

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالبة: قدور كوثر
بعنوان:

القيادة بالتمكين و أثرها على اداء العاملين

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/
مشرفا	(الأستاذ/د - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ د. بن ساسي عبد الحفيظ
مناقشا	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/

السنة الجامعية: 2020/2019

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالبة: قدور كوثر
بعنوان:

القيادة بالتمكين و أثرها على اداء العاملين

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/
مشرفا	(الأستاذ/د - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ د. بن ساسي عبد الحفيظ
مناقشا	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

إلى من كد وعانى وبذل الغالي و أعطى الكثير, إلى من صنع العزة فوق
الجبين، و وجدت بجانبه كل الأمان، إلى من أكن له الهيبة والوقار...
"والدي العزيز"

إلى من غمرتني بحبها وحنانها ودعائها الدائم لي إلى ملاكي في الحياة ...
"أمي الحبيبة"

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى
الحياة... "إخوتي وأخواتي"
إلى سندي الذي أرى دوما بعينه كل التفاؤل و المحبة إلى مصدر قوتي...
"إبراهيم"

إلى مصدر السعادة والفرح براعمنا... "أنفال, جنى, سالم, عهد, راوية, محمد"
إلى روح الغالي الذي نفتقده دائما وأبدا ... "فريد"
إلى الذين كانوا عوناً لي في مشواري الدراسي وكل من علمني حرفاً وكل
أساتذتي الكرام و لمن وقف إلى جانبي وساعدني وشجعني.
"أهدي ثمرة جهدي"

- كوثر قدور -

الشكر و العرفان

بعد الحمد لله تعالى وشكره على توفيقى لانجاز هذا العمل

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "بن ساسي عبد الحفيظ"

جزاه الله على مجهوداته ونصائحه في انجاز هذا العمل فله كل

الإحترام والتقدير .

كما أشكر كل أساتذتي الذين أشرفوا على تدريسي خاصة في مرحلة الماستر كل

واحد باسمه.

و الشكر الخاص كذلك للأستاذ "عطالله بدر الدين" على مساعدته في إنجاز

المذكورة.

و كل شكري لكل من لم يسع المجال لذكرهم و لكل من ساهم من قريب أو بعيد

و ساعدني في إتمام هذا العمل .

- كوثر -



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة- ، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (20) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- هناك مستوى مرتفع للقيادة بالتمكين لدى عمال FNPOS بورقلة؛
 - هناك مستوى توافر عالي لأداء العاملين بمؤسسة FNPOS بورقلة؛
 - العلاقة الارتباطية بين الاستقلالية و المشاركة في القرارات كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع علاقة طردية قوية؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي .)
- الكلمات المفتاحية:** القيادة بالتمكين، أداء العاملين، القيادة التمكينية , الأداء.

Résumé:

Cette étude vise à connaître l'effet du leadership d'autonomisation sur la performance des employés du Fonds national pour l'équation des services sociaux -l'antenne régionale de Ouargla- où le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte d'informations, et le processus de distribution s'est limité à une simple méthode d'échantillonnage aléatoire afin que le décompte de l'échantillon d'étude atteigne (20) individus. Les données contenues dans les questionnaires ont été analysées à l'aide du programme Statistical Package for Social Sciences (Spss) basé sur des moyennes arithmétiques, des écarts-types, des coefficients de corrélation, une analyse de régression multiple et simple, et l'étude s'est conclue par plusieurs résultats, dont les plus importants sont:

- Il existe un haut niveau d'autonomisation du leadership parmi les travailleurs de la FNPOS à Ouargla;
- Il y a un haut niveau de disponibilité pour la performance des employés de la FNPOS Ouargla;
- La corrélation entre l'indépendance et la participation aux décisions en tant que variable indépendante et la performance des salariés en tant que variable dépendante une relation directe forte;
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des individus de l'échantillon de l'étude concernant l'effet du leadership d'autonomisation sur la performance des employés des variables personnelles (sexe, âge, ancienneté, niveau d'emploi).

Mots clés: leadership d'autonomisation, performance des employés, leadership habilitant, performance.

الصفحة	البيــــــــــــــــان
Iv	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ.د	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين	
02	تمهيد
03	<u>المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول القيادة بالتمكين و أداء العاملين</u>
03	المطلب الأول : مفهوم القيادة بالتمكين ومتطلباتها وأبعادها
11	المطلب الثاني : ماهية أداء العاملين وآليات تقييمه وتحسينه.
18	المطلب الثالث : فعالية القيادة بالتمكين على أداء العاملين
23	<u>المبحث الثاني :الدراسات السابقة</u>
23	المطلب الأول : الدراسات السابقة بالعربية
25	المطلب الثاني : الدراسات السابقة بالأجنبية
26	المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

28خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-
30تمهيد
31	<u>المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة</u>
31	المطلب الأول : طريقة الدراسة
37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	<u>المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها</u>
41	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
59	المطلب الثاني: تحليل مناقشة نتائج الدراسة
61خلاصة الفصل الثاني
63الخاتمة
66المراجع
الملاحق
الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول (1. 1): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	26
2	الجدول رقم (1-02) يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	33
3	الجدول رقم (2 - 02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	33
4	الجدول رقم (3- 02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	34
5	الجدول رقم (4 - 02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	35
6	الجدول رقم (5 - 02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	36
7	الجدول رقم (6 - 02) : يبين ألفا كرونباخ للمحور الأول	38
8	الجدول رقم (7 - 02) : يوضح معامل الصدق للمحور الاول	38
9	الجدول رقم(8-02) : يبين ألفا كرونباخ للمحور الثاني	39
10	الجدول رقم(9-02) : يبين معامل الصدق للمحور الثاني	39
11	الجدول رقم(10-02) : يوضح معامل الثبات لمحاور الاستبيان	40
12	الجدول رقم(11-02) : يوضح سلم ليكارت الثلاثي	40
13	الجدول رقم (12- 02) : يوضح تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح	41
14	الجدول رقم (13- 02) : قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور القيادة بالتمكين	42
15	الجدول رقم (14- 02) : قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور أداء العاملين	44
16	الجدول رقم (15- 02) : يوضح نتائج اختبار شايبرو-وليك	46
17	الجدول رقم (16- 02) : يوضح التوزيع لفئة الذكور و الاناث	46
18	الجدول رقم (17- 02) : يوضح نتائج اختبار شايبرو-وليك	48
19	الجدول رقم (18 - 02) : يوضح التوزيع حسب العمر	49

51	جدول رقم (02-19) : يوضح معامل الارتباط بيرسون R	20
51	الجدول رقم (02-20) : يوضح العلاقة بين الابعاد و المتغير اداء العاملين	21
52	الجدول رقم (02-21) : يوضح توفيق النموذج	22
53	الجدول رقم (02-22) : يوضح معنوية النموذج الكلية	23
53	الجدول رقم (02-23) : يوضح المعنوية الجزئية للنموذج	24
54	الجدول رقم (02-24) : يوضح اختبار اعتدالية البواقي	25
57	الجدول رقم (02-25) : يوضح معادلة النموذج -الانحدار-	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	الشكل (01) : نموذج الدراسة	01
34	الشكل رقم (02) : توزيع العينة حسب الجنس	02
35	الشكل رقم (03) : توزيع العينة حسب العمر	03
36	الشكل رقم (04) : توزيع العينة حسب الأقدمية	04
37	الشكل رقم (05) : توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	05
47	الشكل رقم (06) : يوضح أداء العاملين حسب الجنس	06
50	الشكل رقم (07) : يوضح أداء العاملين حسب العمر	07
54	الشكل رقم (08) : العلاقة بين الأداء و الاستقلالية و المشاركة في القرارات	08
55	الشكل رقم (09) : يوضح إعتدالية البواقي	09
56	الشكل رقم (10) : يوضح دالة الارتباط الذاتي للبواقي	10
57	الشكل رقم (11) : يوضح تجانس البواقي	11

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
70	الملحق (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
71	الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان	02
76	الملحق(03): بيان لمرسوم 16-83 الخاص بالصندوق الوطني	03
77	الملحق رقم (04): الخصائص الديموغرافية للعينة	04
81	الملحق رقم (05): معامل الثبات الفاكرونباخ لكل مقياس	05
82	الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل مقياس	06
86	الملحق رقم (07): نتائج فرضيات الفروق لكل مقياس	07
86	الملحق رقم (08): يبين معنوية النموذج الكلية	08
87	الملحق رقم (09): يبين جودة توفيق النموذج	09
87	الملحق رقم (10): يبين المعنوية الجزئية للنموذج	10

مقدمة

توطئة:

لقد شهدت مرحلة التسعينات من هذا القرن الكثير من التغيرات التي ألزمت بعض المنظمات الولوج والتفكير ببرامج تؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، وذلك بزيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما اقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المنظمة إلا التغيير. هذا التغيير الذي أفرز القيادة بالتمكين، والذي هو أحد المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وكذلك في تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات ومواقفهم زيادة إلى كونها تعطي ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها كما تشكل القيادة بالتمكين مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها. و ذلك من خلال زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين.

و قد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية وهذا بالنظر إلى التطورات التي تمر بها المنظمات وعلى الخصوص شدة المنافسة، ولهذا يجب إعطاء كامل الاهتمام بالعنصر البشري وجعل إدارة الموارد البشرية هي أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج والمتمثل في المورد البشري، هذا المورد الغير قابل للتقليد من قبل المنافسين وهو المحرك الرئيسي لجميع الأنشطة الأخرى ويجب النظر إليه على أساس مورد وأصل من أصول المنظمة، لأن تحقيق أهداف المشروع يكون عن طريق الأفراد، فذلك يعني أن الأفراد هم موضوع الإدارة وليس الأرض أو المباني فمدير أحد الأقسام لا يقوم بلف البضاعة أو تغليفها ولكن يعمل إلى تفويض السلطة إلى آخرين للقيام بهذه المهام، أي أن الأفراد هم المسؤولون عن الفشل والنجاح لأي منظمة من المنظمات، هذا الفرد الذي تكمن فيه مع المغير ملموسة كثيرة، فيصعب معرفة عوامله وأعماقه وهو بحر من المواقف والغرائز والدوافع التي يصعب ملاحظتها و تحتاج إلى من يسير أغوارها بكل كفاءة. و من هنا تبرز أهمية القيادة التمكينية على أداء العاملين في المنظمة.

أ . إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، و أهمية القيام به، و التعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح

إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير القيادة بالتمكين على أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية

-الفرع الجهوي بورقلة - ؟

للإحاطة بالخطوط العريضة للتساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية و التي تشكل محاور أساسية للبحث:

- 1) - ما هو مستوى القيادة بالتمكين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة -؟
- 2) - ما هو مستوى أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة -؟
- 3) - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الجنس؟
- 4) - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب العمر؟

5) -هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة- ؟.

ت . الفرضيات:

للإجابة على الاشكالية والتساؤلات الفرعية وضعنا الفرضيات التالية :

- 1) -مستوى القيادة بالتمكين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة- مرتفع؛
- 2) -مستوى أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة- عالي ؛
- 3) -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الجنس ؛
- 4) -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب العمر ؛
- 5) -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة- .

ث-مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع؛
- أهمية موضوع القيادة بالتمكين في نجاح أو فشل المؤسسات و أثارها على سلوك العاملين؛
- محاولة الربط بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين؛
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، و بضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المنظمة.

ج-أهداف البحث:

- بعد تبيان أهمية الموضوع الذي قمنا باختياره مع ذكر الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فإنه من المنطقي أن هناك مجموعة من الأهداف المحدودة وراء دراستنا لهذا الموضوع و التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالموضوع في حد ذاته وسنحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة ومن أهمها:
- التحديد الدقيق لمفهوم القيادة بالتمكين في المنظمة مع إظهار أثارها على أداء العاملين ؛
 - إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده وخطوات تطبيقه ؛
 - التطرق إلى كل الجوانب المتعددة للأداء وتقييم الأداء ؛
 - محاولة تقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى معرفة موضوع القيادة بالتمكين.

ح- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- جوهر التمكين يتمحور حول منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل والمشاركة في تحمل المسؤولية؛
- نظرا لحدثة وجدية موضوع البحث فانه يعتبر محل دراسة من قبل الاقتصاديين والباحثين لتعقده نوعا ما ؛
- بسبب العولمة و التحرر من الروتين والتطورات التكنولوجية، يعني أن المنظمة في الوقت الحاضر يجب أن تكون أكثر قدرة على المنافسة أي أحسن أداء حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

خ- حدود البحث:

الحدود الجغرافية: يكمن المجال الجغرافي للدراسة في مؤسسة **F.N.P.O.s** بولاية ورقلة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020.

د - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، و ذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة للقيادة بالتمكين و أداء العاملين، وذلك من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات المتخصصة التي تناولت موضوع البحث.

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الإستبانة.

وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج **spss27** من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مدى تأثير القيادة بالتمكين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ذ- صعوبات البحث:

- جائحة الكوفيد19 و ما خلفته من حجر منعنا من القيام بالزيارات اللازمة للدراسة التطبيقية، وكذا تأثيرها على نفسية الطالب.

ر - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- المقالات العلمية الحديثة ؛
- مواقع الانترنت ؛
- مذكرات الماجستير و الدكتوراء المنشورة و غير المنشورة ؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

ز- هيكل البحث:

لتحقيق الأهداف والإجابة على التساؤلات المطروحة وفق منهجية تتلاءم مع طبيعة موضوع البحث، ويتم معالجة إشكالية البحث، فقد تم تقسيم الدراسة بما يحقق أهدافها كما يلي:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول الجانب النظري، والفصل الثاني الجانب التطبيقي حيث:

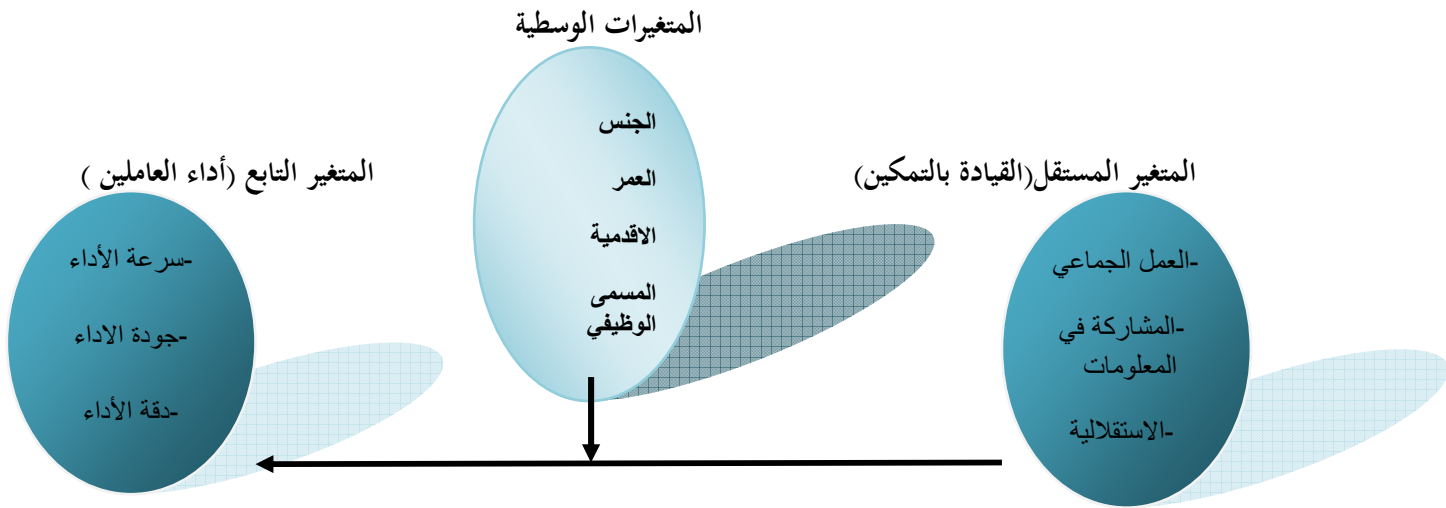
تناولنا في الفصل الأول الذي كان بعنوان الإطار النظري للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين، و الذي تناولنا فيه ثلاث مطالب، المطلب الأول: مفهوم القيادة بالتمكين و أداء العاملين، أما المطلب الثاني تناولنا فيه ماهية أداء العاملين و آليات تقييمه و تحسينه، و المطلب الثالث الدراسات السابقة العربية و الأجنبية والمقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين في مؤسسة F.N.P.O.s -ورقلة -، تطرقنا من خلاله إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى عرض النتائج و مناقشتها، ثم الخاتمة و التوصيات و آفاق الدراسة .

س- نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم: (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات السابقة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والتطبيقية للدراسة

تمهيد

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات، الأمر الذي يتطلب منها قدرات كبيرة تمكنها من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تسمح لها بالاستمرار والنمو والتطور.

وفي هذا الاطار تعد القيادة عنصرا هاما لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها، وهي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة وحلق التفاعل من أجل تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد على حد سواء، ويتوقف نجاح المؤسسة على قدرة و كفاءة قياداتها وذلك راجع إلى الدور الذي يلعبه القائد في المؤسسة من خلال توجيه العاملين و التأثير في سلوكهم، حيث أن النمط القيادي الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على الأداء للعاملين، وهو ما سوف نتناوله خلال هذا الفصل و ذلك بالتطرق إلى :

- المبحث الأول سيتناول الجانب النظري المتعلق بالدراسة؛
- أما المبحث الثاني سيتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة بالتمكين وأداء العاملين

للقيادة دورا أساسيا في رعاية وتفعيل برامج المشاركة والتمكين في المنظمة، لأنه يكاد يكون في غاية الأهمية، لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي يتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة. فالتمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، وجوهر التمكين يتمحور حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به. ومن خلال هذا المبحث سوف نستعرض مفهوم القيادة بالتمكين و متطلباتها و أهم أبعادها، ثم نتطرق إلى مدى تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة بالتمكين ومتطلباتها وأبعادها

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة .

الفرع الأول : مفهوم القيادة بالتمكين

أولا/ مفهوم القيادة

تعد القيادة من المسائل المهمة في مجال الإدارة بصفة عامة، حيث أن القيادة توجد حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي والقيادة تتطور بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدتها , إذ أن عملية القيادة تعني ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة¹.

القيادة لغة: في اللغة العربية جاءت القيادة من كلمة قود وقيد، أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.²

وقال ابن المنصور: القود نقيض السوق , يقود الدابة من أمامها , ويسوقها من خلفها, فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة .³

¹ عدي غانم الكواز و محمد مقداد سالم "قيادة التمكين لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية واقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل" ,مجلة الرافدين للعلوم الرياضية, العراق, المجلد(20),العدد(65),2014.

