جامعة قاصدي مرباح –ورقلة –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان:علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة:علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان

أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسةCIVENCO

من إعداد الطالبة: غربي حنان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/عرابة الحاج (الدرجة العلمية – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر– جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/بن شويحة بشير (الدرجة العلمية – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية:2016/2015

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الحمد لله علام الغيوب الذي بذكره تطمئن القلوب فهو أعز مطلوب وأشرف مرغوب والحمد لله الذي كان لنا عونا معينا وحفظا نصيرا وما توفيقنا إلا من الله رب العالمين.

إلى كل من راني جاهلا فعلمني وراني تائها فأرشدني وراني مخطئا فصوبني وراني عاجزا فأخذ بيدي

فبكل أسمى عبارات الشكر وخالص الثناء وأرقى معاني التقدير والامتنان أسديها إلى أستاذي المشرف الفاضل "حجاج عبد الرؤوف" أطال الله في عمره ووفقه لما يحبه ويرضاه ،حيث كان سخيا جدا معي ولم يأبا إلا وأن أمد بأرائه الراشدة ،ونصائحه الفاضلة ،الذي طالما أفدتني كل إفادة عند كل خطوة من خطوات بحثي هذا

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ مناصرية راشيد على إعانته لي

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسةcivencoالذين مد لي العون لإنجاز هذه المذكرة

وأشكر جزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان وجميع أساتذة جامعة قاصدي مرباح وبالأخص أساتذة قسم علوم التسيير وكل من كانت له مساعدة مادية أو معنوية في انجاز هذا البحث

غربي حنان

الإهداء

إلى أحب خلق الله إلى قلبي ،إلى من هو أغلى من أهلي ومن نفسي ،فعرف الدنيا السلو والمحبة والخير والإحسان ،الذي شربت من هديته ،إلى حبيبي وقرة عيني

"محمد صلى الله عليه وسلو"

إلى الوجهان المشرقان والقلبان الدفئان ،إلى نبع الحنان وبر الحب والأمان ،إلى التي حملتني وهن على وهن و من زرع في قلبي اسمى معاني الحياة ،إلى من علمني خطواتي وأحرف نطقي الأولى ،إلى القلب الدافئ والابتسامة الصادقة والدمعة الحارقة التي تسكب فرحا بنجاحي إلى من ساندتني في أحزاني وأفراحي ،وسر وجودي على الدوام ،وأغلى ماعندي في الوجود

"أمي ثم أمي ثم أمي" أدام الله عليها الصحة والعافية وأطال الله في عمرها

إلى سندي في هذه الحياة والذي أنار دربي وسهرعلى تربيتي وتعليمي وعلمني ماقيمة الأشياء

"أبي الغالي أطال الله في عمره"

إلى بلسم روحي وحياتي الى من لامعنى للحياة بدونهم إلى من بهم يحلو الانس والسمر إخوتي

"حياة،رابح،أم الخير،زكية،ع.اللطيف،سفيان،أحمد شوقي،محمد أيوب "

إلى الشموع المضيئة" أكرم، أشرف،حنين،أية،ع.القدوس،ملاك أم الخير،وائل،منير"

إلى جميع الأخوال والأعمام خاصة إلى خالي"بوبكر" طيال وزوجته نبيلة وخالتي "فوزية"

إلى كل من عاش معي الحياة الجامعية بحلوها
ومرها"وجدة،عفاف،عائشة،حليمة،فاطمة،حدة،جميدة"

وإلى أسرة شعبة أحلام التميمي

إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة دفعة 2016/2015

حنـــان

الملخص

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على الأداء الوظيفي بمؤسسة **civenco** ،حيث تم استخدام الاستبيان وإجراء مقابلة لجمع معلومات شفافية عن هذه الدراسة ،حيث بلغت عينة الدراسة (249)مفردة ،وتم تحليل البيانات الواردة للاستبيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،ومعاملات الارتباط ،تحليل الانحدار المتعدد ،وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :أن مستوى التمكين في مؤسسة **civenco** مرتفع نسبيا ،وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الخمس (فرق العمل ،توافر المعلومات وامتلاكها ،القوة ،تفويض السلطة التحفيز)،ومستوى الأداء الوظيفي .

وعليه تم استخلاص أن التمكين داخل مؤسسة **civenco** يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال أبعاد التمكين .

الكلمات المفتاح: تمكين، تقويض، أداء العاملين، مؤسسات صغيرة ومتوسطة

Abstract

This study aimed to determine the impact of empowerment on job performance Foundation civenco, where the questionnaire was used and an interview to collect eloquent information on this study , reaching the study sample (249) single , was the incoming data analysis of the questionnaires by the Statistical Package for Social Sciences (Spss) based on averages , standard deviations , and coefficients correlation , multiple regression analysis, the study found a number of findings , including: that empowerment level in civenco Foundation is relatively high, and that there are significant differences between the empowerment five dimensions relationship (work teams , the availability of information and ownership , strength, motivation delegation of authority) , and the level of functionality .

Thus it was concluded that the fact that empowerment within civenco Foundation significantly associated with the level of functionality through the influence of every dimension of empowerment.

key Words: empowerment ,job perfomance of employees, Motivation, Aathority, SMs

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاهداء	II
الشكر	III
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	VIII
المقدمة	ب
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين والأداء الوظيفي	
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	03
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	16
الفصل الثاني: الدارسة الميدانية بمؤسسة civenco	
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة	26
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة	32
الخاتمة	46
المراجع	51
الملاحق	55
الفهرس	69

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أهمية التمكين	05
(1-2)	أهم أبعاد التمكين	07
(1-3)	مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة	21
(2-1)	توزيع عينة الدراسة	27
(2-2)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	27
(2-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	28
(2-4)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	28
(2-5)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة	29
(2-6)	العبارات التي تقيس أبعاد التمكين	30
(2-7)	العبارات التي تقيس أبعاد الأداء الوظيفي	30
(2-8)	معامل الثبات الكلي الإستبانة	31
(2-9)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل	33
(2-10)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توافر المعلومات وامتلاكها	34
(2-11)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القوة	35
(2-12)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة	36
(2-13)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز	37
(2-14)	جدول المتوسطات أبعاد التمكين	38
(2-15)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي	38
(2-16)	مصفوفة نتائج معامل الارتباط والأداء الوظيفي وأبعاده	39
(2-17)	نتائج اختبار التباين لدلالة الاختلاف في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	40
(2-18)	نتائج تحليل التباين حول وجود فروق ذات دلالة احصائية لأداء الوظيفي عزى لمتغير العمر	41
(2-19)	نتائج تحليل التباين حول وجود فروق ذات دلالة احصائية لأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	41
(2-20)	نتائج تحليل التباين حول وجود فروق ذات دلالة احصائية لأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	42

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1–1)	نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة	و
(2–1)	مستويات التمكين	09
(3–1)	محددات الأداء الوظيفي	13

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	أسماء المحكمين
02	الاستبيان
03	الهيكل التنظيمي
04	نتائج تحليل الاستبيان أثر التمكين على الأداء الوظيفي

مقدمة

توطئة

في ضوء ما تشهده الساحة الاقتصادية العالمية من تغيرات على أكثر من صعيد، احتلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رياديا في عملية التنمية الاقتصادية، وأولت كثير من الدول اهتمامها بها، حيث عملت على توفير ظروف نجاحها وعملها وجعلتها من الأولويات وعلى غرار هذه الدول أدركت الجزائر أهمية ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادها .

ولهذا اصبح موضوع التمكين محط اهتمام من قبل الباحثين وهو من المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسة على معالجة المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين والتفاعل فيما بين الموظفين في وضع الأهداف والخطط وزرع الثقة بين الموظفين وهذا يؤثر على زيادة الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل مما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي ، إذ يكون التمكين البنية الأساسية التي تقوم عليها استراتيجة المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية ،هذا يساعد في الأداء الوظيفي داخل وخارج المؤسسة.

لذلك وجد الأداء الوظيفي اهتمام من قبل الباحثين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الأداء الوظيفي أصبح محل جدول كبير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة .

أ. مشكلة الدراسة

انطلاقا من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البحث على ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة.

و على ضوء أهمية التمكين في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي أداء المؤسسات ككل و دعم إستمراريتها يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التمكين على الأداء الوظيفي في مؤسسة civenco ؟

من خلال الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1-ما هو المستوى المتوافر من أبعاد التمكين في مؤسسة **civenco؟**

2-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد التمكين والأداء الوظيفي ؟

من خلال هذا السؤال الرئيسي تظهر عدة تساؤلات فرعية له :

*هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد فرق العمل والأداء الوظيفي ؟

*هل توجد علاقة بين بعد توافر المعلومات وامتلاكها والأداء الوظيفي ؟

*هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد القوة والأداء الوظيفي ؟

*هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي ؟

*هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي ؟

3-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،عدد سنوات الخدمة) ؟

ب.فرضيات الدراسة :

1-يوجد مستوى مقبول بين أبعاد التمكين في مؤسسة **civenco؛**

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد التمكين والأداء الوظيفي ؛

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والأداء الوظيفي ؛

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توافر المعلومات وامتلاكها والأداء الوظيفي ؛

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة والأداء الوظيفي ؛

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي ؛

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي .

3-توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التمكين على الأداء الوظيفي تعزى أحد المتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،عدد سنوات الخدمة).

ت.مبررات اختيار الموضوع

-أهمية موضوع التمكين وخاصة في مجال التسيير ؛

-الرغبة الذاتية في دراسة مثل هذا الموضوع؛

- تحسيس المسؤولين بأهمية القصوى للأداء الوظيفي والمكانة الهامة له في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- محاولة الربط بين التمكين والأداء.

ث. أهداف الدراسة وأهميتها :

- الأهداف: تسمى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها ما يلي:

- محاولة التعرف على مفهوم التمكين وأهم أبعاده التي يمكن أن تتلائم مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- التعرف على واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة؛

- إبراز طبيعة العلاقة بين التمكين و الأداء الوظيفي في المؤسسة؛

- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية على إدراك مفهوم التمكين

- الأهمية:

-تتمثل أهمية الدراسة أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهم في الدولة ،حيث أن التمكين بهذا القطاع سينعكس على أدائهم ككل الأمر الذي سينعكس بصورة أخرى على الأداء الوظيفي لهذه المؤسسات؛

-حيث يعتبر هذا الموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات شديدة –فالدراسة هي عبارة عن تنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تنبيه لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري .

وبالتالي تظهر أهمية الدراسة في المؤسسات على مساعدة مدراء المؤسسات على إدراك ذلك الدور الناجم عن أداء الوظيفي للعاملين ويمكنهم من التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بنشاطات التمكين.

ج.حدود الدراسة:

- **المجال البشري**: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المؤسسة.
- **المجال المكاني**: أجريت هذه الدراسة على مؤسسة **civenco** بالمنطقة الصناعية بتقرت.
- **المجال الزمني**: أجري الباحث هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2015-2016.
- **المجال الموضوعي**:ركزت الدراسة على معرفة علاقة التمكين بالأداء الوظيفي بمؤسسة.

ح.منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لتقديم المفاهيم المتعلقة بمفهوم التمكين والأداء الوظيفي في المؤسسة بالنسبة للفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة عن الإشكالية المطروحة ، أما الفصل الثاني تم فيه استخدام منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة ، مستعينين بالمقابلات الشخصية والاستمارة الاستبيانية لتجميع وتحليل مختلف المعطيات للتعرف على مدى تأثير التمكين على اداء العاملين في مؤسسة .

خ.مرجعية الدراسة :

تم إعداد هذه الدراسة من خلال الاعتماد على الكتب والمذكرات الجامعية التي تخص صلب الموضوع وكذلك التطرق إلى المراجع الإلكترونية والمقالات والمجالات المنشورة في مواقع وصفحات الانترنت.

