

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالبة: بالعربي جمعة

بعنوان:

## تمكين العاملين و أثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – الوكالة التجارية – غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/30

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	غرداية	دكتورة	لعمور رميلة
مشرفا و مقرا	غرداية	أستاذ	بهاز جيلالي
مساعد مشرف	غرداية	دكتورة	شرع مريم
مناقشا	غرداية	أستاذ	خنوس محمد الهادي

السنة الجامعية: 2016/2015م

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالبة: بالعربي جمعة

بعنوان:

## تمكين العاملين و أثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – الوكالة التجارية – غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/30

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	غرداية	دكتورة	لعمور رميلة
مشرفا و مقرا	غرداية	أستاذ	بهاز جيلالي
مساعد مشرف	غرداية	دكتورة	شرع مريم
مناقشا	غرداية	أستاذ	خنوس محمد الهادي

السنة الجامعية: 2016/2015م



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم [ سورة التوبة - الآية 10 ]

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

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يرحمك برحمته الواسعة وأن تبقي كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب. إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معها معنى الحياة، إلى توأم روحي ورفيقة دربي، إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقتني منذ أن وجدت فوق الأرض ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن.

أمي الحبيبة\*

إلى إخوتي ورفقاء دربي هذه الحياة بدونكم لا شيء، معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء في نهاية مشواري أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة، إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل إلى من أرى التفاؤل بعينيه والسعادة في ضحكته إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجه المفعم بالبراءة إلى من بمحبته أزهرت أيامي وفتحت براعم اللغة ....

إلى الأخوات التي لم تلدهن أمي ، وأخص بالذكر رزاق غنية، وحببتي سمية و بحورة إلهام، و ريمة، مامينة و إلى من تحلّو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم... صديقاتي

وإلى أساتذتي وأستاذاتي وكل من أشرف على تعليمي من الصغر إلى الآن أرجو من المولى عز وجل أن يجمعني وإياهم في جنانه الواسعة، إلى الأخ والزميل مراد عبد القادر شكرا لك على ما جدت به بغية نجاحي فعسى أن يعود عليك ذلك بالأجر والثواب. و إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي، وإلى كل من لم يتسنى لي ذكره.



## الشكر و العرفان

قال تعالى "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" [سورة الزمر - الآية 09]

وقال: "و لان شكرتم لأزيدنكم" [سورة إبراهيم-الآية 07]

صدق الله العظيم

بسم الله و كفى و الصلاة:والسلام على سيدنا و حبيبنا المصطفى و بعد:

فبكل أسمى عبارات الشكر و أرقى معاني التقدير و الامتنان أسديها إلي

أستاذي الفاضل "بهاز الجيلالي" أطال الله في عمره و رعاه ووقفه لما يحبه و يرضاه ، و إلي أستاذتي

الفاضلة "شرع مريم" حيث كانت سخية جدا معي و لم تأبى إلا و أن أمدتني بآرائها الراشدة ، ونصائحها

الفاضلة التي طالما أفدتني كل الإفادة عند كل

خطوة من خطوات بحثني هذا، وكذلك إلى باقي الأساتذة أفدّم لهم الشكر

والاحترام، و أخص بالذكر الأستاذ مراد عبد القادر، و الأستاذة بوقليمية عائشة،

و الأستاذة بهاز لويضة، و الأستاذة لعمور رميلة.

وإلى جميع من ساعدني في هذا البحث ومدني يد العون سواء من

قريب أو من بعيد، كما لا أنسى تقديم الشكر والعرفان إلى مؤسسة اتصالات الجزائر

فرع غرداية، والقائمين عليها، وكذا المشرف الذي ساعدني في عملي هذا.

فإلى كل هؤلاء، جزيل الشكر، والتقدير، والعرفان.

حفظهم الله و رعاهم





الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين و مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة النهائية حيث تم التأكد من دلالاته صدقه وثباته حيث بلغ معامل الثبات لكل من تمكين العاملين 0,894 والأداء الوظيفي 0,703 وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، لتبلغ عينة الدراسة 43 مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين وبمستوى متوسط، مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي، وجود اثر معنوي لممارسات تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي، وجود علاقة تأثير بين الاستقلالية وحرية التصرف، و الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة"الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" و مستوى تمكين العاملين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة"الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" و مستوى الأداء الوظيفي. و خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لنهوض بأداء جيد و مرتفع.

الكلمات المفتاحية: التمكين-الأداء الوظيفي-العاملين-المؤسسة-الرئيس-السلطة

**Abstract:**

This study aimed at investigating the effect empowering of employees in job performance among workers in Algeria telecom company-Trade Agency in Ghardaia .Also, the present study aimed at investing to the researchers' perceptions level of empowering check and job performance level in the company, as it has been relying on the descriptive approach to provide the theoretical background of the topic.In addition to rely on the attendance method in data collection through a questionnaire that has been designed to investigate objectives of the final study, whereby it has been confirmed its reliability and stability , where the coefficient reached to all employees empowerment 0,894 and the job performance 0,703, as the sample of the study has been formed of a group of employees in Algeria telecom company-Trade Agency- in Ghardaia for those who are concerned with topic of the study in various significant levels of job, to reach the sample of the study 50 words/items.as the results of the study shown as fellow Individual sample of the study adopted practices empowering employees in intermediate level. The job performane level in the company is intermediate. There is an abstract positi relation between employess empowerment and job performance .there is an absrtact effect of employees empowering practices with its various dimentions in job performance. A relation effect between independence , discretional behaviour job performance in the company . no statistical differences were found between the personal and job variables of individual sapmle of the study : gender, age ,education qualification, professional experience, job, and job performance level.

**Keywords:** empowering, job performance, employees, company, president, authority.



# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ - خ	المقدمة العامة
الفصل الاول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الأداء الوظيفي
42	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- بغرداية
61	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (الطريقة و الإجراءات)
96	الخاتمة
96	النتائج
97	التوصيات
98	آفاق الدراسة
100	المصادر و المراجع
	الملاحق
	الفهرس

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	الفروق الرئيسية بين التفويض و التمكين	01-I
20	أبعاد التمكين	02-I
23	متطلبات تمكين العاملين وميزاته	03-I
62	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	01-II
64	مضمون الاستبيان	02-II
65	متغيرات الدراسة	03-II
66	مقياس ليكارت الخماسي	04-II
66	يوضح مقياس التحليل	05-II
68	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	06-II
69	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	07-II
70	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.	08-II
71	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09-II
72	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10-II
73	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11-II
74	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	12-II
75	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	13-II
77	تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية	14-II
78	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"المشاركة بالمعلومات" مرتبة حسب الأهمية	15-II
79	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"الاستقلالية و حرية التصرف" مرتبة حسب الأهمية	16-II
80	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"تفويض السلطة" مرتبة حسب الأهمية	17-II
82	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"تحفيز العاملين" مرتبة حسب الأهمية	18-II

83	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية	19-II
84	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	20-II
85	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	21-II
86	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	22-II
87	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	23-II
89	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثرمتغير الجنس في مستوى ممارسات تمكين العاملين	24-II
90	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي "حول مستوى ممارسات تمكين العاملين	25-II
91	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثرمتغير الجنس في مستوى الأداء الوظيفي	26-II
92	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " حول مستوى الأداء الوظيفي	27-II

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	عناصر تمكين العاملين	01-I
25	مستويات التمكين	02- I
36	خطوات عملية تقييم الأداء	05-I
57	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية إتصالات الجزائر بغرداية	01-II
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02-II
72	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-II
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04-II
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05-II
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	06-II

# قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الأستاذة المحكمين
02	الاستبيان
04	تسهيل المهمة
03	نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

المقدمة

## 01- توطئة:

إنّ الاهتمام بالجانب الإنساني و إدارة الموارد البشرية أمرٌ مهمٌ، كون الإنسان هو المسؤول الأوّل والأخير عن فشل ونجاح أي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. إذ يصعب معرفة عوالم وأعماق الإنسان وذلك لما يكمن فيه من معالم غير ملموسة كثيرة ، فهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يكتشف خباياها، وقبل ذلك تحتاج إلى من يقف ويقدر أهمية التعامل معها.

من القضايا و المواضيع الكثيرة المتعلقة بالبعد البشري موضوع إدارة الموارد البشرية فهو من المواضيع المعروفة و المطروقة في كتب الإدارة بأشكال كثيرة متعددة، و الجامعة في مجملها على أهمية الإختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أنها تهتم بتطوير الإمكانيات، و تدريب العاملين، و المحافظة عليهم، و إعطائهم الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية إلى غير ذلك من الأساليب التحفيزية، إضافة إلى تطوير الأداء، و العلاقات بين العاملين. إذ أنّه يبرز من بين هذه القضايا موضوعاً ما زالت الإدارات العالمية في مؤسسات العالم غربا وشرقا تتناوله بحذر مرات وبشكوك مراتٍ أخرى وريبة أحيانا وباهتمام ورعاية أحيانا ثانية، وهو موضوع التمكين في الإدارة. ما كان ليحدث أمر الشك هذا و الاهتمام والريبة لو كانت متعلقة بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو في زيادة أرباح المؤسسات أو الحصول على عدد أكبر من العملاء أو زيادة حصص المساهمين، أو غيرها من الأمور الملموسة التي تعد ولا تحصى، ولكن إذا تعلق الأمر بقضية سياسة كالسيطرة و النفوذ، فإن الصراعات لا تنتهي حتى بين الدول، ومنه موضوع نفوذ و إعادة النفوذ، و هو التمكين. فتمكين العاملين يعتبر إستراتيجية و مهارة جديدة و مدخل فعال للتطوير و التحسين الإداري المستمر و المتواصل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما أنّ تحسّن الأداء يشكل اهتمامات عالمياً، حيث أنّ قدرة أيّ مجتمع على إدارة مؤسسة، يُعدّ من أهم الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع عن غيره من المجتمعات، فال مورد البشري بما يملك من قدرات وطاقات ومهارات، يعد الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة، فإذا أوجد فرصته في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المؤسسة، و هيئت له البيئة السائحة لتحمل المسؤولية الكافية، قد يؤثر ذلك بشكل أفضل على ما يتم تقديمه لزبائن المؤسسة.

وبالتالي فقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، إذ أنّه يمثل في نظرهم إحدى الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل الاستمرار، فالمؤسسات الرائدة تُدرك بأن الاهتمام بال مورد البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، كونه يعتبر العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي

على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة. فالتمكين الإداري الذي تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال التأثير على أدائها الوظيفي الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمه.

## 02- طرح الإشكالية:

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل ، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و كفاءة عاليتين. كما أن التطور الإداري و التكنولوجي و المعلوماتي و ما صاحبه من تغيرات في السياسات و المنطلقات أفرز الكثير من التحديات أمام المؤسسات الخدمية الجزائرية بشكل عام ومؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية-بغرداية بشكل خاص. وفي ظل تلك التحديات أصبحت المؤسسات تبحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من البقاء في حدود تلك الظروف، ولعل تمكين العاملين هو أحد هذه الأدوات و الوسائل المهمة و الحيوية لأنه يعزز الثقة الإدارية للعامل من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة و تحمل المسؤولية دون الحد من صلاحية الإدارة العليا. فهذا الاختيار يمكن أن يقدم للمؤسسة الكثير إذا ما أحسنت استخدامه و توظيفه في أقسام المؤسسة ونشاطاتها ، ومما لاشك فيه فإن الموارد البشرية أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول و الأساسي لهذا النجاح ،حيث أن توافر قوى عاملة متمكنة ومسؤولة سيسهل النهوض بأعباء العمل و يحقق أهداف المؤسسة و استخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة. لذا كان علينا في هذا المجال السعي نحو الإطلاع على واقع ممارسات تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة ومدى أثر ذلك في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية؟"

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية و هي:

1- ما مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية -بغرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة التجارية-بغرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟



### 03- الفرضيات: للإجابة على الإشكالية الرئيسية تمّ طرح الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- -بغرداية لممارسات تمكين العاملين و بين الأداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

وتتفرع هذه الفرضية إلى 04 فرضيات الفرعية التالية:

1/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة بالمعلومات و الأداء الوظيفي.

2/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستقلالية و حرية التصرف و الأداء الوظيفي.

3/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة و الأداء الوظيفي.

4/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تحفيز العاملين و الأداء الوظيفي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

### 04- مبررات اختيار الموضوع:

#### مبررات موضوعية:

لقد كان اختيارنا لموضوع "تمكين العاملين " لأسباب عدة يمكن أن أجمالها فيما يلي:

- 1-أصبح اليوم موضوع تمكين العاملين أوسع وأشمل نطاق لأنه يراعي القيم الإنسانية، والدفاع عن الموارد البشرية، وتحسيسها بالمكانة المهمة لها في أحضان المجتمع عموما والمؤسسة خصوصا؛
- 2-يندرج موضوع التمكين تحت المواضيع الإدارية و إدارة الأعمال بالأخص؛
- 3-الاهتمام البالغ للخبراء الإداريين في الوقت الحاضر بإيجاد طرق جديدة في الإدارة كتمكين العاملين.

مبشرات ذاتية:

- 1- الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية وخصوصا المرتبطة بتنميتها؛
- 2- انسجام الموضوع مع التخصص مما يدعم عملية البحث فيه؛
- 3- التعرف أكثر على هذا المصطلح الجديد نسيا و المفهوم الإداري وهو تمكين العاملين؛ و التعمق في مفهوم الأداء الوظيفي.
- 4- أهمية و حداثة موضوع تمكين العاملين في القطاع الخدمي و ما له من أثر على الأداء الوظيفي للعاملين في هذا القطاع.

**05- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيجاد الأثر - إن وجد- بين متغيرات تمكين العاملين و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية ؛
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية ؛
- التمييز بين المصطلحات المشابهة للتمكين؛
- التوصل إلى نتائج و صياغة بعض التوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية من أجل إتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين العاملين وبالشكل الذي يسهم في الأداء الوظيفي.

**06- أهمية الدراسة:**

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

**1. الأهمية العلمية**

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من بين مواضيع الإدارة الإستراتيجية.
  - مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات والقناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والزيادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.
  - لفت الانتباه للباحثين و المسؤولين في مجال الإدارة لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.
  - إثراء المكتبة العربية لهذا النوع من الأعمال البحثية.
  - تناول هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 2. الأهمية العملية:**

- يساعد تمكين العاملين على زيادة خبرة معاونين ورؤساء الأقسام، وإكسابهم مهارات جديدة في العمل الميداني.
- يساعد تمكين العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية محل الدراسة على أفضل وجه ممكن؛
- يحفز العاملين وينمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في أداء أعمالهم؛
- يساعد تمكين العاملين في إعداد جيل من القادة الإداريين يكون قادرا على تحمل مسؤولياته مستقبلا؛
- هو أحد أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين مما يعزز حيوية و استمرارية أي مؤسسة.
- يساهم تمكين العاملين على تفرغ قيادات المؤسسات للمهام والقضايا الإستراتيجية طويلة الأجل، وانشغال العاملين بالمستوى الأقل بالأمور التشغيلية و التنفيذية؛
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تم تطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تلعب دور رئيسي في تقديم خدمات إتصال.

### 07- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تمكين العاملين والأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، حيث تهتم هذه الدراسة بمدى تأثير تمكين العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من العاملين الإداريين في مؤسسة إتصالات الجزائر-الوكالة التجارية - بغرداية
- الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية -بغرداية.

**الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في شهر مارس من سنة 2016

### 08- مرجعية الدراسة

- تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، التي تشمل كل من موضوع تمكين العاملين و الأداء الوظيفي و العلاقة بينهما، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

### 09- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

- يهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج المسحي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد اقتضى المنهج الوصفي، حيث تمت

معالجته باستخدام استبيان، تم تصميمه انطلاقاً من مراجعات سابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء و تصورات الباحثين بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة غرداية، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Exel.

### 10- التعريفات الإجرائية:

-**تمكين العاملين:** عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحميلهم المسؤولية في إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا

-**الأداء الوظيفي:** ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

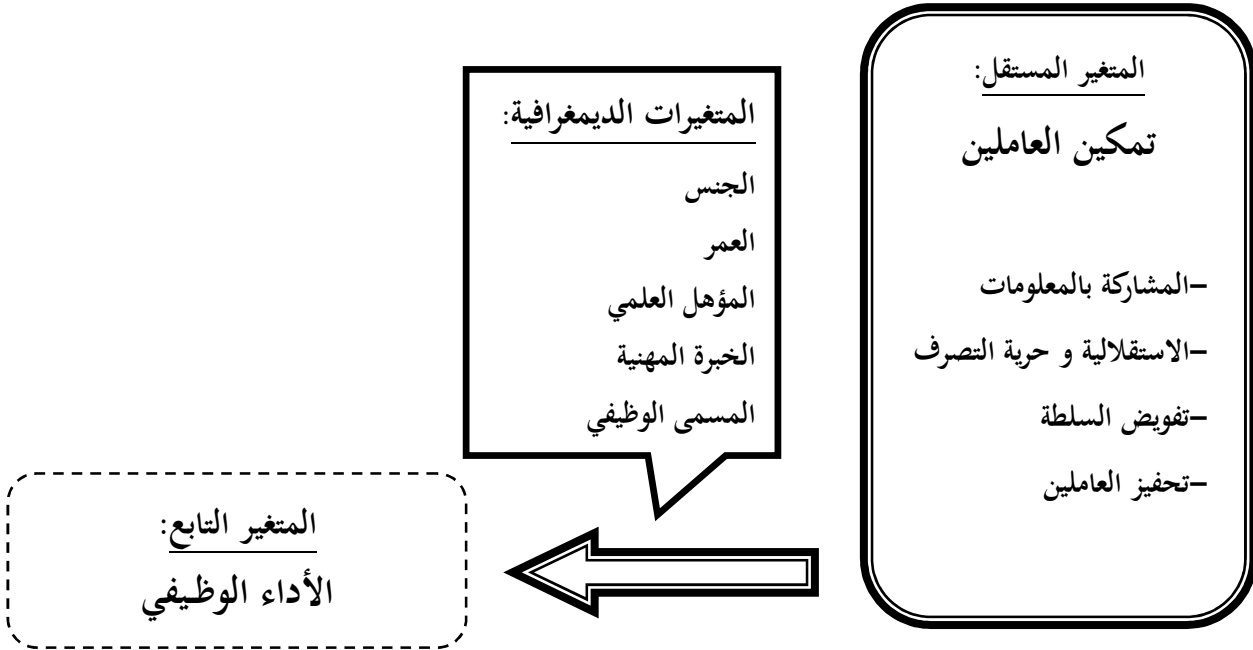
### 11- هيكل البحث

سعيًا لتحديد أثر المتغير المستقل "تمكين العاملين" في المتغير التابع "الأداء الوظيفي" وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي، و المتمثل في معرفة أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية، فقد عالجنا دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع، ولذلك تم تصميم خطة حيث تم تناول الموضوع من خلال فصلين:

**الفصل الأول:** متعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لتمكين العاملين و الأداء الوظيفي أمّا المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم تطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا.