² علي مكيد و فاطمة بلقرع, القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال, مجلة الحقوق والعلوم الانسانية, جامعة الحلفة, 2015, ص 26.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

اصطلاحاً: وبالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم القيادة

فقد عرفها "فرنش (french) " : بأنها عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹ والقيادة مهارة اتصالية وسلوكية عالية يقوم الفرد القائد بالمساعدة في بلوغ الأهداف التي تنشدها الجماعة، وكلما تمكن ذلك القائد من توحيد أهداف الجماعة والمنظمة مع بعضهما البعض، أصبحت أهدافه أسهل في التحقيق.² -يرى تيد: بأنها القدرة على التأثير في جماعة ليتعاونوا لتحقيق هدف معين.³

-ويقول نيومان: أن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الهدف.⁴

-كما تعرف القيادة: قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم و مهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.⁵

من خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا أن هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها وهي:
-الجماعة: إذ لا بد من وجود جماعة من الناس سيقومون بممارسة نشاطات معينة و لتنسيق تلك الجهود و النشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة ؛
-الأهداف: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول للأهداف إليها من خلال الجماعة؛
-التأثير : قدرة القيادة على تحريك و تفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة ؛
-القائد :هو الشخص الذي يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد المجموعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

ثانياً/ مفهوم التمكين:

يمكن اعتبار التمكين وفقاً لنمط القيادي أسلوباً من أساليب القيادة الحديثة، حيث يقوم هذا الأسلوب على دور المدير وعلاقته الإيجابية مع موظفيه والتي تتسم بالشراكة بينهما، وذلك على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة.

¹ محمد حسين العجمي، اتجاهات حديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص47.

² حسن الشيخ، السلوك الإداري، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2008، ص155.

³ علي مكيد و فاطمة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ نفس المرجع، ص28.

⁵ محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص47.

-**التمكين لغة** : الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية , تعني مكن من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة , وأمكن فلانا أي يسر له وسهل له هو قدر عليه¹ .

-**التمكين اصطلاحا**: عرف GILL أن التمكين هو عملية تهدف إلى تحويل النفوذ والسلطة إلى العاملين لزيادة مرونة العمل , ولزيادة سيطرة العاملين على أجزاء العمل لتحقيق أهداف المنظمة² .
لقد تعددت تعريفات التمكين وفقاً لرؤية وفلسفة الكتاب حيث قسمت هذه التعريفات التمكين إلى مجموعة من وجهات النظر أهمها :

1) اعتبار التمكين هو الوسيلة الادارية للإنجاز المهام والأهداف وفقاً لمواقف محددة داخل التنظيم³ .

2) اعتبار التمكين جزءاً للتفويض وبالتالي فمن الضروري تمتع التنظيم باللامركزية وديموقراطية الادارة ويعود ذلك إلى طبيعة البناء التنظيمي ونوعية أهداف المنظمة.

3) كما قدم الدكتور أفندي تعريفات للتمكين هي :

-التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الإقبال وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار.

-التمكين هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن الفريق بممارسة صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومي و في عملهم .

-التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرار وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم⁴.

-التمكين هو نقل السلطات الثانية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الادارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير المواد الكافية ومناخ العمل الملائم , وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء على الأهداف الواضحة⁵ .

4) **يعرفه قاموس اوكسفورد** : التمكين على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن ,ويذهب إلى أن القيام بتمكين أحد ما يعني أن تمنحه الاعتقاد بأنه يستطيع إنجاز شيئاً بمفرده أو مع آخرين وأن منح العاملين الرخصة لاتخاذ القرارات التي تحقق الرضا لدى العملاء هو التمكين في أفضل صورة⁶ .

¹ علي مكيد و فاطمة بلقرع, مرجع سبق ذكره. ص 29.

² نفس المرجع, نفس الصفحة.

³Gaudreau Meyerson and Blanchard Dewettinck ,Effect of Empowerment on Employees Performance, magazine Economic and Management Sciences (AREMS) , Vol2. July 2012.

⁴ عطية حسين أفندي ,**تمكين العاملين: مدخل للتطوير المستمر**. المنظمة العربية للتنمية الادارية ,مصر , 2003, ص10.

⁵ كرمية توفيق, ((تمكين العاملين : دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان)), >> مذكرة مكملة لنيل الماجستير , تخصص: إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير<<, جامعة الجزائر, 2008, ص 77.

⁶ أسامة حسن سالم, (دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والامن الوطني-الشق المدني)), >> مذكرة مكملة لنيل الماجستير , تخصص: إدارة الدولة والحكم

الرشيد, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير<<, 2016, ص 47.

5) كما عرفه(العديلي,2008) بأن التمكين Empowerment: هو عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع.¹

6) وعرف (Orhead& Griffin,2001) على أنه تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم, واتخاذ القرارات التي تتعلق بإجازه وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف². أما (Cook &Hunsaker, 2001) فقد عرفاه على انه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم, مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى.³

إن تمكين العاملين :يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فان هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والالتزام وكذلك الالتزام نحو التنظيم.⁴ يقصد بتمكين العاملين رفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار.

وتقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو وسيلة للتعلم.

ويقوم المديرين في المنظمات التي تتبنى مفهوم تمكين العاملين ببحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية.⁵

ثالثاً/ تعريف القيادة بالتمكين:

تناولت العديد من النظريات مفهوم القيادة بمفهومها العام, ومن هذه النظريات هي نظرية "الإنسان العظيم" نصت هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وحظيت هذه النظرية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين, وبعدها ظهرت نظرية السمات التي تناولت مفهوم القيادة و ركزت هذه النظرية على السمات الأساسية للقائد مثل الخصائص الجسدية و الشخصية و المهارات و القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد في المنظمة , ثم النظرية الموقفية التي تناولت هذا المفهوم, و تعد تطوراً جديداً في النظرة إلى القيادة والقائد حيث ركزت على فكرة الارتباط بين الموقف والقائد , أي أن العوامل المرتبطة بالبيئة أو المواقف البيئية هي التي تحدد نوعية القائد, كما تشدد هذه النظرية على أن القادة سيختارون أفضل أسلوب للقيادة الذي يعتمد

¹ عماد علي المهيرات, أثر التمكين على فاعلية المنظمة, دار جليس الزمان للنشر والتوزيع, 2010, ص22.

²HakanErkutlua andJamelChafraab, ((Empowering leadership and organizational jobembeddedness: the moderating roles of task interdependence and organizational politics)),<<4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and BusinessManagement>>,Bilkent University, Ankara, , Turkey,2015.

³ نفس المرجع, ص ص 22-23.

⁴ كرمية توفيق, مرجع سبق ذكره, ص 79.

⁵ نفس المرجع, ص79.

على الموقف و المجموعة التي ستتأثر به. وفي سنة 2002 طرح (Marion and Uhl-Bien,) طرح ثلاث أشكال للقيادة و هي القيادة الإدارية, القيادة التكوينية و القيادة بالتمكين.¹

و قد عرف (Marion and Uhl-Bien,) القيادة بالتمكين : هي القيادة التي تعمل على تحقيق التوازن الأمثل بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة.

و عرفها Ahearne et al على أنها : سلوكيات القائد و التي تساهم في تعزيز معنى العمل و أهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات و دعم الاستقلالية ,إظهار الثقة في أداء الموظف.²

في حين عرفها Humborstad et al: بأنها نمط للقيادة يهدف إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة بمعنى آخر قدرتهم على قيادة أنفسهم.³

القيادة التمكينية: القيادة التي تبني وتمكن الظروف التي تكون فيها الأنظمة التكوينية المعقدة قادرة على القيام بها بمعالجة وحل المشكلات الابداعية و القدرة على التكيف و على التعلم على النحو الأمثل.⁴

القيادة بالتمكين: هي استراتيجية تجعل المديرين يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات عالية و رضا عالي اتجاه منظماتهم و وظائفهم , وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل و التصرف والتفكير باستقلالية ,يعني بدل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة و تعزيز من سمات القائد الإداري و يصبح مؤثر أكثر في نفوس عامليه.⁵

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أن **القيادة بالتمكين** : هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما) فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصالحية للمرؤوسين والثقة به في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

ومن خلال ما سبق فإن القيادة التمكينية تتسم بما يلي:

¹وليد عباس جبر الدعيمي, دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية: دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة, **مجلة الإدارة و الاقتصاد**, المجلد 8, العدد 30, جامعة الكوفة, العراق, 2019.

²عبد العزيز علي مرزوق و آخرون, أثر القيادة التكوينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة حول المنظمة : دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ, **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**, العدد 03, 2018, ص 220.

³نفس المرجع, ص 220.

⁴وليد عباس جبر الدعيمي, مرجع سبق ذكره.

⁵علي مكيد و فاطمة بالقرع, مرجع سبق ذكره, ص30.

- منح الموظف الكفاءة حرة التصرف والصلاحيات والاستقلالية في تنفيذ أعماله؛
- منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة؛
- إقامة علاقات من الثقة المتبادلة والشراكة في المصالح بين القائد والموظف؛
- تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية وعلى التعلم والتطوير الذاتي؛
- دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.

الفرع الثاني: متطلبات القيادة بالتمكين

اقترح Davis عشرة طرق يمكن للمدير والقائد إتباعها لتحقيق متطلبات التمكين، وهي :

أولاً/ التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح القائد للموظف دوره في العمل وموقعه من المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية مما يزيد من تحمله للمسؤولية؛¹

ثانياً/ التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين بدون توفير الصلاحيات المناسبة، فالموظفون يظهرون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم قدر كاف من الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محدداً وواضحاً بدقة؛

ثالثاً/ التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير المناسبة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. هذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصداقية والموضوعية... الخ، وأن تكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير سلوك الموظف، على أن يكون بالإمكان فعلاً تحقيقها؛²

رابعاً/ التمكين من خلال التدريب والتطوير: حيث يعتبر التدريب عنصراً أساسياً لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى وتحرص المنظمة بشدة على تطوير مهارات موظفيها، وبالأخص تحفيز وإظهار وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم؛

خامساً/ التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: فالموظفون بحاجة إلى المعرفة لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون قاصرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. أي أن مشاركة المعلومات وتوفيرها يعد مطلباً أساسياً لنجاح التمكين و أداء العاملين؛

¹ فوززية برسولي و نعرونة بوبكر، القيادة التمكينية ودورها في السلوك الإبداعي لدى العاملين. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05، 2019، ص 454.

² نفس المرجع، ص 455.

سادسا/التمكين من خلال التغذية الرجعية: تعتبر التغذية الرجعية عن أداء الموظف عنصرا مهما في التمكين، فإذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح في ذلك، يجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه للقيام بتقويمها ومراجعتها. وهنا يجب التأكيد والحرص على الاتصال الثنائي بين الطرفين (القائد والعامل) ؛

سابع/التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف لأن يشعر باحترام وتقدير الذات، والقائد هنا له دور مهم في ذلك من خلال إظهار تقديره وحرصه واحترامه للموظف، مما يساعد على تعزيز إدراك الموظف لذاته وقدرته على أداء العمل بأقصى جهد ممكن.¹

ثامنا/التمكين من خلال الاحترام: فالموظفون يرغبون دائما في أن يعاملوا بتقدير واحترام وكرامة قبل كل شيء، فالاحترام هنا يساعد في تعزيز وتقدير الذات وبالتالي الرغبة في إظهار أداء إبداعي ومتميز.

تاسعا/التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير في موظفه فإن ذلك سيؤدي أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدال من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها؛

عاشرا/ التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا أو غالبا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح. فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فسوف يُمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك سيؤدي إلى النجاح والتميز. وعلى الرغم من صعوبة إيجاد بيئة تتقبل المخاطرة، إلا أنه يجب في بعض الأحيان تقبل هذه الفكرة لأن هو ببساطة قد تكون المخاطرة ضرورية لتنمية أداء العاملين.²

الفرع الثالث: أبعاد القيادة بالتمكين

حدد (Uhl-Bien et al) الأبعاد الرئيسية لقياس القيادة التمكينية في المنظمات , فهي أبعاد تتضمن عدد من

الأسئلة التي وضفت على شكل مقياس لقياس الأبعاد الفرعية , وهذه الأبعاد هي :

أولا/ البعد التكيفي **Adaptability** :

يعتمد نجاح المنظمات على كيفية تحقيق التكيف الداخلي لها في ظل بيئات ديناميكية , ومن أجل تحقيق هذا التكيف و البقاء يجب أن تدرك قادة المنظمات دائما التغيرات المتسارعة في البيئات التي يعملون فيها , ففي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام من قبل منظمات الأعمال بقضية التكيف للتعرف على المتطلبات المختلفة في البيئات التنافسية و كيفية تحقيق الاستجابة لها في ظل ظهور العولمة والتجارة الدولية والتكنولوجية المتسارعة , بالإضافة إلى تغيير القيم الأخلاقية للأعمال و المطالب الملحة لأصحاب المصلحة و التنوع الأكبر في مكان العمل ,فهي باتت تمثل تحديا تواجه قادة المنظمات في الوقت الحاضر , وخاصة في ظل اشتداد المنافسة و سرعة التغيرات التكنولوجية فتحتمل المنظمات لتكيف أنفسها , ليس فقط على مستوى انتاج المنتجات و الخدمات الجديدة , بل تغيير طبيعة الإدارة عن طريق تكيف الهياكل التنظيمية و العمليات والممارسات لإنشاء مصدر قيمة للميزة التنافسية .

¹ نفس المرجع , ص 455.

² نفس المرجع , ص 456.

فهي عملية مهمة للمنظمات لأن قدرة هذه المنظمات على تحقيق هذا التكيف يمكن أن يحدد من نجاحها أو فشلها، من خلال اعتمادها مدخل تقليل اعتماد هذ المنظمات على بعضها الآخر ،فقد تمارس المنظمات نفوذًا للسلطة على المنظمات الأخرى في بيئة مهامها ، أي إن قدرة المنظمات على ممارسة النفوذ على الآخرين تمنح تلك المنظمات القوة المحتملة لتحقيق النجاح والقوة.¹

ثانيا/ البعد الابتكاري Creativity :

تواجه المنظمات تحديات كبيرة في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، ومن هذه التحديات هي قضية الابتكار التي بات يمثل مصدر قلق لمعظم هذه المنظمات ،لذلك تزايد اهتمام الكتاب والباحثين في دراسة القيادة و عمليات الابتكار . وبنفس الاتجاه أكد **Peter Cook** بأن قضية الابتكار هي من أهم التحديات التي يواجهها القادة في القرن الحادي والعشرين و كيفية الاستفادة من الامكانيات الفردية التي ينتج عنها أفكار ابتكارية مؤسسية متميزة ، أي يجب على المنظمات أن تعتمد على السياسة الابتكارية الجذابة لجذب المواهب الابتكارية و تطويرها وتعزيزها و المحافظة عليها لتحقيق القدرة على التنافس، ومن أهم أساليب القيادة الابتكارية هي مبدأ التشاركية و رؤية القائد للابتكار والقدرة على تطوير مجموعة فعالة من الأفراد؛

ويقترح **Cook** أن على القادة أن ينقلوا بفعالية رؤية تفضي إلى الابتكار من خلال قنوات الاتصال الرسمية و الغير رسمية داخل المنظمة ، من خلال الاعتراف بدور القادة في تشجيع هذا الابتكار ، ومن خلال تصميم المنظمة القائم على تعزيز البيئة التي توفر جو الابداع و الازدهار و احترام ثراء الأفكار و قيمتها و تسخيرها للعمل في المنظمة ، فهي تسعى لتغيير القيم الشخصية لاتباعهم و حثهم على تحسين مستويات العمل من خلال تمكينهم لتحقيق أكبر قدرا ممكن من الابتكار للمنظمة.²

ثالثا/ البعد التعليمي Learning :

التعلم هو عملية يمكن المنظمات من الاحتفاظ بالقدرة التنافسية و الانتاجية و الابتكارية و تحسينها في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد، وتزداد الحاجة إلى التعلم بسبب أن معظم المنظمات ما تزال تفتقر إلى المهارات و الموارد اللازمة للاقتان مع الاضطرابات الناجمة عن الأحداث المناخية القاسية.

تغير في مستويات الادراك أو تغيرا في السلوك و المعتقدات الإدراكية أو الاجراءات السلوكية ، ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم في الحصول على الميزة التنافسية و ذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات استراتيجية و ربط العوامل الداخلية والخارجية و معالجة المعلومات وتطوير المؤهلات و حفظ المعرفة و المشاركة فيها³؛

فيعد عملية توليد و تطبيق معارف جديدة لتحديث السلوك التنظيمي باستمرار من خلال التفاعل بين الأفراد و المنظمة ، أي هو عملية تصاعديّة دائرية لتوليد المعرفة و نشر المعرفة و تطبيق المعرفة ، فهو أحد الظواهر الاجتماعية للتعلم الجماعي و

¹وليد عباس جبر الدعيمي، مرجع سبق ذكره، ص73.

²نفس المرجع ، ص 74.

³نفس المرجع، نفس الصفحة.

الممارسة الجماعية التي يشارك فيها جميع أفراد المنظمة من خلال رؤية مشتركة قائمة على توفير الموارد اللازمة ، وتفويض الصلاحيات من أجل التعلم ، فهذه الممارسات تتطلب من القادة خلق بيئة يزدهر فيها جميع أعضاء المنظمة كمتعلمين و مدرسين و قادة لزيادة ما يختارونه و يفعلونه و لديهم القدرة على التطوير المستدام.¹

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين وآليات تقييمه وتحسينه

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك أن أداء العاملين يعتبر حر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيعتها وتحقيق الاستمرار لها، فيستخدم أرباب العمل أو الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع من المهارات في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسئولياتهم وكذا بالنسبة للهيئة الإدارية هي أيضا تلجأ إلى هذه الوسيلة.

و سوف نتناول في هذا المطلب ماهية أداء العاملين و كذا تقييم الأداء للعاملين، ثم مدى فعالية القيادة التمكينية في أداء العاملين في المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية أداء العاملين

تمكنا في هذا الفرع من جمع عدة تعاريف فيما يخص ماهية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

أولا/تعريف أداء العاملين:

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

(1) **أولا: تعريف رواية حسن:** عرف الأداء على أن درة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث في قاس على أساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلباته وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة؛²

(2) يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة؛³

(3) كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية؛¹

¹ نفس المرجع، ص 75.
² كيدر عمار، ((تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية))، >> مذكرة مكملة لنيل الماجستير ، تخصص : إدارة أعمال، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير<<، جامعة البويرة، 2015، ص59.
³ نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص14.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظام الإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة².

