

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب: همام محمد أمين

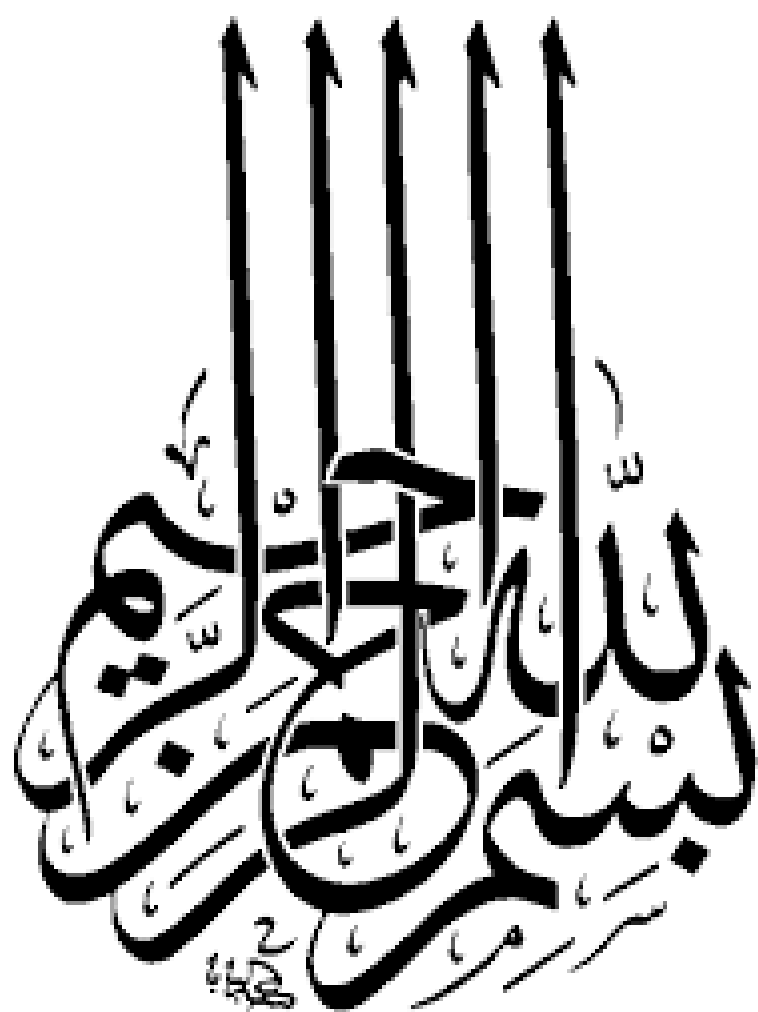
بعنوان:

التمكين الإداري والأداء العاملين في المؤسسة
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة _

أعضاء اللجنة

مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر - ب	حماني فضيلة
مشرفا	جامعة ورقلة	أستاذ مساعد - أ	برقية سهيلة
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر - ب	بوسحلة إيناس

السنة الجامعية: 2020/2021



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

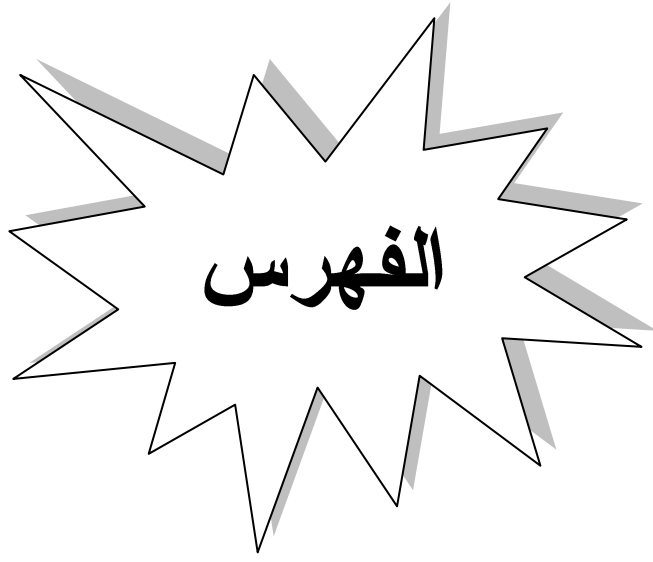
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد ان سيدنا ونبينا محمد ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى اله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع اتقدم بجزيل الشكر الى الوالدين العزيزين الذين اعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح. وإكمال الدراسة الجامعية والبحث: كما نتوجه بالشكر الجزيل الى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة الدكتورة برقية سهيلة التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفانها حقها بصبرها الكبير علينا. ولتوجهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل، إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية خاصة أساتذة قسم علم الاجتماع كما أتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز وإتمام هذا العمل.

" رب اوزعني أن اشكر نعمتك التي اعممت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".



الفهرس

الصفحة	المحتوى
/	شكر و عرفان
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
05	1-الإشكالية
06	2-أسباب اختيار الموضوع
06	3-أهمية الدراسة
07	4- أهداف الدراسة
07	5- تحديد مفاهيم الدراسة
14	6-الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة	
21	1- مجالات الدراسة
22	2- مجتمع الدراسة
22	3- المنهج المستخدم
23	4- أدوات جمع البيانات
24	5- الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج الدراسة

26	أولاً: عرض وتحليل البيانات
26	1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية
32	2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الأول
39	3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الثاني
45	4- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الثالث
50	ثانياً: مناقشة النتائج
50	1- مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات
55	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
57	ثالثاً: النتائج العامة
ج	خاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	ملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	26
02	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن	27
03	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	28
04	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي	29
05	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	30
06	ما إذا كان طبيعة العمل في المؤسسة تعطي للعامل فرصه للمشاركة اتخاذ القرار	32
07	يبين توزيع أفراد العينة حول نوعية القرارات التي تمكنهم المشاركة في اتخاذها	33
08	يبين توزيع أفراد العينة حول نوعية المستويات التي تتم فيها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	34
09	يوضح توزيع أفراد العينة حول ما تتطلبه عملية اتخاذ القرارات	35
10	يبين آراء افراد العينة حول ما بإمكانه الرجوع إلى مسؤولهم المباشر في اتخاذ القرار في حالة مواجهتهم لمشكلة أثناء العمل	36
11	يبين آراء المبحوثين حول الصفة التي يتم بها اتخاذ القرار.	37
12	يبين آراء أفراد العينة مدى امتلاكهم للمهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات	38
13	يبين آراء العمال حول ما كانت ظروف العمل مناسبة لأدائهم بالمؤسسة	39
14	يبين آراء المبحوثين حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تقدير جهودهم	40
15	يبين قيام العمال بإعمال إبداعية .	41
16	يبين آراء المبحوثين حول ما إذا كان رئيسك يعمل على تحفيزك	42

	على تحمل مسؤوليات اكبر .	
43	يبين آراء المبحوثين ما اذا كانت المؤسسة توفر مكافآت التي تحفزهم	17
45	يبين سهولة التواصل مع رئيس في العمل	18
46	يبين الاتصال بين العامل والإدارة	19
47	يبين سهولة الحصول على المعلومات في مكان العمل	20
48	يبين الحصول على المعلومات اللازمة في العمل	21
49	يبين القيام الإدارة باجتماعات مع العمال لمناقشة مشاكل العمل	22

فهرس الإشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
26	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	01
27	أعمدة بيانية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن.	02
28	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	03
29	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الحالي.	04
31	منحنى بياني يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.	05



لقد شهدت منظمات الأعمال تغييرات عديدة في شتى المجالات خاصة في ظل المنافسات الداخلية والخارجية التي جعلتها تواجه صعوبات وتحديات متسارعة، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي واستخدام الآلة التي ساهمت في تقدم المؤسسة واستمرارها إلا أنها لم تلغي الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري، فالمنظمة أضحت تدرك الأهمية البارزة التي يتخذها العنصر البشري بوصفه المورد الأساسي فيها إذ من الضروري وجود تفاعل وتشارك بين كل من الموارد البشرية والموارد الأخرى للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

تشهد المؤسسات تغييرات متسارعة في بيئة المنظمات، مما جعلها تولى اهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة، ومن بينها التمكين الذي يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، كما ان التحولات الحاصلة في مجال تنمية المورد البشري أكدت على أهمية التمكين الإداري الذي يعد من أفضل الاستراتيجيات التي تقوم على إشراك الرئيس لمرؤوسيه في بعض اختصاصاته وفي تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم القوة والثقة المتبادلة بين الطرفين، مما يؤدي إلى تمتيتهم كقادة في المستقبل ويولد لديهم الشعور بالكفاءة والقدرة على انجاز مهامهم الوظيفية بنجاح وتنمية ثقتهم بالذات والعمل على أدائهم الوظيفي.

ومن أجل معالجة هذا الموضوع فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على خطة تتضمن ثلاثة فصول موضحة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة فمن خلاله تم تحديد الإشكالية والتساؤلات والأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار الموضوع، مع ذكر الأهمية التي يحتلها الموضوع، وضبط الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، ثم تحديد المفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة.

مقدمة:

الفصل الثاني: فكان متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث تضم كل من المجالات، المنهج المستخدم،

المجتمع الدراسة أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث: وتطرقنا فيه إلى عرض وتحليل البيانات وأيضاً مناقشة نتائج الدراسة، لنصل في الأخير

إلى النتائج العامة للبحث، وقد خلصنا في الأخير إلى الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

1- إشكالية الدراسة .

2- التساؤلات الدراسة .

3- أسباب اختيار الموضوع .

4- أهمية الدراسة .

5- أهداف الدراسة .

6- تحديد مفاهيم الدراسة .

7- الدراسات السابقة .

1. الإشكالية:

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية بارزة في المؤسسة وعنصر أساسي تسعى من خلاله إلى تحقيق البقاء والاستمرارية حيث يمثل جميع العمال المتواجدين في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية سواء كانوا في المراكز العليا أو الدنيا يقومون بمهام مختلفة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالمورد البشري يعتبر ثروة حقيقية بإمكانها أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة نظرا لما يملكه من مهارات وقدرات فكرية وبدنية ومعارف وخبرات يترجم إلى أنشطة ومهام من شأنها أن تواصل المؤسسة لغاياتها.

فالمنظمات عامة على اختلاف مهامها وأحجامها تواجه العديد من المشكلات التي تتطلب من الإدارة فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على الطرق والإجراءات التقليدية، والانتقال إلى مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة، من بينها أسلوب التمكين الإداري حيث يعتبر أداة أساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهه التحديات المستقبلية وهو جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة لما له تأثير كبير على أفراد المنظمات، فهو يقوم على فلسفة جديدة في توجيه العلاقة بين الرؤساء والموظفين مما يؤدي بشكل مباشر إلى رفع الروح المعنوية للموظفين ورفع قدراتهم لتحمل المسؤولية، وبالتالي رفع مستوى أدائهم الوظيفي، هذا الأخير الذي أصبح من البديهي اليوم أن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى الأداء العاملين لموردها البشري، حيث تولى المنظمات اهتماما بالغا بتنمية وتطوير الأداء كونه عامل أساسي تتركز عليه المنظمة للوصول إلى أهدافها المسطرة ومواكبة التطور.

حيث أن الأداء هو المقياس الذي يعتمد عليه لحكم على فعالية الفرد في المنظمة فريدريك تايلور العلمي للموظفين وضرورة تدريبهم على أنسب لأداء العمل . وبالتالي فإن معرفة العلاقة القائمة بين التمكين الإداري والأداء العاملين عند موظفين تتجلى من خلال معرفة إسهام التمكين الإداري في حل مشكلات الأداء التي تواجه الموظفين في المنظمات بصفة عامة.

