جامعة يحي فارس ـ المدية ـ
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علـوم التسيير

عنــوان البحث:

أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – سونلغاز المدية –

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
- ابراهيمي محمد

تحت إشراف الأستاذة:
- د. باليشاني وهيبة

أعضاء لجنة المناقشة

د. موزاوي عائشة	جامعة المدية	رئيسا
د.باليشاني وهيبة	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د.زعاف نصيرة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

كلمة شكر

أحمد الله عزوجل أولا الذي وفقني لإتمام هذا البحث العلمي، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستادة المحترمة والمشرفة:

الأستادة *ياليشاني وهيبة*

على كل ما قدمته لي من توجيهات ونصائح التي خصتني بها، **وعلى** صبرها معي طيلة فترة إعداد **البحث** فلكي مني خالص الاحترام والتقدير.

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء اللجنة المناقشة.

و كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة الكلية وكل من كان له مساهمة في إعداد بحثي.

الإهــداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول

الحمد لله قبل كل شيء

الحمد لله بعد كل شيء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه.

إلى من سهرت على رعايتي وتربيتي والتي كانت هي الأب، أمي الغالية حفظك الله ورعاك.

إلى زوجتي الكريمة حفظها الله

إلى إخوتي وأخواتي:أم أنس، أم أية، أحمد، عبد القادر **و** **يونس حفظكم الله جميعا.**

إلى كل الأصدقاء فاروق حمزة، ، عبد القادر، إسماعيل، باشوش، صهيب **وعبد . والى كل من علمنا وربانا.**

والى كل الأحبة جميعا ... اهدي عملي المتواضع

مستخلص

تهدف هذه الدراسة التي قمنا به، إلى إبراز اثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز المدية،من خلال خمسة أبعاد للتمكين الإداري وثلاث أبعاد للأداء الوظيفي.

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بصياغة استبانة وبعد تحكيمها من طرف أساتذة مختصين من الكلية قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، حيث تم توزيع 80 استبانة واسترجعنا 70 منها 60 صالحة للدراسة، ومن خلال المعالجة ببرنامج SPSS توصلنا إلى ما يلي:

- ✓ تستخدم مؤسسة سونلغاز أسلوب التمكين الإداري.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بين أفراد العينة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، تفويض السلطة و مؤسسة سونلغاز بالمدية.

Abstract

This study aims to highlight the effect of administrative empowerment on improving the performance of individuals in the electricity and gas distribution organization **Sonalgaz** Medea, through five dimensions of administrative empowerment and three dimensions of functional performance.

In order to achieve the objective of the study, we formulated a questionnaire and after it was judged by specialized professors from the college, we distributed it to a random sample of the employees of the institution. 80 questionnaires were distributed and 70 of them were recovered. 60 of them are valid for study.

The **Sonalgaz** Foundation uses the administrative empowerment method.

- There is a statistically significant relationship between administrative empowerment and job performance at the **Sonalgaz** Foundation.
- There are no statistically significant differences, due to the personal and functional variables among the sample members.

key words : Administrative Empowerment; Functionality; Delegation of authority; **Sonalgaz** Foundation.

الفهرس

شكر وتقدير	
إهداء	
مستخلص	
فهرس الجداول و الأشكال	
فهرس الملاحق	
الفهرس	
مـقـدمـــــة	**أ – هـ**
الفصل الأول: الجانب النظري لمفهوم التمكين الإداري	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	**03**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري	**03**
المطلب الثاني:خصائص التمكين الإداري	**07**
المطلب الثالث:أهمية و أهداف التمكين الإداري	**08**
المبحث الثاني: أبعاد وأنواع مستويات التمكين الإداري	**09**
المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري	**09**
المطلب الثاني:أنواع التمكين الإداري	**12**
المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري وأثاره	**13**
المبحث الثالث:خطوات ومبادئ التمكين الإداري ومعوقاته	**14**
المطلب الأول:خطوات التمكين الإداري	**14**
المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري	**15**
المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري	**16**
خلاصة الفصل	**18**
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة	
تمهيد.	**20**
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	**21**
المطلب الأول:مفهوم الأداء الوظيفي	**21**
المطلب الثاني:محددات الأداء الوظيفي و أبعاده	**23**

الفهرس

المطلب الثالث:أهمية الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه	**24**
المبحث الثاني:عناصر و طرق تحسين الأداء الوظيفي ومؤشراته	**25**
المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي	**25**
المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي	**26**
المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الوظيفي	**27**
المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي(الطرق و الخطوات والأخطاء المنتشرة)	**27**
المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	**27**
المطلب الثاني:طرق وخطوات تقييم الأداء الوظيفي	**28**
المطلب الثالث:أهمية تقييم الأداء الوظيفي و الأخطاء المنتشرة في التقييم	**31**
خلاصة الفصل	**33**
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز – سونلغاز– المدية	
تمهيد.	**35**
المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بصفة عامة	**36**
المطلب الأول:نشأة وتطور سونلغاز	**36**
المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة سونالغاز	**39**
المطلب الثالث:فروع مؤسسة سونالغاز	**40**
المبحث الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.	**41**
المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز – المدية	**41**
المطلب الثاني:أهداف ومهام المؤسسة	**42**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**43**
المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	**44**
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	**44**
المطلب الثاني: ثبات وصدق الدراسة	**47**
المطلب الثالث: تحليل واختبار نتائج الدراسة	**48**

الفهرس

المبحث الرابع:عرض وتحليل نتائج الدراسة	**55**
المطلب الأول:تحليل المتغيرات الشخصية والمهنية	**55**
المطلب الثاني:تفسير مجالات الدراسة	**57**
المطلب الثالث:اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.	**65**
خلاصة الفصل	**73**
خاتمة	**75**
قائمة المراجع	**78**
الملاحق	**83**

فهرس الجداول

الرقـم	العنــوان	الصفحة
1–1	الفرق بين التمكين وتفويض السلطة	7
1–3	توزيع عدد العمال حسب الوكالات	42
2–3	عدد الاستبانة الموزعة والمسترجعة	44
3–3	أبعاد التمكين الإداري	45
4–3	أبعاد الأداء الوظيفي	46
5–3	درجات قياس ليكارت الخماسي	46
6–3	اختبار التوزيع الطبيعة	47
7–3	معامل الارتباط لتفويض السلطة	48
8–3	معامل الارتباط الاتصال الفعال	49
9–3	معامل الارتباط فرق العمل	49
10–3	معامل الارتباط التحفيز العاملين	50
11–3	معامل الارتباط التدريب	51
12–3	معامل الارتباط كمية الجهد المبذول	51
13–3	معامل الارتباط الجهد المبذول	52
14–3	معامل الارتباط نمط الأداء	52
15–3	معامل الارتباط بين كل محور	53
16–3	معامل الارتباط بين كل محور	53
17–3	درجة ثبات الاستبانة	54
18–3	توزيع العينة حسب الجنس	55
19–3	توزيع العينة حسب العمر	56
20–3	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	56
21–3	توزيع العينة حسب الخبرة	58
22–3	المتوسط الحسابي لتفويض السلطة	59
23–3	المتوسط الحسابي الاتصال الفعال	60
24–3	المتوسط الحسابي فرق العمل	60
25–3	المتوسط الحسابي تحفيز العاملين	61

26–3	المتوسط الحسابي التدريب	62
27–3	المتوسط الحسابي كمية الجهد المبذول	63
28–3	المتوسط الحسابي الجهد المبذول	64
29–3	المتوسط الحسابي نمط الأداء	65
30–3	معامل الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي	66
31–3	نتائج اختبار تحليل الانحدار بين التمكين والأداء	67
32–3	اختبار نتائج الفرضيات حسب متغير الجنس	69
33–3	اختبار نتائج الفرضيات حسب متغير العمر	70
34–3	اختبار نتائج الفرضيات حسب متغير المستوى التعليمي	71
35–3	اختبار نتائج الفرضيات حسب متغير الخبرة	72

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	أبعاد التمكين الإداري	**12**
01-03	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	**38**
02-03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز– المدية	**43**

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم 01	قائمة الأساتذة المحكمين	83
الملحق رقم 02	الموافقة على إجراء الدراسة	84
الملحق رقم 03	الاستبيان بعد التحكيم	85
الملحق رقم 04	نتائج SPSS	89

في ظل التطور السريع والمتنامي للأسواق والمؤسسات ، ومع تغير النظرة للمورد البشري على أنه مورد وليس تكلفة من جهة ومع المنافسة الحادة بين المؤسسات حيث أصبح الاهتمام بالعمال أكثر من ضرورة خاصة المبدعين منهم وذلك من خلال تكوينه ،تدريبه، تحفيزه وتمكينه من القيام بمهامه والمساهمة في اتخاذ القرارات.

فتمكين العاملين يسمح لهم بتجسيد خبراتهم و معارفهم الضمنية وكذا يفك بعض القيود عنهم من كسر لروتين العمل الدائم ، فالتمكين يعطي للعامل حرية اكبر من حيث الإدلاء برأيه في الوظيفة التي يشغلها بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، فتمكين العاملين يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد.

ويعد الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة لنجاح المؤسسة وتطورها لما له من مكانة في بيئة الأعمال، ولأنه هو الوسيلة للتجسيد الفعلي لوظيفة المؤسسة وغايتها، لذلك تسعى كل مؤسسة لتحسين أداء عمالها من خلال تمكينهم وتحريرهم أكثر في مجال عملهم.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- **ما أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز بالمدية؟**

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

س1: هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة سونلغاز؟

س2: هل يوجد أثر للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية ؟

س3: هل هناك فروق بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية ؟

ومحاولة منا للإجابة على الأسئلة المطروحة في الجانب الميداني يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

ف1: هناك علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة سونلغاز.

ف2: لايوجد أثر للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

ف3: هناك فروق بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

أسباب اختيار الموضوع:

- إثراء المعارف في التخصص.
- أهمية الموضوع وعلاقته بالتخصص.
- إبراز أهمية التمكين وأثره على الأداء.
- محاولة إفادة مؤسسة سونلغاز بدراسة واقعية قد تكون حلا لمشاكلها خاصة فيما يتعلق بالأداء.

➢ **أهمية الدراسة:**

تعرف هذه الدراسة أهمية بالغة كون موضوع التمكين الإداري ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فهو من المواضيع الهامة وأساسي لتطور المؤسسة والنهوض بها وبناء اقتصاد متوازن وقوي.

ولم يعد يكفي الاهتمام والاعتماد على المفاهيم التقليدية نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الإدارة وبيئة الأعمال، فالموضوع يتماشى والمتطلبات الراهنة.

➢ **أهداف الدراسة:**

من خلال دراستنا هذه نسعى لتحقيق جملة من الأهداف سواء في الشق النظري أو التطبيقي كما يلي:

✓ إلقاء الضوء على ماهية التمكين الإداري من أبعاد و مستويات.

✓ معرفة واقع استخدام أسلوب التمكين الإداري من طرف مؤسسة سونلغاز.

✓ محاولة معرفة مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة سونلغاز.

✓ نحو التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

➢ **منهج الدراسة:**

من أجل دراسة وتحليل للموضوع ومعالجته اعتمدنا في الشق النظري على المنهج الوصفي،والذي قمنا من خلاله بجمع وتحليل للمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة لتوضيح الجانب النظري أكثر، أما في الشق التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي و الاستبانة باستخدام برنامج SPSS بغية إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز محل الدراسة الميدانية.

➢ **الدراسات السابقة:**

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تم الاطلاع عليها كما يلي:

- ✓ يحياوي فاطمة، **أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة اتصالات الجزائر**،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017/2016.

وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة القيادة بالتمكين في مديرية العامة لاتصالات الجزائر.

وخلصت هذه الدراسة إلى:

- ➢ تأكيد تعزيز القيادة بالتمكين في المؤسسة.
- ➢ الاستقلالية التحفيز وإثارة الدافعية لدى العاملين بما يمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش.
- ➢ زيادة دعم الإدارة العليا لعملية التمكين الذب يأخذ معنى أوسع من التفويض.

- ✓ قدندل هبة، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2009/ 2010.

وتهدف الدراسة إلى معرفة تحقيق القيادة التحويلية لأهدافها باستخدام أسلوب التمكين الإداري.

- ✓ برني لطيفة، **التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص**،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد15،بسكرة،2014 .

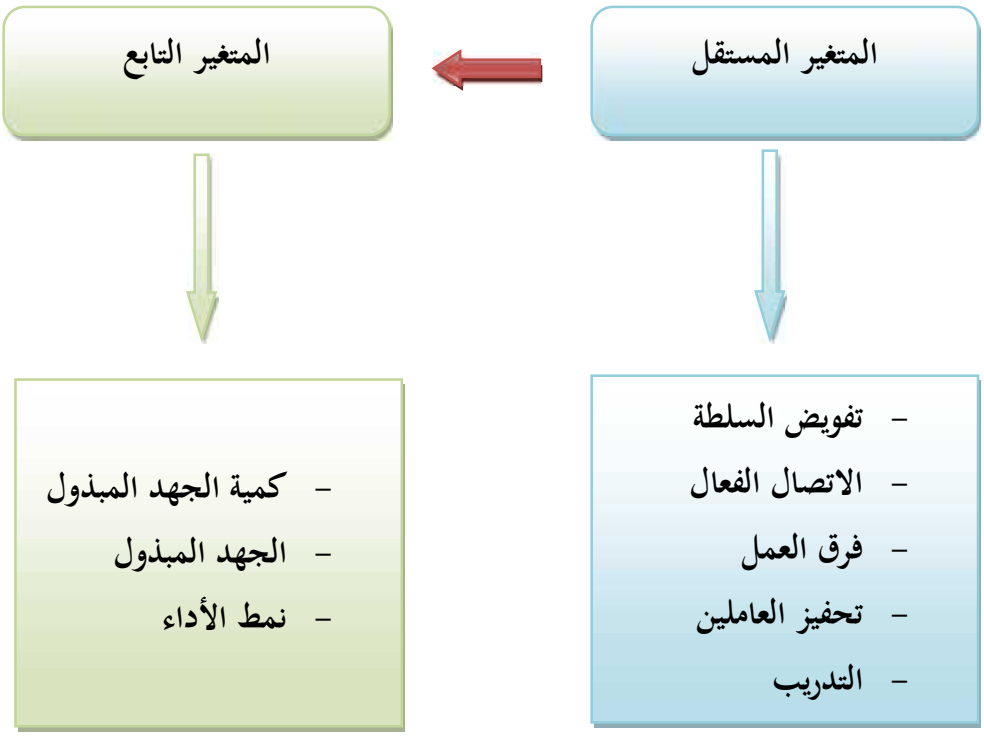
وتهدف هذه الدراسة إلى تبيان طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي.

وخلصت الدراسة الى تأثير التمكين الإداري على التمكين النفسي والذي ترم بعد الفرص القوى الرسمية.

- ➢ **حدود الدراسة:**

- **الحدود الزمنية:** الموسم الدراسي 2019/2018.
- **الحدود المكانية:** قمت بإجراء الدراسة الميداني بشركة توزيع الكهرباء والغاز– سونلغاز المدية.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في عينة من الإداريين العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية (60) موظف.

➢ نموذج الدراسة:



➢ هيكل الدراسة:

من أجل دراسة شاملة للبحث والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى جزأين، الأول نظري والثاني تطبيقي.

أما الجانب النظري فتم تقسيمه إلى فصلين كما يلي:

✓ **الفصل الأول:**

والذي جاء موسوم بعنوان: الجانب النظري لمفهوم التمكين الإداري ، والذي تضمن ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية التمكين الإداري، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى أبعاد و أنواع ومستويات التمكين الإداري أما المبحث الثالث خطوات ومبادئ التمكين الإداري ومعوقاته.