ثانيا/ العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية أداء العاملين، لأنه مجال واسع متشعب بالأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يغري بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- 1) غياب الأهداف المحددة : المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك؛
- 2) عدم المشاركة في الإدارة :انعدام مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين؛³
- 3) مشكلات الرضا الوظيفي :انعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء؛
- 4) التسبب الإداري :يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل؛⁴
- 5) اختلاف مستويات الإدارة :من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها.⁵

ثالثا/ أهداف ومحددات أداء العاملين:

بما أن أداء العاملين هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تحقق الأهداف المسطرة والتي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء.

1) أهداف أداء العاملين

لأداء العاملين عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

¹كبير عمار، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

²نظيمي شحادة وآخرون، مرجع سبق ذكره. ص 15.

³قرماش وهيبية،((علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية))،>>مذكرة مكملة لنيل الدكتوراه، تخصص : إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3<<، الجزائر، 2015، ص90.

⁴روان عفاف،((أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين))،>>مذكرة مكملة لنيل الماستر ،تخصص : مراقبة تسيير ،كلية الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير<<، جامعة المسيلة ، 2015، ص46.

⁵نفس المرجع. ص 47.

- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد.
- القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها.
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب.
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل¹.

2) محددات أداء العاملين:

- إن أداء العاملين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في :
- الجهد: يشير إلى النتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأدائه عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه؛
 - القرارات: فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.
 - إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور
- الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك " حيث أن الدافعية هي: قوى تنشيط وتوجيه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد²."

الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين

نتطرق من خلال هذا الفرع إلى :

أولاً/ مفهوم تقييم الأداء :

- 1) إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛
- 2) كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به؛
- 3) ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات أكبر، أو ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر³؛

¹ قديري عائشة، ((العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين))، >>مذكرة مكملة لنيل الماستر، تخصص: مراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير<<، جامعة المسيلة، 2015، ص 25.

² نفس المرجع، ص 26.

³نظمي شحادة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 75.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس :

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى
- أن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفتها الحالية" أي في الوقت الحاضر "من ناحية وعلى احكم على مدى نجاح وتربيته في المستقبل من ناحية أخرى؛

4) معنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة¹.

ثانيا/ طرق تقييم أداء العاملين:

توجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق، حيث من الممكن تحديد طرائق تقييم الأداء إلى مجموعتين المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة والمجموعة الثانية الطرائق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرائق التقليدية.

1) طرائق التقييم التقليدية:

تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديده الأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن هذه الطرائق؛

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقدم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى الأسوأ أداء. إذ أن كل الأفراد العامل ينفي القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقا لهذا الترتيب لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ويأتي قدر ماهي درجة الأفضلية، كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة وتأثيرات شخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين²؛

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** ويقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين يخضعوا هم أيضا للتقييم في مجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول(أ) مع الفرد الثاني(ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول(أ) مع كل من(ب)و(د)و(هـ) لمعرفة أحم أفضل، لذلك فإن استخدام "هذه الطريقة الخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط؛

- **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء الغير مرضي والأداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم

¹ أنس عبدالباست عباس، إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،الأردن، 2011، ص25.

² سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية. ط 3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص ص 248 – 249.

يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا . حيث يوضع كل فرد وفق الدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي¹.

(2) طرائق تقييم الأداء الحديثة :

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي :

- مقياس التدرج على أساليب السلوكي؛
- مقياس الملاحظات السلوكية؛
- مركز التقييم²؛
- الإدارة بالأهداف.

طريقة الإدارة بالأهداف :إن الطرق السابقة لتقييم الكفاءة تعتمد على الإدارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير القياس وعن الحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشرك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم كفاءة الأداء ومعايره في الماضي والمستقبل.³

ثالثا/ عناصر تقييم أداء العاملين :

يقصد بالعناصر لتقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء ومنها؛

(1) المشرف المباشر: الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته و سلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في الأداء، المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس أو ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية و المحاباة⁴؛

(2) تقييمات الأفراد: ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس

المباشر وتم العملية بأسلوب سري، يتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال وهي؛

-طريقة الترتيب :وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ؛

-طريقة التقديرات : وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير⁵؛

-طريقة التشريعات :حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين

بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصة، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسر العلاقات

¹نفس المرجع. ص 250.

²نظمي شحادة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 78- 79.

³أنس عبدالباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 281.

⁴أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. ط2،الدارالجامعية، مصر، 2011،ص ص 164 – 165.

⁵IpsitaMohapatra, Bijaya Kumar Sundaray , IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE, **International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER)**, Volume 01, PM&IR Department, Utkal University , March 2018 .

الاجتماعية داخل العمل، و يمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية و بغرض تحديد الاستعدادات القيادية و الإدارية المحتملة لدى قادة و مديري المستقبل¹؛

(3) من الصعب تحديد و وضع معايير محددة حول فترة وقت التقييم لأداء الأفراد العاملين و لكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد و بصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين، حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم²؛ أما وجهة نظر الأفراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقسيمات دورية هدفها تعديل الأداء وزيادة فعايته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور أو الترقيات، كما وانه من الضروري أن تكون هناك إلى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين³؛

(4) إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية ، و أهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تمهمم و التي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا و هذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم⁴؛

(5) المقيمون الخارجيون : يمكن أن يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المنظمة " خبراء" يجري استدعائهم للقيام بتقييم إمكانية شخص لغرض ترقيته في منظمة معينة، ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة⁵.

الفرع الثالث: تحسين أداء العاملين.

نتطرق من خلال هذا الفرع إلى :

أولاً/ مفهوم تحسين أداء العاملين

(1) يعرف تحسين الأداء بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي و التي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء الفعلي و التي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، و من ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء⁶؛

(2) هي عملية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، و ذلك لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكونوا مانحن عليه الآن⁷؛

¹ نفس المرجع. ص 168.

² نفس المرجع. ص 170.

³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

⁴ إبراهيم عبد الهادي الأسطل، ((دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي))، >> مذكرة مكملة لنيل

الماجستير، تخصص: إدارة الدولة و الحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا>>، جامعة غزة، فلسطين، 2016، ص 79.

⁵ نظمي شحادة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁶ قديري عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁷ إبراهيم عبد الهادي الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص 82.

3) هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى، و يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية " الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا و التكلفة " لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، و يطلق على هذا المنهج المتكامل، إدارة التحسين الشامل¹.

ثانيا/ أهمية وأهداف تحسين الأداء :

1) أهمية تحسين الأداء:

تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية :

- تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز و زيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛
- تقوم عمليات تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأرباح تستثمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير الخدمات؛
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء؛
- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل؛
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد².

2) أهداف تحسين الأداء:

تكمن أهداف تحسين الأداء في تحقيق الآتي :

- تخطيط آراء العامل؛
- وضع الأهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية؛
- وضع توقعات الأداء؛
- قياس الأداء الحقيقي للموظف مقابل الأداء المرغوب؛
- توفير الأسس لتميز أداء العامل؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- توجيه و تبادل الاستشارة فيما يتعلق بتحسين الأداء؛
- تنمية المهارات و القدرات الذهنية للأفراد³.

¹قرماش و هيبه، ص 99.

²قديري عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³نفس المرجع، ص 33.

ثالثاً/فوائد وإجراءات تحسين الأداء :

1) فوائد تحسين الأداء :

تتمثل الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة عناصر من أهمها :

- التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى؛
- استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهل؛
- يعمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم؛
- تطوير أداء العاملين يساعدك على اختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم؛
- يعمل تحسين الأداء على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات و التطوير في مجال عملها من خلال تطوير و تحديث كفاءة موظفيها؛

-تحسين الأداء بالعمل على تقليل التكلفة و النفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى و الأفضل في العمل؛

-تحسين الأداء بالعمل على توفير الوقت المهذور والمبدول في نشاطات غير إنتاجية¹.

2) إجراءات تحسين الأداء :

إن واحد من أهم الأهداف العملية لتحقيق الأداء هي تحسينه من خلال إتباع الإجراءات التالية؛

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء والتقليل من الصراعات بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض أداءه؛
- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء؛
- الاتصال المباشر: إن الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين ذو أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة².

المطلب الثالث: فعالية القيادة بالتمكين على أداء العاملين

إن القيادة التمكينية تعتبر من أهم عوامل تنمية وتطوير أداء العاملين، فقد أكدت الدراسات على أن وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع سيؤدي إلى الفشل، و وجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع و ناجح سيؤدي إلى الفشل.

¹ إبراهيم عبد الهادي الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² قديري عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

علما أيضا بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة، لذا فالمطلوب هو "قيادة تمكينية" تؤدي إلى تحقيق معادلة "التمكين من أجل النجاح".¹

الفرع الأول: النظريات المفسرة لسلوك القيادة بالتمكين اتجاه العاملين

عرفت سنة 1980 ظهور عدة نماذج هامة اهتم الباحثون فيها بالقيادة التحويلية التي تقتضي في الأساس تحول المنظمات عن تلك الممارسات التقليدية و ذلك من أجل بقائها في المنافسة، و كنتيجة لذلك ظهرت عدة نظريات قيادية حديثة تستخدم النظرية التحفيزية كإطار للعمل وتحاول توضيح قدرة القائد على تحقيق الالتزام و الوفاء من مرؤوسيههم و كذا تحقيق سلوكيات داعمة، فالقيادة التحويلية تتضمن تأثير القائد على المرؤوس قصد تمكينه من المشاركة في عملية تحول منظماتهم، و هذه النظريات مناسبة للهياكل التنظيمية الحديثة أين يكون الموظف و ليس فقط القائد مُلزِمين بتحقيق أهداف المنظمة، حيث لم يعد للرؤساء اليوم وقت لمراقبة سلوكيات الأفراد وإيجاد حلول لمشكلاتهم، فكل موظف يجب أن يكون مسؤولاً عن عمله و عن النتائج المترتبة عنه.²

وفي هذا المجال هناك ثلاث نظريات حديثة بحثت في طبيعة القيادة التمكينية وقدمت دراسات تطبيقية في هذا المجال، وهي:

أولاً: نظرية Konzes & Posner للسلوكيات القيادية

وصف كل من Konzes & Posner القيادة على أنها علاقة متبادلة بين من اختاروا القيادة وبين أولئك الذين قرروا الانقياد والتبعية، ومن خلال دراستهم التي فاقت عيناتها 1300 مفردة قاما باستقراء خمس سلوكيات يمارسها القادة للتأثير على الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية، وهذه السلوكيات هي:

- 1- التحدي لأي عملية تنطوي على المخاطرة كونها عملية ذات منحى مبدع ومبتكر؛
- 2- إلهام الرؤية المشتركة؛
- 3- تمكين الآخرين من أجل بناء فريق عمل وكذا بناء علاقة أساسها الثقة؛
- 4- نمذجة الطريق من خلال وضع نماذج لمعايير عالية؛
- 5- التشجيع من خلال الدعم، الرعاية والاعتراف والاحتفاء بالإنجازات؛

و بالنسبة للباحثين فالمدراء الذين يطبقون هذه السلوكيات الخمسة هم أكثر تأثيراً على الأفراد لتحقيق أهداف إيجابية للمنظمة.³

¹Po Hao, Wei He and Li-Rong Long, Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 25 ,2018.

² فوززية برسولي و نعرورة بوبكر، ص 437.

³Robert P. Vecchio a, Joseph E, Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. **magazineelsevier** , a University of Notre Dame, United States, 2010.

ثانيا: تصور Hai سنة 1994 لسلوكيات القائد التمكينية

قام الباحث Hai بتوسيع دائرة دراساته التجريبية حول نموذج لعملية التمكين ، بوصفها عملية تحفيزية بدلا من كونها مفهوما علائقيا، ففي المفهوم العلائقي القائد يتشارك القوة مع موظفيه عن طريق التفويض، حيث يعد التفويض مكونا أساسيا في التمكين، و القائد الذي لا يفوض لموظفيه الصلاحيات لا يمكن أبدا تمكينهم¹ كما ناقش الباحث أن الحاجة لتمكين المرؤوسين تصبح مهمة عندما يشعر الموظف بالضعف، أي عدم التأثير على مجريات الأحداث بالمنظمة، وهنا يأتي دور القائد في تحديد الظروف (مناخ المنظمة) الذي يساهم فيكون الشعور بالضعف لدى الموظف، وهذه الظروف يمكن أن تشمل: التغيير التنظيمي، ضعف الاتصالات، النظام الشبكي المعقد، الرقابة الشديدة، ضعف نظام الحوافر، عدم وضوح الدور، مشاركة محدودة في اتخاذ القرار، فرص التقدم المحدودة والاتصال المحدود مع المستويات الإدارية الدنيا² أما التمكين فيشعر الموظفون بأن منتصف دائرة التنظيم وليس الهامش أو المحور، ولدعم عملية التمكين حُددت أربع ممارسات قيادية يمكن اعتبارها تمكينية؛

1- التعبير عن الثقة في المرؤوسين ذوي الأداء العالي؛

2- تعزيز فرص المشاركة في عملية صناعة القرار؛

3- منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية؛

4- وضع أهداف ملهمة وذات معنى³.

الفرع الثاني: سلوكيات و متطلبات القيادة بالتمكين للتأثير على أداء العاملين.

أولا: مقياس سلوكيات القيادة التمكينية اتجاه العاملين :

اعتمد أغلب الباحثين والدارسين على مقياس للقيادة التمكينية يتكون من:

1- تقاسم السلطة: هو واحد من الافتراضات الأساسية لتمكين الموظف لدى ينبغي تنسيق الأهداف في مختلف المجالات ،

وذلك بتقاسم المعلومات ذات الصلة بالعمل وابلغ الموظفين حول كيفية تناسب وظائفهم ضمن السياق التنظيمي؛

2- التعبير عن الثقة في أداء المرؤوسين : وهذا النوع من السلوكيات يشمل العنصرين التاليين:

- ليكون القائد مُمكنًا يجب أن يُظهر الثقة لمرؤوسيه؛

- يجب أن يعتقد القائد يقينا أن المرؤوسين يمكنهم أن يحققوا ما هو متوقع منهم؛

وهكذا فالتعبير عن ثقة القائد في أداء المرؤوسين هو نوع من سلوكيات القائد التمكينية، ويمكن تعريفه على أنه تعزيز و اظهار

القائد للثقة في قدرة مرؤوسيه على تحقيق الأداء العالي ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم⁴؛

¹ Pad.

² نفس المرجع. ص 439.

³ نفس المرجع. ص 440.

⁴ عبد الرحمان مصطفى الملا، تأثير القيادة بالتمكين و قدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي : بحث تطبيقي في جامعة واسط، مجلة الاقتصاد والادارة. العراق. 2019.

3-التشجيع على المشاركة في صنع القرار: وقد حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آراءهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة من ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا خلق الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة؛

4-منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية: أكدت بعض الدراسات أنه لإخضاع الأفراد لتجربة التمكين يجب أن يكونوا أحرار من القيود البيروقراطية ويشمل هذا: تبسيط القواعد التنظيمية، تقليل الإجراءات الإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف، كما يشمل أيضاً تحرير الأفراد من حالة الشعور بالضعف وقلة التأثير حتى يتمكنوا من إبداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الأهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة؛¹

5- تحسيس القائد بأهمية ومعنى العمل: وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال:

- الإلهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها؛
- ربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية.

ثانياً: متطلبات تمكين القادة على أداء العاملين

إن التحول نحو بيئة التمكين ليس سهلاً بالنسبة للكثير من المديرين بسبب خوفهم من فقدان الرقابة، أو التنازل عن جزء من السلطة، ونقص الثقة بموظفيهم حيث تم تطوير إطار عمل لتمكين القادة يشمل:

- 1-القيم المشتركة: يقصد بها القائد الممكن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبراتهم ويكافئ إنجازاتهم²؛
- 2-الاستراتيجية: يقصد بها قدرة القائد الممكن على خلق رؤية ملهمة ومشاركة القوة بشكل مناسب؛
- 3-النمط: هي مجموعة من الخصائص التي يتصف بها سلوك القائد الممكن كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام بين العاملين؛

4-المهارات: وتشمل المهارات التي يجب على القائد الممكن امتلاكها كمهارات التخطيط والاتصال والتفاعل.³

الفرع الثالث: تأثير القيادة التمكينية على أداء العاملين

تسعى الدول جاهدة إلى تطوير المصادر البشرية وتعزيزها بوصفها الثروة الحقيقية للحضارة والركيزة الأساسية للتقدم، ومن ضمن الجهود التي تبذلها الدول لتطوير المصادر البشرية هي الرقيب التعليم والاهتمام بشؤون التدريب، وتنمية المهارات والقدرات الفردية لتوفير طاقات بشرية منتجة ومفيدة للمجتمع. ولأن العنصر البشري هو الأساس في العملية الإنتاجية، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى قاصرة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها، فإذا كان العنصر

¹عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سبق ذكره، 220.

²عبد الرحمان مصطفى الملا، مرجع سبق ذكره.

³فوززية برسولي و نعرورة بوبكر، ص 442.

البشري بهذه الأهمية، أليس من العدل والإنصاف أن يكون الفرد راضيا في عمله، سيما وأنه يمضي معظم وقته في هذا العمل، وكثير من حاجات هي سعى لتحقيقها من خلال عمله¹.

يمكننا تقديم تحليل خاص للعملية من خلال التأكيد على أن سلوكيات القائد التمكينية تنمي السلوك لدى العاملين، وتعد من أهم تحديات العمل الوظيفي والإداري في بيئة الأعمال المعاصرة. فالتدريب اليوم بصفة خاصة وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة يجب أن لا يكون مجرد تقليد أو ممارسات مفرغة بعيدة عن الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما يجب أن لا تكون هدفا بحد ذاته، فالأصل هو أن القيادة عبارة عن وسيلة من أجل ضمان الوصول الفعال لتحقيق متطلبات التمكين من أجل النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة، فالقادة المدعمين والمشاركين يسعون دوما إلى زيادة التوقعات الإيجابية بالنسبة للموظفين، عن طريق خلق معايير التميز وتشجيع المبادرات الجماعية و الفردية مهما كانت، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء العاملين فينمو ويزدهر، والعكس تماما فإن القادة ذوي الأنماط الموجهة وغير المشاركة يسعون دوما إلى تركيز سلطات اتخاذ القرار بأيديهم، ولا يميلون إلى تفويض الصلاحيات، ولا يشاركون الموظفين في المعلومات وبالتالي فهم يعارضون فكرة التمكين من أصلها، الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء الموظفين، حيث يصبحون أكثر ميال للتنميط والجمود والروتين².