ومن هنا يتبادر إلينا التساؤل الرئيسي :

- ما علاقة التمكين الإداري بمستوى الأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟
وتتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما علاقة اتخاذ القرار بمستوى الأداء العاملين؟

2- ما طبيعة العلاقة بين التحفيز ومستوى الأداء العاملين؟

3- فيما تتمثل العلاقة بين الاتصال الفعال ومستوى الأداء العاملين؟

2. أسباب اختيار الموضوع :

- الاهتمام والرغبة والاستعداد لدراسة هذا الموضوع.
- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع الذي يتعلق عموماً بالموارد البشرية.
- توفر المراجع حول الموضوع.
- أن الموضوع في إطار التخصص المدروس علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- إبراز أهمية كل من التمكين الإداري والأداء العاملين.

3. أهمية الدراسة:

- التعرف على التمكين الإداري والأداء العاملين كفلسفة إدارية تهدف العديد من المنظمات إلى تبنيها والاستفادة منها.
- تكمن أهمية الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- سعى هذه الدراسة إلى إيضاح مفاهيم التمكين الإداري والأداء العاملين.

4. أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري والأداء العاملين في المؤسسة.
- معرفة علاقة اتخاذ القرار بمستوى الأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية

- معرفة مدى ارتباط العلاقة بين الاتصال الفعال ومستوى الأداء العاملين

5. تحديد مفاهيم الدراسة :

1-5 التمكين الإداري :

أ. لغة: اعرف التمكين في المعاجم والقواميس العربية لابن منظور بأنه القدرة والاستطاعة أما المعجم الوسيط فإن (مكن) له في شيء على له عليه سلطان وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه السلطان وقدره وسهل ويستتر عليه وورد تعريف مفصل لكلمه التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط ، حيث ان مكه الشيء اي قوى ومكان ورسخ استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه.¹

ب. اصطلاحاً: إن النظر للدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير نجد أن كلمة التمكين مصطلح إداري حديث يقصد به منح العاملين المسؤولية عن النشاطات تقديم الخدمة والسلطة في اتخاذ القرارات والإجراءات.

- يعرف Buchanan hueznsk لأنه تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكيد على اتصالات الأفقية. أما hezer rend²re عرفه بأنه توسع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة.³

كما يعرفه bouandloulet بأنه إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسباق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج فالتمكين حالة ذهنية داخلية.⁴

¹ - الخطيب، أحمد، سالم عادل، الإدارة، الإدارة الحديثة، عمان : علم الكتب الحديث. سنة 2009 ص 29.

2

³ - جلاب، داهش، الحسني، أحمد، إدارة التغيير والتطوير ، عمان دار الثراء للنشر والتوزيع ، سنة 2013 ص 20.

⁴ - الوادي، حسن محمود، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع سنة 2012 ص 21.

-التعريف الإجرائي : التمكين هو إخراج العامل أو الفرد من القيود وإعطائه حرية وذلك من خلال منحه صلاحيات تفويض السلطة واتخاذ القرار.

2-5 التحفيز:

أ. لغة: يقصد بكلمة الحافز البائع أو منبه للسلوك¹ أي كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزا.

ب. اصطلاحا: يعرف التحفيز على أنه مجموعه العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما نريد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل².

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

عرف التحفيز على أنه: مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته هناك من عرفه بما يلي : هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بالكفاءة³ وقد عرف أيضا: التحفيز = قوة الرغبة في العمل × مدى التوقع بنجاح العمل⁴

ويعرف التحفيز: مجموعة العوامل تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك القدرات الفرد الإنسانية وأثاره قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته.

1- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان مطبوعات الجامعة الجزائرية 1988 ص 01.
2- نبيل أرسلان ، الحوافز في القوانين العاملين والقطاع العام ، دار النهضة مصر ، 1979 ص20.
3- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ، دار الراية ، المملكة الأردنية الهاشمية 2015 ، ص 57.
4- فيليب واتيلي: التحفيز : ترجمة يوسف أحمد الظافر ، دار الكتاب العربي بيروت لبنان 2009 ، ص 18.

التعريف الإجرائي : التحفيز هو مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف او السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف.

3-5 الاتصال:

أ. لغة: يقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما يرد بمعنى التصاق وتقارب واشتراك¹

- وتعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه: أي سلوك يؤدي الى تبادل المعنى.²

- في حين عرفه مختار القاموس بأنه: وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين³.

ب. اصطلاحاً : يعرفه قاصر محمد العديلي: بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه⁴.

- كما عرفه القاموس اكسفورد بأنه: نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة.

التعريف الإجرائي : الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

4-5 اتخاذ القرار:

- اتخاذ القرار: هو اختيار لي بديل من البدائل الممكنة والقابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة⁵.

- القرار: هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.⁶

¹ - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001 ص 73 .
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الإسكندرية 2004 ص 306.
³ - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العلمية رؤيه علميه و نظرية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999 ص 10.
⁴ - ناصر محمد العديلي : السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية 1996 ص 13.
⁵ - رحيم حسين: الأساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011 ص 13.
⁶ - إبراهيم عبد العزيز شيجا : أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر 1993 ص 341.

- هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل البديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - عرفه برنارد: على أنه عملية تقوم على اختيار المدرك الغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل المباشر.¹
 - يعرف أيضا بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين.
- التعريف الإجرائي :** اتخاذ القرار هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل إحداها بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تتطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف.

4-5 الأداء:

- أ. لغة : أدى الشيء : قام به وقضاه .
- أدى إليه الشيء: أوصله
- أدى به إلى كذا : انتهى أو قاد إلى كذا
- ب. اصطلاحا : يتفق جل الباحثين في مجال الإدارة الأفراد على الأداة الخاصة بالعمل الفردي وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.²
- ويعرفه مصطفى عاشور بأنه : أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك إلى المحيط بأي شكل من أشكال.³
- ويعرف أيضا بأنه الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁴

1- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، 2007 ص 83 .
 2- حسن ابراهيم بلوم : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، لبنان 2002 ص 178 .
 3- مصطفى عاشوري : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992 ص 14 .
 4- رواية حسن محمد : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية في الطبع والتوزيع، مصر ، 2002 ص 209.

التعريف الإجرائي : الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلي أو فكري من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

5-5 المؤسسة :

- هناك عدة تعريفات قدمت للمؤسسة وفق الاتجاهات المختلفة التي تبناها الباحثون في تعريفهم لها، ويتميز مفهوم المؤسسة بالشمولية، إذ يمكن أن ننظر إليها من زوايا متعددة.
- يعرف ستيفان روين المؤسسة بأنها كيان اجتماعي منسق يوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.
- ويعرف فرنسا وبيرو المؤسسة على أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي تباع بسعر أعلى مما تكلفه.¹
- كما ينظر بيرو كوزو للمؤسسة على أنها عبارة عن خلية اقتصادية وبشرية التي تشكل مركز مستقل ماليا في القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة.

التعريف الإجرائي : من خلال التعاريف السابقة لنا أن المؤسسات تعبر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي وهي تنظيم اقتصادي واعي ومقصود، يسعى إلى تحقيق أهداف محددة. فهي عبارة عن مجموع العناصر المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين.

5-7 إدارة الموارد البشرية :

5-7-1 مفهوم الإدارة :

أ. لغة: كلمة الإدارة تعني لغويا أداة لتحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت كلمة إدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD.Mi strare ومعناها أداة خدمة للآخرين بينما نجد البعض

¹ - ناصر داداي عدون اقتصاد المؤسسة ، دار العجبية العامة 1998 ص 10.

استخدام كلمة Management للدلالة على البعد¹ الاجتماعي بالنسبة للإدارة أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

ب. اصطلاحاً : لقد اختلفت ما هي الإدارة حتى أصبح السؤال كثيراً ما يتردد هو هل الإدارة علم أم فن ومهارات ذاتية وعليه انقسم المحللون في هذا الأمر إلى ثلاثة فرق هي :

- الفريق الأول : يرى أنها علم ولها قواعدها ومنهاجا المتطورة على مر العصور من خلال ما يتبعها من مواد علمية متعددة مثل الإحصاء وغير ذلك من علوم رياضية، حيث يرد تعريف الإدارة بأنها أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي مما يحقق أهداف المجتمع.²

- الفريق الثاني : يقولون أن الإدارة فن ومهارات ذاتية وصفات شخصية ووراثية والدليل ان عظماء المال والأعمال كثير منهم لم يدرس الإدارة وقوانينها المنهجية وهم الآن وفي كل أن الناجحون ، بينما البعض يدرس كل ما تعرضه المدارس الإدارات في العالم ولا يصلح لأن يكون إداري ناجح.

- الفريق الثالث : يقول بأن الإدارة علم وفن في وقت واحد لأنها تحتاج الى مهارات خاصة كما تحتاج لمعرفة أحداث الطرق الإدارية الناجحة خصوصاً في عصر التقنية والصراع الإداري والتجاري والمؤسسي، ولن ينجح شخص درس الإدارة دون مهارات ذاتية وحب وشفف بها.

- كما عرفها تايلور: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو المطلوب عمله مع العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

- كما عرفها هنري فايول: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب .

¹ - احمد خاطر ومجد بهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ، الإسكندرية 1999 ص ص 115-116.

² - نفس المرجع السابق ص 116.

تعريف الإجرائي : الإدارة هي مجموعة من خبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية . وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ، التقويم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .

2-7-5 الموارد البشرية:

أ. لغة : الموارد لغة يعني المذهل، الطريق، مصدر الرزق. وتعني كلمة مورد لغة.

ب. اصطلاحاً : يعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة او إيرادات من خلال استخدام مهارة ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنحه من أحداث التحول والتغيير لذلك، و لكي يصبح مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات استعدادات اللازمة لأداء المهام المخصصة.¹

فالمورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلال الحصول على قدرات فنية عالية معتبرة ، والمتمثلة عموماً في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين سوره المنصب وصورة الشعب الذي يحتل هذا المنصب.

التعريف الاجرائي : يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة

¹ - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، القاهرة 2003 ، ص 29.

6. الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1-دراسة محمد يوسف الزاملي : درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم- قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة . ماجستير- كلية التربية- قسم أصول التربية- الجامعة الإسلامية- غزة 2015.

-هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم ، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بإعداد استبيانين الأولى تضمنت (31) فقرة موزعة على (5) مجالاً ، والإستبانة الثانية تضمنت (28) فقرة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (145) (مدير/ مديرة) للمدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وقد وزع الباحث الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وتم استرداد (129) استبانة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

1-أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ وزنها النسبي (77) بدرجة تقدير كبيرة.

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزي لمتغير الجنس ، ولمتغير المؤهل

العلمي

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أكثر من 10 سنوات.

4- مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ وزنها النسبي (% 84.60) بدرجة تقدير كبيرة جدا.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي .

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات .

2- دراسة حسن مروان عفانة : التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل- في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة- قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

أدارة الأعمال- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال- جامعة الأزهر- غزة 2013 .

-هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الإتصال ، ومشاركة المعلومات ،بناء فرق العمل ، التأثير ، حفز العاملين ، القوة) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة ، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة ، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها ، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات . وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة ، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في

المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة ، وتم استرجاع (236) استبانة ، أي أن نسبة الإسترداد بلغت 97% .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة كان مرتفعا بنسبة % 81 وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا بنسبة . % 80 وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري ، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية ، ثم بعد الإتصال ومشاركة المعلومات ، ثم بعد التأثير ، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة ، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير العمر ، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة ، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

الدراسات الوطنية:

1- دراسة كرمية توفيق : تمكين العاملين- دراسة حالة شركة الإسمنت سور الغزلان -SCSEG-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - فرع إدارة أعمال- جامعة

الجزائر 2007-2008 .

تهدف هذه الدراسة إلى التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد والمنظمة ،

حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول : هل مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري ؟ ولكن

بشروط لا بد من توفرها. ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1-هل فكر التمكين ظهر بشكل مفاجئ ؟ أم تطور بالتدرج التاريخي للفكر الإداري ؟.