**الفصل الثاني:** متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين. المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية أما البحث الثاني تناول فيه الدراسة الميدانية (الطرق و الإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، و أدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها لإختبار الفرضيات، ثمّ التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

12- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الإشكالية المطروحة

# الفصل الأول

**تمهيد:**

تشهد العديد من المؤسسات حول العالم العديد من التحديات و الثورات المتعلقة بتكنولوجيا والمعلومات والاتصال، الاقتصاد المعرفي، والثورة الإدارية المتمثلة في الجودة والتميز والإبداع، وهذا مادفع بالعديد من المؤسسات إلى تبني برامج وسياسات تمكنها من مواكبة التطور الحاصل، كتمكين العاملين باعتباره مطلباً أساسياً لتحقيق المفاهيم الإدارية الحديثة بكفاءة وفعالية، وبالرغم من أن جهود التمكين الأولى ركزت على مديري الإدارة الوسطى وكيفية تمكينهم، سرعان ما أصبح التمكين هدفاً ينشده أفراد المؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية بدون استثناء كونه مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال التأثير على أدائها الوظيفي الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها.

وللتعرف أكثر على مفاهيم التمكين و الأداء الوظيفي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الإطار النظري لتمكين العاملين و الأداء الوظيفي.

**المبحث الثاني:** مراجعة الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث الأدبيات النظرية لكل من تمكين العاملين و الأداء الوظيفي و العلاقة بينهما، فقد تم تقسيم المبحث إلى 3 مطالب، المطلب الأول متعلق بعموميات حول مفهوم تمكين العاملين، و المبحث الثاني تحت عنوان عموميات حول الأداء الوظيفي، و من تم إظهار العلاقة بينهما، بينما المبحث الثالث فقد خصص لمراجعة الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: عموميات حول تمكين العاملين

إن مفهوم التمكين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، وهو المفهوم الذي يعمل على منح الأفراد السلطة، و توثيق العلاقة بينهم و بين المؤسسة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم و تنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة مؤسساتهم.

### الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين

#### أولاً: تعريف التمكين

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى من مصدر واحد وهو القرآن والسنة، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم 18 مرة في بعض آيات القرآن الكريم و في أكثر من موقع و في عدة مناسبات، نذكر منها:<sup>1</sup>

قَالَ اللَّهُ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى: ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ﴾ [سورة يوسف - الآية 21] .  
و قَالَ تَعَالَى: ﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ ﴾ [سورة الأنعام - الآية 6] .

-والتمكين Empowerment لغويا من الفعل مَكَّن، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القرآن الكريم

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، "إدارة منظمات المجتمع المدني"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص 73.



-والتمكنين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالباً ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة Empower is to give some one an official authority or the freedom to do something<sup>1</sup>. أي "منح أحد السلطة الرسمية أو الحرية في عمل شيء ما".

- أمّا عن قاموس الموارد البشرية فقد عرفه بأنه: "منح القوة وتفويض الصلاحيات للعامل لاتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

كما تعددت وتنوعت تعريفات تمكين العاملين اصطلاحاً، فهذا التعدد يعني عدم الاتفاق بين الباحثين والكتّاب على تعريف محدد، كما يعني أيضاً أن هذا الموضوع ما زال خصباً وقابلاً للتحليل والتشخيص العلمي، ونعرض فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

يعرّف ( ماروف، 1988) التمكين على أنّه: " القدرة على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل، وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل من التمكين مرادفاً لتحقيق الذات مهنياً"<sup>3</sup>.

أمّا ( Doft, 1992 ) فقد وصف التمكين بأنه: "محاولة نشر ومشاركة القوة في كلّ مكان من المؤسسة، وعبر عنه كذلك بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"<sup>4</sup>.

كما يعرّف التمكين بأنه: " إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المؤسسة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعّره بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية"<sup>5</sup>.

ويعني تمكين العاملين أيضاً: " البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المؤسسة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدر للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 29.

<sup>2</sup> Dictionary of Human Ressource and Personnel Management, Third edition, (London, 2006), p90.

<sup>3</sup> رامي جمال أندراوس و عادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الأردن، عالم الكتب الحديث، ط1، 2008، ص 47.

<sup>4</sup> عادل البغدادي و رافد الحدراوي، "الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي"، دار الصفاء للطباعة و النشر، ط1، عمان، 2013، ص131.

<sup>5</sup> صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 2001، ص 145.

<sup>6</sup> خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، الأردن: مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص 256.

كما عرّفه (العديلي، 2008) بأنه: "عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية و الجماعية و تقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات و القرارات و المهام الإدارية و إشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو و التطور و الإبداع".<sup>1</sup>

ونجد كذلك أنّ التمكين يتطلب ثقافة خاصّة في المؤسسة: مناخ تنظيمي مناسب، والأهم هو خلق شعور بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة أنّهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم.<sup>2</sup>

ويتضح مما سبق ذكره أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات المتعلقة بالتمكين وهي:

- ✓ أهمية الكفاءة الذاتية التي يمتلكها الفرد و الناشئة منه في الأصل.
- ✓ ضرورة منح العامل صلاحيات أوسع في أدائه لأعماله.
- ✓ أهمية توافر المتطلبات الأساسية للتمكين كالمعلومات والثقة والمعرفة والمهارة.
- ✓ تقديم الموارد والدعم من الإدارة العليا.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تحديد تعريف شامل لتمكين العاملين والقول بأنه: " عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحميلهم المسؤولية في إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا"

### ثانيا: أهمية تمكين العاملين

لقد أصبحت عملية التمكين هامة في ظل التقدّم التكنولوجي، فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المؤسسات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المؤسسة على أنّهم أصل قيم ينبغي استثماره<sup>3</sup>، والاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنّهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عماد علي مهيرات، "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص22.

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، ط 1، القاهرة، 2007، ص 88 (بتصرف).

<sup>3</sup> رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء"، دار الفكر العربي، ط 1، مصر، 2009، ص 256.

ثالثاً: الفرق بين تمكين العاملين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يوجد مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة يتم عرض أهم الفروق الجوهرية بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين:

1- التمكين وتفويض السلطة:

التمكين ينبغي أن لا يختلط مع مفهوم التفويض *délégation* إذ أن التفويض يعني توزيع المهام و الأعمال و إنجازها من قبل الآخرين أما التمكين فإنه يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملين المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل، والتمكين يعد سبباً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بصورة أكثر فاعلية و كفاءة<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين.

الجدول رقم (I-01): الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
- إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر و يقرّر	- نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
- يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل	- تظل المسؤولية للمفوض
- التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة	- التفويض مؤقت
- في التمكين القيادة ذاتية	- التفويض يُقاد المفوض إليه
- المعلومات متاحة	- المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
- في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج	- إن أخطأ الفرد يُسحب التفويض

المصدر: مصطفى سيد، تمكين العاملين، السمات و المميزات و المقاييس المؤثرة. المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب و التنمية الإدارية الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة. مركز الخبراء العرب في الهندسة و الإدارة، 2004، ص 6.

<sup>1</sup> خيضر كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 12.

## 2- تمكين العاملين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين، تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، فالأفراد بدون المعلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل<sup>1</sup>.

## 3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث يتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل<sup>2</sup>.

## 4- التمكين و الدافعية:

اهتمت أبحاث الدافعية بدراسة العلاقة الشخصية ما بين الرئيس والمرؤوس كما يظهر التمكين في العلاقة الشخصية نفسها، وعندما يتم تمكين الفرد فإنه يشعر بالدافعية ولكن العكس قد لا يكون صحيحاً، فالفرد قد يشعر بالدافعية دون أن يتمتع بالتمكين، فالتمكين إحدى طرق تحفيز الدافعية لدى الأفراد<sup>3</sup>.

## 5- التمكين و القيادة الذاتية:

ناقش بعض المنظرون الحاليون الدارسين للقيادة التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة أو القيادة الذاتية، وتعرف القيادة الذاتية على أنها التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا، حيث أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جعفر أبو القاسم أحمد، "السلوك التنظيمي والأداء"، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 1991، ص 124.

<sup>2</sup> رزق الله حنان، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة"، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 28. نقلاً عن: (رامي جمال أندراوس و عادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقفة والتمكين"، الأردن، عالم الكتب الحديث، ط1، 2008، ص 59).

<sup>3</sup> رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 61.

## الفرع الثاني: فوائد التمكين، أسبابه وعناصره

أولاً: فوائد التمكين: يحقق التمكين عدة فوائد نذكر منها:

### 1. فوائد خاصة بالعمالين: وتتمثل بما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها وللمؤسسة، رفع مستوى أدائه، و اكتساب المعرفة و المهارة؛
- ✓ المحافظة على العاملین من التسرب و الهجرة، وشعور العامل بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي؛

### 2. فوائد خاصة بالمؤسسة: وتتمثل بما يلي: <sup>2</sup>

- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار، و ولاء العاملین للمؤسسة وتحسين مستوى الإنتاجية الكمية و النوعية؛
- ✓ تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء و مساعدة المؤسسة في برامج التطوير و التجديد؛
- ✓ تحسين العلاقة بين العاملین وتنمية طريقة تفكير المديرين؛
- ✓ إتاحة وقت أكبر أمام المديرين للتركيز في شؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم خطط طويلة الأجل؛

### 3. فوائد خاصة بالزبائن: وتتمثل بما يلي: <sup>3</sup>

- ✓ السرعة في إنجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم؛
- ✓ كسب ولاء العاملین على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل من الزبائن؛
- ✓ الانفتاح المباشر والثقة بين العاملین والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وأرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

### 4. فوائد خاصة بالإدارات و الأقسام: <sup>4</sup>

يمنح التمكين الإدارة حماساً أكثر ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد وتستفيد الإدارة و الفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

<sup>1</sup> البلوي عادل، "التمكين الإداري وعلاقة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 19.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 19

<sup>3</sup> عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 99.

<sup>4</sup> مريم شرع، "أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 30.

وبالتالي و مما سبق نستنتج أن تمكين العاملين له فوائد في مختلف مستويات المؤسسة و جميع الجوانب، إذ أن للتمكين إيجابيات داخل المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية، لتصل إلى خارج المؤسسة وذلك بإرضاء الزبون و ضمان راحته و رضاه وولائه.

### ثانيا: أسباب التمكين

- نستطيع إبراز أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تبني مدخل التمكين كالاتي: <sup>1</sup>
- ✓ حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر استجابة للسوق وتركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛
  - ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وأهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
  - ✓ الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
  - ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
  - ✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم؛
  - ✓ خفض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

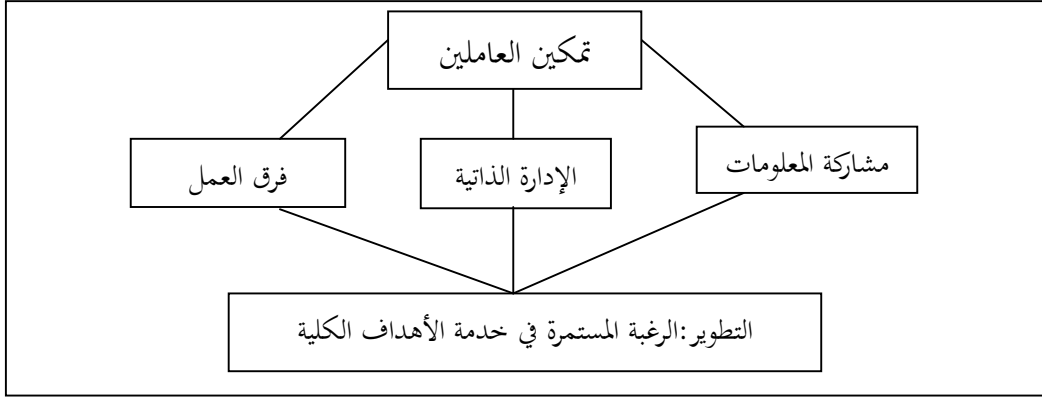
### ثالثا: عناصر التمكين: و نذكر أهمها: <sup>2</sup>

- 1- **مشاركة المعلومات:** تعتبر المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي.
- 2- **الإدارة الذاتية:** فالإدارة لا بد أن تضع إطاراً للتحرك وتزويد ونمو العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المؤسسة وأهدافها وقيمتها، ولتجنب الفوضى واخلط الأمور.
- 3- **فريق العمل:** أحد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين ويتميز بأنه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغبتهم ويتجه نحو الغايات المراد تحقيقها وتعتمد الفاعلية الكلية للمؤسسة على فاعلية الفرق التي توجد بها.

<sup>1</sup> معمر عقيل عبيد، "دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015، ص 281 .

<sup>2</sup> كريمة توفيق، "تمكين العاملين"، دراسة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، فرع إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 13 .

الشكل رقم (I-01): عناصر تمكين العاملين



المصدر : كرمية توفيق، "تمكين العاملين، دراسة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 85.

## الفرع الثالث: أنواع التمكين، ركائزه و أبعاده

### أولاً: أنواع التمكين

هناك أربعة أنواع رئيسية للتمكين نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**01- التمكين من خلال المشاركة:** ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

**02- التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

**03- التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداؤهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

**04- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:** يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

### ثانياً: ركائز التمكين: تتمثل ركائز التمكين فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هبة قندل، "تفعيل القيادة التحولية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة المدينة، 2009، ص 80، نقلا عن: (سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل، 2005، الرياض-السعودية، ص 16-17).



**1- العلم والمعرفة والمهارة:** فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

**2-الاتصال وتدقيق المعلومات:** فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

**3-الثقة بين القائد والمرؤوسين:** وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير أو شر ويشاركهم همومهم ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم.

**4-الحوافز المادية والمعنوية:** لا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافر أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين.

وبالتالي و مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح هي جميعا من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوما من مفاهيم الإدارة الجديدة.

### ثانيا: أبعاد التمكين

نظرا لاختلاف الآراء حول التمكين اتجهت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد التمكين من أجل تسهيل عملية قياسه و تقييمه، والجدول أدناه يحدد أبعاد التمكين. حيث تمّ الإعتماد على عدد من الدراسات النظرية السابقة لتحديد الأبعاد المختلفة للتمكين حسب نظر كل باحث .

#### الجدول رقم (I-02): أبعاد التمكين

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص 54-96 (بتصرف).

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Downen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Simons	1995	الرقابة
5	Malek&Harold	1996	الثقافة التنظيمية
6	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.
7	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
8	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
9	Choi	1997	الحرية، تثبيت المسؤولية.
10	Clair	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المؤسسة
11	Argyris	1998	دعم المؤسسة، حرية التصرف.
12	Rabbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
13	Rafiq&Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
14	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
15	Lloyd	1999	فريق العمل، الهيكل التنظيمي.
16	Ersted	1999	المعرفة، المشاركة
17	U gboro	2000	دعم المؤسسة، المكافآت.
18	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
19	Hellrieg el et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
20	Blanchard, wt al,	1999 1999 2001	المشاركة في المعلومات، حرية الأقسام، الحدودية، استبدال هيكل المؤسسة بفرق العمل الذاتية.

المصدر: إعتمادا على دراسات سابقة

ولقد تم الاعتماد على الأبعاد الأكثر اتفاقا في المراجع و الدراسات السابقة. وفيمايلي شرح موجز لهذه الأبعاد، والتي سيتم الاعتماد في هذه الدراسة كأساس لتقييم مفهوم التمكين بالمؤسسة محل الدراسة.

### - البعد الأول: المشاركة في المعلومات

تعد المشاركة بالمعلومات احد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين، إذ أشار(الساعدي،2011)، وطبقاً ل (Blanchard etal.1996) إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام جميع الأشخاص فيها ، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ،فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية وأسواق الأسهم والإنتاجية والهدر وكلفة فقدان الزبائن. ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية<sup>1</sup> :

-بناء الثقة :سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.

-تعزيز المسؤولية: أن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

-قنوات الاتصال: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

### -البعد الثاني: الاستقلالية و حرية التصرف

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

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

### البعد الثالث: تفويض السلطة:

<sup>1</sup> باسم عبد الحسن، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة-الرصافة، العدد31، 2012، ص265.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص265-266

يشير التفويض إلى إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات و تطبيقها، وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري لجميع السلطات في يد المدير مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل. حيث يتم التفويض عندما يمنح المدير الإداري في أي مستوى تنظيمي صلاحيات محددة لأي من أتباعه العاملين بغية ممارسة مسؤوليات و نشاطات محددة. كما يمكن أن يكون التفويض مكتوباً أو شفويًا. حيث يفضل الثاني لأسباب تتعلق بتحديد المسؤولية القانونية. و للتفويض أهمية في تحديد الوقت والطاقة البشرية لكل فرد في المؤسسة و تحديد مجال الرقابة و توفير النمو التنظيمي في المؤسسة للعاملين و زيادة التنافس في المستويات التنظيمية الدنيا. و توفير فرص التطوير الإداري. ومن ذلك نرى أن التفويض بعد من أبعاد التمكين و ليس التمكين بحد ذاته و يعتبر خطوة مهمة إن لم يكن أولى في سبيل تمكين العاملين.<sup>1</sup>

#### البعد الرابع: تحفيز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم و انتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين كنتاج نهائي للتمكين.<sup>2</sup> ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير و المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> دعاء عبد العزيز الجعبري، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، 2010، (بتصرف)

<sup>2</sup> حسن مروان عفانه، "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص15

الفرع الرابع: متطلبات التمكين، مستوياته و أساليبه

أولاً: متطلبات تمكين العاملين

يوضح الجدول التالي متطلبات تمكين العاملين وميزاته

الجدول رقم (I-03): متطلبات تمكين العاملين وميزاته

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

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

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:<sup>1</sup>

**1- الثقة الإدارية:** أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

**2- الدعم الاجتماعي:** لابد من شعور العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

<sup>1</sup> - محمد سامر العجمي، "تمكين العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص ص 12-13.

**3- الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا،

**4- فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تشجع على تشكيل فرق العمل ومشاركتها صنع القرارات، واحترام أفكارها من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية، كونها أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد.