د.صعوبات البحث :

-صعوبة الحصول على بعض الدراسات السابقة؛

-صعوبة الحصول على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع؛

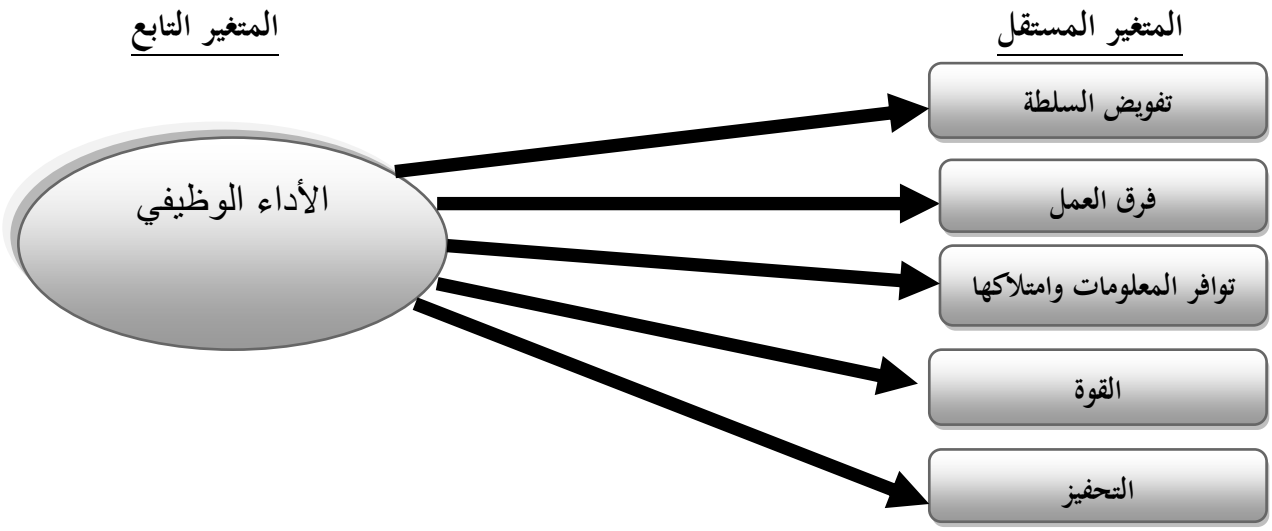
-صعوبة ايجاد مؤسسة للتطبيق فيها دراسة حالة.

ذ.هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، تم التناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية لتمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي ، أما المبحث الثاني فتم فيه استعراض للدراسات السابقة للموضوع ؛

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في مؤسسة civenco ، كما اشتمل على مبحثين هما :المبحث الاول الادوات و طريقة الدراسة ، أما المبحث الثاني فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائيي

الشكل رقم (1-1) نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر :من اعداد الطالبة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين والأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر التمكين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أبرز العوامل في المؤسسة لأن العنصر البشري من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في الارتقاء إلى اعلى المستويات ، لذا وجب على المؤسسة وضع نظام و ذلك من أجل تحسين أداءهم للوصول إلى اهدافها لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التمكين ،و أبعاده من جهة ،ومفهوم الأداء

الوظيفي ،ومحدداته وتقييم الأداء من جهة أخرى .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والأداء الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم التمكين والأبعاده،والأهمية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة هذا بالنسبة للجزء الأول ،كما سنتطرق في الجزء الثاني إلى التعرف على الأداء الوظيفي ومحدداته وأهم مؤشراته ،بالإضافة إلى التعرف على تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول :ماهية التمكين

سنتطرق في هذا المطلب على معرفة التمكين انطلاقا من مفهومه وصولا إلى مستوياته والأهمية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة .

الفرع الأول :تعريف التمكين

تبلورت أفكار وأراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين ،كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري .فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال ،والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المؤسسة ومن هذه التعاريف نذكر.

التعريف الأول :

عرفه **cole** (بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة) .[1]

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن التمكين يكون عبارة عن منح القوة للأفراد لتحسين أداء المؤسسة .

التعريف الثاني:

هو القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ،وتزيد ثقتهم ،ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية

[1] -عماد علي المهيرات ،"**أثر التمكين على فاعلية المنظمة**" ،دار جليس الزمان ،الطبعة الأولى ،الأردن عمان ،سنة 2009 ،ص22

والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة ،بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم .[1]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين يرتكز على منح الثقة للأفراد .

التعريف الثالث:

عرفه أفندي "التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة ،وتحمل المسؤولية ،وفي استخدام قدراتهم ،من خلال تشجيعهم على استخدام القرار" .[2]

من خلال هذا التعريف بأن التمكين يرتكز على إعطاء الفرد السلطة لتحمل المسؤولية لتشجيعه على اتخاذ القرار .

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التمكين بشكل عام الشعور بالراحة ويكون ذلك من خلال تفويض السلطة بمنح الثقة للأفراد ليكون لديك القدرة في اتخاذ القارات .

الفرع الثاني :أهمية التمكين :

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، حيث قسم التمكين إلى ثلاث مستويات هي :[3]

1-نتائج خاصة بالموظف:ممكن أن نذكر أهميتها فيما يلي :

أ –تحقيق الانتماء :يساهم التمكين في زيادة انتمائه للمهام و للمؤسسة وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الانتاجية والأداء الجيد.

ب – المشاركة الفاعلة :وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم،مما يساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغايتها .

ج –تطوير مستوى أداء العاملين :فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول من خلال منحهم الثقة.وهذا ينتج عنه تحسين مستوى أداء الموظف وبرنامج التمكين يعد عاملا من عوامل نجاح المؤسسة.

د –اكتساب المعرفة والمهارة :إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل من خلال تدريب.

هـ –المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة :إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة،مما

[1]- خالد سعيد أبو هتلة ،"**أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي** " لدى العاملين في الدوائر الحكومية "،دار المأمون للنشر والتوزيع ، السعودية ، سنة 2012 .

[2]-عماد علي المهيرات ،مرجع سبق ذكره ص 22 .

[3]- حسن مروان عفانة،"**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة**" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)،جامعة الأزهر –غزة–سنة 2013 ،ص 11

يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛

و -**تحقيق الرضا الوظيفي**:فالشعور بحرية التصرف والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين .

2-نتائج خاصة بالمؤسسة:للتمكين نتائج هامة تنعكس على المؤسسات وهى تتمثل فيما يأتي:

أ -**زيادة ولاء العاملين للمؤسسة** :فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة و العاملين ، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

ب – تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

ج -**زيادة فرص الإبداع والابتكار** :نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير وتقديم أفكار خلاقة.

د -**مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد** :الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير .هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل المؤسسة وهذا قد لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وجب التغيير والتجديد.

هـ -**تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء** :من حيث الربحية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية بشكل عام.

و -**تحسين العلاقة بين العاملين** :جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل .

ويمكن أن نلخص أهمية التمكين في الجدول التالي :

جدول رقم (1-1)يوضح أهمية التمكين

نتائج خاصة بالموظف	نتائج خاصة بالمؤسسة
-تحقيق الانتماء	-زيادة ولاء العاملين للمؤسسة
-المشاركة الفاعلة	-تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً
-تطوير مستوى أداء العاملين	-زيادة فرص الابداع والابتكار
-اكتساب المعرفة والمهارة	-مساعدة المؤسسة في برنامج التطوير والتجديد
-المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة	-تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء
-تحقيق الرضا الوظيفي	-تحسين العلاقة بين العاملين

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على "حسن مروان عفانة".

الفرع الثالث:أبعاد التمكين

حدد لاشي وماك قولدرك (1994) والعتيبي (2004) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منطقة .وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد.

جدول (1–1) يوضح أهم أبعاد التمكين

الباحث	سنة	المهمة	القوة	التحفيز	فرق العمل	السلطة تفويض	المعلومات توافر	التدريب	الاتصال	المكافأت	الثقة
Goodman	2007	*		*			*	*			
Ivancevich	2002				*				*		
Daft	2001		*				*			*	
راضي	2010			*		*			*		
نجيب عبد المجيب نجم	2013		*	*			*				
العتيبي	200					*			*		*
الخليلي سلمان	198		*				*			*	
Blanchard et .al	2001				*				*		
مصطفى	2005					*					
Lioyd	199				*						
Roblins				*		*					
أمل محمد علي			*				*			*	
المجموع		1	4	4	3	4	5	1	3	3	1
النسبة		8%	%33	%33	25%	33%	41%	8%	%8	25%	%8

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الموضوع .

أولاً: فرق العمل: إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا في عملهم، و يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل ،وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ،ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة[1].ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات ،والتشجيع ،والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على صعوبات قد تواجههم أثناء العمل[2].

ثانيا:توافر المعلومات وامتلاكها: هي اتاحة المعلومات عن أداء المؤسسة لكل العاملين وبدرجات عالية من الشفافية مما ينعكس ذلك على ثقتهم أمام مسؤوليتهم لتحمل مسؤولية المهام الموكلة لهم من خلال وسائل الاتصال الفعالة .[3]

إن نجاح التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الادارية .

ثالثا :تفويض السلطة : إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ،إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.[4]

رابعا:القوة: ينبغي للمؤسسة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المؤسسة،وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح ،من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها .أما بالنسبة للعاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم[5].

خامسا: التحفيز: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي،وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم ،ويشترط تقديمها في الوقت المناسب ، لأن التحفيز هو الدافع الحقيقي لتطوير أداء العاملين و المؤسسات بنظام كناتج نهائي للتمكين ، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة[6] .

---

[1]-العتيبي و سعد مزوق ،"**جوهر تمكين العاملين –إطار مفاهيمي** ،ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة-جامعة الملك سعود ،سنة 2009 ،ص 24.

[2]- Quinn,Kobert E,&Spreitzer ,Gretchen M)the Road to Empowement:Seven Qestion Every Should consider, Organization Dynan$mics ,Autuman1997ة.p38

[3]. نجيب عبد المجيد،"**تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة (دراسة تطبيقية)** ،مجلة الأستاذ العدد 204 ،المجلد الأول 2013 ،ص 251 .

[4]-أيمن عودة وأخو رشيدة وعبد الحكيم عقلة ،"**التمكين الإداري وأثاره في إبداع العالمين في الجامعة الأردنية** "–دراسة ميدانية تحليلية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 5، رقم العدد (غير متوفر)، ص243-258 ،

[5]حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره،ص16

[6]سعد بن مرزوق العتبي ،"**تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري** ،الاجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة وتنمية الموارد البشرية ،عمان ،سنة 2004،ص 11-13

الفرع الرابع: مستويات التمكين

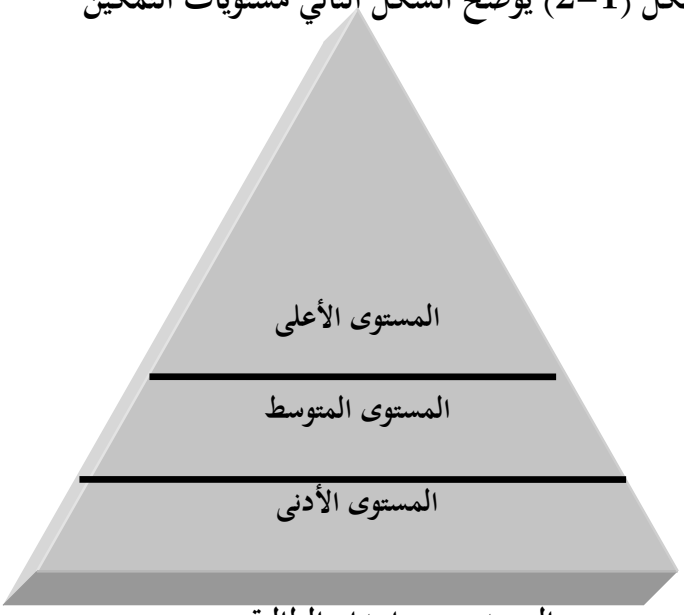
لقد قسم (**MC SHAME AND GLINOW**) إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس ، هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في:

1–المستوى الأدنى: في هذا المستوى ، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة ،أو آراء،حول بعض جوانب القرارات؛ وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات؛

2–المستوى المتوسط : في هذا المستوى ، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع ،سواء بشكل فردي أو جماعي ، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم،ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم .ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة؛

3–المستوى الأعلى : يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات ، وفي هذا المستوى ، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات ، إيجاد الحلول ، اختيار البديل الأفضل ،ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى ، فرق عمل ذاتية التوجيه . هذه الأخيرة ، هي عبارة عن مجموعات عمل ، تقوم بإكمال جزء معين من العمل ، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

الشكل (1–2) يوضح الشكل التالي مستويات التمكين



المصدر :من اعداد الطالبة

المطلب الثاني :ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء ،ذلك لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولا الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف ،وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها.