2- ماهو تعريف القيادة وعلاقتها بالتمكين ؟.

3- ماهو المدير ؟ وما مكاتبه في المؤسسة ؟.

4- هل التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لمروسيه لحثهم على العمل أكثر ويحصل منهم على

أقصى كفاية إنتاجية ممكنة ؟.

ومن بين فرضيات الدراسة نجد:

1- القائد الحقيقي هو من يكسب ثقة المرؤوسين من خلال تمكينهم.

2- التمكين مكون هام في الفعالية التنظيمية والإدارية.

3- تمكين العاملين يعطي لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات ، وأصبحت المناداة بهذا المبدأ خطوة لا

مفر منها للحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها-4 التمكين يمكن أن يلعب دورا حيويا في تطور مجموعة

العمل والحفاظ عليها.

-ومن أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية ، وقصد

فهم أدق وأفضل اعتمد في الفصلين النظريين على المنهج الوصفي التحليلي ، بغية إستيعاب الإطار

النظري للبحث وذلك في تحديد مكانة التمكين عبر المراحل المتلاحقة في الإدارة ، ماهية تمكين ، أبعاده

، أسبابه ، أهدافه ، بالإضافة إلى وصف وتحليل خطواته وتحديد عوامل نجاحه.

كما استخدم وصف معرفة الآثار المترتبة عن تمكين العنصر البشري كما استعمل في تحليل الوضع العام

لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان وتم الاعتماد في الجانب الميداني على أسلوب دراسة حالة ، من أجل

إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ودراسة مدى تطبيقها في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

وتم الاعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظة والإستبيان بإختيار عينات موزعة على كل الدوائر

والمصالح.

2-دراسة تلفوح سعيدة : التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الرغبة-
مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع MGBROYAL إدارة الأعمال
-جامعة أحمد بوقرة- بومرداس 2013/ 2014

-تتمحور إشكالية الدراسة حول كيف يمكن أن يؤثر التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي ، وما
ويندرج من التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية MGBROYAL ؟ MGBROYAL واقع ذلك في مؤسسة:

1- ما هي أبعاد التمكين الإداري ، وما مستوى توفرها في مؤسسة MGBROYAL ؟

2-ما هي أبعاد الأداء الوظيفي ، وما مستوى توفرها في مؤسسة MGBROYAL ؟

3-هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسة MGBROYAL ؟

ومن بين فرضيات الدراسة نجد:

1-التمكين هو مفهوم إداري معاصر ، يرتبط بمجموعة قضايا وأبعاد مهمة ، لا تتوفر في مؤسسة

. MGBROYAL

2-الرضا الوظيفي أهم مؤشرات الأداء الوظيفي المتوفرة في مؤسسة MGBROYAL

3-يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسة MGBROYAL

-من أجل تحقيق هذه الدراسة تم استخدام المناهج التالية:

1-المنهج المسحي لإظهار واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة MGBROYAL

2-المنهج التحليلي لتحليل النتائج والجدول الواردة في الدراسة التطبيقية.

3-المنهج الإحصائي المتجسد في استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث يتكون مجتمع

الدراسة من كافة الموظفين والبالغ عددهم 119 فردا ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة

العشوائية بنسبة % 42 من مجتمع الدراسة ، إذ بلغ حجم العينة 50 موظفا وموظفة ، وتم جمع البيانات

عن طريق إستبانة وتبين من خلال النتائج وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، وهذا ما توافق مع نتائج الجانب النظري للدراسة.

• جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي ،ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

• استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول الى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بالتمكين الإداري والأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

• استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

• وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة تلفوح سعيدة.

• استفادت الدراسة الحالية من دراسة حسن مروان عفانة ودراسة محمد يوسف الزاملي في صياغة أدوات الدراسة

• استفادت الدراسة الحالية من دراسة تلفوح سعيدة ودراسة حسن مروان عفانة في صياغة التصور المقترح.

الفصل الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة

1- المنهج المستخدم.

2-مجتمع الدراسة .

3- مجالات الدراسة .

4-أدوات جمع البيانات .

5-الأساليب الإحصائية .

1- المنهج المستخدم :

• إن مناهج البحث العلمي يحددها أساس الموضوع الدراسة والهدف منها و بما أن هذه الدراسة تنتمي الى الدراسات الوصفية الأمر الذي يفرض علينا استخدام أسلوب المسح الاجتماعي بشكل أساسي. فالمسح الاجتماعي يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في التخطيط الاجتماعي القومي، وهو يستعمل في الميادين كثيرة وذلك نظرا لأهميته البالغة.

• كم منهج المسح الاجتماعي هو أحد مناهج البحوث الوصفية التي تقوم على جمع وتحليل البيانات الاجتماعية عن طريق أدوات بحثيه كم مقابله أو استمارة من اجل الحصول على المعلومات من عدد كبير من الناس المعنيين بالظاهرة محل الدراسة .¹

ويعتبر المسح الاجتماعي أحد أنماط المنهج الوصفي وان تطوره وتنوع استخداماته ادى الى اعتباره أحد أهم الطرق المنهجية في البحث الاجتماعي، إذ يعد طريقه في التعرف على طبيعة الظواهر والعلاقة التي تربطها بغيرها من الظواهر الأخرى. أي بمعنى انه يحاول الربط بين متغير معين غيره من المتغيرات الأخرى باستخدام القياس والتحليل الإحصائي.²

2- مجالات الدراسة :

1-1- المجال المكاني: نبذه عن كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية

• كانت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تابعة المدرسة العليا للأساتذة وذلك السنة الجامعية 1996-1997 وسميت معهد العلوم الإنسانية إلى غاية سنة 2000-2001 حيث أصبح المعهد منطوي ضمن كلية الآداب واللغات الأجنبية لتسمية كلية الآداب والعلوم الإنسانية وبها الأقسام التالية :

¹ - ابراهيم خليل ابراش : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 152.
² - طاهر كلالده : أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران، دط، سنة 1997 ، ص 23.

• قسم علم النفس، علوم التربية ثم استحدث قسم آخر وهو قسم علم الاجتماع الديمغرافية 2004-2005 حيث تم التدريس بالقسمين السابقين في نظام الجديد LMD سنة 2008-2009 في ميدان العلوم الاجتماعية جذع مشترك وحسب المرسوم التنفيذي رقم 09-91 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فيفري 2009 تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي تضم في هيكلتها ميدانين هما : ميدان العلوم الاجتماعية وتضم قسمين هما : قسم العلوم الاجتماعية افتتح 2009-2010 ويضم الشعب التالية : شعبة جذع مشترك ميدان العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، شعبة علوم التربية والانثروبولوجيا وشعبه الديمغرافيا.

• ميدان العلوم الإنسانية ويضم شعب جذع مشترك ميدان العلوم الإنسانية وعلوم الإعلام والاتصال والشعب الفلسفة، بإضافة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والذي تم ترفيقته إلى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية سنة 2013.

1-2- المجال الزمني:

- السائد منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية او الفترات الزمنية التي ينزل فيها إلى ميدان تحقيقا لمتطلبات الدراسة و المعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها، فيعد الإحساس بالمشكلة من أهم صفات الباحث الجاد فهي دليله لبناء سؤال انطلاق يبنى من خلاله موضوع الدراسة نظريا لتقترب بعد ذلك من ارض الواقع ليحدد المتغيرات الموضوعية القابلة للدراسة وخاصة في ميدان العلوم الاجتماعية خصوصا اذ يتوجب على الباحث في اغلب أحيان نزولا قريبا للميدان من الطرف الباحث قصد بناء تصور عام عن موضوع الدراسة وهذا ما قمنا به من خلال الفترة الممتدة من 10-29-2020 إلى 20-12-2020. عبر زيارتنا لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك على فترات مختلفة حين كلن الموضوع الذي أردنا دراسته ميدانيا هو التمكين الإداري والأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية. أما في الجانب الميداني وذلك من خلال الإطلاع على مكان الدراسة المتمثل في كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة- وقد تم نزول إلى ميدان في 21-02-2021 للحصول على موافقة لإجراء الدراسة الميدانية بجامعة ، حين تم الموافقة من طرف رئيس المدير العام لإجراء الدراسة الميدانية بجامعة أما الزيارة الموالية كانت 07-03-2021 تحصلت من خلالها على المعلومات حول الجامعة والهيكل التنظيمي والتعريف الخاص وعدد أنواع المصالح الموجودة 11-03-2021 تعرفت على توزيع هذه المصالح وحجم الأعمال وطريقة سير المهام في المؤسسة .

- وبعد تصميم استمارة استبيان في صورتها أولية وعرضها على الأستاذة المؤطرة وعلى مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة والمطلوبة وصياغتها في صورتها النهائية تم النزول بها إلى ميدان وتوزيعها على المبحوثين الموجودين من 25-03-2021 إلى 13-04-2021 ثم جمعها من المبحوثين بالجامعة.

3-1- المجال البشري:

• مجتمع الدراسة بما أن الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وأداء العاملين في المؤسسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في الإدارة والذي بلغ عددهم 60 عاملا.

3-مجتمع البحث :

• لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل اوالحصر الشامل وذلك راجع إلى عدد الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة - صغير ويقل عددهم 60 موظف، وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل الكلية، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

4- أدوات جمع البيانات :

1. **الملاحظة** : هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته وتجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه . ولكن الباحث حين يلاحظ فانه يتبع منهاجا معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة.¹

• وباعتبار أن الملاحظة هي أحد منطلقات الأساسية لدراستها حيث تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي، حيث تساعد على الحصول على البيانات والمعلومات لموضوع الدراسة وكذلك الكشف على صفات الظاهرة المدروسة وقد تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة التي تمكننا من ملاحظة الواقع المعاش داخل الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - ورقلة- وقد ساعدتنا هذه الوسيلة على التعرف على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الأقسام والمصالح ومختلف الهياكل والمنشآت التابعة للكلية.

2. **استمارة** : تعد استمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة والتي يتم إعدادها من طرف الباحث وتسلم إلى الأشخاص المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعدادها لتحليل النتائج.²

• وتعتبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة التي مفادها الحصول على معلومات وآراء حول الظاهرة المدروسة، وهي من أهم وسائل جمع البيانات وأسئلتها لم تأتي من فراغ بل هي مشتقة من فرضيات البحث الذي غرض منها معرفة مدى صدق الفرضية من أجل الوصول الى الاهداف المرجوة وتتكون من عدة أسئلة، وقد مرت بعدة مراحل حتى تم إنجازها فقد تم تحديد الاستمارة ثم

¹ - عبد الرحمن عدس وآخرون : البحث العلمي وأدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2014 ، ط6، ص 124.

² - محمد شفيق : البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية ، القاهرة، مصر، سنة 2006 ، ص 115.

مناقشتها الأساتذة المشرفة و تصحيحها من بعض الأخطاء ثم عرضها إلى اساتذة في نفس التخصص من

أجل التحكيم إذ يحتوي على 24 سؤالاً موزع على النحو التالي :

أ- المحور الأول : ويتمثل في البيانات الشخصية للمبجوثين من أجل معرفة خصائص العين ويحتوي على 05 أسئلة .

ب- المحور الثاني : ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يحتوي على 07 أسئلة.

ج- المحور الثالث : يتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ويحتوي على 06 أسئلة

د- المحور الرابع : ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ويحتوي على 05 أسئلة

- إذ تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين وتم إبداء رأيهم في بعض الأسئلة التي تستوجب التعديل أو إلغاء لأنها لا تخدم الفرضية أو التعديل وقد تم الأخذ بعين الاعتبار لملاحظاتهم صياغة أسئلة الاستمارة الأخير ثم تم توزيعها في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قاصدي مباح - ورقة- .

5- الأساليب الإحصائية :

- قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد الباحث في البحث العلمي عن طريق تكميم البيانات وإعطائها طابع كمي يمكن قياسه ومن بين الأساليب التي تم الاعتماد عليها في عملية عرض النتائج ومناقشتها هي .