**5- الاتصال الفعال:** الإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لا تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

**6- التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللائم، لأنه يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

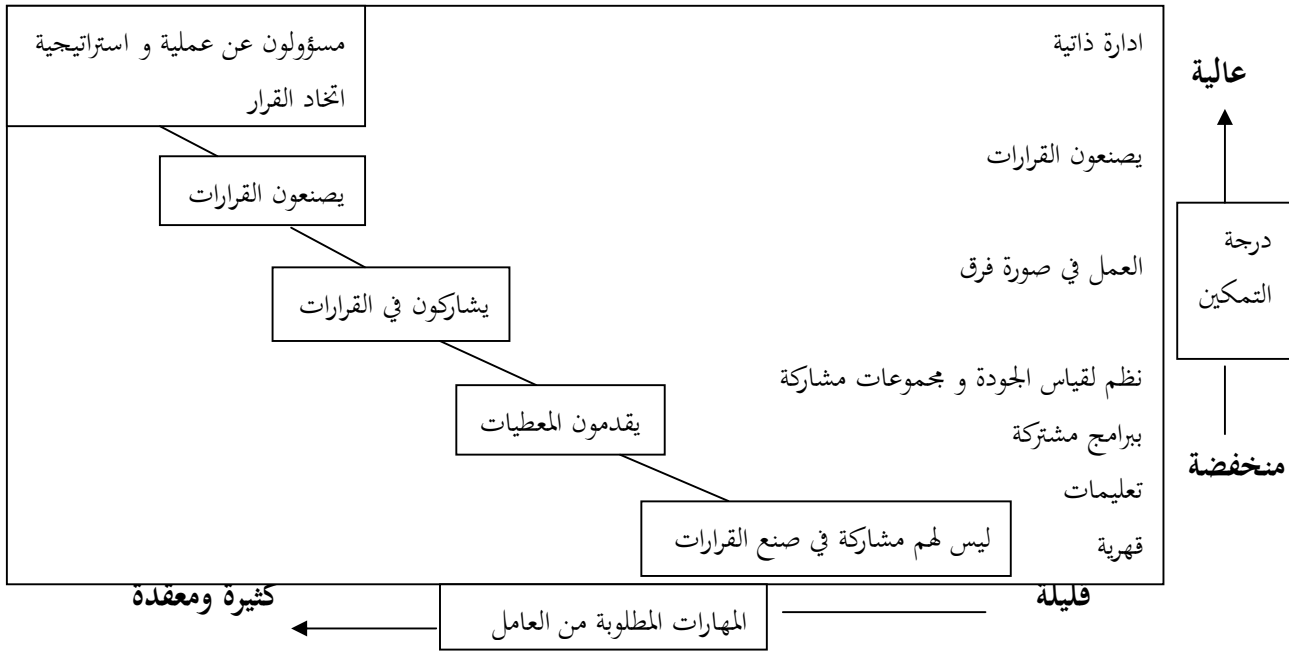
**7- مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه تصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

### ثانيا: مستويات تمكين العاملين

تطبق الكثير من المؤسسات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية: التقرير ← النصح ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ. إن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup> و الشكل التالي يوضح مستويات تمكين العاملين.

<sup>1</sup> - محمد سامر العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 9-10. (بتصرف)

الشكل رقم ( I -4) مستويات التمكين



المصدر: محمد سامر العجمي، تمكين العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 10.

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

### ثالثاً: أساليب التمكين

وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ويمكن القول أن من أهم أساليب المعاصرة ما يلي:<sup>1</sup>

**1-أسلوب القيادة الذاتي:** النجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات.

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 40-41 (بتصرف)

**2-أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

**3-أسلوب تمكين الفريق:** هو أسلوب يستخدم من أجل تطوير القدرات وتعزيز الأداء المؤسسي وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

**4-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** أي ضرورة توافر الأسس والأبعاد الضرورية لنجاح عملية التمكين، وهذه الأبعاد تقوم على بعد القيادة والتعليم، والرقابة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكل والعمليات الإدارية الملائمة لنجاح التمكين.

فالتمكين عملية تعتمد على مشاركة جميع الأفراد، وكذلك التنظيم، حيث يبدأ الجميع بأخذ زمام المبادرة، وبشكل جماعي وتفاعلي منظم، إضافة إلى توافر مقومات وعوامل الهيكلية والعلاقات التنظيمية بين مستويات الإدارة، وبين الرؤساء والمرؤوسين، على أساس الثقة والدعم المتواصل، وتمير المعلومات.



الفرع الخامس: خطوات التمكين ومعوقاته

أولاً: خطوات تنفيذ التمكين: يتم تمكين العاملين وفق خطوات وهي:<sup>1</sup>

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين، و يوضح السبب أو الأسباب لأن ذلك يحد من درجة الغموض و عدم التأكد.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المدير

يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين حيث يعتبر أحد التحديات الهامة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل مُمكنة تتصل بتعلم الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي سيشترك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة آكل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

يجب أن يتوفر للعاملين المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون بها تساهم في نجاح المؤسسة.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين"، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، الخبز، 17-18 أبريل 2005، صص 33-39. (بتصرف)

### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين.

### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم هذه الأخيرة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل .

### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.

ثانيا: معوقات تمكين العاملين

رغم أنّ التمكين يحقق مزايا ومنافع ومكاسب متعددة بالنسبة للموظف إلا أنه لديه معوقات أو أعباء مما يزيد من تحمل مسؤولية أكبر ، فتحمل المسؤولية يصاحبه مساءلة عن نتائج ومحاسبته عليها، كما أنّ المؤسسات قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

- البناء التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب و التطوير الذاتي.

وفي الأخير ومن خلال العرض السابق يتبين أن التمكين مفهوم إداري حديث، شامل ومتنوع، يؤدي إلى تحقيق نتائج باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق التمكين ومن فوائده المتعددة، ومن الجدير ذكره هنا أن العديد من المؤسسات ستنجح في تطبيق مفهوم التمكين إن أحسنت في توفير البيئة الملائمة لتطبيقه.

<sup>1</sup> حسن مروان عفانه، مرجع سبق ذكره ، ص15

## المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

يعتبر أداء العاملين من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلال تشكل الركائز المادية للمجتمع، والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاهية الاجتماعية ومن هذه الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي أدركت الدول المتقدمة ذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية.

### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي ومحدداته

#### أولاً: تعريف الأداء

##### أ: تعريف الأداء لغة

من معاجم اللغة يتضح أن "الأداء" مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله، أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به.<sup>1</sup>

##### ب: تعريف الأداء اصطلاحاً

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى. وقدّم الباحثون عدة تعريفات للأداء نذكر منها مايلي:

عُرف الأداء بأنه: "تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته".<sup>2</sup>

كما عرف الأداء بأنه: "النتيجة الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال".<sup>3</sup>

و عرّف الأداء أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 14، ص 26.

<sup>2</sup> توفيق عطية، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 43.

<sup>3</sup> محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 07.

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: محددات الأداء

إنّ الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، وتتمثل هذه المحددات في:<sup>2</sup>

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

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول (Bagt): "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه". ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء، وأخرى تؤدي إلى خفضه فهو يتأثر لجملة من العوامل الداخلية والخارجية ومن أهمها:<sup>3</sup>

\***العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق و أساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2011، ص 86.

<sup>2</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية "رؤيا مستقبلية"،الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص 209.

<sup>3</sup> خالد محمد الشوابكة، "العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير(غير منشورة) في الإدارة العامة الجامعة الأردنية، 2008 ص 42.

\*العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات و رغبات الأفراد.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي<sup>1</sup>:  
- خصائص العمل - الرقابة الفعالة - نظام الأجور والحوافز - الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، السن، المستوى.

### الفرع الثالث: أنواع أداء الموظفين و مؤشرات

#### أولاً: أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته، يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع هذا الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقسيمه كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- ❖ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم .
- ❖ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- ❖ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع.

#### 2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

<sup>1</sup> العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة(الجزائر)، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد10، 2012، ص323.

<sup>2</sup> عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم"، دراسة حالة صناعة الكوابل بيسكرة، رسالة الماجستير(غير منشورة)، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص ص 06-05.

- أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
- ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ثانيا: مؤشرات الأداء الوظيفي: يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها<sup>1</sup>:

- الإنتاجية - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل - مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة- القدرة على الإبداع والابتكار - درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين - مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.
- وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي<sup>2</sup>:
- الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا من الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه في ظل الموارد المتاحة.
- الكفاءة: وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

#### الفرع الرابع: مفهوم تقييم الأداء

##### أولا: تعريف تقييم الأداء

<sup>1</sup>تحالد محمد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>2</sup>فهد يوسف الدويلة، "الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007، ص25.

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد /أو جهوده /أو سلوكه".<sup>1</sup>

وقد نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية، وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

وتهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:<sup>2</sup>

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد؛
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها؛
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

### ثانيا: الفرق بين تقييم الأداء و تقويم الأداء<sup>3</sup>

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين وخاصة في بعض الأدبيات العربية و يستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء نتيجة رقمية أو وصفية لأداء العامل و ذلك عبر طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل تعبئة نماذج معينة. أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح و التطوير الإداري بدءا من تحسين مستويات الأداء المتوقع و انتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري و ليست عملية محددة، شامل يهدف إلى تطوير الأداء و إصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية و التنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية. (أبو شرح، 2010، ص21)

وعملية تقييم الأداء (البيطار، 2014) هي عملية يقوم بها المدير مرّة كل سنة أو حسب نظام المؤسسة أو الوظيفة لكي يحدد من خلاله إتقان العامل المهام و الواجبات المكلف بالقيام بها، و الهدف منها تعزيز نقاط القوة و الضعف و تجنب نقاط الضعف لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص27.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كورتل، "ادارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص 323.

<sup>3</sup> أعمر عبد الله أبو عمرة، "واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في برنامج إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2015، ص46.



ثالثاً: أهداف تقييم الأداء، أهميته و شروط نجاحه

أ: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم تسعى إلى تحقيق أهداف على مستوى المؤسسة، المديرين و أخرى على مستوى العاملين، و يمكن إنجازها كمايلي<sup>1</sup>:

- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد بها؛
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراءات جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء؛
- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية، النقل و الفصل و المكافئة... الخ؛
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين؛
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.

ب- أهمية تقييم الأداء

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

\* أهميته على مستوى المؤسسة

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

\* أهميته على مستوى المديرين:

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

<sup>1</sup> الشريف محمد، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص178.

<sup>2</sup> أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583> تم الإطلاع عليه بتاريخ

(15:27:09/04/2016)

\* أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً.

ج- شروط نجاح تقييم الأداء:

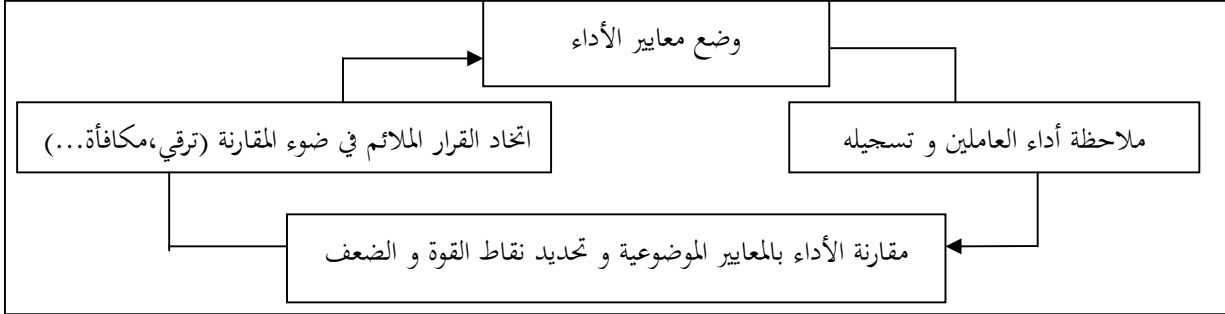
- يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الدائمة له ، و لنبين أهم هذه الشروط:<sup>1</sup>
- التناسب: الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء و الأهداف المحددة له سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه، يعتبر أداء مناسباً و بالتالي ناجحاً، و التناسب يقوى و يزداد اذا حددت المؤسسة للفرد أهدافاً واضحة و أجواء مريحة.
- القبول: الشرط الثاني يعني قبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي يلقى قبولا لا من قبل الأفراد و لا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً. فالتقييم الغير قادر على التمييز بين الأداء الجيد و الغير جيد يلقى حتماً رفضاً قاطعاً من قبل الأفراد .
- المرونة والحوار: المرونة لا بد أن ترافق آليات و عمليات التقسيم فالنظام التقييمي يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد. إن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة و الكفيلة بالنجاح تقييم الأداء.

الفرع الخامس: خطوات تقييم الأداء و إجراءات تحسين مستوى الأداء

أولاً: خطوات تقييم الأداء: يتم تقييم الأداء وفق خطوات نوضحها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (I-5): يوضح خطوات عملية تقييم الأداء:



المصدر: إيمان خويلدات، "أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية"، رسالة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد و تسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص8، نقلا عن (درة عبد الباري ابراهيم، ص28).

### ثانيا: إجراءات تحسين مستوى الأداء

- إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup>:

**1- تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين. فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وعلى أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كتنوع المواد المستخدمة، ونوعية الاشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 157 - 158.

**2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، و بينها و بين الاستشاريين الاختصاصيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى. فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء .

**3- الاتصالات المباشرة :** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

**أ- تحسين الموظف:** يعد تحسين أداء العامل من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة ويمكن تحسين الأداء من خلال:

-التركيز على نواحي القوة لدى العامل ؛

-التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد عمله ،وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء يؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز؛

-ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف العامل.

**ب-تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تسهم واجبات الوظيفة في موظف تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق قدرات ومهارات العامل ، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

## المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي

الفرع الأول: التمكين و أداء العاملين:<sup>1</sup>

أشارت الأدبيات أن المشاركة في الإدارة و عملية صنع القرار يمكن أن تقدم فوائد داخلية وفردية تتضمن: التنمية الشخصية و التطور، الرضا الوظيفي، معدلات متدنية من نسبة الغياب ودوران العمل و الرغبة في التغيير. فضلا عن ذلك فإن المشاركة في عملية صنع القرارات تنتج محصلات تنظيمية مرغوبة، و قد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين عملية المشاركة في صنع القرارات و المخرجات المرتبطة بالعمل (الأداء) فلقد تم اعتبارها بأنها أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التمكين الهيكلي في المؤسسة الذي يقوم على أساس ضمان السلطة و الصلاحية في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية و تبسيط الهياكل التنظيمية و تشجيع المشاركة و تحويل الصلاحيات. و يرى العديد من الباحثين أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار و تمكينهم و إعطائهم الصلاحية للتصرف يتحقق من خلاله إثراء العمل و رفع الروح المعنوية و كذا زيادة الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الإشباع و الرضا لدى العاملين. هذا و قد أكد الباحثين أيضا على أن نظام المعلومات و التغذية العكسية هما الأساس لتحقيق التناسق الفعال في أي منظمة و إنجاح عملية تمكين العاملين، و ذلك من خلال المشاركة في صنع القرارات و تنفيذ العمليات و حصولهم على المعلومات المناسبة عن مستوى أدائهم و أداء المؤسسة ككل مما يقيس درجة التمكين في المؤسسة، و لتكون ممارسات التمكين فعالة يجب تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل مستمر و عبر مختلف المستويات التنظيمية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة عن طريق التغذية العكسية لأنها تبرز نقاط الضعف التي يجب تقويمها و نقاط القوة التي لا بد من تعزيزها و الاستثمار فيها. فالتمكين هو قدرة الفرد على أداء الأنشطة، والفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله، و بالتالي فتطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء كما يساعد على التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يمكن العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال و حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

أكدت بعض الدراسات على أهمية التغذية العكسية للأداء و دورها في زيادة الأداء على المستويين الكلي و الجزئي، كما أشار Walderse & Luthans بأن التغذية العكسية للأداء تقودنا إلى تحسين الأداء من خلال أدوات كوضوح الدور والفعالية الذاتية و مكافأة السلوك. و التغذية العكسية عن أداء العامل عنصر مهم للتمكين إذا أردنا أن نمنح العامل التمكين و أن ينجح يجب أن يكون العامل و المؤسسة على علم بنقاط ضعفه ليقوم

<sup>1</sup> هبة قندل، ص 108-110، نقلا عن مراجع سابقة.

بتقويتها و مراجعتها، و يجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية بين الطرفين. حيث يفسر العلماء التغذية العكسية في إحدى الطريقتين: فبعضهم يماثلها بالمكافأة و يفسرون وظيفتها بمصطلحات من نظرية التعزيز، بينما يقول الآخرون أن التغذية العكسية ليست محفزا و إنما لتزويد العامل بمعلومات تصحيحية فقط.

### الفرع الثاني: مساهمة التمكين في تحسين الأداء الوظيفي:

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- 1-خلق و زيادة الثقة الذاتية للعاملين ، التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن و جهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية و المشاركة في صنع القرار ، مما يؤدي إلى رفع أدائهم الوظيفي من خلال بذل المزيد من الجهود.
- 2- التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية ، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤديه ، و هذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم.
- 3- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين ، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم و عقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي.
- 4-زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدراتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه
- 5-الشعور بالملكية الداخلية ، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية ، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم و يزداد اهتمامهم بما يؤديه من مهام.
- 6- ظهور الرقابة و الإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج و الجودة، و المشاركة في تقييم أداء زملائهم؛
- 7-زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، و هو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه مؤسستهم للإخلاص لأهدافها و الارتباط معها، و من ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و خلق التوافق بين قيمهم و قيمها، مما يؤدي إلى استمرارية و استقرار العمل ؛ فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم و خبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم و تعهدهم بمسؤوليات جديدة؛
- 8-يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف و تشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد ، المعلومات و الدعم ، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة

<sup>1</sup>تلخوخ سعيدة،"التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة احمد يوقرة ،بومرداس، 2014، ص47.

التي تم اكتسابها لاسيما و أن المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع و الابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها؛

9- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز و الأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا و حماسا؛

10- جودة و سرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكين يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعها.

من خلال هذا المطلب يتضح لنا أن الأداء يعتبر نتاج أفراد المؤسسة، و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، و مدى إشراك جهود العاملين في الإنتاج و تقديم خدمات معينة. و يعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، و المساهمة في إحداث التغيير المطلوب، و المساهمة كذلك في تنمية القدرات و المواهب.

إن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على المراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيهم دائما وباستمرار، وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها و تداركها و محاولة علاجها ولاكتشاف نقاط القوى و تعظيمها

## المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

### تمهيد :

في هذا الجزء سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض ومعالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة...وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة (عربية، وأجنبية) مرتبة حسب التسلسل الزمني.