فالقائد التمكيني يتميز بسعيه الدائم لإتباع الأساليب التي تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار الجديدة الابتكارية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأداء الفردي والجماعي للعاملين. وتشير الدراسات وتؤكد على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تمكيني لديهم قدرة كبيرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام مما يعزز الفعالية الذاتية وينمي أداء العاملين بالمؤسسة³.

و في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمتنعون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم و التزاماتهم لكي يؤدي دورهم بفعالية في منظمة تمكينية⁴.

¹ كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² محمد مقداد سالم و عدي غانم الكواز، قيادة التمكين لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية و أقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 20، العدد 65، 2014، ص ص 206 - 211.

³ فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره، ص 457.

⁴ نفس المرجع، ص 437.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقدم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالقيادة بالتمكين و أداء العاملين، فالمتبع لموضوع الدراسة يلحظ وجود عديد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وسنذكر البعض منها في هذا المبحث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1.دراسة صبيحة قاسم هاشم وعلي رازق جواد العبايدي (2010) بعنوان: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة"

مقال من مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد العراق، هدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، وقد تم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، فتكونت العينة من 36 فردا وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقا لطريقة ألفا-كرونباخ- حيث بلغ 0.93 وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج SPSS وتمثلت نتيجة البحث في اتفاق جميع أعضاء العينة على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة. ومن نتائج البحث:

- الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة؛

- تساعد الثقة التنظيمية على تحسني فعالية إدارة المنظمة وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الاستراتيجي.

2.دراسة ماجد إبراهيم شاهين (2010) بعنوان: مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات وأثره على

الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم توزيع استبانة على عينة طبقية مركبة تكونت من 179 فرد، تم تحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS إضافة إلى مجموعة من الأدوات الإحصائية ، ومن نتائج الدراسة:

- وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية ؛

- مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفع في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر؛

- عدم توفر متطلبات كل من الفعالية والعدالة في تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر.

3.دراسة رجم خالد (2010)بعنوان: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف خلال 2011"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين و دوره في تحسين أداء هذا الأخير وتم ذلك من خلال دراسة حالة بمؤسسة شي علي بسطيف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية تتكون من 40 فرد حيث تم التوصل إلى النتائج من خلال برنامج SPSS ،إضافة إلى الاستعانة بالمقابلات و جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة لتدعيم نتائج الدراسة ، و تمثلت نتائج الدراسة في :

- تسعى المؤسسة إلى رفع أداؤها، وهذا لا يتحقق إلا بتحسين ورفع أداء المورد البشري الذي يعتبر الدعامة الأساسية للأداء وهذا عبر إتباع تقنيات ووسائل حديثة في إدارته وأهمها نظام معلومات الموارد البشرية ؛
- إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة حيث يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين بالمؤسسة وبالتالي تحقق الرضا لدى الفرد مما ينعكس إيجابا على أداءه وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ؛
- إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء العاملين استنادا إلى المعلومات المخزنة الخاصة بكل عامل.

4.دراسة علي مكيد-بجامعة المدية- فاطنة بلقرع -جامعة الجلفة- بعنوان: القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال "مجلة الحقوق والعلوم الانسانية _دراسة اقتصادية_26(2) جامعة زيان عاشور بالجلفة "

- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الذي هو الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري , حيث تحول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر الى مايسمى بالمنظمة الممكنة حيث يكون تركيز المدير على العاملين لديه في المقام الأول , فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على امكان نجاح المنظمة . واهم نتائج الدراسة هي :
- تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح أهداف المنظمة ؛
 - تعزيز النمط القيادي بالتمكين وحث المسؤولين على اتباعه لما له من تأثير ايجابي في المنظمة , وعلى القادة إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم ليكونوا أقل عرضة لرفض التغيير والتمكين .

5.دراسة وليد عباس جبر الدعيمي(2019)بعنوان: دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية "دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة "

- تضمن البحث دراسة تحليلية قائمة على جمع وتحليل البيانات عن متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة التمكينية متغيرا مستقلا بأبعاده والتماسك الاستراتيجي بأبعاده ,تمثلت العينة القصدية للبحث لعدد من الأطباء والصيادلة في المستشفى المبحوثة (مستشفى الكفيل) البالغ عددهم 90 طبيب وصيدلاني , كما استخدم الباحث حزمة من الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات من خلال البرنامج (Smartpls) , اعتمد الباحث مقياس ليكارت الخماسي في تحديد فقرات المقياس .

حيث تمثلت نتائج الدراسة في :

- وجود تماسك كبير في إستراتيجية المستشفى المبحوثة و تم تعزيز هذا التماسك من خلال وجود قيادة المستشفى التمكينية القائمة على تحقيق الابتكار و التعلم للملاكات الطبية في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المستشفى المبحوثة .

المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة 'M. Kemal DEMİRCİ, Dumlupınar University, Turkey, Ali "ERBAğ, Eskişehir Osman Gazi University, Turkey . June 8-9 2010, Employee Empowerment and Its Effect on Organizational Performance" , 2nd International Symposium on Sustainable Development.

ان تمكين الموظف يستخدم كثيرا من قبل أكاديميين الأعمال والمديرين على الأنشطة التجارية, كما أنه يشير إلى الموظفين على أنهم أكثر استباقية واكتفاء ذاتي وذلك في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها, كما يتطلب اتخاذ القرار من المسؤول أن يكون لدى الموظفين مستوى المعرفة الإدارية والمعلومات عن المؤسسة، أهم النتائج هي :

-فرص تعلم المهارات الجديدة تمكن الموظفين من تفسير وإستخدام كل المعلومات ؛

-تقدم التعليم المستمر وتدريب الموظفين لتوسيع الأداء والمشاركة في إدارة المؤسسات.

2. دراسة (Fouzia Akram وRahat Bothari) 2011, بعنوان: دور تشارك المعرفة في أداء العاملين، مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل المحفزة: إطار مفاهيمي

هدفت هذه الدراسة إلى إثراء الإطار النظري لمتغيرات البحث الذي يدرس العلاقة بين تشارك المعرفة وأداء الأفراد من خلال توضيح الحوافز المؤثرة على تشارك المعرفة كما هدفت هذه الدراسة النظرية إلى التأسيس لدراسات مستقبلية تطبيقية لدراسة وإختبار إقتراحي هذه الدراسة والمتمثلة في:

- أن ترتبط الحوافز بعلاقة إيجابية بتقاسم المعرفة؛

-أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة إيجابية بأداء الأفراد.

3.دراسة (Blanchard Dewettinck & Gardeau Meyerson), جويلية 2012, العنوان: "تأثير

التمكين على أداء الموظفين", بحث مقدم في العلوم الاقتصادية والإدارية.

إن الغرض الرئيسي من هذه الورقة البحثية هو تحديد تأثير تنفيذ التمكين من خلال النظر في العوامل الثلاثة للتفويض, وتنفيذ المشاركة حيث أنها تعطي المكافأة وكذلك تحدد تصنيف الأولوية وأهمية تأثير كل عامل مع تحسين أداء الموظفين في المنظمة, طريقة البحث عينة وصفية وسببية مقارنة إحصائية على 226 شخصا, تستخدم في فترتين قبل وبعد تنفيذ التمكين مع الأدوات المستعملة, بواسطة طريقة ألفا-كرونباخ-0.98 وتم تأكيد 0.95 من أجل تحليل البيانات وطريقة اختبار ويلكوكسون, والتراجع المتعدد, وأدى ذلك إلى ظهور أن هناك فرق كبير بين معدل أداء الموظف قبل وبعد تنفيذ التمكين.

ومن نتائج البحث :

- يجب تنفيذ التمكين مع التركيز على العوامل, التفويض, الإدارة المشاركة,

-التشجيع ومنح المكافآت يؤدي إلى تحسين أداء الموظف.

4.دراسة (Abhishek Srivastava, Kathryn M. Bartol and Edwin A. Locke)"

(العنوان: "تمكين القيادة في فرق الإدارة: التأثيرات على تبادل المعرفة والفعالية والأداء"

أكاديمية مجلة الإدارة, مقالات, المجلد49, العدد6 , تم النشر على الانترنت:30نوفمبر2017

قمنا بمسح فرق الإدارة في 102 من الفنادق الفندقية في الولايات المتحدة لفحص الأدوار المتداخلة لمشاركة المعرفة وفعالية الفريق في العلاقة بين تمكين القيادة وأداء الفريق. تم قياس أداء الفريق من خلال مصدر قائم على السوق متخلف عن الوقت . أظهرت النتائج أن تمكين القيادة مرتبط بشكل إيجابي بمشاركة كل من المعرفة وفعالية الفريق ، والتي بدورها كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية السابقة بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراؤها نجد هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية في عدة جوانب، وسنلخصها في النقاط المذكورة في الجدول التالي.

الجدول رقم 1.1: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2010 إلى 2019، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، فلسطين ، تركيا، العراق ...	أجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية- الفرع الجهوي بورقلة-	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مقصودة أي موجهة إلى المديرين أو رؤساء الأقسام، باستثناء دراسة التي كانت العينة عشوائية.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي 44 عامل لدى المؤسسة محل الدراسة.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراستين باللغة العربية ودراسة باللغة الأجنبية.	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.	من حيث منهج الدراسة

<p>تنوعت الدراسات السابقة في قطاع: إنتاجي وخدمي.</p>	<p>استهدفت الدراسة قطاع الخدمات حيث كانت على مؤسسة ذات طابع خدمي وهي مؤسسة الصندوق الوطني.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات حيث ربطت القيادة بالتمكين واداء العاملين بمتغيرات متعددة منها: نظام معلومات الموارد البشرية، الأداء الوظيفي والولاء، الثقة التنظيمية، منظمات الاعمال،...</p>	<p>اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: القيادة بالتمكين(المشاركة في المعلومات)، وثانيا أداء العاملين (سرعة في الاداء، جودة الاداء، حجم الاداء ، دقة الاداء)،</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>-هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على القيادة بالتمكين من جهة وأخرى إلى واقع اداء العاملين.</p>	<p>تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير القيادة بالتمكين على اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات السابقة

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ✓ ضبط متغيرات الدراسة والمصطلحات المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة بالتمكين، والمتغير التابع (أداء العاملين)؛
- ✓ بناء خطة البحث وتحديد آخر ما توصلت إليه دراسات موضوع البحث؛
- ✓ الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ✓ ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبانة؛
- ✓ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول:

إن للقيادة بالتمكين دورا مهما في مواجهة التحديات و في إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات ، و لديها القرار و إمكانية تقديم الدعم و التحفيز و التشجيع، من أجل التغيير و التطوير و تبني برامج إدارية حديثة و معاصرة تكون لها أهمية في رفع الروح المعنوية للعاملين و تحقيق الرضا الوظيفي و شعورهم بالانتماء نتيجة إشراكهم في صنع القرار مما يساعد على نمو و استمرارية المنظمات المختلفة.

كما أن كثير من الدراسات اهتمت بإنتاجية الفرد داخل المنظمة، لكنها عجزت تفسير هذا الدور لوحده معزولا عن شخصية الفرد، فهو ليس بألة تنفذ أوامر مشغلها، بل هناك تفاعل مجموعة من العوامل تعطينا لمحة أو نظرة عن سلوك هذا الفرد في إطار العملية الإنتاجية، هذا السلوك هو أداء الفرد أو الموظف أو العامل داخل المنظمة و هو تابع لمجموعة من المتغيرات، فالقائد الجيد هو القائد الذي يستطيع أن يجد هذه التوليفة بين العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية و يمزج بينها بالقدر الذي يحقق فيه أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها و يفجر طاقاتهم الابداعية من أجل أن يقدموا أفضل ما لديهم.

إن تحلي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية التمكينية من شأنه إنجاح برامج المنظمة، ذلك أن العمال سيشعرون بأنهم عناصر هامة في نجاح المنظمة، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى جعل العمل أكثر متعة و حافزية و ذو معنى، كما أن ذلك يبني الثقة ويفعل الاتصالات والمشاركة بين العاملين .وهذا من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا ملائما للنجاح و تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة

الميدانية

للدراصة

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة-

تمهيد:

في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تم تناوله في الفصل الأول الذي تكلم على متغيرات الدراسة المتمثلين في القيادة بالتمكين و أداء العاملين ، وسنحاول في هذا الفصل معالجة القيادة بالتمكين و اثرها على اداء العاملين لدى عمال الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة- ، بحيث سنبين فيه أداة الدراسة ودقتها وثباتها، إجراءات ومحددات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، ثم اختبار الفرضيات وأخيرا تفسير النتائج وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى:

- المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

- المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشة نتائج الدراسة .

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

سيتم في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، وكذا تحديد الإطار المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الجمع والتحليل المستخدمة من أجل الوصول للنتائج.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (spss27) النسخة من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

1. منهج الدراسة:

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسباب وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم الوصول إليها وتحليلها وتفسيرها وقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

- المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين".

2 . مصادر جمع البيانات:

باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث و الدراسات السابقة.

- المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض، و وزعت على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة - ، وسيتم تقديمها كما يلي:

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

-نشأة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية :

الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية هو هيئة أسست بموجب المرسوم رقم 83-16 المؤرخ في 12 رمضان 1403 الموافق 02 جويلية 1983. و الملحق رقم (10) يوضح ذلك .

يقع المقر الرئيسي للصندوق في الجزائر العاصمة وله عدة مديريات جهوية عبر ولايات الوطن، حيث ركزت دراستنا على المديرية الجهوية بورقلة و التي تغطي ولايات الجنوب التالية: ورقلة، الوادي، غرداية، اليزي، تمنراست.¹

- تعريف المؤسسة محل الدراسة :

الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية هو مؤسسة جهوية ذات طابع صناعي وتجاري أسست بموجب القانون، حيث انه يخضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تقع مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية في حي النصر المدينة الجديدة "ورقلة"، عنوانها البريدي صندوق 286 حي النصر ويقدر رأس مالها 100.000.000.000 دينار جزائري، يحيط المؤسسة (مؤسسة الديوان الترقية التسيير العقاري ومؤسسة عادل ومؤسسة الوطنية للترقية العقارية). يقدم الصندوق الخدمات التالية:

- مساعدة العمال الأجراء في الحصول على سكن من خلال منحهم إعانات؛

- منحهم السكنات من خلال برامج الانجاز التي يشرف عليها الصندوق.²

-مهام الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية :

يسهر الصندوق لمعادلة الخدمات الاجتماعية على تطبيق مهامه وتمثل في:

- العمل على ترقية السكنات في إطار اجتماعي لصالح العمال الأجراء .

-العمل على مساعدة العمال في الحصول على مساكن.³

أ-مجتمع وعينة الدراسة

-مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع عمال المؤسسة محل الدراسة بمختلف أصنافهم ، والتي توظف حوالي 68عامل، تم توزيع إستمارات الاستبيان على العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، حيث قمنا بتوزيع 40 نسخة من الاستبيان فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 25 نسخة، والاستبيانات القابلة للتحليل 20 نسخة.

¹ السيد سليم داسه. رئيس مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة FNPOS ورقلة، بتاريخ 09\03\2020، مقابلة شخصية .

² نفس المرجع السابق، مقابلة شخصية

³ نفس المرجع السابق، مقابلة شخصية

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة-

-عينة الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على عيتين وهما العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداة القياس (الاستبيان) أما العينة النهائية فتم اعتمادها لجمع البيانات, فيما يخص العينة النهائية فهي تتكون العينة من 20 عامل بين الذكور والإناث بمختلف أعمارهم وأقدميتهم في العمل ونوع الوظيفة الذين ينتمون إليه وهم يتوزعون كالتالي:

-الجدول رقم (02-1) يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

اسم المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية ورقلة	40	25	15	05	20
المجموع	40	25	15	05	20
النسبة المئوية	%100	%62.5	%37.5	%12.5	%50

المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل هذا الجدول كيفية توزيع عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة هي 40 استبيان والذي يمثل لنا 100% وتمكنا من استرجاع 25 استبيان أي ما يمثل بنسبة 62.5%, أما الاستبيانات الغير مسترجعة فهي 15 استبيان أي بنسبة 37.5%, والمرفوضة 05 استبيانات بنسبة 12.5%, والاستبيانات المعتمدة هي 20 استبيان أي بنسبة 50%.

ب- خصائص عينة الدراسة :

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات يمكن توضيحها فيما يلي :

1. متغير الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (02 - 2) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

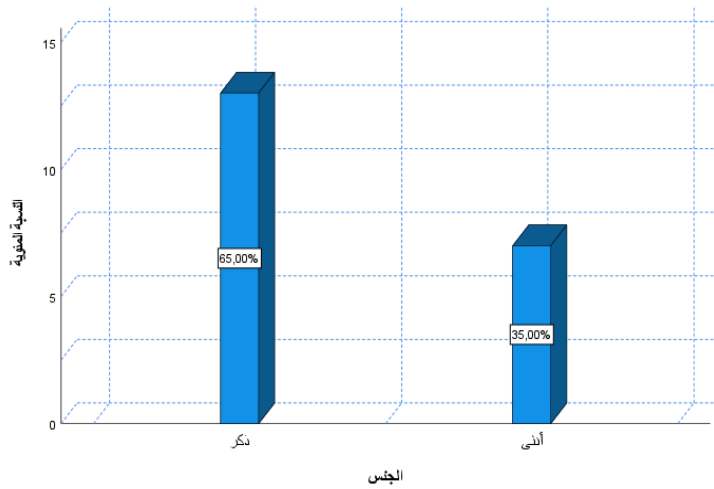
الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	13	65
أنثى	07	35
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spssv27

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

يشير الجدول رقم (02 - 2) أن نسبة الذكور تساوي 65% بينما نسبة الإناث تساوي 35% وهذا يشير إلى أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذه نسبة متباعدة قليلا في مؤسسة الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية بورقلة، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(02): يوضح توزيع العينة حسب الجنس



2. متغير العمر: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر .

الجدول رقم (02 - 3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

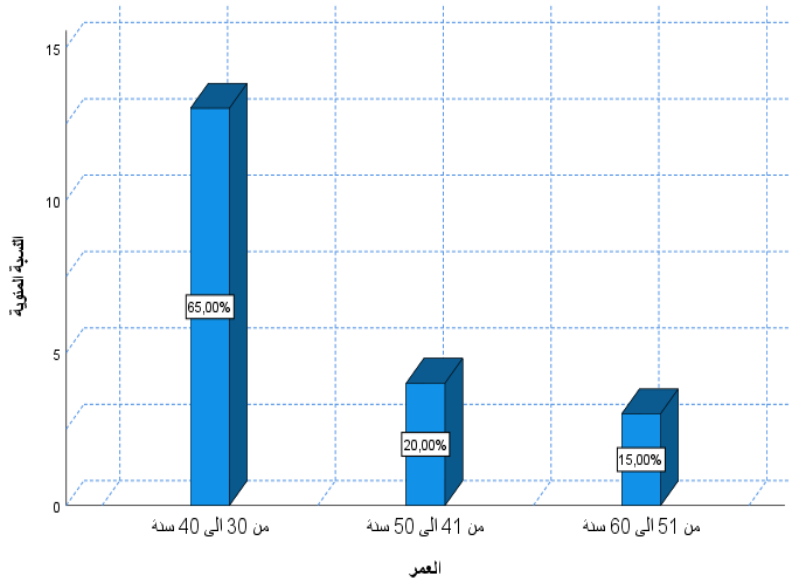
النسبة المئوية %	التكرار	فئة الأعمار
65	13	من 30 الى 40 سنة
20	04	من 41 الى 50 سنة
15	03	من 51 الى 60 سنة
100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spssv27

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

يتضح من الجدول للتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية إلى أنّ أكبر نسبة كانت للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 65% ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 20% ثم بعدها الفئة العمرية من 51 إلى 60 سنة في حين كانت النسبة المنخفضة لفئة أي بنسبة 15% , والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(03) : يوضح توزيع العينة حسب العمر



3. الأقدمية : يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية .

الجدول رقم (02 - 4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

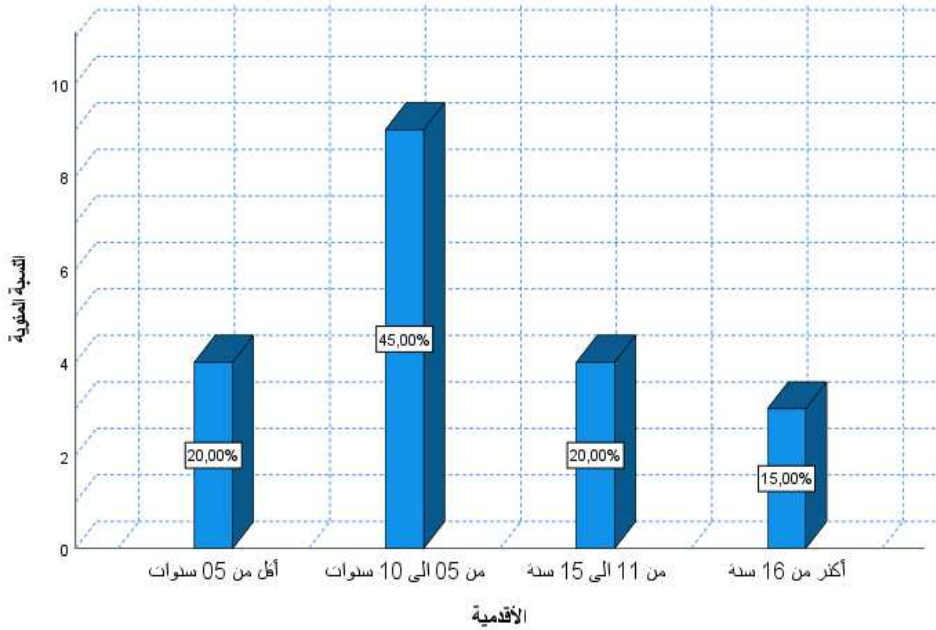
النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
20	04	أقل من 05 سنوات
45	09	من 05 الى 10 سنوات
20	04	من 11 الى 15 سنة
15	03	اكثر 16 سنة
100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spssv27

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

يتضح من الجدول لتوزيع أفراد العينة بحسب متغير الأقدمية أن أكبر نسبة كانت من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 45% ثم تليها الأقدمية للفئة من 11 إلى 15 سنة وأقل 05 سنوات بنفس النسبة 20% , في حين كانت نسبة 15% للفئة الأكثر من 16 سنة , والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(04): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية



4. المستوى الوظيفي: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (02-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

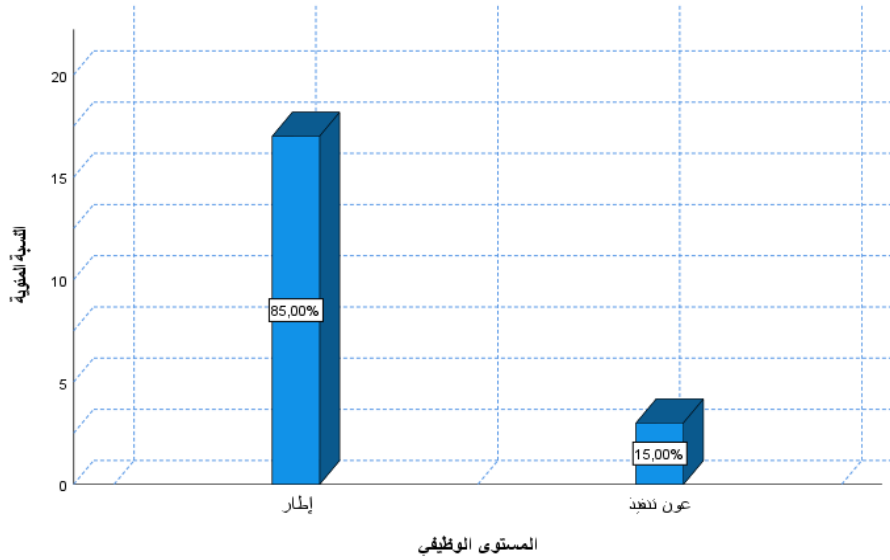
المستوى الوظيفي	التكرار	% النسبة المئوية
إطار	17	85
عون تنفيذ	03	15
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spssv27

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

يتضح من الجدول لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي بالنسبة للإطار كان التكرار 17 أما النسبة المئوية 85% في حين أن عون تنفيذ كان يمثل التكرار 03 أما النسبة المئوية 15% ، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (05) : يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة :

1- أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة الدكتور (رجم خالد، 2010)؛ في مجال نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، حيث تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وفق مقياس ليكارت الثلاثي ، على شكل ثلاث أجزاء رئيسية :

الجزء الأول: يخص البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس . العمر . الأقدمية . المستوى الوظيفي)

الجزء الثاني: متمثل محور القيادة بالتمكين وهو مقسم إلى ثلاثة أبعاد .

البعد الأول: يخص المشاركة في المعلومات ويحتوي على خمس عبارات .

البعد الثاني: يخص الإستقلالية و المشاركة في القرارات ويحتوي على خمس عبارات .

البعد الثالث: يخص العمل الجماعي ومتكون من خمس عبارات .

الجزء الثالث: متمثل في محور أداء العاملين ومقسم إلى أربع أبعاد .

البعد الأول: يخص بعد سرعة الأداء وهو يحتوي على أربع عبارات .

البعد الثاني: يخص جودة الأداء ويحتوي على ستة عبارات .

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

البعد الثالث: يخص العمل الجماعي ويحتوي على ثلاث عبارات.

البعد الرابع: يخص دقة الأداء ويحتوي على ثلاث عبارات.

2- صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان)

أ- صدق المحكمين :

لتأكد من مصداقية أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان في هيئته الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (07). والملحق رقم (01) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين. وبناء على التصحيحات والتوجيهات التي أبدوها قمنا بإجراء التعديلات حتى يزداد وضوحا ويتلاءم مع ما وضع لأجله.

- ثبات وصدق الأداة (الاستبيان) :

1- الثبات: نقول أن الأداة تتسم بالثبات إذا قدمت نتائج متقاربة عند تكرار عملية القياس.

2- الصدق: نقول أن الأداة تتسم بالصدق إذا وجدناها تقيس الصفة (المتغير) التي من أجلها صممت.

ب- ثبات وصدق مقياس القيادة بالتمكين

تحصلنا على عدد فقرات المحور الأول وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح في SPSS بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الجدول التالي:

1- الثبات

الجدول رقم (02-6) يبين ألفا كرونباخ للمحور الأول

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
15	0.767

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الفقرات في هذا المحور هي 15 فقرة وأن ألفا كرونباخ لهذا المحور هي 0.767 وهو

يشير إلى أن معامل الثبات قوي مما يدل على ثبات المقياس.

2- الصدق

اعتمادا على الجدول رقم (02-6) ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بحساب معامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-7) يبين معامل الصدق للمحور الأول

عدد الفقرات	معامل الصدق
15	0.875

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.875 وهو معامل صدق قوي مما يعني أن المقياس صادق. وبما أن المقياس يتمتع بالثبات والصدق وعليه نقول بأن هذا المقياس صالح للمقياس (للدراسة) .

ج- ثبات وصدق مقياس أداء العاملين

1- الثبات:

بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد فقرات المحور الثاني وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-8) يبين ألفا كرونباخ للمحور الثاني

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
16	0.835

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الفقرات في هذا المحور هي 16 فقرة وأن ألفا كرونباخ لهذا المحور هي 0.835 وهو يشير إلى أن معامل الثبات قوي وهذا يدل على أن المقياس ثابت.

2- الصدق:

اعتمادا على الجدول رقم (02-8) ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بحساب معامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-9) يبين معامل الصدق للمحور الثاني

عدد الفقرات	معامل الصدق
16	0.913

من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.913 وهو معامل صدق قوي مما يعني أن المقياس صادق.

بما أن المقياس يتمتع بالثبات والصدق فهذا يدل على أن المقياس صالح للمقياس (للدراسة) .

بما أن المقياسين صالحين للدراسة هذا يعني أن الأداة (الإستبيان) صالحة للدراسة .

والجدول التالي يلخص الثبات والصدق للمحورين وهو كما يلي:

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

الجدول رقم (02-10): معامل الثبات لمحاور الاستبيان

عدد الفقرات	معامل الصدق	ألفا كرونباخ	المقياس
15	0.875	0.767	المحور الأول: القيادة بالتمكين
16	0.913	0.835	المحور الثاني: أداء العاملين

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spssv27

3-أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

- قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة, وهذه الأساليب هي:
1. التكرار والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
 2. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبيان؛
 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد نسبة الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة؛
 4. معامل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على التابع؛
 5. معامل الارتباط لبيرسون؛
 6. اختبار شابيرو - ويليك لاختبار الإعتدالية؛
 7. اختبار F لتحليل التباين من أجل معرفة الفروق .
- كما استخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسة

الجدول رقم (02-11) : درجات سلم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

سنقوم في هذا المبحث بإختبار فرضيات الدراسة الميدانية ومن أجل اختبار الفرضيات لابد لنا من استخدام أساليب وطرق إحصائية صحيحة وهو ما سنراه في هذا المبحث.

- نقوم بتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح فتم كما يلي :

$$أ- المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = 2-1=3$$

ب- قسمة المدى على عدد البدائل (الفئات) $0.66=3/2$ أي يضاف 0.66 إلى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كما يلي :

الجدول رقم (02- 12): يوضح تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح	درجة المكافئة للمقياس الاول	درجة المكافئة للمقياس الثاني
المجال الأول	غير موافق	من 1 الى 1.66	منخفض	منخفض
المجال الثاني	محايد	من 1.67 الى 2.33	متوسط	متوسط
المجال الثالث	موافق	من 2.34 الى 3	مرتفع	عالي

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول : اختبار الفرضيات

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص على أن:

مستوى القيادة بالتمكين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة مرتفع.

لتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد

العينة والاهمية النسبية للعبارات الممثلة لمحور القيادة بالتمكين وفقا للأبعاد المكونة لها وهي كما يلي :

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

الجدول رقم (02-13) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور القيادة بالتمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
01	أحرص دوما على كسب الثقة فيما بيننا عن طريق إعلام بعضنا بجميع المعطيات التي تود أن تحققها المؤسسة.	2.90	0.308	مرتفع	96.6
02	لدي القدرة الإبداعية والأفكار والاقتراحات لأطبق المناسبة منها بالمؤسسة.	2.85	0.489	مرتفع	95
03	لدي الدراية بكل ما يحدث بالمؤسسة من مستجدات.	2.45	0.759	مرتفع	81.6
04	تساهم الاتصالات غير الرسمية والاجتماعات التلقائية بيننا في تبادل المعلومات بجرية.	2.75	0.444	مرتفع	91.6
05	أعلم جيدا بطموحات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.	2.40	0.821	مرتفع	80
المشاركة في المعلومات					
06	يمكنني المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا والتعبير عن أفكارنا بسهولة.	2.05	0.945	متوسط	68.3
07	أعتقد أنه لي الحرية لابتكار الأسلوب الذي أراه مناسباً لأداء عملي.	2.35	0.813	مرتفع	78.3
08	لي سلطة واسعة لمراقبة عملي بنفسني دون تدخل مباشر من المسؤول الأعلى.	2.20	0.849	متوسط	73.3
09	لدي الحرية الكافية لوضع الجدول الزمني الخاص لإتمام عملي.	2.20	0.834	متوسط	73.3
10	أقوم باتخاذ أي إجراء أحده ضروريا لزيادة جودة العمل دون تدخل من الإدارة العليا.	2.50	0.761	مرتفع	83.3
الاستقلالية والمشاركة في القرارات					
11	أفضل المشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل.	2.85	0.489	مرتفع	95
12	أفضل المشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل.	2.70	0.657	مرتفع	90
13	نهتم ببعضنا كجماعة وليس كأفراد.	2.85	0.489	مرتفع	95
14	تركز البرامج التدريبية على تطوير مهارات العمل الجماعي.	2.70	0.571	مرتفع	90
15	يمكنني السعي إلى محاربة الروح الفردية والصراعات والتنافس بين العاملين.	2.75	0.444	مرتفع	91.6
العمل الجماعي					
		2.77	0.077	مرتفع	92.3
القيادة بالتمكين					
		2.56	0.277	مرتفع	--

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spssv27

يتضح من الجدول أنّ بعد المشاركة في المعلومات ومن خلال عبارته بأنه له اتجاه مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي 2.67 و انحراف معياري 0.230 ، والعبرة الأكثر أهمية في هذا البعد هي عبارة " أحرص دوما على كسب الثقة فيما بيننا عن طريق إعلام بعضنا بجميع المعطيات التي تود أن تحققها المؤسسة " بمتوسط حسابي 2.90 و انحراف معياري 0.308 .

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

يتضح من خلال الجدول أن بعد الاستقلالية والمشاركة في القرارات ومن خلال عباراته بأنه بين اتجاه متوسط ومرتفع, وذلك بمتوسط حسابي 2.26 و انحراف معياري 0.170, وأكثر عبارة أهمية من خلال هذا البعد هي " أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لزيادة جودة العمل دون تدخل من الإدارة العليا " بمتوسط حسابي 2.50 و انحراف معياري 0.761 .

كما يتضح من الجدول ان بعد العمل الجماعي من خلال عباراته بأن له اتجاه مرتفع , وذلك بمتوسط حسابي 2.77 و انحراف معياري 0.077 , كما أن له عبارتين أكثر أهمية في هذا البعد هما " نهتم ببعضنا كجماعة وليس كأفراد " و " أفضل المشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل " ولهما نفس المتوسط الحسابي 2.85 و بانحراف معياري 0.489 .

➤ نلاحظ من الجدول بأن الأهمية النسبية لمحور القيادة بالتمكين متقاربة , لكن الأهمية الأكثر كانت لبعد العمل الجماعي بنسبة 92.3% ثم بعد المشاركة في المعلومات بنسبة 89% يليها بعد الاستقلالية والمشاركة في القرارات بنسبة 75.3% .

➤ ونلاحظ من الجدول أن مستوى القيادة بالتمكين في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.56 و بانحراف معياري 0.277, وهو ما يتبين من خلاله صحة الفرضية للدراسة .

ثانيا : إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية على أن:

مستوى أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة عالي .

لتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة والأهمية النسبية للعبارات الممثلة لمحور أداء العاملين وفقا للأبعاد المكونة لها وهي كما يلي :

الجدول رقم (02-14) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
01	أنجز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة.	2.55	0.686	عالي	85
02	إن المؤسسة تحدد الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.	2.40	0.883	عالي	80
03	لدي الوقت الكافي لإنجاز واجباتي المطلوبة.	2.45	0.887	عالي	81.6
04	أستجيب لمتطلبات الزبائن بشكل سريع.	2.65	0.587	عالي	88.3
	سرعة الأداء	2.51	0.109	عالي	83.6

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

96.6	عالي	0.447	2.90	توفير متطلبات الأداء تؤدي إلى عمل أفضل.	05
95	عالي	0.366	2.85	أنجز أعمالا حسب التعليمات المطلوبة مني.	06
96.6	عالي	0.308	2.90	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	07
91.6	عالي	0.550	2.75	أحرص على ترقية مستوى خدمات المؤسسة.	08
88.3	عالي	0.671	2.65	تذكر المؤسسة التي أعمل بها باستمرار العاملين بأهمية جودة الخدمات المقدمة.	09
88.3	عالي	0.671	2.65	أقدم التقارير دوما بشكل منتظم.	10
92.6	عالي	0.118	2.78	جودة الأداء	
90	عالي	0.657	2.70	حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر.	11
86.6	عالي	0.754	2.60	عدد المعاملات المنجزة يوميا في زيادة مستمرة .	12
85	عالي	0.759	2.55	يرتفع مستوى أدائي يوم بعد يوم .	13
87	عالي	0.077	2.61	حجم الأداء	
88.3	عالي	0.671	2.65	تتسم المعاملات المنجزة بالدقة.	14
81.6	عالي	0.686	2.45	يتميز الأداء في المؤسسة بخلوه من الأخطاء.	15
73.3	متوسط	0.951	2.20	تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين .	16
81	عالي	0.225	2.43	دقة الأداء	
--	عالي	0.187	2.61	أداء العاملين	

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spssv27

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

يتضح لنا من الجدول بأن بعد سرعة الأداء من خلال عباراته بأنه له إتجاهه عالي في المؤسسة محل الدراسة, وأكثر عبارة أهمية من خلال هذا البعد هي " أستجيب لمتطلبات الزبائن بشكل سريع " بمتوسط حسابي 2.65 و إنحراف معياري 0.587.

يتضح لنا من الجدول بأن بعد جودة الأداء من خلال عباراته بأنه له إتجاهه عالي في المؤسسة محل الدراسة, وأكثر عبارة أهمية من خلال هذا البعد هي " توفير متطلبات الأداء تؤدي إلى عمل أفضل " بمتوسط حسابي 2.90 و إنحراف معياري 0.447 .

يتضح لنا من الجدول بأن بعد حجم الأداء من خلال عباراته بأنه له إتجاهه عالي في المؤسسة محل الدراسة, وأكثر عبارة أهمية من خلال هذا البعد هي " حجم الأعمال التي أجزؤها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر " بمتوسط حسابي 2.70 و إنحراف معياري 0.657 .