كما ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما أدى بكثير من الباحثين والأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع تقييم الأداء الوظيفي ، حيث اعتبر موضوعا مهما لكثير من الدراسات والبحوث العلمية [1].

الفرع الأول :مفهوم الأداء الوظيفي

أولا مفهوم الأداء

تعددت التعاريف المقدمة من طرف الباحثين لمفهوم الأداء الوظيفي من خلال هذا الفرع سوف نتطرق إلى معرفة بعض التعاريف للأداء و الأداء الوظيفي :[2]

يرى وويلين وهانغر (**Wheelen&Hunger**) أن الأداء هو :النتيجة النهائية للنشاط[3]

نستنتج من خلال هذا التعريف بأنه حوصلة النشاط النهائي للفرد .

ثانيا :تعريف الأداء الوظيفي :

ظهرت عدة تعريفات حول الأداء الوظيفي ومن هذه التعاريف نذكر :

[1]موسى اللوزي وعمر وعطيةالزهراني ،"**العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين** بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية) ،مجلة دراسة العلوم الإدارية ،المجلد 39،العدد1،سنة 2012 ،ص1

[2]محمد "العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأدبية "–دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق ،دراسة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2004،ص58

[3] WheelenT Land Hunger ,D.JStrategic Managemente and Business Policy (Eighth ED) ,Prentice Hall ,New Jersey. (2002).

التعريف الأول :

يرى الربيق أن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها ،وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة.[1]

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتكز على السلوك الإنساني للفرد وذلك لتحقيق الأهداف .

التعريف الثاني :

عرفه (**Silijanen**)هو الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في انجاز وتحقيق أهداف الإدارة.[2]

نستنتج أن الأداء الوظيفي هو السلوك الإنساني .

التعريف الثالث:

كما عرفه صقر عاشور" أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله" .[3]

ومن خلال كل هذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفين في المؤسسات من أجل تحقيق هدف معين.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الأداء الوظيفي هو السلوك الإنساني للفرد وذلك من خلال محصلة الجهد الذي يبذله .

ثالثا : مؤشرات الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الأساس للحكم على فاعلية الأفراد والوحدات الإدارية والمؤسسات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها : الإنتاجية ؛ – الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل ؛ – مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة ؛ – القدرة على الإبداع والابتكار ؛ – درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين ؛ – مستوى التعاون

---

[1] محمد الربيق ،،"**العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية " –دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق ،– دراسة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،الرياض** ،سنة 2004 ،ص**58**.

[2] Siljanen ,Mikael«An Employee Perspective to Performance Measurement and Management :A Public Sector Case Study ,Lappeenranta University of Technology ,Russia (2010)p5

[3] أحمد صقر عاشور،**السلوك الانساني في المنظمات** ،،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،2005 ،ص25

مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات، وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى مايلي:

–الفعالية : الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه؛

–الكفاءة : وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ، أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

رابعا:محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة ."المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

الجهد المبذول من طرف الفرد ؛

القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة ؛

مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته؛ [1]

أ /الجهد:يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

– والجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعتيه لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء ؛

– ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الحوافز)إلى الطاقة الجسمانية و العقلية ،والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب /القدرات:تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

وبالتالي على إدارة المؤسسة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

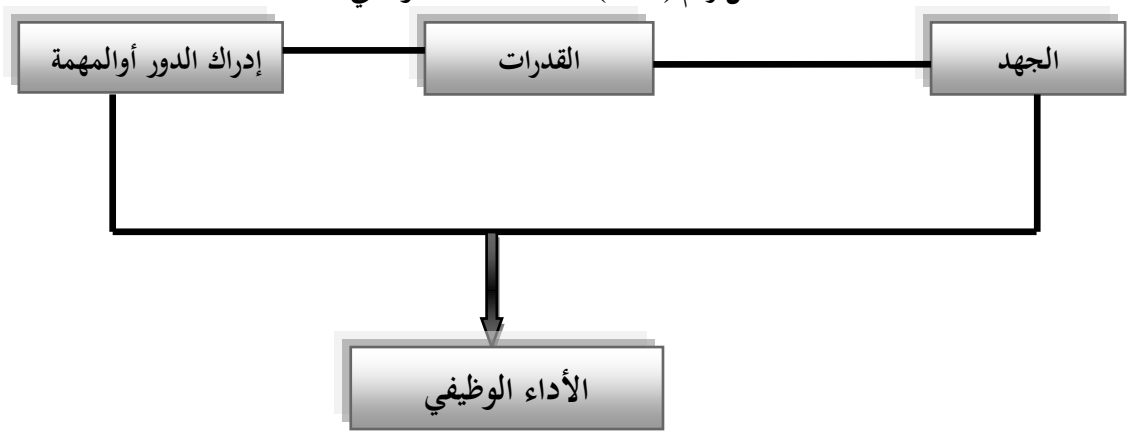
[1]عبد البازي إبراهيم درة ،**تكنولوجيا الأداء في المنظمات ،المنظمة** العربية لتنمية الإدارية ،القاهرة ،2003 ،ص25

ج /**إدراك الدور**: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .[1]

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء .وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها.

الشكل رقم (1-3)محددات الأداء الوظيفي



المصدر :حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الحديث الإسكندرية، 1999، ص 217

خامسا : أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء ،وهذه الأبعاد هي :[2]

[1]-راوية حسن محمد ،إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي ،الحديث الاسكندرية ،1999 ،ص216 .
[2]جلال الدين بوعطيط ،مرجع سبق ذكره ،ص65

أ –كمية الجهد المبذول :تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية،وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب – الجهد المبذول :فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج –نمط الأداء :يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أ ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ،كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد أهم نشاط في إدارة الموارد البشرية لما له أهمية بالغة في المؤسسة على مستوى الوظيفي للعاملين؛

أولا :تعريف تقييم الأداء الوظيفي

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء العاملين، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

تعريف الأول :تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.[1]

تعريف الثاني :هو نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل[2]

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المؤسسة آني اً و في المستقبل.

[1] شحادة نظمي ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ، 2000 ،ص75

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، 2000 ،ص 177

ثانيا :أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عامليها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة ، و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية :[1]

1-**رفع معنويات العاملين** :إن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم ؛

2- **دعم إجراءات الترقية والنقل** :إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم؛

3- **يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين** :في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛

4- **استمرارية الرقابة والإشراف** :إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم ، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعديه وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف ؛

5- **يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء** :إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين ؛

6-**يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم** :ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم؛

7- **يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية** :وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

المطلب الثالث:العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي

تعددت و اختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء ، و فيما يلي عرض لبعض هذه الآراء:

1-الأداء يتبع التمكين : بمعنى ذلك أنه كلما كان التمكين في المؤسسة بدرجة أقوى وثقة أكثر كلما زاد وارتفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ،بمعنى ذلك أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرين المتغير الأول مستقل وهو التمكين أما المتغير الثاني فهو تابع وهو الأداء الوظيفي ؛

[1] شحادة نظمي ،نفس المرجع السابق،ص75

التمكين يتبع الأداء : أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضا عن العمل ، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل و هو أداء المورد البشري على أساس أن الأداء الجيد للموظف و ما يعقبه من مكافآت يؤدي ألى زيادة قدرته على إشباع حاجاته و بالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل ؛

2-المناخ التنظيمي وسيط بين التمكين و الأداء الوظيفي: بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي العامل باعتباره الوسيط بين التمكين والأداء الوظيفي فقد اعتبر المناخ بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين ويعتبر الوسيلة الأساسية لأداء العمال و تحقيق الأهداف وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المؤسسة إيجابية لديهم كلما أدى ذالك إلى رفع الروح المعنوية لديهم و هذا سينعكس إيجابا على أدائهم ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين التمكين و الأداء.

المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة وقد تم عرض هذه الدراسات وفق تتبع زمني من حيث الأحدث إلى الأقدم ،ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، ونختتم المبحث بإبراز جوانب الإستفادة من هذه الدراسات وما أضافته إلى الدراسة الحالية .

المطلب الأول :الدراسات السابقة (العربية والأجنبية):

الفرع الأول :الدراسات العربية

أولا :دراسة (خالد قرواني) بعنوان "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم "(2010/2009)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس،واستخدم الباحث استبانه المنهج الوصفي الاجتماعية وتحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية ،وقد تم تطبيق دراسة على (48) موظف،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس ،سنوات الخدمة) على الأداء للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم وكذلك وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ولمتغيراته (العمر ، الحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

ثانيا:: دراسة صفاء جواد عبد الحسين بعنوان " أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني " (2012).

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني ، ولتحقيق تم تصميم استبانة مكونة من (38) سؤال وزعت على عينة مكونة من (100) مفردة من هم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد ،

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ووجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى هيئة التعليم التقني .

نلاحظ من خلال هذه الدارسة أن التمكين الإداري له علاقة طردية مع الرضا الوظيفي بمعنى كلما أبدع في التمكين الإداري كلما كان الرضا أقوى .

ثالثا : دراسة (سيف الدين عماد أحمد ،جواد محمد علي، بعنوان "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي "– دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد–(2013).

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيرين البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات تم على الاستبانة في أداة البحث والتي وزعت على عينة عشوائية متكونة من 40شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ومن أبرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة .

نستنتج من خلال هذه الدراسة أنه للتمكين عامل جد مهم نجاح المنظمات أنه يؤدي إلى التطوير التنظيمي بمعنى أن هناك علاقة طردية بين التمكين والتطوير التنظيمي .

رابعا: دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " – دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة – (2013).

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (27) فقرة ، ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات وعددهم (241) موظفة وذلك باستخدام البيانات وعولجت إحصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية و الانحرفات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي .

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة ،وذلك من خلال : تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة ،وتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل ،تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين

نستنتج من خلال هذه الدراسة أنه للتطور الإداري دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي ونستنتج من خلال هذا أنه يوجد علاقة طردية بين التطوير الإداري الأداء الوظيفي .

خامسا :دراسة بن عواطة محمد الصالح بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "– دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين –(للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة) 2014

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسباته مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة بوقديرة نور الدين " للإنتاج الصناعة للمنتجات الخرسانية غير المجمعة " بولاية جيجل ، والذي وصل عددهم 153 عامل .

وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ، تم توزيعها على عينة الدراسة تم التحليل باستخدام برنامج (spss)الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية وغيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في المؤسسات بحيث كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية أكثر كلما كان عناك تحسين في الأداء الوظيفي ونستنتج من خلال هذا أنه يوجد علاقة طردية .

