

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات
موسومة بعنوان :

دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

تحت إشراف الأستاذة:

د. عائشة بن عطاءالله

من إعداد الطالبتين:

- بسمة بن علية

- نورة شريط

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	محمد فرحي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	عائشة بن عطاءالله
ممتحنا	أستاذ مساعد أ	خولة فيلاي

السنة الجامعية 2022-2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات
موسومة بعنوان :

دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

تحت إشراف الأستاذة:

د. عائشة بن عطاالله

من إعداد الطالبتين:

- بسمة بن علية

- نورة شريط

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	محمد فرحي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	عائشة بن عطاالله
ممتحنا	أستاذ مساعد أ	خولة فيلاي

السنة الجامعية 2022-2023

الإهداء

أهدي تخرجي لوالدي العزيز الذي سار معي في كل درب وكل طريق لأصعد به الى طريق النجاح. الى التي جعل الله الجنة تحت اقدامها أمني حفظهم الله رعاهم وأدامهم تاج على رأسي فألف تحية لهم. أمني بجاني طوال مسيرة حياتي وممتنة لكما على الوقت والجهد الذي قدمتموه، أتمنى أن تكونوا فخورين بما حققته من نجاح.

كما أهدي تخرجي لكافة أفراد عائلتي الى أختي "فاطمة" رحمها الله كم تمنيت ان تكوني بجاني في لحظات نجاحي وفرحتي، الى اخوتي الذي كانوا سنداً لي وعوناً في دراستي لسأنهم مصدر قوتي ونجاحي. الى جميع اساتذتي في قسم العلوم الاقتصادية لكم الفضل على كل كلمة أو حرف تعلمته على أيديكم، ولكل أصدقائي رعاهم الله، الى الأخت والصديقة ورفيقة الدرب ومن اشتركت معي في انجاز هذا الموضوع "نورة شريط" على كل يوم جميل قضينته معكم إلى كل ما نسيه القلم وحفظه القلب.

...بسمه

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد اذا رضيت إلهي لا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب المحبة إلا بذكرك إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ومحي الظلمة وكشف الغمة محمد صلى الله عليه وسلم إلى من كلل الله بالهيبية والوقار. إلى من علمني العطاء بدون انتظار وأجل اسمه بكل افتخار أبي الغالي

عيسى شريط إلى ملاكي بالحياة

إلى معنى الحب ومعنى الحنان إلى نسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وجنانها بلسم جراحی إلى أغلب الحبايب أمي الغالية "تركية".

إلى من عشت معهم تحت سقف واحد وكانوا سنداً لي في الحياة إخوتي وأخواتي الأعزاء مغنية يعقوب معراج محمد صافية إلى جدتي الغالية أم حامد إلى من قيل فيهن رب أخت لم تلدهم أمي صبرينال فاطمة، أم خير، رقية إلى الأخت والصديقة ورفيقة الدرب ومن اشتركت معي في إنجاز هذا الموضوع "بسمه بن عليّة"

.... نورة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين له الكمال وحده والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين

نتوجه بالشكر الى كل اساتذتنا الافاضل وبالاخص الدكتورة عائشة بن عطلة حفظها الله ورعاها، الى كل الذين كان لهم الفضل في سلوكنا هذا الدرب خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية.

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة المذكرة، والى جميع طاقم مكتبة الكلية الذي كانوا لنا عون في انجاز هذا البحث فلهم منا أسى عبارات الشكر وجزيل الامتنان، وكما نشكر كل من ساعدنا من قريب او بعيد ولو بكلمة او دعوة صالحة.

بسمه نورة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى بحث دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز – سونلغاز – بالأغواط، حيث ناقش الجزء النظري من الدراسة الإطار النظري لكل من التمكين الاداري وأداء العاملين. اما في الجانب الميداني منها تم الاعتماد على استبانة وزعت على عينة عشوائية من عمال مؤسسة سونلغاز قدرت بخمسون فردا، وبعد تحليل المعطيات باستعمال الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة الى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الاتجاه الموجب، بعد اختيار الانحدار المتعدد بين مختلف أبعاد التمكين المعتمدة في الدراسة، وهذا ما يؤكد على ان التمكين الاداري بمؤسسة سونلغاز الاغواط يساهم في تحسين أداء العاملين لديها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أداء العاملين، سونلغاز

Abstract

This study aimed to examine the role of administrative empowerment in improving the performance of employees in the Electricity and Gas Corporation – Sonelgaz – in Laghouat. The theoretical part of the study discussed the conceptual framework for both administrative empowerment and employee performance. As for the field side, a questionnaire distributed to a random sample of Sonelgaz workers was estimated at fifty individuals, and after analyzing the data using statistical methods, the study concluded that there is a correlation between the independent variables and the dependent variable in the positive direction, after choosing multiple regression between the various dimensions of empowerment. approved in the study, and this confirms that administrative empowerment at the Sonelgaz Laghouat contributes to improving the performance of its employees.

Keywords: Administrative Empowerment, Employee Performance, Sonelgaz.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	تسلسل التمكين	01
23	طرق تقييم الأداء	02
38	تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط	03
44	الابعاد المختلفة للتمكين الاداري	04
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
47	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	06
48	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
49	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية بالمؤسسة	08

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	19
02	ترميز متغير الجنس	45
03	ترميز متغير الفئة العمرية	45
04	ترميز متغير المؤهل العلمي	45
05	ترميز متغير الاقدمية بالمؤسسة	46
06	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي	46
07	معاملات الارتباط لمحور المهمة	50
08	معاملات الارتباط لمحور تحديد المهمة	50
09	معاملات الارتباط لمحور القوة	51
10	معاملات الارتباط لمحور الالتزام	51
11	معاملات الارتباط لمحور أداء العاملين	51
12	قياس ثبات لأداة الدراسة	52
13	نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي	52
14	تحليل بيانات الدراسة	54
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد العينة حول المهمة	54
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد العينة حول تحديد المهمة	55
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد العينة حول القوة	56
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد العينة حول الالتزام	56
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد العينة حول أداء العاملين	57
20	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	58
21	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	61
22	نتائج (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول أداء العاملين	63

64	نتائج اختبار (Test de Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية) حول أداء العاملين	23
----	--	----

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
I الإهداء	
II شكر وتقدير	
IV الملخص	
V قائمة الاشكال	
VI قائمة الجداول	
VII فهرس المحتويات	
أ-هـ مقدمة	
1 الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة	
2 المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	
2 المطلب الأول: التمكين الإداري وأهميته وخصائصه	
6 المطلب الثاني: أبعاد ومستويات التمكين الإداري	
10 المطلب الثالث: مراحل ونماذج التمكين الإداري	
15 المطلب الرابع: خطوات تحقيق التمكين الإداري ومعوقاته	
18 المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين	
17 المطلب الأول: تعريف الأداء	
20 المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء	
21 المطلب الثالث: أنواع الأداء وطرق تقييمه	
32 الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط	
33 المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز	
33 المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز	
36 المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط	
42 المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز	
44 المبحث الثاني: وصف اداء وعينة الدراسة	

44	المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة.....
46	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية.....
49	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات.....
54	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج.....
54	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة.....
58	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.....
58	المطلب الثالث: تحديد الفرضيات الفرعية ونتائج اختبارها.....
68	خاتمة.....
71	قائمة المراجع.....
77	قائمة الملاحق.....

مقدمة

مقدمة :

تمثل السياسات الإدارية المطبقة في المؤسسات بمختلف انشطتها ومجالاتها احد العوامل الحاسمة التي تنعكس على اداء العمال فيها. ويعتبر التمكين الاداري احد تلك عناصر السياسة الادارية المؤثر على اداء العمال والمؤسسة بشكل عام. حيث يعد التمكين من المواضيع العصرية المعالجة من خلال الفكر الإداري، وقد تصاعد الاهتمام بدراسة مفهوم التمكين الاداري في اواخر القرن العشرين، وذلك بسبب التغيرات التي وقعت في بيئة الاعمال المتسارعة والتنافسية العالية، ومن الطبيعي ان تستند المؤسسات اليوم على مواردها البشرية من خلال توظيف التمكين، الذي يعتبر من أحد الحلول التي تساهم في القدرة والصمود امام تزايد حجم المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. حيث ان التمكين لا يختلف من الناحية الفنية كثيرا عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار فقط ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة، بل هو امداد صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بمهارات وأدوات ومعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الاخرين. وهذا ما سيؤدي الى تعزيز أدائهم وتحسين كفاءتهم.

ومن جهة اخرى فان مفهوم اداء العاملين ايضا يعد من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد وكذلك على مستوى المؤسسة، بالنظر الى تداخل وتنوع العوامل التي تؤثر على الاداء ومنها التمكين الاداري. حيث يفرض التمكين الاداري نفسه كأحد العناصر المؤثرة على مستوى اداء العاملين داخل المؤسسات، بشكل قد يعزز من كفاءتهم ويحسن ادائهم ما ينعكس عكس على المؤسسة فيما بعد، او يؤثر بشكل عكسي بالشكل الذي يؤثر سلباً على اداء العاملين وكذلك المؤسسة.

أولاً - اشكالية الدراسة

تتمثل الاشكالية الرئيسية لبحثنا في بحث السؤال التالي :

ما مدى مساهمة التمكين الاداري في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز الاغواط ؟.

ومن الإشكالية الرئيسية تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي :

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهمة على اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحديد المهمة على اداء العاملين سونلغاز - الاغواط.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القوة على اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط.

ثانيا- فرضيات الدراسة

وانطلاقا من الاسئلة السابقة يمكن عرض فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية : يؤثر التمكين الاداري على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز الاغواط .

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المهمة على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد المهمة على أداء العاملين سونلغاز- الاغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط.

ثالثا- أهمية الدراسة

يعد دراسة موضوع تحسين كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية لاسيما العمومية منها من المواضيع الهامة والمتجددة، خاصة اذا ما ارتبط بدراسة وضعية العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية مثل مؤسسة الكهرباء والغاز. حيث ان ارتباط أداء العاملين بعنصر التمكين الإداري أيضا له من الأهمية ، حيث يساعد تحليل أداء العاملين في المؤسسة ارتباطا بعنصر التمكين الإداري على فهم طبيعة العلاقة التي تربط السياسات الإدارية المطبقة و مدى انعكاسها على أداء العمال داخل المؤسسات اقتصادية.

رابعا- أهداف الدراسة

- البحث في ماهية التمكين الإداري وأداء العاملين داخل المؤسسات .
- التعرف في تأثير التمكين الإداري على أداء العمال.
- تسليط الضوء على دور الموظف داخل المؤسسة وأثره على نجاحها.
- بحث أهمية التمكين الإداري داخل مؤسسة سونلغاز الاغواط .
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة سونلغاز بتحسين أداء العاملين لديها .

خامسا- مبررات اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في اهتمام دراسة الموضوع.
- محاولة اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز الاغواط وتسليط الضوء على واقع التمكين وتحسين الأداء بها.

سادسا- المنهج المتبع في الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيسي واختبار فرضيات الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التركيز على وصف تفصيلي لمتغري الدراسة والمتمثلين في كل من التمكين الإداري واداء العاملين، وذلك من خلال عرض التعاريف والاساسيات المرتبطة بهما . كما تم اعتمادنا على اداة الاستبيان لأجل تحقيق الغرض من دراسة الحالة التي تمت بمؤسسة سونلغاز الاغواط.

سابعا- الدراسات السابقة

1. دراسة سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة فرتيال، أطروحة دكتوراة، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، جامعة باتنة-1، 2022. هدفت الدراسة الى الكشف على العلاقة بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة، بعد التعرف على الاتجاهات ومستوى ممارسة التمكين الإداري واتجاهات ومستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر هيئة الإطارات الوسطى، و السعي الى البحث على الفروق الممكنة في مستوى ممارسة التمكين الإداري بين افراد العينة التي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية بالإضافة الى تصميم استبانة للإجابة على تساؤلات وفرضيات حيث وزع على عينة كان عددها (72) فردا تم اختيارهم باعتماد على طريقة المسح الشامل من بين (138)، وأشارت نتائج الدراسة المتوصلة اليها من خلال :
 - معرفة دور التمكين الإداري في تنمية المهارات الإدارية الذاتية و المكتسبة للعاملين في المؤسسات العامة.
 - دراسة مقارنة لمستوى التمكين الإداري في المؤسسات العمومية و الخاصة .

2. سعيد سمير أبو جليلة، بعنوان اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط 2018. وهدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداءالعاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية، (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) وبالبلغ عددهم (860) فردا، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (364) فردا وقد تم استرداد (330) استبانة هدفت الدراسة الى ان شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على افضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من

خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل .

3. دراسة أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي رمل، اطروحة دكتوراه، 2015. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد تمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي لمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي رمل قياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك والى تحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات وبلغ تعدادها (340). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الى ان هناك دور للتمكين الإداري بنسبة 56.3% في التميز التنظيمي من المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي رمل .

4. قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الثامن، جامعة يحي فارس، 2013 . هدفت الدراسة الى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثر ذلك على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي و الى تحقيق أهدافها أستعمل أسلوب المقارنة بين مجموعتين من الأساتذة هما أساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول وأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف وتوصلت الى بعض النتائج وهي ان ثقافة التمكين الإداري انعكاس إيجابي على مردودية الأستاذ الجامعي من خلال دعمها بإنجازاتها الفكرية والعلمية بغض النظر عن شكلها .

ثامنا - حدود الدراسة

- الحدود الزمنية : تم تحديد فترة الدراسة الميدانية من شهر أفريل الى غاية شهر ماي 2023
- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية في مؤسسة الكهرباء و الغاز بولاية الاغواط (الفرع الرئيسي).

تاسعا - صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المعلومات وسرية الوثائق .
- صعوبة تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة و الكافية خلال فترة اعداد البحث الوجيهة.

عاشرا- هيكل الدراسة

لقد قسمنا هذخ الدراسة الى فصلين تناولنا في الفصل الأول الاطار النظري حول التمكين الإداري والأداء، وقسم الفصل بدوره الى مبحثين الأول ماهية التمكين الإداري والثاني ماهية الأداء، واما الفصل الثاني فتم التطرق الى دراسة حالة مطبقة على مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط .

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد :

نتناول في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في عنصري التمكين الإداري وأداء العاملين، حيث سنعمل على عرض أهم العناصر التي تربط بمفهوم كل متغير. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين. يتضمن الأول تحديد الإطار النظري التي سوف نتعرف فيها على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الإداري، أما المبحث الثاني فيتضمن تحديد الإطار النظري لأداء العاملين.

- المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
- المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

في ظل تطورات والتغيرات التكنولوجية الاقتصادية والاجتماعية أصبح على المنظمات المعاصرة والحديثة أن تتخلى على أساليب العمل التقليدية وتبني أساليب حديثة ومن هذه أساليب أسلوب التمكين الإداري ويعتبر التمكين من المفاهيم التي تساعد الإدارة لمعالجة المشاكل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وفق أهداف معينة، وسنحاول في هذا المبحث قننا بالتطرق الى بحث ماهية التمكين الإداري من خلال عرض تعريفه، وأهميته وخصائصه وأبعاده ومستويات ومراحل ونماذج التمكين وخطواته وأخيرا معيقات التمكين الإداري.

المطلب الأول: التمكين الإداري وأهميته وخصائصه:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

من أهم التعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند "Bowen and Lawler" التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.¹

1- التعريف اللغوي

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور 1995 ان التمكين يعني القدرة على والاستطاعة ، اما المعجم الوسيط 2001 فاءن (مكن) له في الشئ أي جعل له عليه سلطانا، و(أمكنه) من الشئ أي جعل له عليه سلطانا وقدره وسهل ويسر عليه . وورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط ، حيث أن(مكن) الشئ أي قوي ومتن ورسخ، استمكن من الامر أي قدر واستطاع عليه والتمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض ، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة (EMPOWER ; TO GIVE SOMEONE OFFICIAL AUTHORITY OR THE FREEDOM TO DO SOMETHING).²

¹ يحيى ملحم، التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص18.

²رامي جمال اندرواس، وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان- الأردن، 2008، ص47.

وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم العظيم في الذكر الحكيم قوله تعالى " وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم ولیمکنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم من بعد خوفهم أمنا ي عبدونني لا يشركون بي شيء مما ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون " ¹ .
 وقوله تعالى : " قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بي نكمتكم وبيني وبينهم ردا " ² .
 وقوله تعالى : " فجعلناه في قرارة مكين " سورة المرسلات ³ .

(مكناهم ، مكناكم، مكنا، فأمكن، مكين، مكني ، يمكن، وممكن)

2- التعريف الاصطلاحي:

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات و في التدريب والتنمية، و التخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية ويقول بسيوني محمد البرادعي أن تمكين العاملين له معاني كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة والسلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، و بلغة أخرى يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، و هو الدور الذي كان مقصورا في السابق على المديرين و مجموعة المهندسين. ⁴

وعرف بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. ومنه نستنتج أن تمكين العاملين هو عملية يقوم المديرين في المنظمات تجاه مرؤوسيههم، حيث يمنحهم السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم ويشاركوهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. ⁵

¹ سورة النور، آية 55.

² سورة الكهف، آية 95.

³ سورة المرسلات، آية 21.

⁴ بلى مروي، أثر التمكين الإداري في المقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2019-2020، ص3.

⁵ خلفه سارة، التمكين الإداري كثافة جديدة في المنظمات الاعمال، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة سطيف 2،

الجزائر، 2018، ص 358.

كما تجدر الإشارة الى ان التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له وتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك الى التفوق والابداع في العمل.¹

3- التمكين الإداري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى: ان التمكين له علاقة بالعديد نذكر بعض المفاهيم:

أ- التمكين والتفويض: التفويض هو تنازل الرئيس عن جزء من سلطته لمؤوسيه مع تحديد الواجبات والمهام اللازمة لإنجازها ومنه نرى ان التفويض هو تحويل بعض الصلاحيات للموظفين بهدف تسهيل عملية التنفيذ ، وإنجاز المهام بحيث ان يكون مؤقت وينتهي بانتهاء المهمة

ويرى اخرون ان التفويض هو: إعطاء السلطات لأداء مهمات معينة ولكن يمكن لها ان تسحب من قبل الإدارة حيث في التفويض يعتبر المدير هو المفكر وصاحب المبادرة والمسؤولية.²

ب- التمكين والمشاركة: تعتبر المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، خاصة الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يوجهونها فالأفراد بدون معلومات لا يمكن ان يتحملوا المسؤولية وان يساعدوا في حل الازمات التي تعترض العمل.

ج- التمكين والاثراء الوظيفي: يعرف الاثراء الوظيفي بانه تقنية تهدف الى توسيع مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والاثراء الوظيفي الا انه في واقع الامر يوجد اختلاف كلا المفهومين فلاثراء الوظيفي يهدف الى توسيع الاعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة ، أما التمكين فيعمل على توسيع العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.³

ثانيا: أهمية التمكين الإداري

يكسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن انجاز مهامهم.⁴ ولقد ازدادت أهمية عملية التمكين الإداري منذ ظهوره في أواخر الثمانينات، لما تشهده البيئة الخارجية من الفريق ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة. فتتجلى أهمية التمكين الإداري فيما يلي:¹

¹ عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد الخامس، جامعة مسيلة، 2017، ص169.

² هشام محمد عطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2012، ص12.

³ فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر، 2017، ص 29.

⁴ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص29

- عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.²
- يساعد العاملين على صنع قراراتهم بأنفسهم.
- فرصة لتطوير مهارات العاملين.
- يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف.
- يساعد المنظمة على اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن.
- يساعد المنظمة على المحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
- شعور العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز.
- يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- يساهم في تطوير قابليات العاملين ورضاهم وتمسكهم بالمنظمة.
- مواكبة تغيرات الحاصلة في البيئة المحيط.

ثالثا: خصائص التمكين الإداري:

ان انتهاز الشركات للتمكين الإداري، يحمل في طياته جملة من التحسينات والمزايا التي تؤدي بها الى الخروج عن المألوف، من حيث طبيعة العمل ومجرياته وكيفية التعامل مع العملاء والعاملين، التي تبني فلسفة إدارية شاملة، تنظر الى تحسين هذه الشركات الإدارية بما يعود عليها بالنفع وزيادة في المنافسة، والبقاء المستمر في السوق، وهناك مجموعة من المزايا التي تتمحور حول مدى استفادة العملاء من انتهاز التمكين واثره في العاملين ذوي الاحتكاك المباشر مع العملاء نذكر منها:³

1-الإجابة بسرعة أكثر عن استفسارات العملاء وتلبية احتياجاتهم، طالما ان الإجابات يمكن ان تغني عن القرارات، ويمكن ان تتخذ بوساطة الافراد العاملين، في مواضيع كانوا في السابق باءحالتها الى المدير اعلى في سلم الوظيفي

2-شعور العاملين برضا أكبر، اذ يمارسون عمل مسؤول أكبر، ويطورون مهارات جديدة

¹رامي جمال اندرواس. مرجع سبق ذكره، ص144.

²عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011، ص15

³أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي، اطروحة الدكتوراه، قسم إدارة اعمال، قسم علم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر قايد، تلمسان- الجزائر 2014-2015، ص ص 12-13.

3-ترحيب العاملين بإتاحة الفرصة لهم للتعامل بعمق أكبر مع العملاء

4-اقدام العاملين على ابداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة، لاتصالهم المباشر مع العملاء، فالخدمة الحسنة تكسب ولاء العميل للشركة.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات التمكين الإداري

أولاً: أبعاد التمكين الإداري

الابعاد هي المرتكزات الأساسية لثقافة التمكين الإداري وهي الأسس التي يستند عليها في تشخيص وجود التمكين:¹

1-البعد الأول: المهمة

يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، وإلى مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة والغير ملموسة في المنظمة، مثل رضا العاملين على سبيل المثال

2- البعد الثاني: تحديد المهمة

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمي الاستقلالية المسؤول عنها الموظف او بمجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم او حاجاتهم في الحصول على اذن لانجاز المهام التي يقومون بها، او إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به من ثم إعطاء فرصة للموظف للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والاهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

3- البعد الثالث: القوة يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم، ما المهام

التي يقوم بها الافراد المكنين؟ إلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بالجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعوره.

4- البعد الرابع: الالتزام

¹قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الثامن، 2013، ص306.

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الافراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الافراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.¹

5- البعد الخامس: الثقافة:

يبحث الى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين؟ الى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، والأدوار، او التحكم.² وهناك أيضا عدة تطرقوا باحثين الى أبعاد أخرى وهي تمثل مرتكزات اساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الاداري وهي :

أ-الاتصال الفعال: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الابعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل، حيث يساهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القادة في نقل افكارهم واتجاهاتهم بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل للمعلومة.

ب-الحرية والاستقلالية: ينبغي للمنظمة ان يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين.

اما بالنسبة الى العاملين فانه في نفس الوقت ينبغي ان تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم.

ج-فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث ان الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على اية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الاداء من داخل الفريق وشعور كل فرد

¹ زروقين حمزة، غزيباوي علي، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة -Somiphos- بئر العاتر، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد12 العدد 01، 2021، ص496.

² شراف عقون، ليلي بوحديد، دور التمكين في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، 2017، ص350.

بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل، يعد العمل بروح الفريق عنصراً من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات.¹

د- تفويض السلطة: ويقصد هذا البعد منح الغير من العاملين التي فوضت اليه السلطة حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدرة اللازمة لإنجاز مهمة معينة. والتفويض يجب ان تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه لكل نشاط، وهو لا يعفي من المسؤولية، فعلى المسؤول سحب تفويضه اذا اسيء استخدام السلطة من قبل المفوض اليهم ويعتبر تفويض السلطات امر ايجابي لأنه يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل.²

ثانياً- مستويات التمكين الإداري

يسعى التمكين للإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة الى ان المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل الى الأعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطاً على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح، لدى الإدارة العليا. وينقسم تمكين العاملين الى ثلاث مستويات وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد الخطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق تلك السلطة.

1- مستوى الأدنى

(الاستشارة الانتقائية): حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة او آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2- مستوى المتوسط:

¹ عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي، فيصل بن احمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء الوظيفي، مجلة العربية للإدارة، مجلد44، العدد404، 2021، ص38.

² حمزة زرقين. فيروز سلايمي، دور التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز - تبسة، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد7، العدد1، 2022، ص129.