• التكرارات والنسب المئوية.

• المتوسط اكنسابي.

• الانحراف المعياري.

الفصل الثالث : عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات .

- 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية .
- 2- عرض وتحليل البيانات التساؤل الأول .
- 3- عرض وتحليل البيانات التساؤل الثاني .
- 4- عرض وتحليل البيانات التساؤل الثالث .

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة .

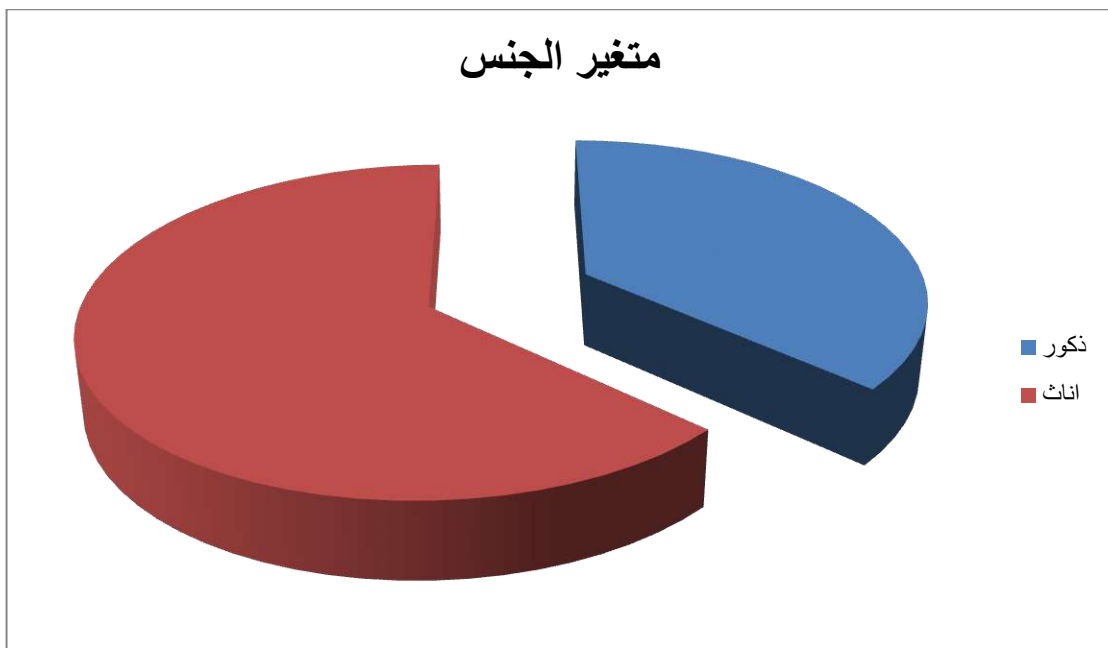
- 1- مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات .
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	36.7%
أنثى	38	63.3%
المجموع	60	100%



شكل 01: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

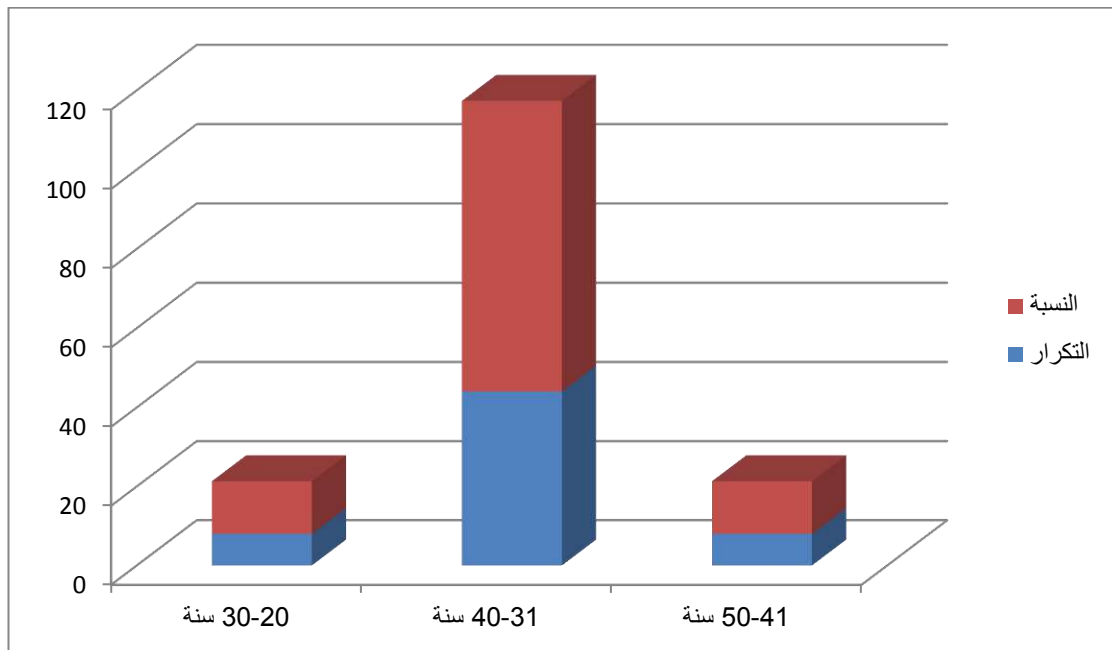
- يتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بلغ عدد الذكور 22 عاملاً بنسبة 36,7%، وعدد الإناث بلغ عددهم 38 عاملة بنسبة 63,3%.

ويرجع هذا إلى القدرة المرأة على شغل مثل هكذا وظائف لقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة الصبر فقد مشاركة المرأة في الأونة الأخيرة تحسناً ملحوظاً حيث انها اجتاحت العديد من التخصصات والمجالات

المهنية. أما بالنسبة للذكور أنهم غالبيتهم يشغلوا مناصب حساسة فهم الأكثر تحملا للمسؤولية في مثل هكذا منصب وقدرة العنصر الذكري على التعامل الشيء الذي قد لا تستطيع إناث تطبيقه.

جدول رقم 2: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
30-20 سنة	08	%13,3
31-40 سنة	44	%73,3
41-50 سنة	08	%13,3
المجموع	60	%100



شكل رقم 02: اعمدة بيانية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن.

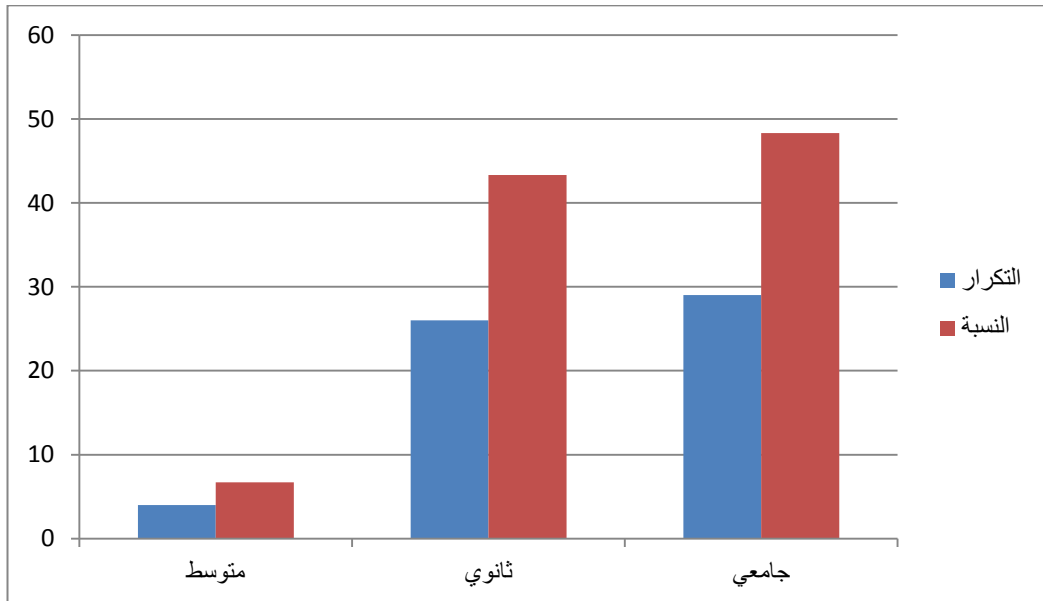
- تظهر نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول لتوزيع افراد العينة حسب متغير السن ، أن أغلبية المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-31 سنة الذي بلغ عددهم 44 مبحوث بنسبة %73,3 بينما تقل اغلبية المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-20 سنة و 50-41 سنة الذي بلغ عددهم 08 بنسبة %13,3 .

- وهذا يرجع إلى أن معظم المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية التي تتراوح سنهم ما بين 31-40 سنة وهذه الفئة يمكن القول عنها قد وصلت إلى نوع من النضوج وبالتالي قادرة على تحمل مسؤوليات وهذا راجع للخبرة المكتسبة لديهم ما يعني أنهم قادرون على شغل وظائف إدارية.

جدول رقم 3: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	4	6.7%
ثانوي	26	43.3%
جامعي	29	48.3%
المجموع	60	100%

شكل رقم 03: اعمدة بيانية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



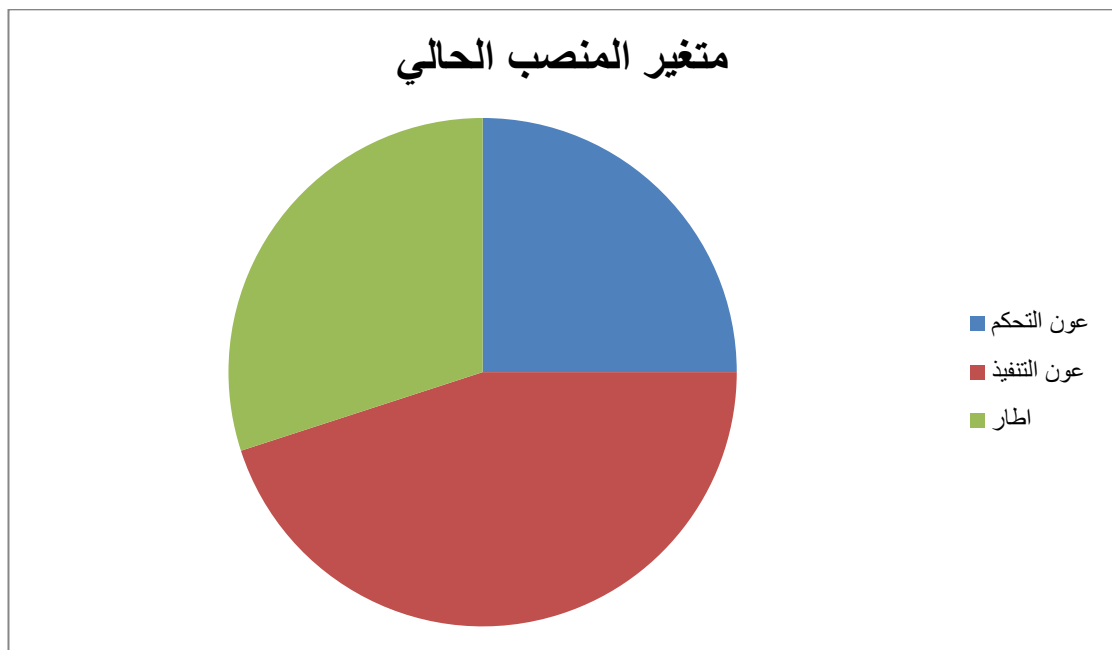
- يتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ، أن أغلبية المبحوثين كانوا في مستوى الجامعي الذي يقدر بنسبة 48,3% الذي بلغ عددهم 29 مبحوث، و يقل أغلبية المبحوثين في المستوى المتوسط الذي يقدر بنسبة 8,3% الذي بلغ عددهم 05.