✓ **الفصل الثاني:**

والذي جاء تحت عنوان الأداء الوظيفي في المؤسسة، والذي بدوره تضمن ثلاث مباحث كذلك ، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي، والمبحث الثاني جاء بعنوان عناصر وطرق تحسين الأداء الوظيفي ومؤشراته ، أما المبحث الثالث والذي كان بعنوان تقييم الأداء الوظيفي

- ✓ **الفصل الثالث:**

والذي كان موسوم بدوره تحت عنوان: دراسة واقع التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز – المدية.

حيث تضمن أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول حيث تم من خلاله تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بصفة عامة، ثم تطرقنا إلى مؤسسة سونلغاز بالمدية في المبحث الثاني وتناولنا الإطار المنهجي للدراسة في المبحث الثالث، وأما بالنسبة للمبحث الرابع فكان لعرض وتحليل لنتائج الدراسة.

تمهيد الفصل:

يعد التمكين الإداري من بين المصطلحات الحديثة والمتداولة بكثرة في العمل الإداري، و الذي عرف عدة دراسات وأبحاث من طرف الباحثين في هذا المجال، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري يشكل مطلبا أساسيا للمنظمات الحديثة، خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والقائمة على مشاركة العمال، و يعد التمكين الإداري أسلوب إداري حديث لكونه يساهم في تكوين وتحسين وتطوير أداء الأفراد في المؤسسة، من خلال إعطائه الحرية الكافية لأداء عملهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز مكانتها، ومن هذا الاتجاه تقوم الإدارة بالاهتمام والتركيز أكثر على العاملين بالدرجة أولى، وعلى المنظمات التي تسعى إلى البقاء والتوسع والنجاح أن تتبنى دائما مفاهيم إدارية حديثة تتماشى والتطورات الحاصلة كالتمكين الإداري مثلا.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالأتي:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

المبحث الثاني: أبعاد وأنواع ومستويات التمكين الإداري.

المبحث الثالث: خطوات ومبادئ التمكين الإداري ومعوقاته.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأصبح أكثر من ضرورة أن تقوم المؤسسة بتمكين موظفيها من خلال منحهم الصلاحيات الكافية في أداء عملهم دون الرجوع إلى المسؤول وهذا ما يعطي للموظف رغبة أكبر في العمل ويخفف الضغط على المسؤول، وهو أحد الأسباب لضمان نجاح واستمرار المنظمات في العصر الحديث في مجال الإدارة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية حديثة منذ بداية الثمانينات، وازدهر في تسعينات القرن العشرين، واقترن تطبيقه في الإدارة باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العمال حتى تزداد قدراتهم في أداء المهام المطلوبة منهم.

أولا: نشأة التمكين:

وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب ،ليعبر عنها بلفظ المكّنة بمعنى الممكّن ،فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكن ،ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء ،والتمكين يعني الاستطاعة على فعل الشيء أما التمكين في الفكر الإداري المعاصر فينطلق من علاقة ناشئة بين الصفات التي تتصف بها علاقات القائد في المنظمة والتي تعتبر حلقة وصل ما بين ثقة القيادة وتمكين الموظفين من خلال نظرية التبادل، والتمكين هو استثمار للمخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات[1].

حيث ورد ذكر كلمة التمكين في القران الكريم في ثمانية عشر موضع نذكر منها:

إن مصطلح التمكين ليس بالجديد حيث ورد ذكره في القران الكريم في عدة مواطن كما ورد قولة تعالى في سورة النور الآية 55:

(وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا)

- ✓ قوله تعالى في سورة يوسف الآية 56: (**وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ**).

[1] محمود شكر محمد، **دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري**، مجلة كلية المأمون، العدد: 33، مصر، 2019، ص: 201.

✓ وقال تعالى في سورة الأنعام الآية 07 :(**أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا**).

وقال في سورة الكهف الآية83: عن ذي القرنين:(**إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا**)

✓ وقوله تعالى في سورة الحج الآية 38: (**الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ**).

ثانيا: مفهوم التمكين الإداري: هناك العديد من التعاريف للتمكين الإداري نذكر منها ما يلي:

- إن كلمة التمكين الإداري مشتقة من كلمة (Power) أي بمعنى القوة، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري حديث على أنه منح الثقة للموظف لأداء عمله ومنحه الحرية الكافية لتحمل المسؤولية وإبداء رأيه.

- هناك عدة أراء مختلفة حول مفهوم التمكين الإداري، إلا أنها تتفق أغلبيتها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي فيما يخص وظيفته أو المؤسسة ككل[1].

ومن هنا تبرز فكرة التمكين وهو منح السلطة الكافية لعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة لهم بكل حرية ودون تدخل الإدارة[2].

- يعرف "**خضير الكبيسي**" التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات [3].

- وعرفه (**العتيبي**) بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار[4].

---

[1] خبراء المجموعة العربية،**التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، الطبعة الأولى، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر،2007، مصر،ص11.

[2] فهد مانع فهد الحيان، **دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة،ص58.

[3] الكبيسي عامر خضير، **إدارة المعرفة و تطوير المنظمات**، الطبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 ، ص136.

[4] فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره،ص60.

- يعرف "عبد الوهاب" التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم[1].
- يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع العاملين على تَحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى.[2]
- كما عرفه "**JONES GARETH**" بأنه "العملية التي يتم بموجبها منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة، وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد والرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن انجاز مهامهم، وفي نفس الوقت يمكنهم القادة في المستوى الإداري من إتمام هذه المهام على المستوى الجزئي[3].
- وعرفه "**POTTER FIELD**" بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، و حرية التصرف خلال ممارسة مهامهم، و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم[4].

ويعرف التمكين الإداري أيضا منح العاملين الاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشريك في العمل[5].

- ويعرفه الكاتب "**سليم يحي**" على أنه حالة داخلية للفرد يحتاج إلى تبني لكي يتولد لدى العامل الثقة بالنفس التي تمكنه من اتخاذ القرارات الهامة[6].

---

[1] عبد الوهاب على محمد، **إدارة الكتاب المفتوح**، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد و العشرين، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة، ، 1997ص35 .

[2] عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير** ، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للتنمية، مصر ،2003، ص 10.

[3] غسان عيسى العمري، **التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 26-27ماي 2008 ، ص37.

[4] علي الضلاعين، **أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي:دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية**، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية المجلد:37 العدد:01، 2010، لجامعة الأردنية، الأردن، ص 64.

[5] نفس المرجع السابق، ص 72.

[6] سليم يحي ملحم، **التمكين الإداري كمفهوم معاصر**، الطبعة02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، مصر ، ص 60.

- وعرفه "**Moohed griffin**" على أنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة أو هو التنازل عن جزء من الصلاحيات من طرف المدير للعمال[1].
- وعرفه(**Kanter**) على أنه توزيع السلطة على العاملين بالمنظمة،فهو تعزيز لقدرات العاملين حيث يوفر لهم ملكة الاجتهاد وحرية التصرف خلال أداء المهام التي توكل إليهم[2].
- ويعرف على أنه زيادة الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل[3].
- إن أقدم تعريف التمكين الإداري مشتق من التعريف المعجمي أي منح السلطة للآخرين، إلا انه تغير مع مرور الوقت، فأصبح يدل على كيفية تغيير القائد لبيئة العمل بما يؤدي إلى تمكين العاملين[4].

ومن التعاريف نلاحظ أن هناك تشابه كبير في المصطلحات بين التمكين والتفويض.

فالتفويض هو التنازل عن جزء من الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس في حدود ما يسمح به القانون.

كما يعرف على أنه هو تخويل جزء من الصلاحيات للآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف المسطرة، و التفويض يكون من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى[5].

أما التمكين فتكون النتيجة النهائية للقرار على عاتق العامل الذي تم إعطاؤه الحرية الكاملة.

والجدول أدناه يوضح أهم الفروق بين التمكين والتفويض:

---

[1] أحمد علي صالح،محمد ديب، **مستوى التمكين الإداري في الشركات الكبرى**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،جامعة الزيتونة، العدد: 09، جوان2011، الأردن، ص79.

[2] برني لطيفة، **التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين القطاع الصحي الخاص**،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة،2014، ص 09.

[3] فرج شعبان،شيخ سعيدة،**تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات**، مجلة الاقتصاد والتنمية –مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد04، جامعة المدية ، جوان 2015، ص 93.

[4] يحياوي فاطمة،**أثر القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري**، رسالة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية،2017،ص 137.

[5] جعفر أبو قاسم أحمد، **السلوك التنظيمي والأداء**، الطبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض،1991، ص124.

الجدول (01-01): الفرق بين التمكين والتفويض

التمكين	التفويض
التمكين يكون خياري	التفويض يكون بموجب نص قانوني
تفويض السلطة والمسؤولية	تفويض السلطة
يكون دائم	يكون مؤقت ويمكن إلغاؤه
إتاحة الفرصة للمرؤوسين	التنازل عن جزء من الصلاحيات للمرؤوسين
حرية للعامل	يكون محدد في مجال ما

المصدر:(من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة)

من خلال الجدول أعلاه الفرق بين التمكين الإداري والتفويض نلاحظ أن التمكين الإداري أشمل وأوسع من التفويض ،لأن هذا الأخير يكون محدد.

المطلب الثاني: خصائص التمكين الإداري

تتجلى خصائص التمكين الإداري فيما يلي:[1]

- شعور الفرد بالسيطرة والتمكن من أداء عمله بشكل كبير
- يعتمد التمكين على المخاطرة من طرف الإدارة.
- نجاح أو فشل التمكين يعود إلى قادة المؤسسة اللذين يتوجب عليهم امتلاك رؤية والاتصال الدائم والمستمر مع العاملين.
- التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات الهامة تحتاج إلى المدير وخبراء في المجال.
- يحتاج التمكين إلى التكوين والتدريب والمتابعة والتقييم من الإدارة للعاملين.
- التمكين يشجع على اكتساب مهارات وينمي قدرات الفرد.

ويرى الكبسي أن تمكين الأفراد يتحقق من خلال الخصائص التالية[2]:

[1] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] حضير كاظم محمود، ياسين الخرشة ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة 06، دار المسيرة للطباعة والنشر- عمان،2015، ص 258.

- التقرير الذاتي: أي حرية العامل في اختيار أسلوب أو طريقة العمل المفضلة والتي تساعده في أداء عمله وكذا اتخاذ القرارات.
- الثقة بالنفس:أي أن العامل يؤمن بقدراته ومؤهلاته في أداء عمله.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التمكين الإداري.

تتجلى أهمية وأهداف التمكين الإداري فيما يلي:

أولا: أهمية التمكين الإداري:

تتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي[1]:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل فرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات؛
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية؛
- تخفيف العبء على الإدارة العليا وتفرغها للتخطيط الإستراتيجي وخطط العمل؛
- تقليص عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار؛
- تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات.

ثانيا: أهداف التمكين الإداري:

للتمكين الإداري أهمية كبيرة لما يحققه من أهداف، فهو يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي[2]:

- يعمل على تقليل التكاليف من خلال تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية (البطالة المقنعة).
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر تمكنهم من الإحساس بالانتماء والولاء أكثر لعملهم؛

[1] أسماء نمديلي، **دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد: 9، العدد: 4، جامعة قسنطينة2، 2018، ص ص: 15-16.

[2] عطية حسين أفندي، ، مرجع سبق ذكره،2003، ص 26.

- السرعة في اتخاذ القرارات؛
- تفرغ الإدارة العليا للأمور والمشاكل الكبيرة ذات بعد استراتيجي؛
- يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي؛
- إطلاق العنان للعاملين لإخراج قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية؛
- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعليم مما يزيد في قدراته الإبداعية؛
- التقليل من معدل دوران العامل؛
- يهدف إلى جعل العامل يؤدي عمله بكل أريحية؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.

المبحث الثاني: أبعاد ،أنواع ومستويات التمكين الإداري.

إن نجاح التمكين الإداري مرهون بتوفر مجموعة من الابتعاد والمستويات والتي تساعد بدورها في تطبيق ونجاح التمكين بأنواعه، وهذا ما سأتناوله في هذا المبحث

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري:

يؤهل العاملون لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرار واتخاذ بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وعليه سنتطرق إلى كل بعد على كما يلي [1]:

– التأثير:

هذا العنصر يشير إلى الدرجة إلي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

– الكفاءة:

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطته الوظيفية بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.

– الأهمية:

[1] عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص 26.

يشير هذا العنصر إلى أن المهام إلي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة، ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية:

- تنوع المهارات إلي تحتاجها الوظيفة.
- إكمال العمل.
- أهمية الوظيفة.

وعلى مستوى مصطلحات علم النفس فإن الأهمية تصور نوعا أو نمطا من تركيز الطاقة (أو استثمار الطاقة الجسدية في الوظيفة.)

إن انخفاض الأهمية يصاحبه فتور أو اللامبالاة والشعور بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة من الأهمية فهي على العكس تؤدي إلى الانتماء والمشاركة والتركيز

- **القدرة على الاختيار:**

هذا العنصر يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، والذي يتضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركا على أنه محدد ذاتيا لأنه يؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار وانتظام ذاتي أكبر.

ولقد تعددت أبعاد التمكين حسب الباحثون ولكل رأيه، فحسب "spikore" حدد بعدين اثنين للتمكين هما[1]:

- **البعد المهاري**:أي اكتساب العاملين لمهارات العمل الجماعي من خلال التدريب والتكوين خاصة مهارة حل المشكلات.
- **البعد الإداري**: أي إعطاء حريات للأفراد في اتخذ القرارات.

أما "دافيت" فأعطى أربعة (04) أبعاد لتمكين كالأتي :

- **المعلومات**: أي توفير المعلومات الكافية حول بيئة المؤسسة وتقديمها للعمال.
- **المعرفة والمهارات**: وهما عاملين مهمين،فاكتساب المعرفة والمهارة يتيح للعامل اتخاذ القرار الصائب.

[1] احسان دهش جلاب،كمال كاظم، **إدارة التمكين والإندماج**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 61.

- **القوة:** أي قوة التأثير والإقناع من أجل اتخاذ القرارات.
- **المكافأة:** أي مكافئة العاملين على أدائهم في المؤسسة.

وهناك من يصنف أبعاد التمكين الإداري على النحو التالي: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز[1]:

تفويض السلطة والمسؤولية:

يعتبر تفويض السلطة من متطلبات العمل الإداري بفعل تزايد الأعباء على الإدارة و إن الفكرة الأساسية للتمكين الإداري تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح للعاملين القدرة على التأثير واتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم، ولان التمكين الإداري يتطلب أنماط قيادية جديدة فمن الرقابة والمتابعة إلى الرقابة الذاتية[2].

الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال احد الأبعاد الأساسية للتمكين، أي حرية الوصول للمعلومة وحسن استخدامه ونقلها للآخرين، حيث يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات في المؤسسة، حيث يضمن نقل وتبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد ليتمكن المسؤول من فهم سلوكهم وعليه يمكن توجيههم عن طريق إصدار قرارات و أوامر، فالاتصال يساعد في اتخاذ القرار، ويزيد في الثقة مابين الأفراد و المسؤول.

فرق العمل:

أن العمال الممكنين يجب أن يعملوا معا وبشكل جماعي والاستفادة من بعضهم لحل مشكلات العمال خاصة ومنظمتهم عامة، وهذا يحتاج إلى قائد كفئ يشجع ،يحفز ويوجه للحفاظ على انسجام روح الفريق.

تحفيز العاملين:

وهو إثارة سلوك الأفراد وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف، ببذل قصار جهدهم لأداء أفضل.

والتحفيز إما يكون مادي أو معنوي، فردي أو جماعي، فهو يزيد من دافعية الأفراد إلى العمل وتحقيق الرضا.

التدريب:

---

[1] احسان دهش جلاب،كمال طاهر الحسني، ، مرجع السابق الذكر ، ص ص: 70-70 .