يظهر هذا المستوى لتمكين العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي. وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم. وفي هذا الإطار نجد مجموعة من المظلات ومنها (دوائر الجودة) تندرج تحت مظلة هذا المستوى. ودوائر الجودة هي فروع صغيرة من العاملين تجتمع لبضعة ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية واقتراح الحلول للإدارة ومراقبة تطبيق الحلول ونتائجها في موقع عملهم وقد حظيت دوائر الجودة بأعلى درجات الرواج في الثمانينات ولكن العديد منها راح يتحول منذ ذلك الحين الى فرق عمل ذاتية التوجيه وقدمت تكنولوجيا الحاسوب وسيلة لشكل مماثل من التمكين بين العاملين.¹

3- المستوى الأعلى :²

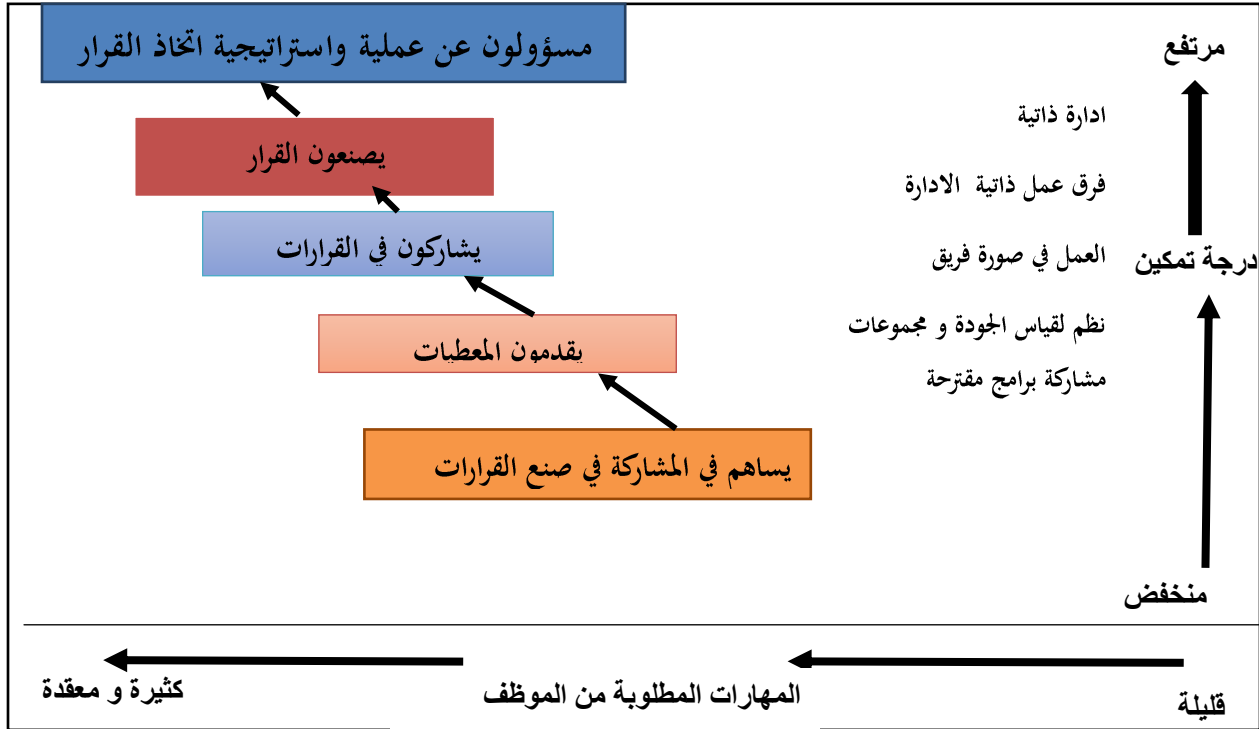
يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمان السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات وفي هذا المستوى المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه، هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية في ما يتعلق بتنفيذ المهام وتطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة وفي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين التمكين إعطاء العاملين حرية سلطة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وتسير أساليب التمكين الحالية بتسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:³

¹رامي جمال اندرواس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-136.

²بن سديرة نوردن، شنافي نوال، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015، ص 39.

³سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلم التربية الارطوفنيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2022، ص 62.

الشكل رقم (1): تسلسل التمكين



المصدر: رامي جمال اندرواس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

المطلب الثالث: مراحل ونماذج التمكين الإداري

أولاً- مراحل التمكين الإداري

التمكين عبارة عن عملية ارتقائية تطويرية تنمو وتكبر مع الزمن، وليست فكرة ثورة، اذا يجب عليكم لا تتوقعوا ظهور اطار ممكن في غضون فترة قصيرة وعليه فالمطلوب هو معرفة مراحل التمكين وتحقيق متطلباته من اجل الوصول الى تحقيق نتائج المنشودة. وعليه يمكن تطبيق التمكين الإداري باتباع الخطوات التالية:¹

1- المرحلة الأولى: ويتم فيها تشخيص الظروف داخل المنظمة وذلك من اجل تحديد العوامل التي تسبب الشعور بفقدان القوة لدى العاملين، والتي قد تكون عوامل تنظيمية: الهيكل التنظيمي المناخ البيروقراطي، الضغوط

¹ زرويل وهيبه، مصطفى مينة، أثر التمكين الادراي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط، مذكرة الماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط- الجزائر، 2017، ص 8.

التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، المركزية العالية في توزيع الموارد، اذ يجب على المنظمة الهادفة الى تبني التمكين ان تضع استراتيجية فعالة لإزالة هذه المعوقات والتخلص منها نهائيا.¹

2-المرحلة الثانية: تقديم معلومات للعاملين على أدائهم وتعريفهم بمعنى التمكين مع تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تحققه ومن ثم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لانجاز الاهداف.

3-المرحلة الثالثة: تدريب العاملين على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب تتوافق مع اهداف المؤسسة حيث تتطلب إدارة وبيروقراطية اقل ويساهم في ابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.

4-المرحلة الرابعة: تعديل أنظمة المؤسسة مثل التخطيط، الرقابة، المكافآت، الترقية، النقل، التدريب، التطوير، ونظم التشغيل، وذلك لدعم عملية التمكين وفي هذه المرحلة يزيد شعور العاملين بالتمكين ومن ثم الاتجاه نحو مضاعفة الجهود المبذولة، وارتفاع الاعتقاد بالفعالية الذاتية.

5- المرحلة الخامسة: نلاحظ السلوكيات الإيجابية للتمكين.²

ثانيا- نماذج التمكين الإداري

لبلوغ او الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة ان تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية وتظهر مراجعة الادبيات امثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن ان تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن اهم النماذج التي تفسر التمكين هيا كالآتي:

1-نموذج كونغر كانونغو

عرف كونغرو كانونغو 1988 التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم التعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية واقترح ان يكون التمكين ماثلا لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين.

¹حجاج نسيم، التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع وعمل، كلية علم الاجتماع، جامعة ام البواقي، 2020، ص124.

² احمد الامين يوسف، دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، علوم التسيير، المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، القليعة- الجزائر، 2023، ص26.

الأولى يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا على تفويض السلطة والثانية يمكن النظر للتمكين أيضا مصطلح يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة وحددت خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:¹

أ-المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية والظغوط التنفسية، و ضعف الاتصالات، والمركزية الشديدة في توزيع للموارد، والتسلط في أسلوب الاشراف وعشوائية المكافآت، ضعف التحفيز، وغياب الابداع. وعدم وضوح الدور، وغياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة، وعدم التحديد المناسب للموارد، وعدم واقعية الأهداف، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعمالين. والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل، وشعور العمالين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة ان تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت الى ذلك الشعور وتبنى الاستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات

ب-المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة واثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة العوامل والاشكاليات المسببة لشعور العمالين بالضعف والعجز وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

ج- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعمالين وذلك بءاستخدام عدة مصادر الكاسب غير الفعالة والتجارب المنجزة والاقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.

د-المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتكمنين من خلال الزيادة في الجهد والمبدول وتوقعات الأداء والاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

هـ-المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال اسرار مباداة المرؤوسين لانجاز اهداف المهنة المعطاة.²

2-نموذج ثوماس وفليتتهاوش (Thomas and velthouse):

قام ثوماس وفيلتهاوش 1990 باكمال العمل الذي انجزه فبنيا نموذج التمكين المعرفي وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها بدورها تنتج الرضا والتحفيز، و اشارا الى ان التمكين يجب ان يبدأ من الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة

¹ابوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص46.

²ضيف دنيا، قاسمي كمال، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد14، 2020، ص33.

ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة وقد حدد الكاتبان أربعة ابعاد نفسية للتمكين حيث شعرا انها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي:¹

أ- **التأثير الحسي**: ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على انه يمكن ان تعمل اختلافا فيما يتعلق بانهجاز الهدف او المهمة التي بدورها تحدث التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن ان يؤثر في العمل الاخرين وكذلك القرارات التي يمكن ان تتخذ على كل المستويات.

ب- **الكفاية**: ويقصد بها الى أي درجة يمكن للفرد أداء لتلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة؟ فلأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يمكن ان يؤديوا تلك المهام بإتقان ان هم بذلوا جهدا، فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

ج- **إعطاء معنى للعمل**: ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فإعطاء معنى للعمل يعني ان يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد طريق يستحق جهده ووقته، وانه يؤدي رسالة ذات قيمة.

د- **الاختيار**: ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد. والاختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور باختيار يوفر شعورا بأن الفرد حرا في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم به.²

3- نموذج ديفس (David):

تم اقتراح عشر طرق يمكن للمديرين اتباعها لتمكين موظفيهم اقترح هذا النموذج عشر طرق يمكن للمديرين من خلالها تمكين العاملين:³

¹ محمد قريشي، لطيفة سني، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد4، 2015، ص123.

² بن سديرة نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

³ رائدة حاج علي، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التقانة، الجامعة الافتراضية السورية، 2022، ص25.

- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة ككل وهذا يؤدي التكوين إحساس بالامتلاك والاهمية ويزيد المسؤولية.
- التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفين حماسا وابداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول الى الامكانية القصوى وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفقات مثل المصادقية والموضوعية، وان تكون ذات مستوى عال بحيث تستشير الموظف وان يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.
- التمكين من خلال المعرفة: الموظفون بحاجة الى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم أي أن المشا ركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين إذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من طرفين).
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف الى أن يشعر باحترام وتقدير الذات وللمدير له دور هام في ذلك، من خلال اظهار تقديره واحترامه للموظف مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.
- التمكين من خلال الاحترام: يرغب الموظفون بان يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة. فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات وبالتالي اظهار أداء متميز.
- التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير بموظفيه فان ذلك سيؤدي الى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي الى التبرير كل خطوة يقوم بها.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح ، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فانه سيتمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فان ذلك يؤدي الى النجاح

والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة ، علما بان فكرة المخاطرة تكون بعض الأحيان ضرورية للابداع¹.

4- نموذج راندولفس (الخطوات الثلاث)Randolps :

يشير هذا النموذج الى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية والتي اقتصرها في ثلاث خطوات التالية :²

- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال اتاحة المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.
- توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.
- مشا ركة فريق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجاتها الفعلية.

المطلب الرابع: خطوات تحقيق التمكين الإداري ومعوقاته:

أولا- خطوات تحقيق التمكين الإداري

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالأتي:³

- إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وأجراء التغييرات في التنظيم، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافر، والمستوى الوظيفي.
- رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: اقناع الافراد ومساعدتهم على رفع من شأن قيمة الوظائف والاعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.
- إدراك العاملين للتمكين: الخطوات أعلاه ستقود الى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.
- الأداء: اقناع افراد العاملين انهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابيا على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية .⁴

ثانيا- معوقات التمكين الإداري

¹ احمد الأمين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص29 .

² سمير عباسي، مرجع سبق ذكره، ص62 .

³ عماد عوض، أثر التمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022، ص529.

⁴ غشي عبلة، غراسلية سعاد، دور التمكين الإداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص18.

يواجه التمكين الادراي معوقات تظهر أغلبها في رفض أصحاب السلطة والنفوذ في المؤسسة والاستغناء عن بعض صلاحياتهم لغيرهم كما ان هناك مجموعة من المعوقات قد تصادف عملية التمكين، تتمثل في ضعف مهارات العاملين وغياب الثقة بين العاملين والإدارة وعدم كفاءة نظام الاتصال داخل المؤسسة ، ووجود النظام الرقابي الصارم الذي يجد من ابداع العاملين وغياب العدالة فيما يخص العدالة و المكافآت وسلبية المناخ التنظيمي وأثرها على معنويات العاملين ، وعدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيات التمكين الوظيفي وتجاهل مطبقي فلسفة التمكين في المستويات الإدارية العليا ويمكن الإشارة الى المعوقات التالية:¹

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على النجاح الجماعية.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الافراد.
- زيادة الوقت المطلوب لاداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- اقبال الافراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة صراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ضعف مصداقية بالإدارة.
- عدم الثقة بالإدارة.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
- عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه.

¹ مجّد قريشي، لطفي سبتي، مرجع سبق ذكره، ص123.

المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا لتقدم المجتمعات، وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى تعريف الأداء وعناصره ومحدداته وأنواع الأداء وطرق تقييمه.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الاعمال، لكي يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات والافراد التي يستخدمونه.

أولاً- تعريف الأداء

يشير الأداء الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد لمتطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

1. التعريف اللغوي

في وجهات النظر هذه نشير الى ان الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية به Performance التي تعني إنجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.² وكلمة الأداء في لسان العرب، الأداء مادة أداء: ينبوع والنضج والتأهب والانتهاه من العمل، واخذ على أهمية واستعد.³

2- التعريف الاصطلاحي: يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين و المجالات، ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني و الأبعاد، و يرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس و قواعد و معايير محددة وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء Performance في مجال التسيير ، يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية- مصر، 1999، ص215.

² عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، 2001، ص86.

³ عبد العزيز محمد، استراتيجية تنمية الأداء الإداري في الهيئات الرياضية بحث متمحور حول البعد التنظيمي دراسة حالة الاتحادات الأولمبية ب (الجمهورية البينية)، تخصص تسيير الموارد والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر3، 2013، ص178.

وهي النتيجة، القيام بالفعل، والنجاح¹. اعتقد بعض الباحثين ان الأداء هو بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة والتحسين فيها. اذ فهو يرتبط بالجهود والمستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب او الوقت المحدد للقيام به.

وتعريف لعدة باحثين منهم: **تعريف الاداء حسب A. Kherakhem**: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة².

3-تعاريف مشابهة للأداء: هناك العديد من المسميات تعبر على أداء العامل مثل: الفعالية، الكفاءة:

أ-الكفاءة: تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

ب-الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر وتقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المنظمة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يسطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.

ج-الإنتاجية: تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج

¹عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة- الجزائر، 2008، ص23.

²الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد7، العدد 7، 2009، ص218.

المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة¹. وبالتالي فإن الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة التي يطلبها عمله، وتتمثل في حضوره الى مكان العمل وانتظامه فيه، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد، والاتصال برئيسه، وتلقى إرشاداته والتفاعل مع زملائه واستخدام الأدوات والمعدات والمستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة.

ثانياً- أهمية الاداء

يمكن القول إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط التي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، قاموا بأعمالهم وانجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو أهدافها المنشودة كالبقاء، النمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء تتبلور فيما يلي:²

- يعد الاداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي الى اهتمام الافراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل، فاذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي ذوي الأداء المتدني يكونون مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء التي يوضحها الجدول التالي:

رقم الجدول (1): العوامل المؤثرة في اداء العاملين

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
--------------------	------------------

¹ نور الطاهر الاقرع، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 2، 2020، ص ص 41-42.

² أحمد الأمين يوسف، أثر أنماط القيادة على أداء العاملين، تخصص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2017، ص 24.

<ul style="list-style-type: none"> - الموارد الاقتصادية للمنظمة - العدالة والبطالة واثارها على المنظمة - الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي واثاره على المنظمة - النظام الاقتصادي للدولة واثاره على المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود سياسات حاكمة اعمال المنظمة - مدى ملائمة السياسات مع اعمال المنظمة - طبيعة النظام السياسي في الدولة - المناخ السياسي العام واثره على المنظمة
<p>العوامل البيئية</p>	<p>العوامل الاجتماعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمنظمة - نوعية السياسات والقيم والمعايير للمنظمة - الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمنظمة - المجال الذي تتحرك فيه المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - مصالح وقضايا حجات المنظمة والمجتمع - مستوى الاخلاق والقيم والسلوك العام - توجيهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة انسانيته - طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية
<p>العوامل داخلية</p>	<p>العوامل التكنولوجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> -العنصر البشري - الإدارة - التنظيم - بيئة العمل - طبيعة العمل - العوامل الفنية 	<ul style="list-style-type: none"> -مدى المواكبة للتقدم التقني -أثر التقنية على أداء المنظمة -مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل -مدى توفر التقنية الحديثة في السوق

المصدر: بشريعة بن شاعة، أثر أنظمة الأجور والخوافز على أداء الموارد البشرية، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2014، ص39

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء:

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة الى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر ومحددات هامة تكون في مجموعها في ما يعرف بالأداء وهي¹:

¹ رايح بخلف، نحو التقييم فعال لاداء المورد البشري، رسالة الماجستير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2007، ص03.

أولاً- عناصر الأداء

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - 4- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹
- ثانياً: محددات الأداء: وضع بورتر وزميله ادوارد سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء وهي:²
- 1- الجهد المبذول: والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته؛
 - 2- قدرات الفرد: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعلم والتدريب والخبرات.
 - 3- إدراك الفرد: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية أو الجهد المبذول} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^3$$

المطلب الثالث: أنواع الأداء وطرق تقييمه

أولاً- أنواع الأداء يصنف الأداء الى ثلاثة أنواع وهي:

1-أداء المهام:

¹ نادر محمد عبد الرزاق أبو حرج، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص20.

² بن عياد فتيحة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، المجلد 18، ال عدد2، جامعة تلمسان، 2022، ص746.

³ عزالدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص31ص32.

يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

2- الأداء الظرفي

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء، و مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل " من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

3- الأداء المجابه أو المعاكس

وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، أما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.¹

ثانياً: طرق تقييم الأداء

1-تعريف تقييم الأداء: تقييم أداء الأفراد بأنه " العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل.²

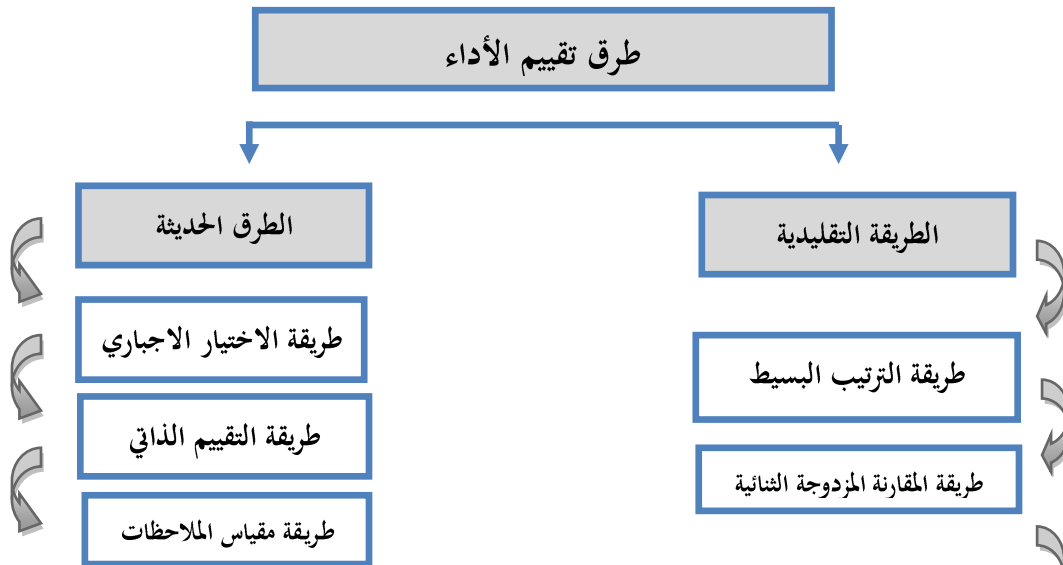
¹ غازي حسن عود حلابيه، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، قسم كلية الأعمال، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الوسط، 2013، ص26.

² سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعة بسكرة، 2016، ص 182.

- **تعريف (1):** عرف تقييم الأداء على انه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، ليجري مكافأتم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به " ¹.
- **تعريف (2):** ان مفهوم تقييم الأداء في ابسط معانيه يشير الى مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط او فرد معين للأهداف او المسؤوليات المسندة اليه. ويتمثل جوهر عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما وفي بيان الانحرافات وتقدير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية الإدارية عنها مع التوصية باتخاذ الإجراءات الصحيحة وقيم الأداء على مستوى الافراد يعني التعرف على المستويات أداء العاملين ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية، وإمكانية تحملهم لمسؤوليات ووظائف ذات مستوى أعلى. ².

2- طرق تقييم الأداء: طرق تقييم الأداء التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل ، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على ان هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الافراد، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة يوضحها أكثر الشكل التالي: ³

رقم الشكل (02): طرق تقييم الأداء



¹ علي محمد (رابعة)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2003، ص86.

² عبد العزيز محمد الحاج، مرجع سبق ذكره، ص140.

³ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، 2013، ص69.



المصدر : اعداد الطالبتين بالاعتماد على الطاهر الوافي، نفس المرجع.

أ. الطريقة التقليدية: والتي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من اجل اتخاذ قرارات إدارية تهتم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتسعى إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز.

- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

- طريقة التدرج

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه. لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضى، أو غير مرضي.

- طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كفاءة الإنجاز، نوع

الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيره. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف¹.

ب- الطريقة الحديثة: من أهمها مايلي:

- طريقة الاختيار الاجباري: تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من المجموعات عديدة من الجمل تحتوي على مجموعة على أربع جمل ن من هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات الغير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط: واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس. واليك الجمل الأربعة الآتية لنوضح ما نقول:²

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.
- ينجز الاعمال المطلوبة منه والاعمال الإضافية أيضا.
- لا يستطيع ان يحدد موقعه في المشاكل التي يصادفها.
- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

- طريقة التقييم الذاتي:

تعتبر هذه الطريقة احد أهم الطرق الحديثة لتقييم الأداء لأنها تعطي فرصة للفرد لتقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه، فهي تسمح له بمعرفة نقاط قوته وضعفه ومن ثم تقديم مقترحاته للتحسين غير انه ما يؤخذ عليها هو ميل الفرد الى تبرير ضعف أدائه الى عوامل خارج عن نطاق تحكمه³.

- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية.

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.⁴

¹ غازي حسن عود حلايبه، مرجع سبق ذكره، ص ص28-29.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشري، دار الجامعة الجديدة جامعة، الإسكندرية- مصر، 2003.

³ شنافي امال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة دراسة حالة، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص129.

⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2008، ص96.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

- طريقة م.راكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط و صراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.¹

3- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء، وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، تتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين مع ذلك بهدف تحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم في هذا المقياس وتحديد الأداء مستقبلا وتكون الإدارة بالأهداف من عدة خطوات هي :²

- على الرئيس المباشر ان يصل مع المرؤوس الى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساسا في أداء هذا الأخير.
- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس الى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساسا في أداء هذا الأخير.
- على الرئيس ان يقدم ارشاداته ونصائحه للعاملين خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعية.
- في خلال المدة المتفق عليها يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشكلات الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تدليل كل عقبة او القضاء على أي النتائج المطلوبة.

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، تخصص علوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص ص 36-38.

² بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2015، ص 81.

أهداف تقييم الأداء:

تتمثل أهداف تقييم الاداء في العناصر التالية :¹

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

¹ علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص86.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لموضوع دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين تبين لنا ان الاعتماد على التمكين الإداري داخل المؤسسات له أهمية بالغة في تحسين سلوكيات الافراد، حيث وجدنا ان التمكين الإداري يهتم بتطوير العمال لأنفسهم ومنحهم فرصة في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث يهتم بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين في تادية مهامهم ومنه هذه الممارسات تجعل من العامل يشعر ان له أهمية داخل المؤسسة وبذلك تنعكس بالإيجاب على المؤسسة.

وفي الأخير تطرقنا في هذا الفصل الى عموميات ومفاهيم حول التمكين الإداري وأداء العاملين من أجل التعرف على اهم المقاييس لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة الى المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة والتي ستم في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

الاعواط

تمهيد:

بعد استيفاء الجانب المفاهيمي والإلمام بأهم جوانب موضوع التمكين الاداري واداء العاملين، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون في هذا المجال، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير التمكين الاداري في أداء العاملين، من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز
- المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز أحد أهم وأكبر الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني من خلال شبكة فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يبرزها كأحد الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

أولاً- نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي¹.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و11 ألف عامل.

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز، الاغواط، 2023

ثانيا: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك¹.

ثالثا: أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي²:

- مرحلة ما بعد الاستقلال.
- مرحلة التسيير الاشتراكي.
- مرحلة التسعينات.

1. مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 – 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

-سهولة الاتصال وقرب المسافة.

-طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

² المرجع نفسه

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

2. مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 - 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100٪
 - توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
 - تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.
- وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- ك هريف KAHHRIF أشغال الكهرباء الريفية.
 - كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
 - كانا غاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
 - إينا رغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
 - أتر كيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
 - أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية

3. مرحلة التسعينات والاصلاحات

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهما دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني. تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبليدة. كانت مؤسسة سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

أولا: مهامها:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي. مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

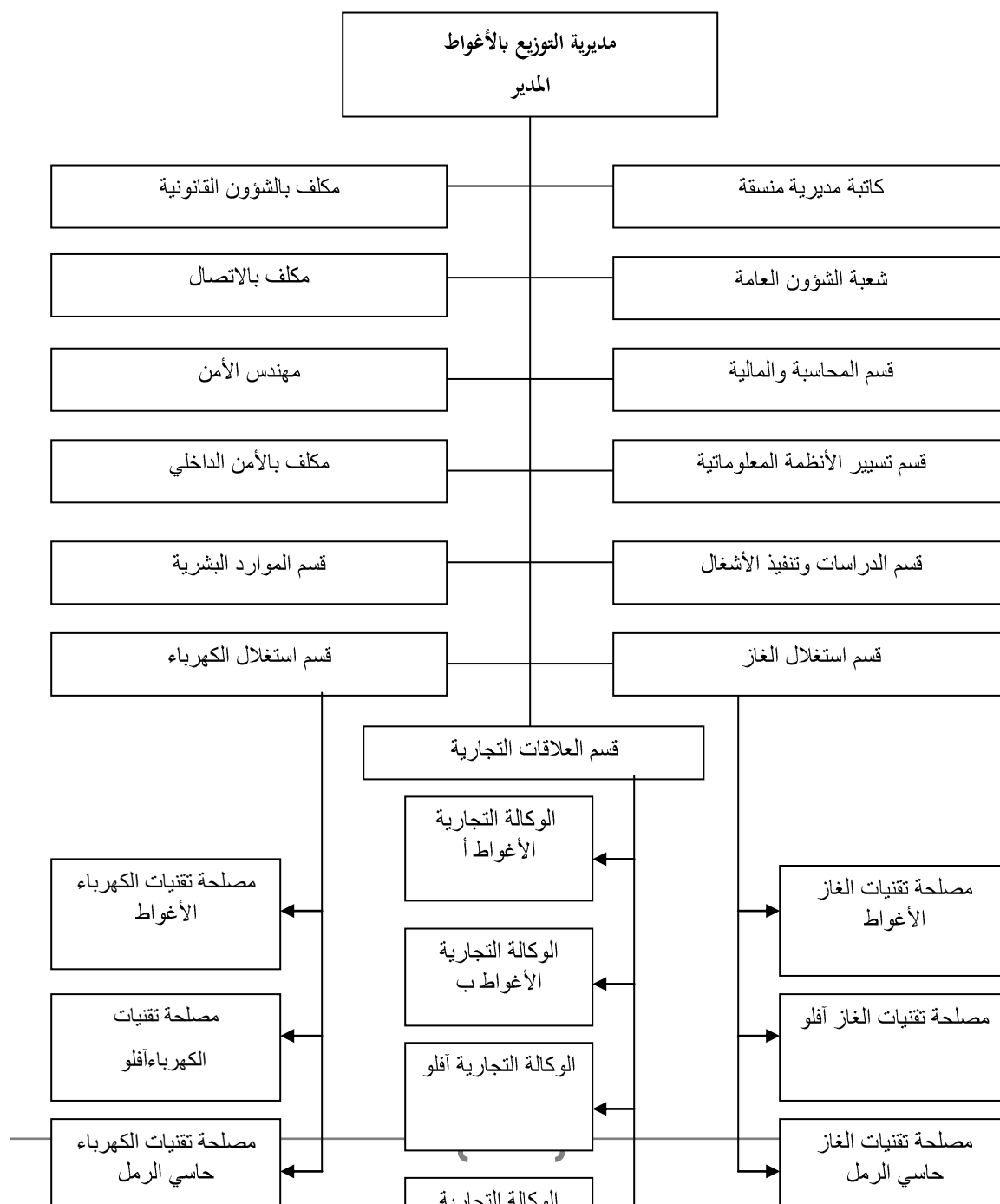
2- المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج .

ثانيا: الأهداف

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون، وتحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

الشكل (03): تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة محل الدراسة

ثالثا- تحليل الهيكل

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي¹:

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2- كاتبة مديرية

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3- مكلف بالشؤون القانونية

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

4- مهندس الأمن

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5- المكلف بالأمن الداخلي

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

6- قسم العلاقات التجارية

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

القسم الأول: مصلحة تقني تجاري:

ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

القسم الثاني: مصلحة الزبائن

ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9- قسم استغلال الغاز

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.
- فرع الخرائطية.
- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه: * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.
- تسيير المنشآت.
- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين.

- فريق حاضرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود

-فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ :.

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي المؤسسة الوحيدة في السوق في مجال نشاطها، وبذلك فهي محتكرة بثلاث وظائف أساسية هي الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء¹:

أولاً- الإنتاج

إن طبيعة الكهرباء كمنتج غير قابل للتخزين أوجب مؤسسة سونلغاز على إدماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، والإنتاج هم عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة كهربائية.

ثانياً- النقل

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز، فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات ضغط عالي بالإضافة إلى خطوط ذات ضغط متوسط، أما فيما يخص نقل الغاز تقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه لشركائها الصناعيين أو المتوسط أو المنخفض الموجه للمستهلكين العاديين.

ثالثاً- التوزيع

تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء بخطوط وكابلات ذات الضغط المتوسط والمنخفض ونقل الغاز بقنوات وشبكات توصيل الضغط العالي والمنخفض، تلبية لاحتياجات زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية، وتزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات الضغط المرتفع بحيث أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط، أما العائلات فتزودهم بضغط منخفض.

وتستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقاً من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين لتلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.

- تسير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من اجل تلبية احتياجات الزبائن.

- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي إيجاد مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

المبحث الثاني: وصف أداة وعينة الدراسة

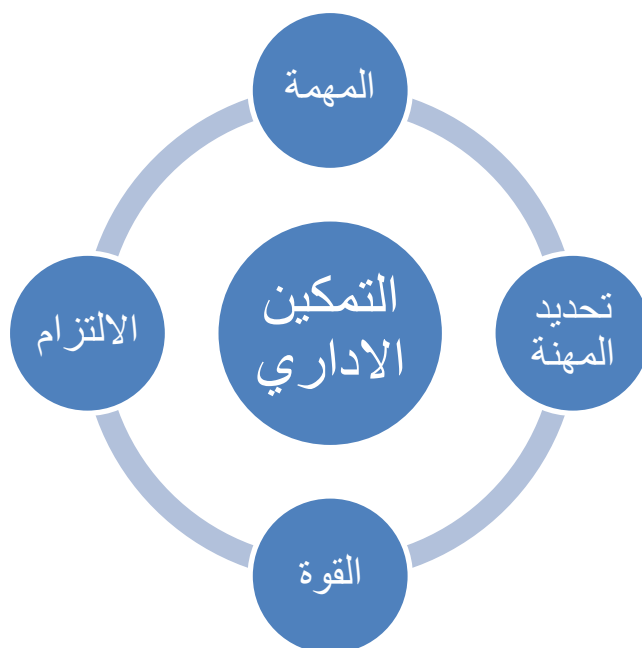
من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز - الأغواط-، ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الاقدمية بالمؤسسة، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز الاغواط، والبالغ عددهم (637) عامل، وزعنا (50) استبانة كعينة على العاملين المتاحين، واسترجعنا 36 استبانة وهي الصالحة للدراسة.

أولا: تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة

الشكل 4: الابعاد المختلفة للتمكين الاداري



المصدر من اعداد الطالبتين

ثانيا- المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الاقدمية بالمؤسسة وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح الرموز.

الجدول (02): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (03): ترميز متغير الفئة العمرية

الترميز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 لأقل من 40 سنة
3	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
4	50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (04): ترميز متغير المؤهل التعليمي

الترميز	المعلومات
1	ثانوي وأقل
2	جامعي
3	دراسات عليا
4	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (05): ترميز متغير الاقدمية بالمؤسسة

الترميز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3	من 11 إلى 15 سنة
4	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: التمكين الاداري (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام) اداء العاملين، وتتضمن هذه المحاور (25) عبارة.

الجدول (06): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

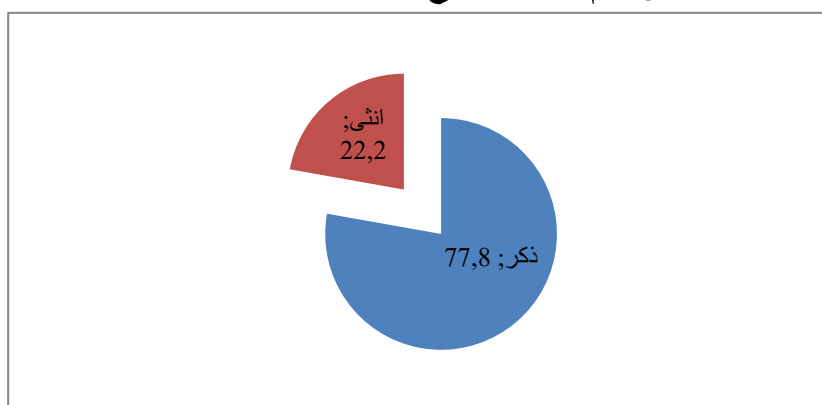
تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائيا.

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

أولا: الجنس

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



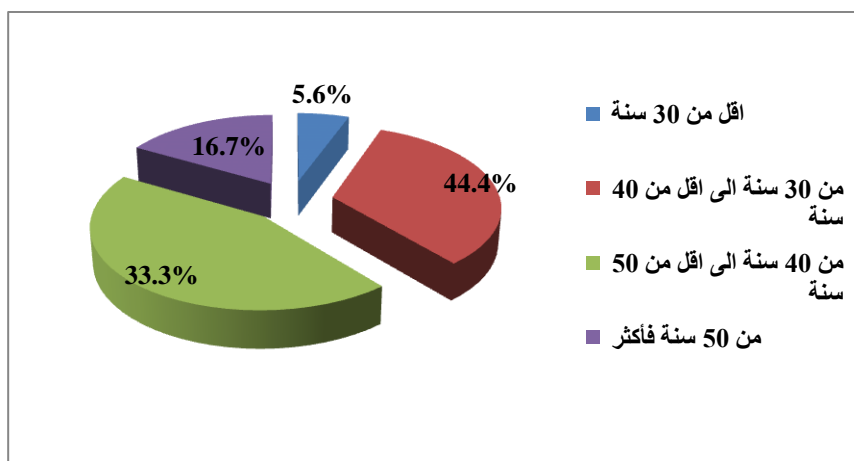
من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، ممثلين بنسبة 77.8% هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الذكور بشكل خاص، ويمكن تبرير ذلك بطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة، فعمل

مؤسسة سونلغاز مرتبط بمسؤوليات كبيرة باعتبارها من المؤسسات الكبرى في البلد، ولا تفضل الإناث هكذا نوع من العمل كونه يثقل كاهلها، في ظل ارتباطاتها الكثيرة خارج العمل، أنظر للملحق (03).

ثانيا: الفئة العمرية

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

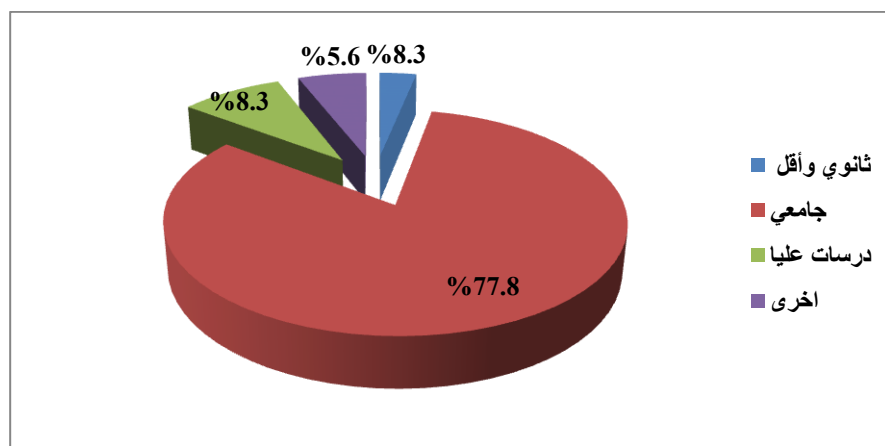


من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية "من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" وذلك بنسبة 44.4%، ثم تأتي الفئة العمرية "من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" في المركز الثاني بنسبة 33.3% يليها فئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 16.7% ثم أخيرا الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بأقل نسبة 5.6% فقط، ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى التعقيدات التي أصبحت حاضرة أمام التوظيف بالمؤسسات الوطنية المهمة مثل المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز)، لذلك تفضل المؤسسة الاحتفاظ بموظفيها على توظيف موظفين أحدث عمرا. كما يفترض انه كلما كان الموظف صغير السن يكون أكثر رغبة ودافعية في الاداء ولذلك بهدف اثبات لذاته داخل المؤسسة.

ثالثا: المؤهل العلمي

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

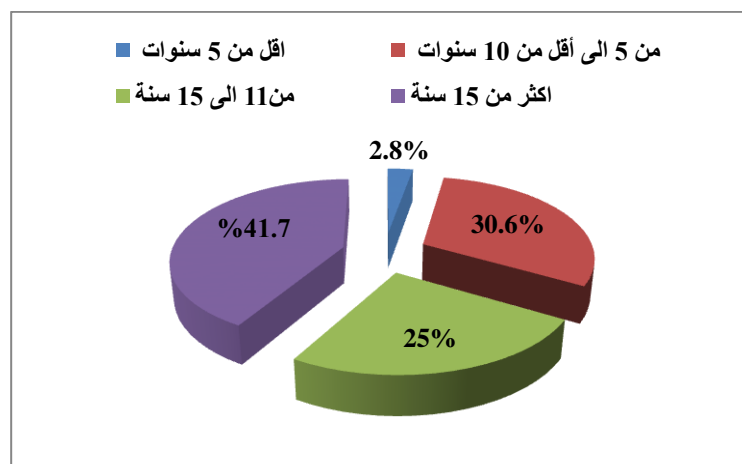


من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أن المؤسسة محل الدراسات لديها نسبة عالية من الأفراد ذو المؤهلات العلمية العالية بما يعادل 86.1% والمتكون من ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا حيث أن المستوى الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى "جامعي" بنسبة 77.8% أما مستوى "دراسات عليا" بنسبة 8.3% وهناك بعض الأفراد لديهم مستوى تعليمي خاص (تقني وتقني سامي) بنسبة قليلة 5.6%، بينما الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض "ثانوي وأقل" كانوا بنسبة 8.3%، هذه الفئة الأخيرة هي المرجحة لتكون بأداء تنظيمي أقل دون غيرها حيث يرجح أن لديهم مستوى منخفض من التمكين الإداري و ذلك بسبب نقص كفاءاتهم مقارنة بزملائهم في المؤسسة.