الفرع الثاني :الدراسات الأجنبية :

دراسة(Lee & Yu,) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي –دراسة حالة في الشركات السنغافورية –(2004)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية ، وقد بلغ حجم العينة (72) شركة ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،

وأظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا على الأداء قويا على الأداء التنظيمي كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا "

دراسة (Ergeneli et al) بعنوان " التمكين النفسي وعلاقته بالثقة في المدراء الحاليين"2006

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (المعن ،التأثير ،تقدير الذات ،المنافسة) وثقة العاملين بالمدراء الحاليين ،كما هدفت إلى دراسة أثر العوامل الديمغرافية على ممارسة مفهوم التمكين ،وتمت دراسة (220) بنك في تركيا أظهرت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وثقتهم بمدرائهم وقد وجدت الدراسة أن عامل الموقع الوظيفي هو الأكثر تأثيرا على ممارسة المدراء لمفهوم التمكين من ضمن العوامل الديمغرافية

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن التمكين أول خطوة يجب التركز عليها هو التمكين النفسي لأنه هو الدافع والمحفز لتأثيره على الأداء الوظيفي .

دراسة (Cakar &Erturk) أثر الثقافة التنظيمية على التمكين "مقارنة القدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "2010

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر الثقافة التنظيمية على التمكين وأثر ذلك على القدرات الابتكارية ،وفحص ميزات هذا الأثر وتتكون عينة الدراسة من (743)موظفا من 93 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في تركيا .

ومن بين النتائج لتي توصلت إليها المؤسسات متوسطة الحجم وعلى مستوى الفرد والمنظمة أنها أبرزت أثر ثقافة المجتمع على التمكين والذي بدوره ينعكس على القدرات الابتكارية في المنظمات .وتتجلى المساهمة في هذه الدراسة بتركيزها على الأبعاد الثقافية للمجتمع وأثرها على ثقافة المنظمة التي تتأثر بثقافة الأفراد ،وأثر ذلك الانعكاس على ممارسات التمكين .

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في الابتكار كلما كانت ثقافة أكثر كلما كان هناك ابتكار في العمل بمعنى ذلك أنه يوجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والقدرات الابتكارية .

المطلب الثاني :مقارنة الدراسة (الحالية بالدراسات السابقة) ومجال الاستفادة منها

الفرع الأول :مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة التي دارت حول موضوع البحث الحالي والمتمثلة في دراسات أجنبية وكذلك دراسات عربية توصلنا إلى أن هناك أوجه تشابه ،وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولا–أوجه الشبه:

تكمن في أن جميع الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات . اشتبهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في كونها تمت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ثانيا–أوجه الاختلاف :

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمن و المكان ،العينة ،نوع القطاع و المتغيرات و الجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما .

جدول رقم (1–3) يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	تمت الدراسة الحالية في مدينة تقرت ولاية ورقلة سنة 2016	تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت خلال سنوات مختلفة
من حيث العينة	تناولت الدارسة 249 عامل في عينة من مؤسسة (civenco)	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر وأقل من عينة الدراسة الحالية
من حيث نوع القطاع	كانت الدراسة في قطاع الخاص والمتمثل في مؤسسة صغيرة ومتوسطة (civenco)	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص
من حيث المتغيرات	هدفت الدراسة إلى ابراز العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها المناخ التنظيمي ،الرضا الوظيفي ....الخ

المصدر :من اعداد الطالبة

المطلب الثالث :مجال الاستفادة من الدراسات السابقة .

إن أهم المجالات التي تم الاستفادة منها من قبل الباحث في صياغة الجانب النظري والفرضيات لهذه الدراسة هي :

-أسهمت أكثر الدراسات في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها ؛

-التعرف على منهجية الدراسات ، مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء منهجية الدراسة الحالية ؛

-ساهمت و بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان ، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة؛

-الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وجدوى لإختبار فرضيات الدراسة الحالية ؛

-إن اختيار موضوع الأداء الوظيفي كمتغير تابع لموضوع التمكين لم يتطرق له الكثير من الباحثين ،ولقد تناولت الدراسة هذان المتغيران لما لهما من ارتباط مباشر وتأثير على سير ونشاط أي مؤسسة وبالنظر إلى خصوصية الموضوع المقتصر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد أعطى للدراسة صبغة خاصة ومرونة وذلك لاختلاف هذه المؤسسات على المؤسسات الكبيرة

خلاصة الفصل الأول :

حاولنا من خلال هذا الفصل الالمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموما بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة بالتمكين وأهميته وأهم أبعاده ومستوياته ،،في حين تطرقنا في المطلب الثاني الى التطرق للمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي ،ومحدداته وأبعاده ومؤشرات التقييم .

وقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة سواء بالعربية والأجنبية التي لها صلة بالموضوع ،كما أننا قمنا بعرض ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة المسابقة من حيث الفترة الزمنية ومن حيث ربط متغيري الدراسة ببعضهم البعض .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية-دراسة حالة

مؤسسة civenco

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية وأهم الدراسات السابقة في الموضوع ،سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة الدراسة وذلك بتقديم وصف لمنهج الدراسة وإجراءاتها ،بدءا بنموذج الدراسة وفرضياتها وكذا التعرف بالمصطلحات والمفاهيم وقياسها وأفراد عينة الدراسة وخصائصها ،وكذا الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها ،وانتهاء بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستخدمة

سنتناول في هذا الجزء الجانب المنهجي وذلك للقيام بالدراسة الميدانية ،حيث سنتطرق لمنهجية الدراسة ،الأدوات المستخدمة .

المطلب الأول :منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهج الدراسة المستخدم والمجتمع الذي تتكون منه الدراسة ومختلف المتغيرات الشخصية للعمال .

الفرع الأول :منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة حيث يصف ويقيم واقع التمكين على الأداء الوظيفي على العاملين في مؤسسة **civenco**،من خلال استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

1– **المصادر الثانوية** :وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ،والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة وغيرها

2–**المصادر الأولية** :وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة ،ووزعت على موظفين مؤسسة **civenco**.

الفرع الثاني :مجتمع وعينة الدراسة :

–**مجتمع الدراسة** :تكون مجتمع الدراسة عينة من موظفين مؤسسة **civenco** ،وهي مؤسسة ذات الأسهم تقع بمنطقة النشاط الصناعي بتقرت مختصة بصناعة الغرف الصحراوية ويتراوح عدد عمالها (**249**) عامل، وهيكلها التنظيمي موضح بالملحق رقم (03) .

–**عينة الدراسة** :قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 موظف ،حيث تم توزيع 50 استبانة على الموظفين بمؤسسة **civenco** وتم استرجاع 46 استبانة أي بنسبة 92% وبلغ عدد الاستبيانات التي لم يتم استرجاعها **02**

إستبانات أي بنسبة **4%** ،أما الإستبانات المستبعدة فبلغ عددها 2 إستبانات أي بنسبة **4 %** ،ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة .

جدول رقم (2-1) توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترجع	المستبعد	النهائي
المجموع	50	46	2	2
النسبة	%100	92%	4%	4%

المصدر :من إعداد الطالبة وفقا لتوزيع الاستبيانات

الفرع الثالث :خصائص عينة الدراسة:

يتميز أفراد عينة بعدة خصائص يمكن توضيحها فيما يلي :

1- متغير الجنس :يبين الجدول رقم (2-2) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس .

جدول رقم (2-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس .

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	44	%95.7
أنثى	02	%4.3
المجموع	46	100%

المصدر من اعداد الطالبة وفقا مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال هذا الجدول السابق رقم (2-2) أن نسبة عدد الذكور **95.7%** في حين بلغت نسبة عدد الاناث**4.3 %**

هذا يشير إلى أن الذكور أكثر من عدد الاناث في الدراسة ويعود ذلك إلى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة .

2–العمر :يوضح الجدول رقم (2–3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر .

جدول رقم (2–3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	%23.9
من 30–40 سنة	20	%43.5
من 41–50 سنة	11	%23.9
51 سنة فأكثر	4	%8.7
المجموع	46	%100

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (2–3) لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية ،إلى أن 20 موظف أعمارهم بين (30–40) وهي أكبر فئة بالمؤسسة هذا دلالة على أنهم ذوي خبرة عالية وأغلبيتهم من جيل الشباب بنسبة 43.5% ،ثم تليها الفئتان التي أعمارهم أقل من 30سنة والتي بين (41– 50)سنة فهذا دلالة على أن من جيل الشباب ومن ذوي الأقدمية في هذه المؤسسة ،وذلك بنسبة 23.9% أما بالنسبة للموظفين التي أعمارهم من 51سنة فأكثر فهي نسبة ضعيفة نوعا ما وذلك بنسبة 8.7% يدل على ذلك أنه في المؤسسة لايوجد عدد كبير من الأشخاص الكبار .

2– **المستوى التعليمي** :يظهر الجدول رقم (2–4) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي .

جدول رقم (2–4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	16	%34.8
ثانوي	21	%45.7
جامعي	9	%19.6
المجموع	46	%100

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لبرنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي ،أن 34.8% من المستجيبين يحملون شهادة أقل من ثانوي وذلك يدل على أن أغلب الموظفين في هذه المؤسسة لايحملون شهادات ومستوى تعليمي ضعيف،في حين شكلت نسبة 45.7% من الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي وهي نسبة مرتفة ونسبة 16.6% المستوى الجامعي وهذا دليل على أن الكفاءات والمهارات البشرية في هذه المؤسسة متوسطة وذلك لتغلب نسبة المستوى أقل من الثانوي والثانوي على المستوى الجامعي وهذا دلالة على أن موظفين الذين لديهم مستوى جامعي ذوي الموظفين اداريين .

3– عدد سنوات الخبرة :يبين الجدول رقم (2–5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الخدمة بالمؤسسة.

جدول رقم (2–5) توزيع أفراد عينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة .

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	%28.3
من 5 إلى 10 سنوات	13	%28.3
من 11 إلى 15 سنة	08	%17.4
أكثر من 15 سنة	12	%26.1
المجموع	46	%100

المصدر :من اعداد وفقا لمخرجات البرنامج spss

توضح المعلومات الموجودة في الجدول رقم (2–5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مؤسسة **civenco** ،حيث شكلت استجابات الموظفين الأقل من 5 سنوات والموظفين(من 5 إلى 10)سنوات نسبة 28.3% وهي نسبة مرتفعة وهذا دلالة على أن هناك استقطاب ودخول عدد كبير للموظفين في السنوات الأخيرة على هذه المؤسسة وهذا حسب متطلبات واحتياجات المؤسسة حسب المقابلة التي أجريناها معهم ،تليها بعد ذلك فئة الموظفين ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 26.1% وهذا دلالة على أن هناك موظفين ذو أقدمية وكفاءة وخبرة قديمة ،وأخيرا تليها فئة من (11 إلى 15)سنة وهي نسبة ضعيفة وهذا دلالة على أن أغلب الموظفين جدد وذو أقدمية .

المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة

الفرع الأول :أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) في مجال أثر التمكين على الأداء الوظيفي ،وقد صمم الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق ،محايد ،غير موافق) .

وقد قسمت الأداة إلى ثلاث أقسام وهي كالتالي :

–القسم الأول :وتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،عدد سنوات الخدمة) .

القسم الثاني :وتضمن المتغير المستقل التمكين بأبعاده الخمسة (فرق العمل ،توافر الملومات وامتلاكها ،القوة ،تفويض السلطة ،التحفيز) .

القسم الثالث : وتضمن هذا القسم المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي ،وقد شمل هذا المتغير على (14)عبارة وقسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي ،وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات التي تمت حول هذا المتغير .

جدول رقم (2–6)العبارات التي تقيس أبعاد التمكين .

البعد	رقم العبارة
فرق العمل	P1 ;P2 ;P3 ;P4
توافر المعلومات وامتلاكها	P5 ;P6 ;P7 ;P8 ;P9
القوة	P9 ;P10 ;P11
تفويض السلطة	P12 ;P13 ;P14 ;P15
التحفيز	P16 ;P17 ;P18

المصدر:من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة

جدول رقم (2–7)العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي .

المحور	العبارات
الأداء الوظيفي	M1 ;M2 ;M3 ;M4 ;M5 ;M6 ;M7 ;M8 ;M9 ;M10 ;M11 ;M12 ;M13 ;M14

المصدر :من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة

الفرع الثاني :صدق أداة الدراسة

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة متخصصين في مجال علوم التسيير وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01)،وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة ،وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

الفرع الثالث :ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة بطريقة كرونباخ ألفا وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا الموضوح بالجدول التالي :

جدول (2–8) معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أثر التمكين على الأداء الوظيفي	32	0.887

المصدر :من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم (08)يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب (**0.887**)وهي أكبر من (**0.62**) ،أي قيمة .الثبات للاستبيان ككل(**0.887**) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يفسر عنها الاستبيان نتيجة تطبيقية أو بصفة أخرى(**88%**)من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم ،وفي حالة ما قمنا باستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف ،وهي نسبة توضح المصداقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها .

الفرع الرابع :أساليب المعالجة الإحصائية :

حاولنا هذه الدراسة استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأجل تحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الاحصائي لبيانات الدراسة ،وهذه الأساليب هي :

1-التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة ؛

2-معامل كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ؛

3-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة ؛

4-معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

5-تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**)اختبار (F)للفرق بين أكثر من متوسطين .

كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته .

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي ،كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد :

-المدى (**RANGE**) = أكبر قيمة – أصغر قيمة =3-1=2

-ثم قسمت المدى على عدد الفئات 3/2=0.66 وبعد ذلك يضاف (0.66)إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي

]1 ;1.66[غير موافق(منخفض) ؛

]1.66; 2.32[محايد(متوسط) ؛

]2.32; 2.98[موافق(مرتفع) .

المبحث الثاني :النتائج والمناقشة

المطلب الأول :مناقشة النتائج والاحصائيات

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور التمكين ،وذلك وفقا لأبعاد المكونة لمحور التمكين وهي فرق العمل ،توافر المعلومات وامتلاكها،القوة ،تفويض السلطة ،التحفيز .

الفرع الأول :نتائج فرضيات أبعاد التمكين

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج فروض الدراسة : المستوى المتوافر من أبعاد التمكين في مؤسسة **civenco**؟

الفرضية الأولى :

هناك مستويات مرتفعة المتوافر من أبعاد التمكين في مؤسسة **civenco** محل الدراسة .

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور التمكين ،وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي فرق العمل ،توافر المعلومات وامتلاكها ،القوة ،تفويض السلطة،التحفيز .

البعد الأول :فرق العمل :يبين الجدول رقم (2-9)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات هذا البعد .

جدول رقم (2–9)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل .

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائك في العمل	2.43	0.80	**مرتفعة**
02	تركز مؤسستكم على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	2.04	0.98	**متوسط**
03	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	2.36	0.77	**مرتفعة**
04	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل	2.30	0.85	**متوسط**
المتوسط العام لبعد فرق العمل		**2.28**	**0.85**	**متوسط**

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتمكين بلغ متوسطه (2.28)وانحراف معياري (0.85)والمتوسط العام لهذا البعد مستوى الاستجابة له متوسطة ،وقد احتلت العبارة 01 (تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائك في العمل)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.43)،وانحراف معياري (0.80)ثم تليها العبارة 03 بمتوسط حسابي بلغ (2.36)وانحراف معياري (0.77)ثم تليها العبارة 04 بمتوسط حسابي بلغ (2.30)،وانحراف معياري 0.85 وتليها أخيرا العبارة 02 بمتوسط حسابي (2.04)وانحراف معياري (0.98).كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت متوسطة .

البعد الثاني :توافر المعلومات وامتلاكها

يبين الجدول رقم (2–10)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات هذا البعد .

جدول رقم (2–10)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توافر المعلومات وامتلاكها .

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	يشاركك مديرك بالمعلومات التي تخص عملك	2.41	0.85	**مرتفع**
02	المعلومات التي يزودها مديرك تتسم بالوضوح والشفافية	2.04	0.89	**متوسط**
03	تتحمل مسؤولية عملك بجدارة	2.56	0.74	**مرتفع**
04	يمكنك التواصل مع مديرك في أي وقت	2.28	0.83	**مرتفع**
المتوسط العام لبعد توافر المعلومات وامتلاكها		**2.32**	**0.82**	**مرتفع**

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتمكين بلغ متوسطه (2.32)وانحراف معياري (0.82)والمتوسط العام لبعد توافر المعلومات جاءت بمستوى استجابة مرتفعة قد احتلت الفقرة 03 والمتمثلة في العبارة التالية (تتحمل مسؤولية عملك بجدارة)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.56)وانحراف معياري(0.82)ودلالة على ذلك أن كل موظف يشعر بالتمكين والمسؤولية في عمله ثم تليها الفقرة 01 (يشاركك مديرك بالمعلومات التي تخص عملك) بمتوسط حسابي (2.41)وانحراف معياري (0.85)ثم تليها الفقرة 04 بمتوسط حسابي (2.28)وانحراف معياري (0.83)والمتمثلة في العبارة التالية (يمكنك التواصل مع مديرك في أي وقت ،وأخيرا تليها الفقرة 02 والمتمثلة في العبارة (المعلومات التي يزودها مديرك تتسم بالوضوح والشفافية بمتوسط حسابي (2.04)وانحراف معياري (0.89).كما يظهر من خلال الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت مرتفعة .

البعد الثالث :القوة

يوضح الجدول رقم (2–11)في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (2-11)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القوة

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	يقوم مديرك بمناقشة واستماع رأيك قبل اتخاذ القرار	2.45	0.80	**مرتفع**
02	اتصالك مع مديرك يعزز فيك روح الشجاعة لتخطي المشاكل المهنية	2.36	0.82	**مرتفع**
03	تحصل على معلومات اللازمة من الإدارة التي تساعدك في اتخاذ القرار	1.95	0.89	**مرتفع**
المتوسط العام لبعد القوة		**2.25**	**0.83**	**مرتفع**

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتمكين بلغ متوسطه الحسابي (2.25)وانحراف معياري (0.83)والمتوسط العام لبعد القوة جاءت بمستوى استجابة مرتفعة ،وقد احتلت الفقرة 01 والمتمثلة في العبارة التالية (يقوم مديرك بمناقشة واستماع رأيك قبل اتخاذ القرار)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.45)،وانحراف معياري (0.80)بمعنى ذلك أن مدير هذه المؤسسة يحترم أراء موظفين هذه المؤسسة دلالة على ذلك أنها توجد علاقة جيدة مع المدير والموظفين ،ثم تليها الفقرة 02(اتصالك مع مديرك يعزز فيك روح الشجاعة لتخطي المشاكل المهنية)بمتوسط حسابي (2.36)وانحراف معياري (0.82)وأخيرا تليها العبارة 03(تحصل على معلومات اللازمة من الإدارة التي تساعدك في اتخاذ القرار)بمتوسط حسابي (1.95)وانحراف معياري (0.89).كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد كلها مرتفعة .

البعد الرابع :تفويض السلطة

يبين الجدول رقم (2-12)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات هذا البعد .

جدول رقم (2–12)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تسمح إدارتكم للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات	2.19	0.93	**متوسط**
02	يشجع رئيسكم مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	2.94	0.94	**مرتفع**
03	توجد ثقة تامة في قدرة انجاز العمل	2.36	0.77	**مرتفعة**
04	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم	2.17	0.90	**متوسط**
المتوسط العام لبعد تفويض السلطة		**2.41**	**0.88**	**مرتفعة**

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتمكين بلغ متوسطه (2.41)وانحراف معياري (0.88)والمتوسط العام لبعد تفويض السلطة جاء بمستوى استجابة مرتفعة ،وقد احتلت الفقرة 02 (يشجع رئيسكم مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.94)،وانحراف معياري (0.94)وهذا دلالة على أن المدير يسعى على المصلحة العامة لكل الموظفين وهو يعمل على تكوين وتدريب موظفيه لتحقيق الريادة الجماعية في المؤسسة ثم تليها الفقرة 03 بمتوسط حسابي بلغ (2.36)وانحراف معياري (0.77)ثم تليها الفقرة 01 بمتوسط حسابي بلغ (2.19)،وانحراف معياري 0.93 وتليها أخيرا الفقرة 04 بمتوسط حسابي (2.17)وانحراف معياري (0.90).كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت مرتفعة .أي أنه في المؤسسة يوجد تفويض كبير في السلطة حسب عينة الدراسة .

البعد الخامس :االتحفيز

يوضح الجدول رقم (13)في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفين عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (2–13)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	يقدر المسؤولون الجهود المبذولة للعمال	1.93	0.82	**متوسط**
02	توجد هناك عدالة موضوعية في الترقيات الوظيفية	1.69	0.83	**متوسط**
03	تتميز المؤسسة بوجود عدالة في الرواتب والأجور	1.78	0.69	**متوسط**
	المتوسط العام لبعد التحفيز	**2.25**	**0.83**	**متوسط**

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتمكين بلغ متوسطه الحسابي (2.25)وانحراف معياري (0.83)والمتوسط العام لبعد التحفيز جاء متوسط وهذا دلالة على أنه التحفيز في هذه المؤسسة يكاد ينعدم ،وقد احتلت الفقرة 01 والمتمثلة في العبارة التالية (يقدر المسؤولين الجهود المبذولة للعمال)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.93)،وانحراف معياري (0.82)بمعنى ذلك هناك علاقة جيدة لكلا الطرفين إلا أنها ينقصها مقابل ذلك التحفيز من طرف المسؤولين ،ثم تليها الفقرة 03(تتميز المؤسسة بوجود عدالة في الرواتب والأجور)بمتوسط حسابي (1.78)وانحراف معياري (0.69)وأخيرا تليها العبارة 02(توجد هناك عدالة موضوعية في الترقيات الوظيفية)بمتوسط حسابي (1.69)وانحراف معياري (0.83).كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد جمعها متوسطة .

جدول رقم (2–14)متوسطات أبعاد التمكين

الرقم	أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي
01	**فرق العمل**	2.28
02	**توافر المعلومات وامتلاكها**	2.32
03	**القوة**	2.26
04	**تفويض السلطة**	2.41
05	**التحفيز**	2.25
	المتوسط العام لأبعاد التمكين	**2.30**

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

بناءا على هذه النتائج فإن مؤسسة civenco تضم تمكين يشمل على فرق العمل التحفيز بمستوى متوسط أما توافر المعلومات وامتلاكها والقوة وتفويض السلطة بمستوى مرتفع .

أما المستوى الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين لجميع أبعاده وعبارته بشكل عام كان (2.30)أي أنه بنسبة مرتفعة .

الفرع الثاني :نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرين

الفرضية الثانية :يوجد علاقة ذات علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% من أبعاد التمكين والأداء الوظيفي .

جدول رقم (2-15)نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين التمكين كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد(R^2)	معامل الارتباط(R)	Beta	Constant
الانحدار	2.686	1	2.686	0.000	0.230	0.480	0.480	1.092
الخطأ	8.975	44	0.204					
المجموع	11.661	45						

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss *دال عند مستوى (0.05)

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما الجدول رقم (2-16)،حيث أن مستوى دلالة (F)البالغ (0.000)أقل من (0.05)مستوى الدلالة المعتمدة ،وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي في مؤسسة **civenco** بتقرت ،ويعزز هذا معامل الارتباط (0.480)،والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته إشارة موجبة ،أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R^2**=0.230**)وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التمكين)تفسر ما مقداره (23%)من المتغير التابع ،والباقي يرجع لعوامل أخرى .

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (التمكين (Y))كالاتي :

$$X=1.092+0.480Y$$

الفرع الثالث :العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

الفرضية الثالثة :توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (فرق العمل ،توافر المعلومات وامتلاكها ،القوة ،تفويض السلطة ،التحفيز) وأداء العاملين .