يتضح لنا من الجدول بأن بعد دقة الأداء من خلال عباراته بأن إتجاهه بين عالي في المؤسسة محل الدراسة, وأكثر عبارة أهمية من خلال هذا البعد هي " تتسم المعاملات المنحزة بالدقة " بمتوسط حسابي 2.70 و إنحراف معياري 0.671 .

➤ نلاحظ من الجدول بأن الأهمية النسبية لمحور أداء العاملين متقاربة, لكن الأهمية الأكثر كانت "لبعد جودة الأداء " بنسبة 92.6% ثم بعد حجم الأداء بنسبة 87%, يليها بعد سرعة الأداء بنسبة 83.6%, و اخر بعد هو بعد دقة الأداء بنسبة 81% .

➤ كما نلاحظ من الجدول أن اداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة ذو مستوى عالي بمتوسط حسابي يساوي 2.61 و بانحراف معياري 0.187, وهذا يدل على صحة الفرضية .

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية على:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين بين الذكور والإناث.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين بين الذكور والإناث.

لاختبار هذه الفرضية الصفرية H0 نستخدم إختبار العينتين مستقلتين .

شروط إستخدام الإختبار :

-البيانات الكمية .

-العينتين مستقلتين .

-إعتدالية العينتين .

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

بالنسبة للشرطين الأول و الثاني فهما محققين لا يمكن اختبارها إحصائيا , أما الشرط الآخر يتم التحقق من توفره من خلال اختبارها والتأكد منه إحصائيا بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .

أ- شرط الاعتدالية

لا بد لنا من اختبار العينة لمعرفة توزيعها والذي سيكون وفق اختبار شايبرو-وليك للاعتدالية وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (02-15) يوضح نتائج اختبار شايبرو-وليك

اختبار شايبرو-وليك للاعتدالية				
أداء العاملين	الجنس	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
	ذكر	0.883	13	0.077
	انثى	0.912	07	0.411

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv27

من الجدول لاختبار شايبرو-وليك للاعتدالية نلاحظ أن أداء العاملين لفئة الذكور مساوية إلى 0.883 بدرجة حرية 13 وعند مستوى دلالة Sig=0.077 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقول أن شرط الاعتدالية محقق. أما قيمة الاختبار بالنسبة لأداء العاملين لفئة الإناث تساوي 0.912 بدرجة حرية 07 عند مستوى دلالة Sig=0.411 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه نقول أن شرط الاعتدالية محقق.

➤ بما أن العينتين تتوزعان توزيعا طبيعيا نستطيع القول بأن شرط الاعتدالية محقق , ومنه نستطيع استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين .

ب- نتائج الاختبار

وهذا ما يوضحه الجدول التوزيع بالنسبة للذكور و الإناث كما يلي :

الجدول رقم (02-16) : التوزيع لفئة للذكور والإناث

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم الاختبار T	مستوى الدلالة Sig

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

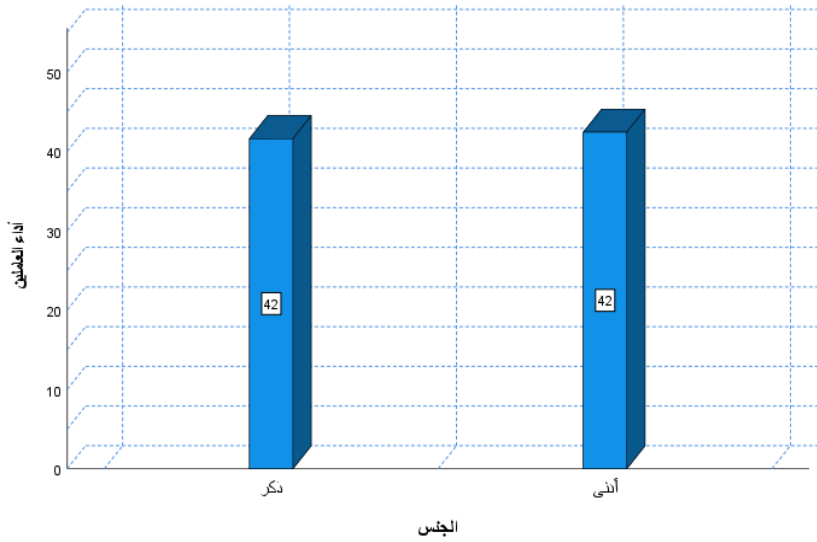
0.775	-0.290	6.145	41.62	ذكور	أداء العاملين
		5.653	42.43	إناث	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spssv27

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأداء العاملين لفئة الذكور يساوي 41.62 بإنحراف معياري 6.145, بينما المتوسط الحسابي لأداء العاملين لفئة الإناث يساوي 42.43 بإنحراف معياري 5.653 .
 من خلال الجدول نلاحظ بأن قيمة الاختبار تساوي $t=-0.290$ عند مستوى دلالة $Sig=0.775$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$, ومنه نقبل الفرضية H_0 التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين بين الذكور والإناث" . والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل(06): يوضح أداء العاملين حسب الجنس

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-



رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية على:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب العمر .

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب العمر .

لاختبار هذه الفرضية الصفرية H0 نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA .

شروط استخدام الاختبار :

- أن تكون البيانات كمية .

- أن تكون العينات مستقلة .

- أن تكون الإعتدالية.

بالنسبة للشروطين الاول والثاني فهما محققين , لهذا سنتحقق من الشرط الثالث .

أ- شرط الإعتدالية :

يجب إختبار العينة لمعرفة توزيعها والذي سيكون وفق إختبار شاييرو-وليك وهو موضح في الجدول كما يلي:

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

الجدول رقم (02-17) يوضح نتائج اختبار شايبرو-وليك

اختبار شايبرو-وليك للاعتدالية				
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	العمر	أداء العاملين
0.124	13	0.898	من 30 إلى 40 سنة	
0.051	4	0.763	من 41 إلى 50 سنة	
0.463	3	0.923	من 51 إلى 60 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv27

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار للإعتدالية بالنسبة لفئة العمر من 30 إلى 40 سنة مساوية إلى 0.898 بدرجة حرية 13 وعند مستوى دلالة Sig=0.124 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ وبالتالي نقول أن هذه الفئة تحقق شرط الإعتدالية .

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار للإعتدالية بالنسبة لفئة العمر من 41 إلى 50 سنة مساوية إلى 0.763 بدرجة حرية 4 وعند مستوى دلالة Sig=0.051 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ وبالتالي نقول أن هذه الفئة تحقق شرط الإعتدالية .

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار للإعتدالية بالنسبة لفئة العمر من 51 إلى 60 سنة مساوية إلى 0.923 بدرجة حرية وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ وبالتالي نقول أن هذه الفئة تحقق Sig=3 وعند مستوى دلالة 0.463 شرط الإعتدالية .

➤ ومنه أن شرط الإعتدالية محقق , ومنه نستطيع إستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA.

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

ب- نتائج الاختبار:

الجدول رقم (02-18) : التوزيع ANOVA حسب العمر

مستوى الدلالة Sig	قيم الإختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر	أداء العاملين
0.401	0.965	6.318	40.62	من 30 إلى 40 سنة	
		4.761	45.00	من 41 إلى 50 سنة	
		4.163	43.33	من 51 إلى 60 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spssv27

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأداء العاملين لفئة العمر من 30 إلى 40 سنة يساوي 40.62 بانحراف معياري 6.318, بينما المتوسط الحسابي لأداء العاملين لفئة العمر من 41 إلى 50 سنة تساوي 45.00 بانحراف معياري 4.761, وكان المتوسط الحسابي لأداء العاملين للفئة من 51 إلى 60 سنة تساوي 43.33 بانحراف معياري 4.163. من الجدول نلاحظ أن قيم الإختبار $F=0.965$ عند مستوى دلالة $Sig=0.401$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب العمر". والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(07): يوضح أداء العاملين حسب العمر



خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية على :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين.

لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم معامل الارتباط بيرسون لأن القيادة بالتمكين و أداء العاملين متغيرين كميين .

أ-نتائج الاختبار

الجدول رقم (02-19): معامل الارتباط بيرسون R

المتغير	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig
القيادة بالتمكين		

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

أداء العاملين	0.689	0.001
---------------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spssv27

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين يساوي $R=0.689$ عند مستوى دلالة $Sig=0.001$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.005$ ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين", وهي علاقة قوية طردية .

الفرع الثاني : العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين و أداء العاملين

الجدول رقم(02-20) : جدول يوضح العلاقة

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون بين ابعاد القيادة بالتمكين وأداء العاملين	أبعاد القيادة بالتمكين
0.034	0.476	المشاركة في المعلومات
0.006	0.591	الاستقلالية والمشاركة في القرارات
0.104	0.374	العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spssv27

من الجدول نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين المشاركة في المعلومات و أداء العاملين يساوي 0.476 عند مستوى دلالة $Sig=0.034$ ومنه نقول بأنه توجد علاقة طردية بين المشاركة في المعلومات و أداء العاملين .

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الاستقلالية والمشاركة في القرارات و أداء العاملين يساوي 0.591 عند مستوى دلالة $Sig=0.006$ ومنه نقول بأنه توجد علاقة طردية بين الاستقلالية والمشاركة في القرارات و أداء العاملين .

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين العمل الجماعي و أداء العاملين يساوي 0.374 عند مستوى دلالة $Sig=0.104$ ومنه نقول بأنه لا توجد علاقة طردية بين العمل الجماعي و أداء العاملين .

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

أولاً: تحليل الإنحدار

أ- جودة توفيق النموذج

سيتم من خلالها الوصول والتعرف على معامل التحديد ومعامل التصحيح وهي كمايلي:

الجدول رقم(02-21) : يوضح توفيق النموذج

معامل التصحيح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
0.313	0.349	0.591	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spssv27

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع أداء العاملين والمتغير المستقل الاستقلالية والمشاركة في القرارات يساوي 0.591 ومعامل التحديد يساوي 0.349 بمعنى أن المتغير المستقل الاستقلالية والمشاركة في القرارات تستطيع تفسير بما يقارب 34.9% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.313 .

ب- اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

من أجل معرفة معنوية النموذج الكلية نستخدم الجدول التالي:

جدول رقم (02-22) يوضح معنوية النموذج الكلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	225.912	1	225.912	9.639	0.006
البواقي	421.888	18	23.438		
الكلية	647.800	19			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spssv27

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي إلى 225.912 بدرجة حرية 1، ومتوسط مربعات الانحدار تساوي 225.912، وأما مجموع مربعات البواقي يساوي 421.888 بدرجة حرية 18، ومتوسط مربعات البواقي يساوي 23.438.

ونلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 9.639 عند مستوى دلالة Sig=0.006 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومنه نقول ان النموذج معنوي .

ج- اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج:

من أجل اختبار المعنوية الجزئية للنموذج نستخدم الجدول التالي:

الجدول (02-23): يوضح المعنوية الجزئية للنموذج

النموذج	B المعامل	t قيمة	مستوى الدلالة
الثابت	28.646	6.504	0.000
الاستقلالية و المشاركة في القرارات	1.173	3.105	0.006

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spssv27

بالنسبة للثابت : من الجدول نلاحظ أن المعامل الثابت يساوي 28.646 بقيمة اختبار t المحسوبة تساوي 6.504 عند مستوى دلالة Sig 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومنه معامل الثابت معنوي (أي قيمتها صحيحة) .

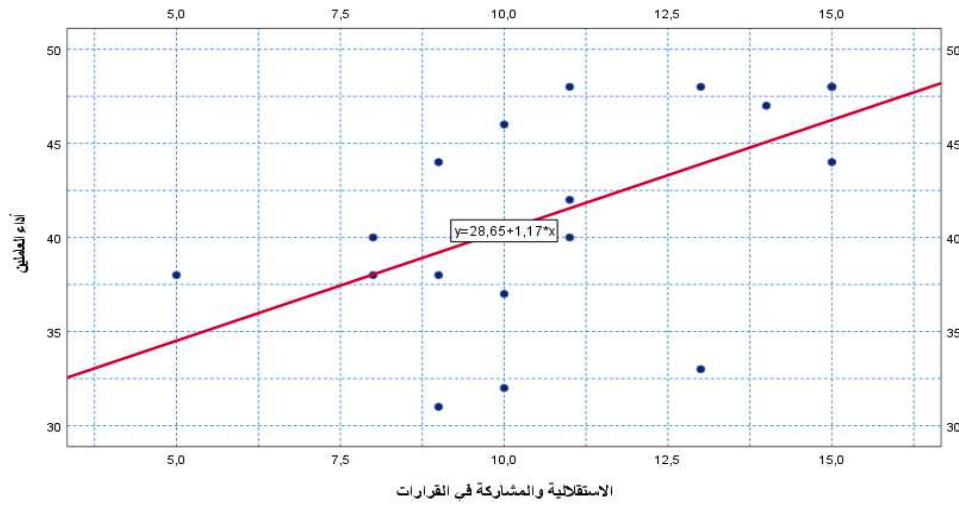
أما بالنسبة لمتغير "الاستقلالية والمشاركة في القرارات" : من الجدول نلاحظ أن معامل الاستقلالية في المشاركة والقرارات يساوي 1.173 بقيمة اختبار t المحسوبة التي تساوي إلى 3.105 عند مستوى دلالة Sig=0.006 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومنه معامل الإستقلالية و المشاركة في القرارات معنوي .

🚩 ومنه نستنتج أن المعنوية الجزئية متوفرة .

الشكل التالي يوضح ذلك :

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

الشكل رقم (08) : يوضح العلاقة بين أداء العاملين والاستقلالية والمشاركة في القرارات



ثانيا-شروط الطريقة المستخدمة في تقدير الإنحدار

أ-إختبار إعتدالية البواقي

الجدول رقم(02-24) : يوضح اختبار اعتدالية البواقي

اختبار شابيرو-ويليك			
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	البواقي
0.05	20	0.905	

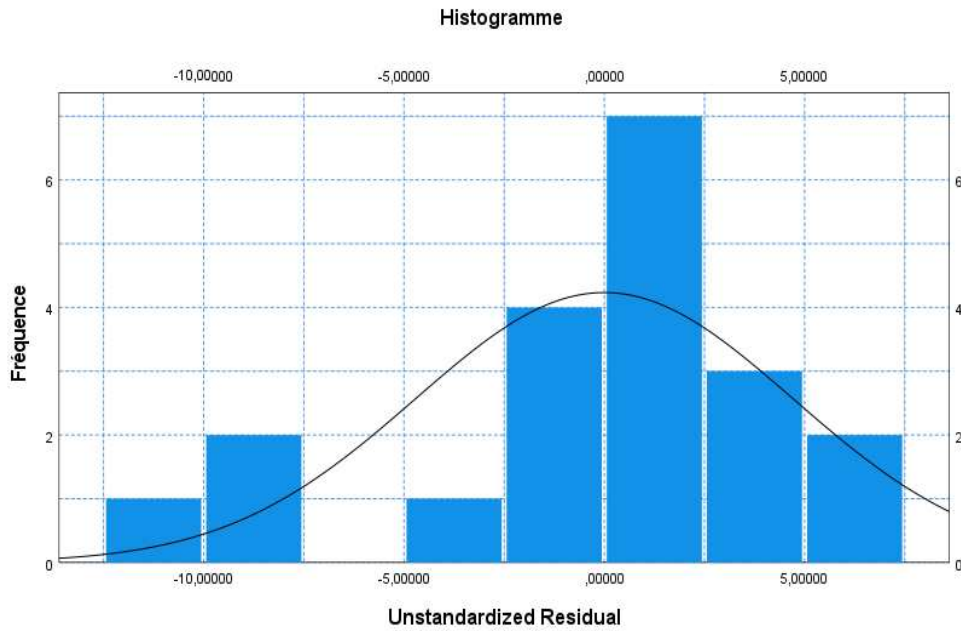
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spssv27

من الجدول نلاحظ ان قيمة اختبار الاعتدالية للبواقي تساوي 0.905 بدرجة حرية 20 عند مستوى دلالة

وهي مساوية لمستوى الدلالة $\alpha=0.05$, ومنه نقول ان الاعتدالية محققة . Sig= 0.05

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09) :يوضح اختبار اعتدالية البواقي

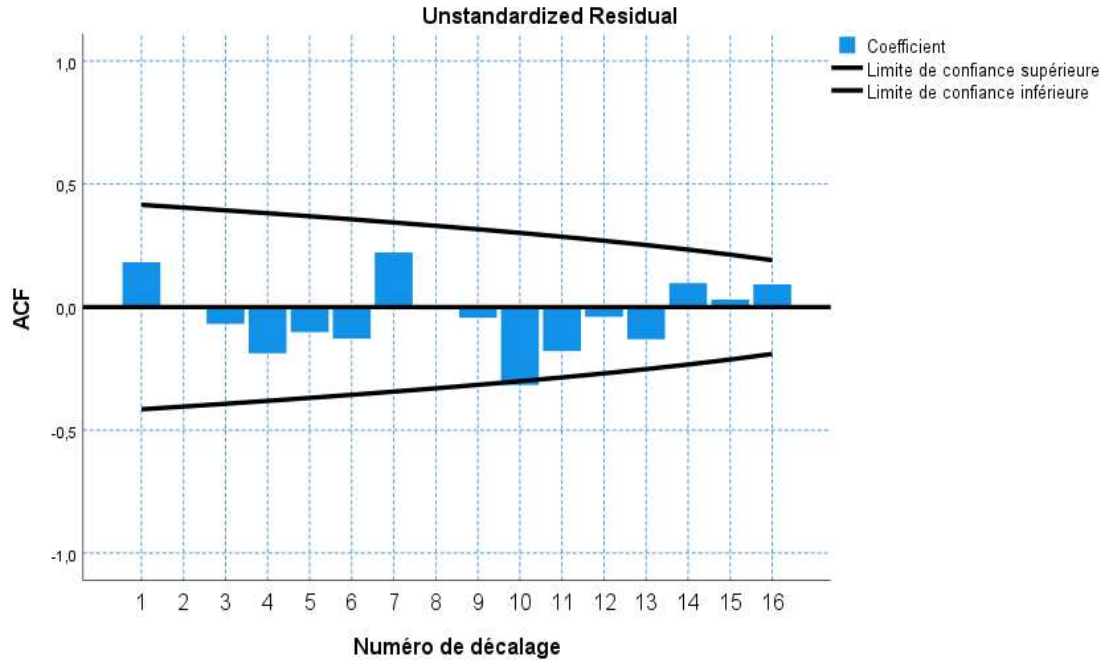


ت- اختبار الإستقلال الذاتي البواقي :

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار الى ان وجود هذا الارتباط من شأنه ان يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية وبالتالي فان قيمة احصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T) و (F) و (R^2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته .

حيث من الشكل أدناه نلاحظ أن دالة الارتباط الذاتي للبواقي في جميع معاملات الارتباط الذاتي للبواقي داخل مجال الثقة و هذا يعني أن البواقي مستقلة ذاتيا .