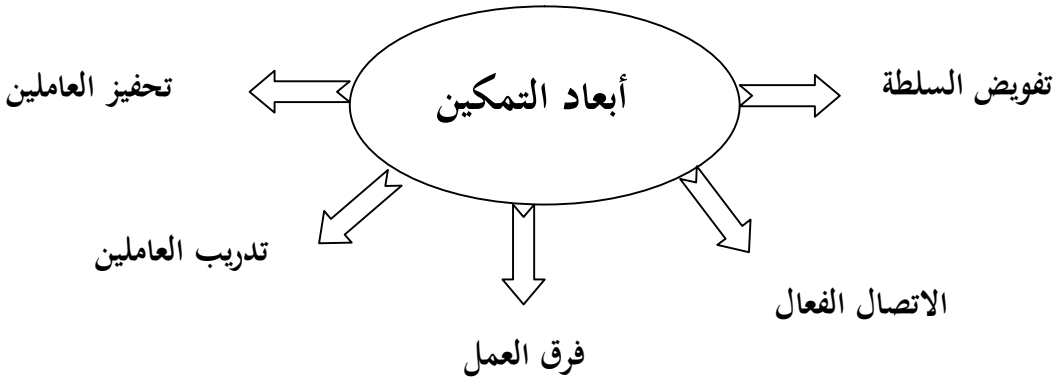
[2] يحياوي فاطمة،**أثر القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري**، رسالة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017،ص 123.

يهدف التدريب إلى تزويد العمال بالمعلومات التي تزيد وتساهم في تحسين أدائهم، فنجاح أي منظمة مرتبط بمدى تدريب عمالها وجعلهم أكثر وعيا ودراية، ومحاولة لإخراج معارفهم الباطنية وتجسيدها وتقاسمها.

فتمكين العاملين يستدعي مرافقته بتدريب وتكوين مستمرين ومتابعة دائمة من اكتساب مهارات جديدة كحجة الإقناع فن التواصل مع الآخرين والتعامل مع المشكلات.

والشكل التالي يوضح أهم أبعاد التمكين الإداري:

(الشكل 01-01): أبعاد التمكين الإداري



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

حيث تم الاعتماد على الأبعاد (تفويض السلطة ، الاتصال الفعال، فرق العمل، التحفيز والتدريب) في الدراسة التطبيقية.

المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري.

قسم "**sweminal**" التمكين إلى ثلاث أنواع[1]:

– **التمكين الظاهري**: أي قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار هي المكون الرئيسي للتمكين الظاهري حسبه.

– **التمكين السلوكي**: أي قدرة الفرد على العمل ضمن مجموعة (تجسيد روح الفريق) من اجل حل المشكلات، وكذلك تجميع البيانات والمعلوماتعن مشكلات العمل،وتقديم مقترحات،ومن ثم يكون الفرد قد اكتسب مهارات جديدة تساعده في أداء عمله.

[1] فرج شعبان، شيخ سعيدة، مرجع سبق ذكره،ص 96.

– **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة في فعالية المؤسسة.

المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري وأثاره.

أولا: مستويات التمكين الإداري:

تتمثل مستويات التمكين الإداري فيما يلي[1]:

- **المستوى الأدنى:**

في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم رأيه حول بعض القرارات ، وهو لا يقدم حلول للمشكلات لأنه لا يعلم ولا يدري أصلا بحيثيات و تفاصيل المشكلة المطروحة.

- **المستوى المتوسط:**

ويتم في هذا المستوى استشارة العاملين بشكل أوسع مما هو عليه في المستوى الأدنى، وتكون هذه الاستشارة بشكل فردي أو جماعي، ويتم تقديم تفاصيل حول المشكلة المطروحة وتفاصيلها ولكن دون أن يساهم العامل في اتخاذ القرار.

- **المستوى الأعلى:**

خلال هذا المستوى يمنح للعاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات، ويسعون لاجاد حلول للمشكلات واقتراح حلول لها.

❖ **ثانيا: أثار التمكين.**

للتمكين الإداري أثار ونتائج ايجابية بالنسبة للفرد والمنظمة[2]:

❖ **بالنسبة للموظف:**

من أهم أثار التمكين على الموظف ما يلي:

- تحقيق الانتماء؛
- المشاركة الفاعلة؛
- اكتساب خبرة ،معرفة ومهارات؛

[1] رامي جمال اندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين** ، الطبعة، دار النشر،الأردن، 2008، ص ص: 136- 137.

[2] سليم يحي ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 122.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة؛
- الحفاظ على الموظف من طرف المنظمة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي؛
- يعمل على تنمية طريقة التفكير؛
- خلق روح الإبداع والمنافسة.

❖ **بالنسبة للمنظمة:**

من أهم أثار التمكين على المنظمة ما يلي:

- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة.
- تحسين إنتاجية الموظف كما ونوعا.
- تحسين العلاقة بين الموظفين.

المبحث الثالث: خطوات ومبادئ و معوقات التمكين الإداري

تلجئ المؤسسات إلى تبني أسلوب التمكين لإدارة مواردها البشرية، وذلك رغبة وتطلع منها لاستغلال أمثل لمواردها وتحرير الطاقات الكامنة واكتشاف المواهب والمهارات لدى العاملين، ولتطبيق التمكين على أكمل وجه وجب إتباع خطوات ومبادئ واضحة وتفادي كل ما يعيق ذلك للحصول على نتائج أفضل.

المطلب الأول: خطوات التمكين الإداري

تتجلى خطوات التمكين الإداري فيما يلي[1]:

❖ **تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:**

يجب على المدير أن يوضح لماذا يريد تبني أسلوب التمكين لإزالة الغموض مع تحديد أسبابه:

- تحسين أداء العاملين؛
- رفع مستوى الجودة؛
- زيادة كمية الإنتاج؛
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
- تخفيف وتقاسم العبئ على الرؤساء.

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير، الاجتماع الإقليمي الثاني**، عمان،أيام 11- 12 -04 -2004،ص 32.

❖ **التغيير في سلوك المدراء:**

يعد التغيير في سلوك المدراء أحد أهم التحديات التي يجب على المدراء مواجهتها وكيفية التنازل عن السلطة للمرؤوسين وتطبيق أسلوب التمكين الإداري للمضي قدما لنجاح المؤسسة.

❖ **تحديد القرارات التي يشارك فيها العمال:**

خلال هذه الخطوة يتم تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء، حيث تشكل أفضل وسيلة للمدراء والعاملين على حد سواء.

❖ **تكوين فرق العمل:**

من خطوات التمكين الإداري التشجيع على بناء فرق العمل وتجسيد روح الفريق وهذا من ضمن فريق في المؤسسة.

المشاركة في المعلومة:

يجب توفير المعلومة اللازمة للموظفين ليتمكنوا من اتخاذ القرارات في وقتها.

❖ **اختيار الأفراد المناسبين :**

❖ **توفير التدريب:**

إن عملية التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بكافة المهارات اللازمة،وكذلك الثقة بالنفس لأداء الأعمال.

❖ **وضع برنامج للمكافئات:**

على المؤسسة تحفيز موظفيها عن طريق منحهم مكافئات مادية.

المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري

للتمكين الإداري سبعة مبادئ يرتكز عليها مستمدة من كلمة (**empower**)حيث أن كل حرف يمثل مبدأ كالأتي[1]:

❖ **تعليم العاملين(Education)**:على المؤسسة القيام بتعليم عمالها والسماح لهم بالتعليم الذاتي لأنه يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وبالتالي نجاح المؤسسة.

[1] محمد مطر الزيدانين، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية**،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مؤتة، الأردن،2006، ص26

- **الدافعية(Motivation)**:ينبغي على المؤسسة التي تسعى إلى تبني مفهوم التمكين أن تشجع عمالها وتوجيههم وإبراز دورهم في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه وبناء فرق العمل واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.
- **وضوح الهدف(Pur pose)**:على كل موظف في المؤسسة معرفة وفهم أهداف مؤسسته ورؤيتها المستقبلية.
- **حقوق الملكية(Ownership)**: يهتم هذا المبدأ السماح للعاملين بامتلاك جزء من أصول المؤسسة، فلما يكون الموظف له جزء من المؤسسة سيزيد من أدائه، فكلما زاد الأداء زادت العوائد ويحقق أرباح وبالتالي نجاح المؤسسة.
- **الرغبة في التغيير(Willingness Tochange)**: تشجيع الإدارة العليا على التغيير يتيح للعمال بتحسين أدائهم، وذلك لكون نتائج التمكين تتطلب أساليب حديثة في الأداء.
- **نكران الذات (Ego Elimination)**:بعض المدراء يتصفون بحب الذات وتمسكهم بالسلطة وإتباع النمط الإداري القديم في التسيير، ويرون أن التمكين تهديد لمنصبهم وليس طريقا لتحسين أداء المؤسسة.
- **الاحترام (Respect)**:إن فرض الاحترام و عدم التمييز والتفرقة بين العاملين في المؤسسة،يسمح لكل فرد على المساهمة أكثر في تطوير المؤسسة ونجاحها.

المطلب الثالث:معوقات التمكين الإداري

عند تبني مفهوم التمكين الإداري في المؤسسة بعض الصعوبات والمعوقات التي من شأنها أن تحول دون التطبيق الجيد للتمكين و الحد من فعاليته، ومن بين المعوقات ما يلي[1]:

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص40.

- مقاومة الإدارة العليا للتغيير تظهر مقاومة الإدارة العليا لأنهم يشعرون أنهم مهددين بفقدان وظائفهم أو الذين لا يرون في التغيير فرصة للتطوير.
- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية في إصدار القرارات والأوامر؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية؛
- السرية التامة في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام الحوافز؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم ثقة الإدارة في موظفيها.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تطرقنا فيه إلى مفهوم التمكين الإداري والمقصود به إعطاء صلاحيات أوسع للعمال لأداء مهامهم ، وكذلك تناولت خصائص وأهداف التمكين، فالتمكين أصبح وسيلة لتطوير من مهارات وأداء العاملين وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

فالتمكين يعتمد بالخصوص على الاهتمام بالعاملين ومنحهم صلاحيات وتحفيزهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا الاهتمام جاء من تغير النظرة للمورد البشري، الذي هو أساس نجاح أي منظمة كانت. فتطبيق التمكين ليس بالعملية السهلة وإنما عبارة عن مجموعة من الإجراءات من حيث الأبعاد ، المستويات والأساليب المتكاملة فيما بينها.

ووضحت كذلك أبعاده وأنواعه إلى مستويات التمكين الإداري، فالتمكين الإداري يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على بقائها وريادتها.

فتبني مفهوم التمكين الإداري في المؤسسة يزيد في الثقة بين العمال فيما بينهم أو مع رؤسائهم، مما يساعد على خلق جو ملائم للعمل ونجاح المؤسسة.

تمهيد:

كان موضوع الأداء الوظيفي موضوع نقاش ودراسة ، ولا يزال محل جدل بين مختلف الباحثين باختلاف أرائهم وتوجهاتهم ، حيث يرى البعض الأداء على أنه عبارة على الجهد البدني المبذول من طرف الأفراد والعاملين لتحقيق رسالة المؤسسة، ولأنه يمثل بشكل مباشر مجهودات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك حسب قدراتهم وإمكانياتهم وحسب ما توفره المؤسسة، كما يعتبر المورد البشري أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة في تجسيد رسالتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال المنظمات تبحث كيف تجعل هذا المورد يقدم أفضل ما لديه ويؤدي عمله بكل كفاءة وفعالية.

و الأداء المثمر لا يكون إلا بمتابعة العمال باستمرار بتوجيههم وتقييمه لأداء أفضل.

فالأداء يعد مفتاح أي منظمة للتغيير والتحسين إلى الأفضل وهذا في ظل التغيرات الحاصلة والمعقدة.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل الأداء الوظيفي و الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالأتي :

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: طرق وعناصر تحسين الأداء ومؤشراته.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي(الطرق و الخطوات والخطاء المنتشرة).

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

إن موضوع الأداء الوظيفي موضوع هام، وذلك لما لقيه من اهتمام ودراسات وأبحاث من قبل الباحثين، فهو يعد أهم عامل لتحقيق الأهداف ونجاح المؤسسة.

و في هذا المبحث سنتناول ماهية الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته بالإضافة إلى الخصائص والأبعاد، واهم العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي وهذا حسب وجهة نظر كل كاتب وباحث حسب الأتي:

- ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية،وكان وكان يعرف آنذاك على أنه النتيجة المحصلة في السباق، وبعدها أصبح يدل على مؤشر رقمي لاستطاعة الآلة في الإنتاج في مطلع القرن العشرين[1].
- الأداء هو درجة إنهاء المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة، والأداء يقاس بالنتائج المحققة[2] .
- الأداء هو القدرة على استخدام مهارة الوظيفة استجابة لكل المتطلبات[3].
- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله أو الوظيفة المكلف بها[4].
- وعرفه (الخزامي) على انه سلوك، أو هو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة (سواء فرضه عليه الآخرون أو قام به من ذاته)[5].

---

[1] شادلي شوقي،**أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،رسالة ماجستير، كلية الحقوق العلوم السياسية، ورقلة،2010،ص58.

[2] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي ، الإسكندرية، مصر، 1999، ص434.

[3] محمد عزوز ، **دور الحوافز في تحسين الأداء**، مذكرة الماجستير، القاهرة ،2008-2009، ص 80.

[4] أحمد عاشور صقر،**السلوك الانساني في المنظمات**،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2005،ص ص25-26.

[5] فهد مانع فهد الحيان، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.

- الأداء هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة ضغوط وهو نابع من داخل الفرد ولكن نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والخارجية للفرد[1].
- الأداء هو درجة تحقيق وإنهاء المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة[2].
- وعرف على انه الرغبة والقدرة معا لتحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل ومستوى الأداء[3]
- أما " **tomas gilirte**" فتوسع أكثر في مفهوم الأداء الوظيفي وربطه مع السلوك والانجاز و الأداء[4]

فهو يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من نشاط في المنظمة، أم الانجاز فهو ما يتبقى من أثر أو ناتج بعد توقف العامل عن العمل.

أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أو السلوك والنتائج معا.

- أما الأداء في قاموس الموسوعة العلمية فهو انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، أي إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة[5].

و الأداء هو عبارة عن سلوك يساهم فيه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويرافق من طرف الإدارة من خلال التدريب والتكوين.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه ذلك الجهد المبذول أو النشاط المقدم من طرف الموظف سواء كان فكريا أو بدنيا لانجاز وظيفة ما بكل كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

---

[1] هلال محمد عبد الغني ، **مهارة إدارة الأداء** ، الطبعة 2، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1999، ص20.

[2] حسن زاوية محمد،مرجع سبق ذكره ، ص216.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، **ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 280.

[4] عبد الباري براهيم، **دور الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية**،الأردن، 2003، ص 97.

[5] حمداوي عمر، احمد بخوش، **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي**،مجلة ، جامعة ورقلة، عدد8 جوان 2012،ص 212 .

المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي.

تتمثل محددات وأبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي:

أولا: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد مستوى التفاعل، والتي تتمثل في ثلاث محددات رئيسية حسب العلاقة التالية[1]:

الأداء الوظيفي: القدرة * الدافعية * الإدراك.

❖ **القدرة:**

وهي عبارة عن الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة والتي لا تتغير مع مرور الوقت خلال فترة زمنية، وتتكون من المعرفة أو المعلومات الضرورية لأداء العمل.

فيجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على إدراك العمل المطلوب منه وكذا الخبرات السابقة التي تحدد فاعلية الجهد المبذول وتشمل: التعلم، التدريب و الخبرات.

❖ **الدافعية:**

في العديد من الدراسات تشير إلى أن الدافعية هي الرغبة.

حيث تعرف الدافعية على أنها الرغبة في بذل جهد لتحقيق مجموعة من الأهداف، وهناك من يرى أن الدافعية هي عبارة عن قوى داخلية توجه السلوك و تحافظ على استمرار الجهد المبذول، وعليه يمكن القول أن الدافعية هي قوى تنشط وتوجه سلوك الفرد وتحافظ على استمرار وبقاء الجهد.