- وعليه يمكن القول أن المستوى الغالب هنا هو المستوى الجامعي أي أنهم ذوي كفاءة حاملين شهادات : ليسانس، ماستر. ويرجع ذلك إلى أن الأنشطة والمهام التي يكلفون بها تتطلب مستوى تعليمي عالي وقدرة على الفهم والاستيعاب.

جدول رقم 4: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي

المنصب	التكرار	النسبة
عون التحكم	15	25%
عون التنفيذ	27	45%
اطار	18	30%
المجموع	60	100%

شكل رقم 04: دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي.



- نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الحالي بان أغلبية الأفراد في منصب عون التحكم الذي يقدر بنسبة 45% والذي بلغ عددهم 27 مبحوث، ويقل أغلبية الأفراد في منصب عون التنفيذ الذي يقدر بنسبة 25% والذي بلغ عددهم 15 .

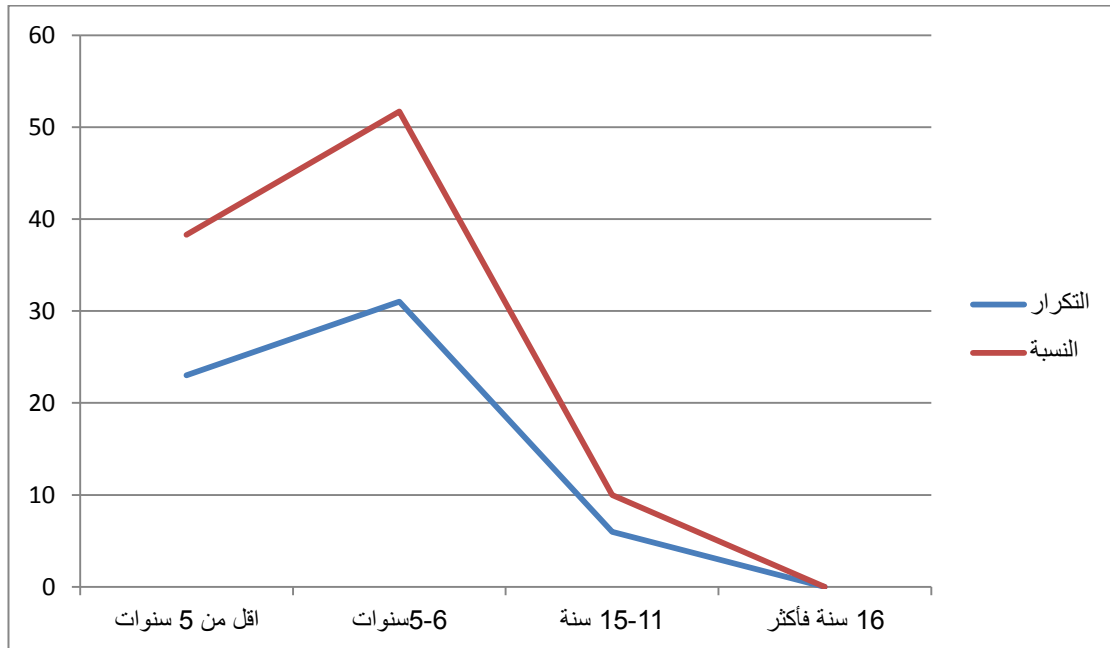
- يتضح من خلال قراءتنا للجدول أن اعلي نسبة في العمال هي أعوان التحكم وهذا يرجع إلى طبيعة العمل والمهام المسندة لهم داخل المؤسسة.

جدول رقم 5 :يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	23	38.3%
من 6 إلى 10 سنوات	31	51.7%
من 11 إلى 15 سنة	06	10%
16 سنة فأكثر	00	00%
المجموع	60	100%

- يتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، أن أغلبية المبحوثين كانت خبرتهم تتراوح ما بين من 06 الى 10 سنوات التي تقدر بنسبة 51,7% والذي بلغ عددهم 31 مبحوث، بينما تقل أغلبية المبحوثين كانت خبرتهم تتراوح ما بين من 11 إلى 15 سنة الذي بلغ عددهم 06 مبحوثين الذين تقدر نسبتهم ب 10% .

- ويرجع هذا إلى أن المبحوثين يشغلون وظائف حديثة وأيضاً يمكن القول بان فئة المبحوثين الذين تتراوح فئة ما بين 06 إلى 10 سنوات لديهم خبرات مهنية تؤهلهم لممارسة مختلف النشاطات بكفاءة.



شكل رقم 05: منحنى بياني يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.

-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الأول

جدول رقم 6: بين ما إذا كان طبيعة العمل في المؤسسة تعطي للعامل فرصه للمشاركة اتخاذ القرار :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدايل
0.82	1.70	%53.3	32	دائما
		%23.3	14	أحيانا
		%23.3	14	أبدا
		%100	60	المجموع

_ من خلال النسب المبينة في الجدول رقم (6) والذي يوضح لنا فيما إذا كانت طبيعة العمل في المؤسسة قادر على إعطاء العامل فرصة المشاركة اتخاذ القرار حيث نلاحظ أن أغلب نسبة من المفردات العينة الإجمالية تقدر بـ 53.3 % منها يرون بأن طبيعة العمل تسمح لهم بخلق فرص للمشاركة في اتخاذ القرار في حيث صرح البعض الأكثر بين النسبتين متساويتين بـ 23.3 % بين أحياء تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار و أحيانا لا تسمح.

_ وفي ضوء ما تم قراءته في جدول الأعلاه وما أجمع عليه أغلبية من عينة الدراسة بأن طبيعة العمل غالبا ما تعطي العامل فرص للمشاركة في اتخاذ القرار بحسب عمل كل عامل فرصه اكبر في اتخاذ القرار بحسب ما يمكن إضافته مما يبرز أكثر الكفاءات التي يتمتع بها العمال وتطوير مهاراتهم نتيجة عمل المؤسسة على تمكينهم وحرصهم على الأداء الأفضل.

وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي بـ 1.70 والتي كانت تشير أن الإجابة التي سيطرت على الإجابات، وفق للانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.82 والذي يشير إلى التمرکز إجابات حول المتوسط الحسابي ما يعني أن معظم الإجابات أعدت هذا الرأي

جدول رقم 7: يبين توزيع أفراد العينة حول نوعية القرارات التي تمكنهم المشاركة في اتخاذها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.67	1.81	33.3%	20	قرارات روتينية
		51.7%	31	قرارات مستعجلة
		15%	9	قرارات إستراتيجية
		100%	60	المجموع

- من خلال إحصائيات المبنية في الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع أفراد العينة حول ما إذا كانت نوع القرارات التي يمكن للعمال المشاركة فيها إذ نلاحظ تركز أعلاه نسبة على مستوى القرارات المستعجلة بنسبة 51.7 % تليها القرارات الروتينية بنسبة 33.3 % أما القرارات الإستراتيجية سجلت أقل نسبة تقدر بـ 15 %

- من خلال المعطيات السابقة التي تعكس لنا الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في التعامل مع عمالها وذلك تبعا لتقييم نوعية القرارات التي ستسند للمرؤوسين وكم مثال القرارات المستعجلة هي الأكثر تفعيلا بالمؤسسة هنا تعمل على تحديد نوعية هذه القرارات التي يمكن للعمال المشاركة فيها بشكل مباشر مما تخلق لهم فرص بصفة تدريجية تحفزهم وتشجعهم على المدى البعيد في تحسين علاقتهم وأدائهم وتمكنهم أكثر داخل المؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير استخدام أكثر وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

وهذا ما تبين أثره مبرزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت بـ 1.81 وهي التي تعبر عن أجابه قرارات مستعجلة، وتبعاً لقيمه الانحراف المعياري المقدرة بـ 0.67 والتي تشير إلى تمركز إجابات حول المتوسط الحسابي واغلبها مالت إلى هذا الرأي

جدول رقم 8: يبين توزيع أفراد العينة حول نوعية المستويات التي تتم فيها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.69	1.61	50%	30	مستوى محلي
		38.3%	23	مستوى جهوي
		11.7%	7	الاثنين معا
		100%	60	المجموع

- يوضح الجدول أعلاه يوزع إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة تكون على مستوى محلي أو جهوي أو كلاهما معا حيث من خلال النسب المسجلة نرى ان القرارات المتخذة على المستوى المحلي تحوز على أكبر نسبة بين إجابات أفراد العينة تقدر بـ 50 % يليها المستوى الجهوي للاتحاد القارات نسبه 38.3 % أما تفعيل المستولين فكانت نسبة 11.7 % كأقل نسبة مسجلة .

- انطلاقاً من القراءة الإحصائية التي توضح أن اعتمادها في اتخاذ القرار غالباً ما يكون بشكل محلي نسبة 50 % ويرجع ذلك إلى المؤسسة قادر على التحكم في قرارات وتسيير شؤونها دون التدخل من الجهات الأخرى بالإضافة إلى تفعيلتها المستوى الجهوي في اتخاذ القرار بالنسبة

ليست بالقليل وهذا ما يعكس مدى حرص المؤسسة وقدرتها على تمكين العاملين وإدماجهم في اتخاذ القرار.

وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 1.61 والتي تعبر عن بديل مستوى محلي وفق الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.69 الذي يشير إلى تمركز إجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي ما يعني أن معظم الآراء أبدت هذا الرأي.

جدول رقم 9: جدول يوضح توزيع أفراد العينة حول ما تتطلبه عملية اتخاذ القرارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.71	1.71	%43.3	26	امتلاك الصلاحيات
		%41.7	25	التخصص
		%15	9	الكفاءة المهنية
		%100	60	المجموع

- من خلال إحصائيات المدونة في الجدول أعلاه الذي يوضح اعتمادات العمال حول ما تتطلبه عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث نلاحظ من خلال توزيع أفراد العينة تمركز أعلى نسبة تقدر بـ 43.3% حول امتلاك صلاحيات تليها نسبة 41.7% حول التخصص وكنسبه متبقية تقدر بـ 15% لينكفاء المهني كا اقل نسبه

- حيث نرى من خلال القراءة الإحصائية للنسب أعلاه وعليه يمكننا التفسير بأن المؤسسات تمنح عمالها الفرص في المشاركة في اتخاذ القرار بحسب ما يتمتع كل منهم من صلاحيات او امتلاكهم للتخصص المناسب الذي تحول لهم القدرة على تدعيم القرار وتفعيله، فالعامل داخل المؤسسة له الحق في المشاركة

في اتخاذ القرارات بحسب صلاحيات المدعم بها أو التخصص الذي يلعب دورا كبير في تميز قدرات ومؤهلات العمال داخل المؤسسة حتما يلي تضمن تحقيق الأداء الأفضل للعمل تعمل على تمكين العمال من المشاركة في اتخاذ القرار مما يحفظ نموها واستمرارها .

وهذا كان أثره بارزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت بـ 1.71 والتي تعبر عن بديل امتلاك صلاحيات، و تبعا لقيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.71 التي تشير إلى تمركز إجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي واغلبها انحازت إلى هذا الرأي.

جدول رقم10: يبين آراء افراد العينة حول ما بإمكانه الرجوع إلى مسؤولهم المباشر في اتخاذ القرار

في حالة مواجهتهم لمشكلة أثناء العمل

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	22	36.7%	1.78	0.69
أحيانا	29	48.3%		
أبدا	9	15%		
المجموع	60	100%		

- يبين الجدول أعلاه توزيع إجابات أفراد العينة حول ما إذا واجهتهم مشكلة في العمل هل بإمكانهم الرجوع مسؤولهم المباشر في اتخاذ القرار حيث من خلال البيانات الإحصائية نرى أن أعلى نسبة متمركزة في احيانا ما يرجعون في اتخاذهم من قراراتهم مسؤولهم المباشر تقدر بـ 48.3 % بينما يرى البعض الآخر بنسبة 36.7 % بأنهم دائما ما يستشرون المسؤول المباشر اما اقل نسبة سجلت لدى فئة من العمال التي لم تصرح في الرجوع للمسؤول المباشر في اتخاذ القرار قدرت بـ 15 % .