جدول رقم (2–16)يوضح مصفوفة نتائج معامل الارتباط بين التمكين والأداء الوظيفي و أبعاده

		المتغير التابع اداء العاملين	فرق العمل	توافر المعلومات وامتلاكها	القوة	تفويض السلطة	التحفيز
المتغير التابع اداء العاملين	Coefficient de corrélation	1.000	0.419**	0.483**	0.315*	0.246	0.137
	Sig. (bilatérale)	.	0.004	0.001	0.033	0.100	0.362
	N	46	46	46	46	46	46

المصدر :من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الأولى :

H0 :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس .

جدول رقم (2–17)نتائج اختبار (ANOVAS)لدلالة الاختلاف في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0.604	1	0.604	2.402	0.128
Intra-groupes	11.057	44	0.251		
Total	11.661	45			

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

توضح نتائج الجدول رقم (2-17)أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموظفين في مؤسسة **CIVENCO** تعزى لمتغير الجنس ،حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.128 ،والذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة .

هذه النتيجة تقتضي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات إحصائية لأداء الوظيفي في مؤسسة **CIVENCO** تعزى إلى متغير الجنس .

الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي تعزى متغير العمر .

جدول رقم (2-18)نتائج تحليل التباين (ANOVA)حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموظفين في مؤسسة CIVENCO تعزى إلى متغير العمر

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0.852	3	0.284	1.104	0.358
Intra-groupes	10.809	42	0.257		
Total	11.661	45			

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss .

يبين الجدول رقم (2-18)أن مستوى الدلالة المحسوب (0.358)أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لايوجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الوظفين في مؤسسة تعزى لمتغير العمر ،أي أن الاجابات تختلف باختلاف الفئات العمر أي أن العمر أثر على الإجابة مما يتطلب هذا التذكير بتصنيف العمال**CIVENCO** حسب السن .

الفرضية الثالثة :

H0 :لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

جدول رقم (2–19)نتائج تحليل التباين (ANOVA)حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين في مؤسسة CIVENCO تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0.016	2	0.008	0.029	0.971
Intra-groupes	11.645	43	0.271		
Total	11.661	45			

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول (2–19)أن مستوى الدلالة المحسوب (0.971)أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية البديلة الصفرية التي تنص على عدم فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي في مؤسسة **CIVENCO** تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الفرضية الفرعية الرابعة :

H0 :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي تعزى الى متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة .

جدول رقم (2–20)نتائج تحليل التباين (ANOVA)حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموظفين في مؤسسة CIVENCO تعزى الى متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة .

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0.538	3	0.179	0.677	0.571
Intra-groupes	11.123	42	0.265		
Total	11.661	45			

المصدر :وفقا مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-20)أن مستوى الدلالة المحسوب (0.571)أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)وبالتالي نرفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الوظيفي في مؤسسة **CIVENCO**

تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة .

المطلب الثاني :نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي :

أولا :-أغلب موظفين عينة الدراسة هو من جنس الذكور وذلك بنسبة (95.7%) ؛

-أغلب فئات موظفين عينة الدراسة يتراوح مابين 30 و40 سنة بنسبة (43.5%)؛

-المستوى التعليمي الغالب في هذه المؤسسة هو مستوى التعليمي الثانوي وهو بنسبة (45.7%) ؛

-عدد سنوات الخدمة السائدة في هذه المؤسسة هو أقل من 5سنوات والفئة العمرية بين(5الى 10)سنوات بنسبة (28.3%) ؛

ثانيا: 1-اختبار صحة الفرضية الأولى :اثبتت نتائج الدراسة أنه هناك مستويات عالية من التمكين في مؤسسة civenco محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التمكين ،وهذا ما يعزز المتوسط الإجمالي الذي كانت قيمته (2.30) وهو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع دراسة (صفاء جواد عبد الحسين 2012) .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

2-اختبار صحة الفرضية الثانية :يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.480)والعلاقة هي طردية لأن اشارتها موجبة ،أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R2=0.230)وهي قوة قوية نسبيا ،وهذه تتفق مع دراسة (سيف الدين عماد أحمد ،جواد محمد علي 2013).

وهذا مايؤكد صحة الفرضية الثانيةة والتي تنص على "يؤثر التمكين على الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الخمس حيث كلما زاد شعور بالتمكين كلما زاد أداء الوظيفي في المؤسسة .

3اختبار الفرضية الثالثة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين في مؤسسة civenco محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى دلالة محسوب 0.128وهو أكبر من (0.05)مستوى الدلالة المعتمدة ،كما أن كل من العمر وعدد سنوات الخدمة .

خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل الثاني تطرقنا إلى واقع التمكين وأثره على الأداء الوظيفي بمؤسسة **CIVENCO** ،وذلك باستخدام الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية (لمتوسط الحاسبي ،معامل الارتباط ،الانحراف المعياري ،...)وتوصلنا الى معرفة أثر التمكين على الأداء الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمة :

انطلاقا من إشكالية الدراسة والتي تتمثل فيما يلي **ما مدى تأثير التمكين على الأداء الوظيفي في مؤسسة civenco** ؟، تم الكشف على أهم الأبعاد المحددة للتمكين لمؤسسة **CIVENCO** بمنطقة تقرت،والتي تربطها علاقة بالأداء الوظيفي .

إذ تعد هذه الدراسة في منطلقها دراسة إحصائية وصفية للتمكين السائد في هذه المؤسسة من حيث التعرف على أهم أبعاد التمكين والتعرف على محددات مدى الأداء الوظيفي فيها ،ومن جهة ثانية هي دراسة تأثيرية وإرتباطية للكشف عن مدى وجود علاقة بين التمكين والأداء الوظيفي .

ومن خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة للتأكد من مدى صحتها أو رفضها ،وقد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على المتوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ...،بأن التمكين السائد في مؤسسة **CIVENCO** بفرق عمل متوسط وذلك يدعو لعدم تجاوب الموظفين مع بعضهم البعض ،لكن هناك تجاوب وشفافية في توافر المعلومات وامتلاكها وهذا يدل على وجود شفافية في المعلومات ،كما يتسم هذا التمكين بالقوة الملائمة بين الموظفين والمرؤوسين ،كما أن تفويض السلطة في المؤسسة جد ملائم وبالنسبة للتحفيز مازال متوسط في المؤسسة وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة .

أما الجانب الأخر من الدراسة ،وهو ما يتعلق بالأداء الوظيفي فقد جاءت نتيجته جيدة ،أما الدراسة الإرتباطية بين التمكين والأداء الوظيفي فقد بينت أنه كلما كان التمكين يحس بالثقة للموظفين والشعور بالارتياح في العمل والتواصل معه يدفع ذلك للموظفين المؤسسة من إعطائهم الأداء والفاعلية والكفاءة ،أما فيما يخص نتائج دراسة المقارنة ،فقد تبين أنه توجد علاقة قوية وطردية بين التمكين والأداء الوظيفي .

أولا:نتائج باختيار فرضيات الدراسة :

من خلال هذه الدراسة توصلنا لعدة نتائج المتعلقة بأثر التمكين على الأداء الوظيفي في مؤسسة **civenco**

الفرضية الأولى : والتي تنص " يوجد مستوى مقبول بين أبعاد التمكين في مؤسسة **civenco" .**

من هذه الفرضية تحصلنا على النتائج التالية :

- ✓ أنه يوجد مستوى استجابة مرتفع لبعد تفويض السلطة ودليل ذلك أن المرؤوسين يسعوا إلى المصلحة العامة لطل الموظفين ودليل ذلك العبارة (02) التي تنص على " يشجع رئيسكم مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي".
- ✓ هناك شفافية في توافر المعلومات ودليل ذلك العبارة رقم (01) التي كانت مرتفعة تنص على " يشاركك مديرك بالمعلومات التي تخص عملك "بالإضافة إلى ذلك أفراد المؤسسة يجتهدون على فرق العمل الجماعي بنسبة متوسطة ودليل ذلك العبارة التالية (تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائك في العمل) وهذا حسب استجابة موظفين المؤسسة .

وهو مايثبت صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية:والتي تنص " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **5%** بين أبعاد التمكين والأداء الوظيفي ".

من هذه الفرضية تحصلنا على النتائج التالية :

- ✓ أن مستوى دلالة (F)البالغ (0.000)أقل من (0.05)مستوى الدلالة المعتمدة ،وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي .
- ✓ معامل الارتباط (0.480)،والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته إشارة موجبة ،أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($\mathbf{R^2=0.230}$)وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التمكين)تفسر ما مقداره (23)من المتغير التابع ،والباقي يرجع لعوامل أخرى .

وهو مايثبت صحة الفرضية الثانية.

هذه الفرضية نتجت عنها عدة فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والأداء الوظيفي ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توافر المعلومات وامتلاكها والأداء الوظيفي ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة والأداء الوظيفي ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي .

وهذا مايثبت صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية .

الفرضية الثالثة :التي تنص على :" هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية" (الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،عدد سنوات الخدمة ."

تحصلت الفرضية على النتائج التالية :

1–أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي تعزى الى متغير عدد سنوات الخدمة .

2– أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي تعزى متغير العمر .

3–أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

4–أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي تعزى الى متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة .

وهذا مايثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا–الاقتراحات :

على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من الاقتراحات كالآتي:

1–العمل على منح تعزيز الثقة للموظفين والعمل على احترام أرائهم ؛

2–العمل على جذب الكفاءات والمهارة والاستفادة منهم بتعريف برسالة المؤسسة وأهدافها وفتح المجال أمامهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ;

3–العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القررات؛

4–العمل على تنويع وزيادة حجم المكافأت والحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لما لها من أثر على الأداء الوظيفي،كما أنها تساهم في زيادة التمكين والانتماء للمؤسسة؛

5–ضرورة استعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي م قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره مرتكزا هاما في تعزيز أداء مواردها البشرية ؛

6–العمل على ضرورة إستعاب مفهوم التمكين كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الادارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره مرتكزا هاما في تعزيز أداء الوظفين؛

7–العمل على تفعيل الاتصال الوظيفي وطرح القواعد لبناء ادارة المعرفة لضمان أقصى تفاعل ما بين الادارة والموظفين، والموظفين أنفسهم مما يؤدي الى الترقي بالأداء الوظيفي؛

8– ضرورة تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.

أفاق الدراسة : يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مكملة لمجال بحثنا هذا كما يلي :

1- أثر الحوافز على تمكين في المؤسسات الصناعية ؛

2-فاعلية تقييم أداء الموظفين ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي ؛

3-أثر التمكين على الأداء الوظيفي –دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الخدمية ؛

4-أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية ؛

5-محددات تمكين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

أ-الكتب:

1 – أحمد صقر عاشور، **السلوك الانساني في المنظمات** ،،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،2005 .

2– أندراوس رامي جمال ،معايعة عادل سالم ،"**الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات** "،الطبعة الأولى ،عالم الكتب الحديث ،الأردن ،2008 .

3– حسن راوية محمد ،"**ادارة الموارد البشرية** "،المكتب الجامعي ،الحديث الاسكندرية ،مصر ،سنة 1999 .

4– حسين محمد الحراحشة ،"**ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي** " ،دار الجليس للنشر ،ط 1، عمان ،الأردن ،2010 .

5- خالد سعيد أبو هتلة ،"**أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي** " لدى العاملين في الدوائر الحكومية "،دار الأمون للنشر والتوزيع العبدلي ،منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ،عمار جوهر القدس،سنة 2012 .

6- خالد عبد الرحيم الهيتي ،**إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الأولى ،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2000 .

7- عماد علي المهيرات ،"**أثر التمكين على فاعلية المنظمة**" ،دار جليس الزمان ،الطبعة الأولى ،الأردن عمان ،سنة 2009

8–سعد بن مرزوق العتبي ،"**تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ،الاجتماع الإقليمي الثاني** "الإدارة وتنمية الموارد البشرية ،عمان سنة 2004

9–شحادة نظمي ،**إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الأولى ،دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2000 .