❖ **إدراك الدور:**

يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده أثناء العمل، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته.

والأداء ما هو إلا عبارة عن تفاعل بين الجهد المبذول والقدرات الشخصية و إدراك الدور.

ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكننا أن نتميز ثلاث أبعاد للأداء وذلك أو هي كالأتي[1]:

[1] سهام بن دحمون، **بنية العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة دكتوراه،علم اجتماع تخصص موارد بشرية، جامعة باتنة،2014،ص 74.

- **كمية الجهد المبذول:** ويقصد بهذا المعيار مقدار وكمية الطاقة البدنية او العقلية التي يبذلها الفرد أثناء أداء عمله وخلال فترة زمنية معينة.
- **الجهد المبذول:** في بعض الأعمال لا يأخذ بعين الاعتبار سرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهتم وتركز على نوعية وجودة الأداء والجهد المبذول، وينطوي تحت هذا المعيار درجة ومدى مطابقة المنتج للمواصفات وخالي من الأخطاء.(الاهتمام بالنوع وليس الكم).

نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدى بها الأنشطة ، فعلى أساس مط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم بها الوصول إلى حل المشكلات، أو الأسلوب المتبع في إجراء البحث، أي الأسلوب أو الطريقة التي يؤدى بها العمل ،كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة ما.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه فيما يلي:

أولا: الأهمية

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي[2]:

- ✓ لأداء العاملين أهمية بالغة في أي منظمة لتحقيق تقدمها،و باعتباره الناتج النهائي لكافة الأنشطة التي يقوم بها سواء الفرد آو المنظمة.
- ✓ لا يساهم في نجاح المنظمة فقط بل يتعدى إلى الدولة.
- ✓ يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله ، والذي على أساسه يمكن تقييمه من خلال الترقية. فأداء الفرد يحدد مستقبله.
- ✓ الأداء من وجهة نظر الفرد أحد الحاجيات الأساسية، فهو يفور له الاستقرار في العمل.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان،**السلوك التنظيمي**،الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2003،ص 220.

[2] براهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار**، دون سنة، ص40.

من الصعب جدا تحديد العوامل المؤثرة في الأداء لان منها خاضع لسيطرة و تحكم الموظف والبعض الأخر خارج عن سيطرته، هذا من جهة، وكيفية تعامل الإدارة ونمط القيادة من جهة أخرى.

وعليه يمكن تحديد ثلاث عوامل وهي[1]:

- **الموظف**: وهو الشخص الذي يؤدي ويقود بالوظيفة، وما يملكه من معرفة ، خبرة ومهارات.
- **الوظيفة**: الوظيفة هي ما تتصف به من متطلبات وتحديات، أو ما ينجز من عمل ويكون دائم ويحتوي على التغذية العكسية.
- **العوامل البيئية**: هناك بضع العوامل البيئية خارج نطاق الموظف والتي يمكنها أن تؤثر على مستوى أدائه.

المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي ومؤشراته

للأداء الوظيفي عناصر أساسية و مؤشرات يرتكز عليها و طرق تساهم في تحديد مستوى أداء الأفراد في المؤسسة.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

تتمثل عناصر تقييم الأداء فيما يلي[2]:

الموظف وكفاءته: وهو ما يمتلكه الموظف من معارف ،خبرات والمهارات التي تؤهله لأداء عمله، أما كفاءته تعني قدرة الموظف على أداء عمله وتحمل المسؤولية في انجاز الأعمال الموكلة له وفي مواعيدها المحددة ومدى حاجته للإشراف والتوجيه، وفي الحقيقة أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغير دائم وذلك حسب الظروف.

العمل ومتطلباته:ويشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها العمل أو الوظيفة، وما يتصف به من متطلبات وتحديات وما يقدمه العمل للفرد، ويحتوي العمل على عناصر التغذية العكسية لاسترجاع جزء منه لتصحيحه ، ويشمل أيضا على الدقة والإتقان والتمكن الفني وكذا التحرر من الأخطاء.

---

[1] الربيق محمد ، **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، السعودية، 2004، ص 46.

[2] محمد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، السعودية،2003،ص 73.

البيئة التنظيمية ومركباتها:وتتكون بيئة الأعمال من مجموعة العوامل الداخلية والخارجية،وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر مباشرة على التنظيم كالإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر على الأداء ولا يمكن التحكم والسيطرة عليها مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

تعددت طرق وأساليب تحسين الأداء،و عادة ما يكون بطرق مختلفة تمكن المؤسسة من التعرف مستويات الأداء الأفضل، وتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي الذي نتج عنه فجوة إلى أداء أفضل منه للوصول إلى المستوى المطلوب ومن أهم الطرق ما يلي[1]:

- **إعادة الهندسة**:إعادة الهندسة لا يعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل وإنما تصميم كل ما سبق، وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال التفكير في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري ويتم ذلك عن طريق التحديد الواضح للأهداف وإستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التركيز أكثر على الزبون واتخاذ قرارات تساعد في تحقيق جودة اكبر للمؤسسة. وعليه فان إعادة الهندسة تغير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة من الحسن إلى الأحسن وبشكل سريع.
- **تحسين أداء الموظف**: إن تحسين أداء الموظف أكثر صعوبة من بين عناصر الداء الأخرى، فإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تنمية قدراته وتحسينها،فهناك عدة طرق ووسائل لذلك:

✓ التركيز على جوانب القوة لديه وما يجب فعله أولا أخذ نوقف ايجابي من الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والتركيز على نقاط القوة وقدراته ومواهبه الإبداعية وتنميتها.

✓ التركيز على لدى الموظف أي بين ما يرغب الموظف في عمله وما يؤديه بامتياز لأن وجود الرغبة مع الأداء يؤدي إلى تطور هذا الأخير والإبداع في عمله.

✓ الأهداف الشخصية إذ يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وطموحات الموظف،مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوب فيها.

- **تحسين الوظيفة**: إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو تفوق مهارات وقدرات الموظف فان ذلك يؤدي حتما إلى تدني مستوى أدائه،ولتحسين الوظيفة هناك عدة طرق وأساليب منها:

[1] علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة ،2002، ص 163.

- ✓ معرفة مدى ضرورة الوظيفة لتقليصها إلى عناصر مهمة ومن ثم تحديد المهام الأساسية والجهة المناسبة لتؤدي هذه المهمة.
- ✓ تبادل الوظائف أي ترك الموظف الموظفين يتبادلون الوظائف فيما بينه لفترة من الوقت وذلك لكسر روتين العمل وزيادة دافعيتهم أكثر.
- ✓ التكليف بمهام خاصة وجب إعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة في لجان العمل وفرق البحث من فترة لأخرى، والمشاركة في حل المشكلات، وكل هذا يحفز الموظف أكثر على الأداء الأفضل.

❖ **تحسين الموقف:** تعطي البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يحسن الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع باقي المصالح، ومع تعدد مداخل التحسين إلا أن جميعها يتفق بضرورة مصلحة الموظف[1].

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الوظيفي

يمثل الأداء مقياسا لمدى فعالية الأفراد والمنظمات من خلال مجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي[2]:

- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وسرعة وإتقان.
- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين
- الابتكار والقدرة على الإبداع
- الروح المعنوية للأفراد ومعدل الغياب عن العمل.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي(المفهوم، الطرق و الخطوات و الأخطاء المنتشرة).

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية وضمن الوظائف في الإدارة الحديثة في المؤسسات، وتقييم الأداء يحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن خلال هذا المبحث سأتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء ، الخطوات والأخطاء المنتشرة بكثرة خلال عملية التقييم.

[1] خالد علي ، **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017،ص 98.

[2] هرنون – عقايبية، **واقع التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2018،ص 33.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمكن تعريف تقييم الأداء حسب أراء الباحثين كما يلي:

- تقييم الأداء الوظيفي هو قياس الكفاءة وفعالية أداء الأفراد[1].
- وعرف كذلك بأنه قياس أداء الموظف طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للموظف وسلوكه، فهذا يساعد على معرفة جوانب الضعف في طريقة الأداء ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة[2].

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على انه عملية إدارية مستمرة لدراسة أداء الموظف من خلال تقييم سلوكه لمعرفة نقاط القوة ونقاط بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: طرق وخطوات تقييم الأداء

أولا: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء ، إلا أن اغلب الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة[3]:

❖ **الطرق التقليدية:**

حيث يعتد الرؤساء في التقدير على مجموعة من الطرق التقليدية وهي[4]:

أدوات المقارنة بين العاملين: أي مقارنة أداء الموظف مع أخر .

طريقة التمثيل البياني: خلال هذه الطريقة يتم إحصاء كل المواصفات والخصائص الواجب توفرها في الفرد ، وعلى هذا الأساس يتم قياس مدى توفرها في الفرد.

❖ **الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي**

حسب هذه الطريقة يتم قياس مستوى أداء الفرد بمعزل عن الآخرين عكس الطريقة التقليدية، ومن أهم هذه الطرق نجد ما يلي[5]:

---

[1] محمد حافظ حجازي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الوفاء للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر ،2005،ص 280.

[2] صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد** ، الجامعة المفتوحة، مطبعة الانتصار، ليبيا،1994، ص 369.

[3] محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص289.

[4] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية: مدخل للتحسين الاستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 01، 2003،ص 150.

[5] سهيلة محمد عباس ، **المرجع السابق الذكر**، ص 152.

✓ **طريقة الأحداث الحرجة:** خلال هذه الطريقة يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء سواء كانت سلبية آو أجابية، حيث يتم تسجيل هذه السلوكيات من طرف الشخص المقيم خلال فترة زمنية محددة.

وتعتبر هذه الطريقة بمثابة التغذية العكسية لكل عامل ، وهي طريقة خالية من التحيز والعاطفة لان المعايير تكون محددة مسبقا.

✓ **طريقة الإدارة بالأهداف:**

تهدف هذه الطريقة إلى تعزيز وتوطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، وكذا تحسين أجواء وظروف العمل. حيث يتم خلال هذه الطريقة إشراك المرؤوسين تحديد وتحليل المشكلات[1].

✓ **طريقة الاختيار الإجباري:**

حسب هذه الطريقة يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعة من العبارات الغير مرغوب فيها ، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة ، وتقدم الاستمارة للموظف للإجابة على الأسئلة التي تحتويها ، ومن ثم تدرس وتحلل ويتم حل الشفرة التقييم ومعرفة الأسباب.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة ، تتداخل العديد من العوامل ، لذلك وجب إتباع خطوات للتقييم، كما يلي[2]:

❖ **وضع نظام تقييم الأداء.**

وذلك من خلال:

تحديد المقاييس:

أي وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم ، لذا وجب وجود معايير واضحة ومحددة مسبقا تساعد في تحديد مستوى الأداء الفعلي للفرد.

اختيار طريقة التقييم:

هناك العديد من الطرق المتبعة في التقييم، فمنها القديمة والحديثة.

---

[1] أحمد أبو السعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين**، منشأ المعارف، مصر، 2004،ص 67.

[2] عبد الباري براهيم، مرجع سبق ذكره ،ص 273.

تحديد دورية التقييم:

أي تحديد الفاصل الزمني بين التقييم و أخر ، لان عملية التقييم عملية دائمة ومستمرة.

تحديد المقيم:

أي تحديد الشخص الكفء والملم بكافة المعلومات اللازمة عن أداء الفرد من جهة ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى.

تدريب المقيم:

تعد هذه الخطوة مهمة جدا لنجاح عملية التقييم ، فعلى الشخص المقيم أن يكون هو قد درب من طرف مختصين على كيفية التقييم، فالمقيم له دور كبير في نجاح عملية التقييم.

إعلان نتائج التقييم:

و جب إعلان نتائج التقييم النهائية لكي يعلم كل موظف نقاط القوة ونقاط الضعف ليه.

مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين:

عقب الانتهاء من عملية التقييم وبعد إعلان نتائجها وجب فتح باب الحوار والنقاش مع الموظفين، وهذا ما يخلق لدى الموظفين الشعور بالعدالة في التقييم.

وكذلك من الحسن الثناء عليهم لتحفيزهم أكثر.

❖ 02- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي:

ويقوم بهذه الخطوات الشخص المقيم وتتمثل في:

- ✓ دراسة معايير التقييم المحددة مسبقا.
- ✓ مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية مع تحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في الحق الموظف وذلك من خلال نتائج التقييم مثل:

(الترقية ، المكافئة ، أو التحويل).

ولقد اختلف الدارسون في عدد الخطوات فحسب "kenneth و latham" عددوا الخطوات الآتية:

- ✓ إجراء تحليل الوظائف.
- ✓ تطوير أداء التقييم.
- ✓ اختيار المقيمين.

- ✓ قياس الأداء.
- ✓ إبلاغ الموظفين بنتائج التقييم.
- ✓ الشكر والجزاء عند التقييم.

المطلب الثالث: الأخطاء المنتشرة في تقييم الأداء.

تتمثل أهم الأخطاء في عملية التقييم فيما يلي:

أولا: أهمية تقييم الأداء

يُعدّ تطبيق تقييم الأداء الوظيفيّ من الوسائل التي تمتلك أهميةً كبيرةً في بيئة عمل المنشآت؛ حيث يُساعد على تحقيق الأمور الآتية[1]:

- ❖ المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفيّ في المنشأة؛ من أجل متابعة عمل الإدارة، والنشاطات والبرامج المتنوعة.
- ❖ المساعدة على التعريف في المعلومات التي يجب أن تُستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفيّ.
- ❖ استخدام النتائج الخاصة بتقييم الأداء الوظيفيّ في تطوير وتحسين العمل.
- ❖ توضيح مدى تناسب الجهود المُطبقة في العمل مع النتائج التي يتمّ الحصول عليها.
- ❖ التأكد من فعالية الإدارة المُوجِّهة للجهود المُنجزة. دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفيّ؛ لأنّه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها.
- ❖ يعد تقييم الأداء من أهم الأنشطة لقياس الأداء الفعلي للموظفين.
- ❖ رفع مستوى أداء الموظفين والاستثمار في قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ❖ يدفع بالموظف للعمل باجتهاد وحرص دائم ليحظى باحترام وتقدير رئيسه وزملائه الآخرين.

ثانيا:الأخطاء المنتشرة في تقييم الأداء

تشوب عملية تقييم الأداء الوظيفي بعض الأخطاء التي قد تؤثر سلبا على نتائج التقييم و من بين الأخطاء المنتشرة في عملية تقييم الأداء ما يلي[1]:

[1] يوسف جحيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 227.

1. **التحيز الشخصي:**

يتأثر المشرف أحيانا بالتحيز لشخص على أخر ، فقد ينحاز لطرف بسبب شكله ، دينه أو جنسه، وهذا لا يعكس الصورة الحقيقية للتقييم، لذا يجب الالتزام بالحيادية خلال التقييم.

2. **اللين الشامل أو التشدد الكلي:**

أحيانا يتساهل المشرف ويكون لين وغير جاد خلال عملية التقييم، وفي بعض المرات يكون قاسيا، وفي كلتا الحالتين لا يكون التقييم ناجحا.

3. **أخطاء التقدير الوسط:**

مهما كانت معايير الوسط التي يستخدمها المشرف على التقييم فهو يقيم مرؤوسيه خلال مدى متوسط، وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم إلى الدقة والموضوعية، فيميل المشرف للحكم الوسطي ليغطي قصوره وعجزه وهنا لا يعود للتقييم أي قيمة.

4. **تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترة الأخيرة:**

في الكثير من الأحيان تعد تقارير العاملين في الفترة الأخيرة من كل سنة، ومن المفروض أن تمر هذه التقارير على المرؤوسين خلال السنة كلها، ولكن يحدث وأن يتأثر المشرف بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكر كل الأعمال طوال السنة ومن عنا لا يعود للتقييم أهيمه لأنه تقييم لحظي.

