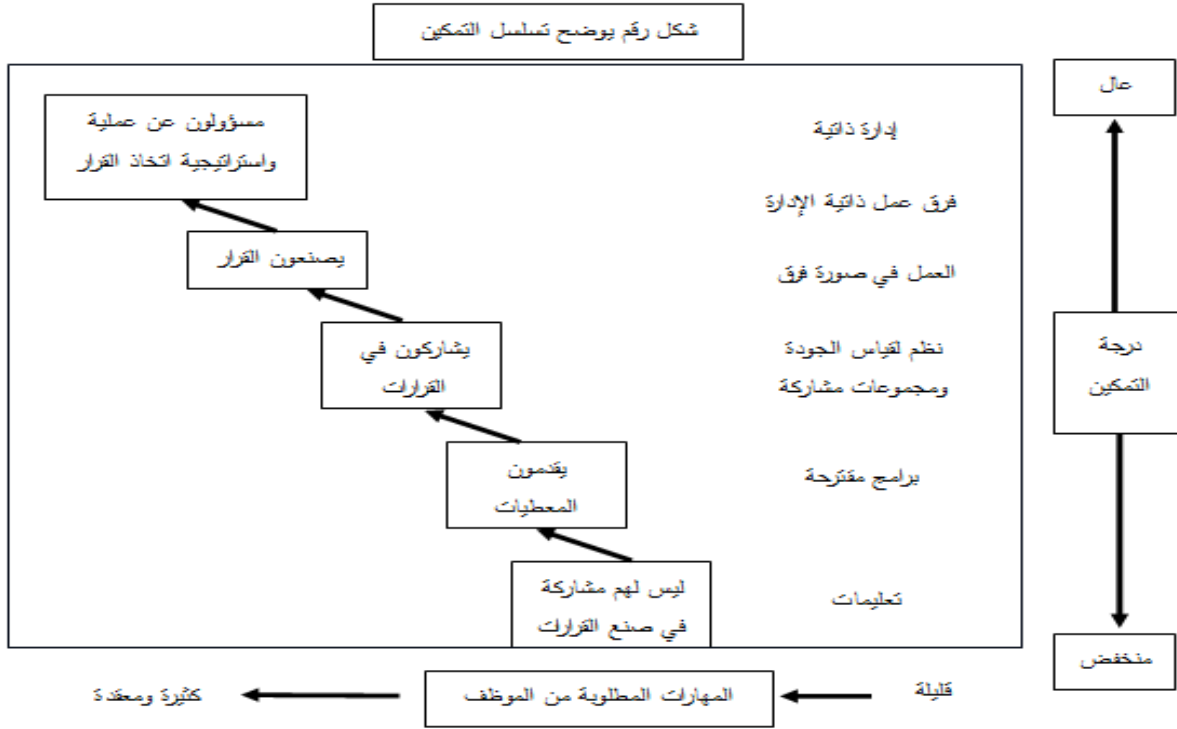
أما Daft فلقد وصف مستويات التمكين من خلال خمسة مراحل متدرجة وهي: (RICHARD, 2003, p. 570)

-إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثارها وغناؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال المناطة بهم.

-طلب مقترحات العاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في تقديم البسيط ثم الصعب.

-إتاحة فرصة للمشاركة في صنع القرارات وخاصة لأولئك العاملين الذين تزداد الثقة بهم.

- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، وفرق أداء المهمات الخاصة، وفرق الإدارة الذاتية، وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وغيرها.
 - تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية الروتينية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين حتى تصبح في الأمور المعقدة التي تتطلب مهارات متنوعة من قبل العاملين.
- الشكل رقم 01 يوضح تسلسل التمكين



المصدر: أفندي عطية حسين تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية بحوث والدراسات ، الصفحة 38 .

ثالثاً - أساليب التمكين

يعتمد التمكين الإداري على الأساليب التالية: (المهيرات، 2010)

1 أسلوب الكاريزمي:

هذا الأسلوب القيادي يركز على إعطاء العاملين دوراً محورياً في المؤسسة، حيث يُمنحون صلاحيات وسلطات واسعة. يتمثل جوهره في تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل، مما يتيح لأفراد الفريق المرونة في التخطيط والتنفيذ وتقييم أدائهم. يتغير نمط الرقابة السابقة، مع تقديم القادة التوجيه والدعم لأعضاء الفريق، وتعزيز مهاراتهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. تتحمل الإدارة العليا دوراً في تحديد الرؤية والاتصالات وتوفير الموارد اللازمة، ثم تتيح للعاملين اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير والتطوير.

2 أسلوب التمكين الأفراد:

هذا الأسلوب يضع الموظف في مركز الاهتمام، حيث يتم تشجيعه على تطوير قدراته الشخصية والمهنية. يتمثل التمكين هنا في تعزيز قدرة الموظف على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يؤدي إلى زيادة مستويات السيطرة والتحكم في مهامه واستثمار المعلومات والموارد بشكل فعال. ينظر إلى التمكين كعملية تشجيع لتقبل المخاطر والاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم والتطور.

3 أسلوب تمكين الفريق:

تمكين الفريق يتمشى مع التطورات الهيكلية في المؤسسات، حيث يتحول التنظيم إلى نماذج أفقية ومنظمة بشكل أكثر بساطة. يتيح التمكين للفريق اللعب بدور مهم في تحسين الأداء، حيث يعزز التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق استقلاليتهم. تتجلى قيمة التمكين عندما يقدم كل فرد مساهمة تثرى القرارات الجماعية، بدلاً من الاعتماد على قرارات فردية قد تكون غير مدروسة بشكل كافٍ.

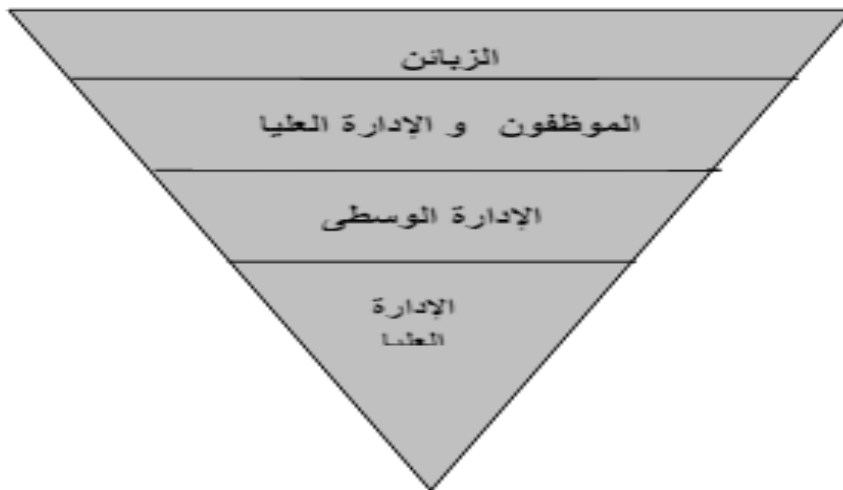
4 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يتم دمج مختلف النهج التمكينية، مثل التعليم والمراقبة الفعالة والقيادة الناجحة والدعم المستمر، مع هيكل مناسبة وتفاعل بين هذه النهج. يتيح هذا الأسلوب للموظفين أن يشعروا بأنهم شركاء في العمل ويتحملون المسؤولية بشكل جماعي. يعتمد التمكين على عوامل تنظيمية ملائمة وعلى بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام بين المديرين والموظفين، مع توفير المعلومات الضرورية للتحكم بالمسؤولية وتحقيق الأداء المرغوب.

5 الأسلوب الهيكلي:

تتميز المؤسسة المتمكنة بتنظيم يشبه الهرم، حيث يكون الهيكل التنظيمي مقلوباً أو مبسطاً، مما يؤدي إلى وجود عدد أقل من المستويات الإدارية. يتيح هذا الهيكل التدفق السلس للمعلومات في كلا الاتجاهين، حيث يكون للموظفين نسبة عالية من المسؤولين المباشرين مقارنة بالمؤسسات التقليدية. والشكل التالي يمثل وصفاً للهيكل التنظيمي المقلوب:

الشكل رقم 02: يوضح هيكل التنظيمي المقلوب



المصدر (ملحم، 2009، صفحة 44)

تعتمد هذه الهيكلية المتمكنة على تحويل هيكل التنظيم المعتاد، حيث يتم وضع العملاء في القمة، تليهم الفرق العاملة، ثم المستويات الإدارية المختلفة، وصولاً إلى الإدارة العليا. يأتي هذا التغيير نتيجة التحول نحو التركيز على رضا العملاء وتحقيق رغباتهم، ومن ثم تلبية احتياجاتهم. يتم تمكين الموظفين لتقديم الخدمات أو المنتجات ذات القيمة التي يبحث عنها العملاء، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

المطلب الخامس: ركائز التمكين وأبعاده

أولاً: ركائز التمكين

لقد استندنا في هذا الجانب إلى تنوع الآراء حول أهم الركائز التي يجمع عليها معظم الباحثين والتي كانت على النحو التالي:

1- الاتصال ومشاركة المعلومات:

تعتبر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات من العوامل الأساسية في التمكين، حيث تحتوي على ما يلزم من معرفة للمدراء الذين يعتمدون عليها نظراً لعدم ثقتهم بالموظفين. تشمل هذه العناصر الأبعاد الرئيسية للمشاركة والثقة وتبادل المعلومات. إن وجود المعلومات يعد جزءاً أساسياً يؤثر في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل في بيئة العمل. بدونها، يصعب على الموظفين التصرف بالطريقة المناسبة التي تمنحهم الثقة في قراراتهم. الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز الإبداع والابتكار، ويسهم في تقليل الجهد (المحسن، 2004، صفحة 46)، من خلال تيسير انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات. يتيح هذا لكل فرد في المنظمة فرصة التأثير عبر نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية ومرونة، مما يسهم في نجاح عملية الاتصال وتحقيق أهدافها بفعالية.

2- بناء فرق العمل:

التمكين يتجلى في القوة الجماعية والتعاون لحل المشكلات واستخدام الموارد بكفاءة. كما يزيد الشعور بالمسؤولية المشتركة من الولاء والانتماء للفريق، ويساعد في تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة تضمن مصلحة الجميع. التفاعل داخل الفريق يسهم في مراقبة الأداء وتعزيز المسؤولية الفردية، مع دعم القائد لتذليل العقبات وتعزيز أداء الفريق بشكل جماعي.

3_ التأثير:

عندما يدرك الفرد أن لديه تأثيراً على القرارات والسياسات التي تتخذها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بعمله، يزيد ذلك من شعوره بالاهتمام والمسؤولية. يتطور هذا الإدراك عندما يكون للفرد تأثير حقيقي على القضايا الهامة التي تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. هذا النوع من الإدراك يعزز الدافعية الداخلية للفرد، الذي يشعر بأهمية عمله وتأثيره الإيجابي على نتائج المنظمة.

ببساطة، عندما يشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار وأن تحقيق أهداف المنظمة يعتمد على مساهمته الفعالة، فإنه يكتسب إدراكاً أكبر لقيمة عمله ويصبح أكثر دافعية لتحقيق النجاح المشترك. (عفانة حسن

مروان، 2003، الصفحات 15-16)

4 - حفز العاملين:

الحوافز المادية والمعنوية تعزز دافعية العمل ورضا العاملين والانتماء الوظيفي (حسونة، 2011) وذلك عبر تلبية احتياجاتهم وتوفير الحوافز في الوقت المناسب. يجب ربط الحوافز بنظام تقويم الأداء لضمان تحفيز العمل بشكل فعال وتحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين أداء المنظمة بشكل عام. إذا تم ربط التقدير والمكافأة التي يتلقاها الموظفون بأهداف المنظمة، فسيكون لجهود التمكين تأثير إيجابي حقيقي على نجاح المنظمة.

5 - الثقة الإدارية:

الثقة هي الأساس في عملية التمكين، حيث تعتمد على ثقة المديرين في موظفيهم يُعرف بعض الباحثين (بوسنر، 2004، صفحة 287) الثقة المتبادلة بأنها الثقة في أن معلومات أو تعهدات شخص ما هي صادقة ويمكن الاعتماد عليها. عندما يثق المديرين في موظفيهم، يمنحونهم مزايا مثل توفير المعلومات الإضافية وحرية التصرف، مما يؤدي إلى تمكين السلطة للموظفين (ESSAM, 2014, pp. 164-166) ومن هذه النقطة يتضح أنه لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي لا بد وان يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم لأن هذا من شأنه يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

6 - القوة:

يتعين على المنظمة أن تتطلع وتكون قادرة على إعادة هيكلة توزيع السلطة داخلها، وتشجيع فريق العمل على الشعور بالقوة والنجاح. يمكن تحقيق ذلك من خلال منحهم المزيد من حرية التصرف في مجال عملهم. بالمقابل، يجب على أفراد الفريق أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسئوليتهم بغض النظر عن مدى تفضيل المنظمة هذا التحول. لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من جانب العاملين، فلن تتحقق عملية تغيير في توزيع السلطة. والأفراد الذين يسعون إلى السيطرة المتزايدة غالبًا ما يكونون مدمجين أكثر ويستفيدون من فرص التمكين. (عفانة حسن مروان، 2003، الصفحات 15-16)

7 - القيادة الإدارية:

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على سلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور ، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض ،اما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

تتميز القيادة التحولية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية وتؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحولي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية

للمستقبل بدلاً من الاعتماد على الأسلوب العقاب، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، فالقيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية تتميز بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. (الخضر، 2008، الصفحات 18-19)

ثانياً - أبعاد التمكين:

من أهم المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، ما يلي: (المعاني، 2010، الصفحات 146-149)

1 تفويض السلطة :

فكرة التمكين الإداري تقوم على فهم أنه يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسة من خلال تفويض السلطات والمسؤوليات إلى المستويات الإدارية الأدنى. يقوم الرئيس الإداري بتفويض جزء من صلاحياته إلى مرؤوسيه، مما يتيح لهم اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى استشارته بشكل متكرر. بالتالي يتبع النظام الإداري نهجاً لا مركزياً في عملية اتخاذ القرارات. هذا يعني أنه يتعين توسيع نطاق تفويض الصلاحيات ليمنح العاملين في المستويات الإدارية الأدنى حرية أكبر في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة.