- حيث من خلال القراءة الإحصائية للنسب المرفقة بالجدول أعلاه نرى أن العامل داخل المؤسسة الحرية في التعامل مع المواقف اثناء العمل حيث تسمح له المؤسسة اتخاذ القرارات في مثل هذه القرارات مما يعكس الثقة التي تمنحها المؤسسة لعمالها مما تعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والتعامل المدن مع

مختلف المواقف من أجل تخفيف الضغط على الاداره العليا والمسؤول المباشر للتفرغ لأمر الأكثر أهمية وهذا ما يعني ان العمال يملكون فرص تمكين تسمح بالتعاون مع المؤسسة و كسب ثقتها. وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي بـ 1.78 والتي تعبر عن بديل احيانا، وفق الانحراف المعياري الذي يقدر بـ 0.69 حيث يشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

جدول رقم11: يبين آراء المبحوثين حول الصفة التي يتم بها اتخاذ القرار.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.50	1.55	45%	27	فردية
		55%	38	جماعية
		00%	00	الاثنين معا
		100%	60	المجموع

- من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه يبين آراء العمال حول شكل عملية اتخاذ القرار حيث سجلت أعلى نسبة بـ 55 % على أنها فردية.

التحليل :

- من خلال النسب الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه نرى بأن المؤسسة تعمل على تشجيع تكوين فرق عمل، من خلال تمكين العاملين من اتخاذ القرارات بصفة جماعية، حيث تعمل المنظمة هنا على إعادة هيكلة العمل يبرز بشكل طبيعي أي أن مخرجات الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وان فرق العمل جزء جوهري في عملية تمكين العاملين والتي تخلق لهم

فرص متساوية في اتخاذ القرار والمشاركة في مما يعكس ذلك على الروح الجماعية للفريق ودفعهم وتحفيزهم أكثر نحو الإنجاز.

- وهذا ما كان أثره بارزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 1.55 وهي تعبر عن الإجابة جماعية ، وتبعا عن قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.50 والتي تشتت إجابات حول المتوسط الحسابي .

جدول رقم 12: يبين آراء أفراد العينة مدى امتلاكهم للمهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	28	46.7%	1.68	0.72
أحيانا	23	38.3%		
أبدا	9	15%		
المجموع	60	100%		

- من خلال الجدول رقم 12 والذي يبين توزيع أفراد العينة حول مدى امتلاكهم للمهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات حيث سجلت أعلى نسبة تقدر بـ 46.7 % للعمال الذين صرحوا بانهم يمتلكون المهارات اللازمة في صنع القرارات حيث صرح البعض الآخر نسبة 38.3 % احيانا ما يمتلكون هذه المهارات وسجلت بـ 15 % أقل نسبة للعمال الذين ليست لديهم اي مهارات للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- وعليه من خلال النسب المتحصلة عليها من إجابات أفراد العينة والتي هنا نسبه لآبأس بها من العمال الذين يملكون المهارات التي تساعدهم للمشاركة في اتخاذ القرار وقد يرجع ذلك الى مدى المؤسسة بعمالها وحرصها على تنمية مهاراتهم من خلال تحفيزهم وتدريبهم من أجل تقديم الأفضل وتمكنهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

- وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.68 والتي تعبر عن بديل دائماً، وفق الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.72 والذي يشير إلى تمركز إجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي ما يعني أن معظم الآراء ابدت هذا الرأي .

-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الثاني:

جدول رقم 13 : يبين آراء العمال حول ما كانت ظروف العمل مناسبة لأدائهم بالمؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدايل
0.77	1.93	%33.3	20	دائماً
		%40	24	أحياناً
		%26.7	16	أبداً
		%100	60	المجموع

- من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 40% يصرحون بأنهم أحياناً ما يتم أن الظروف العمل الفيزيائية لأداء مهام بالمؤسسة ،في حين تقدر نسبة 33,3% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم دائماً ما يتم توفير الظروف العمل الفيزيائية لأداء مهام بالمؤسسة أما نسبة 26,7% تفر بعدم توفير الظروف العمل الفيزيائية .

- يتضح من خلال الشواهد الكمية أن الظروف العمل أحياناً ما تكون مناسبة لقيام العامل بالمهام المؤهلة له بالمؤسسة .وهذا يعكس أن المؤسسة تسعى إلى توفير أو تهيئة المناخ المهني متلائم يساعد مختلف الفئات العاملة على القيام بالأعمال الموكلة لهم في جو مناسب وذلك للرفع من مستوى أدائهم وتعزيز لانجاز المهام والأنشطة المسندة والمواظبة عليها والتزامهم بالعمل.

- وهذا ما كان أثره بارزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي تقدر ب1,93، ولذلك تبعا لقيمة الانحراف المعياري والمقدرة ب0,77 والتي تشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي واغلبها أيدت هذا الرأي.

جدول رقم 14: يبين آراء المبحوثين حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تقدير جهودهم .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدايل
0.77	1.81	%40	24	دائما
		%38.3	23	أحيانا
		%21.7	13	أبدا
		%100	60	المجموع

- يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن نسبة 40% من أفراد العينة المبحوثة يرون انه دائما أن الإدارة تركز جهود العامل في العمل، في حين نجد أن نسبة 21,7% من مفردات العينة المبحوثة تصرح بعدم تركيز الإدارة تقدير مجهودات العامل في العمل.

- انطلاقا من القراءة الجدولية للبيانات يتبين لنا أن الإدارة تقدر جهود موظفيها في العمل وهو ما أكدته الفئات الفاعلة بنسب متتالية على ذلك ما بين دائما وأحيانا. وهو ما يشير إلى أن الإدارة تحترم قدرات ومهارات موظفيها والعمل على تحسينها و تطويرها لضمان أداء فعال فأداء الموظف يكون فعال إذا ما وجد مناخ عمل يشجع على ذلك وبالتالي ضمان الوصول إلي الأهداف المسطرة.

- وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي 1,81 والتي كانت تشير إلى أن إجابات دائما وأحيانا وبنسب متتالية هي التي سيطرت على آراء المبحوثين. وتبعاً للانحراف المعياري والمقرب 0,77 والذي يشير على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، ما يعني معظم الإجابات ذهبت إلى هذا الموقف.

جدول رقم 15: يبين قيام العمال بإعمال إبداعية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.79	1.81	41.7%	25	شكر وتقدير
		35%	21	مكافئة مادية
		23.3%	14	لاشيئ
		100%	60	المجموع

- يتضح من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 41,7% من أفراد العينة المبحوثة يرون انه شكر وتقدير تقوم بأعمال إبداعية في العمل في حين نجد أن نسبة 23,3% من مفردات العينة المبحوثة تصرح بعدم قيام بأعمال إبداعية في العمل.

- فالملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية التي أبرزها الجدول الموضح أعلاه أن الإدارة تقدر إبداعات العمال العملية، وذلك راجع إلى أنشطة الحوافز التي توفرها :شكر وتقدير ومكافآت... فكلما كانت الحوافز واضحة وممارسة على ارض الواقع. كلما شعر العامل بالامن والراحة بالمؤسسة مما يدفعه لبذل جهد اكبر في عمله وإتقانه له ويرفع من مستوى إبداعه وابتكاراته في أدائه الوظيفي.

- وهو ما تبرزه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب1,81 والتي كانت تشير إلى أن المؤسسة تحرص على تقدير الأعمال الإبداعية في العمل وتكافئ وذلك وفق نتيجة الانحراف المعياري المقدرة ب0,79 والتي تبين تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي. ما يؤكد أن معظم إجابات أيدت هذا الرأي.

جدول رقم16: يبين آراء المبحوثين حول ما إذا كان رئيسك يعمل على تحفيزك على تحمل مسؤوليات اكبر .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	28	46.7%	1.76	0.81
أحيانا	18	30%		
أبدا	14	23.3%		
المجموع	60	100%		

- تشير نتائج الجدول الموضح أعلاه إلى أن نسبة 46,7% من المبحوثين يصرحون بأنه دائما ان رئيس يقوم بتحفيز على تحمل مسؤوليات اكبر،في حين قدرت نسبة الأفراد الذين يؤكدون بعدم الرئيس بتحفيز على تحمل المسؤوليات اكبر بنسبة 23,3% .

- انطلاقا من معطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن المؤسسة تمنح فرص لموظفيها على تحمل مسؤوليات اكبر ،وهو ما يشير إلى حرصها على خلق بيئة العمل مشجعة على التعلم المستمر ،فالمعارف والمهارات التي يكتسبها العامل من خلال فترة عمله بالمؤسسة تجعله قادرا على تحمل مسؤولية أثناء أداء مهامه الوظيفية ،وبالتالي يصبح الأداء أكثر فعالية ويساهم في استقرار كل من المورد البشري والمؤسسة.

- وهو ما أشارت إليه قيمة المتوسط الحسابي البالغ قدرها ب1,76 والتي أكدت معظم إجابات المبحوثين، ووفقا للانحراف المعياري المقدر ب0,81 والذي يوضح تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي ما يبين أن اغلب الآراء أكدت هذا.

جدول رقم17: يبين آراء المبحوثين ما اذا كانت المؤسسة توفر مكافآت التي تحفزهم .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.78	1.86	%55	33	دائما
		%20	12	أحيانا
		%25	15	أبدا
		%100	60	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55% من أفراد العينة المبحوثة يصرحون بتوفير المؤسسة مكافآت التي تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة، في حين نجد ان نسبة 20% من مفردات العينة المبحوثة يصرحون أحيانا بان المؤسسة توفر المكافآت التي تحفز الموظف.

- يتبين من خلال البيانات الإحصائية أن المؤسسة تحرص على توفير نظم ومكافآت تحفيزية وتشجيعية لضمان انجاز المهام والأنشطة المسندة لموظفيها على أكمل الوجه وبكفاءة، فدوافع تمسك العمال بالمؤسسة وسعيهم للبقاء بينها راجع إلى أنظمة الحوافز التي توفرها المؤسسة وهو ما يتضمن زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظف تجاه عمله والمؤسسة من جهة والمحافظة على الموارد البشرية من جهة أخرى وذلك لإشباع حاجات موظفيها النفسية والاجتماعية تحقيقا لأهدافها المرسومة وضمان نجاح واستقرار المؤسسة.

- وهذا ما عكسته نتيجة المتوسط الحسابي المقدر ب 1,86 والتي أكدت أن إجابة دائما هي التي سيطرت على الإجابات، وتبعاً للانحراف المعياري والمقدر ب 0,78 والذي يشير على تمركز إجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي ما يعني أن أغلبها وافقت هذا الرأي.

4- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الثالث

جدول رقم 18: يبين سهولة التواصل مع رئيس في العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.82	1.61	60%	36	دائما
		18.3%	11	أحيانا
		21.7%	13	أبدا
		100%	60	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 60% يصرحون بان هناك وجود سهولة التواصل مع الرئيس في العمل، في نجد 18,3% يصرحون بان أحيانا ما يكون هناك التواصل مع رئيس في العمل .

- من خلال قراءتنا الجدولية يتضح أن العملية الاتصالية بالمؤسسة ميدان الدراسة بين العمال والمدير جيدة، ما يشير إلى سهولة الاتصال بين مختلف الفئات العاملة والذي بدوره يعكس شعورهم بالرضا، الثقة، وارتفاع نسبة الولاء لدى الموظفين بالمؤسسة ما يجعلهم يقومون بمهامهم المتواصلة إليهم بكل مسؤولية، فالإتصال الفعال له دور بارز في تحقيق الاستقرار لدى العامل والمؤسسة معا.

- وهذا ما عكسته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب1,61 والتي تبرز إجابة دائما ما تكون سهولة في التواصل مابين الرئيس والعمال وتماشيا مع قيمة الانحراف المعياري المقدر ب0,82 والتي تشير إلى معظم الإجابات أبدت هذا الرأي وأيدته.