[1] مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005،ص 119.

خلاصة:

خلال هذا الفصل تناولنا مفهوم الأداء الوظيفي ، على انه جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد و المكونة لوظيفته، أو هو عبارة عن كل الجهد المبذول سواء كان فكري أو بدني، من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذا بكفاءة وفعالية عالية، هذا من جهة.

وتعتبر عملية تقييم الأداء انه عملية إدارية تسمح بتحديد مستوى نشاط وأداء الفرد و قياس لكفاءة الموظف والحكم عليه وتصويبه عند الخطأ وتحفيزه على الأداء الجيد، فالأداء العالي يحقق رغبات الموظف وميزة تنافسية للمؤسسة.

تمهيد:

بعد التعرض إلى الجانب النظري من مفهوم التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ولإسقاط هذا على ارض الواقع من خلال هذا الفصل الذي تناولت فيه دراسة تطبيقية عامة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وذلك بالتطرق إلى الجانب التاريخي والتعريف بها وكذا مراحل النشأة، ثم التطرق إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية من حيث المهام والأهداف ومدى تطبيقها للتمكين الإداري لتحقيق أداء أفضل.

وبناء ا على هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالأتي:

- **المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بصفة عامة.**
- **المبحث الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.**
- **المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.**
- **المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بصفة عامة.

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من بين أهم المؤسسات الوطنية، حيث يمتد نشاطها عبر كافة التراب الوطني وهذا عن طريق مديريات التوزيع عبر الولايات، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة وطنيا لما لها من إسهامات في الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: نشأة وتطور سونلغاز

تم خلال سنة 1947م إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر والمعروفة بـ:"(EGA)"

وهذا إبان الاستعمار الفرنسي للجزائر، والتي أسند لها احتكار إنتاج الكهرباء والغاز ونقلهما و توزعهما على كل التراب الوطني[1].

وبعد الاستقلال استمرت المؤسسة في عملها إلى غاية 1969م أين تحولت اسم المؤسسة من كهرباء وغاز الجزائر (EGA) إلى سونلغاز " **الشركة الوطنية للكهرباء والغاز**" لتبقى المسيطرة على إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز حتى أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير، فقد بلغ عدد العمال بها ما يقارب 6000 موظف.

وكان الهدف من تغيير اسم الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات وصلاحيات أوسع لكي يكون في مقدورها تسيير ومرافقة ودعم الاقتصاد الوطني للبلاد وتوصيل الكهرباء والغاز إلى عدد اكبر من السكان ، وهذا يندرج ضمن مخطط التنمية الذي أعدته السلطة العمومية وقتها، والتي أوكلت لها المهام الآتية:

- احتكار إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء.
- نقل وتوصيل الغاز الجزائري عبر قنوات إلى كامل التراب الوطني.

[1] مؤسسة سونلغاز، المدية ، قسم الموارد البشرية.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في مجال الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983م أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية ونتج عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال، وصنع المعدات لمؤسسات تابعة للدولة وهي[1]:

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
- كهركيب (KAHARKIF) لتركيب البنية التحتية والمنشات الكهربائية.
- أم سي (AMC) لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إنرقا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية.
- وفي سنة 1991م تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ومن هنا أصبحت مؤسسة سونلغاز تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا الاستقلالية المالية، حيث أصبحت تخضع لقواعد القانون العام في معاملاتها مع الدولة.

وبعدها تم إنشاء فروع لها سنة 1998م وهذا في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج نشاطاتها المحلية والانفتاح على أسواق أخرى.

وفي سنة 2000م تم تغيير الصفة القانونية ,أصبحت سونلغاز شركة مساهمة (شركة ذات أسهم SPA) بقرار رئاسي ومن خلال اكتسابها صفة شركة المساهمة تقوم بالمهام الآتية:

- نقل وتوزيع الغاز لتلبية الحاجيات الوطنية.
- توزيع وتسويق الغاز الجزائري داخل وخارج الوطن.
- تطوير وتوفير كل الخدمات في مجال الطاقة.
- دراسة وتمويل كل أشكال الطاقة.

وفي سنة 2004م تم إنشاء فروع لبعض نشاطاتها كصحة العمال و البحث والتطوير، وفي سنة 2005م أنشأت مديرية مراكز التكوين وانطلاق مشروع تنظيم الإعلام الآلي.

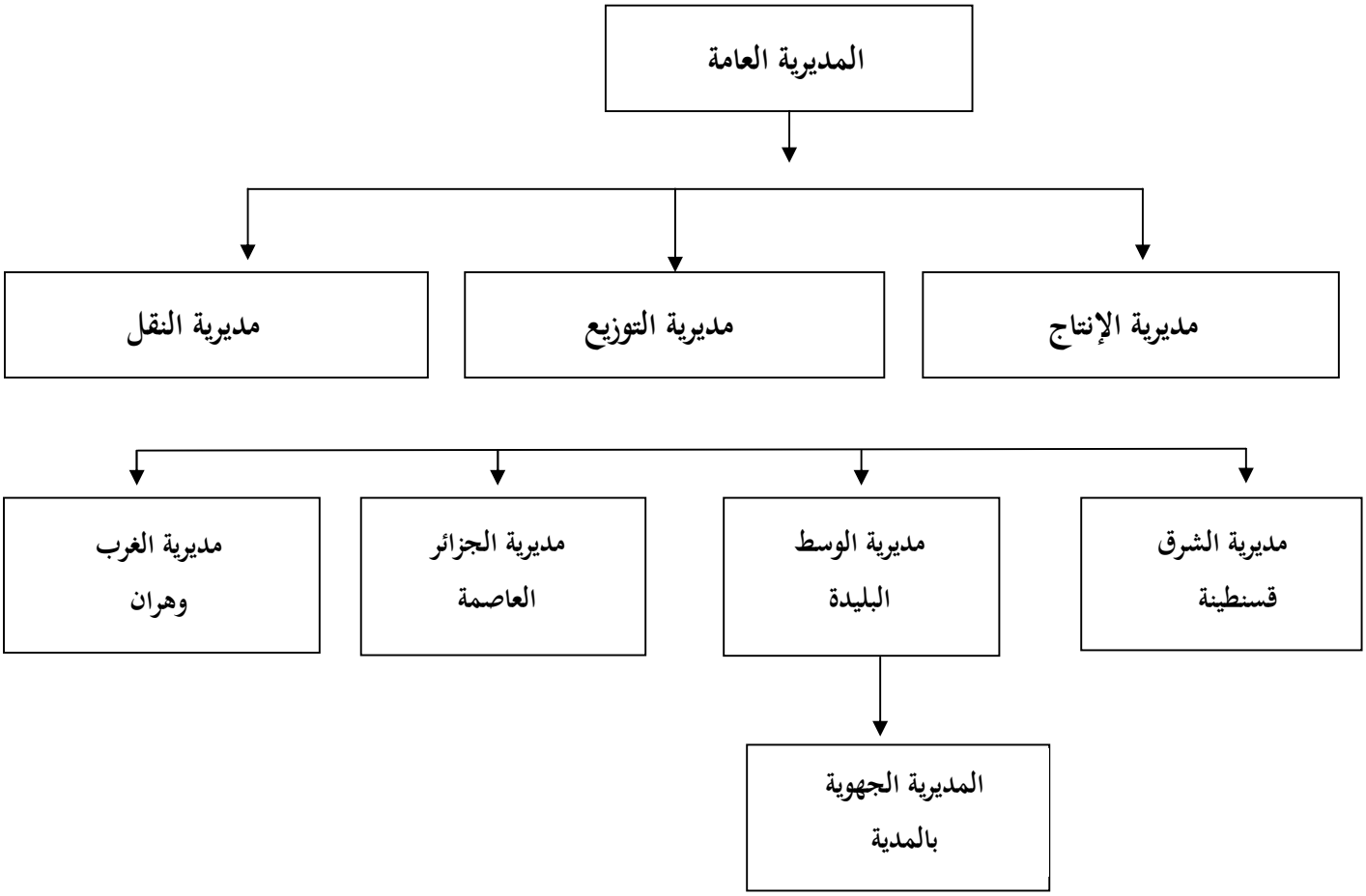
[1] مؤسسة سونلغاز، المدية ، قسم الموارد البشرية.

وخلال سنة 2006م تحولت سونلغاز من المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة وأصبحت الدولة لها المساهمة بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز وعليه تم إنشاء ثلاثة فروع أساسية وهي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء؛
- تسيير شبكة نقل الكهرباء؛
- تسيير شبكة نقل الغاز.

وفي سنة 2007م تم إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة بين سونلغاز و سوناطراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية.

والشكل (**03-01**) أدناه يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز.



المصدر: قسم الموارد البشرية ، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف و مهام مؤسسة سونلغاز

أولا– أهمية مؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية حيث تتواجد وتمس كل التراب الوطني، وهي في المرتبة الثالثة بعد سونا طراك و نفطال كما أنها من بين المؤسسات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الدولة وذلك لما تقدمه من خدمات هامة كتوفير الطاقة الكهربائية والغاز، كما أنها تحتل المرتبة الثامنة إفريقيا حسب رقم الأعمال هذا من جهة وتواجدها عبر كل ولايات الوطن بقراها و مداشرها من جهة أخرى هذا ما جعلها تمثل عصب الحياة الاقتصادية بالإضافة إلى احتكارها للكهرباء والغاز الطبيعي.

ثانيا– أهداف سونلغاز:

تهدف مؤسسة سونلغاز إلى ما يلي[1]:

- إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها؛
- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- تطوير الخدمات الطاقوية بشتى أنواعها؛
- تطوير علاقات الصداقة والشراكة سواء وطنيا أو أجنبيا؛
- البحث عن كل أشكال الطاقة وتطويرها.

ثالثا- مهام مؤسسة سونلغاز:

يعتبر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر شبكات النقل والتوزيع النشاط الرئيسي لسونلغاز، حيث تستخدم الغاز الطبيعي كمادة أساسية لإنتاج الطاقة الكهربائية، كما أن إنتاج الغاز الطبيعي تختص به مؤسسة سوناطراك، ومؤسسة، سونلغاز تقوم بإبرام عقود طويلة الآجل معها.

[1] مؤسسة سونلغاز، المدية ، قسم الموارد البشرية.

المطلب الثالث: فروع سونلغاز

تندرج تحت المؤسسة سونلغاز العديد من الفروع،حيث تمثل المؤسسة الأم ومن فروعها نجد:

1- فروع الأشغال: وهي مكلفة بانجاز وصيانة شبكات نقل الغاز والكهرباء،ويندرج ضمنها الفروع التالية:

- **INERGA** : انجازات هندسة مدنية كبرى.
- **ETTERKIB**: فرع التركيب؛
- **KAHRAKIB**: تركيب المنشآت الكهربائية؛
- **KANAGHAZ**: انجاز قنوات الغاز؛
- **KAHRIF**: شركة الأشغال الكهربائية؛
- **SEIEG**: الأنظمة الالكترونية كهرباء وغاز.

2- الفروع المهنية: تهتم نقل وتوزيع الغاز ومنها:

- GRTE:مسير شبكة نقل الكهرباء؛
- **OS**: سونلغاز متعامل المنظومة الكهربائية.تسيير شبكة نقل الكهرباء؛
- **SDC** سونلغاز توزيع الوسط؛
- **SDA**: سونلغاز توزيع الجزائر؛
- **SDE**:سونلغاز توزيع الشرق؛
- **SDO**:سونلغاز توزيع الغرب؛
- **SPE**:انتاج الكهرباء؛
- **SKB**:شركة توليد الكهرباء البرواقية – المدية؛

- **SKT**: شركة توليد الكهرباء سكيكدة.

3- الفروع الثانوية:

- **TRANSMEX**: شركة النقل والصيانة للتجهيزات الصناعية والكهربائية.
- **MEL**: شركة أعمال الصيانة؛
- **SKMK**: شركة المحولات الكهربائية؛
- **CAMEG**: المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية؛
- **FOSC**: تعاضديه الخدمات الاجتماعية؛
- **SPAS**: شركة الوقاية والعمل؛
- **IFEG**: معهد التكوين في الكهرباء؛
- **SMT**: طب العمل؛
- **CREDEG**: مركز البحث والتنمية في مجال الكهرباء والغاز؛
- **MPV**: صيانة السيارات.

4- الفروع بشراكة:

- **KAHRAMA**: تحويل مياه البحر وتوليد الكهرباء.
- **SKS**: شركة توليد الكهرباء سكيكدة.
- **SKH**: شركة توليد الكهرباء الحامة.

المبحث الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز – المدية

مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط البليدة (SDC).

حيث تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985م ، والمتواجد مقرها مقابل مستشفى محمد بوضياف بلدية المدية.

و يبلغ عدد العمال الكلي لمؤسسة سونلغاز لولاية المدية في (**793**) موظف، حسب إحصائيات سنة **2019م** موزعين كما يلي:

- **إطارات: 163**
- **أعوان التحكم: 365**
- **أعوان التنفيذ:265**

وعلى ثمانية (**08**) وكلات على مستوى تراب الولاية كما يلي:

الجدول رقم(03-01):توزيع العمال حسب الوكالات

الوكالة	المديرية	قصر البخـاري	المدية	البرواقية	بني سليمان	تابلاط	عين بوسيف	فرع القطب المدية	الشهبونية
عدد العمال	239	109	94	89	69	65	65	41	22

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من قسم الموارد البشرية.

المطلب الثاني:أهداف ومهام المؤسسة

أولا: الأهداف: تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي[1]:

- تسعى مؤسسة سونلغاز إلى:
- إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها.
- استخراج الغاز الطبيعي وتوزيعه.
- تقديم الخدمات الطاقوية
- تحقيق أقصى الأرباح وبأقل التكاليف.
- تغطية الحاجات الوطنية من الطاقة.
- إنعاش الاقتصاد الوطني.
- توفير مناصب الشغل.
- مواكبة التطورات.
- تحسين مستوى الخدمات.