### المطلب الأول: الدراسات العربية:

01- دراسة اعرم عبد الله أبو عمرة(2015) عنوانها: واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية و علاقته بالأداء الوظيفي:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تمكين العاملين بالشرطة الفلسطينية بغزة ببعديه النفسي والإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتأتي أهمية هذه الدراسة كون جهاز الشرطة هو جهاز مهني متخصص في ملاحقة الخارجين عن القانون وتقديمهم للعدالة، وبالتالي لا بد وأن يكون بعض ضباطه الإداريين والميدانيين مُمكّنين حتى يستطيعوا القيام بعملهم على أكمل وجه. وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة الضباط من رتبة ملازم وحتى لواء ممن يحملون مسمى وظيفي والبالغ عددهم (1206) ضابطاً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة ، حيث وزع عدد 450 استبانة وتم استرداد عدد 350 استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته 77% وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل النتائج وتفسيرها. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من ممارسة التمكين لدى العاملين بالشرطة. كما أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشرطة الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، وذلك لتناسب إمكانياتهم العلمية وقدراتهم مع المهام المطلوبة منهم، كما خلصت الدراسة لوجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة التمكين بكلا بعديه وبين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعزيز التمكين كممارسة فعلية في جهاز الشرطة لما له من

<sup>1</sup> اعرم عبد الله أبو عمرة، "واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2015.



أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، منح العاملين بالشرطة مزيداً من تفويض الصلاحيات، بالإضافة لتعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر في تطوير شخصية العاملين و أخيراً زيادة مشاركة العاملين في إدارة جهاز الشرطة.

## 02- دراسة سمير سمران السلمي (2011) عنوانها: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة<sup>1</sup>

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

## 03- دراسة ياسمين عباس خضير الدوري (2010) عنوانها: دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة: <sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التعرف على مستوى تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة و التعرف على مدى تأثير إستراتيجية التمكين في الأداء المنظمي في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كذا تعميق الفهم بموضوع تمكين

<sup>1</sup> سمير سمران السلمي، "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، 2011.

<sup>2</sup> ياسمين عباس خضير الدوري، "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مذكرة ماستر، كلية الادارة والاقتصاد، إدارة اعمال، جامعة بغداد، 2010.

العاملين و إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ولأجل تحقيق هذه الأهداف جرى اختيار عينة عشوائية من كليات جامعة بغداد لتكون مجتمع الدراسة ، إذ يبلغ مجموع كليات جامعة بغداد (24) كلية أما العينة فقد اعتمد على عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية لـ (6) كليات مقسمة إلى ثلاثة مجاميع (طبية ، علمية ، إنسانية) .اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي التحليلي ، وقد قامت الباحثة باستعمال الاستبيان الذي هو أداة لجمع المعلومات بالاستناد إلى الأبحاث والدراسات التي تخص موضوع البحث القائم مع الاعتماد على برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي الملائم لطبيعة الدراسة ، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات حددت ملامح العلاقات وطبيعتها والتأثير ما بين المتغيرات الثلاث الرئيسة للدراسة . كما خلصت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات تمثلت في اتسام إجابات عينة الدراسة بالقوة إذ لم تحقق أي تراجع في فقرات الإستبيان و هذا يشير إلى توافق آراء المعنيين من عينة الدراسة مع مضامين فقراتها. وكذا أشار الجانب النظري إلى تراجع أعداد الطلبة الوافدين في بعد نتائج الأعمال، إذ إن تزايد عدد الطلبة الوافدين سيضعف من فاعلية عملية التدريس و تراجع المستوى العلمي للطلبة لعدم قدرة الكلية على توفير كادر التدريس المناسب لعدد الطلبة الكبير .

#### 04- دراسة محمد سليمان البلوي (2008) عنوانها: التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم<sup>1</sup>.

استهدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من 372 معلماً و معلمة، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين و الأداء الوظيفي جاء مرتفعين، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي و الخبرة.

<sup>1</sup> محمد سليمان البلوي، " التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا للحصول على الماجستير، جامعة مؤتة، 2008.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة ل: تي جان شو (Tea-Jun cho,2008) بعنوان:<sup>1</sup>

« An Integrative Model of Empowerment And Individual Performance Under Conditions Of Organizational Individualism In public Sector Organizations. »

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

2. دراسة ل: (Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari,2012) بعنوان:<sup>2</sup>

«The relationship between employee empowerment and Performance in the City council of Nairobi. »

تهدف هذه الدراسة لتحديد مدى وضع مجلس مدينة نيروبي (CNN) لبرنامج تمكين العاملين و تحديد العلاقة بين ممارسة تمكين العاملين و الأداء بمجلس مدينة نيروبي. و على ضوء ما سبق فإن الباحث اعتبر أن تصميم دراسة الحالة يكون مناسب لتحقيق أهداف الدراسة في حين أن البيانات تم الحصول عليها من منظمة واحدة. حيث أن سكان المدينة تضم جميع العاملين في مجلس مدينة نيروبي الذين تم اختيارهم نظرا لحقيقة أنها هي أكبر سلطة محلية في كينيا و بالتالي من المتوقع أن تشارك في أفضل الممارسات للموارد البشرية. فعينة الدراسة تشكلت من 60 موظف. 4 من كل 15 قسم، تتألف من المستطلعين الذين تم اختيارهم عشوائيا، كما أن الدراسة استخدمت البيانات الأولية و الثانوية؛ حيث تم تجميع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبيان، بينما بيانات

<sup>1</sup> Tea Jan Cho And Sue R , Faerman, An Ingrative Approach To Empowerment(construct definition, measurement,and validation), Public Management Review, Vol.12,Issue.1,2010

<sup>2</sup> Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari, The Relationship Between Employee Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi. », University of Nairobi, Kenya, problems of MANAGEMENT in The 21Stcentury Volume 5(83), 2012 .

الأداء تم قياسها بعوائد الأصول (ROA) تم تجميعها من مصادر ثانوية، وقد تم التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات، التكرارات، النسب المئوية ، بيرسون والارتباط لقياس قوة و أهمية العلاقة بين التمكين و الأداء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف أن تمكين العاملين أحرزا هدفا في مجلس مدينة نيويورك (CNN)، و هذا يشير إلى أن العاملين تم تمكينهم إلى حد كبير ، وتوصلت أيضا إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية مهمة جدا بين تمكين العاملين و الأداء العاملين بالمجلس، و خلصت الدراسة أيضا إلى أن تمكين العاملين كان له أثر عظيم و إيجابي على أداء مجلس مدينة نيويورك.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

#### 01-مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ- الاطلاع على منهج تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- ب- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد المتغيرات البحث الحالي والعينة المناسبة.
- ج- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- د- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي.

#### 02-ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بشكل عام يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة مع أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لأثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية ، وأيضاً في تناول الطالبة لبعض المتغيرات التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة مثل التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث ذلك يعبر عن الفجوة البحثية، وتأمل الطالبة أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية.

- يتبين من الدراسات السابقة اهتمام المراجع الأجنبية بعلاقة تمكين العاملين بالأداء الوظيفي عن المراجع العربية، و ربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل السائد في بيئة العمل العربية، و الخوف من التجديد. و يتضح أيضا من الدراسات السابقة إجماعهم على أهمية التمكين في المؤسسات العامة و الجامعات و غيرها كمفهوم إداري جديد في المؤسسات التي تسعى للتغيير و التطور و الإبداع، حيث تم الإنفاق على أهمية التمكين، و تم الاختلاف بربط التمكين بأبعاده المختلفة.

### خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري لتمكين العاملين الذي يعتبر المتغير المستقل بدراستنا و الذي تم تعريفه أنه: " عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحميلهم المسؤولية في إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا " و الأداء الوظيفي الذي يعرف أنه: " هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة " ، و دراسة العلاقة بينهما نظريا، حيث قمنا بمراجعة دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة، و تبين أن تمكين العاملين مصطلح إداري له أهمية في تحسين الأداء الوظيفي، و أنه لابد من مراعاة متطلبات نجاحه للوصول إلى الأهداف المرجوة و توفير بيئة و مناخ مناسب لتطبيق التمكين.

## الثاني الفصل

**تمهيد:**

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، ومن ثم إبراز الفجوة بينهما ومحاولة معالجتها، لذلك قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة غارداية- لمدة 15 يوما من أجل الوقوف على مدى تطبيق الوكالة لممارسات تمكين العاملين، وأثره على الأداء الوظيفي، حيث قمنا بتقديم عام لمديرية الوكالة بغارداية ثم تقديم الوكالة التجارية بغارداية، ولمعرفة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي في هذه الوكالة تم الاعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية للحصول على مختلف الخدمات المقدمة من طرف الوكالة والمياكل التنظيمية، كما اعتمدنا كذلك على الوثائق الداخلية للوكالة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر أداة الدراسة المعتمدة دراستنا الحالية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، كما أنه ملائم لمعرفة ودراسة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي. حيث تم وصف منهجية الدراسة المعتمدة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة. وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالآتي:

**المبحث الأول:** عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- بغارداية

**المبحث الثاني:** الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)



## المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية-بغرداية

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات المقدمة لخدمات الاتصال بأنواعها، لذلك خصصنا لها هذا المبحث الذي سنتناول فيه نشأتها، ونشأة الوكالة التجارية بغرداية، والمهام التي تقوم بها وأهدافها.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر\*

نظرا للتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعل الدولة الجزائرية سنة 2000م تعمل جاهدة لكي تقوم بإصلاحات عميقة وجذرية في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر التي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.0000 دج، والمقيد في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم، 02 0018083B و التعريف الجنائي، 000216299033049 و الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمسة المحمدية الجزائر.

-جاءت اتصالات الجزائر ثمرة الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية، وقد تجسدت في سن قانون 2000/03 في 2000/08/05، حيث كان يهدف هذا القانون إلى إنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وعليه تم إنشاء مؤسسة البريد والمواصلات، والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر.

وبعدها أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة بتسييرها عن وزارة البريد، وهذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، وبعدها باشرت عملها في الفاتح جانفي 2003 بعد حصولها سنة 2002 على رخصة الهاتف الثابت والنقل GMS الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تقدم هذه الأخيرة مجموعة كاملة من خدمات الهاتف الثابت والنقل وخدمات الانترنت وخدمات الاتصال الفضائية، ويتمثل شعار المؤسسة في :دائما الأقرب وهي لا تزال مجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة قوية خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة سنة 2005.

\*كل المعلومات الواردة في هذا البحث مأخوذة من الوثائق التعريفية بالمؤسسة

### الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

- تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:
- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات والمعلومات الرقمية والسمعية البصرية؛
  - تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات؛
  - تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات؛
  - وضع واستثمار وتسيير الشبكات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.

### الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:
- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل وصول خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، حيث تتوجه هذه الخدمات إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك، التأمينات، الاتصالات، التوزيع، السياحة، الخدمات، الصناعة، النقل، وكذا الإعلام الآلي؛
  - توسيع وتكثيف جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة؛
  - جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة؛
  - تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية، وجعلها موثوق بها أكثر، وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام؛
  - من أجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر؛
  - إرضاء الزبون وذلك عن طريق تقديم الخدمات اللازمة؛
  - تسهيل الاتصالات وتحقيق أكبر عدد ممكن من الاشتراكات؛
  - وبصفة عامة هناك ثلاثة أهداف رئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تسعى لتحقيقها وهي: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

### المطلب الثاني: المديرية العملية لإتصالات الجزائر بغرداية

#### الفرع الأول: تعريف المديرية العملية للاتصالات الجزائر لولاية غرداية

نشأت مديرية البريد و المواصلات لولاية غرداية في أفريل 1984 و ذلك بموجب القرار الوزاري كما أنها مرت بعدة تسميات: في سنة 1987 المرسوم رقم 125/87 في 12/05/1987 تم إعطاء اسم المديرية العملية للبريد و في سنة 1993 تم ضبط الاسم الجديد للمديرية بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات (DWPTT). حيث تعتبر هذه المديرية المسؤولة و المشرف على كامل وكالات الولاية المتواجدة على مستوى دوائر ولاية غرداية.

من اجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي و الذي يتميز حاليا بالتغيرات لجأت (DWPTT) إلى القيام بأعمال و نشاطات عديدة للوصول إلى إستراتيجية تجعل من وكالاتها مؤسسات خدماتية كبرى تحظى بالاحترام من قبل المتعاملين معها سواء أفراد و مؤسسات فكانت الأهداف الأساسية المسطرة تتمثل في:

- تحسين نوعية و جودة الخدمات و العلاقات مع الزبائن.
- تحقيق مردودية أكبر عن طريق تطوير الجهود.
- توسيع و تنويع مجالات تقديم الخدمة.
- التطوير التجاري و ذلك بإدخال تحسينات في ميدان التسيير و كذا التسويق .

و حتى تصل إلى هذه الأهداف استعانت بتنظيمات و هياكل داخلية و كذا وسائل تقنية حديثة و تطوير أنظمتها المعلوماتية مثل نظام Clipper و بالإضافة إلى تكوين الموظفين و للتقرب أكثر من الزبائن فان المديرية قامت بفتح وكالات على مستوى التراب الولائي.

#### الفرع الثاني: أهداف المديرية العملية اتصالات الجزائر لولاية غرداية

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المراد ودية، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في زيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%؛
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL ؛
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترنت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة؛
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

### المطلب الثالث: الوكالة التجارية ( ACTEL ) لاتصالات الجزائر بغرداية

تمثل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر في المكان الذي تباع فيه مختلف الخدمات التي تعرضها المؤسسة، وهي منتشرة عبر مختلف ولايات الوطن، وستتطرق في هذا المطلب لإحدى الوكالات، ألا وهي: الوكالة التجارية بغرداية.

### الفرع الأول: عموميات حول الوكالة التجارية

#### أولا: تعريف الوكالة التجارية

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الواجهة الأمامية بين الزبون والمتعامل، حيث تمثل الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف خدمات الاتصال من خدمة الهاتف، خدمة الانترنت والشبكات المتخصصة في ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة. حيث سعت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني ممثلة في وكالتها التجارية، بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات.

### ثانيا: تقديم الوكالة التجارية

أنشئت الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بغرداية في 1994/01/02 حيث تقع في نّج خمستي في منطقة إستراتيجية تربع على 210م<sup>2</sup> من طابق أرضي فقط، تحتوي مباشرة عند الدخول على قاعة استقبال مساحتها متوسطة تستخدم فيها وسائل مادية: (فاكس، حواسيب، برنامج خاص " GAIA ") و بشرية: (عامل، حارس، محاسب، عامل رئيسي ، تقني، عامل قديم) وذلك لخدمة و تسهيل خدمات زبائنها.

### ثالثا: مهام الوكالة التجارية

- تتمثل مهام الوكالة التجارية فيما يلي :
- ضمان الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل؛
- بيع خدمات المؤسسة وتقديم خدمات الصيانة؛
- التعريف بخدمات المؤسسة وخاصة الخدمات الجديدة عن طريق إعلانات حائطية داخل الوكالة التجارية، أو عن طريق رجال البيع؛
- تحسين جمع المداخيل؛
- تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية والعمل كسفير للعلامة التجارية؛
- إنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون؛
- تتوجه خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك، التأمينات السياحية، الصناعية، النقل، وكذا الإعلام الآلي، لذا تقترح عروضاً متعددة تتكيف مع الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من أجل ضمان علاقة جيدة مع الزبون.

### رابعا: أهداف الوكالة التجارية

للكوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية عدة أهداف أهمها مايلي:

- 1- أولوية خدمة العميل: لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز باحترامها للعميل والعمل على إرضائه، وذلك انطلاقاً من أهميته في توجيه المنافسة، حيث أصبحت فكرة إشباع رغبات العميل هي سر التميز والتفوق التي تتبناها إستراتيجية تمكين العاملين. وأهم المبادئ الأساسية لتلبية خدمة العميل والعناية به هي مايلي: التلبية الفورية، القدرة على تلبية الوعود، الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات، إبداء المودة، دقة وشمول المعلومات، الاتصالات مع العميل، حق العميل في الاعتراض.

2- تنمية المورد البشري: إن تحقيق إستراتيجية تمكين العاملين في منظمات الخدمات تتطلب إعطاء الأولوية للعنصر البشري، وعليه لا يمكن لأية عملية تأهيل تتم داخل منظمة خدمية كالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بغرداية أن تتجاهل أو تبعد العنصر البشري من أولوياتها.