جدول رقم19:يبين الاتصال بين العامل والإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.49	1.60	%60	36	من الأعلى إلى الأسفل
		%40	24	من الأسفل إلى الأعلى
		%100	60	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه بان 60% من أفراد العينة المبحوثة تقرا بان هناك اتصال بين العامل والإدارة وذلك يكون من الأعلى إلى الأسفل ،في حين نجد ان هناك المبحوثين يصرحون بان الاتصال يكون من الأسفل إلى الأعلى بنسبة 40% بين العامل والإدارة.

- ومنه يتضح أن الاتصال بالمؤسسة يكون من الأعلى إلى الأسفل والذي يشير إلى أن الإدارة تمنح فرص أمام مختلف الفئات الفاعلة بالمؤسسة في إبداء آرائها أو المشاركة في بعض الأمور بالمؤسسة والتي تساهم بنسبة كبيرة في انسياب المعلومات بين العمال وهو ما يزيد من نسبة ولاء ومسؤولية العامل تجاه عمله والمؤسسة.

- وهذا ما كان أثره ظاهرة من خلال نتيجة المتوسط الحسابي والمقدرة ب 1,60 وذلك تماشيا مع قيمة الانحراف المعياري المقدر ب0,49 والتي تشير الى تركز الآراء حول المتوسط الحسابي ،ما يعني أن الآراء اتجهت نحو هذه الإجابات.

جدول رقم 20: يبين سهولة الحصول على المعلومات في مكان العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.46	1.31	%68.3	41	نعم
		%31.7	19	لا
		%100	60	المجموع

- يتضح من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه ان نسبة 68,3% من أفراد العينة المبحوثة يرون ان هناك سهولة الحصول على المعلومات في مكان العمل، في حين نجد أن نسبة 31,7% من مفردات العينة المبحوثة تصرح بعدم الحصول على المعلومات الأزمة التي يحتاجها العامل في مكان عمله.

- انطلاقا من القراءة الجدولية يتبين أن المؤسسة تسعى إلى الوصول للمعلومات اللازمة لمختلف الفئات العاملة وذلك لضمان انجاز المهام والأعمال المؤهلة لهم وهو ما يشير إلى سعي وحرص الإدارة للوصول إلى الأهداف وتحقيقها وضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

- وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته ب1,31 والتي تؤكد على إجابة بنعم التي سيطرت على إجابات المبحوثين، وذلك تبعا للانحراف المعياري المقدر ب0,46 والذي يشير الى تمركز إجابات حول هذا الرأي.

جدول رقم 21: يبين الحصول على المعلومات اللازمة في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.81	1.68	53.3%	32	دائما
		25%	15	أحيانا
		21.7%	13	أبدا
		100%	60	المجموع

- يبين من خلال الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 53,3% من أفراد العينة المبحوثة يصرحون بأنه دائما يمكن للعامل الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في اي وقت، في حين نجد ان 21,7% من أفراد العينة المبحوثة يصرحون بعدم وجود الحصول على المعلومات اللازمة في العمل.

- وحسب معطيات الإحصائية نلاحظ أن المعلومات التي يحتاجها العامل في مكان عمله يتحصل عليها بكل سهولة، وهو ما يشير إلى أن الإدارة تسعى لتسهيل انسياب المعلومات بين مختلف العمال، فانسياب المعلومات وسهولة وصولها للعمال من شأنها ان تعزز السير الجيد للعمل وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة وضمان استمرارية.

- وهو ما نلاحظه من خلال نتيجة المتوسط الحسابي المقدرة 1,68 والتي تمثل إجابة دائما، ووفقا للانحراف المعياري الذي بلغ 0,81 الذي يشير اليه تمركز إجابات حول المتوسط الحسابي فان اغلب إجابات ذهبت إلى هذا الموقف

جدول رقم 22: يبين القيام الإدارة باجتماعات مع العمال لمناقشة مشاكل العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
0.32	1.11	%88.3	53	نعم
		%11.7	07	لا
		%100	60	المجموع
إذا كانت الإجابة بنعم هل هذه الاجتماعات :				
		%43.3	26	أسبوعية
		%35	21	دورية
		%10	06	شهرية
		100	53	المجموع

- من خلال الجدول يتضح لنا نسبة 88,3 % أفراد الإدارة تقوم باجتماعات مع العمال لمناقشة مشاكل العمل في حين نجد نسبة 11,7 % تقر بعدم وجود القيام الإدارة باجتماعات مع العمال.

- ومن خلال القراءة للشواهد الكمية نلاحظ أن الإدارة تسعى بدرجة كبيرة لتحقيق الأمن والاستقرار بالمؤسسة وبين مختلف الفئات الفاعلة وذلك انطلاقاً منه الاجتماعات التي تقوم بها مع عمال لمناقشة المشاكل التي تواجه العمال أو التي قد تواجههم وبالتالي تفادي العوائق التي تعترض العمال أدائهم الوظيفي،

- وهذا ما نلاحظ من خلال قيمة المتوسط الحسابي الممثلة بـ 1,11 الآراء المؤكدة إلى الاجتماعات القائمة بالمؤسسة وذلك وفق للانحراف المعياري المقدر بـ 0,32 الذي يشير إلى تمركز الإجابات حول

المتوسط الحسابي فان اغلب الإجابات أيدت هذا الرأي وهو ما أكدته المعطيات الإحصائية في الجدول الموالي.

- فحسب المعطيات الإحصائية الموضحة تبين الاجتماعات القائمة بالمؤسسة تكون أسبوعية وهذا يشير إلى أن المؤسسة من أولويتها ضمان الاستقرار الداخلي سواء بينهما من العمل أو بين العمال فيما بينهم وذلك انطلاقاً من المدة التي ينعقد منها فالاهتمام بالمشاكل التي من شأنها أن تعيق بين العمل يساهم في ارتفاع نسبة الثقة والارتياح لدى العامل تجاه المؤسسة وبالتالي تعزيز ولائه وتنمية روح المسؤولية لديه وهو ما يضمن القيام بالأعمال والمهام على أكمل وجه وبالتالي الوصول إلى الأمدان الموجودة وتحقيقها وضمان نجاح واستمرارية العامل والمؤسسة معاً.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

لابد على الباحث بعد عرضه وتحليله للبيانات من استخلاص مجموعة من النتائج ومناقشتها وفق التساؤلات والدراسات السابقة للخروج بنتيجة عامة لتحقيق أهداف البحث وعلى هذا الأساس سنحاول مناقشة النتائج على ضوء التساؤلات.

1- مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات:

✓ مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول :

والذي مفاده: ما علاقة اتخاذ القرار بمستوى الأداء العاملين؟ ومن خلال مناقشة وتحليل متغيري هذا التساؤل توصلنا إلى النتائج التالية:

- تشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 06 إلى أن أعلى نسبة والمقدرة ب 53,3 % من أفراد العينة المبحوثة تقر بان طبيعة العمل تسمح لهم بخلق فرص المشاركة في اتخاذ القرار وذلك

راجع إلى إن طبيعة العمل غالبا ماتعطي العامل فرص المشاركة في اتخاذ القرار بحسب نوعية المنصب والمكانة التي يتحلى بها كل عامل داخل المؤسسة.

• من خلال قراءة نتائج الجدول رقم 07 نلاحظ أن نسبة 51.7 % من أفراد العينة المبحوثة تقر بان هناك نوع من القرارات التي يمكن للعمال المشاركة فيها وهي قرارات مستعجلة وذلك راجع إلى الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في التعامل مع عمالها وذلك تبعا لتقييم نوعية القرارات التي ستسند للمرؤوسين وكمثال القرارات المستعجلة هي الأكثر تفعيلا .

• من خلال الجدول رقم 08 يتضح لنا أن نسبة 50% من أفراد العينة المبحوثة تقر بان هناك قرارات المتخذة على مستوى المؤسسة تكون على مستوى المحلي وذلك راجع الى أن المؤسسة قادرة على التحكم في قراراتها وتسيير شؤونها دون التدخل من الجهات الأخرى .

• فمن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 09 نستنتج أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 43,3 % صرحوا بان هناك اعتمادات العمال حول ما تتطلبه عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ،وهي امتلاك الصلاحيات وذلك راجع إلى أن المؤسسة تمنح عمالها الفرص في المشاركة في اتخاذ القرار بحسب ما يتمتع كل منهم من الصلاحيات أو امتلاكهم للتخصص المناسب الذي يحول لهم القدرة على تدعيم القرار وتفعليه.

• من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 10 يتضح لنا ان نسبة 48,3% صرحوا أنهم أحيانا ما بإمكانهم الرجوع لمسئولهم المباشر في اتخاذ القرار وذلك راجع إلى أن العامل داخل المؤسسة له الحرية في التعامل مع المواقف والمشاكل أثناء العمل حيث تسمح له المؤسسة باتخاذ القرارات في مثل هذه القرارات مما يعكس الثقة التي تمنحها المؤسسة لعمالها مما تعزز لديهم الشعور بالمسؤولية

- من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 11 يتضح لنا أن نسبة 55 % من أفراد العينة المبحوثة اقرروا بان عملية اتخاذ القرار تكون بصفة جماعية وذلك راجع إلى بان المؤسسة تعمل على تشجيع تكوين فرق العمل من خلال تمكين العاملين من اتخاذ القرارات بصفة جماعية.
- تشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 12 إلى أن أعلى نسبة والمقدرة ب 46,7 % من أفراد العينة المبحوثة يصرحون بأنهم يمتلكون المهارات الأزمة في صنع القرارات وذلك راجع إلى مدى ثقة المؤسسة بعمالها وحرصها على تنمية مهاراتهم من خلال تحفيزهم وتدريبهم من اجل تقديم الأداء الأفضل .

وانطلاقا من الجداول والنسب ذات العلاقة ومن خلال اختبار مؤشرات هذا التساؤل وباستناد إلى التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة نجد أن هذا التساؤل محقق

✓ مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

والذي مفاده : ما طبيعة العلاقة بين التحفيز ومستوى الأداء العاملين ؟ ومن خلال مناقشة وتحليل متغيري هذا التساؤل توصلنا إلى النتائج التالية:

- من حلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 13 يتضح لنا نسبة 40% من افراد العينة المبحوثة اقرروا أن الظروف العمل أحيانا ما تكون مناسبة لقيام العامل بالمهام المؤهلة له بالمؤسسة وهذا ما يفسر أن المؤسسة تسعى إلى توفير المناخ المهني ملائم والجو المناسب لها

- من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا أن نسبة 40% من العينة المبحوثة تقر بان الإدارة تقدر جهود موظفيها في العمل وهو ماكدته والفئات الفاعلة بنسب المتتالية على ذلك مايبين دائما وأحيانا وهو ما يعكس بان الإدارة تحترم القدرات ومهارات موظفيها والعمل على تحسينها .

- من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 15 نستنتج أن أغلبية المبحوثين وتقدر نسبتهم 41,7% يصرحون بان المؤسسة تحرص على تقدير الأعمال الإبداعية في العمل وذلك راجع إلى أنشطة الحوافز التي توفرها مثل: الشكر والتقدير والمكافئات .
- تشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 16 إلى أن اعلي نسبة والمقدرة ب 46,7% من أفراد العينة المبحوثة يصرحون ان المؤسسة تمنح فرص لموظفيها على تحمل مسؤوليات اكبر وهذا راجع إلى المعارف والمهارات التي يكتسبها العامل من خلال فترة عمله بالمؤسسة تجعله قادرا على تحمل المسؤولية أثناء مهامه الوظيفية .
- من خلال الجدول رقم 17 يتضح لنا أن نسبة 55% من أفراد العينة المبحوثة يصرحون بان المؤسسة تحرص على توفير نظم ومكافآت تحفيزية وتشجيعية لضمان انجاز المهام والأنشطة المسندة لموظفيها على أكمل الوجه وبكفاءة وهذا راجع إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لموظف وكذلك زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظف تجاه عمله والمؤسسة من جهة .
- من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 18 يتضح لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة المبحوثة اقرروا بان المؤسسة تحرص على ضمان بقاء مواردها البشرية بالمؤسسة وذلك من خلال التحفيزات التي تقدمها لتحسين أداء عمله وإتقانه وانطلاقا من الجداول والنسب ذات العلاقة ومن خلال اختبار مؤشرات هذا التساؤل وباستناد إلى التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة نجد أن هذا التساؤل محقق .