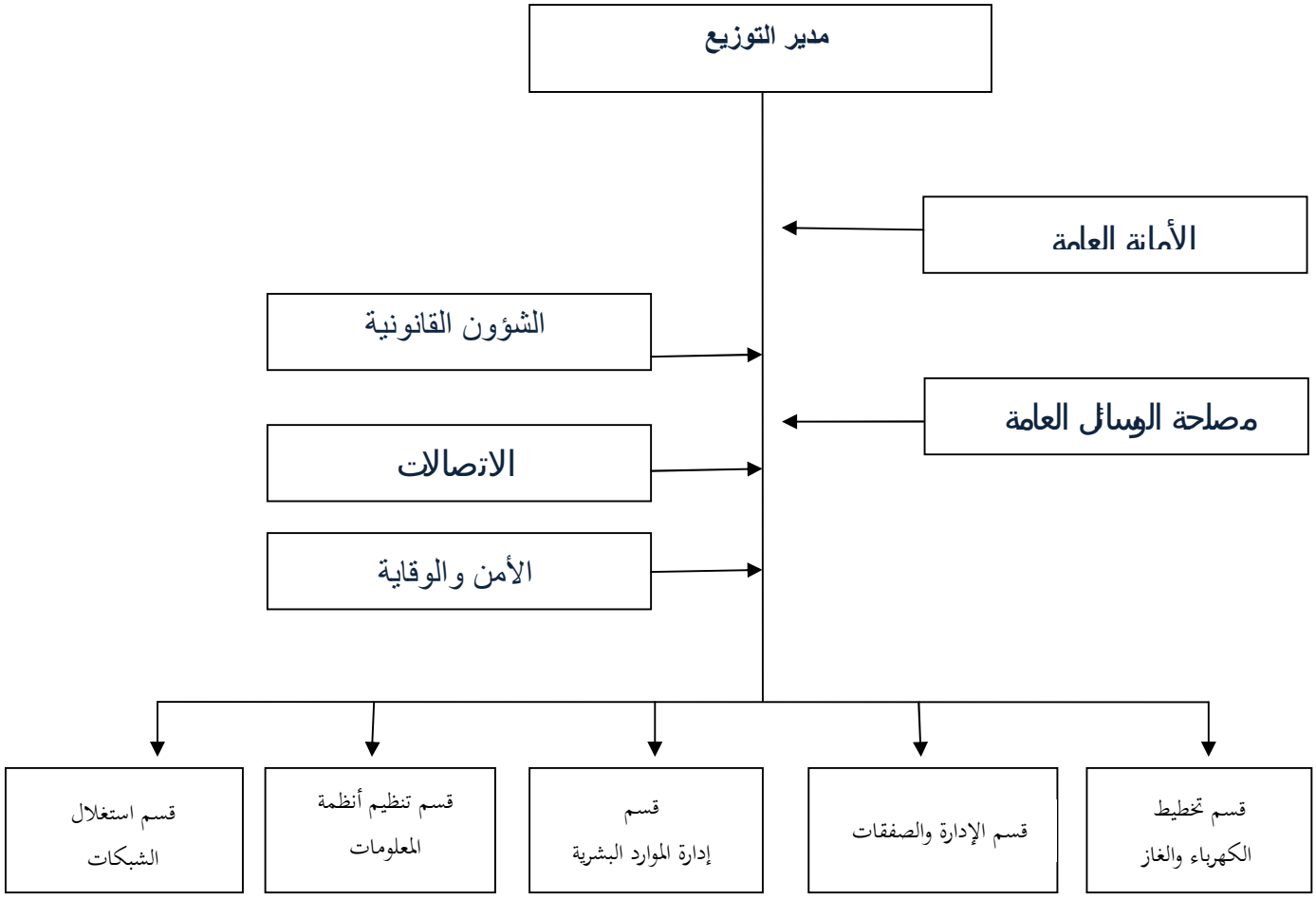
[1] مؤسسة سونلغاز، المدية ، قسم الموارد البشرية.

ثانيا: المهام : تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي:

- إيصال الكهرباء والغاز إلى كل المتعاملين؛
- تسيير المنشآت توزيع الطاقة الكهربائية؛
- إعداد الدراسات التقنية؛
- المساهمة في تجارة الغاز ونقله حسب الحاجة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (03-02) الهيكل التنظيمي لمءسسة سونلغاز بالمدية



المصدر: قسم الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز، المدية.

المبحث الثالث:الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره إحدى الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة،حيث سيتم إبراز مدى أهميتها بالنسبة للدراسة.

المطلب الأول:منهجية الدراسة

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

لتوفير البيانات عن موضوع الدراسة ،إضافة إل تفسيرها والبرهنة على فرضيات الدراسة،سيتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا،والذّي سنتناول من خلاله معرفة مدى اعتماد مؤسّسة **سونلغاز – المدية** على التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في مؤسسة سونلغاز بالمدية بكل مستوياتهم: إطارات وأعوان والبالغ عددهم 239 موظف كما هو موضح في الجدول أعلاه (**03-01**) وذلك ليتسنى لنا الحصول على إجابات متنوعة.

وقد اخترنا كعينة للدراسة **80** موظف من الإداريين من أصل **100** إداري أي ما يعادل نسبة **80%** من مجتمع الدراسة، كما تم توزيع **80** إستبانة، واسترجع **70** استبانة فقط، وبعد إبعاد الغير صالحة للدراسة والتحليل والمقدرة بـ**10** لنتحصل على **60** استبانة منها صالحة للدراسة أي بنسبة 75% كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (**03- 02**) **عدد الاستبانة الموزعة والمسترجعة**

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
80	70	60

المصدر:من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

لمعالجة إشكالية الموضوع ومختلف الجوانب المتعلقة بالدراسة تم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة حيث شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من **25** فقرة تضمنت جزءين على النحو الآتي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة الدراسة وذلك من خلال **5** متغيرات تضمنت الجنس، العمر ، المستوى العلمي، الوظيفة المشغولة ، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، (التمكين الإداري) حيث تضمن **15** فقرة و التي تم تقسيمها على 5 أبعاد كما يلي:

الجدول رقم(03-03):أبعاد التمكين الإداري

أبعاد التمكين الإداري	تفويض السلطة	الاتصال الفعال	فرق العمل	تحفيز العاملين	التدريب
عدد الفقرات	3 فقرات	3 فقرات	3 فقرات	3 فقرات	3فقرات

المصدر:من إعداد الطالب.

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع، حيث تضمن **10** فقرات تضمنت أبعاد الأداء الوظيفي، و التي تم تقسيمها على **3** أبعاد كما يلي:

الجدول رقم(03-04): أبعاد الأداء الوظيفي

أبعـــاد الأداء الوظيفي	كمية الجهد المبذول	الجهد المبذول	نمط الأداء
عدد الفقرات	3 فقرات	3 فقرات	4 فقرات

المصدر:من إعداد الطالب.

بالإضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **statistical package for socialxienecspss**للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، حيث تم اعتماد مستوى دلالة (**0.05**) الذي يقابله مستوى ثقة (**0.95**)لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات أفراد الدراسة.
- حساب معامل الارتباط **Spearman**.

- معامل ألفا كرونباخ وهذا بهدف تقدير ثبات الدراسة، حيث نأخذ هذا المعامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي اختبار **كولمجروف- سمرنوف(1-smaplek-s)**.
- معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.
- تحليل الانحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قبل أن يتم عرض أسئلة الدراسة وتحليل نتائجها واختبار فرضياتها يشترط ضرورة معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد إدخالها في برنامج ا الإحصائية **spss**،وعلى ضوء هذا قمنا باستخدام اختبار **كولمجروف-سمرنوف** لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا،فهو يعد اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات،لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا،حيث يقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

الفرضية الصفرية:(H0): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة:(H1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة بياناتها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وبالتالي يمكن القول أنه إذا كانت قيمة الاحتمال(**sig-p.value**)أكبر من مستوى المعنوية1% فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا،أما إذا كانت قيمة الاحتمال(**sig-p.value**) أقل من مستوى المعنوية1% فإننا نقبل الفرضية البديلة،ونقول بأن البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا، والجدول الموالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (03-06): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف(1 K-Sample-)

	Kolmogorov-smirnov		Shapiro- wlik	
	قيمة Z	Sig	قيمة Z	Sig
التمكين الإداري	0.095	0.20	0.967	0.10
الأداء الوظيفي	0.091	0.200	0.979	0.389

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

يوضح الجدول رقم (**03-06**)أن القيمة الاحتمالية (**Sig**) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول :الصدق

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله،يعني صدق نتائجها وتفسيرها،وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق:

1-الصدق الظاهري

للتأكد من صدق الاستبيان تم الاستعانة بأساتذة محكمين من ضمن التخصص، بقصد الاستفادة من خبرتهم في التخصص، لدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان، ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة وبناء على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل على ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم.

2-صدق المقياس

أ-الاتساق الداخلي: ويعني مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع مجال تخصصي وذلك من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له على النحو التالي:

المجال الأول: مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز – المدية على التمكين الإداري:

جدول رقم(03-07): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "تفويض السلطة"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يمكنني اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى رئيسي المباشر	0.848**	0.000
02	يقوم رئيسي المباشر بالتنازل عن بعض صلاحياته من أجلي	0.798**	0.000
03	يثق رئيسي المباشر في قدراتي العملية والعلمية	0.410**	0.001

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss. ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية**0.01=α**

❖ يبين الجدول رقم(**03-07**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على تفويض السلطة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (a=0.01)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(03-08): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "الاتصال الفعال"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
04	تصلني المعلومة في الوقت والمكان المناسبين	0749**	0.000
05	أشارك المعلومة مع زملائي في العمل	0.697**	0.000
06	أخبر رئيسي المباشر بحدوث مشكلة في وقتها	0.657**	0.000

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss. ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية**α=0.01**

❖ يبين الجدول رقم(**03-08**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على الاتصال الفعال) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(03-09): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "فرق العمل"والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
07	أنسجم مع زملائي في العمل بشكل جيد	0.837**	0.000
08	أأدي عملي ضمن فريق العمل	0.851**	0.000
09	أتضافر مع زملائي في الفريق لحل المشاكل	0.863**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية **α =0.01**

❖ يبين الجدول رقم(**03-09**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على فرق العمل) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(03-10): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد"تحفيز العاملين" والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10	أتلقى عبارات الشكر و التقدير من قبل رئيسي المباشر	0.623**	0.000
11	أتلقى تحفيز مادي أو معنوي على ما تم بذله من جهد إضافي	0.910**	0.000
12	أعتقد أن المكافأة والحوافز في مؤسستي تتسم بالعدالة والمساواة	0.819**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α **=0.01**

❖ يبين الجدول رقم (**03-10**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على تحفيز العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(03-11): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "التدريب " والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	تشجعني مؤسستي على القيام بدورات تدريبية لتطوير أدائي	0.865**	0.000
14	تدعمني مؤسستي لتطوير مهاراتي من خلال التعلم الذاتي	0.810**	0.000
15	توفر مؤسستي دورات تدريبية تتوافق مع احتياجاتي	0.859**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية0.01=α**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم (**03-11**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على التدريب) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

المجال الثاني:مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على أبعاد الأداء الوظيفي :

جدول رقم(03-12):معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "كمية الجهد المبذول " والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	تؤدي عملك حسب قدرتك واستطاعتك	0.674**	0.000
17	أقوم بانجاز عملي في الوقت المحدد	0.575**	0.000
18	راتبي يتناسب والجهد المبذول	0.843**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية0.01= α**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

❖ يبين الجدول رقم (**03-12**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على كمية الجهد المبذول لتحسين الأداء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(03-13): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "الجهد المبذول" والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19	أنجز عملي وفقا لمعايير الجودة المطلوبة في المؤسسة	0.615**	0.000
20	مستعد أن أعمل خارج أوقات العمل من اجل إتمام بعض الأعمال المتأخرة	0.792**	0.000
21	أأدي عملي بكل إتقان وإخلاص	0.729**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss. ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية **α=0.01**

❖ يبين الجدول رقم (**03-13**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على الجهد المبذول لتحسن الأداء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم(03-14): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد "نمط الأداء" والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
22	يتم تقييمي حسب أدائي في المؤسسة	0.750**	0.000
23	أسعى دوما إلى تطوير نمط أدائي لتحقيق أهداف المؤسسة	0.700**	0.000
24	أقوم بعملي وفق النظام الداخلي للمؤسسة	0.656**	0.000
25	تساعدني ظروف العمل على الأداء الأفضل	0.690**	0.000

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامجspss. ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية **α =0.01**

❖ يبين الجدول رقم (**03-14**) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على نمط الأداء كركيزة أساسية لتحسن الأداء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(a=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

-الصدق البنائي: يبيّن مدى ارتباط مجالات الدّراسة مع المحور التي تنتمي إليه، والجدول رقم (**03-15**) يبيّن مدى ارتباط كل المجالات مع المحور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول 03-15): معامل الارتباط Spearman بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه والدرجة الكلية لهذا البعد

المحور الأول			المحور الثاني		
البعد	الارتباط	Sig	البعد	الارتباط	sig
تفويض السلطة	0.475**	0.000	كمية الجهد المبذول	0.806**	0.000
الاتصال الفعال	0.678**	0.000	الجهد المبذول	0.733**	0.000
فرق العمل	0.590	0.000	نمط الأداء	0.829**	0.000
تحفيز العاملين	0.676**	0.000			
التدريب	0.688**	0.000			

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss

جدول رقم (03-16): معامل الارتباط Spearman بين مدى ارتباط كل مجالات الاستبانة مع المحور التي تنتمي إليه والدرجة الكلية لهذا البعد

محاور الدراسة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
التمكين الإداري	0.821**	0.000
الأداء الوظيفي	0.892**	0.000

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبيت من صدقها تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وتم تقييم تماسك المقياس بحساب **alpha cronbach**، إذن أن أسلوب الفاكرونباخ يعتمد على اتساق أداء الأفراد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين الفقرات ، وللتحقق من ثبات الاستبيان بهذه الطريقة، طبقت معادلة **alpha cronbach** على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد 0.60 (**alpha**)معقولا.

جدول رقم (03-17): معامل (Cronbach Alpha) يبين درجة ثبات المحاور و الاستبانة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل Cronbach Alpha
المحور الأول	05	0.814
المحور الثاني	15	0.762
الإستبانة	10	0.858

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss

يتضح من الجدول رقم (**03-17**) أنّ قيمة معامل (**Cronbach Alpha**)للمحور مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على التمكين الإداري هي (**0.814**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدّل قيمة (**Cronbach Alpha**) للمحور مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على مرتكزات الأداء الوظيفي(**0.762**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور، كما يتضّح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.858**) وهي قيمة عالية جدا، ما يدل على أنها مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية محيطين بكل جوانبها وتفسير كل ما مسته هاته الدراسة حيث تم الاعتماد على المقياس الإحصائي **spss** لإعطاء نتائج دقيقة، وهذا بدء بتحليل المتغيرات الشخصية والمهنية ثم بتفسير مجالات الدراسة لنصل في الأخير إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والمهنية

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتمّ الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التّكرارات والنّسب المئوية.

الفرع الأول: المتغيرات الشخصية: تتمثل هذه المتغيرات في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة حيث بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النّتائج الآتية:

أ-توزيع أفراد الدّراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (**03-18**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (03-18): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الجنس	ذكر	49	%81.67
		أنثى	11	%18.33

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجspss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور هو (**49**) لأي بنسبة 81.67**%** من مجموع أفراد عين ة الدراسة، أما الإناث فبلغ عددهن (**11**) أي ما يعادل نسبة 18.33%، وتفوق عدد الذكور على الإناث راجع لطبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز.

ب-توزيع أفراد الدّراسة حسب العمر:

يمثل الجدول رقم(**03-19**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (03-19): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئــة	التّـكرار	النسبة المئوية%
2	السن	أقل من 30سنة	9	%15.0
		اقل من 40 سنة	23	%38.3
		اقل من 50 سنة	22	%36.7
		50 سنة فأكثر	6	%10.0

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

من خلال الجدول أعلاه (**19**) يتضح لنا أن نسبة الذين أعمارهم أقل من (**40**)سنة أي بنسبة تقدر بـ: 38.3% من مجموع أفراد العينة وهي أعلى نسبة، وعليه يمكننا القول أن نسبة الشباب تغلب على المؤسسة أي مؤسسة شابة بطاقاتها

ج-توزيع أفراد الدّراسة حسب المستوى التعليمي:

يمثل الجدول رقم(**03-20**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (03-20): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الخبرة	ثانوي	11	%18.3
		ليسانس	35	%58.3
		ماستر	3	%5.0
		دبلوم	11	%18.3

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه (**20**) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي ليسانس والمقدر بنسبة 58.3% وهي تمثل أعلى نسبة وهذا راجع إلى أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على كفاءات ذات مستوى جامعي.

الفرع الثاني: المتغيرات المهنية: تتمثل هذه الخصائص في الخبرة المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

يمثل الجدول رقم(**03-21**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

جدول رقم (03-21): توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الخبرة	أقّل من أو يساوي 5 سنوات	14	%23.3
		أقل من 10 سنوات	12	%20.0
		أقل من 15 سنة	19	%31.7
		15 سنة فأكثر	15	%25.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (**21**) حسب الخبرة ، أن الموظفين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة تمثل نسبة **%25.0** من مجموع أفراد العينة وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة ذوي خبرة طويلة في المؤسسة نسبيا.

المطلب الثاني: تفسير مجالات الدّراسة

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample Test)، لاختبار الفرضية الآتية:

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز أكبر من درجة الحياد وهي الوزن النسبي المقدر ب 60%.

وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

الفرع الأول: تحليل فقرات المجال الأول: مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على التمكين الإداري

أ-تحليل فقرات البعد الأول: تفويض السلطة:

جدول رقم(03-22): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " تفويض السلطة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	Sig	الترتيب
1	يمكنني اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى رئيس المباشر	3.37	1.207	21.608	0.000	2
2	يقوم رئيسي المباشر بالتنازل عن بعض صلاحياته من أجلي	3.22	1.075	23.178	0.000	3
3	يثق رئيسي المباشر في قدراتي العملية والعلمية	3.97	0.863	35.607	0.0	1
جميع فقرات البعد معا		3.51	0.786	34.614	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (تفويض السلطة) يساوي (3.51)، وقيمة t المحسوبة تساوي (34.614) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين تفويض السلطة وبين تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويرجع ذلك إلى أنّ تفويض السلطة بمؤسسة سونلغاز يتم وفق خطوات وأسس واضحة تتيح فرص متكافئة لجميع الموظفين بهدف الاستفادة من التمكين وإبراز إمكانياتهم وقدراتهم.

ب. تحليل فقرات البعد الثاني: الاتصال الفعال:

جدول رقم(03-23): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " الاتصال الفعال"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
4	تصلني المعلومة في الوقت والمكان المناسبين	3.62	0.721	30.563	0.000	**5**
5	أشارك المعلومة مع زملائي في العمل	3.76	0.723	31.613	0.000	**2**
6	أخبر رئيسي المباشر بحدوث مشكلة في وقتها	3.73	0.693	32.730	0.000	**3**
جميع فقرات البعد معا		**3.74**	**2.989**	**38.055**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (الاتصال الفعال) يساوي (**3.74**)، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.055) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين الاتصال الفعال و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، وذلك راجع إلى أن الاتصال في مؤسسة سونلغاز يتم وفق طرق حديثة لتلبية حاجات و رغبات الأفراد التي تحتاج إلى تفعيل هذا النوع من الأساليب من أجل إيصال المعلومة في المكان والوقت المناسب.

ج. تحليل فقرت البعد الثالث: فرق العمل:

جدول رقم(03-24): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " فرق العمل"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
7	أنسجم مع زملائي في العمل بشكل جيد	3.57	0.801	27.102	0.000	**5**
8	أأدي عملي ضمن فريق العمل	3.62	0.828	26.594	0.000	**4**
9	أتضافر مع زملائي في الفريق لحل المشاكل	3.62	0.721	30.563	0.000	**3**
جميع فقرات البعد معا		**3.702**	**2.804**	**40.148**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (فرق العمل) يساوي (3.702)، وقيمة t المحسوبة تساوي (40.148) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين فرق العمل وبين تحسين أداء الأفراد عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويرجع ذلك إلى أنّ أسلوب العمل كفريق بمؤسسة سونلغاز يتم بشكل دائم ومستمرة وهذا طبقا لحاجة المؤسسة الملحة إلى ممارسة هذا الأسلوب الذي يتطلب جو عمل خاص و يعزز التعاون وروح العمل الجماعي كونه مصدر حلول للمشكلات و القضايا التي تتعرض لها المؤسسة.

د. تحليل فقرات البعد الرابع: تحفيز العاملين:

جدول رقم(03-25): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد "تحفيز العاملين"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
10	أتلقى عبارات الشكر و التقدير من قبل رئيسي المباشر	3.86	0.673	34.912	0.000	**1**
11	أتلقى تحفيز مادي أو معنوي على ما تم بذله من جهد إضافي	3.81	0.739	31.355	0.000	**2**
12	أعتقد أن المكافأة والحوافز في مؤسستي تتسم بالعدالة والمساواة	3.68	0.884	25.303	0.000	**4**
جميع فقرات البعد معا		**3.75**	**2.921**	**38.995**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (تحفيز العاملين) يساوي (3.75)، والوزن النسبي يساوي (74.92%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.995) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين تحفيز العاملين وبين تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويرجع ذلك إلى أنّ عملية تحفيز العاملين بمؤسسة سونلغاز تتم عبر أساليب تحفيزية وفقا لمردود الأفراد ووفق معايير محددة مسبقا ومتفق عليها.

هـ. تحليل فقرات البعد الرابع: التدريب:

جدول رقم(03-26): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " التدريب"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
13	تشجعني مؤسستي على القيام بدورات تدريبية لتطوير أدائي	3.92	0.759	31.393	0.000	**1**
14	تدعمني مؤسستي لتطوير مهاراتي من خلال التعلم الذاتي	3.73	0.804	28.202	0.000	**3**
15	توفر مؤسستي دورات تدريبية تتوافق مع احتياجاتي	3.70	0.845	26.641	0.000	**4**
جميع فقرات البعد معا		**3.756**	**3.416**	**33.440**		

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الخامس (التدريب) يساوي (3.756)، وقيمة t المحسوبة تساوي (33.440) وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين تدريب العمال تحسين الأداء عند الأفراد عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، و ذلك راجع إلى أنّ عملية تدريب العمال بمؤسسة سونلغاز تتم بطريقة دائمة ومستمرة وبوسائل علمية حديثة نظرا للتحديات البيئية التي فرضتها بيئة الأعمال والتي أجبرت المؤسسة على التدريب ، وذلك بهدف معرفة وفهم النقائص وتعزيز القدرات لدى العمال.

الفرع الثاني:تحليل فقرات المجال الثاني: مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على أبعاد الأداء الوظيفي

أ. تحليل فقرات البعد الأول: كمية الجهد المبذول:

جدول رقم(03-27): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " كمية الجهد المبذول"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
16	تؤدي عملك حسب قدرتك واستطاعتك	3.81	0.811	28.854	0.000	**1**
17	أقوم بانجاز عملي في الوقت المحدد	3.57	0.765	28.358	0.000	**5**
18	راتبي يتناسب والجهد المبذول	3.59	0.896	24.396	0.000	**4**
جميع فقرات البعد معا		**3.66**	**3.473**	**32.134**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (كمية الجهد المبذول) يساوي (3.66)، وقيم t المحسوبة تساوي (32.134) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين كمية الجهد المبذول تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويرجع ذلك إلى أنّ كمية الجهد المبذول بمؤسسة سونلغاز يعبر عن أهداف المؤسسة وفقا لتوجهاتها ونظرتها المستقبلية التي تعكس تصورها الاستراتيجي من أجل تدعيم مركزها التنافسي والتأثير إيجابا على النتائج التي تحققها.

ب. تحليل فقرات البعد الثاني: الجهد المبذول:

جدول رقم(03-28): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " الجهد المبذول"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
19	أنجز عملي وفقا لمعايير الجودة المطلوبة في المؤسسة	3.86	0.855	27.492	0.000	1
20	مستعد أن أعمل خارج أوقات العمل من اجل إتمام بعض الأعمال المتأخرة	3.78	0.821	28.031	0.000	4
21	أأدي عملي بكل إتقان وإخلاص	3.78	0.787	29.263	0.00	3
جميع فقرات البعد معا		3.87	3.260	35.293	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (الجهد المبذول) يساوي (3.87)، وقيمة t المحسوبة تساوي (35.293) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين الجهد وبين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويرجع ذلك إلى أنّ الجهد المبذول بمؤسسة سونلغاز يتم وفق طرق حديثة ومتطورة تعزز من اهتمام المؤسسة بجهد موظفيها لاحتياجاتهم التي تتطلب ردت فعل سريعة تعكس هاته الاحتياجات وإشباعها.

ج. تحليل فقرات البعد الثالث: نمط الأداء:

جدول رقم(03-29): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات بعد " نمط الأداء"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
22	يتم تقييمي حسب أدائي في المؤسسة	3.84	0.800	29.189	0.000	**3**
23	أسعى دوما إلى تطوير نمط أدائي لتحقيق أهداف المؤسسة	3.84	0.727	32.189	0.000	**2**
24	أقوم بعملي وفق النظام الداخلي للمؤسسة	3.89	0.699	33.889	0.0	**1**
25	تساعدني ظروف العمل على الأداء الأفضل	3.78	0.672	34.236	0.0	**4**
جميع فقرات البعد معا		**3.826**	**3.038**	**38.309**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (نمط الأداء) يساوي (3.826)، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.309) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين التمكين و تحسين الأداء عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، وهذا راجع إلى أنّ لأداء بمؤسسة سونلغاز يمثل عنصر هام في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط**Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.

1- اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (YZ0.05~) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر مؤسّسة سونلغاز.

جدول رقم(03-30): معامل الارتباط"Spearman"بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
التمكين الإداري	0.517**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية0.01=αالمصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى المعنوية (α<=0.05)، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية تقدّر بـ (**51.7%**) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر المؤسّسة.

2- اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05~YZ

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (03-31): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية

المتغير التابع	الارتباط R	معامل الارتباط R^2	F المحسوبة	درجات الحرية	Sig	معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
الأداء الوظيفي	0.533	0.285	23.071	1 58 59	**0.000**	0.533	4.803	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (**03-31**) أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية ، إذ بلغ معامل الارتباط(0.533) عند مستوى (**0.05** YZ~)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.285) أي أن ما قيمته (0.285) من التغيرات في تحقيق الأداء الوظيفي لمؤسسة **سونلغاز** ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتمكين الإداري، كما بلغت قيمة F المحسوبة (23.071) وهي دالة عند مستوى (**0.05** YZ~)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (4.803) التي بينت معنوية درجة تأثير التمكين الإداري، وهي دالة عند مستوى (**0.05** YZ~)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (**03-31**)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى معنوية (0.05 YZ~).

3. اختبار الفرضية الثالثة: تضمنت هذه الفرضية ما يلي:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 YZ~).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام: اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليلا لتباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين، واختبار T لترجيح الاختلاف لأي فئة ينتمي لإثبات أو نفي وجود الاختلاف من عدمه.

H_0: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد مؤسسة سونلغاز كل على حدا ويرجع ذلك للمتغير المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل مجال من مجالي الدراسة أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز كل على حدا وذلك راجع للمتغير المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(H_0)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا حسب متغير الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا حسب متغير العمر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا حسب متغير المستوى التعليمي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا حسب متغير الخبرة.

أ- أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(03-32): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار التجانس	قيمة T	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	49	3.58	0.490	.394	-1.319	0.533
	أنثى	11	3.79	0.358		-1.609	
المحور الثاني	ذكر	49	4.13	0.540	.026	-0.434	0.874
	أنثى	11	4.21	0.545		-0.431	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

بناء على النتائج الموضحة في الجدول (**03-32**) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (التمكين الإداري) والثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل فرضية العدم ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي حسب متغير ر الجنس.

ب- أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليلا لتباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(03-33): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	0.528	3	0.176	0.777	0.512
	داخل المجموعات	12.682	56	0.226		
	المجموع	13.210	59			
المحور الثاني	بين المجموعات	393.532	2	196.766	1.081	0.351
	داخل المجموعات	6190.036	34	182.060		
	المجموع	6583.568	36			

المصدر:من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

بناء على النتائج الموضحة في الجدول (**03-33**)نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (التمكين الإداري) والثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل الفرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين في تحسين الأداء الوظيفي وهذا حسب متغير العمر.

ج- أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي استخدمنا تحليلا لتباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(03–34): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغيرالمستوى العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	1540.332	3	513.44	1.889	0.151
	داخل المجموعات	8971.344	33	271.859		
	المجموع	10511.676	36			
المحور الثاني	بين المجموعات	399.631	3	133.210	0.711	0.552
	داخل المجموعات	6813.936	33	187.392		
	المجموع	6583.568	36			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

بناء على النتائج الموضحة في الجدول (**03–34**) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحورين الأول (**التمكين الإداري**) والثاني (**الأداء الوظيفي**)أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ،لذلك نقبل فرضية العدم ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ،وعليه نقبل الفرضية.

جدول رقم(03–35): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغيرالخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	124.169	1	124.169	0.418	0.522
	داخل المجموعات	10387.507	35	296.786		
	المجموع	10511.676	36			
المحور الثاني	بين المجموعات	16.891	1	16.891	0.090	0.766
	داخل المجموعات	6566.677	35	187.619		
	المجموع	6583.568	36			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامجspss

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (**03–35**)نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (التمكين الإداري) والثاني (الأداء الوظيفي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا تجسيد الجانب النظري للبحث وذلك بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة حيث قمت بتقديم مؤسسة سونلغاز التي أجريت عليها البحث، وذلك بعرض شامل عن المؤسسة وفرع المدية، من النشأة ، مهام و الأهداف.

كما قمنا بعرض تحليلي للنتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة بعد تطبيق الاستبانة ومعالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة محل الدراسة، وكذا اختبار للفرضيات،وتم التوصل إلى أن هناك ارتباط وثيق بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في المؤسسة وذلك حسب أراء الموظفين.

الخاتمة:

مع النظرة الحديثة للمورد البشري على انه قيمة مضافة، فهو يعد أهم مصدر لنجاح المؤسسات، فهو المورد الوحيد الغير قابل للاهتلاك بل يزيد خبرة ومهارة وتراكم معرفي مع مرور الوقت، فالمورد البشري يعتبر اللبنة الأساسية لتطور ونجاح المؤسسة والمحافظة على ريادتها ومكانتها التنافسية في السوق.

وتمكين هذا المورد يؤدي إلى تحسن أداؤه بشكل أفضل وهذا ما ينعكس بالإجاب على المؤسسة ككل.

ومن خلال هذا البحث تم التطرق إلى موضوع : "أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة" وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي، وهذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة الذي قمت به في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) المدية، فتمكين العاملين يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال مشاركة العاملين في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات، أما الأداء الوظيفي فهو يعبر عن كمية الجهد المبذول وما يتناسب وقدراته.

و تبين من خلال الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

- ✓ **نتائج الدراسة:**

الفرضية الأولى: **درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز أكبر من درجة الحياد وهي الوزن النسبي المقدر ب 60%.**

الفرضية الثانية: **يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.05YZ~.**

الفرضية الثالثة: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بالمدية،**

الفرضية الرابعة: **لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).**

الخاتمة

✓ **التوصيات:**

- تحفيز العاملين على التعلم الذاتي لتطوير أدائهم.
- تنمية روح المبادرة و الإبداع لدى الموظفين.
- تكوين فرق العمل المختصة للمساهمة في حل المشكلات.
- الاستفادة من التغذية العكسية.
- فتح قنوات الاتصال المباشر بين العمال و المسؤولين.

✓ **أفاق الدراسة:**

يعد موضوع التمكين الإداري و الأداء الوظيفي من المواضيع الهامة في العصر الحديث، والذي عرف عدة دراسات سابقة و لا يزال المجال مفتوح أمام الباحثين لتقديم،فنحن لم نتمكن من التطرق إلى كل الجوانب في دراستنا لنترك المجال لدراسات وأبحاث قادمة ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- التمكين الإداري وأثره على فرق العمل.
- أثر التمكين الإداري على الاتصال الفعال في المؤسسة.
- الجودة في المؤسسات في ظل تطبيق التمكين الإداري.
- التمكين الإداري وزيادة كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

وتعد هذه الدراسة التي قمنا بها فقط بداية لعمل أكبر لاستكماله مستقبلا إن شاء الله.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

- أحمد عاشور صقر،**السلوك الإنساني في المنظمات**،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2005
- أحمد أبو السعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين**، منشأ المعارف، مصر، 2004
- الكبيسي عامر خضير، **إدارة المعرفة و تطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004
- إحسان دهش جلاب،كمال كاظم، **إدارة التمكين والإدماج**، الطبعة الأولى،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.
- براهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار**، ص40.
- جعفر أبو قاسم أحمد، **السلوك التنظيمي والأداء**،معهد الإدارة العامة، الرياض،1991.
- حضير كاظم محمود، ياسين الخرشة ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة 06، دار المسيرة للطباعة والنشر- عمان،2015.
- حسين جلاب، كمال طاهر الحسني، **إدارة التمكين والاندماج**، دار النشر، القاهرة،2005.
- حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي ، الإسكندرية، مصر، 1999.
- خبراء المجموعة العربية،**التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**،خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى،مصر،2006.
- رامي جمال اندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين ، الأردن ، 2008.
- سليم يحي ملحم، **التمكين الإداري كمفهوم معاصر**، الطبعة02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009.
- سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية: مدخل للتحسين الاستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 01، 2003.