ب-المجالات:

1–أيمن عودة وأخو رشيدة ،عبد الحكيم عقلة ،"**التمكين الإداري وأثاره في إبداع العالمين في الجامعة الأردنية "–** دراسة ميدانية تحليلية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 5،العدد 243-258 .

2- موسى اللوزي وعمر وعطيةالزهراني ،"**العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين** بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها يالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية) ،مجلة دراسة العلوم الإدارية ،المجلد 39،العدد1،سنة 2012 .

3- نجيب عبد المجيد،"**تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة (دراسة تطبيقية)** ،مجلة الأستاذ العدد 204 ،المجلد الأول 2013 .

4- سيف الدين عماد أحمد ،جواد محمد علي، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي "- دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد،سنة 2013 .

ج-المذكرات:

1-بوعطيط جلال الدين ،**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "(دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)** ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة منتوري محمود قسنطينة، ،سنة 2009 .

2- حسن مروان عفانة،"**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة"** مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الأزهر –غزة-سنة 2013 .

3- ريم بنت عمر بن منصور الشريف " **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي** " – دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،سنة 2013

5- محمد الربيق ،"**العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية** " –دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق ،-دراسة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،سنة 2004

6- محمد "**العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأدبية** "-دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق ،دراسة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2004 .

د-الملتقيات :

1- لعتيبي ،سعد مزوق ،"**جوهر تمكين العاملين –إطار مفاهيمي** ،ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة-جامعة الملك سعود سنة 2009 .

ثانيا :المراجع الأجنبية:

1-دراسة (Ergeneli et al) بعنوان " التمكين النفسي وعلاقته بالثقة في المدراء الحاليين"2006

2-دراسة (Cakar &Erturk) أثر الثقافة التنظيمية على التمكين "مقارنة القدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "2010

- (Lee & Yu,) دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي –دراسة حالة في الشركات السنغافورية (2004)-**3**

4–(Chan et al) (The Role of Subordinates Trust in a Social Exchange –driven Psychological Empowerment process).(2008)

5–Quinn,Kobert E,&Spreitzer ,Gretchen M,(1997)the Road to- Empowement :Seven Qestion Every Should consider, Organization Dynan$mics ,Autuman1997ة

–6Siljanen ,Mikael«An Employee Perspective to Performance Measurement and Management :A Public Sector Case Study ,Lappeenranta University of Technology ,Russia

7– WheelenT Land Hunger ,D.J,Strategic Managemente and Business9 Policy (Eighth ED) ,Prentice Hall ,New Jersey– (2002)

الملاحق

الملحق رقم (01):قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة
01	بن جروة حكيم	محاضر
02	بوخلوة باديس	محاضر
03	أسماء يوسف	مساعد

الملحق رقم (2):الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته

نحن بصدد إعداد مذكرة لتخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، ويتمحور موضوع دراستنا حول **"أثر التمكين على الأداء الوظيفي "في مؤسسة civenco"** بمدينة تقرت

ونرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة ،بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة لكم نحيطكم علما بأن اجابتكم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وفي الأخير تقبلو منا فائق التقدير والاحترام

hanine199021@gmail.com

أولا :المعلومات الشخصية :

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- العمر:

أقل من 30سنة ( ) من 30-40سنة ( )

من 41-50سنة ( ) 51سنة فأكثر ( )

3- المستوى التعليمي : أقل من ثانوي ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

4- عدد سنوات الخدمة :

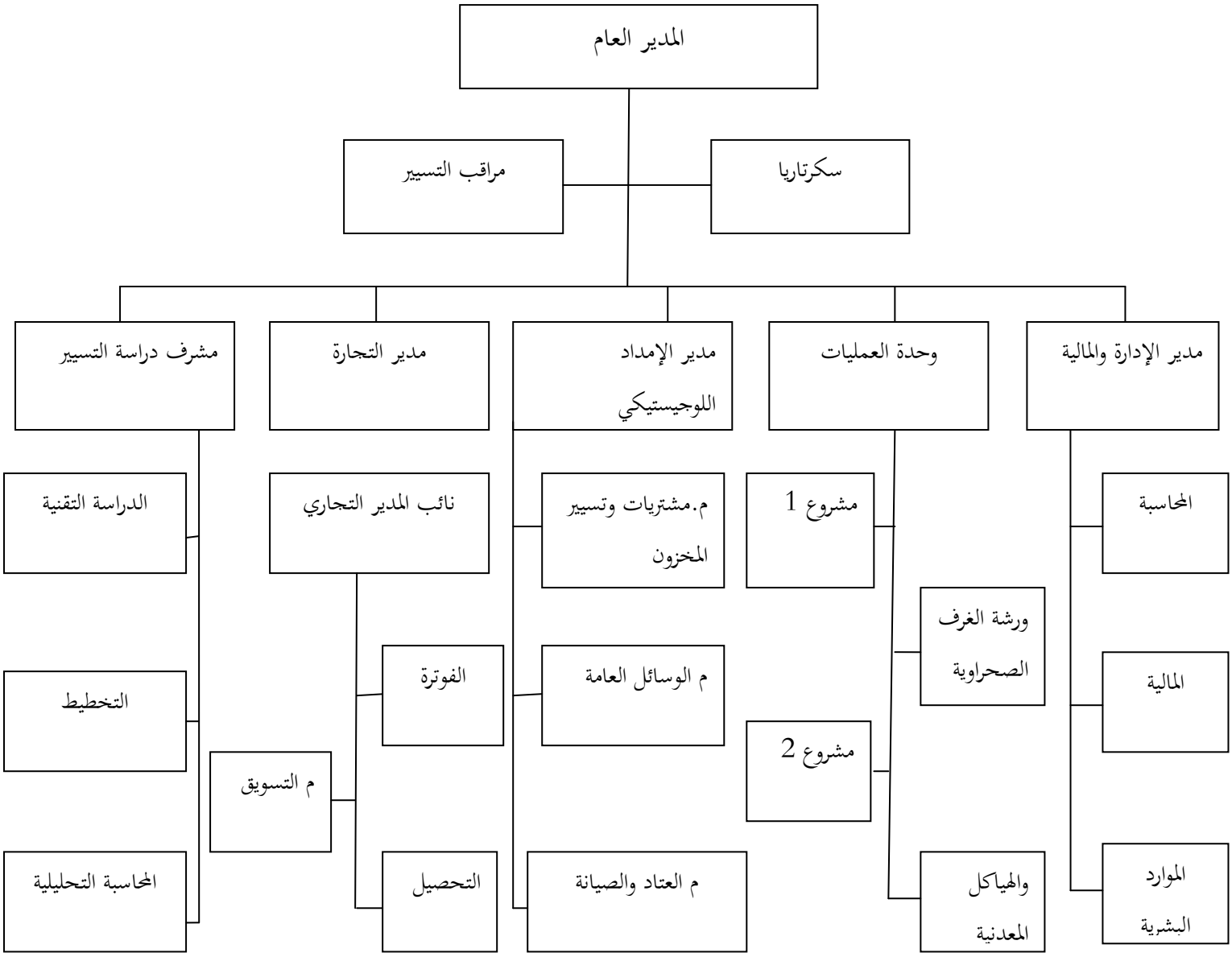
أقل من 5سنوات ( ) من 5 إلى 10سنوات ( )

من 11 إلى 15سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

	التمكين : 1-فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة ثلاث درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (×) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:	موافق	غير موافق	محايد
البعد الأول :فرق العمل				
01	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائك في العمل			
02	تركز مؤسستكم على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي			
03	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة			
04	تدعم المؤسسة تشكيل فرق عمل			
البعد الثاني :توافر المعلومات وامتلاكها				
05	يشاركك مديرك بالمعلومات التي تخص عملك			
06	المعلومات التي يزودها مديرك تتسم بالوضوح والشفافية			
07	تتحمل مسؤولية عملك بجدارة			
08	يمكنك التواصل مع مديرك في أي وقت			
البعد الثالث : القوة				
09	يقوم مديرك بمناقشة واستماع رأيك قبل إتخاذ القرار			
10	إتصالك مع مديرك يعزز فيك روح الشجاعة لتخطي المشاكل المهنية			
11	تحصل على المعلومات اللازمة من الإدارة التي تساعدك في اتخاذ القرار			
البعد الرابع : تفويض السلطة				
12	تسمح إدارتكم للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات			
13	يشجع رئيسكم مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي			
14	توجد ثقة تامة في قدرة على انجاز العمل			
15	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم			
البعد الخامس :التحفيز				

16	يقدر المسؤولون الجهود المبذولة من العمال			
17	توجد هناك عدالة موضوعية في الترقيات الوظيفية			
18	تتميز المؤسسة بوجود عدالة في الرواتب والأجور			
	ثالثا :الأداء الوظيفي 2-فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة ثلاث درجات للإجابة يرجى وضع إشارة(×)أمام درجة التي تتوافق مع رأيك :	**موافق**	**غير موافق**	**محايد**
01	تمتلك مؤسستكم سمعة جيدة مع الأخرين			
02	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء في العمل			
03	تنجز عملك المحدد في الوقت المحدد			
04	تدرك مهامك بكل دقة ووضوح			
05	ترتب أعمالك اليومية حسب أهميتها			
06	تخطط لعملك قبل أداءه			
07	يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة			
08	تتلقى عبارات الشكر من المدير لسرعة انجازك في العمل			
09	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى			
10	لا تتردد في القيام بالأعمال الصعبة			
11	يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصغيرة			
12	تتوفر لديك الدافعية اللازمة للقيام بأعمالك			
13	لديك المعرفة الفنية المرتبطة في المجالات المرتبطة بوظيفتك			
14	تقدم العون والمساعدة لزملائك في إنجاز العمل			

الملحق رقم (03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة civenco بتقرت



المصدر:موقع المؤسسة www civenco.com

الملحق رقم (04):نتائج تحليل استبيان أثر التمكين على الأداء الوظيفي

معام اتساق الفا كرونبخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	32

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	44	95.7	95.7	95.7
	2.00	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	11	23.9	23.9	23.9
	2.00	20	43.5	43.5	67.4
	3.00	11	23.9	23.9	91.3
	4.00	4	8.7	8.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	16	34.8	34.8	34.8
	2.00	21	45.7	45.7	80.4
	3.00	9	19.6	19.6	100.0

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	16	34.8	34.8	34.8
	2.00	21	45.7	45.7	80.4
	3.00	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	13	28.3	28.3	28.3
	2.00	13	28.3	28.3	56.5
	3.00	8	17.4	17.4	73.9
	4.00	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
P1	46	2.4348	.80697
P2	46	2.0435	.98785
P3	46	2.3696	.77053
P4	46	2.3043	.81294
P5	46	2.4130	.85832
P6	46	2.0435	.89335
P7	46	2.5652	.74988
P8	46	2.2826	.83435
P9	46	2.4565	.80847
P10	46	2.3696	.82620
P11	46	1.9565	.89335
P12	46	2.1957	.93380
P13	46	2.0000	.94281
P14	46	2.3696	.77053
P15	46	2.1739	.90196
P16	46	1.9348	.82737
P17	46	1.6957	.83983
P18	46	1.7826	.69644
M1	46	2.0000	.94281
M2	46	2.3478	.84898

M3	46	2.4130	.88383
M4	46	2.5000	.80966
M5	46	2.3696	.90330
M6	46	2.1522	.94204
M7	46	2.2826	.83435
M8	46	1.7609	.89901
M9	46	2.4348	.77895
M10	46	2.4565	.86169
M11	46	2.5217	.80937
M12	46	2.3478	.87477
M13	46	2.5000	.80966
M14	46	2.3913	.90623
المتغير التابع اداء العاملين	46	2.3199	.50904
المتغير المستقل التمكين	46	2.1884	.43548
البعد الأول :فرق العمل	46	2.2880	.57001
البعد الثاني :توافر المعلومات وامتلاكها	46	2.3261	.53715
البعد الثالث : القوة	46	2.2609	.59177
البعد الرابع : تفويض السلطة	46	2.1848	.59962
البعد الخامس :التحفيز	46	1.8043	.55143
N valide (listwise)	46		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي Entry**تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى**