رابعا: سنوات الاقدمية بالمؤسسة

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية بالمؤسسة



من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الشكل اعلاه نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في 41% تمثل من لديهم خدمة بالمؤسسة تعادل "أكثر من 15 سنة"، تليها نسبة 30.6% ممن لديهم خبرة " من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات " ثم تأتي "فئة من 11 إلى 15 سنة" أما النسبة الأقل تكرارا للأفراد ذوي الخدمة " أقل من خمس سنوات " بنسبة 2.8%، هذه النتائج تؤكد ما خلصنا إليه

في متغير الفئة العمرية حيث يمكن التعليق على هذا بأن المؤسسة تفضل الحفاظ على موظفيها وعناصر الخبرة وانتهاج الإحلال والتجديد بروية وهدوء، كما أن الفئة الغالبة ممن قضوا فترة طويلة بالمؤسسة وبالتالي سيكونون أكثر دراية بمجريات سير العمل وبالتالي أكثر مصداقية، وهم الفئة التي من المفترض أن تساهم في رفع الأداء الأداء التنظيمي من خلال خبرتهم العملية والحياتية.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا ومعرفة إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استنادا إلى دراسات سابقة ومحاوله وملاءمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرت" ذي الخمس الدرجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق رقم (01) وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 25 عبارة، كما تتضح في الملحق رقم (04)

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لمحور المهمة

العبارة	Q1	Q2	Q3	Q4
المتوسط	**0.818	**0.915	**0.644	**0.890

من إعداد: الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لمحور تحديد المهمة

العبارة	Q5	Q6	Q7	Q8
المتوسط	**0.853	**0.887	**0.913	**0.887

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لمحور القوة

العبارة	Q9	Q10	Q11	Q12
المتوسط	**0.873	**0.872	**0.884	**0.892

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط لمحور الالتزام

العبارة	Q13	Q14	Q15	Q16
المتوسط	**0.905	0.843	0.801	0.897

من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لمحور اداء العاملين

العبارة	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
المتوسط	**0.842	**0.832	**0.815	**0.896	**0.831	**0.775	**0.814	**0.825	**0.833

المصدر: من إعداد الطالبين

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة

إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها. انظر للملحق (05)

ثانيا: اختبار ثبات الأداة

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach-Alpha	N of Items
0.971	25

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

نرى أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.971) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول إن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها، أنظر للمحلق رقم (04).

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار شايبير وبيك وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شايبير وبيك		متغيرات الدراسة
القيمة الاحتمالية P.sig	قيمة الاختبار Z	
0.008	0.913	التمكين الاداري
0.002	0.893	اداء العاملين

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن **P.sig** لمحوري الدراسة (التمكين الاداري، اداء العاملين) أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالقيم المساوية بالترتيب 0.008 و 0.002 لكل من محوري الدراسة وبذلك فإن توزيع البيانات لهذين المحورين لا يتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتوجه لاستخدام الاختبارات الالاعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات انظر للملحق (06).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على دور التمكين في تحسين اداء العاملين.

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول 14: تحليل بيانات الدراسة

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة] 1.8 – 01]
غير موافق] 2.6 – 1.8]
محايد] 3.4 – 2.6]
موافق] 4.2 – 3.4]
موافق بشدة] 5 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

الجدول رقم (15): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة

حول محور المهمة

رقم المحور	العبارة 1: المهمة (حرية التصرف التي يستطيع بها الفرد الذي تم تمكينه من اداء المهام التي وظيفت من اجلها).	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتيح لي ادارتي المشاركة في اتخاذ القرار	2.91	0.87
02	تمنحني ادارتي صلاحيات واسعة	2.72	0.94
03	لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع دائما الى المسؤولين	2.41	0.87
04	تمنحني ادارتي المرونة الكافية لإنجاز اعمال	2.97	1.22

0.65	2.75	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور المهمة	X1
------	------	---------------------------------------	----

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

وفقا لما جاء في الجدول أعلاه تبين لنا أفراد العينة المستقصيين ما بين محايدين و غير موافقين بالنسبة لمحور المهمة، وكان اتجاه كل العبارات محايد في أغلبها باستثناء السؤال الثالث غير موافقين حوله ، حيث يمكننا رؤية أن أفراد العينة ليس لديهم لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع دائما الى المسؤولون، كما يمكن أن نلاحظ من خلال الانحرافات المعيارية العبارات الاولى و الثالثة كانت أكثر انسجاما مع المحور التي تنتمي اليه، حيث جاءت الانحرافات المعيارية ب 0.87 لكل منهما , وانحراف معياري للمحور ككل مساوي (0.65)، دلالة على وجود انسجام في إجابات الأفراد حول هذا المحور، انظر الملحق (07).

الجدول رقم (16): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور تحديد المهمة

رقم المحور	العبارة: تحديد المهمة (كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف او مجموعة من الموظفين في أداء مهامهم)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
05	يمحني مشرفي صلاحيات من ثقته بقدراتي	3.25	1.05
06	تشجعني ادارتي على لعب دور القائد في منصي	3	1.09
07	اتمتع بدرجة من الاستقلالية في اداء عملي	3.02	1.11
08	شعوري بالاستقلالية والحرية في عملي تزيد من رضاي على ادائي	3.41	1.22
X2	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور تحديد المهمة	3.17	0.86

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أفراد العينة المستقصيين محايدين بالنسبة لمحور تحديد المهمة، إذ كان اتجاه أغلب العبارات محايد، فقط السؤال الثامن باتجاه موافق، إذ ان افراد العينة يشعرون بأن الاستقلالية والحرية في عملهم تزيد من رضاهم على ادائهم , بينما نلاحظ التقارب في المتوسطات الحسابية لباقي العبارات حيث جاءت النتائج 3.25 "يمحني مشرفي صلاحيات من ثقته بقدراتي" و 3 و 3.02 لكل من " تشجعني ادارتي على لعب دور القائد في منصي" و " اتمتع بدرجة من الاستقلالية في اداء عملي" وهو متوسط حسابي مقارب جدا للمتوسط الحسابي الكلي 3.17.

عموما يظهر جليا التوافق لإجابات افراد العينة حول هذا المحور من خلال الانحرافات المعيارية والتي تقارب الانحراف معياري الكلي للمحور والذي يساوي (0.86)، مشيرا على وجود انسجام في عبارات إجابات الأفراد حول هذا المحور، انظر للملحق (07).

الجدول رقم (17): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة

حول محور القوة

رقم المحور	العبارة 3: القوة: القوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
08	منحي الحرية والاستقلالية في العمل يشعري بالاحترام والتقدير	3.61	1.21
09	بإمكاني ان ابدى رأي في كل ما يتعلق بعملتي	3.44	1.11
11	لدي الثقة في النفس والقدرة على التحدي والابداع اثناء العمل	3.72	0.83
12	يساهم التمكين في بناء القوة الشخصية لدي.	3.80	0.96
X3	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور القوة	3.64	0.79

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

الجدول رقم (17) يوضح لنا أن الأفراد المستقصين موافقين بالنسبة لمحور القوة، حيث يظهر لنا التوافق بين العبارات وذلك من خلال التقارب بين المتوسطات الحسابية والتي تراوحت ما بين 3.61 كأقل متوسط حسابي و 3.80 كأكبر قيمة، وهو ما يظهر أيضا على مستوى الانحراف المعياري اقل انحراف كان 0.83 وصولا إلى 1.21 كأعلى انحراف معياري بين العبارات، هذه النتائج تظهر أن أفراد العينة يشعرون بالاحترام و التقدير عند نيل الحرية و الاستقلالية، و ان لديهم الثقة في النفس و القدرة على التحدي و الابداع الذي يمنحهم القدرة على ابداء رأيهم و معتقداتهم في يتعلق بعملهم, فيما كان الانحراف المعياري الكلي للمحور هو (0.79) ومتوسط حسابي قيمته (3.64) وهي قيمة منخفضة دالة على الاتفاق والانسجام في إجابات أفراد العينة، انظر للملحق رقم (07).

الجدول رقم (18): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة

حول محور الالتزام

رقم العبارة	العبارة:4:الالتزام (مدى رغبة الفرد وشعوره القوي بالبقاء في تنظيم معين)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	التزم بكل القرارات في اطار مهامي	3.80	0.67
14	احس اني اشارك مشاركة فعالة في تحقيق اهداف المؤسسة	3.63	0.86
15	يعتبر عملي من الاعمال الهامة في الشركة	3.63	0.98
16	لدي شعور قوي بالمسؤولية اتجاه ما اقوم به	3.83	0.88
X4	المتوسط و الانحراف الكلي للالتزام	3.77	0.62

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أفراد العينة المستقيمين موافقين بالنسبة لمحور تحديد المهمة، إذ كان اتجاه كل العبارات نحو موافق بداية من اقل متوسط حسابي 3.63 وصولا الى 3.83.

يمكن القول ان افراد العينة يلتزمون بكل القرارات في إطار مهامهم ولديهم شعور قوي بالمسؤولية اتجاه ما يقومون به، كما ان لديهم مشاركة فعالة في تحقيق اهداف المؤسسة، كما ان الانحراف المعياري للعبارة كان متسق ب 0.67 اقل انحراف معياري وصولا الى 0.98 أكبر انحراف معياري. تدل على انسجام إجابات أفراد العينة، انظر للمحلق (07).

الجدول رقم (19): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور اداء العاملين

رقم المحور	العبرة: اداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	اعتقد ان أداء الشركة له علاقة بأداء العاملين بها	3.77	1.43
18	احس ان عملي ذو جودة في القسم الذي اعمل به	3.63	0.75
19	تقييم ادائي بموضوعية يساهم من انضباطي في أداء مهامي	3.61	1.21
20	تتوفر الوظيفة التي امارسها على الظروف الملائمة	3.38	1.15
21	تساعدني القوانين المطبقة بالشركة في الرفع من مستوى أدائي	3.08	1.22
22	حرיתי في اتخاذ قراري يزيد من جودة عملي	3.47	1.11
23	اشعر انني ذو أهمية بالغة داخل المؤسسة	3.41	0.99
24	ادرك مدى اهمية اللوائح والقوانين وألتزم بتطبيقها	3.63	1.09
25	تأخذ الادارة باقتراحاتي وأدائي بعين الاعتبار	3	1.48
Y	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور أداء العاملين	3.44	0.79

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

يوضح الجدول (19) اتجاهات أفراد العينة حول جميع فقرات محور اداء العاملين، اذ يرى أفراد العينة أنهم يحسون ان عملهم ذو جودة في القسم الذي يعملون به، وان القوانين المطبقة وحرية اتخاذ القرار والتقييم بموضوعية يساعدهم في رفع ادائهم، الذي يرفع من اداء المؤسسة ككل. حيث كانت نتائج اغلب العبارات ما بين (3.41 وصولا الى 3.77) وهي ضمن الفئة الرابعة من مقياس "ليكرت" والتي تشير إلى خيار الموافقة في إجابة أفراد العينة

وبدورها تنسجم مع المتوسط الإجمالي لمحور اداء العاملين ككل الذي بلغ (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.79).

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام) والمتغير التابع أداء العاملين، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من اجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد تمكين الاداري المتمثلة في كل من (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام) والمتغير التابع أداء العاملين.

جدول رقم (20): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل الارتباط بين	المهمة	تحديد المهمة	القوة	الالتزام
اداء العاملين	**0.635	**0.857	**0.735	**0.888

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن كل محاور المتغير المستقل (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام) كان لها قيم دالة إحصائية (**0.635 , **0.857 , **0.735 , **0.888) مما يعني وجود علاقة طردية عالية بين كل المحاور واداء العاملين، انظر للملحق (08).

المطلب الثالث: تحديد الفرضيات الفرعية ونتائج اختبارها

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اولا- تحديد الفرضيات الفرعية

يتم اختبار وجود أثر للتمكين الاداري على اداء العاملين من خلال الابعاد الاربعة الخاصة بالتمكين الادارية على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور المهمة على اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط- عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور تحديد المهمة على اداء العاملين سونلغاز- الاغواط- عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور القوة على اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط- عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور الالتزام على اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط- عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار فرضيات الدراسة استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد عوض الانحدار اللامعلمي انطلاقا مما يلي:

أولاً: نعرف الانحدار اللامعلمي فهو شكل من أشكال تحليل الانحدار حيث لا يأخذ ال مفسر predictor، أو دالة التقدير شكلا محددًا مسبقًا، ولكن يتم إنشاؤه وفقا للمعلومات الواردة من البيانات. يتطلب الانحدار اللامعلمي أحجام عينات أكبر من الانحدار بناء على النماذج البارامترية لأن البيانات يجب أن توفر بنية النموذج بالإضافة إلى تقديرات النموذج. ويستخدم الانحدار اللامعلمي للتنبؤ ويمكن الاعتماد عليه حتى لو لم يتم التحقق من فرضيات الانحدار الخطي، يقترح ¹XLSTAT نوعين من الانحدار اللامعلمي²:

- انحدار النواة Kernel regression هو أداة نمذجة تعد جزءا من عائلة طرق التمهيد على عكس الانحدار الخطي الذي يستخدم للأغراض التفسيرية والتنبؤية (فهم ظاهرة من أجل التمكن من التنبؤ بها لاحقا).

* برنامج تحليل إحصائي يعتبر امتداد لبرنامج Excel. هذا البرنامج له أكثر من 200 ميزة في الدراسات العامة أو الميدانية. استخدام Excel كواجهة يجعل XLSTAT حزمة تحليل البيانات الإحصائية ومتعددة المتغيرات سهلة الاستخدام وذات كفاءة عالية، يشمل البرنامج كثير من التحليلات أهمها: تحليل الانحدار الخطي، اللوجستي، غير الخطي، اللامعلمي، تحليل البيانات متعدد المتغيرات، القياس متعدد الأبعاد، اختبارات الارتباط، parametric and nonparametric test وأكثر من ذلك بكثير.