✓ مناقشة نتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

والذي مفاده : فيما تتمثل العلاقة بين الاتصال الفعال ومستوى الأداء العاملين؟ ومن خلال مناقشة وتحليل متغيري هذا التساؤل توصلنا إلى النتائج التالية:

- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19 إلى اعلي نسبة والقدرة ب 60% من أفراد العين المبحوثة تقر دائما بان العملية الاتصالية بالمؤسسة ميدان الدراسة القائمة بين العمال والمدير جيدة .

- من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 20 نستنتج أن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم 60% صرحوا بان الاتصال بالمؤسسة يكون من الأعلى إلى الأسفل والذي يشير إلى أن الإدارة تمنح فرص أمام مختلف الفئات الفاعلة بالمؤسسة في المشاركة في بعض الأمور بالمؤسسة .

- فمن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 22 يتضح لنا أن نسبة 53.3% من أفراد العينة المبحوثة تقر بان المعلومات التي يحتاجها العامل في مكان عمله يتحصل عليها بكل سهولة .

- من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول 23 يتضح لنا أن نسبة 88% من أفراد العينة المبحوثة تصرح بان الإدارة تسعى بدرجة كبيرة لتحقيق الأمن والاستقرار بالمؤسسة وذلك من الاجتماعات التي يقوم بها عمال .

- وانطلاقا من الجداول والنسب ذات العلاقة ومن خلال اختبار مؤشرات هذا التساؤل وباستناد إلى التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة نجد أن هذا التساؤل محقق .

2-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة موردا من المعطيات والمعلومات التي يستفيد منها أي باحث حيث نميل إلى هيكل متكامل و مترابط الأجزاء، فبعدما تطرقنا لمناقشة وتحليل النتائج الدراسة في الجزء الأول،المتعلق بالبرهنة على مدى صدق التساؤلات الفرعية الثلاث والتأكد ،سوف نتناول في هذا الجزء مناقشة وتحليل نتائج الدراسة متغيري فقد اختلفت في مواطن وتشابهت في مواطن أخرى بالمقارنة مع دراستنا الراهنة .

❖ تتفق نتائج هذه الدراسة مع عدة الدراسات سابقة ومع دراسة محمد يوسف الزالمى ،درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم،وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج هي:

-أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ وزنها النسبي 77 بدرجة تقدير كبيرة.

-توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة دالة إحصائيا بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم وبين متوسطات تقديرهم لمستوى رضاهم الوظيفي .

- مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ وزنها النسبي (84.60 %) بدرجة تقدير كبيرة جدا.

❖ كما نجد أن دراسة حسن مروان والتي تمحورت حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة والتي كانت ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة كان مرتفعا بنسبة % 81 وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا بنسبة . % 80 وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري ، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية ، ثم بعد الإيصال ومشاركة المعلومات ، ثم بعد التأثير ، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة ،وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى

لمتغير العمر ، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة ، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما،

❖ كما اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة تلفوح سعيدة تمحورت حول التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي ،حيث توصلت نتائج دراستها الى:

- وتبين من خلال النتائج وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، وهذا ما توافق مع نتائج الجانب النظري للدراسة

❖ النتائج العامة:

- ❖ طبيعة العمل في المؤسسة تعطي للعامل فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.
- ❖ هناك نوعية القرارات التي تمكنهم المشاركة في اتخاذها في المؤسسة .
- ❖ هناك المستويات التي تتم فيها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
- ❖ رفع معنويات العاملين ،لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء .
- ❖ إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة .
- ❖ زيادة الثقة الذاتية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية .
- ❖ تعزيز قنوات الاتصال وتنمية مهارات العاملين على الاتصال الفعال.
- ❖ تحفيز العاملين على التعلم والتطور الذاتي .
- ❖ العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال منح الترقيات الوظيفية والدرجات بصورة موضوعية وعادلة وفي الوقت المناسب لها.
- ❖ إشباع مستوى اعلي حاجات العاملين مثل :الشعور بالانجاز والأهمية تحقيق الذات.
- ❖ أن المؤسسة تقدر جهود موظفيها في العمل .
- ❖ أن المؤسسة تقدر إبداعات عمالها .

- ❖ أن المؤسسة تمنح فرص لموظفيها على تحمل مسؤوليات اكبر.
 - ❖ أن المؤسسة تحرص على توفير المكافآت تحفيزية وتشجيعية لضمان انجاز المهام والأنشطة المسندة لموظفيها على أكمل الوجه.
 - ❖ رفع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر إنتاجية.
 - ❖ جعل العاملين يتمتعون برضا اعلي تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم تجعلهم أفضل أداء،
 - ❖ توجد هناك علاقة بين الاتصال الفعال و مستوى أداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
- هناك علاقة بين التحفيز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.



الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده ما علاقة التمكين الإداري بمستوى الأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وأداء العاملين وذلك من خلال التعرف على مدى ارتباط التمكين الإداري بأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، ولهذا تم الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات التي تساهم في تبني التمكين الإداري والأداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

- فالتمكين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما انه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم ويعزز الإبداع التنظيمي لديهم.

- يعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة الإنتاج سلع أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عملها

- محاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز الخارجية، واستبدالها بحوافز الداخلية تتبع من ذات الأفراد وذلك من خلال توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين.

- توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة، وهذا ما يؤدي إلى اكتساب ولاء العاملين وانتمائهم لمنظمتهم، ومن ثم شعور بالملكية داخلها مما ينتج عنه استغلال امثل لجميع الموارد المتاحة وعلى رأسها المورد البشري.



قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم خليل أبراش ،المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن سنة 2009.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا،أصول الإدارة العامة،منشأة المعارف للنشر والتوزيع مصر سنة 1993.
3. براء رجب تركي،نظام الحوافر الإدارية دار الراجحة الأردنية الهاشمية سنة 2015.
4. تواف كنعان،اتخاذ القرارات الإدارية بين نظرية وتطبيق،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن سنة 2007.
5. جلاب ،داهش ،الحسني ،احمد،ادرة التغيير والتطوير ،عمان دار الثراء للنشر والتوزيع،سنة 2013.
6. حسن إبراهيم بلوم ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية ،لبنان سنة 2002.
7. الخطيب ،احمد،سالم عادل ،الإدارة الحديثة ،عمان ،عالم الكتب الحديث سنة 2009.
8. رحيم حسين،أساسيات نظرية والقرارات والرياضيات المالية، مكتبة إقراء، الجزائر سنة 2011.
9. رواية حسن محمد،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية للطبع والتوزيع،مصر سنة 2002.
10. سلوى عثمان أصدقي،هنا حافظ يدوي،ابعاد العملية الاتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية،المكتب الجامعي،الحديث مصر،سنة 1999.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،سنة 2004.
12. طاهر كاللدة ،أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية ،دار زهران د.ط. سنة 1997
13. عبد الرحمان عدس وآخرون،البحث العلمي أدواته وأساليبه،دار الفكر ناشرون وموزعون،ط16 عمان سنة 2014،

قائمة المصادر والمراجع

14. فيليب واتلي، التحفيز، ترجمة يوسف احمد الظافر، دار الكتاب العربي بيروت، لبنان سنة 2009.
15. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر سنة 2006
16. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر سنة 1992.
17. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان ط5، سنة 2001.
18. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة سنة 1998.
19. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية سنة 1996.
20. الوادي، حسن محمود، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع سنة 2012.



المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر انثى

2- السن : 20-30 سنة
31-40 سنة
41-50 سنة
50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي :

تقني
 ثانوي
 جامعي

4- المنصب الحالي :

عون التحكم
 عون التنفيذ
 اطار

5- الخبرة :

- اقل من 5 سنوات
- من 06 الى 10 سنوات
- من 11 الى 15 سنة
- 16 سنة فاكثر

المحور الثاني : اتخاذ القرار وأداء العاملين

6- هل طبيعة العمل في المؤسسة تعطي للعامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرار

- دائما أحيانا أبدا

7- ما نوع القرارات التي يمكنك المشاركة في اتخاذها

- قرارات روتينية قرارات مستعجلة قرارات استراتيجية

8- هل القرارات المتخذة على مستوى مؤسستكم تكون على :

- مستوى محلي مستوى جهوي

9- هل تعتقد أن اتخاذ القرارات يتطلب :

- امتلاك الصلاحيات التخصص الكفاءة المهنية

10- في حالة ما واجهتك مشكلة اثناء العمل هل يمكنك اتخاذ القرار دون الرجوع الى مسؤولك المباشر

- دائما احيانا ابدا

11- هل اتخاذ القرار يكون بصفة

- فردية جماعية

12- هل تمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات ?

- دائما احيانا ابدا

المحور الثالث : التحفيز وأداء العاملين

13- هل ظروف العمل مناسبة لأداء مهامك بالمؤسسة

• دائما احيانا أبدا

14- هل تقدر الادارة جهودك في العمل

• دائما احيانا ابدا

15- عندما تقوم بأعمال ابداعية في العمل هل تتلقى :

• شكر و تقدير مكافئة مادية لا شيء

16- هل يقوم رئيسك بتحفيذك على تحمل مسؤوليات اكبر

• دائما احيانا ابدا

17- هل توفر المؤسسة مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة

• دائما احيانا ابدا

18- هل تمنح المؤسسة القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظف على اداء عمله

• دائما احيانا ابدا

المحور الرابع : الاتصال الفعال و أداء العاملين

19- هل تجد سهولة في التواصل مع رئيسك في العمل

• دائما أحيانا أبدا

20- كيف يتم الاتصال بينك و بين الإدارة

• من الأعلى إلى الأسفل من الأسفل إلى الأعلى

21- هل تحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملك في اي وقت

• نعم لا

22- هل تحصل بسهولة على المعلومات التي تحتاجها في مكان عملك

• دائما أحيانا أبدا

23- هل تقوم الإدارة باجتماعات مع العمال لمناقشة مشاكل العمل

• نعم لا

- إذا كانت الإجابة * نعم * هل هذه الاجتماعات :

• أسبوعية
• دورية
• شهرية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ،حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما علاقة التمكين الإداري بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية _جامعة قاصدي مرباح_ ورقلة حيث تكون مجتمع الدراسة من 60 مفردة إذ تم اختياره بطريقة المسح الشامل ، وتم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي ، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات : استمارة،الملاحظة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

_ هناك علاقة بين التحفيز بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

_ هناك علاقة بين الاتصال الفعال والأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري،الأداء ، المؤسسة، التحفيز ، الاتصال ، اتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية.

Résumé de l'étude:

❖ Cette étude vise à révéler l'autonomisation administrative et sa relation avec la performance des travailleurs dans l'institution algérienne, où le problème de l'étude tournait autour: Quel est le rapport de l'habilitation administrative au niveau de performance des travailleurs dans l'institution algérienne à la Faculté des sciences humaines et sociales - Université Qasdi Marbah - Ouargla, où la population étudiée est composée de 60 individus, comme elle a été choisie en quelque sorte. Enquête complète, et la méthodologie de l'enquête sociale a été adoptée, et des outils de collecte de données ont été utilisés: questionnaire, observation.

❖ L'étude a atteint un ensemble de résultats, notamment:

_ Il existe une relation entre la motivation et le niveau de performance des salariés de l'entreprise algérienne.

_ Il existe une relation entre une communication efficace et la performance de l'entreprise algérienne.

❖ **Mots clés:** responsabilisation administrative, performance, organisation, motivation, communication, prise de décision, gestion des ressources humaines.