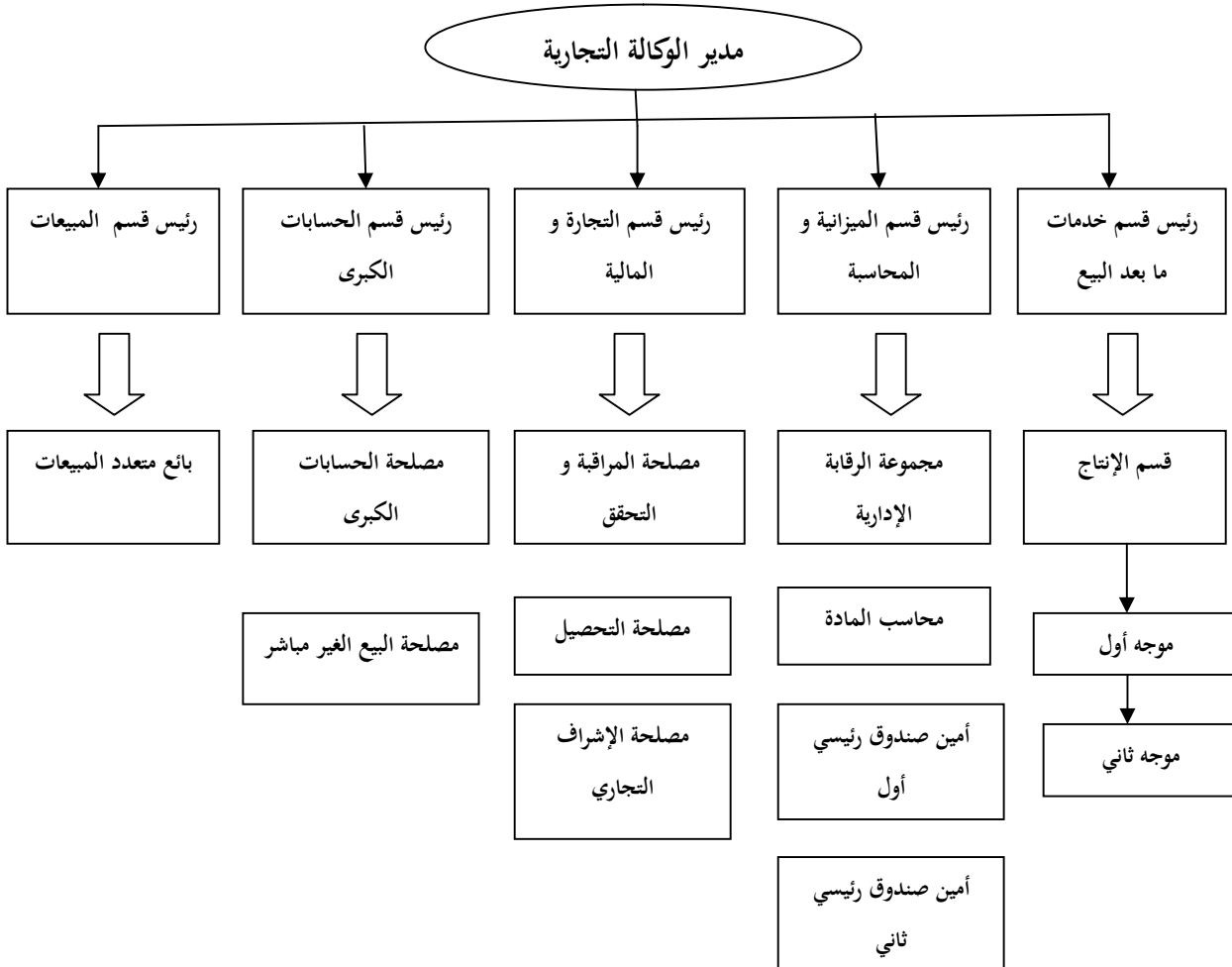
3- التحسين المستمر للعمليات: ويقصد به تلك الفلسفة التي تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للعميل، وبشكل مستمر لضمان توافرها مع حاجات ورغبات العميل، وأن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس. ولهذا الهدف أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات؛
- تحقيق الأداء المتميز للوكالة من خلال تقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للعميل من حيث الجودة والوقت والتكلفة المطلوبة؛
- خلق مناخ عمل ملائم تسوده العلاقات الجيدة بين الإدارة العليا والعاملين في الوكالة، من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد وحل المشاكل التي تواجه عملهم.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية

أولاً: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية إتصالات الجزائر بغرداية

الشكل رقم (02-II) يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية إتصالات الجزائر بغرداية



المصدر: وثائق خاصة بالوكالة التجارية

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة:

أ: مهام الأقسام الموجودة بالوكالة

- قسم متعدد المبيعات: هو الواجهة الأمامية للوكالة التجارية، حيث يعنى ببيع مختلف منتجات الشركة البطاقات،4G,DSL, .... , تتمثل في مهامه فيمايلي:
- هو الواجهة الزجاجية لاتصالات الجزائر، حيث يضمن الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل؛
- يتم فيه استقبال الزبائن وتعريفهم بمختلف منتجات الوكالة ومختلف الخدمات الجديدة سواء قام بذلك موظفو المبيعات، أو عن طريق ملصقات حائطية، أو توزيع وثائق للزبائن؛
- يتم فيه تلقي طلبات الزبائن ومتابعة الفواتير الجارية وتقديم الشروح حول الفواتير، وكذلك تحرير نسخ الفواتير المفصلة؛
- بيع بطاقات الدفع المسبق؛
- يقوم الزبون بدفع حقوق الفواتير في صندوق خاص موجود بالوكالة التجارية؛

قسم الحسابات الكبرى:

هو قسم جديد بالمؤسسة تم تخصيصه لتسيير ملفات الحسابات الكبرى و الفاتورات الخاصة بالشركات العمومية و الخاصة و محلات خدمات الهاتف...

قسم التجارة و المالية: تتمثل مهامه فيمايلي:

- معالجة الطلبات الخطية (المكتوبة باليد).
- متابعة تطور الطلبات و ضمان جودة الخدمة.
- معالجة المشاكل التجارية التي على مستوى نظام الإعلام الآلي.
- تحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن؛
- إدخال كل المعلومات في نظام (GAI) ؛

قسم الميزانية و المحاسبة: تتمثل مهامه فيمايلي:

- مراقبة حسابات الوكالة التجارية ؛
- مراقبة صندوق شباك الدفع ؛



- معالجة الشيكات ؛

- متابعة رقم أعمال الوكالة التجارية.

قسم خدمات ما بعد البيع: هو أيضا من الأقسام الجديدة بالمؤسسة ، مهمته تقديم خدمات بعد البيع مثل إعادة تركيب، إصلاح المبيعات في حالة وجود خلل بها، وإصلاح الخلل الموجود بالمنتجات المباعة، وكل ما يتعلق بما بعد البيع.

### ب:وظائف المصالح الموجودة في المؤسسة :

- مصلحة الزبون : هي أول مصلحة تبدأ بالمهمة لأن علاقة الزبائن تبدأ من هذا الباب يقوم المسؤول بهذه المصلحة بأخذ المعلومات الشخصية للزبون ( اسمه , لقبه , عنوانه ) مقدمة في طلب خطي مع نسخة من بطاقة التعريف الوطنية اذ يحول الطلب تحت رقم سري يسلم رقم الطلب للمديرية العامة بالعاصمة تقدم بدورها رقم الزبون ,وبناء على هذا الرقم تملأ الاستمارة بالبيانات الرسمية للزبون وهذه العملية تكون بواسطة نظام GAIA و BILING الأول أساسي في مرونة وديناميكية العمل وهو خاص بخدمات الهاتف أما الثاني له نفس الخاصية لكنه مختص في خطوط الانترنت وهذان النظامان وطنيان وليس محليان وهذه الميزة تسهل عملية لإحصاء مختلف الفواتير و تكشف الأخطاء الإدارية وكذلك تمنع التلاعب خاصة بالفواتير و خطوط الهاتف و الانترنت.

- المصلحة التجارية : تقوم بدورها على تسجيل الفواتير المسددة منها زيادة على ذلك تقوم بإحصاء ما تم اقتنائه من وسائل كمستلزمات الانترنت و ما بيع منها وهذه الإجراءات يومية كما لها دور ثاني و المتمثل في إعطاء أرقام جديدة و تصحيح الأخطاء المرتكبة من جميع المصالح و تقوم هذه المصلحة بالتعاون مع مصلحة المحاسبة و مصلحة الزبائن .

- مصلحة المالية: تقوم بعملية المعالجة و التي تتأكد من عملية إدراج حقوق الطابع و الرسوم و حقوق

الاشتراك في الفاتورة إن وجدت أم لا.

- مصلحة المحاسبة: تقع على عاتقها المهمة الصعبة فبعد أن تحول إليها الفواتير مباشرة تسهر على سلامة

الحساب الجاري للمؤسسة و مراقبة الصندوق و إحصاء كلما اقتني و ما بيع مع تسجيل الزبائن يوميا و إعادة النظر في الحسابات التي تمت بالأقسام الأخرى.

ج: طريقة الاتصال الموجودة في المؤسسة "Actel" و الوكالة التجارية

الاتصال الداخلي في المؤسسة :

- عقد الاجتماعات و الاتصال بين العمال و مسؤوليهم : تنعقد الاجتماعات بين المدير و جميع العمال حسب موضوع الاجتماع, حيث تقوم سكرتيرة المدير بإعلام رؤساء الأقسام الذين هم بدورهم يقومون بإعلام العمال أو عن طريق تعليق الإعلان على لوحة الإعلانات وتكون هذه الاجتماعات دورية، أسبوعية, شهرية ...). وفي بعض الأحيان تكون طارئة على حسب الضرورة .
- أنواع الاتصال السائدة داخل المؤسسة ( أفقي, عمودي ) : يكون الاتصال الداخلي بشكل عمودي من المديرية الإقليمية إلى المديرية الولائية إلى رؤساء الأقسام وصولا إلى آخر عون بالوكالة أما القرار داخل الوكالة فهو من مسؤوليات المدير حيث يقوم بتوزيع القرارات بين أقسام الوكالة وهذا ليس الشكل الوحيد فهناك قرارات أخرى تنتهج الشكل الأفقي وتكون بين الأقسام فيما بينها .
- وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل بين العمال : ان الاتصال بين العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر يكون بعدة وسائل فمن المديرية العامة إلى الإقليمية إلى الولائية إلى الوكالة يكون عن طريق الهاتف، الفاكس، الانترنت و الاتصال المباشر .
- الاتصال بين الموظفين و الإدارة أثناء الأزمة : بما أن المؤسسة هي موقع عمل يضمن للمستخدم الممارسة الحرة للحق النقابي في ظل الاحترام الصارم للأحكام القانونية فالممثل النقابي هو عامل يتم اختياره من طرف العمال الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات و حماية حقوق هؤلاء العمال و تمثيلهم أما المؤسسة في حالة تعرضهم للمشاكل أو المعوقات و يشارك أيضا في مختلف التظاهرات المحلية و الوطنية.

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

### المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي ، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية-بغرداية كحالة للمؤسسات التجارية و الخدمية، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية-بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالاتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 43 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 50 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2016، إذ تم استرجاع 46 استبيان، حيث تم استبعاد 4 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 43 استبيان، أي ما نسبته 86% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (II-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	50	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	46	92%
عدد الإستثمارات الغير مسترجعة	04	02%
عدد الاستثمارات الملغاة	03	06%
عدد الاستثمارات المقبولة	43	86%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (46) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (92%) من العدد الموزع والبالغ (50) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (3) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (43) بنسبة (86%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (04)، أي ما نسبته (02%) من أفراد عينة الدراسة. -يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية-بغرداية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات

التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مَرَّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين\* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**الجزء الثاني:** يوضح أبعاد تمكين العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (23) فقرة. إذ يحتوي على (04) أبعاد لتمكين العاملين، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (06) فقرات للمشاركة بالمعلومات و(05) فقرات متعلقة بالاستقلالية وحرية التصرف، (06) فقرات متعلقة بتفويض السلطة و (06) فقرات لتحفيز العاملين.

**الجزء الثالث:** متعلق بالأداء الوظيفي و يتكون من 09 فقرات.

\* مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

الجدول رقم (II-02): يوضح مضمون الإستبيان

رقم الفقرات	البعد
(06-01)	الشاركة في المعلومات
(11-07)	الإستقلالية و حرية التصرف
(17-12)	تفويض السلطة
(23-18)	تحفيز العاملين
(32-24)	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الإستبيان (أنظر الملحق رقم 02)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير الوكالة و بعض المسؤولين بما بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (II-03).

الجدول رقم (II-03): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تمكين العاملين	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي و سالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

- إختبار **t-test** لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.

◆ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ( Likert ) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (04-II) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04-II) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (05-II) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$3 = \text{حيث أن عدد المستويات} = \frac{4 - 1}{3} = 1,33$$



وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفضاً.

### الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير\* ، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

**ثبات أداة الدراسة:** يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ-اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

\* أنظر الملحق رقم 01

الجدول رقم (06-II): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المشاركة بالمعلومات	06	0.673
الإستقلالية و حرية التصرف	5	0.693
تفويض السلطة	6	0.705
تحفيز العاملين	6	0.838
تمكين العاملين	23	0.894
الأداء الوظيفي	9	0.703
جميع الفقرات	32	0.913

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03- أ)

من خلال الجدول رقم (06-II) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.913) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0,673 إلى 0,838) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (07-II) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد المشاركة بالمعلومات	0,725**	0.00
بعد الإستقلالية و حرية التصرف	0,786**	0.00
بعد تفويض السلطة	0,927**	0.00
بعد تحفيز العاملين	0,927**	0.00
محور تمكين العاملين	0,994**	0.00
محور الأداء الوظيفي	0,844**	0.00

جميع الفقرات

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03- ب)

من خلال الجدول رقم (07-II) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " تمكين العاملين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,725) وهي درجة مرتفعة. حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " المشاركة بالمعلومات " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,725) وهي درجة مرتفعة. كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " الاستقلالية و حرية التصرف " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,786) وهي درجة مرتفعة أيضا. أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " تفويض السلطة " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,927) وهي أيضا درجة مرتفعة. أما معامل الارتباط بين البعد الرابع " تحفيز العاملين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,994) وهي أيضا درجة مرتفعة. أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الأداء الوظيفي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0,844 وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (08-II) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محاور تمكين العاملين	23	0,540	0,932
الثاني	عبارات محور الأداء الوظيفي	09	0,645	0,800
	جميع الفقرات	32	0,569	0,903

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03- ج)

من خلال الجدول رقم (08-II) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0,540)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,932) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,645)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,800) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0,05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها\*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

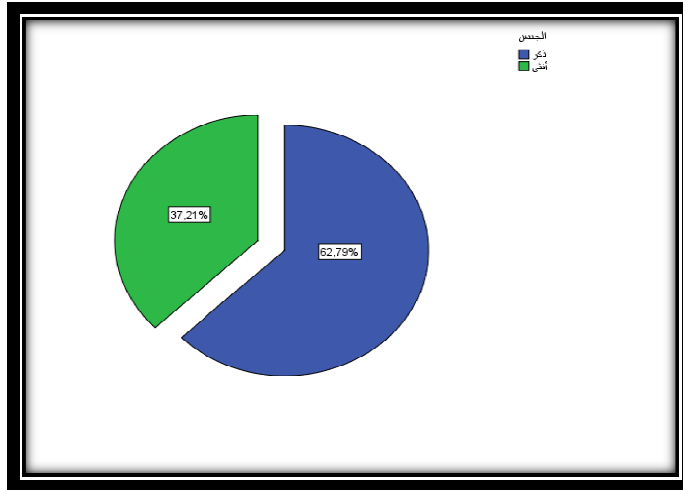
1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09-II) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
62,8	27	ذكر
37,2	16	أنثى
100,0	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS، (أنظر الملحق رقم 03- ر)

الشكل رقم (02-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

\*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

حسب الجدول رقم (09-II) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (62,8%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (37,2%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات التجارية و الخدمية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي و تمكنه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

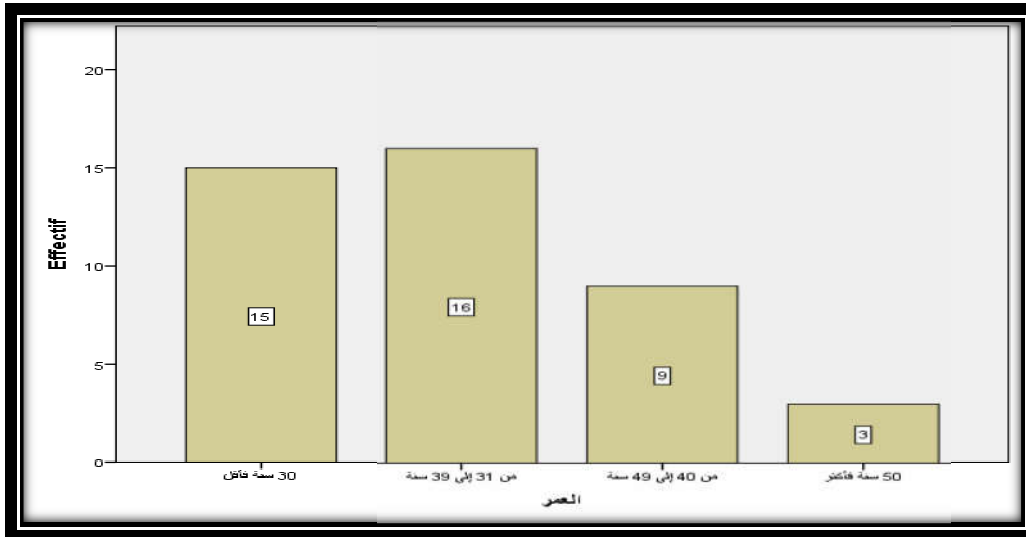
02- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10-II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
30 سنة فأقل	15	34,9 %
من 31 إلى 39 سنة	16	37,2 %
من 40 إلى 49 سنة	9	20,9 %
50 سنة فأكثر	3	7,0 %
المجموع	43	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).

الشكل رقم (03-II): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10-II) أن هناك (16) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (31-39) سنة أي ما نسبته (37,2%)، نجد أيضا (15) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30) سنة فأقل بنسبة (34,9%)، في حين نجد (9) أفراد من الفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة قدرت ب(20,9%) بينما نجد (3) أفراد من الفئة العمرية (30) سنة فأكثر بنسبة (7,0%)، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة " تجارية خدمية " كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات بالمؤسسة و سهولة الإستعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات.

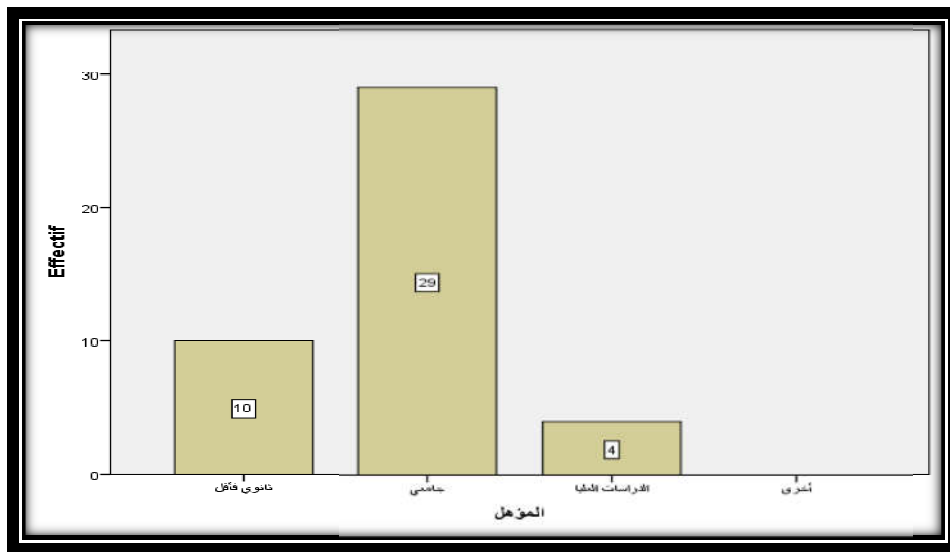
### 03- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (11-II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
ثانوي فأقل	10	23,3 %
جامعي	29	67,4 %
الدراسات العليا	4	9,3 %
المجموع	43	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11-II) أن (29) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته (67,4%)، وتليه فئة ثانوي فأقل ب(10) أفراد أي ما نسبته (23,3%)، بينما حلت في المركز الأخير فئة الدراسات العليا بتعداد (04) أفراد أي ما نسبته (09,3%)، وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للإستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

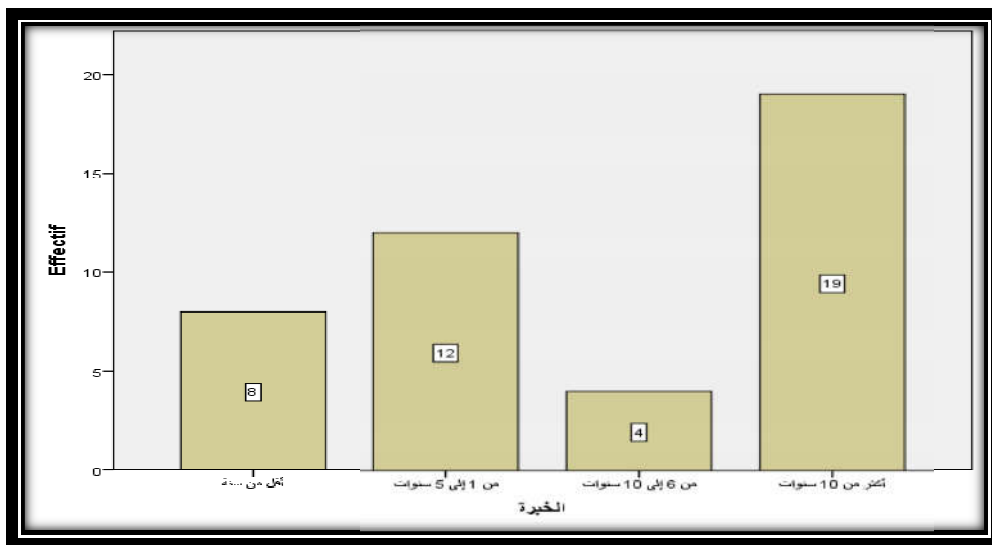
#### 04- توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية: وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم(12-II) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	البيان
18,6 %	8	أقل من سنة
27,9 %	12	من 1 إلى 5 سنوات
9,3 %	4	من 6 إلى 10 سنوات
44,2 %	19	أكثر من 10 سنوات
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).