2- فرق العمل:

فريق العمل يتألف من مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون سويًا لتحقيق أهداف مشتركة، ويتميز بتوافر مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات بين أعضائه. يتعهد أفراد الفريق بتحقيق الهدف المشترك ويشتركون في المسؤولية بشكل جماعي، ولديهم السلطة لاتخاذ القرارات التنفيذية المناسبة. يتأثر أداء الفريق بعوامل مختلفة في المؤسسة، مثل ثقافتها المؤسسية، وهيكلها التنظيمي، ونشاطات التدريب والتعليم، ومدى تمكين العاملين فيها. وبالتالي، يُعتبر تشكيل فرق العمل واحدة من الأدوات الرئيسية لتطبيق مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات.

3 -تدريب العاملين:

تتميز المؤسسة الحديثة بأنها مركزة على التعلم المستمر، حيث تسعى باستمرار لتطوير مهارات موظفيها وتزويدهم بالمعرفة الجديدة التي يمكن تطبيقها في العمل. تهدف المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها وضمان رضا العملاء من خلال تبني ثقافة تعليمية. نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على توفير فرص التعلم لموظفيها من خلال التدريب، التجارب العملية، التعلم الجماعي، وإدارة المعرفة. فمن خصائص المؤسسة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات إدارة الصراع، حل المشاكل، مهارات الاتصال، والعمل مع فرق العمل.

4-الاتصال الفعال:

الاتصال الفعال في المؤسسة يتميز بالتفاعل بين الأطراف المختلفة، حيث يتيح للموظفين فرصًا للتعبير عن آرائهم وتبادل الأفكار والمعلومات. يتطلب ذلك أن يكون جميع العاملين على دراية بأهداف المؤسسة ورسالتها، ويفهم كل شخص دوره في تحقيق هذه الأهداف. يقوم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعّالة بين جميع الموظفين، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية. كما تضمن المؤسسة توفير الوصول السهل للمعلومات التي تساعد الموظفين في أداء أعمالهم، وتسهل الوصول إلى أصحاب القرار لتبادل وشرح المواقف والاقتراحات.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته:

تنوعت التعاريف لمفهوم الأداء من قبل الباحثين نذكر منها:

ان اصل كلمة الاداء لغويا هو من الانجليزية وتعني انجاز تأدية، او اتمام شيء ما عمل، نشاط تنفيذ مهمة، اما من حيث الاصطلاح فقد شاع استخدام مصطلح الاداء في الادب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي الى توحيد مختلف جهات النظر حول مدلوله , كما نجده في كثير من الاحيان يعبر عن انجاز المهام (صخري، 2007، صفحة 12)

-وعرفه (حسين ا.، 2003، صفحة 10) درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

- (أي، 1998، صفحة 281) هاينز يعرفه على انه" الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال حيث يعبر أداء العاملين عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفية بدقة في أقصر وقت وقل جهد

-أما p.Lorino يلخص مفهوم الأداء في بعدين اساسين هما : (lorino philippe، 2003، صفحة 23)

الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في تحسين التوليفة (قيمة /تكلفة) وعلى عكس ذلك فلا يعد بالضرورة أداء كل ما يساهم في زيادة القيمة أو خفض التكلفة بمعزل عن بعضهما البعض، وتعبر القيمة حسب الكاتب عن حاجات العملاء التي تقوم المؤسسة بإشباعها في حين تعكس التكلفة قيمة الموارد المستهلكة في سبيل بلوغ النتائج المرغوبة.

ثانيا - مستويات الأداء:

هناك ثلاث مستويات لتقييم الاداء:

1-2-1 تقييم الاداء الكلي للمؤسسة:

يتم تقييم الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحليل نتائج أعمالها وأقسامها المختلفة بناءً على تفاعلها مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية. يتضمن هذا التقييم تطوير مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي مدى تحقيق الأهداف المحددة على مستويات الأداء المطلوبة.

وتشمل الاعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل : (الكرخي مجيد، 2007، صفحة 40)

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من ادارات الاقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في ادائها وتقادي جوانب الضعف اضافة الى ابداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الاخفاق المسجلة.

- اعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الاداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الاقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم

- اعداد تقرير سنوي يتضمن تقييماً لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الاداء خلال السنة في كافة المجالات الانتاجية، التسويقية، التمويلية، والاستثمارية وشؤون العاملين

1-2-2 تقييم الاداء على المستوى الجزئي:

في المؤسسات والمنظمات غير المركزية، يكون نظام تقييم الأداء أكثر تعقيداً منه في المؤسسات البسيطة. يتضمن هذا النظام تقييماً على مستوى جزئي إلى جانب التقييم الشامل. يشمل التقييم الجزئي تقييم أداء الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج، والمالية، والتسويق، وغيرها. يعتبر هذا التقييم جزءاً مكملاً للتقييم على المستوى الشامل (al francoise giroud , 2004, p. 122)

عملية التقييم على المستوى الجزئي تتطلب من كل مدير أو مسؤول قسم تقديم تقييم لأداء قسمهم، مع الاستناد إلى الخطط والأهداف المحددة من خلال : (الكرخي مجيد، 2007، صفحة 40)

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المعمول بها.

- مفاتحة الادارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من اجل تصحيحها.

- اعداد تقارير دورية عن اداء القسم ترفع الى الادارة المسؤولة في المستوى الاعلى ، يوضح فيه مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الانتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة واهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الاداء نحو الافضل.

- اعداد تقرير سنوي عن تقييم الاداء للقسم يتضمن جميع الاجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم ، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

1-2-3 تقييم الاداء على المستوى الفردي:

يتم تقييم أداء الموظفين في المؤسسة عن طريق تقييم أدائهم في الوظائف التي يشغلونها ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. يتضمن ذلك فهم مستوى الأداء الحالي والمتوقع للموظفين في مختلف الوظائف والمستويات داخل المؤسسة. (البيتاني، 2010، صفحة 60)

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.

المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين:

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة مفادها أن الأداء يحركه العنصر البشري وإنما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالعامل يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول به.

فيشير أداء العاملين إلى مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم (عبيد، 2000، صفحة 55)

- يبين هذا التعريف أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام

كما يعبر أداء العامل عن درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لعمله، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة (حسن، 2000، صفحة 66)

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية كمؤشر للفعالية وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة كمؤشر للكفاءة

نلاحظ من التعارف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل جانب سلوكي وآخر مادي (مجاهدي، 2003، صفحة 51)

- **الجانب السلوكي:** ونقصد بالجانب السلوكي صفات العامل، الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها وظيفته

- **الجانب المادي:** فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساساً في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية

بما أننا ربطنا التعريف العام للأداء بمؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى المؤسسة، لذا نقترح تعريفاً إجرائياً لأداء العامل بنفس الطريقة كما يلي:

أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد، العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقتها ما العوامل محددة الأداء العاملين

المطلب الثالث: العوامل المحددة لأداء العاملين:

وتتمثل في: (نعيرات، 2022، صفحة 96)

1- نظام المكافآت والحوافز:

نظام المكافآت والحوافز هو الإطار الذي تقوم به المؤسسة لتقديم مكافأة لموظفيها عن أدائهم، بهدف تحفيزهم وتعزيز دافعيتهم للعمل بجهد لصالح المؤسسة. يتضمن هذا النظام برامج وسياسات للتعويضات، بالإضافة إلى مزايا إضافية تقدم للموظفين لتلبية احتياجاتهم.

تركز أنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي على تحقيق نجاح نظام التعويضات داخل المؤسسة. تسعى معظم المؤسسات إلى تطبيق برامج الدفع مقابل الأداء، حيث تقدم أجورًا تنافسية وتعويضات متنوعة بناءً على أداء الموظفين. تهدف هذه الفلسفة إلى مكافأة الأفضل في الأداء لجعلهم قدوة للآخرين، وتحفيز باقي الموظفين على تحسين أدائهم، مما يساهم في تطوير الأداء العام للمؤسسة. ويتمثل دور متخصصي إدارة الموارد البشرية في تصميم أنظمة المكافآت، وتقديم التعويضات كجزء من استراتيجية المكافآت الشاملة.

2- غياب الأهداف المحددة:

إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى خطط مفصلة لعملها وأهدافها، ولمعدلات الإنتاج المطلوب تحقيقها، فلن تتمكن من قياس الإنجازات أو محاسبة موظفيها على أدائهم بشكل فعال، نظرًا لعدم وجود معايير محددة مسبقًا. في هذه الحالة، لا تتوفر للمؤسسة معايير أو مؤشرات لتقييم الإنتاج والأداء بشكل جيد. وبالتالي، يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف، حيث يصعب تمييز الفارق بينهما.

3- عدم المشاركة في الإدارة:

عدم مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين فجوة بين الإدارة والموظفين، مما ينعكس سلبيًا على الشعور بالمسؤولية وروح العمل الجماعي في المؤسسة. هذا يؤدي بدوره إلى تقليل مستوى الأداء، حيث يشعر الموظفون أنهم لم يشاركوا في تحديد الأهداف أو إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهونها، مما يجعلهم يشعرون بالإهمال داخل المؤسسة.

4- إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظامًا متميزًا لتقييم أداء الموظفين

ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الاداء العالي والموظف المجتهد ذو الاداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

5-مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

6-التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

7-العمليات التنظيمية للمؤسسة:

لها تأثير كبير على أداء الموظف ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة ، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله فعلى سبيل مثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والإبداع في العمل.

8-الموارد المادية للمؤسسة:

تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المقترحة لتحسينا لتعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

9-البيانات والمعلومات:

تعتقد بعض الإدارات أن تقليل الوصول إلى البيانات والمعلومات يمكن أن يحسن جودة القرارات التي يتخذها الموظفون، ولكن الواقع يظهر أن هذا الأمر قد يؤثر سلباً على أدائهم. بدلاً من ذلك، يجب على الإدارة أن تتيح للموظفين الوصول إلى البيانات والمعلومات المهمة التي تساعدهم في ابتكار قراراتهم وتحسين أدائهم، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

10-القدرات الفردية:

تتخذ الادارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية، القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، ادارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل.

11-عوامل التحفيز:

المعروف أن عوامل تحفيز الموظف تلعب دوراً مهماً في تحسين مستوى أداءه لكن الأهم هو أن نعرف ماهي هذه العوامل بالنسبة لكل موظف

12-معرفة طبيعة الوظيفة:

فهم الوظيفة بشكل جيد يعزز أداء الموظف ويسهم في اتخاذ قرارات ناجحة. الموظف يحتاج إلى الشعور بالتأهب والتجهيز لتحقيق النجاح، وذلك يتطلب فهماً واضحاً لواجباته. عدم فهم الموظفين لأهداف الشركة وكيفية تطبيقها يمكن أن يؤدي إلى أداء ضعيف وإهمال في العمل، حيث يصعب عليهم تحديد الأولويات والتركيز على الجوانب الأكثر أهمية

المطلب الرابع: مؤشرات قياس أداء العاملين:

القياس يعتبر أمراً حاسماً في عمليات المؤسسات، فهو يغطي جميع جوانب العمل من الاتصالات والأنشطة إلى المخرجات. يجب على المؤسسات أن تركز على قياس كل جانب فيها، سواء كان ذلك بالمؤشرات الكمية أو المالية، أو الجوانب الأخرى التي قد لا يمكن قياسها بسهولة مثل القيادة والروح المعنوية للعاملين. كما يجب تحديد معايير ومؤشرات لقياس الأداء لكل هذه الجوانب، وهو أمر حيوي لاستمرارية المؤسسة ومن أهمها :
(الموسوي، 2001، صفحة 36)

-الموارد البشرية: يتم التركيز على مؤشرات عديدة في هذا الجانب وهي:

أ- وحدة قياس ملائمة للعمل لكل عامل ومعدلات التغيب ودوران العمل الذي يعكس الولاء التنظيمي للعامل وقياس الحوادث التي تمت وعدد تكرارها وشدتها وكلفتها، وعدد المقترحات التي يبادر العاملون في تقديمها وعدد الفرق الفاعلة

ب- العملاء: على المؤسسة أن تضع مؤشرات لقياس أدائها اتجاه عملائها، وتشكيل وحدة مسؤولة عن شكاوى العملاء، والوقت المخصص لحل تلك الشكاوى وكيفية أسلوب معالجتها لهذه الشكاوى وطرح مؤشرات لحساب وقت تسليم الخدمة أو السلعة للعملاء وقياس مؤشرات رضا العملاء

ت- الخدمة: هناك معايير متعددة لقياس جودة الخدمة، تختلف من نشاط لآخر تبعاً لاختلاف نوع الخدمة، وبشكل عام فإن تلك المقاييس تنصب حول كمية ونوعية الخدمة وأسلوب تقديمها، والزمن المستغرق في تقديمها والمنفعة المتحققة منها مقابل كلفتها

ث- البحث والتطوير: من أجل تشجيع المؤسسة للبيئة الإبداعية بما يتفق مع التوجهات الإدارية الحديثة، فإنها تصنع مؤشرات للانتفاع من نشاط البحث والتطوير، وتستخدم لهذا الغرض معايير قياسية من أهمها
ج- عدد البحوث خلال مدة معينة، إمكانية تطبيق هذه البحوث، عدد البحوث التي طبقت فعلاً، كلفة البحث، دور هذه البحوث في خلق حالة من التغيير المستمر ومدى توفر بنك المعلومات وحدثته.