(**التمكين**) والمتغير التابع هو(**الأداء الوظيفي**) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل التمكين	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : العاملين اداء التابع المتغير

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	.480[a]	.230	.213	.45164

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين المستقل المتغير

b. Variable dépendante : العاملين اداء التابع المتغير

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.686	1	2.686	13.166	.001[a]
	Résidu	8.975	44	.204		
	Total	11.661	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين المستقل المتغير

b. Variable dépendante : العاملين اداء التابع المتغير

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.092	.345		3.167	.003
	المتغير المستقل التمكين	.561	.155	.480	3.628	.001

a. Variable dépendante : العاملين اداء التابع المتغير

Statistiques des résidus[a]

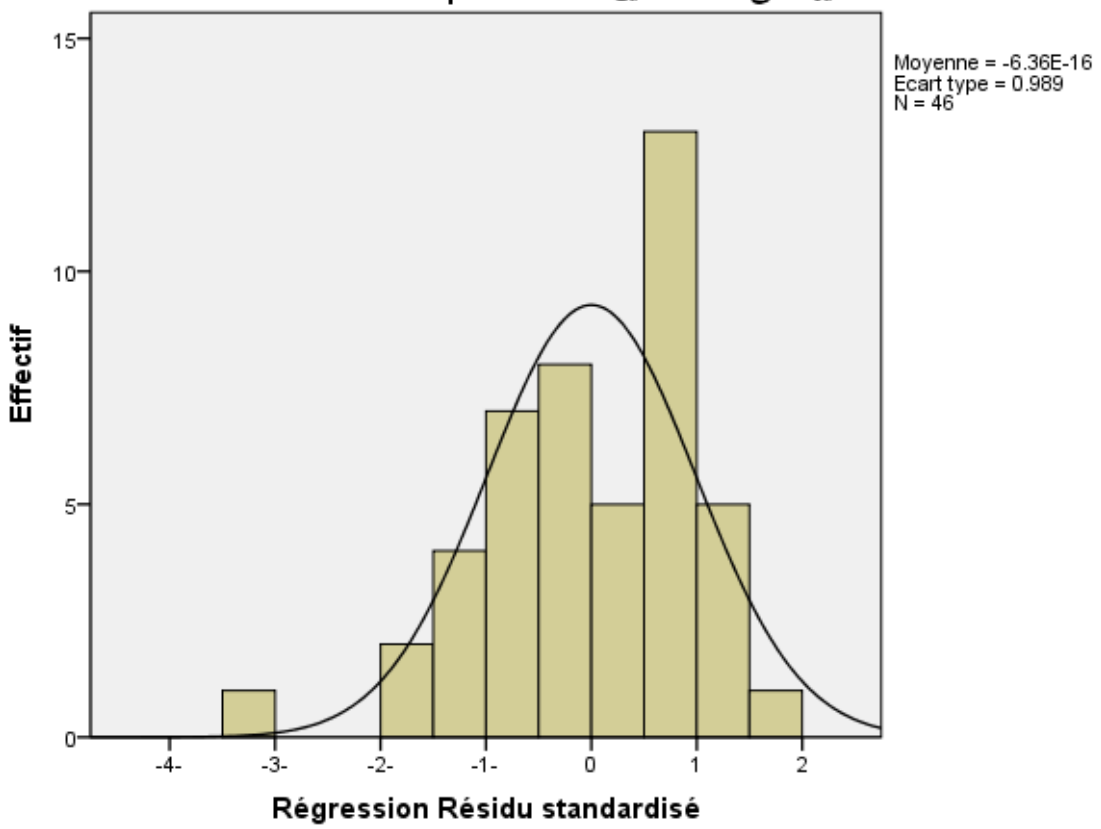
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7467	2.6817	2.3199	.24429	46
Résidu	-1.37001-	.81698	.00000	.44659	46
Erreur Prévision	-2.346-	1.481	.000	1.000	46
Erreur Résidu	-3.033-	1.809	.000	.989	46

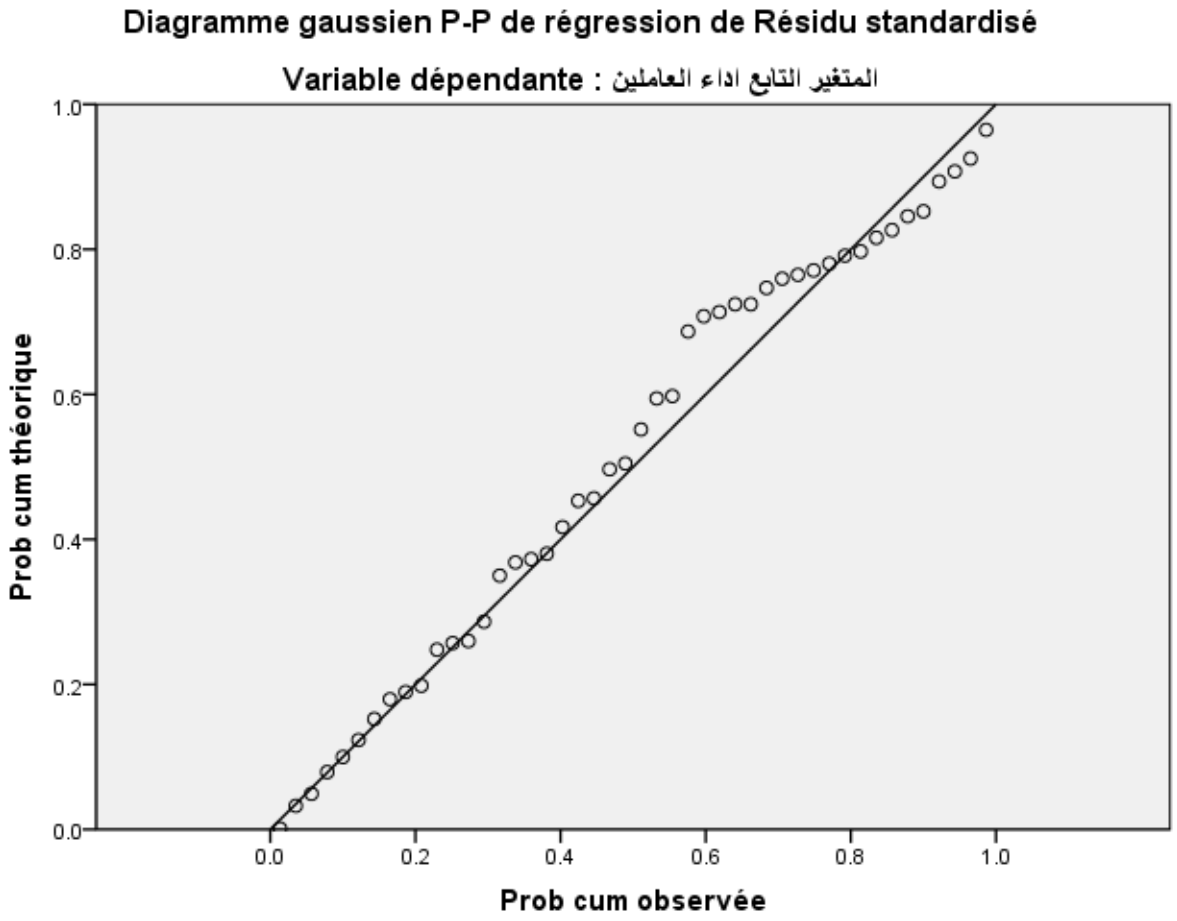
a. Variable dépendante : العاملين اداء التابع المتغير

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع اداء العاملين





حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

Corrélations								
			المتغير التابع اداء العاملين	البعد الأول :فرق العمل	البعد الثاني :توافر المعلومات وامتلاكها	البعد الثالث : القوة	البعد الرابع : تفويض السلطة	البعد الخامس :التحفيز
Rho de Spearman	المتغير التابع اداء العاملين	Coefficient de corrélation	1.000	.419**	.483**	.315*	.246	.137
		Sig. (bilatérale)	.	.004	.001	.033	.100	.362
		N	46	46	46	46	46	46
	البعد الأول :فرق العمل	Coefficient de corrélation	.419**	1.000	.579**	.381**	.513**	.208
		Sig. (bilatérale)	.004	.	.000	.009	.000	.166
		N	46	46	46	46	46	46
	البعد الثاني :توافر المعلومات وامتلاكها	Coefficient de corrélation	.483**	.579**	1.000	.642**	.528**	.028
		Sig. (bilatérale)	.001	.000	.	.000	.000	.852
		N	46	46	46	46	46	46

	البعد الثالث : القوة	Coefficient de corrélation	.315*	.381**	.642**	1.000	.755**	.043
		Sig. (bilatérale)	.033	.009	.000	.	.000	.775
		N	46	46	46	46	46	46
	البعد الرابع : تفويض السلطة	Coefficient de corrélation	.246	.513**	.528**	.755**	1.000	.308*
		Sig. (bilatérale)	.100	.000	.000	.000	.	.037
		N	46	46	46	46	46	46
	البعد الخامس :التحفيز	Coefficient de corrélation	.137	.208	.028	.043	.308*	1.000
		Sig. (bilatérale)	.362	.166	.852	.775	.037	.
		N	46	46	46	46	46	46
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). *. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).								

) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛One Way ANOVAتحليل التباين الأحادي (

أولا علاقة **الجنس** لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس

ANOVA

المتغير التابع اداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.604	1	.604	2.402	.128
Intra-groupes	11.057	44	.251		
Total	11.661	45			

ثانيا علاقة **العمر** لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع اداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.852	3	.284	1.104	.358
Intra-groupes	10.809	42	.257		
Total	11.661	45			

ثالثا علاقة **بالمستوى التعليمي** لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع اداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.016	2	.008	.029	.971
Intra-groupes	11.645	43	.271		
Total	11.661	45			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع اداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.538	3	.179	.677	.571
Intra-groupes	11.123	42	.265		
Total	11.661	45			

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الموضوع	
الاهداء	II
الشكر	III
ملخص الدراسة	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الاشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	VIII
المقدمة	ب
الفصل الأول :الأدبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد	02
المبحث الأول :الأدبيات النظرية	03
المطلب الأول :ماهية التمكين	03
الفرع الأول :تعريف التمكين	03
الفرع الثاني :أهمية التمكين	04
الفرع الثالث :أبعاد التمكين	06
الفرع الرابع :مستويات التمكين	09
المطلب الثاني :ماهية الأداء الوظيفي	10
الفرع الأول :مفهوم الأداء الوظيفي	10
الفرع :الثاني مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته	14
المطلب الثالث :العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي	15
المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية	16
المطلب الأول :الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)	17
الفرع الأول :الدراسات العربية	17
الفرع الثاني :الدراسات الأجنبية	19
المطلب الثاني :مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة	21
المطلب الثالث :مجال الاستفادة من الدراسات السابقة	22
خلاصة الفصل الأول	23
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية	

تمهيد	25
المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستخدمة	26
المطلب الأول :منهجية الدراسة	26
الفرع الأول :منهج الدراسة	26
الفرع الثاني :مجتمع وعينة الدراسة	26
الفرع الثالث :خصائص عينة الدراسة	27
المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة	30
الفرع الأول :أداة الدراسة	30
الفرع الثاني :صدق أداة الدراسة	31
الفرع الثالث :ثبات أداة الدراسة	31
الفرع الرابع :أساليب المعالجة الإحصائية	31
المبحث الثاني :النتائج والمناقشة	32
المطلب الأول :مناقشة النتائج والاحصائيات	32
الفرع الأول :نتائج فرضيات أبعاد التمكين	33
الفرع الثاني :نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرين	38
الفرع الثالث :العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	39
المطلب الثاني :نتائج الدراسة	42
خلاصة الفصل الثاني	44
الخاتمة	46
قائمة المراجع	51
الملاحق	55
الفهرس	69