❖ هلال محمد عبد الغني ، **مهارة إدارة الأداء** ، الطبعة 2، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1999.

❖ علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة ،2002.

❖ صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد** ، الجامعة المفتوحة، مطبعة الانتصار، ليبيا،1994.

❖ صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

❖ عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير** ، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للتنمية ، مصر ،2003.

❖ عبد الباري براهيم، **دور الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية**،الأردن، 2003.

❖ فهد مانع فهد الحيان، **دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاص**ة،دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان2004.

❖ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية، مصر، 2003.

❖ محمد حافظ حجازي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الوفاء للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر ،2005.

❖ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005.

❖ يوسف جحيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

❖ سهام بن دحمون، **بنية العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة دكتوراه،علم اجتماع تخصص موارد بشرية، جامعة باتنة،2014.

❖ يحياوي فاطمة،أثر القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر، 2017.

❖ خالد علي ، **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.

❖ حمد عزوز ، **دور الحوافز في تحسين الأداء**، مذكرة الماجستير، القاهرة ،2008-2009.

❖ الربيق محمد ، **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، السعودية 2004.

❖ شادلي شوقي،**أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،رسالة ماجستير، كلية الحقوق العلوم السياسية، ورقلة،2010.

❖ محمد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، السعودية،2003.

❖ هرنون – عقايبية، **واقع التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين**، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2018،

ثالثا:المجلات:

أحمد علي صالح،محمد ديب،**مستوى التمكين الإداري في الشركات الكبرى**،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،جامعة الزيتونة، الأردن،العدد التاسع،جوان2011.

حمداوي عمر، احمد بخوش، **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي**،مجلة ، جامعة ورقلة، عدد8 جوان 2012.

علي الضلاعين، "**أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي**-دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية المجلد،37 العدد01, 2010.

❖ محمود شكر محمد، **دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري**، مجلة كلية المأمون، العدد: 33، مصر، 2019.

❖ عبد الوهاب على محمد، إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد و العشرين، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة، ،1997.

❖ بربي لطيفة، **التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي** لدى العاملين القطاع الصحي الخاص،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة،2014.

فرج شعبان،شيخ سعيدة،**تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات**، مجلة الاقتصاد والتنمية – مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد04، جامعة المدية ، جوان 2015.

❖ محمد مطر الزيدانين، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة** في المؤسسات الحكومية،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مؤتة، الأردن،2006.

رابعا: الملتقيات

❖ سعد بن مرزوق العتيبي، **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير، الاجتماع الإقليمي الثاني**، عمان،أيام 11- 12 -04 -2004.

❖ غسان عيسى العمري، **التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 26-27 ماي 2008.

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

قائمة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الإمضاء
1	العيداني حبيبة	أستاذ محاضر "ب"	المدية	
2	بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	المدية	
3	قدندل هبة	أستاذ محاضر "ب"	المدية	
4	يحياوي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"	المدية	
5	كشيدة حبيبة	أستاذ محاضر "أ"	المدية	

الملحق رقم 02: الموافقة على إجراء الدراسة

Commerciales et des sciences de gestion

قسم علوم التسيير

المدية في :2019/02/19

الرقـــم : 68 /2019

الى السيد:مدير موسسة سونلغاز فرع القطب بالمدية

الموضوع :الموافقة على إجراءدراسة حالة

سيادة المدير:

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية ,و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالبة,فنا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال :

الطالب (ة):ابراهيمي محمد المولود(ة) في: 1988/08/15بـ:بني سليمان

المسجل بالسنة الثانية ماستر,تحت رقم التسجيل111600875

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

تقبلوا منا سيادة المدير اسمى عبارات الإحترام و التقدير

مدير المؤسسة المستقبلة

نائب رئيس قسم علوم التسيير

رئيس قسم الموارد البشرية بالنيابة

رئيس القسم

قسم علوم التسيير

الملحق رقم 03: الاستبيان في شكله النهائي

جامعة يحي فارس * المدية *
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

الموضوع:إستبانة

أختي العاملة، أخي العامل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على "**أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة**"، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونالغاز المدية.

لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة كاملة من اجل تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال وضع علامة (X) في المربع المناسب لإجابتكم ، علما أن كافة البيانات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- **التمكين الإداري**:هو منح صلاحيات أوسع للموظفين في أداء عملهم والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- **الأداء الوظيفي**: هو ذلك الجهد الذي يبذله الموظف، سواء كان فكريا أو بدنيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر مسبقا على حسن تعاونكم

من إعداد الطالب:

ابراهيمي محمد

تحت إشراف الأستاذة:

ياليشاني وهيبة

* السنة الجامعية:**2019/2018** *

المحور الأول: البيانات الشخصية

01- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

02- العمر:

أقل من 30سنة ☐ أقل من 40سنة ☐

أقل من 50سنة ☐ 50سنة فأكثر ☐

03- المستوى العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ دبلوم ☐

04- الوظيفة المشغولة:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

05- سنوات الخبرة:

أقل من 5سنوات ☐ أقل من 10سنوات ☐

أقل من 15سنة ☐ 15سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: التمكين الإداري

ضع علامة (×) لكل عبارة تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تفويض السلطة					
1	يمكنني اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى رئيسي المباشر					
2	يقوم رئيسي المباشر بالتنازل عن بعض صلاحياته من أجلي					
3	يثق رئيسي المباشر في قدراتي العملية والعلمية					
	الاتصال الفعال					
4	تصلني المعلومة في الوقت والمكان المناسبين					
5	أشارك المعلومة مع زملائي في العمل					
6	أخبر رئيسي المباشر بحدوث مشكلة في وقتها					
	فرق العمل					
7	أنسجم مع زملائي في العمل بشكل جيد					
8	أؤدي عملي ضمن فريق العمل					
9	أتضافر مع زملائي في الفريق لحل المشاكل					
	تحفيز العاملين					
10	أتلقى عبارات الشكر و التقدير من قبل رئيسي المباشر					
11	أتلقى تحفيز مادي أو معنوي على ما تم بذله من جهد إضافي					
12	أعتقد أن المكافأة والحوافز في مؤسستي تتسم بالعدالة والمساواة					
	التدريب					
13	تشجعني مؤسستي على القيام بدورات					

	تدريبية لتطوير أدائي					
14	تدعمني مؤسستي لتطوير مهاراتي من خلال التعلم الذاتي					
15	توفر مؤسستي دورات تدريبية تتوافق مع احتياجاتي					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

ضع علامة (╳) لكل عبارة تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	كمية الجهد المبذول					
1	تؤدي عملك حسب قدرتك واستطاعتك					
2	أقوم بانجاز عملي في الوقت المحدد					
3	راتبي يتناسب والجهد المبذول					
	الجهد المبذول					
4	أنجز عملي وفقا لمعايير الجودة المطلوبة في المؤسسة					
5	مستعد أن أعمل خارج أوقات العمل من اجل إتمام بعض الأعمال المتأخرة					
6	أؤدي عملي بكل إتقان وإخلاص					
	نمط الأداء					
7	يتم تقييمي حسب أدائي في المؤسسة					
8	أسعى دوما إلى تطوير نمط أدائي لتحقيق أهداف المؤسسة					
9	أقوم بعملي وفق النظام الداخلي للمؤسسة					
10	تساعدني ظروف العمل على الأداء الأفضل					

البعد الأول: تفويض السلطة

Correlations

			العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	البعد 1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1.000	.504**	.130	.848**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.323	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة2	Correlation Coefficient	.504**	1.000	.154	.798**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.241	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة3	Correlation Coefficient	.130	.154	1.000	.410**
		Sig. (2-tailed)	.323	.241	.	.001
		N	60	60	60	60
	البعد1	Correlation Coefficient	.848**	.798**	.410**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.
		N	60	60	60	60

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

البعد الثاني: الاتصال الفعال

Correlations

			العبارة4	العبارة5	العبارة6	البعد2
Spearman's rho	العبارة4	Correlation Coefficient	1.000	.382**	.186	.749**
		Sig. (2-tailed)	.	.003	.155	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة5	Correlation Coefficient	.382**	1.000	.340**	.697**
		Sig. (2-tailed)	.003	.	.008	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة6	Correlation Coefficient	.186	.340**	1.000	.657**
		Sig. (2-tailed)	.155	.008	.	.000
		N	60	60	60	60
	البعد2	Correlation Coefficient	.749**	.697**	.657**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	60	60	60	60

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

البعد الثالث: فرق العمل

Correlations

			العبارة7	العبارة8	العبارة9	البعد3
Spearman's rho	العبارة7	Correlation Coefficient	1.000	.559**	.628**	.837**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة8	Correlation Coefficient	.559**	1.000	.664**	.851**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة9	Correlation Coefficient	.628**	.664**	1.000	.863**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	60	60	60	60
	البعد3	Correlation Coefficient	.837**	.851**	.863**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	60	60	60	60

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

البعد الرابع: تحفيز العاملين

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	البعد4
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1.000	.453**	.272*	.623**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.036	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة11	Correlation Coefficient	.453**	1.000	.663**	.910**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة12	Correlation Coefficient	.272*	.663**	1.000	.819**
		Sig. (2-tailed)	.036	.000	.	.000
		N	60	60	60	60
	البعد4	Correlation Coefficient	.623**	.910**	.819**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	60	60	60	60

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

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

البعد الخامس: التدريب

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة15	البعد5
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1.000	.542**	.689**	.865**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة14	Correlation Coefficient	.542**	1.000	.540**	.810**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة15	Correlation Coefficient	.689**	.540**	1.000	.859**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	60	60	60	60
	البعد5	Correlation Coefficient	.865**	.810**	.859**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	60	60	60	60

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

البعد السادس: كمية الجهد المبذول

Correlations

			العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	البعد6
Spearman's rho	العبارة16	Correlation Coefficient	1.000	.519**	.247	.674**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.057	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة17	Correlation Coefficient	.519**	1.000	.197	.575**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.131	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة18	Correlation Coefficient	.247	.197	1.000	.843**
		Sig. (2-tailed)	.057	.131	.	.000
		N	60	60	60	60
	البعد6	Correlation Coefficient	.674**	.575**	.843**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	60	60	60	60

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

البعد السابع: الجهد المبذول

Correlations

			العبارة19	العبارة20	العبارة21	البعد7
Spearman's rho	العبارة19	Correlation Coefficient	1.000	.122	.562**	.615**
		Sig. (2-tailed)	.	.353	.000	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة20	Correlation Coefficient	.122	1.000	.337**	.792**
		Sig. (2-tailed)	.353	.	.008	.000
		N	60	60	60	60
	العبارة21	Correlation Coefficient	.562**	.337**	1.000	.729**
		Sig. (2-tailed)	.000	.008	.	.000
		N	60	60	60	60
	البعد7	Correlation Coefficient	.615**	.792**	.729**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	60	60	60	60

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

البعد الثامن: نمط الأداء

Correlations

			العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبيارة25	البعد8
Spearman's rho	العبارة22	Correlation Coefficient	1.000	.336**	.296*	.311*	.750**
		Sig. (2-tailed)	.	.009	.022	.016	.000
		N	60	60	60	60	60
	العبارة23	Correlation Coefficient	.336**	1.000	.618**	.324*	.700**
		Sig. (2-tailed)	.009	.	.000	.011	.000
		N	60	60	60	60	60
	العبارة24	Correlation Coefficient	.296*	.618**	1.000	.282*	.656**
		Sig. (2-tailed)	.022	.000	.	.029	.000
		N	60	60	60	60	60
	العبيارة25	Correlation Coefficient	.311*	.324*	.282*	1.000	.690**
		Sig. (2-tailed)	.016	.011	.029	.	.000
		N	60	60	60	60	60
	البعد8	Correlation Coefficient	.750**	.700**	.656**	.690**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	60	60	60	60	60

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

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

ثبات أداة الدراسة:

ثبات المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.814	15

ثبات المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.762	10

ثبات الاستبانة ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.858	25

معامل الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي:

Correlations

			المحور1	المحور2
Spearman's rho	المحور1	Correlation Coefficient	1.000	.517**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	60	60
	المحور2	Correlation Coefficient	.517**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	60	60

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

جامعة يحي فارس * المدية *

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع:إستبانة

أختي العاملة، أخي العامل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على **"أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة"**، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونالغاز المدية.

لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة كاملة من اجل تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال وضع علامة (×) في المربع المناسب لإجابتكم ، علما أن كافة البيانات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- **التمكين الإداري:** هو منح صلاحيات أوسع للموظفين في أداء عملهم والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- **الأداء الوظيفي:** هو ذلك الجهد الذي يبذله الموظف، سواء كان فكريا أو بدنيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر مسبقا على حسن تعاونكم

من إعداد الطالب:

ابراهيمي محمد

تحت إشراف الأستاذة:

ياليشاني وهيبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

01- الجنس:

ذكـر ☐ أنثى ☐

02- العمر:

أقل من 30سنة ☐ أقل من 40سنة ☐

أقل من 50سنة ☐ 50سنة فأكثر ☐

03- المستوى العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ دبلوم ☐

04- الوظيفة المشغولة:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

05- سنوات الخبرة:

أقل من 5سنوات ☐ أقل من 10سنوات ☐

أقل من 15سنة ☐ 15سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: التمكين الإداري

ضع علامة (X) لكل عبارة تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تفويض السلطة					
1	يمكنني اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى رئيسي المباشر					
2	يقوم رئيسي المباشر بالتنازل عن بعض صلاحياته من أجلي					
3	يثق رئيسي المباشر في قدراتي العملية والعلمية					
	الاتصال الفعال					
4	تصلني المعلومة في الوقت والمكان المناسبين					
5	أشارك المعلومة مع زملائي في العمل					
6	أخبر رئيسي المباشر بحدوث مشكلة في وقتها					
	فرق العمل					
7	أنسجم مع زملائي في العمل بشكل جيد					
8	أؤدي عملي ضمن فريق العمل					
9	أتضافر مع زملائي في الفريق لحل المشاكل					
	تحفيز العاملين					
10	أتلقى عبارات الشكر و التقدير من قبل رئيسي المباشر					
11	أتلقى تحفيز مادي أو معنوي على ما تم بذله من جهد إضافي					
12	أعتقد أن المكافأة والحوافز في مؤسستي تتسم بالعدالة والمساواة					
	التدريب					
13	تشجعني مؤسستي على القيام بدورات تدريبية لتطوير أدائي					
14	تدعمني مؤسستي لتطوير مهاراتي من خلال التعلم الذاتي					

15	توفر مؤسستي دورات تدريبية تتوافق مع احتياجاتي					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

ضع علامة (⊗) لكل عبارة تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	كمية الجهد المبذول					
1	تؤدي عملك حسب قدرتك واستطاعتك					
2	أقوم بانجاز عملي في الوقت المحدد					
3	راتبي يتناسب والجهد المبذول					
	الجهد المبذول					
4	أنجز عملي وفقا لمعايير الجودة المطلوبة في المؤسسة					
5	مستعد أن أعمل خارج أوقات العمل من اجل إتمام بعض الأعمال المتأخرة					
6	أؤدي عملي بكل إتقان وإخلاص					
	نمط الأداء					
7	يتم تقييمي حسب أدائي في المؤسسة					
8	أسعى دوما إلى تطوير نمط أدائي لتحقيق أهداف المؤسسة					
9	أقوم بعملي وفق النظام الداخلي للمؤسسة					
10	تساعدني ظروف العمل على الأداء الأفضل					