ح- جودة أداء الأنشطة والعمليات الإدارية: تستخدم كمقياس يستدل به على فعالية أنشطة الإدارة ومن هذه المؤشرات العائد لكل عامل، الإنفاق بالنسبة للعائد، كلفة الجودة، ودقة أوامر الشراء، كما قد تستخدم خصائص أساسية لقياس أداء كل عملية أو وظيفة وهي الكمية، الكيفية، الدقة، الوقت، عدد الوحدات الغير مطابقة للمواصفات، مدى تطابق النتائج النهائية للمخطط الأصلي مع الخدمة أو السلعة ومدى تلبيتها لحاجة العميل.

خ- مؤشرات الأداء المالي: إن أكثر المقاييس شيوعاً والتي يستخدمها المديرون والمساهمون لمراقبة وتقييم أداء المؤسسة هي الضوابط المالية، ويتولى المديرون الإستراتيجيون اختيار الأهداف المالية التي يرغبون لمؤسستهم في تحقيقها، ومن هذه الأهداف النمو والربحية والعوائد لحملة الأسهم، ومن ثم يقيسون إلى أي مدى تم تحقيق هذه الأهداف، كما يهدف هذا المقياس إلى تحقيق وتحسين الربحية من خلال خفض التكلفة وتشكيلة نوعية المنتجات التي تعتمد على زيادة حصة المنتجات ذات هامش المساهمة الأكبر عن المنتجات صاحبة هامش المساهمة الأقل، ويمكن قياس النتائج من خلال المؤشرات كمعدل العائد على الإستثمار، نصيب السهم من الأرباح، نمو المبيعات، التكلفة الأقل لأداء الخدمة أو إنتاج المنتج، وهكذا نجد أن الجوانب الأساسية التي يمكن قياسها تحتاج إلى مؤشرات رقمية تعزز دور الإدارة في تعاملها مع الأحداث وتساعد على النجاح وتجنبها الفشل. (جونز، 2007، صفحة 100)

المبحث الثالث: علاقة التمكين بأداء العاملين:

إن نجاح المؤسسات المعاصرة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية فرق العمل التابعة لها. ومن ثم، يصبح تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية أمراً أساسياً وحيوياً. وهنا يتجلى أثر التمكين الإداري كوسيلة فعالة لتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي، إذ يعتبر محركاً مهماً لتحفيز العاملين وتعزيز مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً - مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال: (سرار، 2013، الصفحات 170-175)

- 1- خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين: تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات والتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، فيعطيهم التمكين المزيد من الحرية لأداء مهامهم، والاستقلالية والمشاركة في صنع القرارات لذلك فإن الحصيلة الكلية هي رفع أدائهم.
- 2- التشجيع على تدخل المسؤولية الشخصية: التمكين يجعل العاملين يمتلكون مستويات عليا من السيطرة والتحكم ويشجعهم على تحمل المسؤولية، فيصبحون مسؤولين عن النتائج ما يقررونه وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم.
- 3- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين: حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيدي العاملين وعقولهم وذلك لتحسين أداء المؤسسة.
- 4- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم: حيث أن مشاركتهم تدفعه لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء.

5-زيادة طاقات العاملين: فالتمكين يدفع العاملين إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقات وقدرات، حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

6-الشعور بالملكية الداخلية: يؤدي التمكين إلى الملكية الداخلية حيث يشعر العاملون أنهم يمتلكون المؤسسة ويحصلون على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير حتى يمكنهم أداء العمل بشكل أكثر فعالية مما يؤدي كذلك إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة، فترتفع درجة أهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بما يقومون به من مهام ويزيد تركيزهم في بذل الجهد في العمل.

7-ظهور الرقابة الذاتية للعاملين: يجعل التمكين العاملين أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم، ويساهم في تخفيف عبء العمل على الإدارة، فيشعر العاملون بأن لهم القدرة على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر، من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج وعلى الجودة، والمشاركة في اختيار وتقييم أداء زملائهم.

8-شروع الإدارة الذاتية للعاملين: تكون هناك رقابة ذاتية، فيشعر العاملون بأن لهم القدرة على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر، ويحصلون على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكنهم أداء العمل بشكل أكثر فعالية والمستوى الأعلى من مشاركة يمكن أن يشتمل: إعطاء العاملين مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الجودة، المشاركة في اختيار وتقييم أداء زملائهم.

9-زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: وهو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه مؤسستهم للإخلاص لأهدافها والارتباط معها ومن ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وخلق التوافق بين قيمهم وقيمها، مما يؤدي إلى استمرارية واستقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.

10-ظهور أفكار مبتكرة للعاملين: التمكين وسيلة لإطلاق محاولات التميز والإبداع والابتكار لدى العاملين حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات والدعم مما يؤدي إلى تحفيزهم للأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التي تم اكتسابها لأن المؤسسة تعمل في البيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع والابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

11-إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين: تتمثل في الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا في المؤسسة من أجل تحفيزهم للعمل أكثر نشاطا وحماسا.

12-جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين: التمكين يكسب العاملين الثقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعها.

13-رفع درجة رضا العاملين: يساهم في كثرة الإنتاجية وتحسين نفسياتهم اتجاه العمل للعمل أكثر الإيجابية وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل، من خلال:

_ مشاركة في اتخاذ القرار.

_ التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات.

- _ توفير فرص الترقية.
- _ الحصول على المسؤولية والإحساس بإنجاز.
- _ التقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء.
- 14- تحسين جودة السلعة ورفع درجة رضا الزبائن وولائهم:** يمنح التمكين للعاملين سلطة الكافية في خدمة الزبائن لتتاح لهم الفرصة في اتخاذ ما يروونه مناسباً للحصول على رضاهم فتصبح لديهم قدرة سريعة للاستجابة للزبائن وحل مشاكلهم دون الاستشارة الإدارية.
- 15- زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل:** ويكون بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة مما يساهم في تطوير قدرات العاملين ليعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لاستغلال فرق العمل موارد ومهارات متنوعة لتحقيق القيمة مضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة بكل عضو من أجل حصول على القرار جماعي.
- 16- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين:** وهذا يؤدي إلى بحثهم نحو المزيد من تطوير في ظل تخفيض التكاليف وتأكيد على كفاءة الأداء العاملين.
- 17- شعور العاملين بالأمان والتغلب على الخوف والقلق:** مساندة التي يتلقونها والتي تقضي على تردد في اتخاذ القرارات وتقديم اقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل.
- 18- رفع الكفاءة الذاتية للعاملين ومواجهة الفشل الشخصي:** تأدية أعمالهم بمهارة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة مما يؤدي إلى خلق سلوكيات المبادأة والابتكار وجهد وأداء مرتفع.
- 19- تجنب الاغتراب الوظيفي وعدم الكفاءة الذاتية للعاملين وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل**
- 20- تقليل درجة الغموض:** يساهم التمكين في حل المشكلات والحد من درجة غموض لدى العاملين
- 21- اختفاء التميز بين المصلحة الذاتية ومصلحة المؤسسة**
- ثانياً - مساهمة التمكين الإداري في عرقلة الأداء الوظيفي:**

التمكين يمكن أن يكون سلاحاً ذو حدين للمؤسسة، حيث يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل مباشر. ومع ذلك، يجب أن يتم استخدامه بحذر لتجنب التأثير السلبي. فالافتراض العام بأن جميع الأفراد مشاركون في اتخاذ القرارات وحل المشكلات قد يؤدي إلى تعثر العملية، خاصة إذا كان هناك أشخاص غير كفؤين أو في توقيت غير مناسب. وهذا يمكن أن يؤدي إلى:

- 1_ تعذر أداء العمل في وقت المحدد له، بسبب زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- 2_ فقدان الثقة بين رؤساء والمرؤوسين.
- 3_ زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها.
- 4_ زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- 5_ زيادة الصراع وتقشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

ولتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة ما يلي:

1_تناسب الصلاحيات المعهودة إلى المرؤوسين وفقاً لعملية التمكين مع قدراتهم، قابلياتهم، كفاءاتهم، خبراتهم واختصاصاتهم.

2_ تدريب المرؤوسين قبل تمكينهم.

3_ حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

4_ مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي.

5_ المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

كما أن التغذية العكسية للتمكين تسمح بالوقوف على جوانب القوة والضعف فيه، ومن ثم العمل على: تلافي جوانب القصور، تعظيم الإيجابيات، الاعتراف بإنجازات العاملين وتحفيزهم.

إن التمكين الإداري يؤثر بشكل كبير على دوافع الأداء، حيث يزيد من فاعلية وكفاءة العمل والإنتاجية. يسمح للفرد بتنفيذ مهامه بشكل متكامل، مما يعزز حريته واستقلاليته ومسؤوليته عن أدائه. كما يساهم في تطوير مهاراته وخبراته. ولضمان نجاح عملية التمكين، يجب على الإدارة والموظفين تحمل مسؤولياتهم في إيجاد بيئة ملائمة. يتطلب ذلك من المرؤوسين قبول مسؤوليات واسعة في العمل والحصول على التدريب اللازم. أما المدبرون، فينبغي عليهم التفويض المهام اليومية لمرؤوسيهم وتمكينهم، وعدم تكليفهم بمهام تفوق قدراتهم، حيث يمكن أن يؤثر ذلك سلباً على أداء العاملين. (وآخرون، 2010، صفحة 75)، كما أن تقييد الحرية في العمل وفرض رقابة صارمة يمكن أن يكبح حماس الموظفين وإرادتهم في تقديم الإبداع والابتكار. هذا بدوره يؤثر سلباً على أدائهم وتفاعلهم في مجال عملهم.

إذن تظهر العلاقة بين التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المؤسسة فالعاملون الممكنون أكثر نشاطاً وإنتاجية من غيرهم، إذ يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم ومن ثم يخططون لعملهم ويصبحون قادرين على تحسينه وتطويره (INDRADEF، 2012، صفحة 39)، عندما يشعر الموظفون بأن نظام الحوافز عادل وموضوعي، يتعمق ارتباطهم بالعمل ويزداد انتماءهم للمؤسسة. يُحفزهم هذا الشعور على تقديم جهود مبدعة وتحمل المسؤولية، ويشجعهم على التجريب بحرية أكبر من التقاليد المعتادة. وعندما يُفوض إليهم سلطات إنجاز المهام، يشعرون بالاعتراف والتقدير، مما يعزز انخراطهم ويزيد من رغبتهم في البقاء في الوظيفة. إذا كانت قدراتهم واهتماماتهم متناغمة مع أساليب العمل الجديدة، فإن هذا يرفع من مستوى أدائهم وفعاليتهم. بالتالي، يؤثر التمكين بشكل كبير على جودة وفاعلية الجهود التي يبذلونها، ويمنحهم الفرصة لتحقيق إمكاناتهم الوظيفية بشكل أكبر.

خلاصة :

يعتبر التمكين أساسياً في بناء بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار، ويركز على إعطاء الأفراد القدرة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفاعلية، كما يوفر التمكين للعاملين في المؤسسات الشعور بالمسؤولية والانتماء، مما يعزز الأداء والإنتاجية. كما تناولنا أيضاً أساليب تجسيد التمكين في العمل اليومي للمؤسسات، بما في ذلك التغييرات في هياكل العمل وإعادة توجيه استراتيجيات المؤسسة نحو دعم التمكين وتحفيز الموظفين للمشاركة الفعالة وتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن تحسين أداء العاملين يعتبر أحد النشاطات الرئيسية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتطويرية والإدارية للمؤسسات مما يساعد على تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء وتوضيح قدرات المؤسسة في استغلال الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

مقدمة الفصل

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد أثر التمكين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية سعيدة على أداء العاملين، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة. لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تقييم أداء الأفراد بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

1-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة والبالغ عددهم 399 عامل، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الموارد البشرية العاملة بالشركة، تم استهداف عينة مكونة من 60 عامل من مجموع عمال المؤسسة ومن مختلف الرتب والوظائف، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

الوظيفة	أفراد العينة
إطار	34
عون تحكم	14
عون تنفيذ	12
المجموع	60

المصدر: من إعداد الطالبان.

2- أداة الدراسة.

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تأثير التمكين وأثره على أداء العاملين، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على

مستوى شركة سونلغاز بسعيدة، استهدفت مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

1-2-1- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية تمثل كل من الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة.

1-2-2- الجزء الثاني: يضم مجمل محاور أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.
المجال الأول: التمكين، ويتكون من:

المحور الأول: تفويض السلطة (04 عبارات)؛

المحور الثاني: التدريب (04 عبارات)؛

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات (04 عبارات).

المحور الرابع : التحفيز (04 عبارات).

المجال الثاني: أداء العاملين، ويتكون من 16 عبارة

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، ويعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، يتكون غالباً من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها موضحة كما يلي:

الجدول رقم (II-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
	موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً

المصدر: (محمد خير سليم ابو زيد، 2010، صفحة 27)

1-3- الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيماً بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال المؤسسة على كل من التمكين وأداء العاملين.
- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق شركة سونلغاز للتمكين ومستوى أداء العاملين.

• نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدريجي، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين التمكين كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع.

• اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة واختبار (ANOVA a)

1facteur

2- وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا لمتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير التمكين على تحسين أداء العاملين.

2-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

نهدف إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وإلى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة، وتحديد الخبرة المهنية والوظيفة في الشركة.

2-1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

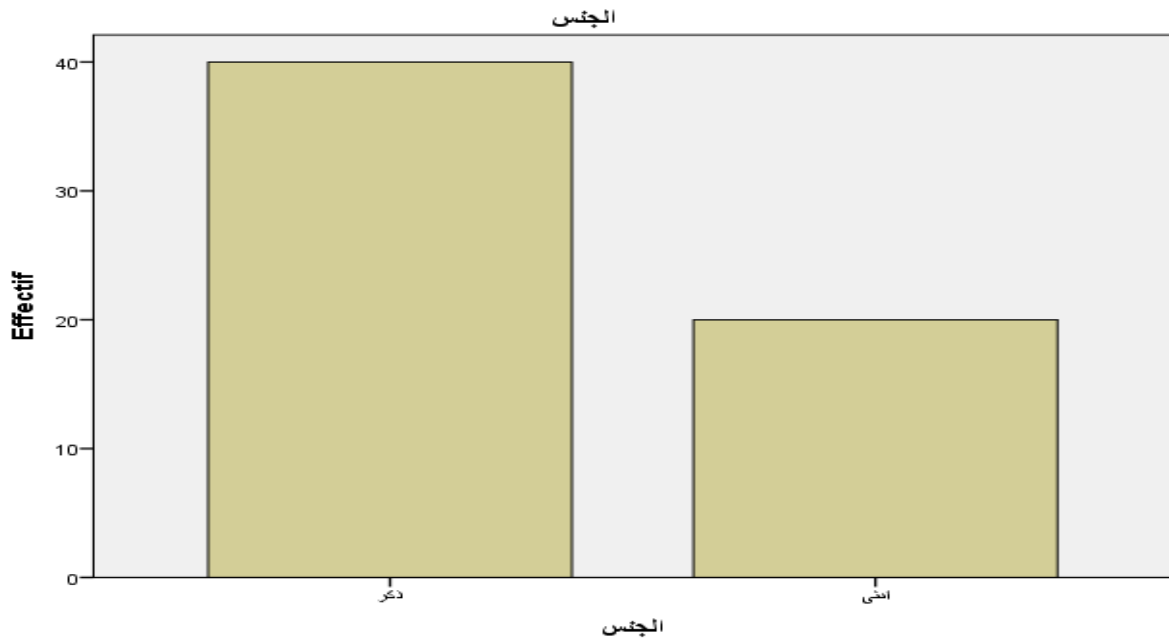
توزع أفراد عينة الدراسة إلى فئة الذكور والإناث كما هو موضح في ادناه:

الجدول رقم (II-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	40	66,7%
أنثى	20	33,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-01): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور فيها يساوي 40 مفردة بنسبة 66,7% في حين أن عدد الإناث تمثل في 20 مفردة بنسبة 33,3%، يتبين ان إجمالي نسبة الذكور يفوق نسبة الإناث، ما يعني إن شركة سونلغاز بسعيدة تعتمد على فئة الذكور يرجع إلى طبيعة العمل الميداني الغالب على نشاط الشركة.

2-1-2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

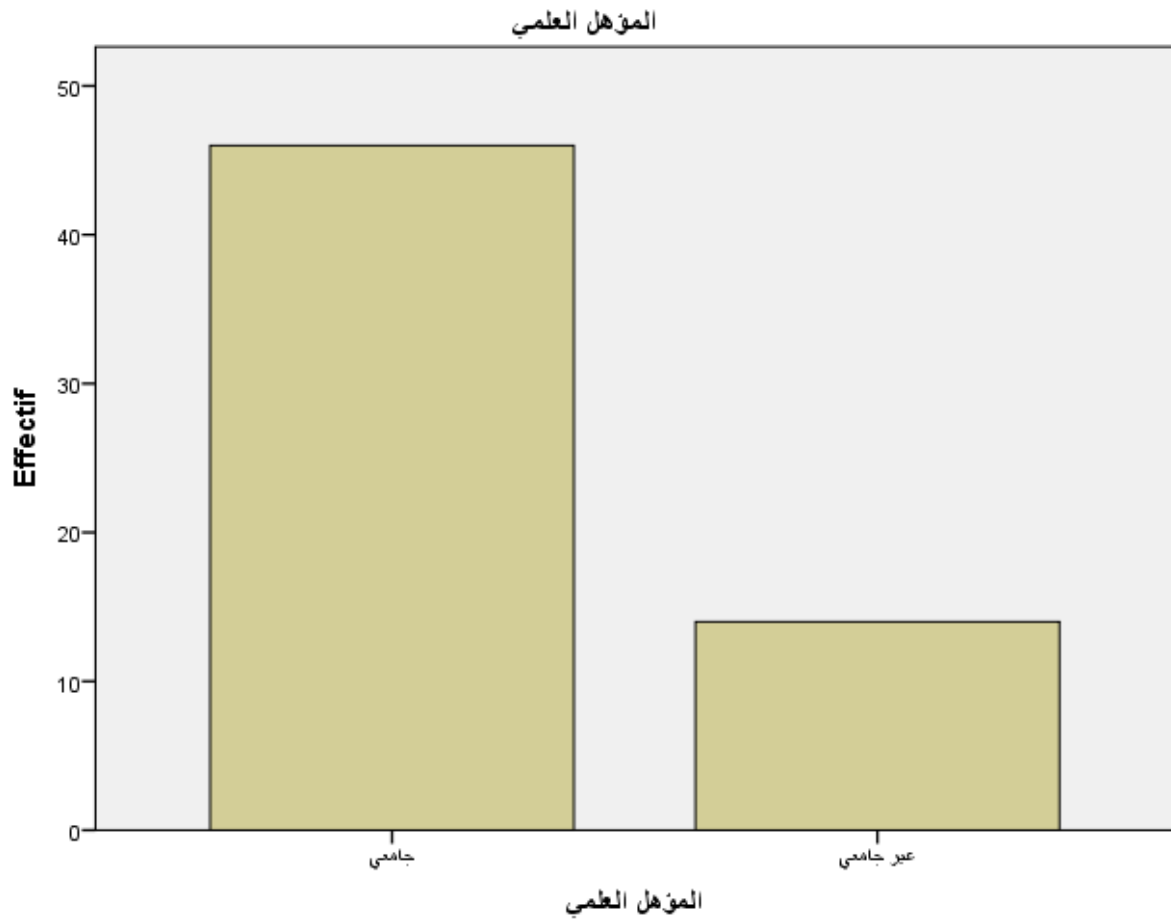
حددت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة كما هي موضح أدناه:

الجدول رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	46	76,7%
غير جامعي	14	23.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (02-II): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

بلغ أفراد العينة الحاملين لمؤهل علمي جامعي مجموع 46 بنسبة 76.7%، في حين كان مجموع العينة 14 لغير الجامعين بنسبة 23.3%، ما يعني أن الشركة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائها.

2-1-3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

نهدف إلى معرفة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل الشركة كما هو موضح في الجدول والشكل

أدناه:

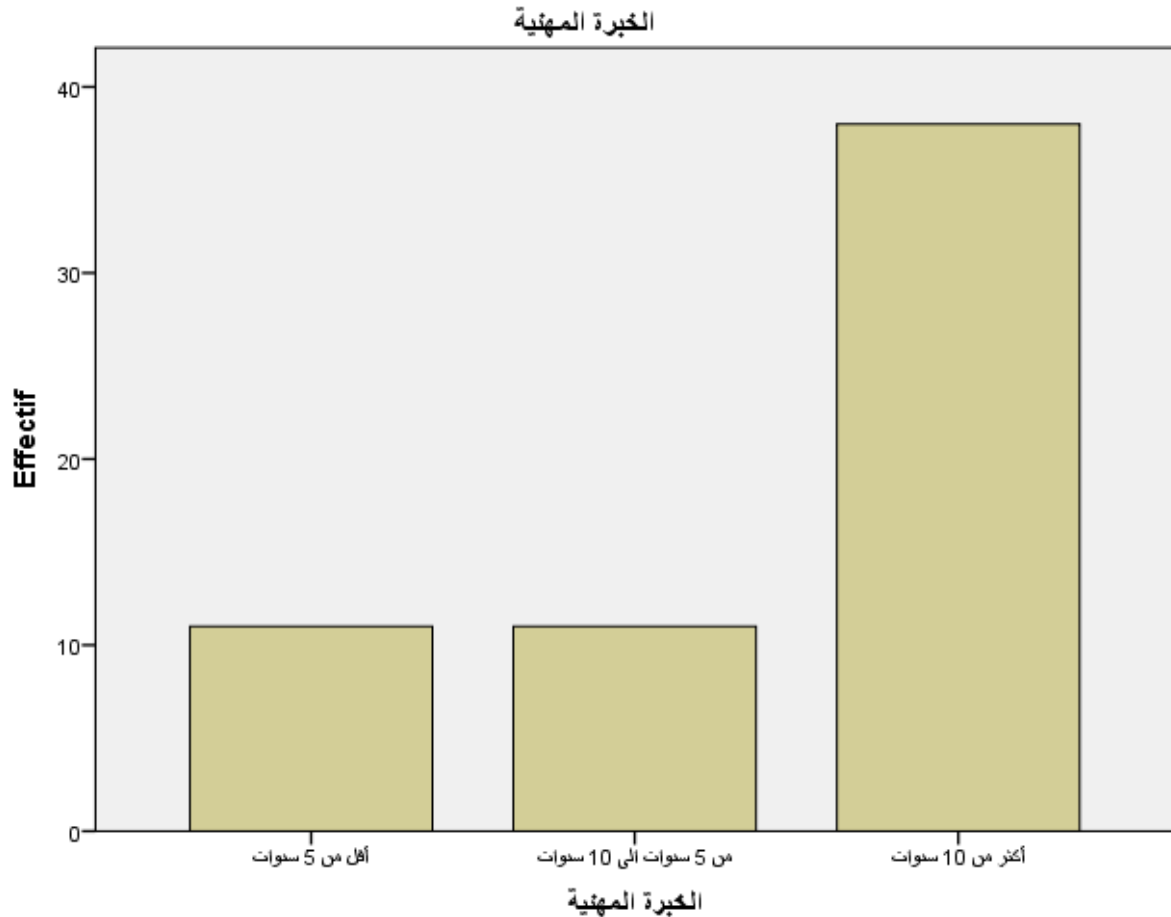
الجدول رقم (05-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	18.3%
من 5 إلى 10 سنة	11	18.3%

أكثر من 10 سنة	38	63.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-03): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

اتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة 63.3%، ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملأ الاستبيان الموجه لهم.