الشكل رقم (06-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-12) أن (19) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من (10) سنوات فأكثر، أي ما نسبته (44,2%)، وتليها (12) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (01-05) سنة بنسبة بلغت (27,9%)، ثم تليها (8) أفراد من أصحاب الخبرة التي تعدادها أقل من سنة بنسبة (18,6%) وآخر نسبة كانت بمقدار (9,3%) لـ (4) أفراد من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (6-10) سنوات، وهذا يدل على وجود خبرة لسنوات لدى موظفي المؤسسة.

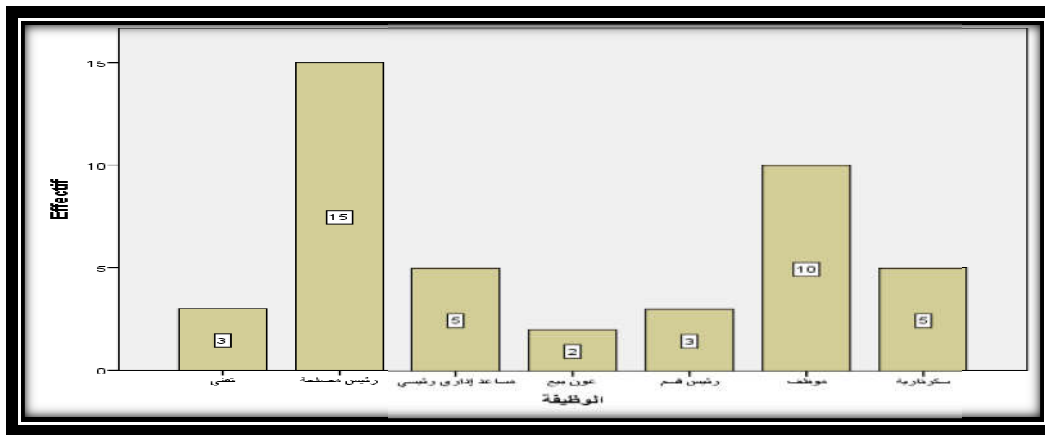
#### 5- توزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي: وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم (II-13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
تقني	3	7,0 %
رئيس مصلحة	15	34,9 %
مساعد إداري رئيسي	5	11,6 %
عون بيع	2	4,7 %
رئيس قسم	3	7,0 %
موظف	10	23,3 %
سكرتارية	5	11,6 %
المجموع	43	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).

#### الشكل رقم (II-07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج جدول SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).

من خلال الجدول رقم (II-13) نلاحظ أن النسبة الأكبر حاز عليها كل من رئيس مصلحة بنسبة 34,9% ، يليه الموظف بنسبة (23,3%)، فيما بلغت نسبة السكرتارية و الموظف (11,6%)، بينما التقني و رئيس القسم فبلغ (07,0%)، أما عون البيع فبلغت نسبته (4,7%) فقط وهذا يفسر تعدد المصالح بالمؤسسة. من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، الجنس،العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي ، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق تمكين العاملين من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي.

### أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين

قصد التعرف على مستوى تحقق تمكين العاملين من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 4 أبعاد (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية و حرية التصرف، تفويض السلطة، تحفيز العاملين) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ما مستوى تحقق تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية-بغرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-14) يوضح تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
02	متوسط	0,59299	3,5388	المشاركة بالمعلومات
01	مرتفع	0,63452	3,6977	الاستقلالية و حرية التصرف
03	متوسط	0,80180	3,4380	تفويض السلطة
03	متوسط	0,80180	3,4380	تحفيز العاملين
/	متوسط	0,60726	3,5281	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول ممارسات تمكين العاملين المتمثلة أبعاده في: (المشاركة بالمعلومات، الإستقلالية و حرية التصرف، تفويض السلطة، تحفيز العاملين) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين ككل (3,5281)، و الانحراف المعياري (0,60726)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "الاستقلالية و حرية التصرف" بمتوسط حسابي (3,6977) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "تفويض السلطة و تحفيز العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,4380)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

#### البعد الأول: المشاركة في المعلومات

للتعرف على مستوى توافر المعلومات والمشاركة بها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، تم إقتراح 06 فقرات من (01-06) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (II-15) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المشاركة بالمعلومات" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	متوسط	0,99723	3,6512	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.	01
4	متوسط	0,82728	3,4884	الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.	02
2	متوسط	0,81717	3,6279	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حالياً بتوحيد الرؤية ووضوح الأهداف.	03
6	متوسط	1,02407	3,3721	توجد قنوات اتصال عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.	04
3	متوسط	1,07215	3,6047	تتوفر المؤسسة على وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات.	05
5	متوسط	1,00882	3,4884	تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم.	06
/	متوسط	0,59299	3,5388	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "المشاركة بالمعلومات" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): "أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,6512)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حالياً بتوحيد الرؤية ووضوح الأهداف" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,74)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): "تتوفر المؤسسة على وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,6047)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (02): "الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم" بمتوسط حسابي بلغ (3,4884) و إنحراف معياري (0,82728)، أما الفقرة (06) "تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3,4884) و إنحراف معياري (1,00882)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (04): "توجد قنوات اتصال عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات" بمتوسط حسابي

(3,3721)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب تداول المعلومات و المشاركة بها قد جاء متوسطا بنسبة (3,5388) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك نوعا ما، ويشكل كاف الآليات التي تشجع على تداول المعلومات و نشرها و مشاركتها رغم أهمية هذا البعد كعامل معزز للشعور بالتمكن. والتالي فإن مستوى تحقق المشاركة بالمعلومات جاء متوسطا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

### البعد الثاني: الاستقلالية و حرية التصرف

بقصد التعرف على مدى توفر استقلالية العاملين بالمؤسسة و حريتهم في التصرف، تم صياغة 5 فقرات (07-11) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستقلالية و حرية التصرف" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	أناقش أفكارِي مع الزملاء والمسؤولين بجرية	3,6744	,993330	مرتفع	2
08	تحرص الإدارة على إطلاع العاملين بين الحين و الآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية	3,5349	,908920	متوسط	5
09	أسهم في تقديم مقترحات و آراء لتحسين العمل دون تردد أو خوف	3,5814	,823250	متوسط	4
10	أعرف حدود تصرفاتي و أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين	4,0930	,921020	مرتفع	1
11	أتصرف بجرية لاقتناص الفرصة التي تخدم الشركة	3,6047	1,07215	متوسط	3
	المعدل العام	3,6977	,634520	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بعدد "الاستقلالية و حرية التصرف" حيث ساهمت الفقرة (10): "أعرف حدود تصرفاتي و أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين" في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4,0930)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (07): "أناقش أفكارِي مع الزملاء والمسؤولين بجرية" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,6744)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(11): "أتصرف بجرية لاقتناص الفرصة التي تخدم

الشركة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,6047)، أما الفقرة (09) " أسهم في تقديم مقترحات و آراء لتحسين العمل دون تردد أو خوف " فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3,5814)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (08): " تحرص الإدارة على إطلاع العاملين بين الحين و الآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية " بمتوسط حسابي (3,5349)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر الاستقلالية و حرية التصرف في المؤسسة المدروسة قد جاء مرتفعا بنسبة (3,6977) لجميع الفقرات ما يدل على أن الاستقلالية تعزز التمكين بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وتمنحهم حرية التصرف وذلك لأهمية هذا البعد كعامل معزز للشعور بالتمكين. و بالتالي فإن مستوى تحقق بعد الاستقلالية وحرية التصرف بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعا نسبيا وذلك من وجهة أفراد عينة الدراسة.

### البعد الثالث: تفويض السلطة

بغرض التعرف على مدى تخلي المسؤولين عن بعض صلاحياتهم وتفويض السلطة للقيام بمهامه الصلاحيات لبعض رؤوسهم، تم صياغة 06 فقرات (12-17) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "تفويض السلطة" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	متوسط	1,11915	3,4419	يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه	12
3	متوسط	0,82325	3,5814	تثق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه	13
4	متوسط	0,87919	3,5814	تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية	14
2	متوسط	0,95468	3,6047	يتم تفويض الموظف بناء على الأنظمة المتبعة في المؤسسة	15
6	متوسط	1,09007	3,0465	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إليّ خلال فترة التفويض	16
1	متوسط	1,04707	3,6279	يثق الرؤساء بالموظفين ويحملونهم المسؤولية	17
/	متوسط	0,80180	3,4380	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعء "المشاركة بالمعلومات" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (17): "يثق الرؤساء بالموظفين ويحملونهم المسؤولية" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,6279) وهذا ما يدل على وجود ممارسة تفويض السلطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15): "يتم تفويض الموظف بناء على الأنظمة المتبعة في المؤسسة" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,6047)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرتين رقم(13): "تثق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه" ثم تليها الفقرة رقم (14) " تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية" بمتوسطات حسابية (3,5814)، وجاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة الفقرة (12): " يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه" بمتوسط حسابي (3,4419)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة(16): "لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إليّ خلال فترة التفويض" بمتوسط حسابي (3,0465)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة تتوفر هذه الممارسة بالمؤسسة قد جاء متوسطا بنسبة (3,4380) لجميع الفقرات ما يدل على مدى محدودية منح الصلاحيات والخوف لدى بعض المسؤولين من إعطاء صلاحيات واسعة للمرؤوسين رغم أهمية هذا البعد كعامل معزز و مساهم في تحقيق التمكين.

#### البعد الرابع: تحفيز العاملين

بغرض معرفة مدى توافر أنظمة لتحفيز العاملين و المكافآت بالمؤسسة محل الدراسة و مدى تبني إدارة المؤسسة أيضا لكل ما من شأنه أن يرفع من معنويات الموظفين ويشجع على تحسين الأداء، قد تم صياغة 06 فقرات من(18-23)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-18) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "تحفيز العاملين" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
18	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	3,1860	1,23935	متوسط	6
19	يشعري المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة	3,6279	0,92642	متوسط	2
20	تتوقع الإدارة مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	3,8140	0,93238	مرتفع	1
21	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم من الإدارة	3,2093	1,08140	متوسط	5
22	يشجع المدير الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	3,5116	1,07730	متوسط	3
23	يقوم المدير بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر	3,2791	1,18172	متوسط	4
	المعدل العام	3,4380	0,80180	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "تحفيز العاملين" حيث جاءت الفقرة (20): "تتوقع الإدارة مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار" في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3,8140) وهي درجة مرتفعة عن البقية وتدل على تحفيز الإدارة للعاملين من خلال ثقتها في قدرات العاملين وهذا ما يشجعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق توقعات الإدارة بهم، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19): "يشعري المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,6279)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (22): "يشجع المدير الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,5116)، أما الفقرة (23) "يقوم المدير بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر" فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3,2791)، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (21): "تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم من الإدارة"، بمتوسط حسابي (3,2093) وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (18): "نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع" بمتوسط حسابي (3,1860)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر التحفيز في المؤسسة المدروسة لديه مستوى متوسط بنسبة (3,4380) لجميع الفقرات ما يدل



على أن المؤسسة تتبنى نظام الحوافز بدرجة متوسطة وهي مقبولة نسبياً والذي يعمل على تحفيز الموظفين على التطوير المستمر في الأداء، نظراً لمل لهذا العنصر من أهمية في تكوين مفهوم التمكين لدى عينة الدراسة.

## 2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

قصد التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: " ما مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-19) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يقوم المدير بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر	4,2326	0,52722	مرتفع	1
02	أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملتي	4,0465	0,65296	مرتفع	2
03	أرغب بالبحث والتقصي عن الأفكار الجديدة في مجال مهنتي	3,9070	0,68362	مرتفع	3
04	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي بغرض تحسين أدائي	3,4651	0,95988	متوسط	7
05	متطلبات أداء العمل متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي للواجبات المطلوبة مني	3,5581	1,05339	متوسط	5
06	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل الأساسي	3,1163	1,11717	متوسط	9
07	أتلقي عبارات الشكر من مسؤولي المباشر في حال إنجاز العمل بسرعة	3,4419	1,03054	متوسط	8
08	أقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل	3,6512	0,99723	متوسط	4
09	تتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع المسؤولين و الزملاء	3,4651	0,93475	متوسط	6
	المعدل العام	3,6537	0,49287	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3,6537)، و الانحراف المعياري له قدر ب (0,49287)، حيث أن الفقرات (03,02,01) كان مستوى توافرها مرتفعا، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطا، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، وكان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (01): "يقوم المدير بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر" محتلة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته (4,2326)، و إنحراف معياري قيمته (0,52722) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم(06): "لدي القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل الأساسي" بمتوسط حسابي (3,1163) و انحراف معياري قيمته (1,11717)، وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة جاء متوسطا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (II-20) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	0,60726	3,5281	تمكين العاملين
01	0,49287	3,6537	الأداء الوظيفي
/	0,56608	3,5532	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للأداء الوظيفي بلغت نسبته (3,6537) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لتمكين العاملين الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3,5281).

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بتمكين العاملين و الأداء الوظيفي، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

- الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مستوى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية-بغرداية-لممارسات تمكين العاملين و بين الأداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

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

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور تمكين العاملين و الأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-21) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:تمكين العاملين		المتغير
تمكين العاملين	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
0,994**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
43	العدد	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ب).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,994) عند مستوى الدلالة

المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير لممارسات تمكين العاملين في الأداء الوظيفي:

للتحقق من أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-22) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R <sup>2</sup>	R	
**0,000	63,73	42-1	0,78	0,63	0,31	0,60	0,78	المتغير المستقل

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ش).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور تمكين العاملين يؤثر معنوياً على الأداء الوظيفي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) R<sup>2</sup> (0,60) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن محور تمكين العاملين يفسر ما نسبته 60% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور التمكين له أهمية كبيرة نسبياً في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0,78)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,78) في الأداء الوظيفي، أي أن هناك علاقة طردية، ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (63,73)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. و بناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد.

- و بغرض بيان اثر أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية و حرية التصرف، تفويض السلطة، تحفيز العاملين) في الأداء الوظيفي تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعيد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (23-II) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

أبعاد تمكين العاملين	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub> (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المشاركة في المعلومات	0,48	1,94	0,580	0,40653	0,336	0,580	4,554	0,000
الاستقلالية و حرية التصرف	0,53	1,679	0,688	0,36219	0,473	0,688	6,064	0,000
تفويض السلطة	0,42	2,184	0,695	0,35855	0,471	0,695	6,194	0,000
تحفيز العاملين	0,42	2,184	0,695	0,35855	0,471	0,695	6,194	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ز).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (23-II) أثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.688, 0.580, 0.695, 0.695) على التوالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2$  فقد بلغ (0.336, 0.473, 0.471, 0.471) على التوالي أي أن بعد المشاركة بالمعلومات يفسر ما نسبته (33,6%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد الاستقلالية وحرية التصرف يفسر ما نسبته (47,3%)، وكل من بعد تفويض السلطة و تحفيز العاملين يفسران ما نسبته (47,1%)، وبالتالي فإن بعد الاستقلالية و حرية التصرف له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى في الأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0.580, 0.688, 0.695, 0.695) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد تمكين العاملين سيؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي، كما أن قيم T المحسوبة هي (4,554, 6,064, 6,194, 6,194)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). و بالتالي فإن تمكين العاملين بأبعاده المختلفة يؤثر في الأداء الوظيفي.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد المشاركة بالمعلومات و الأداء الوظيفي". في حين نجد أنّ معلمة انحدار بعد المشاركة بالمعلومات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (23-II) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد المشاركة بالمعلومات يؤثر في الأداء الوظيفي، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.94+0.48x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي

X: تمثل بعد المشاركة بالمعلومات

ونقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الاستقلالية و حرية التصرف و الأداء الوظيفي". إذ أنّ معلمة انحدار بعد الاستقلالية و حرية التصرف جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (23-II) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الاستقلالية و حرية التصرف يؤثر في الأداء الوظيفي، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.67+0.53x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي

X: تمثل بعد الاستقلالية و حرية التصرف

و يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد تفويض السلطة و الأداء الوظيفي". إذ أنّ معلمة انحدار بعد تفويض السلطة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (23-II) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تفويض السلطة يؤثر في الأداء الوظيفي، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.18+0.42x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي

X: تمثل بعد تفويض السلطة

وقبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد تحفيز العاملين و الأداء الوظيفي". إذ أنّ معلمة انحدار بعد تحفيز العاملين جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (23-II) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تحفيز العاملين يؤثر في الأداء الوظيفي، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.18+0.42x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي

X: تمثل بعد تحفيز العاملين

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى ممارسات تمكين العاملين، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس. و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24-II) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى ممارسات تمكين العاملين

Test t			Test de leven's sur l'égalité des variances					
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
0,664	0,437	$h_0: \bar{\chi}_d^2 = \bar{\chi}_{أنثى}^2$	0,436	0,619	$h_0: \sigma_d^2 = \sigma_{أنثى}^2$	3,5596	27	ذكر
0,664	0,438	$h_1: \bar{\chi}_d^2 \neq \bar{\chi}_{أنثى}^2$				3,4750	16	أنثى

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد طالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03- و).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F = (0,619)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,436)$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الإختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار Test-T فإن قيمة  $T = (0,439)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $\text{sig} = (0,644)$  بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة  $T = (0,439)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $\text{sig} = (0,644)$  بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0,05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى تمكين العاملين.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (II-25) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" حول مستوى ممارسات تمكين العاملين

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	33,000	39	0,846	0,846	0,671
	-داخل المجموعات	3,000	3	1,000		
	-التباين الكلي	36,000	42			
المؤهل العلمي	-بين المجموعات	12,163	39	0,312	0,936	0,627
	-داخل المجموعات	1,000	3	0,333		
	-التباين الكلي	13,163	42			
الخبرة المهنية	-بين المجموعات	60,116	39	1,541	4,624	0,115
	-داخل المجموعات	1,000	3	0,333		
	-التباين الكلي	61,116	42			
المسمى الوظيفي	-بين المجموعات	176,663	39	4,530	5,436	0,093
	-داخل المجموعات	2,500	3	0,833		
	-التباين الكلي	2,500	42			

دال عندما يكون مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03-هـ).