² مقابلة مع الدكتور بداوي محمد، جامعة عمار ثليجي الاغواط، يوم: 2023/06/07.

- الانحدار ال منخفض The LOWESS regression: تم تقديم الانحدار المنخفض (الانحدار المرجح محليا ومخططات التشتت السلسلة) بهدف إنشاء منحنيات ناعمة smoothing scatter plots تمر عبر السحب النقطية. يمكن اعتبار الانحدار المنخفض حالة خاصة لانحدار Kernel.

نتائج الانحدارات اللامعلمية في XLSTAT تحوي ما يلي:

- معاملات التسوية (Coefficients d'ajustement):

- Le coefficient de détermination R^2 ;
- La somme des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (SCE) ;
- La moyenne des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (MCE) ;
- La racine de la moyenne des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (RMCE) ;

- التنبؤات والبواقي Prédictions et résidus: يعطي هذا الجدول لكل ملاحظة بيانات البداية والقيمة التي تنبأ بها النموذج والقيم المتبقية.

اختبار الفرضيات أي كانت سواء المعلمية أو غير المعلمية تتبع توزيع احتمالي معين، في حالة الانحدار المعلمي parametric، مفسر الدالة f يأخذ شكل عام معروف: يعني هو دالة لتقدير المعلمات $P = (P_1, P_2, \dots, P_k)$ مع $k \leq n$ ، أبسط حالة نجدها في الانحدار البسيط $f_{P_1, P_2} = P_1 x + P_2$ وبعدها نبحت عن تدنية الأخطاء $\sum e_i^2$ ، minimization $e_i = y_i - \hat{y}_i$.

في حالة الانحدار اللامعلمي لا نطلق من شكل معروف للدالة، الحالة الأكثر بساطة هي تمهيد lissage بالإنجليزية smooth المنحنى، نطلق من سحابة النقاط الأولية (الابتدائية)، حيث يتم تحديد سحابة نقط جديدة بتغيرات أقل حدة (قابلة للاشتقاق).¹

إذن الفرضيات نطلق منها من خلال استخدامنا للانحدار المتعدد (حتى وان كانت البيانات لا تتوزع توزيع طبيعي)، في حالة عدم معنوية المعاملات نلجأ للتحسين باستخدام الانحدار اللامعلمي. ومن متطلبات استخدام الاختبارات اللامعلمية بصفة عامة هو حجم العينة الكبير، وهو غير محقق في دراستنا هذه. وبالتالي نكتفي بتحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

¹ المرجع نفسه

اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
المتغيرات المستقلة	قيمة F			المتغيرات المستقلة	قيمة t		
				0.520	-0.650-	-0.178-	الثبات
				0.860	-0.171-	-0.022-	المهنة
				0.001	3.682	0.517	تحديد المهنة
				0.690	-1.886-	-0.223-	القوة
				0.000	5.814	0.767	الالتزام
00.00	62.518	0.943	0.890				

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من (sig≤0.05)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.943 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.890) أي أن (89%) من التغير في مستوى اداء العاملين تفسره أبعاد التمكين الاداري، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، انظر للملحق رقم (09) يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = -0.022X_1 + 0.517X_2 - 0.223X_3 + 0.767X_4 - 0.178$$

حيث أن:

Y: اداء العاملين

X1: المهنة

X2: تحديد المهنة

X3: القوة

X4: الالتزام

2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم (23) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.860 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية ال صفرية H_0 ورفض الفرضية البديل H_1 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر لبعء المهنة على اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم (23) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.001 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لبعء تحديد المهنة على اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (23) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.690 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر لبعء القوة على اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة:

من خلال الجدول رقم (23) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لبعء الالتزام على اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

3. نتائج اختبار الفرضيات البديلة

– الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الاقدمية في المؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الاقدمية في المؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وباستخدام اختبار **Test de Mann-Whitney** لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للعينات المستقلة والجدول رقم (23) يوضح ذلك.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول اداء

العاملين

مستوى الدلالة	قيمة Z	W de Wilcoxon	Mann-Whitney
0.122	1.1548-	477.500	71.500

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن 0.122 أكبر من 0.05 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي انه لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول اداء العاملين، ويتضح ذلك من ذلك عدم وجود فرق كبير متوسطات الذكور والإناث حيث جاء مساويين ل: 17.05 و 23.56 على التوالي، انظر للملحق (10).

4. اختبار باقي الفرضيات: أما باقي الفرضيات فتم اختبارها عن طريق **Test de Kruskal-Wallis** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار **Test de Kruskal-Wallis** للعينات المستقلة (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية) حول اداء العاملين

المتغير	Chi-square	FD	مستوى الدلالة
الفئة العمرية	4.871	3	0.182
المؤهل العلمي	3.584	3	0.310
سنوات الاقدمية	5.811	2	0.121

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول وجدنا أن كل قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فروض العدم الثانية والثالثة والرابعة ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين للمتغيرات (السن، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية)، انظر للملحق رقم (10).

وبذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثانية أي لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (السن، السن، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5. مناقشة النتائج

أشارت النتائج المتحصل عليها وجود مستوى من التمكين الاداري بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعادين (القوة، الالتزام) بدرجة متوسطة من الموافقة والمتمثلة بالترتيب كالآتي: (3.64)، (3.77)، أما المتوسط الحسابي (لبعد المهنة و تحديد المهنة) جاء في اتجاه محايد 2.75 و3.17، مما يعني تمتع المؤسسة بدرجة متوسطة من التمكين الاداري يعود الى اهتمامها به من خلال سياستها الادارية والقيم السائدة

فيها كما أن توافر المعلومات وتشجيع الابتكار يعزز من تحقيق الذات لدى الافراد داخل المؤسسة، وهو ما يمثّل نتائج الدراسات السابقة العديدة حول تمكين الاداري.

كما اشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين حول اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الكلي لتصورات العاملين للصمت التنظيمي (3.44)، مما يعني إجمالاً أن افراد المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بدرجة من الحرية والثقة تتيح لهم المشاركة والتعبير عن اراهم ومتعتقداتهم بغض النظر على الاثار المترتبة عن ذلك سواء على الزملاء أو المرؤوسين، ويعتبرون أنفسهم مساهمين في تحقيق اهداف المؤسسة وجودة اداء المؤسسة مرتبط بأداء العاملين بها، وهو ما يمثّل نتائج دراسة.

فالمؤسسة لديها خصائص تساعد على التعبير ومشاركة العاملين إذ يمكن الاعتماد عليهم، كما يرجح ايضاً لكون تقييم اداء العاملين بموضعية واللوائح والقوانين في المؤسسة، هي عوامل تنظيمية صحية قد تفسر تصورات العاملين لداء العاملين.

وأيضاً توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي للتمكين الاداري على اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط- عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تجسد في بعد تحديد المهنة وبعد الالتزام، وبالمقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة من حيث المبدأ في وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

يتضح أثر التمكين الاداري في اداء العاملين داخل المؤسسة في ثقة الافراد في مهارتهم وكفاءتهم في أداء اعمالهم في مختلف الظروف، وكذا اعتبار أنفسهم كمحل ثقة ومسؤولية، كل هذا ساهم في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروقات دالة إحصائية في اتجاهات إجابات افراد العينة حول أداء عاملين بمؤسسة سونلغاز- الاغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، على خلاف نتائج دراسات.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة للبحث عن دور التمكين الاداري في تحسين اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط-، وذلك باستهداف عينة من عمال مؤسسة سونلغاز - الاغواط-، تضمن الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح المهام الموكلة بها، كما أشرنا الى الهيكل التنظيمي، ثم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة، تم تحليل وعرض البيانات الشخصية والوظيفية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة. وتوصلنا الى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المهمة على اداء عاملين لدى مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد المهنة على اداء عاملين لدى مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة على اداء عاملين لدى مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام على اداء عاملين لدى مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الخاتمة

خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين وجدنا ان له دور كبير في المنظمات والمؤسسات حيث له أهمية بالغة في تحقيق أهدافه يعتمد بدرجة كبيرة على أداء افراد كل العاملين فكلما كان التمكين فعال على أداء العاملين والذي يتضح من خلال الأداء المتميز للعاملين نتج عن حسن اختيار العاملين المؤهلين وتهدف المؤسسة باتباع التمكين الإداري والحصول على عاملين متمكنين في مجالهم ولهم ولاء ورضا لها، وذلك عن طريق برامج استقطابهم واختيار احسن والافضل من بينهم الذين يقومون على أفضل وجه.

وبرز دور التمكين الإداري في موضوعنا حيث قمنا بدراسة الموضوع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط كنموذج بدور التمكين الإداري على أداء العاملين حيث قمنا بمجموعة من المقابلات مع مختلف عمال الهيئة واخترنا منهم مجموعة استمارات التي تمثل الاستبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة ومن خلال الأجوبة عليها تعرفنا على دور التمكين على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالأغواط .

اولا- النتائج النظرية

- التمكين الإداري الذي نعتبره أساليب وسلوكيات الإدارة لتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار
- توجد علاقة بين التمكين الاداري وتحسين أداء العاملين بحيث نجد ان التمكين الإداري يؤثر على أداء العامل ونتاجيته داخل المؤسسة بحيث كلما كان التمكين الإداري يمارس في المؤسسة بصفة كبيرة انعكس بلايجاب على أداء العاملين .

- يعد التحسين أداء العاملين من الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها .

- تقييم الأداء يلعب دورا كبيرا في تحسين أداء والقوة المتمثلة في نقص المهارات .

ثانيا - نتائج الدراسة الاحصائية

وجود مستوى مقبول لتمكين الإداري والأداء في المؤسسة سونلغاز، حيث بلغ معدل الارتباط 0.943 مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وأداء العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعززه الإطار النظري لدراستنا الذي تبين لنا من خلاله ان للتمكين الإداري علاقة قوية على أداء العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهمة على أداء عاملين لدى مؤسسة سونلغاز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحديد المهنة على أداء عاملين لدى مؤسسة سونلغاز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القوة على أداء عاملين لدى مؤسسة سونلغاز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الالتزام على أداء عاملين لدى مؤسسة سونلغاز.

وعليه ونظرا لوجود أثر لجميع ابعاد التمكين الاداري على ادراء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، فانه يمكننا القول بان التمكين الاداري في مؤسسة سونلغاز يساهم في تحسين اداء العاملين لديها.

ثالثا- التوصيات

- العمل على وضع نظام ترقية عادل بين العاملين وأن توضح لهم المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.
- زيادة الفرص أمام العاملين للتعلم والتقدم الوظيفي والشعور بالمكانة والتقدير مما يؤدي ظهور التحسين المستمر لاي نشاط.
- على مؤسسة سونلغاز محل الدراسة الاهتمام بالظروف المادية التي توفرها والعمل على تحسينها لتحصل على أداء وامكانيات افضل .
- اعطاء العمال المزيد من الحرية في الأداء ومرونة التعامل مع مشاكل العملاء وحلها مما يزيد من سرعة واستجابة في خدمة العميل ويحسن صورة المؤسسة ويكسب السمعة الطيبة لدى عملائها .
- على إدارة المؤسسة ان تهتم اكثر بتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي الذي يخلق أفكار جديدة تميزها عن منافسيها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً : الكتب

- 1) بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
- 2) رامي جمال اندرواس، وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1, عالم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2008.
- 3) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1999
- 4) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 5) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2003.
- 6) كريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر. 2003.
- 8) يحي ملحم، التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

ثالثاً- المقالات العلمية

- 1) بن عياد فتيحة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، المجلد 18، العدد2، 2022.
- 2) حمزة زرقين. فيروز سلامي، دور التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز - تبسة، مجلة التنمية الاقتصادية، مجلد7، عدد1، 2022.
- 3) خلفه سارة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في المنظمات الاعمال، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة سطيف 2، 2018.
- 4) زروقين حمزة، غزيباوي علي، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة -Somiphos- بئر العاتر، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد12 العدد 01، 2021.

- (5) شراف العقون، ليلي بوحديد، دور التمكين في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جامعة باتنة، 2017.
- (6) شيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 7، العدد 7، 2009.
- (7) ضيف دنيا قاسمي كمال، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 14، 2020.
- (8) عبدالله بن حامد بن عبدالله المالكي، فيصل بن احمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء الوظيفي، مجلة العربية للإدارة، مجلد 44، العدد الرابع، 2021.
- (9) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001.
- (10) عماد عوض، أثر التمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022.
- (11) عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأستاذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد الخامس، 2017.
- (12) قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الثامن، 2013.
- (13) مُجَّد بن سعد ابوحميد، أثر الحوافر المادية والمعنوية على أداء العاملين، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2020.
- (14) مُجَّد قريشي، لطيفة سبتى، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4، 2015، ص 123.
- (15) نور الطاهر الاقرع، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 2، 2020.