2-1-4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

تم التعرف على المراكز الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة

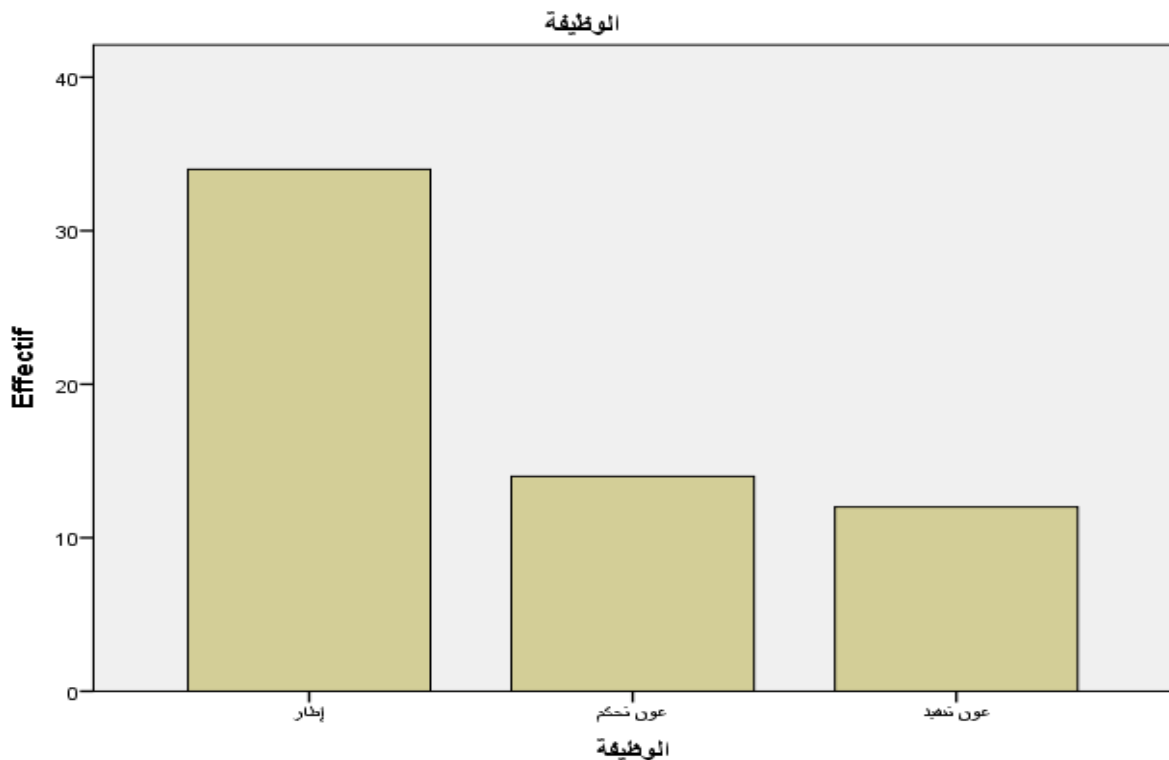
التكرار

النسبة

إطار	34	56.7%
عون تحكم	14	23.3%
عون تنفيذ	12	20.0%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-04): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين هم إطارات وهذا بنسبة 56.7% بينما يوجد ما نسبته 23.3% من فئة أعوان تحكم ونسبة 20.0% من فئة أعوان التنفيذ، وهذا يوضح أن الدراسة استهدفت العدد الكافي من كل مستوى وظيفي.

2-2- تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تأثير التمكين على أداء العاملين، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

2-2-1- قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة ألفا لكرونباخ هي 0.6 وكلما تزدت القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-07): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: التمكين (16 فقرة)؛	0,822
2	المجال الثاني: أداء العاملين (16 فقرة)؛	0,882
	جميع عبارات الاستبيان (32 عبارة).	0,895

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ للمجال الأول عالية وهي تساوي (0,822) وقيمة ألفا كرونباخ للمجال الثاني عالية وهي تساوي (0,882) أما قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0,895 وهي نسبة ثبات عالية تفوق 0,6، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تفوق بالاتساق الداخلي والمصدقية والثبات وهذا ما جعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2-2- اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات اجابات افراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.

المجال الأول: التمكين.

نوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، الأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في: تفويض السلطة، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز.

المحور الأول: تفويض السلطة.

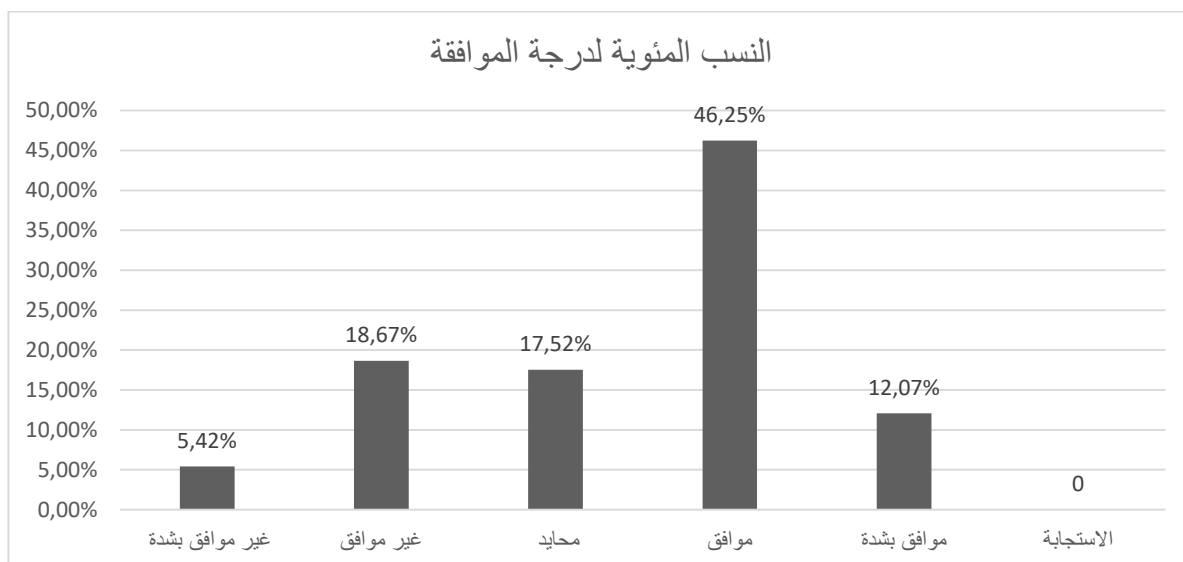
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور تفويض السلطة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-08): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور تفويض السلطة.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الإدارة تفوض لي سلطات كافية لانجاز عمالي.	6	41	7	3	3	2.27	0.899	عالية
		10.0%	68.3%	11.7%	5.0%	5.0%			
02	اعتمد على نفسي في اداء المهام المفوضة الي دون الرجوع الي رئيسي المباشر	5	18	16	15	6	2.98	1.142	متوسطة
		8,3%	30,0%	26,7%	25,0%	10,0%			
03	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	11	31	13	4	1	2.22	0.885	عالية
		18,3%	51,7%	21,7%	6,4%	1,7%			
04	امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع الي رئيسي المباشر	7	21	6	23	3	2.90	1.189	متوسطة
		11,7%	35,0%	10,0%	38,3%	5,0%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 1	12,07	46,25	17,525	18,67	5,42	2.5917	0.58216	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-05): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تفويض السلطة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من الشكل أعلاه نلاحظ أن 58,32% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور تفويض السلطة ، بينما كانت نسبة 17,525% من الإجابات محايدة، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 24,09%، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى و هي " الإدارة تفوض لي سلطات كافية لانجاز عمالي" بنسبة

78,3% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تمنح العمال السلطة الكافية لتأدية مهامهم و هذا من أجل كسب ولاء و ثقة العمال.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور تفويض السلطة تتجه نحو الموافقة العالية بمتوسط حسابي 2.5917 وانحراف معياري قدره 0,58216 وهذا ما يدل على أن مستوى السلطات التي تفوضها المؤسسة لعمالها كافية من منظور عمالها.

المحور الثاني: التدريب.

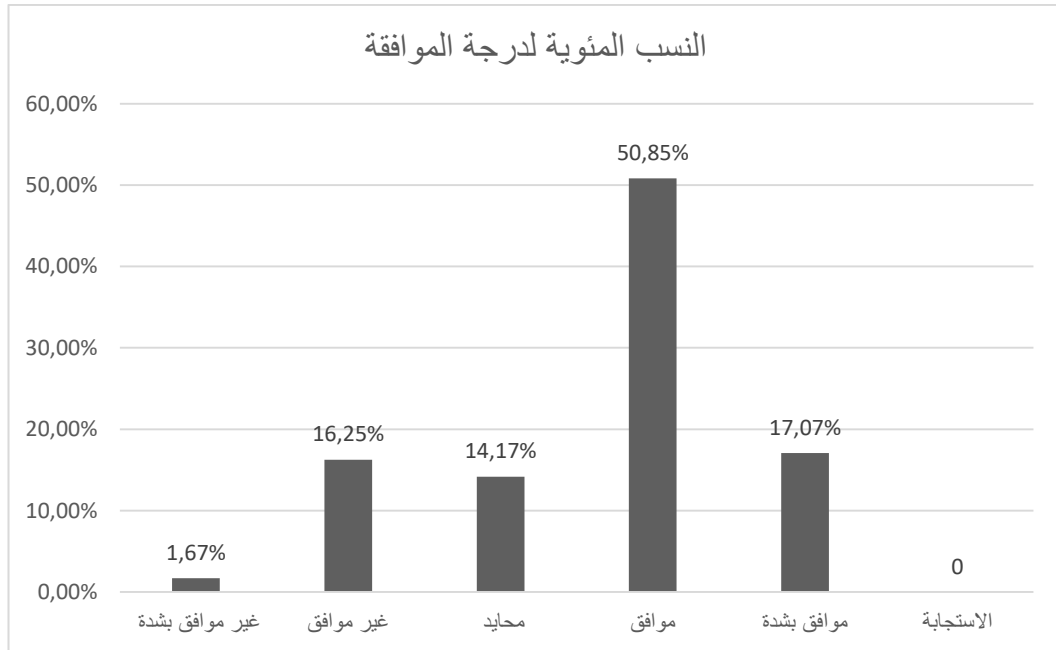
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور التدريب كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-09): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور التدريب.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة	9	31	10	10	0	2.35	0.936	عالية
		15.0%	51.7%	16.7%	16.7%	0.0%			
02	تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين	8	38	3	10	1	2.30	0.962	عالية
		13,3%	63,3%	5,0%	16,7%	1,7%			
03	فرص التدريب متاحة لجميع العاملين	12	22	13	11	2	2.48	1.112	عالية
		20,0%	36,7%	21,7%	18,3%	3,3%			
04	الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية	12	31	8	8	1	2.25	0.936	عالية
		20,0%	51,7%	13,3%	13,3%	1,7%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور2	17,07%	50,85%	14,17%	16,25 %	1,67%	2.3458	0.76065	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-06): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من الشكل أعلاه نلاحظ أن **67,92%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور التدريب، بينما كانت نسبة **14,17%** من الإجابات محايدة، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة **17,92%**، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية و هي " تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين " بنسبة **76,6%** وهذا ما يدل على أن مجموعة البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تساعد العمال في تحسين أدائهم.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور التدريب تتجه نحو الموافقة العالية بمتوسط حسابي **2.3458** وانحراف معياري قدره **0.76065** وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتوفير الحصص و البرامج التدريبية الكافية لتحسين الأداء من منظور عمالها.

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات.

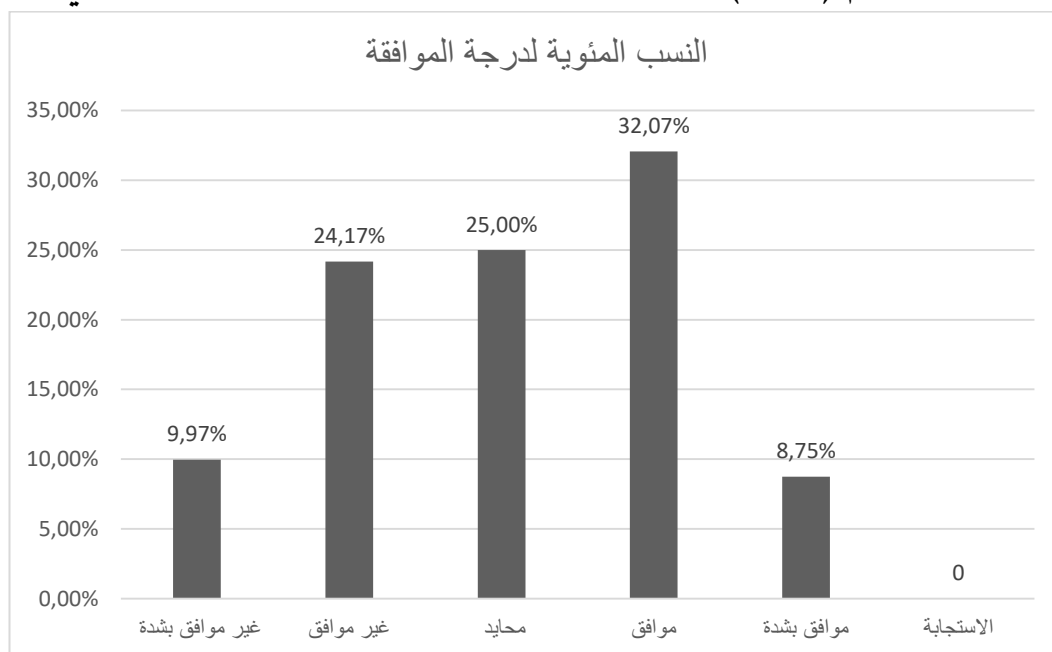
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-10): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.	7	25	15	10	3	2.62	1.059	متوسطة
		11.7%	41.7%	25.0%	16.7%	5.0%			
02	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	5	20	14	16	5	2.93	1.133	متوسطة
		8,3%	33,3%	23,3%	26,7%	8,3%			
03	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار وإبداء الآراء دون قيود	6	14	18	14	8	3.07	1.191	متوسطة
		10,0%	23,3%	30,0%	23,3%	13,3%			
04	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	3	18	13	18	8	3.17	1.152	متوسطة
		5,0%	30,0%	21,7%	30,0%	13,3%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 3	8.75%	32,075%	25.00%	24.17%	9.97%	2.9458	0.90208	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-07): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من الشكل أعلاه نلاحظ أن 67,92% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور اتخاذ القرارات، بينما كانت نسبة 25% من الإجابات محايدة، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 34,14%، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى و هي " تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين" بنسبة 53,4% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع الرؤساء على التشاور مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات، كما سجلت أكبر نسبة لعدم الموافقة على العبارة الرابعة التي هي " يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي" بنسبة 43,3 وهذا يدل أن المؤسسة لا تعتمد على العمل الجماعي في حل مشاكل العمل.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور المشاركة في اتخاذ القرارات تتجه نحو الموافقة المتوسطة بمتوسط حسابي 2.9458 و انحراف معياري قدره 0.90208 وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهمل بعض الجوانب الخاصة بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات (كعقد الاجتماعات مع المرؤوسين لإبداء آرائهم، وحل مشاكل العمل بشكل جماعي...).