الشكل رقم (10) يوضح دالة الارتباط الذاتي للبواقي

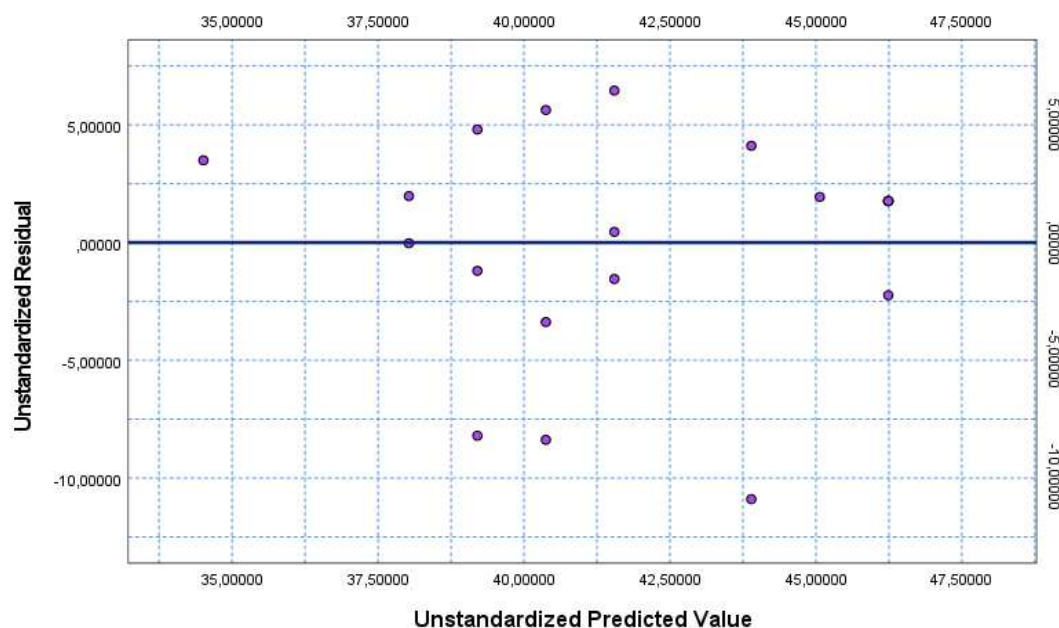


ج-تجانس البواقي

ان عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه ان يترتب عليه نفس الاثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الاخطاء المعيارية مقدرة باقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الامر الذي يجعل النتائج الاستدلالية الاحصائية مشكوك في صحتها .

من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار ان التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي, والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم(11) يوضح تجانس البواقي



د-خلاصة النموذج

الجدول رقم (02-25) يوضح معادلة النموذج_الإنحدار_

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

التميز	توفر شروط الطريقة المستخدمة			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق		النموذج
	أختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبوافي	الإعتدالية			AD R-DEUX	R-DEUX	
مقبول	متوفرة	متوفرة	متوفرة	متوفرة	متوفرة	0.313	0.349	
$Y = 1.173X + 28.646$								معادلة النموذج

ومنه نقول أنه يمكننا التنبؤ بهذا النموذج وذلك لتوفر المعنوية الكلية للنموذج وكذلك لتوفر المعنوية الجزئية للنموذج لمتغير الإستقلالية والمشاركة في القرارات .

تمثل المتغير: أداء العاملين Y.

تمثل المتغير: الاستقلالية والمشاركة في القرارات X.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا النقاط أن نسرد كل النتائج التي توصلنا إليها سابقا، وسنعمل على تفسير وتحليل هذه النتائج ، محاولين إزالة الغموض عليها حتى يستطيع كل مهتم بهذا العلم أن يدرك هذه الوقائع.

مناقشة و تفسير نتائج الدراسة :

1- تطرقنا في المطلب السابق الى تحليل نتائج الفرضيات الأساسية للدراسة وكذا الفرعية التابعة لها، فبادئ ذي بدئ وباعتبار الفرضية الرئيسية الأولى تقر بأن مستوى القيادة بالتمكين المقدم من طرف الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة مرتفع، نود التوضيح أن اختبار هذا المستوى جاء مرتفع بسبب التحكم والسير الحسن داخل المؤسسة محل الدراسة ، وهذا بالنسبة لأفراد العينة لان المشاركة في المعلومات كانت لها دور فعال في نظر عينة الدراسة كما أنها تؤثر ايجابيا عليهم وذلك مما جعل هذا البعد مرتفعا بالنسبة للذين أقروا بالصراحة على اعتمادها في معظم أعمالهم، وأما بالنسبة للاستقلالية والمشاركة في القرارات فان المتوسط العام لهذا البعد كان متوسط اي ما يدل على ان افراد عينة الدراسة لهم كل الحق على مراقبة اعمالهم بأنفسهم من غير أي تدخل من أي جهة مختصة كانت . أما عن العمل الجماعي فقد أقرت عينة الدراسة على أن هذا الأخير له دور فعال في السير الجيد لأعمال المؤسسة حيث أن المتوسط العام له كان مرتفع كذلك يصبح هناك تناسق بين العمال ومساعدة جماعية في حل أي مشكل يقع فيه العامل بالمؤسسة من خلال مساعدة بعضهم بعض، فإنه يجب تكريس العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة حسب نظر العمال بها، وعقب دراستنا الإحصائية كما شهدنا وجدنا صحة هذه الفرضية.

الفصل الثاني للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة-

2- كما تطرقنا للفرضية الرئيسية الثانية التي تقرر على مستوى أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة وحسب أفراد العينة فإن المستوى للأداء عالي , وهذا راجع إلى وجود رضا لدى عمال المؤسسة نحو هذا المحور فإن سرعة الاداء كانت بمتوسط عام عالي وذلك يرجع إلى النظرة الإيجابية لعمال المؤسسة محل الدراسة, مما يدل على أن العمال بالمؤسسة يحترمون الوقت المحدد لإنجاز مهامهم و اكتساب الوقت, أما عن جودة و حجم الأداء بالمؤسسة فإنه لهم مستوى عام عالي أيضا, وهذا راجع الى وجود كفاءات فعالة داخل المؤسسة مما يسمح لهم بأداء أعمالهم بجودة عالية وذلك لأجل المساهمة بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة , كما انها تفرض على العاملين بها تقديم خدمات ذات جودة للزبائن و بحجم ذو مستوى. وبالنسبة لدقة الأداء في المؤسسة محل الدراسة فإن له متوسط عام عالي كذلك وهذا حسب اجابات افراد العينة الذين لهم نظرة ايجابية بحيث أن دقة أدائهم تتسم بأنها خالية من أي خطأ كان كما أن عمال المؤسسة لهم إجراءات العمل لأجل أن يتعدوا عن الروتين و هي تؤثر بشكل مباشر على اداء العمال, فمن خلال هذه المحاور وجدنا صحة الفرضية .

1\2- أما عن الفرضية الفرعية الأولى لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الجنس وهذا راجع إلى سبب ونوعية العمل المقدم في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة, مما يدل على أن أفراد العينة لفئة الذكور والإناث يمكنهم التحكم و تقديم أفضل ما عندهم لأجل السير الجيد لأعمال المؤسسة وهذا ما لاحظناه من خلال تفسير النتائج وهو ما أثبت لنا صحة الفرضية.

2\2- وفي الفرضية الفرعية الثانية التي تدل على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب العمر لأن العمر حسب أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة لا يشكل عائق و لا يؤثر بالسلب على العمال من أجل تأدية مهامهم او لإنجاز اي عمل داخل المؤسسة, وهذا بحسب إجابات أفراد العينة ما أدى إلى ثبات صحة الفرضية .

3- بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة التي تقرر بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة, فمن خلال الدراسة وجدنا بأن الفرضية الصفرية ترفض ولا تتطابق مع الدراسة المنجزة فقمنا بدراسة الفرضية البديلة والتي كانت تؤكد بأن هناك علاقة قوية وطرديّة بين متغير القيادة بالتمكين و متغير أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة, وهذا ما يدل من خلال أفراد العينة نتائج الدراسة الى ثبوت صحة هذه الفرضية البديلة , فبعد العمل الجماعي وجدنا بأنه ليس له علاقة مع المتغير التابع أما عن المشاركة في المعلومات و الاستقلالية والمشاركة في القرارات فقد كانت لهم علاقة طردية قوية مع المتغير التابع وهذا من خلال رد فعل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

خلاصة الفصل

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية و التطبيقية حاولنا في هذا الفصل اسقاط ميداني من خلال التطرق الى أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة- وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب احصائية (المتوسط الحسابي، معامل الارتباط ، الانحراف المعياري، اختبارات ، النسب المؤوية) وتوصلنا الى التعرف على مستوى القيادة بالتمكين وكذلك مستوى أداء العاملين في الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة, وتم التعرف على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اداء العاملين حسب الجنس ، و كما تمكنا من التعرف إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اداء العاملين حسب العمر ، وأيضا توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالتمكين و اداء العاملين في الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بورقلة .

الخاتمة

الخاتمة العامة:

في إطار مذكرة التخرج هذه، حاولنا دراسة عنصر مهم جدا لدى مسار العمال بالوظيفة العمومية ممثلا في أداء العاملين، كما انه اهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين في المنظمة حيث انهم يعتبرون الدعامة الاساسية داخل المنظمة، وهذا من خلال تطبيقهم لأحدث اساليب إدارة الموارد البشرية والتي هي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين ومن هذه الاساليب (القيادة بالتمكين) بحيث انما تقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الصائبة وكذلك منحهم السلطة وتحمل المسؤولية في اي قرار يتخذونه مع الادارة العليا .

كما انه في النظرة التقليدية للإدارة فإن بعض المديرين هم من يقدمون كل شيء بحيث أنهم يقررون ما يجب عمله وكذلك كيفية إتمام ذلك العمل، أي أنهم لا يمنحون الثقة في قدرات العاملين، أما عن النظرة المعاصرة للإدارة فإن المديرين يقومون بتقسيم المهام على العمال وكذلك تفويض كل فرد من افراد المؤسسة واعطائه مسؤولية يتحملها هو بنفسه، كما انه يشارك العاملين في تحديد ما يجب عمله وايضا يمنح له حرية التنفيذ، حيث يثق المديرين وكذلك المشرفون في جميع أعضاء فرق العمل لذلك يتم التعامل مع جميع الافراد بصفة انهم قادرين على تحمل المسؤولية.

اختبار الفرضيات:

لقد قامت دراستنا على خمس فرضيات وقبل ان يتم اختبارها سنحاول التذكير بالإشكالية الرئيسية :

- 1- تم التوصل إلى أن مستوى القيادة بالتمكين في الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة- ذا مستوى مرتفع.
- 2- توصلنا إلى أن مستوى أداء العاملين في الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة- ذو مستوى عالي.
- 3- توصلنا إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية في أداء العاملين بين الإناث والذكور لدى عمال الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة- .
- 4- توصلنا إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية في أداء العاملين بين الأعمار لدى عمال الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة- .
- 5- توصلنا أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة بالتمكين و اداء العاملين في الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة- .

نتائج الدراسة :

اتضح أن هناك تباين في نتائج الاستبانة وقد يعود هذا إلى أن الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية توفر بعض الأدوات للعمال و قد لا يعرف كيفية استعمالها أو أنه لم تتوافق مع توقعاته، وتوصلنا إلى ما يلي:

- المؤسسة محل الدراسة تطبق القيادة بالتمكين بمستوى مرتفع، و هذا راجع لتركيزها على بعد (الاستقلالية والمشاركة في القرارات) الذي يمثل لعمال المؤسسة الحرية التامة لابتكار الأسلوب الذي يروه مناسباً دوماً لأداء أعمالهم بمستوى جيد، كذلك يسمح لهم باتخاذ أي إجراء ضروري لزيادة جودة عملهم دون أي تدخل من الإدارة العليا؛

- المؤسسة محل الدراسة تمارس أداء العاملين بمستوى عالي، و هذا راجع لأن المؤسسة تهتم بشكل كبير بأداء عمالها من أجل ضمان أحسن سير وتنظيم داخل المؤسسة، و هذا ما أحدث توازن في الأداء لدى العاملين وهذا من وجهة نظر العمال فإن المؤسسة تمارس كل أبعاد الأداء بجميع عناصره وتسعى دائماً لمواكبة التطور؛

- توجد علاقة قوية و طردية بين الاستقلالية و المشاركة في القرارات (كمتغير مستقل) و أداء العاملين (كمتغير تابع).

التوصيات :

- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية و بناء على النتائج المتحصل عليها سنحاول تقديم جملة من التوصيات لإنجاح القيادة بالتمكين، نذكر منها:
- تطبيق القيادة بالتمكين يكون من خلال مجموع من ممارسات المحددة من الإدارة العليا بدلا من كونها مجرد ممارسات عشوائية؛
 - البحث عن أساليب جديدة لتعريف العمال بخدماتهم لتكون أكثر فعالية و أكثر دقة؛
 - العمل على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في مقر العمل، و وضع الجداول الزمنية المتعلقة بالعمل؛
 - تشجيع العمل الجماعي بصورة أكبر لما في العمل الجماعي من فوائد عديدة في إثراء العاملين؛
 - تعزيز آلية الاتصال المفتوح و المباشر مع العاملين و الاستماع إليهم و الاهتمام بمتطلباتهم .

أفاق الدراسة :

و في ختام هذا البحث وبناءا على النتائج المتوصل إليها, نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال

البحث على سبيل المثال :

- تأثير القيادة بالتمكين على العاملين بالمؤسسات الصناعية ؛
- أداء العاملين و أثره في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- أثر القيادة بالتمكين على الالتزام التنظيمي للأفراد .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1/ الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. ط2، الدار الجامعية، مصر، 2011.
- 2- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011 .
- 3- حسن الشيخ، السلوك الإداري، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2008 .
- 4- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية. ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 .
- 5- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003
- 6- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2010.
- 7- محمد حسين العجمي، اتجاهات حديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- نظيمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .

2/ الدراسات الغير منشورة:

- 1- إبراهيم عبد الهادي الأسطل، ((دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي))، >> مذكرة مكملة لنيل الماجستير، تخصص: إدارة الدولة و الحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا <<، جامعة غزة، فلسطين، 2016.
- 2- روان عفاف، ((أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين))، >> مذكرة مكملة لنيل الماستر، تخصص : مراقبة تسيير ، كلية الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير <<، جامعة المسيلة ، 2015 .
- 3- سامة حسن سالم، ((دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والامن الوطني-الشق المدني))، >> مذكرة مكملة لنيل الماجستير ، تخصص: إدارة الدولة والحكم الرشيد ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير <<، الجزائر، 2016 .
- 4- عبد الرحمان القري، ((تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة))، >> مذكرة مكملة لنيل الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية <<، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007 .

- 5- قديري عائشة، ((العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية و مستوى أداء العاملين))، >>مذكرة مكملة لنيل الماجستير، تخصص : مراقبة تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير<< , جامعة المسيلة ، 2015 .
- 6- قرماش وهيبة، ((علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية))، >> مذكرة مكملة لنيل الدكتوراه، تخصص : إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر3<<، الجزائر، 2015 .
- 7- كرمية توفيق، ((تمكين العاملين : دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان))، >> مذكرة مكملة لنيل الماجستير ، تخصص: إدارة أعمال , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير<< , جامعة الجزائر , 2008.
- 8- كيدر عمار، ((تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية))، >> مذكرة مكملة لنيل الماجستير، تخصص : إدارة أعمال، كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير<<، جامعة البويرة، 2015 .

3/ المجالات :

- 1- عبد الرحمان مصطفى الملا، تأثير القيادة بالتمكين و قدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي : بحث تطبيقي في جامعة واسط، مجلة الاقتصاد والادارة, العراق. 2019.
- 2- عبد العزيز علي مرزوق و آخرون، أثر القيادة التكمينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة حول المنظمة : دراسة تطبيقية على وحدات الحكماء محلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة, العدد 03, 2018.
- 3- عدي غانم الكواز و محمد مقداد سالم "قيادة التمكين لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية واقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل", مجلة الرافدين للعلوم الرياضية, العراق, المجلد(20), العدد(65), 2014.
- 4- علي مكيد و فاطنة بلقرع، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية, جامعة الخلفة 2015,
- 5- فوزية برسولي و نعرورة بوبكر، القيادة التكمينية ودورها في السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية , المجلد 08, العدد 05, 2019.
- 6- وليد عباس جبر الدعيمي، دور القيادة التكمينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية: دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة و الاقتصاد, المجلد 8, العدد 30, جامعة الكوفة, العراق, 2019.

Unpublished studies:

1. Hakan Erkutlua and Jamel Chafra, ((Empowering leadership and organizational jobembeddedness: the moderating roles of task interdependence and organizational politics)),<<4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management>>,Bilkent University, Ankara, , Turkey,2015.

Magazines:

- 1- Gaudreau Meyerson and Blanchard Dewettinck,Effect of Empowerment onEmployees Performance, **magazine Economic and Management Sciences (AREMS)** , Vol2. July 2012.
- 2- Ipsita Mohapatra, Bijaya Kumar Sundaray , IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE, **International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER)**, Volume 01, PM&IR Department, Utkal University , March 2018 .
- 3- Po Hao, Wei He and Li-Rong Long, Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 25 ,2018.
- 4- Robert P. Vecchio a, Joseph E, Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure.**magazine elsevier** , a University of Notre Dame, United States, 2010.

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة	اسم الأستاذ	الرقم
أستاذ التعليم العالي	الحاج عراية(جامعة ورقلة)	01
أستاذ محاضر(أ)	حجاج عبدالرؤوف(جامعة ورقلة)	02
أستاذ محاضر(أ)	مناصيرية رشيد(جامعة ورقلة)	03
أستاذ محاضر(أ)	بشير بن شويحة(جامعة ورقلة)	04
أستاذ محاضر(أ)	بلطرش حورية(جامعة ورقلة)	05
	دويس (جامعة ورقلة)	06
أستاذ مساعد	كاهي فاطمة(جامعة ورقلة)	07

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

جامعة قاصد مرباح-ورقة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

استبيان

السادة و السيدات موظفو المؤسسة يشرفني أن أتقدم لسيادتكم المحترمة بجاته الإستبانة التي تدخل ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، تحت عنوان : " القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين, بمؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الإجتماعية الفرع الجهوي بورقلة" .

نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضى بالأهمية البالغة لدينا ، و ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

كما نشكركم جزيل الشكر على وقتكم و مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

الجزء الأول:البيانات الشخصية

رجاء ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

		أنثى	ذكر	الجنس
	سنة 60 إلى 51من	من 41 إلى 50 سنة	سنة 40 إلى 30من	العمر
أكثر من 16 سنة	سنة 15 من 11 إلى	من 05 إلى 10سنوات	سنوات 05 أقل من	الأقدمية
عون تنفيذ		عون تمكين	إطار	المستوى الوظيفي

الجزء الثاني: محاور وعبارات الإستبانة

المحور الأول: القيادة بالتمكين

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: المشاركة في المعلومات				
01	أحرص دوما على كسب الثقة فيما بيننا عن طريق إعلام بعضنا بجميع المعطيات التي تود أن تحققها المؤسسة			
02	لدي القدرة الإبداعية والأفكار والاقتراحات لأطبق المناسبة منها بالمؤسسة			
03	لدي الدراية بكل ما يحدث بالمؤسسة من مستجدات			
04	تساهم الاتصالات غير الرسمية والاجتماعات التلقائية بيننا في تبادل المعلومات بحرية			
05	أعلم جيدا بطموحات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية			
البعد الثاني: الاستقلالية والمشاركة في القرارات				
06	يمكنني المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا والتعبير عن أفكارنا بسهولة			
07	أعتقد أنه لي الحرية لإبتكار الأسلوب الذي أراه مناسباً لأداء عملي			
08	لي سلطة واسعة لمراقبة عملي بنفسني دون تدخل مباشر من المسؤول الأعلى			
09	لدي الحرية الكافية لوضع الجدول الزمني الخاص لإتمام عملي			
10	أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لزيادة جودة العمل دون تدخل من الإدارة العليا			
البعد الثالث: العمل الجماعي				
11	أفضل المشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل			
12	أعتقد أن منح المكافأة بشكل جماعي على الأفكار والمبادرات والانجازات هو الافضل			

			نهتم ببعضنا كجماعة وليس كأفراد	13
			تركز البرامج التدريبية على تطوير مهارات العمل الجماعي	14
			يمكنني السعي إلى محاربة الروح الفردية والصراعات والتنافس بين العاملين	15

الجزء الثالث:

المحور الثاني : أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
	البعد الاول: سرعة الاداء			
10	أنجز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة			
02	إن المؤسسة تحدد الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال			
03	لدي الوقت الكافي لإنجاز واجباتي المطلوبة			
04	أستجيب لمتطلبات الزبائن بشكل سريع			
	البعد الثاني: جودة الأداء			
05	توفير متطلبات الأداء تؤدي إلى عمل أفضل			
06	أنجز أعمالي حسب التعليمات المطلوبة مني			
07	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة			
08	أحرص على ترقية مستوى خدمات المؤسسة			

			تذكر المؤسسة التي تعمل بها باستمرار العاملين بأهمية جودة الخدمات المقدمة	09
			أقدم التقارير دوما بشكل منتظم	10
			البعد الثالث : حجم الأداء	
			حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر	11
			عدد المعاملات المنجزة يوميا في زيادة مستمرة	12
			يرتفع مستوى أدائي يوم بعد يوم	13
			البعد الرابع : دقة الأداء	
			تتسم المعاملات المنجزة بالدقة	14
			يتميز الأداء في المؤسسة بخلوه من الأخطاء	15
			تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعده عن الروتين	16

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (04): الخصائص الديمغرافية للعينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	ذكر	13	65	65	65
	أنثى	07	35	35	100,0
Total		20	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	من 30 الى 40 سنة	13	65	65	65
	من 41 الى 50 سنة	4	20	20	85
	من 51 الى 60 سنة	3	15	15	100,0
Total		20	100,0	100,0	
Valide					

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	4	20	20	20
	من 05 الى 10 سنوات	9	45	45	65
	من 11 الى 15 سنة	4	20	20	85
	أكثر من 16 سنة	3	15	15	100,0
Total		20	100,0	100,0	

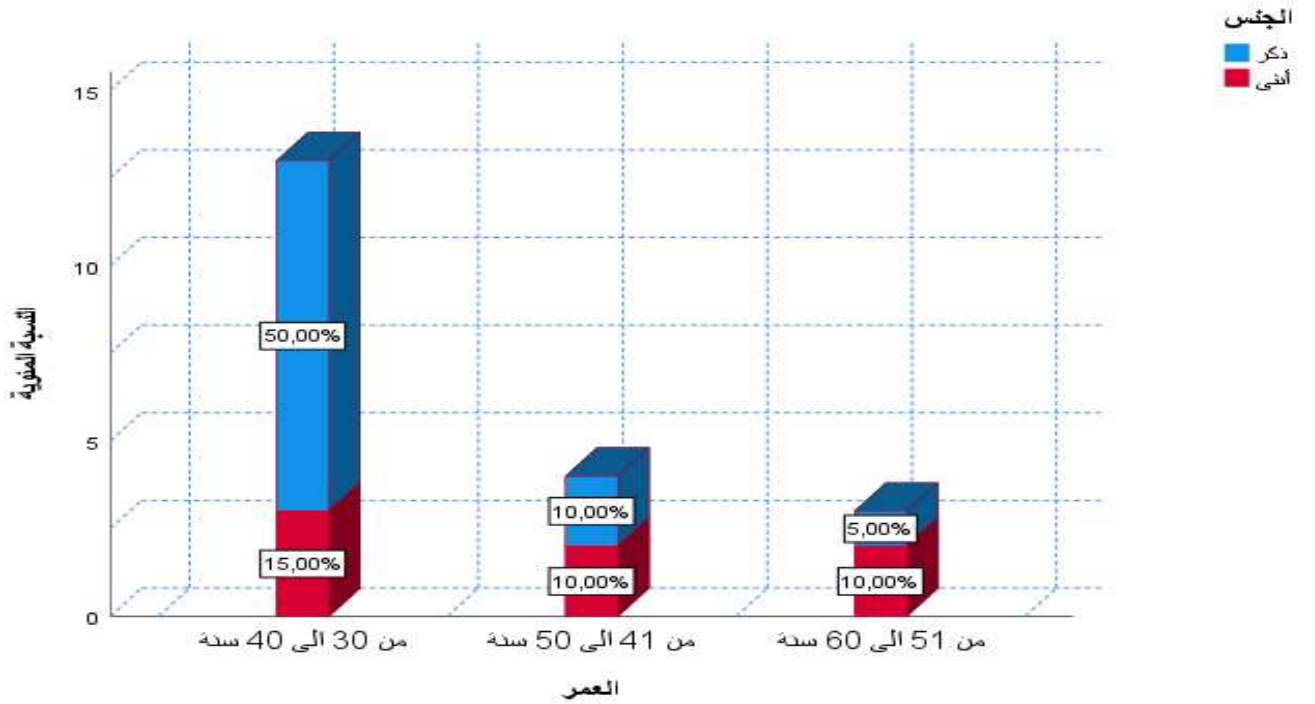
المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	إطار	17	85	85	85
	عون تنفيذ	3	15	15	100,0
Total		20	100,0	100,0	
Valide					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé

العمر * المستوى الوظيفي * الجنس

Effectif

الجنس	المستوى الوظيفي		Total	
	إطار	عون تنفيذ		
ذكر	من 30 الى 40 سنة	7	3	10
	من 41 الى 50 سنة	2	0	2
	من 51 الى 60 سنة	1	0	1
	Total	10	3	13
أنثى	من 30 الى 40 سنة	3		3
	من 41 الى 50 سنة	2		2
	من 51 الى 60 سنة	2		2
	Total	7		7
Total	من 30 الى 40 سنة	10	3	13
	من 41 الى 50 سنة	4	0	4
	من 51 الى 60 سنة	3	0	3
	Total	17	3	20



الأقدمية * المستوى الوظيفي * الجنس * Tableau croisé

Effectif

الجنس	المستوى الوظيفي		Total	
	إطار	عون تنفيذ		
ذكر	أقل من 05 سنوات	2	2	4
	من 05 الى 10 سنوات	5	1	6
	من 11 الى 15 سنة	1	0	1
	أكثر من 16 سنة	2	0	2
	Total	10	3	13
أنثى	من 05 الى 10 سنوات	3		3
	من 11 الى 15 سنة	3		3
	أكثر من 16 سنة	1		1
	Total	7		7
Total	أقل من 05 سنوات	2	2	4
	من 05 الى 10 سنوات	8	1	9
	من 11 الى 15 سنة	4	0	4
	أكثر من 16 سنة	3	0	3
	Total	17	3	20

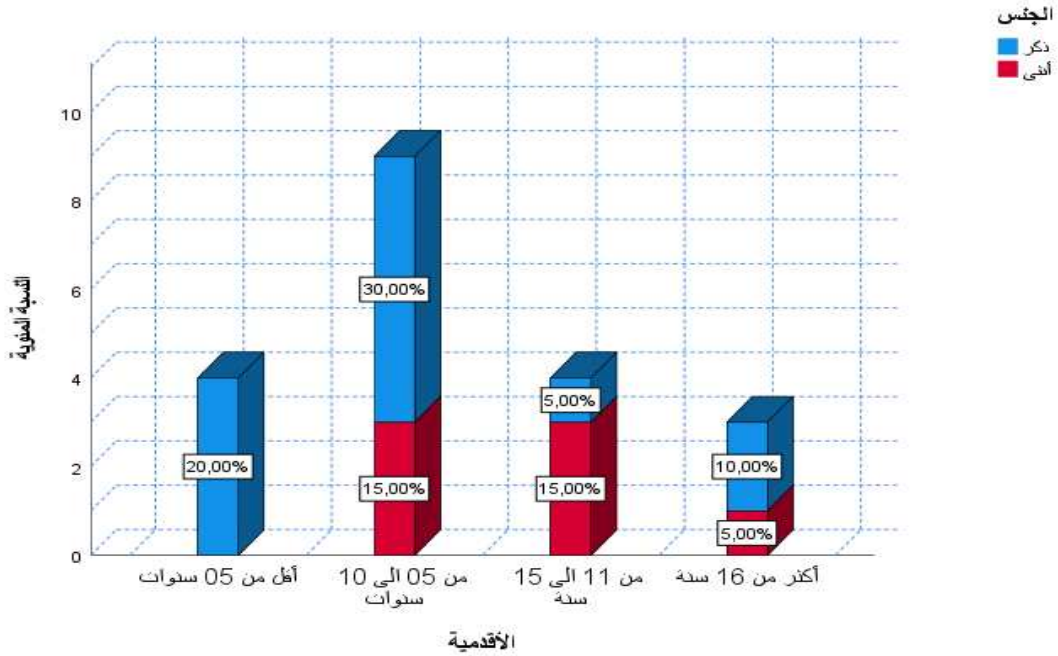
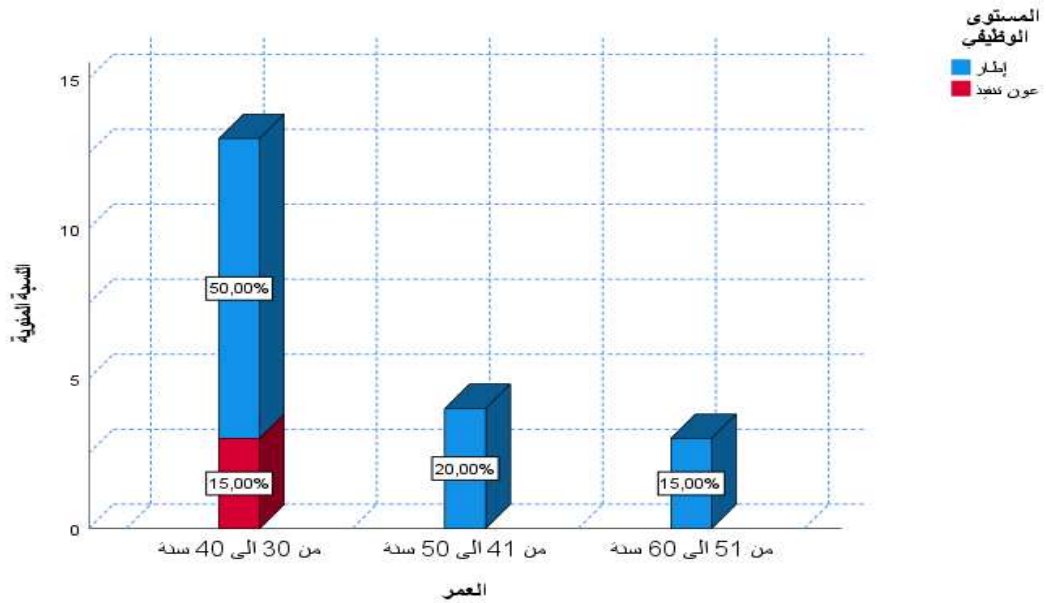


Tableau croisé الأقدمية * العمر * الجنس

Effectif

الجنس	العمر			Total	
	من 30 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	من 51 الى 60 سنة		
ذكر	الأقدمية أقل من 05 سنوات	4	0	0	4
	من 05 الى 10 سنوات	5	1	0	6
	من 11 الى 15 سنة	1	0	0	1
	أكثر من 16 سنة	0	1	1	2
	Total	10	2	1	13
أنثى	الأقدمية من 05 الى 10 سنوات	2	0	1	3
	من 11 الى 15 سنة	1	2	0	3
	أكثر من 16 سنة	0	0	1	1
	Total	3	2	2	7
Total	الأقدمية أقل من 05 سنوات	4	0	0	4
	من 05 الى 10 سنوات	7	1	1	9
	من 11 الى 15 سنة	2	2	0	4
	أكثر من 16 سنة	0	1	2	3
	Total	13	4	3	20



الملحق رقم (05): معامل الثبات الفاكرونباخ لكل مقياس

(1)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,682	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	15

(2)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,655	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,318	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	16

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل مقياس

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	2,90	,308	20
Q2	2,85	,489	20
Q3	2,45	,759	20
Q4	2,75	,444	20
Q5	2,40	,821	20

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des elements	2,670	,053	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q6	2,05	,945	20
Q7	2,35	,813	20
Q8	2,20	,894	20
Q9	2,20	,834	20
Q10	2,50	,761	20

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des Elements	2,260	,029	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q11	2,85	,489	20
Q12	2,70	,657	20
Q13	2,85	,489	20
Q14	2,70	,571	20
Q15	2,75	,444	20

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des elements	2,770	,006	5

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des elements	2,567	,077	15

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	2,55	,686	20
K2	2,40	,883	20
K3	2,45	,887	20
K4	2,65	,587	20

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des elements	2,512	,012	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K5	2,90	,447	20
K6	2,85	,366	20
K7	2,90	,308	20
K8	2,75	,550	20
K9	2,65	,671	20
K10	2,65	,671	20

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des elements	2,783	,014	6

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K11	2,70	,657	20
K12	2,60	,754	20
K13	2,55	,759	20

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des elements	2,617	,006	3

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K14	2,65	,671	20
K15	2,45	,686	20
K16	2,20	,951	20

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des elements	2,433	,051	3

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des elements	2,619	,035	16

الملحق رقم (07): نتائج فرضيات الفروق لكل مقياس

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء العاملين	ذكر	,194	13	,193	,883	13	,077
	أنثى	,181	7	,200*	,912	7	,411

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
أداء العاملين	ذكر	13	41,62	6,145	1,704
	أنثى	7	42,43	5,653	2,136

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes		
T	Df	Sig. (bilatérale)

أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	-,290	18	,775
---------------	-------------------------------	-------	----	------

الملحق رقم (08) : يبين معنوية النموذج الكلية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,591 ^a	,349	,313	4,841	1,530

a. Prédicteurs : (Constante), الاستقلالية والمشاركة في القرارات

b. Variable dépendante : أداء العاملين

الملحق رقم (09) : يبين جودة توفيق النموذج

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	225,912	1	225,912	9,639	,006 ^b
deStudent	421,888	18	23,438		
Total	647,800	19			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), الاستقلالية والمشاركة في القرارات

الملحق رقم (10) : يبين المعنوية الجزئية للنموذج

		Coefficients ^a				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	28,646	4,404		6,504	,000
	الاستقلالية والمشاركة في القرارات	1,173	,378	,591	3,105	,006

a. Variable dépendante : أداء العاملين

فهرس المحتويات

الصفحة	البيانات
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الاشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ.د	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول القيادة بالتمكين و اداء العاملين
03	المطلب الأول : مفهوم القيادة بالتمكين ومتطلباتها وأبعادها
03	الفرع الأول :مفهوم القيادة بالتمكين
08	الفرع الثاني: متطلبات القيادة بالتمكين .
09	الفرع الثالث:أبعاد القيادة بالتمكين.
11	المطلب الثاني : ماهية أداء العاملين وآليات تقييمه وتحسينه.
11	الفرع الأول : ماهية أداء العاملين
13	الفرع الثاني : تقييم أداء العاملين

16	الفرع الثالث:تحسين أداء العاملين .
18	المطلب الثالث: فعالية القيادة بالتمكين على أداء العاملين
19	الفرع الأول: النظريات المفسرة لسلوك القيادة بالتمكين اتجاه العاملين
20	الفرع الثاني: سلوكيات و متطلبات القيادة بالتمكين للتأثير على أداء العاملين
21	الفرع الثالث: تأثير القيادة التمكينية على أداء العاملين
23	<u>المبحث الثاني:الدراسات السابقة</u>
23	المطلب الأول : الدراسات السابقة بالعربية
25	المطلب الثاني : الدراسات السابقة بالاجنبية
26	المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
26	الفرع الأول: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
27	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :
28	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة بالتمكين واثرها على اداء العاملين بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية -الفرع الجهوي بورقلة-
30	تمهيد.....
31	<u>المبحث الأول:المنهجية و الأدوات المستخدمة في الدراسة</u>
31	المطلب الأول : المنهجية المستخدمة في الدراسة
31	1-منهج الدراسة
31	2-مصادر جمع البيانات:
32	-نشأة الصندوق
32	-تعريف المؤسسة محل الدراسة

32	أ/ مجتمع و عينة الدراسة
33	ب/ خصائص عينة الدراسة
37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	الفرع الأول: أداة الدراسة
38	الفرع الثاني: اختبار ثبات وصدق الأداة
38	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
41	<u>المبحث الثاني: اختبار الفرضيات</u>
41	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
41	الفرع الأول: اختبار صحة الفرضيات
41	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأول
43	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
45	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الأول
46	أ/ شرط الإعتدالية
47	ب/ نتائج الاختبار
48	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
48	أ/ شرط الاعتدالية
50	ب/ نتائج الاختبار
51	خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
52	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
53	أولاً : تحليل الانحدار
53	أ/ جودة توفيق النموذج

53	ب/ اختبار المعنوية الكلية للنموذج
54	ج/ اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج
55	ثانيا: شروط الطريقة المستخدمة في تقدير الانحدار
55	أ/ اختبار إعتدالية البواقي
56	ب/ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي
57	ج/ تجانس البواقي
59	د/ خلاصة النموذج
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
61 خلاصة الفصل
63 الخاتمة
66 قائمة المراجع
 الملاحق
 فهرس المحتويات