نلاحظ من الجدول رقم (II-24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية،



المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة F (0,846، 0,936، 4,624، 5,436) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. و بالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية.

**6-الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

وللتحقق من صحة الفرضي تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الأداء الوظيفي، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

**-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة:** تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-26) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الأداء الوظيفي

Test t			Test de levene sur l'égalité des variances			المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
Sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات			
0,356	0,933	$h_0: \bar{\chi}_d^2 = \bar{\chi}_{انثى}^2$	0,287	1,165	$h_0: \sigma_d^2 = \sigma_{انثى}^2$	3,7078	27	ذكر
0,335	0,977	$h_1: \bar{\chi}_d^2 \neq \bar{\chi}_{انثى}^2$			$h_1: \sigma_d^2 \neq \sigma_{انثى}^2$	3,5625	16	أنثى

دال عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03-و).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F = (1,165)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,287)$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  ، بالتالي نقبل

الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة  $T = (0,933)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,356)$  بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة  $T = (0,977)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,335)$  بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0,05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول الأداء الوظيفي.

### -نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (II-27) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية،

المسمى الوظيفي" حول مستوى الأداء الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	7,283	16	0,455	0,412	0,966
	-داخل المجموعات	28,717	26	1,104		
	-التباين الكلي	36,000	42			
المؤهل العلمي	-بين المجموعات	5,196	16	0,325	1,060	0,435
	-داخل المجموعات	7,967	26	0,306		
	-التباين الكلي	13,163	42			
الخبرة المهنية	-بين المجموعات	19,833	16	1,240	0,781	0,692
	-داخل المجموعات	41,283	26	1,588		
	-التباين الكلي	61,116	42			
المسمى الوظيفي	-بين المجموعات	64,279	16	4,017	0,909	0,568
	-داخل المجموعات	114,883	26	4,419		
	-التباين الكلي	179,163	42			

دال عندما يكون مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-هـ).

نلاحظ من الجدول رقم (II-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من " العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة F (0,412، 1,060، 0,781، 0,909) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير تمكين العاملين في الأداء الوظيفي . حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- غرداية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج، ثم بعدها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد التمكين على الأداء الوظيفي، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة "تمكين العاملين، الأداء الوظيفي" باستخدام اختبار العينات المستقلة "T-Test" والذي يوضح يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، حيث أن هذا الاختبار يجرى على العينات المستقلة التي ليست لها علاقة ببعضها البعض أي أنها ليس لها ارتباط ببعضها مثل الجنس "الذكر و الأنثى" وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الخاتمة

## الخاتمة

يعتبر المورد البشري عنصر مهم بشكل كبير في العملية التنظيمية والإنتاجية للمؤسسات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية، وحلا للعديد من المشاكل والضعفوات التي تواجه المؤسسة، كونه عنصر ديناميكي، و محرك أساسي للرقى في عالم التآلق و التميز والنجاح، وبذلك فهو مورد إستراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، و يحقق لها إستمراريتها، وهذا ما يبرز أهمية تمكين العاملين، الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تساعد المؤسسة على زيادة معدلات الأداء، وتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية . فتمكين العاملين إحدى المداخل الهامة لتحسين الأداء الوظيفي للعامل، و بالتالي تحسين أداء المؤسسة في حالة توفر البيئة و المناخ المناسب لتطبيقه بصورة صحيحة، لأن كيفية وضعه حيز التطبيق تعتبر التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات، و ذلك لتشابك عناصره و تداخل أبعاده، فنجاحه يعتمد نوع من التميز في بيئة المؤسسة و أسلوبها في تطبيقه.وعلى غرار ما سبق ، تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### -النتائج:

- 01-أفصح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين وبمستوى متوسط ، إذ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين لا تقل عن 3 . والذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ(3,5281) إذ كان يعد بعد "الاستقلالية و حرية التصرف " الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير و بمستوى مرتفع نسبيا، إذ حصل على متوسط حسابي قدره(3,6977)،ثم تليه الأبعاد الأخرى حيث أنها تمارس بدرجة متوسطة.
- 02-أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات الباحثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة ، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3,6537) . إذ كان يعد تشجيع المدير لمروؤسيه على تحمل مسؤوليات الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4,2326) .
- 03-أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي . وهذا يعني بان تبني ممارسات تمكين العاملين تساهم في تعزيز وتنمية أداء العاملين بالمؤسسة.
- 04- توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي لممارسات تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي ، وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن تمكين العاملين وما له من أثر على الأداء الوظيفي .

- 05-توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين الاستقلالية وحرية التصرف، و الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أي كلما زادت ممارسة الاستقلالية و حرية التصرف زاد الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- 06-توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة"الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " و مستوى تمكين العاملين.
- 07- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة"الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " و مستوى الأداء الوظيفي.

### التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تدخل ضمن تحسين الآليات الجيدة لمساعدة المؤسسة على الرقي إلى التميز، نوجزها في النقاط التالية:
- 01-تعزيز ممارسات تمكين العاملين و ذلك بتشجيع نظام المكافآت و الحوافز بناء على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء .
- 02-تحفيز العاملين على التعلم و التطوير الذاتي ، وتكثيف وترقية العمليات التكوينية للمرؤوسين على تحمل المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم ، وتصميم البرامج التدريبية ذات الصبغة الإبداعية و الابتكارية التي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية.
- 03- تعزيز وتوفير الآليات التي تشجع على تداول المعلومات و نشرها و مداولتها.
- 04- تعزيز الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بالمؤسسة وذلك لتعزيز التمكين.
- 05- تعزيز الفرص للعاملين لتحمل المسؤوليات و المناصب والمهام المخولة لهم وذلك عن طريق تفويض السلطة.
- 06- افتعال أزمات صورية و مطالبة الموظفين بحلها من أجل اختبار قدرة الممكّنين منهم على التصرف في المواقف الطارئة.
- 07-تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين عن طريق وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين و العمل على تدريبهم، و إنشاء إدارة خاضعة للإبداع لتطبيق الأفكار الإبداعية.
- 08-ضرورة الاستفادة من نتائج تقويم الأداء في الأنشطة والعمليات الداخلية للشركة مثل: دوران العمل، النقل، التعيين، الاستقطاب، الاحتياجات التدريبية، ومنح الحوافز والعلاوات.

09- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، من خلال منح الدرجات و الترتيبات الوظيفية بصورة موضوعية وعادلة و في الوقت المناسب لها.

### أفاق الدراسة:

هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيط من مفهوم تمكين العاملين و الأداء الوظيفي ، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- 01- الرقابة الإستراتيجية و أثرها على فعالية الأداء الوظيفي، في ظل تحفيز فرق العمل؛
- 02- أثر التمكين على قيادة التغيير في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- 03- الاتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الممكنة؛
- 04- دور القيادة الإدارية في تفعيل التمكين ، و أثر ذلك على الريادة و الإبداع الإداري؛

وأخيراً، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققاً للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة، ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد وأن يلازمه النقص، و هو يحتاج إلى تويب و توجيه فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي و الشيطان، والكمال لله.



# قائمة المراجع

# المراجع

## المراجع العربية

### الكتب:

- القرآن الكريم
- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدر للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- الشريف محمد، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
- جعفر أبو القاسم أحمد، "السلوك التنظيمي والأداء"، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 1991.
- خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، الأردن: مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.
- رامي جمال أندراوس و عادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الأردن، عالم الكتب الحديث، ط1، 2008.
- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003.
- سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء"، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2009.
- صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001.
- عادل البغدادي و رافد الحدراوي، "الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي"، دار الصفاء للطباعة و النشر، ط1، عمان، 2013.
- عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011.
- عبد الحميد المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، ط1، القاهرة، 2007.
- عماد علي مهيترات، "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر، "إدارة منظمات المجتمع المدني"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
- يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.

### المجلات:

- العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد 2012، 10.
- باسم عبد المحسن، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، معهد الإدارة-الرصافة، 2012، العدد 31.
- عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2011.
- معمر عقيل عبيد، "دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015.

### المذكرات:

- أعمر عبد الله أبو عمرة، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في برنامج إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2015.
- البلوي عادل، "التمكين الإداري وعلاقة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
- توفيق عطية، "الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- تلخوخ سعيدة، "التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد يوقرة، بومرداس، 2014.
- حسن مروان عفانه، "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، جامعة كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- خالد محمد الشوابكة، "العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة الجامعة الأردنية، 2008.
- دعاء عبد العزيز الجعبري، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، 2010.

- رزق الله حنان، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة"، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010.
- سمير سمران السلمي، "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد و الإدارة، 2011.
- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم"، دراسة حالة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة الماجستير (غير منشورة)، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- فهد يوسف الدولية، "اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007.
- محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- محمد سامر العجمي، "تمكين العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- محمد سليمان البلوي، "التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا للحصول على الماجستير، جامعة مؤتة، 2008.
- مريم شرع، "أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- كرمية توفيق، "تمكين العاملين"، دراسة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- هبة قندل، "تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

### الملتقيات و المؤتمرات:

- سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين" - إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، الخبر 17-18 أبريل 2005.

## قائمة المراجع:

---

### المراجع الأجنبية:

### **Les Rapports :** التقارير:

- Tea Jan Cho And Sue R , Faerman, An Ingrative Approach To Empowerment(construct definition, measurement,and validation), Public Management Review, Vol.12,Issue.1,2010.
- Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari, The Relationship Between Employee Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi. », University of Nairobi, Kenya, problems of MANAGEMENT in The 21Stcentury Volume 5(83), 2012.

### **Les Dictionnaires :** القواميس:

Dictionary of Human Ressource and Personnel Management, Third edition, (London, 2006), p90

### مواقع الأنترنت:

. أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583>

# قائمة الملاحق

# الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين:

الإمضاء	الجامعة	إسم الأستاذ المحكم
	جامعة غرداية	الأستاذة: بوقليمينة عائشة
	جامعة غرداية	الأستاذة: شرع مريم
	جامعة غرداية	الأستاذة: بهاز لويزة
	جامعة غرداية	الأستاذ: بهاز الجليلي
	جامعة غرداية	الأستاذ: بوخاري عبد الحميد

## الملحق رقم (02): الإستیبيان

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية

### استمارة استبيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة .... السلام عليكم

أرجو التكرم منكم بالإطلاع و تعبئة الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول " تمكين العاملين وأثره في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال إستراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية.

## الملاحق

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة. وإنني على ثقة تامة لأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أنني أؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

الطالبة: بالعربي جمعة

### الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  30 سنة فأقل  31-39 سنة

40-49 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل  جامعي

الدراسات  أخرى

4- الخبرة المهنية :

أقل من سنة  من 1-5 سنوات

من 6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5- المسمى الوظيفي:.....

### الجزء الثاني: تمكين العاملين و الأداء الوظيفي



## الملاحق

تمكين العاملين: هي العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين الصلاحيات والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المهنية مما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون بها.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

أولا : تمكين العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	
					أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.	1	عبارات خاصة بالمشاركة في المعلومات
					الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم.	2	
					تسهم اتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا بتوحيد الرؤية و وضوح الأهداف.	3	
					توجد قنوات اتصال عمودية و أفقية متعددة للحصول على المعلومات .	4	
					تتوفر المؤسسة على وسائل متنوعة و مرنة للحصول على المعلومات.	5	
					تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم.	6	
					أناقش أفكارى مع الزملاء والمسؤولين بحرية.	7	2_ عبارات خاصة بالاستقلالية و حرية التصرف
					تحرص الإدارة على إطلاع العاملين بين الحين و الآخر على المستجدات و المتغيرات البيئية.	8	
					أسهم في تقديم مقترحات وآراء لتحسين العمل دون تردد أو خوف.	9	
					أعرف حدود تصرفاتي و أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين.	10	
					أتصرف بحرية لاقتناص الفرصة التي تخدم الشركة.	11	

## الملاحق

					يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه.	12	3- عبارات خاصة بتفويض السلطة
					تثق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه.	13	
					تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية.	14	
					يتم تفويض الموظف بناء على الأنظمة المتبعة في المؤسسة.	15	
					لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.	16	
					يتقن الرؤساء بالموظفين و يحملونهم المسؤولية.	17	
					نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.	18	4- عبارات خاصة بتحفيز العاملين
					يشعري المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.	19	
					تتوقع الادارة مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	20	
					تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم من الإدارة.	21	
					يشجع المدير الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.	22	
					يقوم المدير بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر.	23	

## ثانيا: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق	موافق	موافق	غير	غير
		بشدة	نوعا	موافق	موافق	موافق
1	أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات و الأنظمة المتعلقة بعلمي.					

## الملاحق

					أرغب بالبحث و التقصي عن الأفكار الجديدة في مجال مهنتي.	2
					أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي	3
					متطلبات اداء العمل متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي للواجبات المطلوبة	4
					لدي القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل	5
					أتلقي عبارات الشكر من مسؤولي المباشر في حال انجاز العمل بسرعة.	6
					أقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.	7
					تتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع المسؤولين و الزملاء.	8
					ظروف العمل جيدة و تساعد على الأداء الفعال.	9

### الملحق رقم (03): نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

#### 3-أ- إختبار ألفا كرومباخ

إختبار الفا كرونباخ للجزء الأول (عبارات خاصة بالمشاركة في المعلومات)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.673	6

إختبار الفا كرونباخ للجزء الثاني (عبارات خاصة بالإستقلالية وحرية التصرف)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.693	5

إختبار الفا كرونباخ للجزء الثالث (عبارات خاصة بتفويض السلطة)

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.705	6

اختبار الفا كرونباخ للجزء الرابع (عبارات خاصة بتحفيز العاملين)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.838	6

اختبار الفا كرونباخ الكلي للمحور الأول (تمكين العاملين)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.894	23

اختبار الفا كرونباخ للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.703	09

اختبار الفا كرونباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.913	32

3-ب-معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient )

Corrélations

	مج1	مج2	مج3	مج4	مج	مج5	المجموع
مج1							
Corrélation de Pearson	1	,538**	,518**	,518**	,727**	,580**	,725**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43	43
مج2							
Corrélation de Pearson	,538**	1	,582**	,582**	,777**	,688**	,786**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43	43
مج3							
Corrélation de Pearson	,518**	,582**	1	1,000**	,939**	,695**	,927**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43	43
مج4							
Corrélation de Pearson	,518**	,582**	1,000**	1	,939**	,695**	,927**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43	43
مج							
Corrélation de Pearson	,727**	,777**	,939**	,939**	1	,780**	,994**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	43	43	43	43	43	43	43
مج5							
Corrélation de Pearson	,580**	,688**	,695**	,695**	,780**	1	,844**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	43	43	43	43	43	43	43
المجموع							
Corrélation de Pearson	,725**	,786**	,927**	,927**	,994**	,844**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	43	43	43	43	43	43	43

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

3-ج: اختبار كولموجروف - سيمرنوف لمعرفة نوع التوزيع (طبيعي أو غير طبيعي)

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	N	Paramètres normaux <sup>a,b</sup>		Différences les plus extrêmes			Z de Kolmogorov -Smirnov	Signification asymptotique (bilatérale)
		Moyenne	Ecart-type	Absolue	Positive	Négative		
مج1	43	3,5388	,59299	,136	,136	-,125	,889	,408
مج2	43	3,6977	,63452	,122	,084	-,122	,801	,542
مج3	43	3,4380	,80180	,101	,062	-,101	,660	,777
مج4	43	3,4380	,80180	,101	,062	-,101	,660	,777
مج	43	3,5281	,60726	,082	,082	-,065	,540	,932
مج5	43	3,6537	,49287	,098	,098	-,072	,645	,800
المجموع	43	3,5532	,56608	,087	,082	-,087	,569	,903

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

3-د: الوسط الحسابي والانحراف المعياري :

Statistiques descriptives

	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	3,6512	,99723
الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم	3,4884	,82728
تسهل إتاحة المعلومات في المؤسسة حالياً بتوحيد الرؤية ووضوح الأهداف	3,6279	,81717
توجد قنوات اتصال عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات	3,3721	1,02407
تتوفر المؤسسة على وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات	3,6047	1,07215
تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم	3,4884	1,00882
أناقش أفكارى مع الزملاء والمسؤولين بحرية	3,6744	,99333
تحرص الإدارة على إطلاع العاملين بين الحين والآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية	3,5349	,90892
أسهم في تقديم مقترحات و آراء لتحسين العمل دون تردد أو خوف	3,5814	,82325
أعرف حدود تصرفاتي و أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين	4,0930	,92102
أتصرف بحرية لإقتناص الفرصة التي تخدم الشركة	3,6047	1,07215
يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه	3,4419	1,11915
تثق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه	3,5814	,82325
تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية	3,5814	,87919
يتم تفويض الموظف بناء على الأنظمة المتبعة في المؤسسة	3,6047	,95468
لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلى خلال فترة التفويض	3,0465	1,09007
يثق الرؤساء بالموظفين ويحملونهم المسؤولية	3,6279	1,04707
نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	3,1860	1,23935
يشعرني المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة	3,6279	,92642

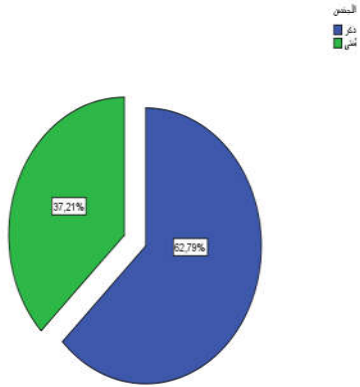
تتوقع الإدارة مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	3,8140	,93238
تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم من الإدارة	3,2093	1,08140
يشجع المدير الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	3,5116	1,07730
يقوم المدير بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر	3,2791	1,18172
أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملتي	4,2326	,52722
أرغب بالبحث والتقصي عن الأفكار الجديدة في مجال مهنتي	4,0465	,65296
أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي بغرض تحسين أدائي	3,9070	,68362
متطلبات أداء العمل متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي للواجبات المطلوبة مني	3,4651	,95988
لدي القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل الأساسي	3,5581	1,05339
أتلقى عبارات الشكر من مسؤولي المباشر في حال انجاز العمل بسرعة	3,1163	1,11717
أقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل	3,4419	1,03054
نتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع المسؤولين و الزملاء	3,6512	,99723
ظروف العمل جيدة و تساعد على الأداء الفعال	3,4651	,93475
مج 1	3,5388	,59299
مج 2	3,6977	,63452
مج 3	3,4380	,80180
مج 4	3,4380	,80180
مج	3,5281	,60726
مج 5	3,6537	,49287
المجموع	3,5532	,56608
N valide (listwise)		

3- ر :المنحنيات البيانية والدوائر النسبية و الجداول التكرارية لمختلف عناصر القسم الأول )

الجنس ، العمر ، المؤهل ، الخبرة ، المسمى الوظيفي)

أ- الجنس :

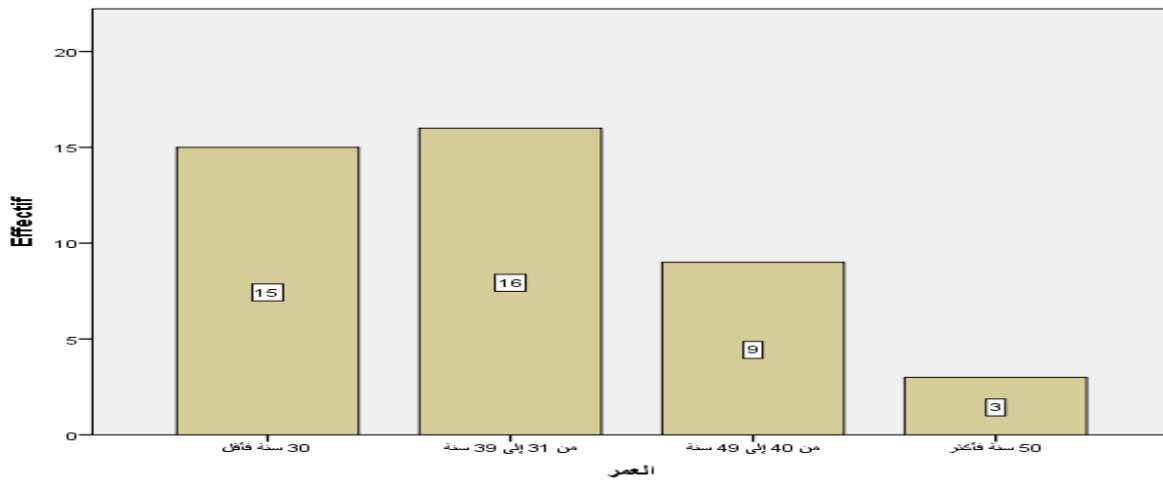
الجنس		
	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	62,8
Valide أنثى	16	37,2
Total	43	100,0



ب-العمر

العمر

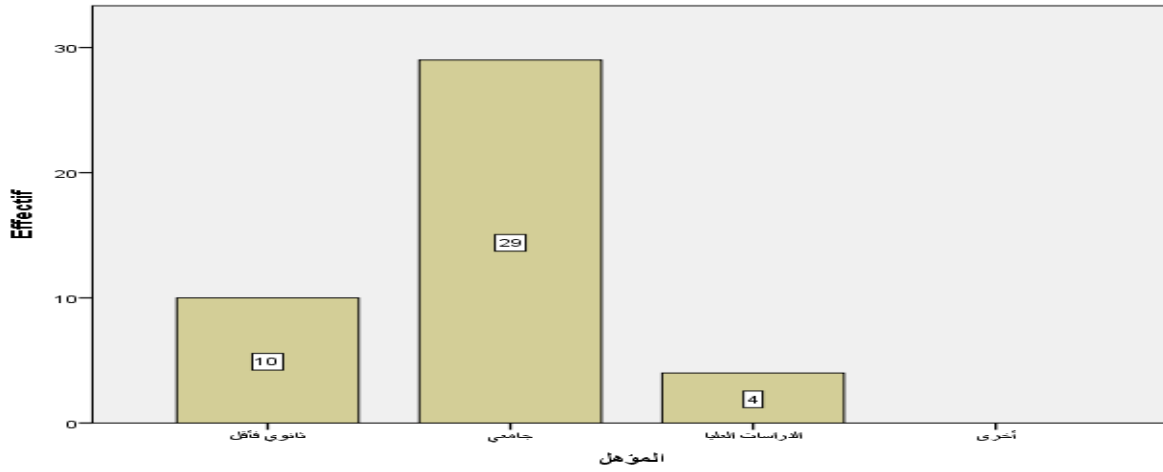
	التكرار	Pourcentage%
30 سنة فأقل	15	34,9
من 31 إلى 39 سنة	16	37,2
Validé من 40 إلى 49 سنة	9	20,9
50 سنة فأكثر	3	7,0
Total	43	100,0





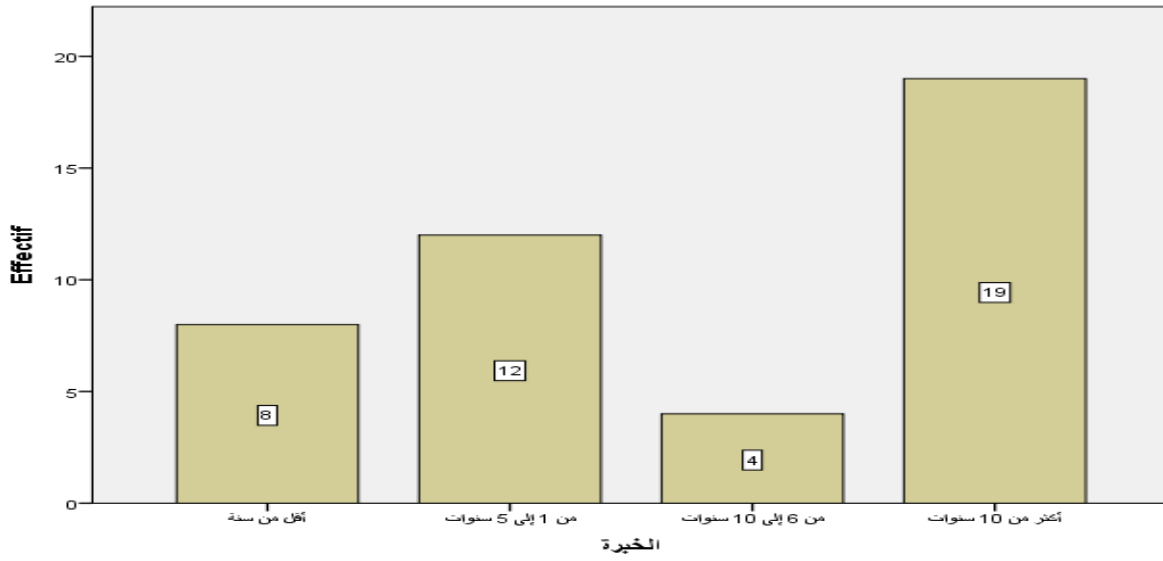
ج-المؤهل:

المؤهل			
	التكرار	Pourcentage%	
Valide	ثانوي فأقل	10	23,3
	جامعي	29	67,4
	الدراسات العليا	4	9,3
	Total	43	100,0



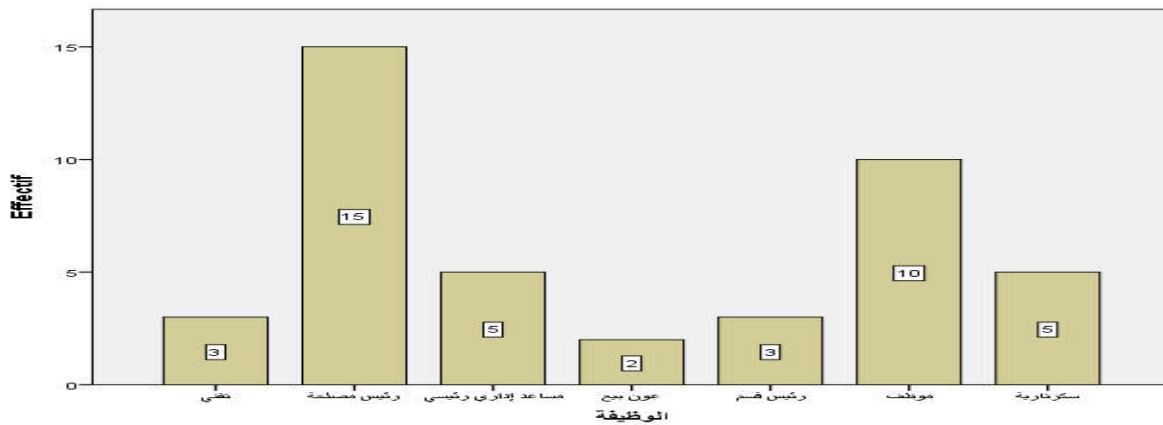
د-الخبرة:

الخبرة			
	التكرار	Pourcentage%	
Valide	أقل من سنة	8	18,6
	من 1 إلى 5 سنوات	12	27,9
	من 6 إلى 10 سنوات	4	9,3
	أكثر من 10 سنوات	19	44,2
	Total	43	100,0



هـ - المسمى الوظيفي :

	التكرار	Pourcentage%
تقني	3	7,0
رئيس مصلحة	15	34,9
مساعد إداري رئيسي	5	11,6
Validé عون بيع	2	4,7
رئيس قسم	3	7,0
موظف	10	23,3
سكرتارية	5	11,6
Total	43	100,0



## 3- ز: معادلة خط الإنحدار : (من مخرجات نظام الحزم الإحصائية SPSS)

1- معادلة خط الإنحدار الرابطة بين الجزء الأول "عبارات خاصة بالمشاركة في المعلومات" مع

"الأداء الوظيفي" المحور الثاني

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مج <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: مج5

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,580 <sup>a</sup>	,336	,320	,40653

a. Predictors: (Constant), مج1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,427	1	3,427	20,736	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,776	41	,165		
	Total	10,203	42			

a. Dependent Variable: مج5

b. Predictors: (Constant), مج1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,949	,379		5,137	,000
	مج1	,482	,106	,580	4,554	,000

a. Dependent Variable: مج5

معادلة خط الإنحدار :

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.94 + 0.48x$$

2- معادلة خط الإنحدار الرابطة بين الجزء الثاني " عبارات خاصة بالإستقلالية وحرية التصرف " مع المحور الثاني " الأداء الوظيفي "

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مع2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: مع5

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,688 <sup>a</sup>	,473	,460	,36219

a. Predictors: (Constant), مع2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,824	1	4,824	36,776	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,378	41	,131		
	Total	10,203	42			

a. Dependent Variable: مع5

b. Predictors: (Constant), مع2

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,679	,330		5,082	,000
	مج2	,534	,088	,688	6,064	,000

a. Dependent Variable: مج5

معادلة خط الانحدار :

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.67 + 0.53x$$

3- معادلة خط الانحدار الرابطة بين الجزء الثالث " عبارات خاصة بتفويض السلطة " مع المحور

الثاني " الأداء الوظيفي "

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مج3 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: مج5

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,695 <sup>a</sup>	,483	,471	,35855

a. Predictors: (Constant), مج3

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,932	1	4,932	38,361	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,271	41	,129		
	Total	10,203	42			

- a. Dependent Variable: مع5  
 b. Predictors: (Constant), مع3

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,184		8,973	,000
	مع3	,427	,695	6,194	,000

- a. Dependent Variable: مع5

معادلة خط الانحدار :

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 2.18 + 0.42x$$

4- معادلة خط الانحدار الرابطة بين الجزء الرابع " عبارات خاصة بتحفيز العاملين " مع المحور الثاني " الأداء الوظيفي "

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مع4 <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: مع5  
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,695 <sup>a</sup>	,483	,471	,35855

- a. Predictors: (Constant), مع4

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,932	1	4,932	38,361	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,271	41	,129		
	Total	10,203	42			

a. Dependent Variable: مع5

b. Predictors: (Constant), مع4

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,184	,243		8,973	,000
	مع4	,427	,069	,695	6,194	,000

a. Dependent Variable: مع5

معادلة خط الإنحدار :

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 2.18 + 0.42x$$

3-ش:معادلة خط الإنحدار : (من مخرجات نظام الحزم الإحصائية SPSS)

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مع <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: مع5

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	معامل الارتباط	معامل التحديد		مقدار الخطأ للانحراف المعياري
1	,780 <sup>a</sup>	,609	,599	,31211

a. Predictors: (Constant), مع

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df درجة الحرية	Mean Square المتوسط	F	Sig. م. دلالة
1 Regression مجموع مربعات الانحدار	6,209	1	6,209	63,738	,000 <sup>b</sup>
Residual مجموع مربعات البواقي	3,994	41	,097		
Total	10,203	42			

a. Dependent Variable: مج5

b. Predictors: (Constant), مج

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T قيمة دالة الإختبار	Sig.
	B	Std. Error الخطأ	Beta		
1 (Constant)	1,420	,284		5,003	,000
المقطع $B_0$					
الميل $B_1$ مج	,633	,079	,780	7,984	,000

a. Dependent Variable: مج5

معادلة خط الانحدار :

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.42 + 0.63x$$

3-ه: إختبار ANOVA الخاص بـ(العمر ، المؤهل ، الخبرة ، المسمى الوظيفي مع مج أسئلة المحور الأول (تمكين العاملين)



ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر					
Between Groups	33,000	39	,846	,846	,671
Within Groups	3,000	3	1,000		
Total	36,000	42			
المؤهل					
Between Groups	12,163	39	,312	,936	,627
Within Groups	1,000	3	,333		
Total	13,163	42			
الخبرة					
Between Groups	60,116	39	1,541	4,624	,115
Within Groups	1,000	3	,333		
Total	61,116	42			
الوظيفة					
Between Groups	176,663	39	4,530	5,436	,093
Within Groups	2,500	3	,833		
Total	179,163	42			

1- إختبار ANOVA الخاص بـ(العمر ، المؤهل ، الخبرة ، المسمى الوظيفي مع مج أسئلة المحور الثاني (الأداء الوظيفي))

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر					
Between Groups	7,283	16	,455	,412	,966
Within Groups	28,717	26	1,104		
Total	36,000	42			
المؤهل					
Between Groups	5,196	16	,325	1,060	,435
Within Groups	7,967	26	,306		
Total	13,163	42			
الخبرة					
Between Groups	19,833	16	1,240	,781	,692
Within Groups	41,283	26	1,588		
Total	61,116	42			
الوظيفة					
Between Groups	64,279	16	4,017	,909	,568
Within Groups	114,883	26	4,419		
Total	179,163	42			

3-و: إختبار T-TESTE للعينات المستقلة

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	.619	.436	.437	41	.664	.08457	.19346	-.30613	.47527
Hypothèse de variances inégales			.438	31.923	.664	.08457	.19290	-.30839	.47752

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مذكر	27	3.5596	.61568	.11849
أنثى	16	3.4750	.60887	.15222

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	1.165	.287	.933	41	.356	.14532	.15574	-.16920	.45984
Hypothèse de variances inégales			.977	36.175	.335	.14532	.14872	-.15625	.44688

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مذكر	27	3.7078	.52311	.10067
أنثى	16	3.5625	.43786	.10946

الملحق رقم (04): تسهيل المهمة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الرقم: ..... / ك.ج.ق.م.ت.ع.ت.ق.ع.ت.ع.ت. 2016

غرداية في: 08 مارس 2016

إلى السيد: مدير اتصالات الجزائر  
غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي  
الطالب(ة):

Chef département  
Force de Vente N°01  
Signé: BOUZIDI Salah

01- بالعربي جمعة

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.



المدير العملي لاتصالات الجزائر  
إهداء: بلعيب بن سليمان

*Handwritten signature: Bouzidi Salah*

# الفهرس

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ- خ	المقدمة العامة
الفصل الاول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الأداء الوظيفي	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الأداء الوظيفي
10	المطلب الأول: عموميات حول تمكين العاملين
10	الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين
10	أولاً: تعريف التمكين
12	ثانياً: أهمية التمكين
13	ثالثاً: الفرق بين تمكين العاملين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى
15	الفرع الثاني: فوائد التمكين، أسبابه وعناصره
15	أولاً: فوائد التمكين
16	ثانياً: أسباب التمكين
16	ثالثاً: عناصر التمكين
18	الفرع الثالث: أنواع التمكين، ركائزه و أبعاده
18	أولاً: أنواع التمكين
19	ثانياً: ركائز التمكين
20-19	ثالثاً: أبعاد التمكين

23	الفرع الرابع: متطلبات التمكين، مستوياته و أساليبه
23	أولاً: متطلبات التمكين
24	ثانياً: مستويات التمكين
25	ثالثاً: أساليب التمكين
27	الفرع الخامس: خطوات التمكين ومعوقاته
27	أولاً: خطوات التمكين
29	ثانياً: معوقات التمكين
30	<b>المطلب الثاني: الأداء الوظيفي</b>
30	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي و محدداته
30	أولاً: تعريف الأداء إصطلاحاً
31	ثانياً: محددات الأداء
31	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
32	الفرع الثالث: أنواع أداء الموظفين و مؤشرات
32	أولاً: أنواع أداء الموظفين
33	ثانياً: مؤشرات أداء الموظفين
33	الفرع الرابع: مفهوم تقييم الأداء
33	أولاً: تعريف تقييم الأداء
34	ثانياً: الفرق بين تقييم الأداء و تقويم الأداء
34	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء ، أهميته، و شروطه
36	الفرع الخامس: خطوات تقييم الأداء و إجراءات تحسين مستوى الأداء
36	أولاً: خطوات تقييم الأداء
37	ثانياً: إجراءات تحسين مستوى الأداء
39	<b>المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي</b>
39	الفرع الأول: التمكين و أداء العاملين
40	الفرع الثاني: مساهمة تمكين العاملين في تحسين الأداء الوظيفي
42	<b>المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة</b>
42	المطلب الأول: الدراسات العربية
45	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

46	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية</b>	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- بغرداية:
51	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
51	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
52	الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
52	الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
53	المطلب الثاني: المديرية العملية لإتصالات الجزائر بغرداية
53	الفرع الأول: تعريف المديرية العملية للاتصالات الجزائر لولاية غرداية
53	الفرع الثاني: أهداف المديرية العملية اتصالات الجزائر لولاية غرداية..
54	المطلب الثالث: الوكالة التجارية ( ACTEL ) لاتصالات الجزائر بغرداية
54	الفرع الأول:عموميات حول الوكالة التجارية
57	الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية
61	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
61	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
61	الفرع الأول: منهجية الدراسة
61	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها
62	الفرع الثالث: أداة الدراسة
65	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
65	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان
71	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
71	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
76	الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل

96	الخاتمة
96	النتائج
97	التوصيات
98	آفاق الدراسة
100	المصادر و المراجع
	الملاحق
	الفهرس