المحور الرابع: التحفيز.

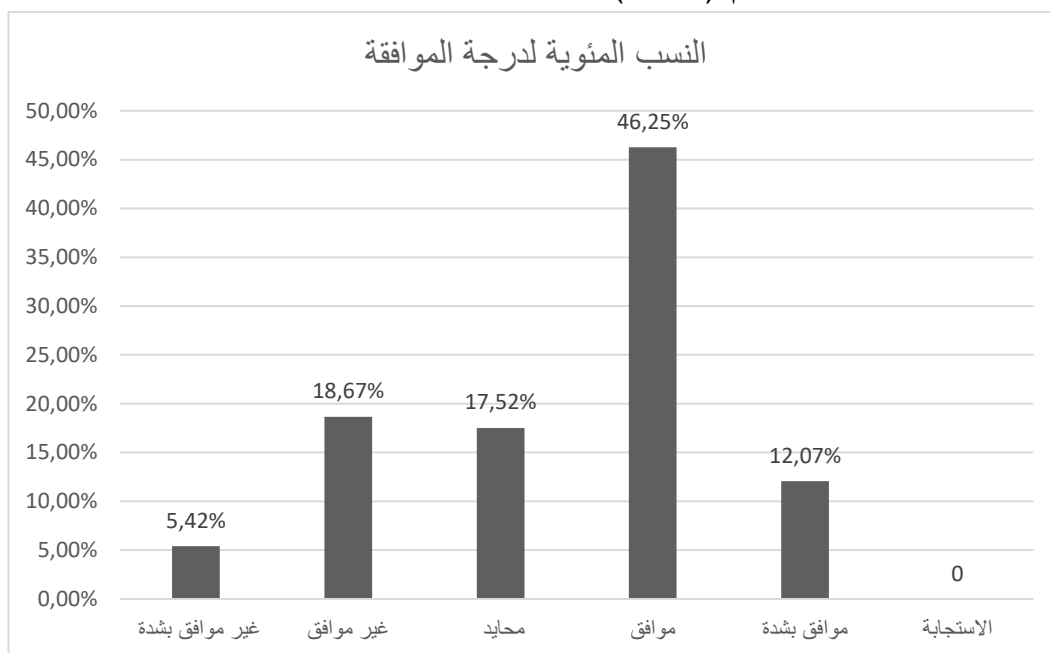
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور التحفيز كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11-II): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور التحفيز.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتناسب الراتب الذي انتقضاه مع الجهود التي ابدلها في العمل.	6	41	7	3	3	2.43	1.240	عالية
		10.0%	68.3%	11.7%	5.0%	5.0%			
02	اعتمد على نفسي في اداء المهام المفوضة الي دون الرجوع الي رئيسي المباشر	5	18	16	15	6	2.50	1.142	عالية
		8,3%	30,0%	26,7%	25,0%	10,0%			
03	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	11	31	13	4	1	2.38	0.940	عالية
		18,3%	51,7%	21,7%	6,4%	1,7%			
04	امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع الي رئيسي المباشر	7	21	6	23	3	2.35	1.176	عالية
		11,7%	35,0%	10,0%	38,3%	5,0%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور4	12.07%	46.25%	17.52%	18.67 %	5.42%	2.4167	0.85824	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (II-08): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور التحفيز.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من الشكل أعلاه نلاحظ أن 58,32% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور التحفيز، بينما كانت نسبة 17,52% من الإجابات محايدة، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 24,09%، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى و هي " يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل " بنسبة 78,3% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمنح العمال الراتب الكافي مقابل تأدية مهامهم.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور التحفيز تتجه نحو الموافقة العالية بمتوسط حسابي قدره 2.4167 وانحراف معياري قدره 0.85824 وهذا ما يدل على أن المؤسسة تطبق نظام للحوافز من منظور عمالها.

المجال الأول: التمكين.

الجدول رقم (II-12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التمكين	2,5750	0,56277	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

يوضح الجدول قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات التمكين بلغت 2,5750 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن رؤساء مؤسسة سونلغاز بسعيدة ملتزمون في تطبيق التمكين على أداء العاملين (تفويض السلطة؛ التدريب، اتخاذ القرار، التحفيز).

المجال الثاني: أداء العاملين

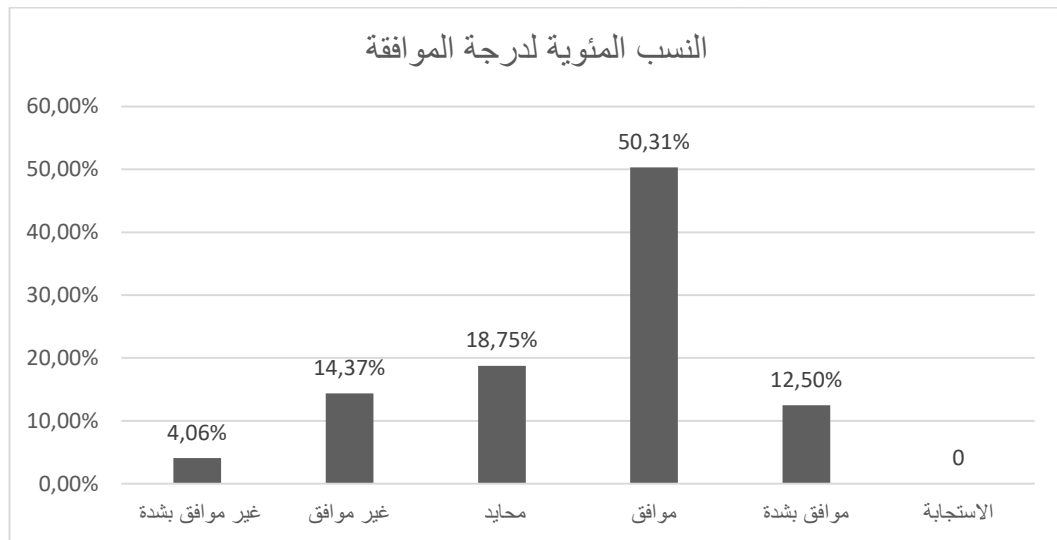
الجدول رقم (II-13): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور أداء العاملين.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	العمال يحترمون النظام الداخلي للعمل في المؤسسة	10	27	9	12	2	2,48	1,097	عالية
		16.7%	45.0%	15.0%	20.0%	3.3%			
02	العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية تسمح بتحقيق الاهداف	8	32	8	11	1	2,42	0,996	عالية
		13,3%	53,3%	13,3%	18,3%	1,7%			
03	هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الاعمال	4	35	10	10	1	2,48	0,911	عالية
		6,7%	58,3%	16,7%	16,7%	1,7%			
04	العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة	6	28	13	11	2	2,58	1,013	عالية
		10,0%	46,7%	21,7%	18,3%	3,3%			
05	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية اثناء تأدية مهامهم	5	32	14	7	2	2,48	0,930	عالية
		8,3%	53,3%	23,3%	11,7%	3,3%			
06	يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الاخرين وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم	6	27	13	11	3	2,63	1,057	متوسطة
		10,0%	45,0%	21,7%	18,3%	5,0%			
07	العمال يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي	4	28	13	10	5	2,73	1,087	متوسطة
		6,7%	46,7%	21,7%	16,7%	8,3%			
08	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسئولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك	5	22	18	10	5	2,80	1,086	متوسطة
		8,3%	36,7%	30,0%	16,7%	8,3%			
09	يحسن العاملون التصرف في الأوقات الحرجة ومعالجة المشاكل اثناء تأدية مهامهم	6	33	11	9	1	2,43	0,927	عالية
		10,0%	55,0%	18,3%	15,0%	1,7%			
10	العمال يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان	5	33	14	6	2	2,45	0,910	عالية
		8,3%	55,0%	23,3%	10,0%	3,3%			

عالية	1,127	2,53	4	10	8	30	8	المعارف والمهارات المكتسبة من قبل العمال تتماشى والتطورات العلمية	11
			6,7%	16,7%	13,3%	50,0%	13,3%		
عالية	0,950	2,25	1	8	6	35	10	العمال يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة	12
			1,7%	13,3%	10,0%	58,3%	16,7%		
متوسطة	1,106	2,72	5	9	16	24	6	العمال يحافظون على موارد المؤسسة ويستخدمونها بطريقة عقلانية ورشيقة	13
			8,3%	15,0%	26,7%	40,0%	10,0%		
عالية	0,789	2,23	1	3	12	37	7	تدريب العمال مكنهم من اكتساب مهارات جديدة حسنت من أدائهم	14
			1,7%	5,0%	20,0%	61,7%	11,7%		
عالية	0,872	1,95	1	3	6	32	18	استجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل	15
			1,7%	5,0%	10,0%	53,3%	30,0%		
عالية	1,104	2,37	3	8	9	28	12	أُتأخر في الانصراف من عملي لإتمام مهماتي عند الضرورة	16
			5,0%	13,3%	15,0%	46,7%	20,0%		
عالية	0,64956	2,4719	4.06%	14.37 %	18.75%	50.31%	12.5%	النسبة المئوية لإجابات المجال الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-09): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بان **62,81%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الأداء الوظيفي و هذه نسبة عالية بينما كانت نسبة **13,07%** من إجابات عدم الموافقة وأما الإجابات المحايدة بلغت بسببتها **18,75%**، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الخامس عشر و هي أتأخر في الانصراف من

عملي لإتمام مهماتي عند الضرورة بنسبة 83,3% و هذا ما يعكس انضباط العمال وشعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي كانت تتجه نحو الموافقة العالية بمتوسط حسابي قدره 2,4719 وانحراف معياري قدره 0,64956 و هذا ما يدل على أن مستوى أداء العمال داخل المؤسسة جيد.

المجال الثاني: أداء العاملين.

الجدول رقم(II-14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أداء العاملين	2,4719	0,64956	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

يوضح الجدول قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات الأداء الوظيفي بلغت 2,4719 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز سعيدة جيد.

الارتباط بين المحاور

الجدول رقم (II-15): يمثل الارتباط بين المحاور .

	أداء العامل	التمكين	التحفيز	المشاركة في إتخاذ القرارات	التدريب	تفويض السلطة
أداء العامل	.094	.481**	.217	.359**	-.013	1
التمكين		.000	.096	.005	.921	
التحفيز			.000	.001	.921	
المشاركة في إتخاذ القرارات				.000	.001	
التدريب					.000	
تفويض السلطة						.000
Corrélacion de Pearson	.654**	.715**	.564**	.414**	-.013	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	60	60	60	60	60	60
Corrélacion de Pearson	.375**	.809**	.461**	1	.414**	.359**
Sig. (bilatérale)	.003	.000	.000		.005	.001
N	60	60	60	60	60	60
Corrélacion de Pearson	.455**	.813**	1	.461**	.564**	.217
Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.096
N	60	60	60	60	60	60

التمكين	Corrélation de Pearson	.481**	.715**	.809**	.813**	1	.569**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	.094	.654**	.375**	.455**	.569**	1
	Sig. (bilatérale)	.476	.000	.003	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

بلغ معامل الارتباط بين تفويض السلطة و أداء العاملين 0,094 و بلغت قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,476 وهي اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01، مما يعني أن هناك ارتباط طردي ضعيف جدا و غير دال إحصائيا بين تفويض السلطة و أداء العاملين.

كما بلغ معامل الارتباط بين التدريب و أداء العاملين 0,654 و بلغت قيمة الدلالة المعنوية Sig=0 وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01، مما يعني أن هناك ارتباط طردي متوسط و دال إحصائيا بين التدريب و أداء العاملين.

كما بلغ معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات و أداء العاملين 0,375 و بلغت قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,003 وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01، مما يعني أن هناك ارتباط طردي ضعيف و دال إحصائيا بين المشاركة في اتخاذ القرارات و أداء العاملين.

كما بلغ معامل الارتباط بين التحفيز و أداء العاملين 0,455 و بلغت قيمة الدلالة المعنوية Sig=0 وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01، مما يعني أن هناك ارتباط طردي ضعيف و دال إحصائيا بين التحفيز و أداء العاملين.

كما بلغ معامل الارتباط بين التمكين و أداء العاملين 0,569 و بلغت قيمة الدلالة المعنوية Sig=0 وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01، مما يعني أن هناك ارتباط طردي متوسط و دال إحصائيا بين التمكين و أداء العاملين.

اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : لا تطبق مؤسسة سونلغاز بسعيدة سياسة التمكين من منظور عمالها.

H_1 : تطبق مؤسسة سونلغاز بسعيدة سياسة التمكين من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق سياسة التمكين بشركة سونلغاز بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-16): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على شركة سونلغاز حول تطبيق سياسة التمكين بالمؤسسة.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	60	0.56277	2.5750	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول تمكين بالشركة سونلغاز قدر بـ 2.5750 وبانحراف معياري قدره 0,56277 وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0,000 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أن مؤسسة سونلغاز سعيدة تطبق سياسة التمكين من منظور عمالها.

2-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H₀: لا تمتلك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين من منظور عمالها.

H₁: تمتلك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول التزام بأداء العاملين بشركة سونلغاز مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-17): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على امتلاك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	60	0,64956	2.4719	أداء العاملين لدى مؤسسة سونالغاز

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول الامتلاك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين قدر بـ 2,4719 وبانحراف معياري قدره 0,64956 وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي أن مؤسسة سونلغاز سعيدة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين من منظور عمالها.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين بشركة سونلغاز سعيدة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين بشركة سونلغاز سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم(II-18): يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين التمكين و اداء العاملين.

المتغير المستقل: التمكين.			المتغير التابع: اداء العاملين.
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	
0,569	0,324	0,312	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,569$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين التمكين و اداء العاملين ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,324$ مما يعني أن التمكين فسر ما نسبته 32,4% من التباين الحاصل في اداء العاملين في شركة سونلغاز.

الجدول رقم(II-19): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين التمكين و اداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	8,058	1	8.058	27.762	0.000
البواقي	16.835	58	0.290		
المجموع	24.894	59			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن $F=27.762$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي ان يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين بشركة سونلغاز سعيدة.

ومن أجل معرفة تأثير التمكين على الاداء العاملين ودرجة تأثير كل بعد من أبعاد التمكين سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-20): يوضح نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد التمكين و أداء العاملين

المتغيرات المستقلة: أبعاد التمكين.			المتغير التابع: اداء العاملين .
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	
0.670	0,449	0,409	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0,670$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين أبعاد التمكين مجتمعة وأداء العاملين، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,449$ مما يعني أن أبعاد التمكين المجتمعة فسرت ما نسبته % 44.9 من التغير الحاصل على أداء العاملين.

الجدول رقم (II-21): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين التمكين و أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	11.171	4	2,793	11.194	0,000
البواقي	13.722	55	0,249		
المجموع	24.894	59			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن $F = 11.194$ وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين التمكين و أداء العاملين.

الجدول رقم (II-22): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات المعيارية		قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية
	غير المعيارية	المعاملات المعيارية		
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	

الثابت	.841	.361		2.329	.024
تفويض السلطة	.062	.124	.055	.498	.621
التدريب .	.492	.109	.576	4.501	.000
مشاركة في اتخاذ القرار.	.057	.089	.079	.642	.523
التحفيز	.062	.098	.082	.633	.529

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن بعد التدريب هو الذي ظهر معنوياً بينما بقية الأبعاد الأخرى فقد ظهرت غير معنوية، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى بعد التدريب.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير بعد التدريب على أداء العاملين، والوصول إلى نموذج ملائم يفسر العلاقة بين بعد التدريب لوحده وأداء العاملين سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

اختبار الانحدار التدريجي:

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيراً أكبر ولاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-23): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين التدريب وأداء العاملين.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل التصحح	التحديد
الأول	التدريب	0.654	0.428	0.418	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التمكين و أداء العاملين، حيث نجد أن النموذج اعتمد على متغير مستقل واحد وهو التدريب، وقد تم استثناء كل من المتغيرات المستقلة الأخرى: تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار و التحفيز.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بلغت قيمته 0.428 مما يعني أن المتغير المستقل (التدريب) فسر لوحده ما نسبته 42.8% من التغير الحاصل في أداء العاملين.
المطلب الرابع: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على أداء العاملين.

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) على المتغير التابع أداء العاملين.
أولاً: اختبار تأثير الجنس على أداء العاملين.

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الجنس.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-24): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين والجنس.

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: أداء العاملين
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,115	58	-1,602	0.077	3.248	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار **Leven** نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0,077$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0,115$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الجنس. ثانياً: اختبار تأثير المؤهل العلمي على أداء العاملين.

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-25): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي وأداء العاملين.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي.					المتغير التابع: أداء العاملين
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,455	58	0,752	0,889	0,020	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار **Leven** نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0,889$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0,455$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية

بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على أداء العاملين

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبارتحاليل لتباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-26): يوضح نموذج تحاليل لتباين الأحادي ANOVA أداء العاملين والخبرة المهنية.

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,425	0,868	0,368	2	0,736	بين المجموعات
		0,424	57	24,158	داخل المجموعات
			59	24,894	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر $F=0,868$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,425$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

رابعاً: اختبار تأثير الوظيفة على أداء العاملين.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الوظيفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحاليل لتباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-27): يوضح نموذج تحاليل لتباين الأحادي ANOVA ، بين أداء العاملين والوظيفة.

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,843	0,172	0,074	2	0,149	بين المجموعات
		0,434	57	24,754	داخل المجموعات
			59	24,894	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار ANOVA نجد أن قيمة فيشر $F=0,172$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,843$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الوظيفة.

خلاصة الفصل:

لقد استند هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز بسعيدة والتي كان الهدف منها معرفة مدى تأثير التمكين على أداء العاملين، وذلك من خلال توزيع استبيان على العاملين لدى المؤسسة والذي تضمن أربعة محاور خاصة بالتمكين والمجال الثاني خاص بأداء العاملين.

وقد تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة بأن المؤسسة تطبق سياسة التمكين، كما تمتلك معايير أداء العاملين، وقد وجد كذلك أن بعد التدريب هو البعد الوحيد من بين الأبعاد الأخرى الذي كان له أثر دال احصائياً على أداء العاملين، إضافة إلى هذا فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر دال احصائياً على أداء العاملين يعزى إلى المتغيرات الشخصية للعمال وهي الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة نستخلص بأن للعنصر البشري تأثير كبير في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وكذا تحقيق ميزتها التنافسية في بيئة أعمالها، إلا أنه يجب على تلك المؤسسات ضرورة الاهتمام بهذا المورد البشري الذي يعد المحرك الأساسي للرفق في عالم النجاح والتميز، حيث يفرض عليها تجاوز المشاكل التي لا يمكن الخروج منها في ظل نمط الإدارة التقليدي، وهذا ما يبرز أهمية التمكين الإداري الذي يتطلب ثقافة تنظيمية المتميزة لتهيئة مناخ تنظيمي يطلق فيه العامل قوته الذهنية وطاقاته التفكيرية لاستثمارها وتحسينها لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، فالتمكين يعمل بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وهذا بتحفيظهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والحوجز التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فهو مفهوم إداري جدير بالبحث والدراسة لذا يجب تطبيقه بشكل صحيح لأنه يتميز بتشابكية العناصر وتداخل المكونات وحتى الأبعاد، وقد أثبتت الدراسات أن نجاحه يعتمد على وجود بيئة عمل تشجع مشاركة العاملين وتدعم التعاون والتنسيق بين الوظائف والأقسام، كما أن نجاح برنامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وأن تقع على عاتقها مسؤولية منح الموظفين والعاملين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة.

وعليه يمكن القول بأن تمكين العاملين أصبح عاملاً مؤثراً وفعالاً في الإدارة، وأحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية التي تؤمن بأن تمكين العاملين هو أحد عوامل الهامة والفاعلة في إيجاد الإدارة الكفؤة، والقادرة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، كما أن تمكين العاملين يساهم بشكل كبير في زرع الثقة في نفوس العاملين والرفع من درجة تحملهم للمسؤولية وهذا ما ينعكس على بشكل إيجابي على تحسين أدائهم. ومن أجل التعرف على واقع تطبيق سياسة التمكين في المؤسسات الاقتصادية وأثرها على أداء العاملين، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (إطار، عون تنفيذ وعون تحكم)، وذلك بالتركيز على أبعاد التمكين (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، وتفويض السلطة) وأداء العاملين، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي موضحة في مايلي:

النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

- 1- تعود جذور التمكين الإداري إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي تقوم على مبدأ تفويض السلطة والتدريب وإشراك العاملين في صنع القرارات لهذا أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى العاملين وتطوير دوافعهم للعمل.
- 2- يقوم مفهوم التمكين على السماح للعامل في المشاركة باتخاذ القرارات دون الحاجة لمرووسيتهم.
- 3- يعزز التمكين ثقة المديرين في موظفيهم وإثبات قدراتهم.

- 4- تسعى المؤسسة لتطبيق التمكين الإداري لتحسين أداء العاملين الذي يرتبط بتوفر مناخ تنظيمي ملائم لتطبيقه من خلال تحسين الوضع النفسي للعاملين والذي يقود إلى تحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم.
- 5- أداء العاملين هو جهد يبذله الفرد أو العامل من أجل نجاح المؤسسة.
- 6- يختلف مفهوم الأداء الوظيفي نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة في قياسه.
- 7- يحقق الأداء الارتباط بين أنشطة العاملين وأهداف المؤسسة.
- 8- يساهم التمكين في تحسين أداء العاملين، كما قد يساهم في عرقلة أداء العاملين وهذا راجع لكيفية تطبيقه في المؤسسة.

النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية:

لقد توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- **بخصوص الفرضية الأولى:** والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق سياسة تمكين العاملين في العمل فقد تحققت، حيث وجدنا أن مستوى الدلالة المعنوية $SIG=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، حيث ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق سياسة تمكين العاملين في العمل ، كما أن مستوى هذا تطبيق كان بدرجة متوسطة وهذا يعني أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تسعى إلى تبني وتطبيق جميع أبعاد التمكين (التدريب ، تفويض سلطة لمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز) ولكن هذا التطبيق كان بمستويات ودرجات متفاوتة.
- **بخصوص الفرضية الثانية:** والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين فقد تحققت، حيث وجدنا أن مستوى دلالة المعنوية $SIG=0.00$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، حيث ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال حريصون من خلال أدائهم لمهامهم بالشكل الصحيح والمرغوب على تحقيق أهداف المؤسسة وكذا الالتزام بأنظمة وقوانين العمل ، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه التمكين في التأثير عليهم من أجل تحسين أدائهم.
- **بخصوص الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة فقد تحققت، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2= 0.324$ مما يعني أن التمكين فسر ما نسبته 32.4% من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يعود إلى التمكين، وهذا يدل على أسلوب التمكين يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة وأنه يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين.

➤ غير أنه تبين لنا من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى بعد التدريب دون الأبعاد الأخرى، وهذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي بين وجود نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التمكين وأداء العاملين، حيث نجد أنه اعتمد على متغير مستقل واحد

وهو التدريب الذي فسر لوحده ما نسبته 42,8% من التغير الحاصل في أداء العاملين، وقد تم استثناء المتغيرات المستقلة الأخرى (تفويض سلطة، المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز) لقلّة تأثيرها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة بسعيدة تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة مهنية، الوظيفة)

الإقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض اقتراحات التالية:

- 1- على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام للحد من المركزية في اتخاذ القرارات.
- 2- تطبيق أسلوب التمكين في المؤسسات بشكل صحيح.
- 3- التكتيف من العمليات التكوينية للمرؤوسين وزيادة تحميلهم للمسؤولية.
- 4- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعمال كالترقية ومنح الدرجات والترقيات بطريقة عادلة.

آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يمكننا اقتراح مواضيع تعد كإشكاليات لدراسات جديدة وهي:

- 1- دور التمكين في تحسين أداء العاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
- 2- دور التمكين في تحقيق التوافق بين تطلعات العاملين وأهداف المؤسسة.
- 3- التمكين ودوره في تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع:

بالغة العربية :

- 1- أخوارشيدة ، عبد الحكيم عقلة المعاني ، أيمن عودة محمود. (30 يونيو، 2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، 26.
- 2- أفندي عطية حسين. (2003). تمكين العاملين كمدخل لتحسين وتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 3- أفندي عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية بحوث والدراسات.
- 4- الخطيب احمد ومعايقه عادل. (2009). الإدارة الحديثة : نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة . عمان الاردن : جدار للكتاب الحديث وعالم الكتب الحديث .
- 5- الطاهر مجاهدي. (2003). التدريب المهني وأثره على الأداء. الجزائر: جامعة الجزائر.
- 6- العساف حسين موسى. (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية . عمان .الأردن : جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- 7- الفياض محمد أحمد عبد الله. (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة. عمان الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 8- ام يوسف وحي الدين وارمانو ثويب. (2021). تأثير تمكين وبيئة العمل والتطوير الوظيفي على اداء العاملين كلية الإقتصاد والأعمال. اندنوسيا: دراسات الإقتصاد الكمي والإدارة مجلد 2 رقم 6.
- 9- ايمن عودة المعاني. (2010). الإدارة العامة الحديثة. الاردن: دار وائل.
- 10- بسيوني محمد البرادعي. (2009). تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين اداء العاملين سلسلة تنمية المهارات. مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- 11- تشارلز وجاريت جونز. (2007). الإدارة الإستراتيجية ج1 مدخل متكامل . (رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض السعودية : دار المريخ للنشر .
- 12- جمال أندراوس. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات. الاردن: إريد وعالم الكتب الحديث.
- 13- جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرات. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة.

- 14- حسن مروان عفانة. (2003). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. غزة: جامعة الأزهر.
- 15- رضاء صاحب أبو حمد آل على وسانن كاظم الموسوي. (2001). وظائف المنظمة المعاصر نظرة بانو رامية عامة . عمان : دار الوراق للنشر.
- 16- رواية حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- 17- زكريا مطلق الدوري. (FEBRUARY, 2018). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال. *THE SCIENTIFIC JOURNAL OF CIHAN UNIVERSITY*، (1)2، 82.
- 18- سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء . مصر: جامعة قناة السويس.
- 19- طوير أمباركة ، محي الدين محمود عمر. (15 06, 2021). دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، 4(1)، 40.
- 20- عاطف محمد عبيد. (2000). إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية . القاهرة .
- 21- عذاري سعود الهاجري. (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين. كويت: جامعة الشرق الأوسط.
- 22- عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: منظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 23- علي الخضر. (2008). إدارة التمكين. دمشق: مطبوعات جامعة دمشق.
- 24- عماد علي المهيترات. (2010). اثر التمكين على فاعلية المنظمة . الاردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .
- 25- عمر سرار. (2013). تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة. المدية: مجلة البحوث والدراسات العلمية.
- 26- عمر صخري. (2007). اقتصاد المؤسسة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- 27- فارس رشيد البيتاني. (2010). محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية . عمان : دار ايله للنشر والتوزيع .
- 28- فارس محمد جودت محمد .بدير رامز عزمي . عفانة حسن مروان. (31 يناير , 2015). التمكين وعلاقاته بفاعلية فرق العمل. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23(1)، 32.
- 29- فيصل حسونة. (2011). إدارة الموارد البشرية . الاردن : دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 30- كوزس بوسنر. (2004). القيادة تحدي. الرياض: مكتبة جرير.
- 31- ماهر صبري درويش وآخرون. (2010). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة. المنطقة الوسطى الكوفة: مجلة الإدارة و الإقتصاد.

- 32- مجيد الكرخي. (2007). *تقويم الأداء باستخدام النسب المالية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 33- مطر بن عبد المحسن. (2004). *الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين*. الرياض: جامعة النايف العربية للعلوم الأمنية.
- 34- ملحم يحيى سليم. (2006). *التمكين كمفهوم اداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية لتنمية الادارية.
- 35- نبيل حليلو. (2015). *تمكين العاملين كاستراتيجية ادارية معاصرة*.
- 36- هاينز ماريون آي. (1998). *إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال*. الرياض: معهد الادارة العامة.

باللغة الأجنبية

- 1- ABDUL TALIB AND MUSTAFA ESSAM .(2014) .*IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGMENT* .MALASIA: UNIVERSITY TOON HUSSIEN.
- 2- brigitte doriathe et christian goujet .(2007) .*gestion previsionnelle et mesure de la performance* .paris: dunod.
- 3- BURKHOLDER KEVIN .(2007) .*THE VALUE OF EMPOWERMENT THE 6 LEVELS OF EMPOWERMENT* . NEWSVINE.
- 4- conger jay & kanungo .(1998) .*the empowerment process :integrating theory and practice* .(المجلد 3) .academy of management review.
- 5- DAFT RICHARD .(2003) .*MANAGEMENT* .OHIO: THOMSON LEARING.

- 6- francoise giroud et al .(2004) .*GONTROL DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE* .PARIS: GUALINO EDITEUR.
- 7- GRIFFIN RIDY W .(1999) .*MANAGEMENT* .BOSTON: HONGNTON MSFFLIN COMPANY.
- 8- haskett. j.L.SASSER JR, W E AND SCHLESINGER LA .(1997) .*THE SERVIC PROFIT CHAIN HOW LEADING COMPANIES LINK PROFIT AND GROWTH TO LOYATLY SATISFACTION AND VALUE* . NEWYORK : FREE PRESS.
- 9- INDRADDEF .R 4) .APRIL, 2012 .(THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION IN INDIA SOFTWARE .*EXCEL INTERNATIONAL* ، 2(4)، صفحة 39.
- 10-JOAN.PASTOR .(1996) .*WHAT IT IS AND WHAT IS NOT IN ORGANIZATION EMPOWERMENT* .(المجلد 4)LEADER VALUES.
- 11-john ivancevich . peter lorenzi .(1997) .*managment : quality and competitiveness* .chicago: quality and competitiveness.
- 12-KENDRICK .MICHAEL .(2004) .*DISCERNING ACTUAL LEVELS OF SUBSTANTIVE EMPOWRMENT* .(المجلد 1) PLANET ADVOCACY.
- 13-MUHAMMED TAHIR NADEEM .(2018) .THE EFFECT OF EMPLOYEES EMPOWERMENT ON ORGANIZATION PERFORMANCE .*A CAS OF HOTEL INDUSTRY IN PAKISTAN*.1 ، 47 ،
- 14-philippe lorino .(2003) .*methode et pratiques de la performance* . paris : edition d organisation.
- 15-WERE SUSAN) .APRIL, 2017 .(EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE .*JORNAL OF SOCIAL SCIENCE MANAJEMENT AND ENTREPREUNERSHIP*.1 ، (1)1 ،
- yvon pesqueux .(2004) .*la notion de performance global* .paris

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان

تحية طيبة وبعد: أخي العامل، أختي العاملة:

يسرني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص -إدارة أعمال - بعنوان: (التمكين وأثره على تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة)، لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة تعبئتها بكل مصداقية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

أولا : البيانات الشخصية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1الجنس: ذكر
أنثى

2- المؤهل العلمي:

جامعي
غير جامعي

3- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

4- الوظيفة

إطار
عون تحكم
عون تنفيذ

ثانيا: محاور الإستبيان

المجال الأول: التمكين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول : تفويض السلطة					
01	الإدارة تفوض لي سلطات كافية لإنجاز أعمال					
02	اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة الي دون الرجوع الى رئيسي المباشر					
03	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي					
04	امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع الى رئيسي المباشر					
	المحور الثاني : التدريب					
05	تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة					
06	تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين					
07	فرص التدريب متاحة لجميع العاملين					
08	الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية					
	المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات					
09	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين					
10	تحرص الإدارة على اشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل					
11	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار وإبداء الآراء دون قيود					
12	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي					
	المحور الرابع: التحفيز					
13	يتناسب الراتب الذي اتقضاه مع الجهود التي ابدلها في العمل					
14	المكافآت التي أتلقاها من المؤسسة مرضية ومشجعة					

					المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة	15
					ألتقى التقدير والاحترام من قبل رؤسائي في العمل	16

المجال الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	العمال يحترمون النظام الداخلي للعمل في المؤسسة					
18	العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية تسمح بتحقيق الاهداف					
19	هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الاعمال					
20	العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة					
21	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية اثناء تأدية مهامهم					
22	يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الاخرين وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم					
23	العمال يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي					
24	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك					
25	يحسن العاملون التصرف في الأوقات الحرجة ومعالجة المشاكل اثناء تأدية مهامهم					
26	العمال يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان					
27	المعارف والمهارات المكتسبة من قبل العمال تتماشى والتطورات العلمية					
28	العمال يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة					
29	العمال يحافظون على موارد المؤسسة ويستخدمونها بطريقة عقلانية ورشيدة					
30	تدريب العمال مكنهم من اكتساب مهارات جديدة حسنت من أدائهم					

					استجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل	31
					اتأخر في الانصراف من عملي لإتمام مهامى عند الضرورة	32

الملحق رقم 02 : مخرجات spss

.الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

1.1الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	40	66.7	66.7	66.7
انثى	20	33.3	33.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

1.2 . المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	46	76.7	76.7	76.7
غير جامعي	14	23.3	23.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	11	18.3	18.3	18.3
من 5 سنوات الى 10 سنوات	11	18.3	18.3	36.7
أكثر من 10 سنوات	38	63.3	63.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الوظيفة:

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	34	56.7	56.7	56.7
عون تحكم	14	23.3	23.3	80.0
عون تنفيذ	12	20.0	20.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

.قياس ثبات الاستبيان

المجال الأول: التمكين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.822	16

المجال الثاني: أداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.882	16

جميع عبارات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.895	32

3. اتجاهات إجابات أفراد العينة

1.3 التمكين

- تفويض السلطة

Statistiques

	امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع الى رئيسي المباشر	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة الي دون الرجوع الى رئيسي المباشر	الإدارة تفوض لي سلطات كافية لإنجاز عمالي
N Valide	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.90	2.22	2.98	2.27
Ecart-type	1.189	.885	1.142	.899

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تفويض السلطة	60	2.5917	.58216
N valide (listwise)	60		

- التدريب

Statistiques

	الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية	فرص التدريب متاحة لجميع العاملين	تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين	تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة
N Valide	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.25	2.48	2.30	2.35
Ecart-type	.985	1.112	.962	.936

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التدريب	60	2.3458	.76065
N valide (listwise)	60		

- المشاركة في اتخاذ القرارات

Statistiques

	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار وإبداء الآراء دون قيود	تحرص الإدارة على اشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين
N Valide	60	60	60	60

Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.62	2.93	3.07	3.17
Ecart-type	1.059	1.133	1.191	1.152

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المشاركة في إتخاذ القرارات	60	2.9458	.90208
N valide (listwise)	60		

-التحفيز

Statistiques

	يتناسب الراتب الذي اتقضاه مع الجهود التي ابدلها في العمل	المكافآت التي أتلقاها من المؤسسة مرضية ومشجعة	المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة	ألقى التقدير والاحترام من قبل رؤسائي في العمل
N Valide	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.43	2.50	2.38	2.35
Ecart-type	1.240	1.142	.940	1.176

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التحفيز	60	2.4167	.85824
N valide (listwise)	60		

التمكين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التمكين	60	2.5750	.56277
N valide (listwise)	60		

2.3 أداء العاملين

المتوسطات الحسابية لاسئلة محور أداء العاملين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمال يحترمون النظام الداخلي للعمل في المؤسسة	60	2,48	1,097
العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية تسمح بتحقيق الاهداف	60	2,42	,996
هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الاعمال	60	2,48	,911
العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة	60	2,58	1,013
يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية أثناء تأدية مهامهم	60	2,48	,930
يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الآخرين وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم	60	2,63	1,057
العمال يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي	60	2,73	1,087
العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك	60	2,80	1,086
يحسن العاملون التصرف في الأوقات الحرجة ومعالجة المشاكل أثناء تأدية مهامهم	60	2,43	,927
العمال يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان	60	2,45	,910
المعارف والمهارات المكتسبة من قبل العمال تتماشى والتطورات العلمية	60	2,53	1,127
العمال يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة	60	2,25	,950
العمال يحافظون على موارد المؤسسة ويستخدمونها بطريقة عقلانية ورشيده	60	2,72	1,106
تدريب العمال مكنهم من اكتساب مهارات جديدة حسنت من أدائهم	60	2,23	,789
استجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل	60	1,95	,872
أتأخر في الانصراف من عملي لإتمام مهامي عند الضرورة	60	2,37	1,104

أداء العاملين	60	2,4719	,64956
N valide (listwise)	60		

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى (تبني سياسة التمكين بالمؤسسة)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التمكين	60	2.5750	.56277	.07265

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التمكين	-5.850	59	.000	-.42500	-.5704	-.2796

اختبار الفرضية الثانية (أداء العاملين بالمؤسسة)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أداء العاملين	60	2.4719	.64956	.08386

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
أداء العاملين	-6.298	59	.000	-.52813	-.6959	-.3603

اختبار الفرضية الثالثة (أثر التمكين على أداء العاملين بالمؤسسة)

الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.569 ^a	.324	.312	.53876

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.058	1	8.058	27.762	.000 ^b
	Résidu	16.835	58	.290		
	Total	24.894	59			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكين

-الانحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.670 ^a	.449	.409	.49950

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, تفويض السلطة, المشاركة في إتخاذ القرارات, التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11.171	4	2.793	11.194	.000 ^b
	Résidu	13.722	55	.249		
	Total	24.894	59			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, تفويض السلطة, المشاركة في إتخاذ القرارات, التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
(Constante)	.841	.361		2.329	.024	
1	تفويض السلطة	.062	.124	.055	.498	.621
	التدريب	.492	.109	.576	4.501	.000
	المشاركة في إتخاذ القرارات	.057	.089	.079	.642	.523
	التحفيز	.062	.098	.082	.633	.529

a. Variable dépendante : أداء العاملين

الانحدار التدريجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.654 ^a	.428	.418	.49555

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10.651	1	10.651	43.373	.000 ^b
	Résidu	14.243	58	.246		
	Total	24.894	59			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.

	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.162	.209		5.558	.000
1 التدريب	.559	.085	.654	6.586	.000

a. Variable dépendante : أداء العاملين

تأثير المتغيرات الشخصية

-الجنس-

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	3.248	.077	-1.602	58	.115	-.28125	.17558	-.63270	.07020
	Hypothèse de variances inégales			-1.404	27.672	.172	-.28125	.20039	-.69195	.12945

-المؤهل العلمي-

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.020	.889	.752	58	.455	.14965	.19900	-.24870	.54800
	Hypothèse de variances inégales			.795	23.572	.435	.14965	.18830	-.23936	.53866

-الخبرة المهنية-

ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.736	2	.368	.868	.425
Intra-groupes	24.158	57	.424		
Total	24.894	59			

ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.149	2	.074	.172	.843
Intra-groupes	24.745	57	.434		
Total	24.894	59			