رابعاً- رسائل و اطروحات:

- (1) أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية الديرية الجهوية للإنتاج بحاسي رمل، اطروحة دكتوراه، اطروحة الدكتوراه، قسم إدارة اعمال، قسم علم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر قايد، تلمسان- الجزائر 2015/2014.
- (2) احمد الأمين يوسف، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر بالأغواط، مذكرة ماستر، تخصص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، 2017.
- (3) بشرية بن شاعة، أثر أنظمة الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية، رسالة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2014.
- (4) بلى مروى، أثر التمكين الإداري في المقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية، رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019.2020.
- (5) بن سديرة نوردين، شنافي نوال، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة الماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر. 2015.
- (6) حجاج نسيم، التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع وعمل، كلية علم الاجتماع، جامعة ام البواقي، 2020.
- (7) رابح يخلف، نحو التقييم فعال لاداء المورد البشري، رسالة ماجستير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2007.
- (8) رائدة حاج علي، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2022.
- (9) زرويل وهيبية، مصطفى يمين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط، رسالة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار الثليجي الاغواط، الجزائر 2017.

- 10) سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلم التربية الارطوفنيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1. 2022.
- 11) سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعة بسكرة، 2016
- 12) شنافي امال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة دراسة حالة، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2015.
- 13) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، 2013.
- 14) عبد العزيز محمد، استراتيجية تنمية الأداء الإداري في الهيئات الرياضية بحث متمحور حول البعد التنظيمي دراسة حالة الاتحادات الأولمبية ب (الجمهورية اليمينية) ، تخصص تسيير الموارد والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر3، 2013،
- 15) عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011،
- 16) عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2008.
- 17) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، تخصص علوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.
- 18) غازي حسن عود حلاييه، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير، قسم كلية الاعمال، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الوسط، 2013.

- 19) غشي عبلة، غراسلية سعاد، دور التمكين الإداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022.
- 20) فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2017.
- 21) نادر محمد عبد الرزاق أبو حرج، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر بغزة، 2010.
- 22) هيثم محمد عطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2012 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان الموزع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دراسة تحت عنوان

"دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين دراسة حالة

مؤسسة الكهرباء والغاز "سونالغاز" بولاية الأغواط"

أخي العامل، أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نحن بصدد القيام بدراسة بعنوان "دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص (اقتصاد وتسيير مؤسسات)، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط. وفيما يلي مجموعة من العبارات التي نهدف من خلالها الى معرفة رأيكم في بعض الجوانب في عملكم لذا نود من حضرتكم المحترمة مد جسور التعاون لنا، لتجسيد هذا البحث النظري في اطاره الواقعي، من خلال التفضل والتكرم بالإجابة لنا.

وتأكدوا كل الثقة والأمانة ان المعلومات المقدمة ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم الا لغرض البحث فقط وشكرا. علما ان نعني بالتمكين هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات والحرية الكاملة وكل الصلاحيات لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير جميع الموارد اللازمة لذلك، أما فيما يخص الأداء فهو نتيجة أي نشاط وجهد بشري يؤدي الى تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف: بن عطلة عائشة

الطالبتان: بن علية بسمة و شريط نورة

ضع العلامة (X) على الإجابة المناسبة، وأجب على الأسئلة المقترحة:

أولاً: المعلومات الشخصية

- الجنس:

أنثى	ذكر

- الفئة العمرية:

من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	50 سنة فما فوق

- المؤهل العلمي:

ثانوي فما أقل	جامعي	دراسات عالية	دراسة أخرى (أذكرها)

- الاقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنة	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

ثانيا: التمكين بمختلف أبعاده

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المهمة: حرية التصرف التي يستطيع بها الفرد الذي تم تمكينه من اداء المهام التي وظيفت من اجلها.						
1	تتيح لي ادارتي المشاركة في اتخاذ القرارات					
2	تمنحي ادارتي صلاحيات واسعة					
3	لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع دائما الى المسؤولين					
4	تمنحي ادارتي المرونة الكافية لإنجاز عمالي					
تحديد المهمة: كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف او مجموعة من الموظفين في أداء مهامهم						
5	بمنحني مشرفي صلاحيات عندما يثق بقدراتي					
6	تشجعني ادارتي على لعب دور القائد					
7	اتمتع بدرجة الاستقلالية في أداء عملي					
8	شعوري بالاستقلالية والحرية في عملي يزيد رضاي على ادائي					
القوة: القوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم						
9	منحني الحرية والاستقلالية في العمل يشعري بالاحترام والتقدير					
10	بإمكاني ان ابدى رأبي في كل ما يتعلق بعملي					
11	لدي الثقة في النفس والقدرة على التحدي و الابداع اثناء العمل					
12	يساهم التمكين في بناء القوة الشخصية لدي					
الالتزام: مدى رغبة الفرد وشعوره القوي بالبقاء في تنظيم معين						
13	كل القرارات التزم بها وان كنت غير راض عنها					
14	احس اني أشارك مشاركة فعالة بتحقيق اهداف الشركة					
15	يعتبر عملي من الاعمال الهامة في الشركة					
16	لدي شعور قوي بالمسؤولية اتجاه ما أقوم به					

ثالثا: الأداء

الرقم	الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	جودة أداء الشركة لها علاقة بأداء العاملين					
2	احسن ان عملي ذو جودة في القسم الذي اعمل فيه					
3	تقييم ادائي بموضوعية يساهم من انضباطي في أداء مهامي					
4	توفر الوظيفة التي امارسها على الظروف الملائمة					
5	القوانين المطبقة في الشركة تساعدني من رفع مستوى ادائي					
6	حريتي في اتخاذ قراري يزيد من جودة عملي					
7	اشعر اني ذو أهمية بالغة داخل المؤسسة					
8	ادرك مدى أهمية اللوائح والقوانين وألتزم بتطبيقها					
9	تأخذ الادارة باقتراحي وادائي بعين الاعتبار					

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

اسم الأستاذ المحكم	جامعة الاغواط
بن جاب اللّجّد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عائشة بن عطالله	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فيلاي خولة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (03) الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل_التعليمي
N	Valid	36	36	36
	Missing	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	77.8	77.8	77.8
	انثى	8	22.2	22.2	100.0
Total		36	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	2	5.6	5.6	5.6
	من 30 سنة الى 40 سنة	12	33.3	33.3	38.9
	من 40 سنة الى 50 سنة	16	44.4	44.4	83.3
	50 سنة فما فوق	6	16.7	16.7	100.0
Total		36	100.0	100.0	

المؤهل_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فما فوق	3	8.3	8.3	8.3
	جامعي	28	77.8	77.8	86.1
	درسات عليا	3	8.3	8.3	94.4
	درسات اخرى	2	5.6	5.6	100.0
Total		36	100.0	100.0	

الاقدمية في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 5 سنوات	1	2.8	2.8	2.8
من 5 الى 10 سنة	11	30.6	30.6	33.3
Valid من 11 الى 15 سنة	9	25.0	25.0	58.3
اكتر من 15 سنة	15	41.7	41.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الملحق رقم (04) اختبار ثبات وصدق الأداة

Case Processing Summary

		N	%
Valid		36	100.0
Cases Excluded ^a		0	.0
Total		36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	25

الملحق رقم (05) : معاملات الارتباط الجزئية بين المحاور ومتغيراتها

Correlations						
		Q1	Q2	Q3	Q4	x1
Q1	Pearson Correlation	1	.725**	.236	.713**	.818**
	Sig. (2-tailed)		.000	.166	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
Q2	Pearson Correlation	.725**	1	.506**	.760**	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
Q3	Pearson Correlation	.236	.506**	1	.397*	.644**
	Sig. (2-tailed)	.166	.002		.017	.000
	N	36	36	36	36	36
Q4	Pearson Correlation	.713**	.760**	.397*	1	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.017		.000
	N	36	36	36	36	36
x1	Pearson Correlation	.818**	.915**	.644**	.890**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

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

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

Correlations						
		Q5	Q6	Q7	Q8	x2
Q5	Pearson Correlation	1	.687**	.654**	.687**	.853**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
Q6	Pearson Correlation	.687**	1	.801**	.663**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
Q7	Pearson Correlation	.654**	.801**	1	.774**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
Q8	Pearson Correlation	.687**	.663**	.774**	1	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
x2	Pearson Correlation	.853**	.887**	.913**	.887**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

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

Correlations

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Y
Pearson Correlation	1	.718**	.711**	.712**	.576**	.583**	.606**	.641**	.704**	.842**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.718**	1	.835**	.706**	.539**	.598**	.609**	.703**	.568**	.832**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.711**	.835**	1	.709**	.590**	.629**	.516**	.593**	.531**	.815**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.712**	.706**	.709**	1	.741**	.538**	.697**	.763**	.806**	.896**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.576**	.539**	.590**	.741**	1	.676**	.746**	.645**	.679**	.831**
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.583**	.598**	.629**	.538**	.676**	1	.650**	.573**	.555**	.775**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.606**	.609**	.516**	.697**	.746**	.650**	1	.614**	.659**	.814**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.641**	.703**	.593**	.763**	.645**	.573**	.614**	1	.650**	.825**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.704**	.568**	.531**	.806**	.679**	.555**	.659**	.650**	1	.833**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.842**	.832**	.815**	.896**	.831**	.775**	.814**	.825**	.833**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

الملحق رقم (06) اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X	.155	36	.029	.913	36	.008
Y	.193	36	.002	.893	36	.002

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (07) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Variance
Q1	36	2.9167	.879
Q2	36	2.7222	.949
Q3	36	2.4167	.879
Q4	36	2.9722	1.228
x1	36	2.7569	.659
Q5	36	3.2500	1.050
Q6	36	3.0000	1.029
Q7	36	3.0278	1.113
Q8	36	3.4167	1.221
x2	36	3.1736	.864
Q9	36	3.6111	1.216
Q10	36	3.4444	1.111
Q11	36	3.7222	.835
Q12	36	3.8056	.961
x3	36	3.6458	.794
Q13	36	3.8056	.675
Q14	36	3.6389	.866
Q15	36	3.6389	.980
Q16	36	3.8333	.886
x4	36	3.7292	.626
Q17	36	3.7778	1.435
Q18	36	3.6389	.752
Q19	36	3.6111	1.216
Q20	36	3.3889	1.159
Q21	36	3.0833	1.221
Q22	36	3.4722	1.113
Q23	36	3.4167	.993
Q24	36	3.6389	1.094
Q25	36	3.0000	1.486

	Y	36	3.4475	.794
	Valid N (listwise)	36		

الملحق رقم (08) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

		Correlations				
		x1	x2	x3	x4	Y
x1	Pearson Correlation	1	.846**	.665**	.537**	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
x2	Pearson Correlation	.846**	1	.766**	.743**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
x3	Pearson Correlation	.665**	.766**	1	.820**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
x4	Pearson Correlation	.537**	.743**	.820**	1	.888**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.653**	.857**	.735**	.888**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

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

الملحق (09) تحليل الانحدار الخطي المتعدد :

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x1, x3, x2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.943 ^a	.890	.875	.31444

a. Predictors: (Constant), x4, x1, x3, x2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	24.725	4	6.181	62.518	.000 ^b
Residual	3.065	31	.099		
Total	27.790	35			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x4, x1, x3, x2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	-.178-	.274		-.650-	.520			
x1	-.022-	.131	-.020-	-.171-	.866	.653	-.031-	-.010-
x2	.517	.140	.539	3.682	.001	.857	.552	.220
x3	-.223-	.118	-.223-	-1.886-	.069	.735	-.321-	-.112-
x4	.767	.132	.681	5.814	.000	.888	.722	.347

a. Dependent Variable: Y

الملحق (10) اختبار الفروقات:

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Y	ذكر	28	17.05	477.50
	انثى	8	23.56	188.50
	Total	36		

Test Statistics

	Y
Mann-Whitney U	71.500
Wilcoxon W	477.500
Z	-1.548-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.122
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.125 ^b

a. Grouping Variable: الجنس
b. Not corrected for ties.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Y	36	3.4475	.89106	1.00	5.00	3.1389	3.7222	4.0000
العمر	36	2.7222	.81455	1.00	4.00	2.0000	3.0000	3.0000

	المؤهل_التعليمي	N	Mean Rank
Y	ثانوي فما فوق	3	10.50
	جامعي	28	18.30
	درسات عليا	3	22.50
	درسات اخرى	2	27.25
	Total	36	

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
Y	اقل من 30 سنة	2	11.50
	من 30 سنة الى 40 سنة	12	23.13
	من 40 سنة الى 50 سنة	16	17.94
	50سنة فما فوق	6	13.08
	Total	36	

Test Statistics^{a,b}

	Y
Chi-Square	4.871
df	3
Asymp. Sig.	.182

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Y	36	3.4475	.89106	1.00	5.00	3.1389	3.7222	4.0000
المؤهل_التعليمي	36	2.1111	.62234	1.00	4.00	2.0000	2.0000	2.0000

	Y
Chi-Square	3.584
df	3
Asymp. Sig.	.310

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable:
المؤهل_التعليمي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Y	36	3.4475	.89106	1.00	5.00	3.1389	3.7222	4.0000
الاقدمية_في_المؤسسة	36	3.0556	.92410	1.00	4.00	2.0000	3.0000	4.0000

Ranks

	الاقدمية_في_المؤسسة	N	Mean Rank
Y	اقل من 5 سنوات	1	36.00
	من 5 الى 10 سنة	11	20.95
	من 11 الى 15 سنة	9	20.22
	اكثر من 15 سنة	15	14.50
	Total	36	

Test Statistics^{a,b}

	Y
Chi-Square	5.811
df	3
Asymp. Sig.	.121

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: