

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم
التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

— بن أحمد عربية

— حلوي هاجر أمينة

تحت عنوان:

أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي
دراسة حالة مجموعة من بنوك ولاية تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة ابن خلدون تيارت)	د. عبد الرحيم ليلي
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة ابن خلدون تيارت)	د. بولعباس مختار
مناقشا	(أستاذ محاضر قسم "ب" - جامعة ابن خلدون تيارت)	د. عثماني أمينة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل الذي يمثل قطرة من بحور العلم المترامية آملين من المولى عز وجل أن يكون في مستوى تطلعاتنا، وماكنا لنهتدي للإنجاز هذه المذكرة لولا هدايته، و عرفانا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف: الذي كان لنا سراجا منيرا في مسيرة مذكرتنا هذه بولعباس مختار والذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة. أساتذتنا الكرام الذي أضاءوا بعلمهم عقولنا، وبجوابهم حيرتنا فأظهروا بسماحتهم تواضع العلماء، وبرحابتهم سماحة العارفين. كما لا يفوتني ان نشكر كل الموظفين بالمؤسسات العمومية التي أجرينا فيها الدراسة، والذين بفضلهم ومساندتهم حصلنا على نتائجها.

كما يسرني التقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء المناقشة الأفاضل لقبولهم الاطلاع على المذكرة، وتقييمها، وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا دمت في خدمة العلم وجعلها في ميزان حسناتكم إن شاء الله.

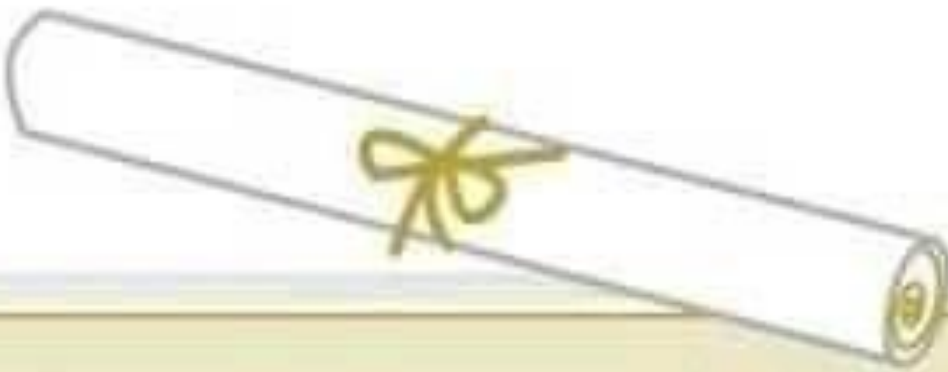




إهداء

- إلى من قال فيهما المولى عز وجل:
بسم الله الرحمن الرحيم: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا (24)" سورة الأسراء
واللذان ربياني على الفضيلة وكانا منبع الحنان وذرع الأمان إلى
الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرها.
- إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة والصغيرة.
 - إلى صديقاتي ابتسام، نادية، حنان، فضيلة، وكل زملائي
الطلبة.
 - إلى كل من أسدى لي العون ولو بكلمة.
 - إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا مع فائق التحية
والإحترام.

هاجر



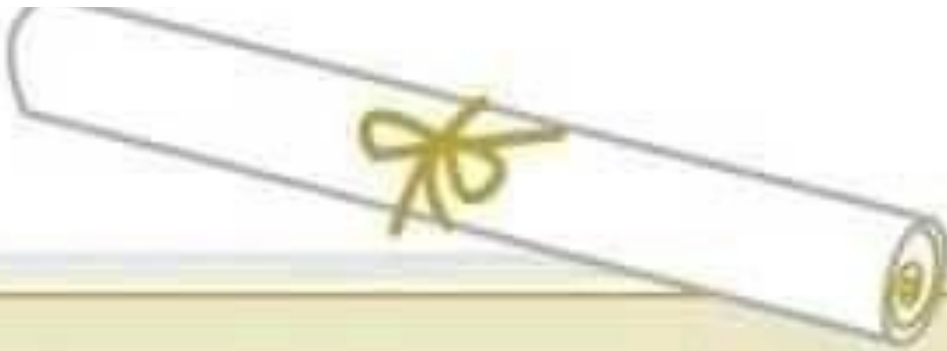


إهداء

إلى سندي في هذه الحياة والذي كان لي عوناً منذ الصغر، إلى من
أحتمي وأقتدي به مهما زاد العمر أبي الغالي أطال الله في عمره.
إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان، من سهرت الليالي من أجلي
وحرصت على تربيتي وتعليمي، من حثتني دوماً على الصبر
والمثابرة والاجتهاد، أمي الحبيبة حفظها الله
إلى من في وجوههم أرى الحياة، من أتمنى أن أكون دوماً سنداً
لهم، من أرادوا لي الأفضل على الدوام أخواتي وأخي.

- إلى أصدقائي وزملائي.
- إلى جدي رحمة الله عليه
- إلى كل من أسدى لي العون ولو بكلمة
- إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي مع فائق التحية والاحترام.

عربية





فهرس المحتويات



هكر وهقدير

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

قائمة الأشكال:

.....	مقدمة:
9	الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العمال و الأداء الوظيفي
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: عموميات حول تمكين العمال
11	ماهية تمكين العمال
14	فوائد و أسباب وعناصر التمكين
21	أنواع و ركائز و أبعاد التمكين
21	متطلبات ومستويات وأساليب تمكين العاملين
26	خطوات التمكين ومعوقاته
30	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وعلاقته بالتمكين
30	مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته
32	أنواع الأداء الوظيفي وعناصره
34	العوامل المؤثرة في الأداء
35	مفهوم تقييم الأداء
36	خطوات تقييم الاداء
41	خلاصة الفصل:
42	الفصل الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها
41	تمهيد:
42	المبحث الأول: عرض و تحليل بيانات الدراسة
44	أداة الدراسة
45	مجتمع و عينة الدراسة
45	الأساليب لاحصائية المستخدمة في الدراسة
46	التعريف بالمتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة

48.....	نموذج النظري للدراسة
49	المبحث الثاني: تقييم النموذج و اختبار الفرضيات
50.....	معامل الصدق و الثبات
51.....	تحليل المعلومات الشخصية
52.....	تحليل أسئلة الموضوع
57.....	نموذج الدراسة
57.....	المصادقية التقاربية
59.....	مصادقية التمايزية
62.....	تقييم النموذج الهيكلي
65.....	تقييم جودة نموذج الدراسة
73.	خلاصة الفصل:
75	خاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع:
86	قائمة الملاحق:
92	ملخص الدراسة:

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	يوضح فوائد لكل من المنظمة والعاملين والزبائن	15-16
(2-1)	أبعاد تمكين العمال	19-20
(1-2)	بدائل الإيجابيات، طول الفئة، ودلالة الدرجة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	45
(2-2)	معامل الصدق والثبات	49
(3-2)	إستمارات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	49
(4-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	50
(5-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	51
(6-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تمكين العمال	52
(7-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي	54
(8-2)	معايير المصادقية التقاربية المتعلقة بنموذج الدراسة	58
(9-2)	معيار فورنال لاکر	60
(10-2)	التحميلات المتقاطعة	61
(11-2)	نتائج إختبار التداخل الخطي	62
(12-2)	معامل التحديد R^2	63
(13-2)	تحديد حجم التأثير F^2	64
(14-2)	معيار جودة التنبؤ Q^2	65
(15-2)	معاملات المسار للنموذج الهيكلي	66

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	فوائد التمكين بالنسبة للعاملين	15
(2-1)	عناصر تمكين العاملين	17
(3-1)	خطوات تقييم الأداء	39
(1-2)	النموذج النظري للدراسة	48
(2-2)	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	50
(3-2)	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	51
(4-2)	نموذج الدراسة	57



مقدمة



تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تعتمد عليها أي منظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث أن العنصر البشري يشكل العمود الفقري الذي يقوم على نجاح وتطوير المنظمة، وتعزيز قدراتها التنافسية، ولذلك

أصبح من الضروري أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر من مجرد وظيفة إدارية تقوم بتنفيذ المهام الروتينية المتعلقة بالموظفين، بل يجب أن تعتبر أداة إستراتيجية تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، وتهدف لتحويل العنصر البشري إلى مصدر أساسي للابتكار والتفوق والاستدامة، كما تُعتبر إدارة الموارد البشرية من المواضيع البارزة في الأدبيات الإدارية، حيث تركز على أهمية إختيار وتوظيف الأفراد المناسبين في المناصب المناسبة. تشمل هذه الإدارة تطوير المهارات، وتدريب العاملين، بالإضافة إلى الحفاظ عليهم، ومنحهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، كما تهدف إلى تحسين الأداء، وتعزيز العلاقات بين الموظفين .

ومن بين القضايا المهمة التي تثير اهتمام الإدارات العالمية، يبرز موضوع تمكين العاملين، الذي يُتناول أحياناً برعاية واهتمام، وأحياناً أخرى بحذر وشك. هذا الموضوع يعكس التحديات التي تواجهها المؤسسات في تحقيق التوازن بين منح السلطة للعاملين وتعزيز أدائهم، حيث يعد تمكين العاملين من المهارات الإدارية الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي المستمر، فهو يمثل مدخلاً إستراتيجياً يساهم في تعزيز التواصل الداخلي وتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز دور المورد البشري.

يعتبر المورد البشري، بما يمتلكه من قدرات وطاقات ومهارات متنوعة، الثروة الحقيقية التي تمتلكها أي مؤسسة، ومن هنا تأتي أهمية تمكين العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا المختلفة التي تواجه المؤسسة.

إن تمكين العاملين لا يقتصر فقط على منحهم فرص المشاركة في إتخاذ القرارات، بل يشمل أيضاً تهيئة بيئة عمل تشجع على تحمل المسؤوليات والمبادرة. عندما يجد العاملون أنفسهم في بيئة تدعم المبادرة وتمنحهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، يصبحون أكثر إلتراماً وحرصاً على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة. هذا بدوره ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها، حيث يصبح الموظف أكثر قدرة على تلبية إحتياجات العملاء وحل مشكلاتهم بسرعة وكفاءة. وبالتالي، فإن تمكين العمال ليس فقط وسيلة لتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة، بل أيضاً عامل حاسم في تقديم تجربة متميزة للعملاء وتعزيز رضاهم.

ويُعتبر الأداء الوظيفي محور إهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمختصين، حيث يُنظر إليه كأداة إستراتيجية حيوية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو. تدرك المؤسسات الرائدة أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد مفتاح النجاح والتفوق، إذ يُعتبر العنصر التنظيمي الوحيد القادر على إستيعاب الأفكار والمفاهيم الجديدة من خلال أدائه الفعّال. هذا الأداء يساعد المؤسسات على إستغلال الفرص المتاحة والتكيف مع التحديات التي تطرأ في البيئة المعاصرة، مما يجعله المحرك الأساسي لجميع أنشطة المؤسسة.

1. إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمتزايدة في بيئة العمل، مما يتطلب منها التكيف الفوري والفعال مع هذه التغيرات. والتطورات في المجالات الإدارية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التغيرات في السياسات العامة، أدت إلى خلق بيئات عمل معقدة، وهذا ينطبق بشكل خاص على مؤسسات القطاع العام.

في هذا السياق، يصبح من الضروري إعتقاد إستراتيجيات تنظيمية فعالة تساعد المؤسسات على التكيف والابتكار في تقديم خدماتها. تمكين العاملين يُعتبر من أبرز هذه الإستراتيجيات، حيث يساهم في تعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين ويدفعهم إلى إتخاذ المبادرات من خلال منحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر، مع الحفاظ على دور الإدارة العليا. إذا تم تنفيذ هذا النهج بشكل مدروس ومتكامل عبر مختلف مستويات المؤسسة، فإنه يمكن أن يُحسن الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

بالإضافة إلى ذلك، أصبحت الموارد البشرية تُعتبر عنصراً إستراتيجياً مركزياً في نجاح المؤسسة، لم تعد تُعتبر مجرد أدوات تنفيذية، بل صارت محوراً رئيسياً لتحقيق الأداء العالي وإستغلال الموارد المتاحة بكفاءة. وفي ضوء ما تقدم، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية :

ما مستوى تأثير تمكين العمال على الأداء الوظيفي؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية، سنطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر للأداء الوظيفي على النتائج التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير لتمكين العمال على النتائج التنظيمية؟

2. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وسعيًا للإجابة عن الأسئلة الفرعية المطروحة، نقترح الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على الأداء الوظيفي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على النتائج التنظيمية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على النتائج التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي

أهداف فرعية كما يلي:

- إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده ومتطلبات تطبيقه وآثاره؛
- التعرف على مستوى تمكين العمال في المؤسسة محل الدراسة؛

◀ إيجاد الأثر بين متغيرات تمكين العمال والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛

◀ التعرف على واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة العلمية إلى إبراز أهمية موضوع التمكين، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

◀ الإسهام في إثراء الرصيد المعرفي وتعميق الفهم حول موضوع التمكين، باعتباره أحد المحاور الأساسية في مجال الإدارة الإستراتيجية؛

◀ تتجلى أهمية التمكين في الاعتراف بالمكانة المحورية للعنصر البشري داخل المؤسسات، انطلاقاً من القناعة بأنه يمثل مورداً إستراتيجياً أساسياً يساهم في تحقيق التفوق والنمو في مختلف المجالات، وذلك بقدر ما يحظى به من اهتمام ورعاية؛

◀ يسهم تمكين العاملين في إعداد جيل من القادة الإداريين القادرين على تحمل المسؤوليات المستقبلية، من خلال تطوير مهاراتهم وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار والمبادرة في بيئة العمل.

5. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومحاولة التحقق من صحة الفرضيات المقترحة، تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك بهدف الإحاطة بمختلف الأطر والمفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام المنهج التحليلي بغرض دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالاستناد إلى البيانات المستخلصة من الاستبانة، والمعالجة الإحصائية التي تمت باستخدام كل من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart PLS).

6. حدود الدراسة:

لخصنا حدود دراستنا كما يلي:

◀ **الحدود الموضوعية:** تستهدف هذه الدراسة بشكل أساسي معرفة أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي، بحيث يعتبر تمكين العمال المتغير المستقل، أما بالنسبة للأداء الوظيفي فهو المتغير التابع.

◀ **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من عمال البنك الوطني الجزائري، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

◀ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في 13 أبريل 2025 إلى 22 أبريل 2025.

◀ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في كل من بنك الوطني الجزائري، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع نابع عن مجموعة من الأسباب والعوامل يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- ◀ الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع التمكين؛
- ◀ إنسجام الموضوع مع التخصص مما يدعم عملية البحث فيه؛
- ◀ الرغبة الشخصية في معرفة واقع تمكين العاملين في المنظمات المالية الجزائرية باعتبارها منظمات خدمية لها احتكاك مباشر في الخطوط الأمامية بين العاملين والزبائن؛
- ◀ إتجاه معظم المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بالتمكين، وذلك باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تهمين وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين أدائها.

9. الدراسات السابقة:

من خلال إطلاعنا على مجموعة من المراجع تم الوقوف على العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضعي التمكين والأداء الوظيفي، فمن الدراسات من ربطت التمكين بالعديد من المتغيرات، وأخرى ربطت الأداء الوظيفي بمتغيرات عدة، أما عن الدراسات التي ربطت التمكين بالأداء الوظيفي فسوف نستعرض جملة من الدراسات التي إستقننا منها مع الإشارة إلى أهم ما خلصت إليه:

◀ دراسة بالعربي جمعة (2016)، عنوانها تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية، غرداية، مذكرة ماستر.

- هدفت الدراسة إلى إيجاد الاثر بين متغيرات تمكين العاملين والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، والتعرف على مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بغرداية، والتعرف على مستوى أداء موظفيها، ولتحقيق هذا الهدف تم إستخدام المنهج الوصفي على عينة عشوائية من الإداريين في مؤسسة الاتصالات باستخدام الاستبيان، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel وتم التوصل في هذه الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي، وأيضاً أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير بين الاستقلالية وحرية التصرف والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ومستوى الأداء الوظيفي.

◀ حسن مروان عفانة (2015) عنوانها التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات

الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة بالإضافة إلى التعرف على مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في مجتمع الدراسة، تم إستخدام المنهج الوصفي لتحقيق ذلك الهدف وذلك باستخدام الاستبيان تم التوصل الى النتائج

التالية، وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة، ووجود علاقة طردية بين مستوى بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل في المستويات الأهلية الموجودة في القطاع، ووجود علاقة طردية متوسطة بين القوة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بالقطاع.

◀ **عليوة سعاد، زيطاري سلمى (2019) بعنوان علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج طهير، جيجل، مذكرة ماستر.**

- هدفت الدراسة إلى ضبط طبيعة العلاقة بين تمكين العمال وتحسين الأداء بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين كفاءة العامل، تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي لدراسة عينة قدرت ب 20% من المجتمع الكلي المكون من 192 عامل، تم تقسيم هذه العينة إلى ثلاثة فئات متمثلة في الاطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ وأجريت الدراسة عليهم وتوصلوا إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية إيجابية لتمكين العمال بتحسين الأداء، وتوصلوا إلى أن إعطاء الاستقلالية للعمال يؤدي إلى الابداع في إنجاز البدائل وأيضاً توفير بيئة عمل ملائمة يؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب.

◀ **براهمي شكري، جارش سليم (2019) دراسة بعنوان التمكين كاستراتيجية لتحسين أداء منظمات الاعمال، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، تبسة، مذكرة ماستر.**

- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على أبعاد التمكين الأكثر تأثيراً على أداء مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، وتحديد الفروق في اتجاهات الموظفين حول مستوى التمكين في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق التمكين، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي على عينة عشوائية قدرت ب 30 موظف من أصل 120 موظف حيث تم توزيع 35 إستبيان وتم إستعادة 30 استبانة التي تم التحليل عليها تم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية: لنجاح إستراتيجية التمكين يجب توفير الدعم والشعور بالأمان ووجود قيادة تركز على تطوير وتنمية العاملين كثيراً في كل مؤسسة وتوصلوا إلى أن التمكين يساهم في معالجة نقاط الضعف في أداء المنظمة ويساعدها في حل مشاكلها المختلفة وإن مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة تعرف مستوى مرتفع للتمكين.

◀ **غربي حنان (2016) بعنوان أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة civenco، مذكرة ماستر.**

- هدفت الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي في المؤسسة، والخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية على إدراك مفهوم التمكين، وتتمثل أهميتها في أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهم في الدولة حيث أن التمكين بهذا القطاع سينعكس على أدائهم ككل الأمر

الذي سينعكس بصورة أخرى على الأداء الوظيفي لهذه المؤسسات، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وإستعانوا بالمقابلات الشخصية والاستبيان لتجميع وتحليل مختلف المعطيات وتم التوصل في الأخير الى: أغلب موظفين عينة الدراسة هو من جنس الذكور وذلك بنسبة (95.7%) وأغلب فئات موظفين العينة يتراوح ما بين 30 و 40 سنة بنسبة (43.5%)، المستوى التعليمي الغالب في هذه المؤسسة هو مستوى تعليمي ثانوي وهو بنسبة (45.7%).

◀ **رباحي زهيدة (2018) مذكرة بعنوان التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 ، أطروحة دكتوراه.**

– تهدف هذه الدراسة الى تحديد الاطار النظري للتمكين وتبيان أثر التمكين على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، والتعرف على أبعاد ومتطلبات التمكين لدعم وتنمية قدرات ومهارات العاملين، التعرف على واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر 3، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهج دراسة الظواهر الاجتماعية وتحليلها وإعتماد أيضا على المنهج التاريخي في إطار عرض مراحل تطور الجامعة الجزائرية ودراسة الحالة في إطار الدراسة الميدانية باستخدام أدوات البحث الميداني المقابلة والاستبيان بالإضافة الى إستخدام المنهج الاحصائي لتحليل بيانات الاستبيان الموزعة على أفراد عينة الدراسة، تم توزيع 110 إستمارة إستبيان ليتم إسترجاع 85 إستمارة وتم إلغاء البعض لتستقر عملية الاحصاء والتحليل على 80 إستمارة وهي العينة المدروسة، التي من خلالها توصلنا الى النتائج التالية: غياب التعاون بين الكلية- حقل الدراسة والمؤسسات الجامعية الاخرى في مجال تبادل المعلومات والخبرات نظرا لعدم وجود رؤية واضحة تؤمن بالشراكة والتواصل للنهوض بمستوى البحث العلمي، اهتمام ادارة الكلية بإعلام اعضاء هيئة التدريس بأخر المستجدات والمشكلات التي تعترضها حسب اراء 66.25% من المستجوبين دون مشاركتهم في ابداء الاقتراحات وايجاد الحلول، ويحتاج نظام الاتصال في الكلية الى فعالية اكثر عن طريق اهمية الاجتماعات المنتظمة بين الادارة واعضاء هيئة التدريس والعمل على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات.

10. تقسيمات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، والإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا أن نقوم بتقسيم دراستنا إلى فصلين، تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، وذلك على النحو التالي:

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لتمكين العمال والأداء الوظيفي، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى نتائج الدراسة و مناقشتها .



الفصل الأول:

الإطار النظري لتمكين العمال والأداء

الوظيفي



تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل من تحديات نتيجة التطور المستمر والثورات التكنولوجية، أصبح من الضروري على المنظمات تبني إستراتيجيات مبتكرة لتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها، ومن أبرز هذه الإستراتيجيات هو تمكين العمال، حيث يعتبر تمكين العمال من المفاهيم الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. فتمكين العمال لا يقتصر فقط على منحهم السلطة أو المسؤولية، بل يمتد ليشمل تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. وللغوص أكثر في مفاهيم تمكين العمال والأداء الوظيفي سنستعرض في هذا الفصل مبحثين تناولنا من خلالهما إلى:

المبحث الأول: عموميات حول تمكين العمال؛

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وعلاقته بالتمكين.

المبحث الأول: عموميات حول تمكين العمال

إن تمكين العمال من المفاهيم الأساسية التي تعكس توجهات العصر الحديث في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف تمكين العمال إلى تعزيز دور الأفراد في بيئة العمل مما يسهم في زيادة الإنتاجية، والابتكار، وتحسين جودة الأداء، بالإضافة إلى أنه يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتعاون، كما يعزز من شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيمه الأساسية، فوائده، وأسباب التطرق له، بالإضافة إلى أنواعه، وركائزه، وأبعاده.

1. ماهية تمكين العمال:

1.1 مفهوم تمكين العمال:

يعرف قاموس إكسفورد عملية تمكين العمال بأنها " العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن". وعرفها كذلك (conger1988) بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعد على السيطرة، وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب الغير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية"¹.

وعرفها كذلك (Irvin,et.al.1999) بأنها " العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه"².

كما عرفها (Besterfild et al.2003) بأنها " البيئة التي يمتلك فيها الأفراد العاملين القابلية، الثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية"³.

كما عرف التمكين على أنه "عملية معاصرة لها ممارسات قديمة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة"⁴.

¹ محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، الصفحة 189.

² نفس المرجع السابق، الصفحة 190.

³ فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري- دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، الصفحة 10.

⁴ أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي-دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 05، 2017، المركز الجامعي تندوف، الصفحة 93.

ومن خلال ما سبق فإننا ندرك أن التمكين هو منح الحرية للموظف للقيام بعمله بالطريقة المناسبة له مع توفير كل المتطلبات الأساسية للتمكين من ثقة، ومعلومات، والدعم من الإدارة العليا، وهذا ما يشجعه على الإبداع والابتكار في عمله، ويتحمل مسؤولية قراراته، وينمي علاقته مع المؤسسة، ويصبح له ولاء لها.

2.1 أهمية تمكين العمال:

تبرز أهمية التمكين بشكل عام إنطلاقاً من مكانة وأهمية المورد البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، ويمكن أن نلخص أهمية التمكين كما ورد في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط التالية:

- ترى دراسة (Daft.2001) بأن التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة مما يعزز قدرتها على التعلم، والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة، وتلبية طلبات العملاء، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها¹؛
- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقتها، وتحصل منها على أفضل إبداعاتها²؛
- يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية³؛
- إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين أكبر أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة، وأكثرهم إحتكاكاً وتأثيراً بالمشكلة) مثال على ذلك موظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن، فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن، والأقدر على فهم ما يريدونه⁴؛

¹ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، الصفحة 95.

² سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث: مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 3، العدد 1، 2017، الصفحة 39.

³ نفس المرجع السابق، الصفحة 39.

⁴ يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، الصفحة 19.

➤ تظهر أهمية التمكين باعتباره عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المؤسسة من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحالية في البيئة المحيطة بالمنظمة، ويتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار إبداعية قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد.¹

3.1 خصائص تمكين العمال:

إن توسع نطاق التمكين من خلال المزيد من حرية الأفراد باتخاذ القرارات ينعكس إيجابيا على المنظمة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتعد هذه السرعة من متطلبات البيئة التنافسية وسرعة التغيير لذلك فإن التمكين يوفر للمنظمات المرونة وعدم التعقيد من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص من أهمها:²

- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية إنسياب المعلومات؛
- تقتزن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة للإستجابة والتكيف مع المتغيرات والتي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والإعتماد على الأفراد وليس القواعد، والإجراءات وسيادة التفكير الجماعي لا فكر واحد.

ويتسم التمكين أيضا بخصائص أخرى نذكر منها:³

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل؛
- يعني التمكين تزويد الأفراد على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجهها؛
- يجعل الأفراد أقل إعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم؛
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

¹ الطاهر أحمد محمد علي، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلد 6، العدد 22، 2022، كلية المجتمع ببريد، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، من الصفحة 6 إلى الصفحة 7.

² فلة عيسوي، تمكين العاملين...مدخل لتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، 2014مختبر التطبيقات النفسية والتربوية-جامعة قسنطينة 2، الصفحة 66.

³ براهمي شكري، جارش سليم، التمكين كإستراتيجية لتحسين أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019، الصفحة 20.

2. فوائد، أسباب، وعناصر التمكين:

1.2 فوائد تمكين العاملين:

إن الهدف أو الفائدة الأساسية من التمكين هي دعم التحفيز الخارجي للعاملين، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا، ونابعة من ذات الفرد، كالإعتراف بالإنتماء للمؤسسة وممارسة العمل فيها، وبناءا على الدراسات التي جاءت في مجال تمكين العاملين فقد تمت الإشارة إلى مجموعة من الفوائد والمزايا نذكر أهمها¹:

- السماح للأشخاص بحرية التصرف وإستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداء أفضل؛

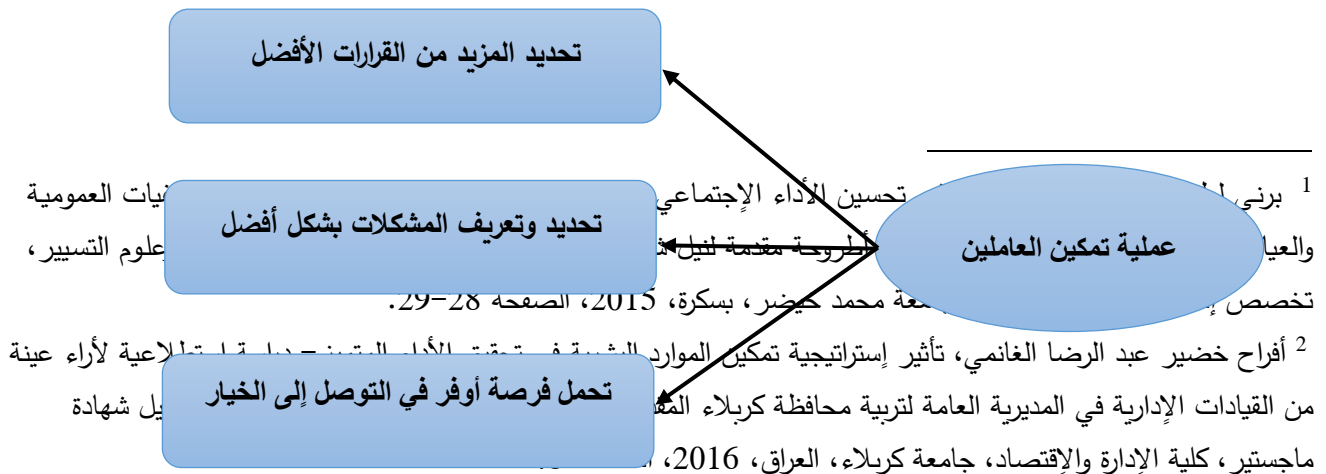
- تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية إتجاه العاملين كالرضا، والولاء، والالتزام والدافعية للإنجاز؛
- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة؛
- جعل الأداء المراد إنجازه من قبل الأشخاص أكثر معنى، وحرية، كما يساهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين؛
- تعزيز الفاعلية المؤسسية.

كما أشار الحراحشة والهيدي إلى فوائد التمكين بالآتي²:

- الإنفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن والشعور بالانتماء، والالتزام، والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الكفاءة والفاعلية التنظيمية العالية، الذي ينتج عنه إتخاذ القرارات الإدارية السريعة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- زيادة فاعلية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنهم؛
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.

فيما يلي شكل يوضح فوائد التمكين بالنسبة للعاملين:

الشكل (01-01): فوائد التمكين بالنسبة للعاملين



المصدر : سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد20، 2016، جامعة
بسكرة-الجزائر.

ومن خلال كل ما سبق، ومن خلال الدراسات سوف نوضح الفوائد لكل من المنظمة والعاملين والزبائن في
الجدول التالي¹:

جدول رقم (1.1): يوضح الفوائد لكل من المنظمة والعاملين والزبائن

بالنسبة للموظفين	بالنسبة للعاملين	بالنسبة للعملاء
رفع مستوى الإنتاجية في العمل، وسرعة إنجاز وأداء الأعمال، وانخفاض معدل الغياب ودوران العمل حيث إن تمكين العاملين، وزيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد ويحسن دافعتهم والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.	توفير الدعم المعنوي للعاملين، والذي من شأنه خلق مناخ يتسم بالثقة والتقدير لجهود وإنجازات العاملين لتدعيم فعاليتهم الذاتية، ومن ثم زيادة قدراتهم الإبداعية.	العلاء الذين يتعاملون مع العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين، يشعرون بمستويات عالية من الرضا عما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا العملاء وتمكين العاملين.
تحسين مستوى جودة السلع والخدمات فمن خلال تمكين العاملين وتدريبهم وزيادة قدرتهم ومهاراتهم، سيتمكن العاملون من فهم طبيعة وظائفهم، وبالتالي إنتاج السلع وتقديم	إشباع حاجات الفرد من خلال تقدير الذات وإثباتها، حيث إن تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات يؤدي إلى مزيد من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.	يرى المدهون أن تمكين العاملين يمكن أن يوفر ثلاث مطالب اساسية للعمل، يمكن توضيحها كما يلي: جودة العمل: أي اتخاذ القرار المناسب الذي يكفل تحقيق حاجات ورغبات

¹ د. فيصل سالم الكيخيا، د. مريم محمد حسن، تمكين العاملين: الماهية والأهمية، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، المقال03،
العدد04، 2019، جامعة بنغازي، من الصفحة 51 إلى الصفحة 52.

العمل. قبول القرار: أي قبول العمل لهذا القرار لأنه يفي بإحتياجاته، ويلبي رغباته. توثيق القرار: أي سرعة إتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة، وهو ما يطمح إليه العمل.		خدمات على درجة عالية من الجودة والتميز.
	زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل والتكيف معها من خلال تمكينه وإشراكه في إتخاذ القرارات ومنحه الثقة والحرية في التصرف الذي يقود إلى خلق الإستقرار لديه، وبشكل في نفس الوقت دافعا قويا له لمقاومة هذه الضغوط.	زيادة ولاء العاملين للمنظمة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لها، فالتمكين يزيد من ولاء العاملين في المستويات الدنيا، وخاصة من هم على إتصال مباشر بالسوق والمنظمات المنافسة فيه، وبالتالي الدفاع عنها مما يزيد من قدرتها التنافسية.
	تنمية شعور العاملين بالمسؤولية، فمن خلال منح الصلاحيات للعاملين يتولد لديهم شعور بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم، مما يساعد في تنمية هذا الشعور وإستمراريته.	مساعدة المنظمة في إعداد وتطبيق برامج التطوير والتجديد، فالعامل الممكن يكون أكثر رغبة في إحداث التغيير وأقل مقاومة له، مما يساعد في نجاح تطبيق هذه البرامج.

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال المعلومات من مجلة البحوث المالية والإقتصادية، 2019.

2.2 أسباب تمكين العاملين:

وقد حدد أفندي أسباب اللجوء إلى التمكين بالآتي¹:

- ضرورة الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها؛
- حاجة المنظمة إلى الإستجابة للظروف، والمتغيرات الطارئة؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، الصفحة 40.

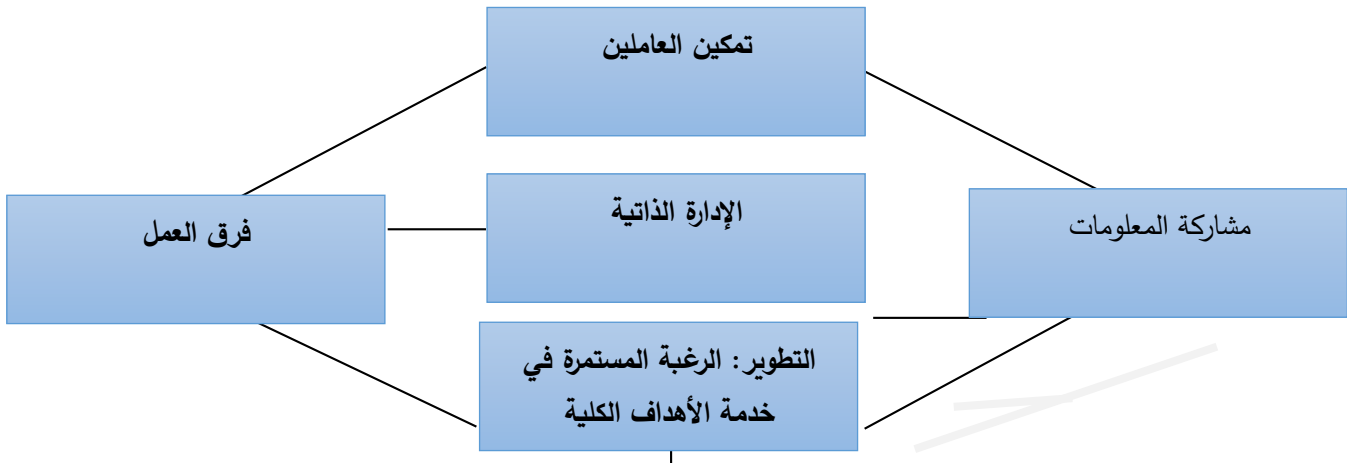
- أهمية الحد من التكاليف وسرعة إتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة؛
- تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم.

3.2 عناصر تمكين العاملين:

إن عناصر تمكين العاملين تتمثل في¹:

- **مشاركة المعلومات:** تعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك لأن المعلومات هي المادة الأولية لإتخاذ القرار الإداري، والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطق موضوعي، ويكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى، إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به.
 - **الإدارة الذاتية:** إن للتمكين ولتجنب الفوضى، وخطط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، فلا بد من وضع قواعد، ونظم العمل المعمول لها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل، والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين، وتوجيه جهودهم، وترشيد قراراتهم.
 - **فرق العمل:** تعرف فرق العمل بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة، ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها.
- وفي ما يلي شكل يوضح عناصر تمكين العاملين:

الشكل (1-2): عناصر تمكين العاملين



¹ كرمية توفيق، تمكين العالمين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، الصفحة 84.

المصدر: ولد حمد سيد أحمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2011، الصفحة 73.

3. أنواع، وركائز، وأبعاد التمكين:

1.3 أنواع تمكين العاملين:

تم تقسيم عملية التمكين لثلاث أنواع وهي:

- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري¹.
- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات، وتعريفها، وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل².

➤ **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة³.

2.3 ركائز تمكين العاملين:

- لقد أصبح مفهوم التمكين واضحا بعد عرضنا لتعريفه كمصطلح حديث، ولتفعيله وجب على المنظمات توفير بعض المقومات التي تعتمد كركائز أساسية لنجاح عملية تمكين العاملين فيها وهي كما يلي⁴:
- **العلم والمعرفة والمهارة:** فكلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة، واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد، ويمنح حرية في التصرف والمشاركة؛

¹ معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015، جامعة واسط- كلية الإدارة والاقتصاد، الصفحة 280.

² مريم فيهاخير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة: دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك- حاسي مسعود، ورقلة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، الصفحة 35.

³ سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، الصفحة 43.

⁴ يزن رزق محمود قاسم، أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، جامعة آل البيت، السعودية، 2019، من الصفحة 23 إلى الصفحة 24.

➤ **الاتصال وتدقيق المعلومات:** فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات، والحوار بين المدراء والعاملين، وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء، وتكون بالتالي لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة؛

➤ **الثقة بين المديرين والعاملين:** وتتحقق هذه الثقة من خلال الإهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، فهذا الإهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى جعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء؛

➤ **الحوافز المادية والمعنوية:** على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج، وتحمل المسؤولية.

كما تطرق البعض إلى ثلاث عناصر لتمكين المورد البشري بالتطرق بكل حرية لإنجاز نشاطاتهم وهي: مشاركة المعلومات والمعرفة، والقوة، والمكافأة، وتعد هذه العناصر أكثر حصرًا¹.

3.3 أبعاد تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين أحد أهم المصطلحات التي تطرق إليها العديد من الباحثين، هذا ما أدى إلى ظهور أبعاد متعددة لهذا المصطلح باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب، وفيها يلي الجدول التالي يلخص أهم تلك الأبعاد:

الجدول (1-2): أبعاد تمكين العاملين

المصدر	الأبعاد
(cook et al.,1997)	المشاركة بالمعلومات، والمعرفة، مكافآت الأداء
(Clair,1997)	بناء الثقة، التأسيس المسائلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون
(Daft,2001)	المعلومات، المهارات، والمعرفة، القوة، المكافأة
(المغربي،2001)	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الإعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية
(Bodner,2003)	التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب،

¹ رشيد مجاهد، تمكين العاملين في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، Revue d'Economie et de Statistique Appliquée، العدد 19، 2022، جامعة التكوين المتواصل- دالي ابراهيم، الجزائر، من الصفحة 101 إلى الصفحة 102.

الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العمال والأداء الوظيفي

علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المؤسسة	
الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات	(ملحم، 2004)
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الادارية	(Mullins,2005)
الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الادارة	(Halvarson,2005)
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة	Isokaanta and) (Johansson,2006
الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المسالة، القابلية التنظيمية الداخلية	(البنك الدولي)
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت	(Chelladuria,2006)
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل	Kreitner and) (kinicki,2007
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	(الياسري ومحمد، 2007)
الثقة الادارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات	(عبود وعباس، 2007)
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة	(Gupta,2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	(Aswathappa,2008)
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	(Mazdarani,2008)
شدة البأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير	Slocum and) (Hellriegel,2009
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية	Karakoc and) (Yimaz,2009
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز	(Hasan,2010)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز	(راضي، 2010)

المصدر: سلخان هنية، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة عينة من مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة الجنوب الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، من الصفحة 8 إلى الصفحة 9.

سوف نتطرق الى الابعاد التي حددها (Lashely and Mcgoldrick) بإختصار كالتالي:

➤ **البعد الأول المهمة:** يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال¹.

➤ **البعد الثاني تحديد المهمة:** حيث يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الإستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجاتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون أو إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والاهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال².

➤ **البعد الثالث القوة:** وهي أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين حيث يركز على دراسة مفهوم القوة، وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواءاً من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ومعرفة ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى للسلطة التي يمتلكها الفرد محددة المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الادارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟³

➤ **البعد الرابع الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس⁴.

➤ **البعد الخامس الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين من خلال مناقشة العاملين لأفكارهم والتعبير عن آرائهم بكل حرية⁵.

4. متطلبات ومستويات وأساليب تمكين العاملين:

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، 2014، الصفحة 304.

² د. ياسين محجر وآخرون، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعاناة في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الصفحة 354.

³ د. أمل عبد محمد علي وآخرون، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4 العدد 21، 2008 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .

⁴ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 60، مجلد 42، 2020، جامعة الملك سعود، الصفحة 15.

⁵ يحيوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية مصنع الإسمنت سيدي موسى، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 3، عدد 2، 2020، جامعة أدرار، الصفحة 89.

1.4 متطلبات التمكين:

لتطبيق عملية تمكين العاملين يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية يمكن تحديدها بالشكل

التالي:

◀ صياغة وتطوير رؤية المنظمة:

يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة عن طريق إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، فالتمكن يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رسالة ورؤية المنظمة للعاملين سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين.¹

◀ الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم لابد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرق الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل.²

◀ النظام والتوجيه:

أفاد الأفراد الممكّنون أن مؤسساتهم تزودهم بأهداف وخطوط للسلطة واضحة، ومهام ومسؤوليات واضحة، فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لإتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم، فالأفراد الذي يتم تمكينهم لديهم أهداف مرتبطة بأهداف المؤسسة، فوجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين.³

◀ الدعم والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على الإذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصّح في حالة ارتكاب الأخطاء، يجب أن يعتقد الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين.⁴

¹ سامية حميدي، سليمة قشيدة، مرجع سبق ذكره، من الصفحة 43 إلى الصفحة 44.

² سعيد علي سعد الخثعمي، أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الأمين الطبية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، مايو 2023، ص 20.

³ سامية حميدي، سليمة قشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ سامية حميدي، سليمة قشيدة، نفس المرجع السابق، ص 45.

◀ الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف.¹

◀ الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.²

◀ التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.³

◀ مكافأة الموظفين:

تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.⁴

2.4 مستويات تمكين العاملين:

يقسم Shane وGLINOW التمكين إلى ثلاثة مستويات رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي:⁵

➤ المستوى الأدنى: الاستشارة الانتقائية

¹ عبد العالي دبله، وفاء العمري آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 18 مارس 2016، جامعة بسكرة الجزائر، ص 61.

² عبد العالي دبله، وفاء العمري، نفس المرجع السابق، ص 63.

³ عبد العالي دبله، وفاء العمري، نفس المرجع السابق، ص 63.

⁴ عبد العالي دبله، وفاء العمري، نفس المرجع السابق ص 63.

⁵ شؤادة فاطمة الزهراء، برباش توفيق، دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة لأراء عينة من العاملين في المجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022، من الصفحة 51 إلى الصفحة 52.

يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة وآراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

➤ المستوى المتوسط: استشارة العاملين بشكل أوسع فردي أو جماعي

- في هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم، وفي هذا الإطار نجد مجموعة من الممارسات منها:
- دوائر الجودة وهي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبضع ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية، وتقوم باقتراح الحلول للإدارة ومراقبة تطبيق تلك الحلول ونتائجها في موقع عملهم.
 - مجتمعات الممارسة وهي فرق افتراضية مكونة من مجموعة من الأفراد تتشكل بطريقة غير رسمية عبر تكنولوجيا الحاسوب، لها نفس الاهتمامات والممارسات.
 - إدارة الكتاب المفتوح وهي فعالية مازالت تحظى برواج متزايد وتتطلب تمكين العاملين من المستوى المتوسط، وتشتمل إدارة الكتاب المفتوح على إقتسام المعلومات المالية مع العاملين وتشجيعهم على إقتراح الأفكار التي من شأنها تحسين هذه النتائج المالية، وغالبا ما يكون مرتبطا بخطة لإقتسام المكاسب.
- المستوى الأعلى:

يظهر في شكل الإستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات لإيجاد الحلول واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المؤسسات المستندة إلى ما يسمى بفرق العمل الذاتية التوجيه أو الموجه ذاتيا.

3.4 أساليب تمكين العاملين:

- تطرق عدد كبير من الباحثين إلى أساليب تمكين العاملين وقدموا العديد من الدراسات نذكر منها ما جاء في دراسة lashley والذي أشار إلى أربعة أساليب للتمكين وهي:
1. **التمكين من خلال المشاركة:** وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
 2. **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين

في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.¹

3. التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: إن بناء البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.²

وأيضاً أشار ملحم إلى أساليب أخرى للتمكين:

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المدربين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الإستقلالية في اتخاذ القرار، كما أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة، و قدرة أكبر على استثمار المعلومات، و الموارد على المستويات الفردية، و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق.³

3. أسلوب تمكين الفريق: رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، حيث عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين و مسوغاً

¹ فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره ص 45.

² برني لطيفة، مرجع سبق ذكره ص 31.

³ رقيقة شامي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص 22، 23.

لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي ، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية وهذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من إستقلالية الفرد ، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الإعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور.¹

4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وتتمثل هذه الأسس في: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم، التشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه الأسس جميعا.²

5. خطوات التمكين ومعوقاته

1.5 خطوات التمكين:

تتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين فيما يلي:

➤ **الخطوة الأولى تحديد مبررات التغيير:** يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين لموظفيها وذلك للقيام بتكييف خطواته وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأيا كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها.³

➤ **الخطوة الثانية التغيير في سلوك الرؤساء:** حيث يجب على الرؤساء تعلم كيفية التخلي على قدر معين من السلطة للمرؤوسين قبل تنفيذ التمكين، ويؤكد العديد من الباحثين أنه من الصعب على بعض الرؤساء التخلي عن السلطة لأنها تشكل القوة حسب وجهة نظرهم، لهذا فإن التغيير في سلوكيات الرؤساء يعد خطوة أساسية لتنفيذ التمكين الإداري.⁴

¹ يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 39، ص 40.

² عبد الكريم محمود ضوء دفعوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2020\8\2، ص 56.

³ طه مداني طويهر، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة دراسة حالة "بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 30 أكتوبر 2019، ص 28.

⁴ أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024/2023، ص 60.

- **الخطوة الثالثة تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقاءهم في السلطة ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹
- **الخطوة الرابعة تكوين فرق العمل :** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، و حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفه على غيرهم من العاملين و المنظمة ككل ، و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا ، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فالمنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.²
- **الخطوة الخامسة المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفه وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.³
- **الخطوة السادسة إختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المدراء إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر بالمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.⁴
- **الخطوة السابعة توفير التدريب :** إذ يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة ببرامج و مواد تدريبية مناسبة ، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات القرن الحادي والعشرين أن تدرب أعضائها و تعيد تدريبهم ، لأنهم يريدون منظمة أعضائها على مستوى عال من المهارة كالمهارة في التشخيص ، وفي التحليل و اتخاذ القرارات في

¹ العمري وفاء، مرجع سبق ذكره، ص100.

² سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، شهادة ماجستير، كلية

العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2016/2015، ص 54.

⁴ طه مداني طويهر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ضوء مستجدات الواقع ، و المهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة و المهارة الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها .¹

➤ **الخطوة الثامنة الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.²

➤ **الخطوة التاسعة وضع برنامج المكافآت والتقدير:** حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم وانتمائهم، خاصة عندما يتم إشباع حاجاتهم مع الالتزام بشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، فتشكل بذلك دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.³

➤ **الخطوة العاشرة عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.⁴

2.5 معوقات تطبيق تمكين العاملين:

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بشكل فعال يجب مراعاتها تتمثل فيما يلي:⁵

➤ بالنسبة للموظفين:

- المقاومة من قبل الموظفين: إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي حتى لو كان ذلك التغيير إيجابياً، فإنه لن يكون مريحاً بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها.
- عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين: العديد من الموظفين يخافون من تحمل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية، وأكثر من ذلك أنهم يخشون التعرض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها.

¹ نجم عبد الله العزاوي، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص21.

² سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ أميرة سابق، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ العمري وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 102 ،

⁵ قاسمي كمال، واقع تمكين لعاملين في لقطاع الإداري العمومي ومعوقات-تطبيقه من وجهة نظر العاملين-دراسة-حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص299.

- غياب الاضطرارية للعمل: قد يحدث أن بعض الموظفين يقبلون الوظيفة من أجل المشاركة أو لتمرير الوقت، فهم لا يشعرون بالحاجة الملحة للعمل، في مثل هذه الحالة الموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم.
- بالنسبة للمؤسسة:
- الثقافة التنظيمية: يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد وتملكهم لصلاحيات اختبار أسلوب القيام بالعمل مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة.
- مركز القوة عند المدراء: يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة على العاملين، كما أنهم سيشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم بصفتهم قادة.
- الهيكل التنظيمي الهرمي: الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي والذي يتميز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم حيث يتم اصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- انعدام الثقة الإدارية: ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة.
- الثقافة التنظيمية: يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد وتملكهم لصلاحيات اختبار أسلوب القيام بالعمل مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة.
- مركز القوة عند المدراء: يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة على العاملين، كما أنهم سيشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم بصفتهم قادة.
- الهيكل التنظيمي الهرمي: الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي والذي يتميز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم حيث يتم اصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- انعدام الثقة الإدارية: ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وعلاقته بالتمكين

يعتبر الأداء الوظيفي واحدا من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه مسألة منطقية لأن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، والفرد حينما يوفر له التوصيف الصحيح للمهام التي يكلف بها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر، فإنه يتهيأ لعمله لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا الفرد وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولية على الحكم الموضوعي لكفاءة الفرد في عمله.

1. مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته

1.1 مفهوم الأداء الوظيفي:

➤ تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، بينما يعرفه (حسن راوية محمد) على أنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث خلط بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

ويعرفه السكارنة: "أنه محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون خلال زمن محدد".² كما يعرفه "علي السلمي" على أنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها للمنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة داخل المنظمة".³

2.1 أهمية الأداء الوظيفي:

المنظمة وباختلاف مستوياتها يهتم القادة فيها بأداء العاملين تحت إشرافهم، بما له من أهمية بالغة باعتباره انعكاسا لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة، حيث أن بقائها واستقرارها مرهون بأداء العاملين المتميز بها.

¹ جيلالي بهاز، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022، جامعة غرداية، الصفحة 328.

² ليلي ديعلي، علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفي التوظيف العمومي بتمنراست، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022، الصفحة 85.

³ بن يزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2021، الصفحة 113.

وتبرز أهميته فيما يلي:¹

- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات، والمعارف لدى العاملين لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله؛
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء؛
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات؛
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومدى سلامة برامجها التي تعدّها وتستخدمها بالمنظمة؛
- يساعد الأداء المتميز الى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال؛
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات العمل.

3.1 محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود العامل والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للعامل (شربي بشير).

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح المحددات فيما يلي:

- **الجهد المبذول:** ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته أو وظيفته، كما أنه يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة الدافعية لأداء العمل.²
- **القدرات والخصائص الفردية:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.³
- **إدراك الدور:** أي مدى إلمام الموظف بعمله، فبمجرد معرفته واحاطته بوظيفته سيتشكل لديه مجموعة من التصورات الذهنية عن الأنشطة والسلوكيات التي من الممكن أن توصله إلى الأداء المطلوب، وذلك ما سيجعله يتخذ قرارات بشأن طبيعة الجهد الذي يبذله.¹

¹ خليل اسماعيل ابراهيم ماضى، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية على

الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، الصفحة 77.

² بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2018، الصفحة 108.

³ البشير غربي، مستوى الإرتياح في وضعية الجلوس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإعلام الآلي-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024، الصفحة 97.

2. أنواع الأداء الوظيفي وعناصره

1.2 أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع، وسنلخص هذه الأنواع فيما يلي:²

- **أداء المهام:** ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثلاً أن يساهم هذا الأداء أو السلوك في الحاجة إلى إحداث تحويل العمال من حالة نزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي وأيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو وكل أداء يسهم في شكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عملية المؤسسة المسطرة؛
- **الأداء الظرفي:** و المتمثل في كل السلوكيات التي تسهم في تشكيل كل من الثقافة، و المناخ التنظيمي، و الأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته و إنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية، ويعتمد على الظرف التي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء، مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل ، أو نحو المؤسسة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل ، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية و الإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة العامل؛
- **الأداء المعاكس:** وهذا الأداء يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، ويشمل سلوكيات مثل إنحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، المهاجمة.

2.2 عناصر الاداء الوظيفي:

يتكون الاداء من مجموعة من العناصر أهمها:³

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹ فايزة بن نواعي، علاقة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي بتعزيز رأس المال الاجتماعي وأثرها على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة يحيى فارس، مدية، 2023، الصفحة 197.

² شربي بشير، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، الصفحة 50 .

³ شربي بشير، مرجع سبق ذكره، الصفحة 49.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه العامل عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

3. العوامل المؤثرة في الأداء

من أهم العوامل المؤثرة في الأداء ما يلي:¹

1. عوامل إدارية تنظيمية: والمتمثلة فيما يلي:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة؛
- عدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والتهوية، الأجور، ساعات الراحة، قرارات وسياسات المنظمة، نظم الاتصالات والمعلومات، اللوائح وجماعة العمل، الحوافز؛
- صراع بين الموظف ورئيسه، وبين الموظف وزملائه؛
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.

2. عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص في رغبته ودفاعيته، بالإضافة لوجود دوافع فطرية لدى الانسان مقاومة للتغيير؛
- نقص الرغبة في التعلم، فمن خلال التعلم تحدث تغيرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه؛
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية؛
- عدم الرضا عن العمل؛
- تغيب مستمر عن العمل.

3. عوامل فنية وتكنولوجية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، طرق وأساليب العمل. إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد.

4. عوامل البيئة الخارجية:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف، وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع؛
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل؛
- تشريعات الحكومية؛

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة مصر، ط 1، 2013، ص 129-ص130.

- سياسات النقابات؛
- الادراك السياسي.

4. مفهوم تقييم الأداء :

- تعددت الكتابات والأبحاث حول موضوع تقييم الأداء، ورغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء موحد بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من باحث إلى آخر.
- فقد عرفه خالد بني حمدان والحارث أبو حسين على أنه " الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة والضعف، والمساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها، وهو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية ".¹
 - وعرفه يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به ".
 - كما يقصد بتقييم أداء العاملين " تلك العملية التي تعني قياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا ".²
 - كما عرف على أنه " تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى ".³

1.4 أهمية عملية تقييم أداء العاملين:

تبدي كل المؤسسات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، يمكن إجمالها في

النقاط التالية:

¹ خالد بني حمدان، الحارث أبو حسين، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط 1، 2022، ص 246.

² يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2015، ص 75-76.

³ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة مصر، ط 1، 2013، ص 129-130.

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين حيث أن جو العمل إن سادته التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين والرؤساء فإن ذلك سوف يشعر العاملين بالتقدير لجهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم وأن تلك الجهود والطاقات موضع اهتمام من قبل الإدارة، وإذا كان الهدف الأساسي من وراء التقييم هو الوقوف على أماكن الضعف في أداء الأفراد وإيجاد السبل لمعالجتها فإن ذلك سيرفع معنوياتهم ويسعى كل فرد منهم إلى العمل بكفاءة.¹
- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين مما يشير إلى مستوى تقييم الأداء.²
- يساعد على أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم إلى مناصب عليا.³
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد
- إضافة إلى أن عملية تقييم الأداء يمكن أن تشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.⁴

5. خطوات تقييم الأداء وإجراءات تحسين الأداء

5.1 خطوات تقييم الأداء :

تتمثل خطوات تقييم الأداء فيما يلي:

- **تحديد معايير الأداء:** يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال، باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد يشار إليها كالاتي:
- **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.

¹ شهيناز كشرود، تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1 الجزائر، 2021-2022، ص 76.

² مناع هاجر، علاقة الأمن النفسي بالأداء الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية دراسة ميدانية لدى عمال الحماية المدنية في ورقلة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص 59.

³ خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، 2019-2020، ص 53.

⁴ الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص 69.

- الثبات: أي يضم المعيار جانبا من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتا، أما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك.
- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسبا.¹

➤ **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.²

➤ **قياس الأداء:** تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات التي تدور حول الأداء الفعلي للموظفين، كما أن لها أربعة مصادر للمعلومات التي تستخدم من أجل قياس الأداء الفعلي وهي:

- التقارير الإحصائية: هي مجموع التقارير التي تصدر من المؤسسة وتحتوي على إحصائيات ومعلومات تتعلق بسير عمل المؤسسة.
- ملاحظة الموظفين: عبارة عن ملاحظة الموظفين وتتبع مستوى أدائهم وقيامهم بكافة المهام الموكلة إليهم مع تقييم سير عملهم.
- التقارير الشفوية: هي جميع الخطابات التي يوجهها المدراء إلى الموظفين شفويا تعبر عن تقييم المدراء لأداء الموظفين وسير عمل المنظومة.
- التقارير الخطية: هي جميع الخطابات التي يوجهها المدراء إلى الموظفين كتابيا تعبر عن تقييم المدراء عن أداء الموظفين وسير عمل المنظومة.³

➤ **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى

¹ غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 27-28.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة رسالة ماجستير كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006، ص 19.

³ عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرقية، 2023، ص 41.

نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.

➤ **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

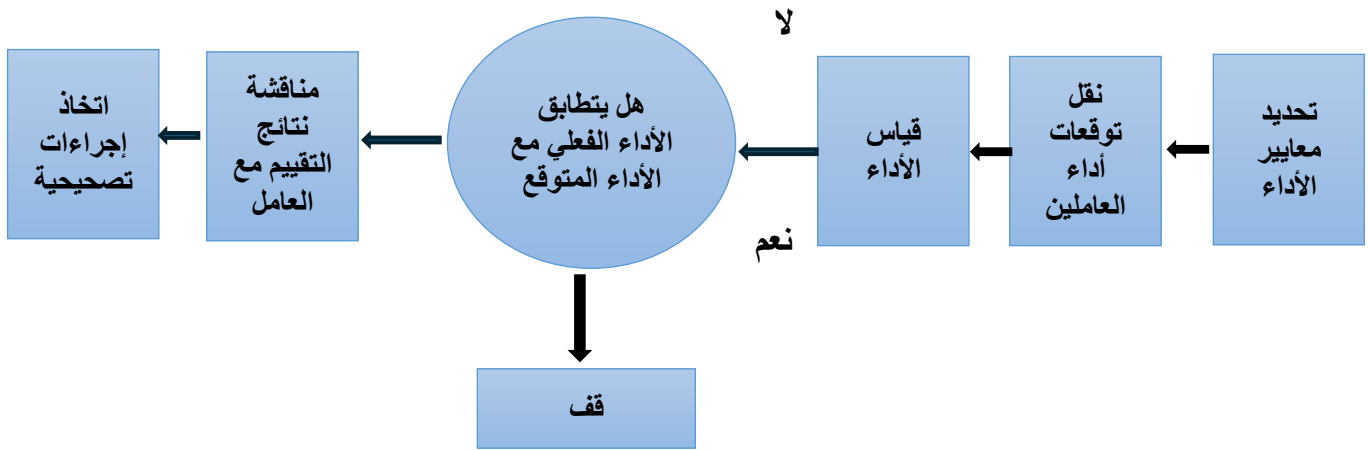
➤ **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني فهو الإجراءات التصحيحية الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

1

شكل رقم (1-3): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2.5 إجراءات تحسين مستوى الأداء :

لتحسين مستوى الأداء وجب اتباع إجراءات بشرية أو إدارية نذكر منها التالي¹:

➤ **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أنّ تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذ كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أنّ ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أنّ الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف ونوعية التدريب.

إنّ غياب واحد من هذه الظروف يؤدي إلى ضعف الأداء.

➤ **تطوير خطة العمل للوصول إلى الحل:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات او الآراء المفتوحة والمشاركة وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

➤ **الاتصالات المباشرة:** إنّ الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

➤ **تحسين الوظيفة:** إنّ تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل.

➤ **دور التدريب في تحسين الأداء:** إنّ التدريب هو النشاط التي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة.

6. العلاقة بين تمكين العمال والأداء الوظيفي

¹ بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، 2019-2020، ص 89، ص 90، ص 91.

لقد اختلف الباحثون حول طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي، وطرحوا التساؤلات التالية: هل هي علاقة تبادلية؟ أم علاقة الغاية بالوسيلة؟ وذلك على اعتبار أنّ تحسين مستوى الأداء هو الغاية والتمكين هو الوسيلة أو العكس ولذلك انقسموا إلى فريقين:

أشار الفريق الأول إلى أنّ تحسين مستوى الأداء يؤدي إلى تمكين العاملين، من منطلق أنّه لا يمكن تمكين العاملين لأنّهم غير قادرين على تحسين أدائهم أو الوصول إلى مستوى يسمح بتمكينهم ومنحهم الثقة اللازمة لمواجهة المشكلات، بحيث أنّه حتى يتحصل المورد البشري العامل على التمكين لابد أن يكون أدائه جيدا نوعا ما، وفي هذا المجال قام **Hill & Hug & Nykkodym** بدراسة أكدوا فيها أنّ تحسين الأداء هو الغاية والتمكين هو الوسيلة، أو بمعنى آخر أنّ تحسين الأداء يؤدي إلى التمكين أي أنّ تحسين مستوى أداء العاملين هو خطوة سابقة لعملية التمكين وذلك من منظور الجودة والمرونة باعتبارهما جذور عملية التمكين ذاتها، وأنّ عدم تحسين مستوى أداء العاملين أو رفع قدراتهم و مهاراتهم على مواجهة المشكلات يعوق عملية التمكين.

أمّا الفريق الثاني فقد أشار إلى أنّ التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء وذلك من منطلق أنّ العامل الذي تمّ تمكينه هو الأقدر على مواجهة المشاكل، وانتهاز الفرص ومواجهة المخاطر وتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وفي هذا المجال نجد **May & Henkin & Binder** أكدوا في دراستهم على أنّ التمكين هو الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وأنّ العاملين الذين تمّ تمكينهم تكون لديهم القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات وخلق الطرق الابتكارية في معالجة المواقف المختلفة، الأمر الذي ينعكس بصورة ايجابية على مستوى أداء المنظمة ككل.

فالبرغم من الجدل القائم حول طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء إلا أنّ تمكين العاملين يتطلب أداءا جيدا نوعا ما، حتى يستطيع العاملون تحقيق مستويات متقدمة من الأداء تمنحهم القدرة على تطبيق عملية التمكين بنجاح، كما أنّ العاملين الذين تمّ تمكينهم يكون لديهم استعداد وقدرة أكبر على تحسين أداء المنظمة¹.

خاتمة الفصل :

في ختام هذا الفصل، نجد أن تمكين العمال يمثل أحد الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. لقد تناولنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بتمكين العمال، حيث تم تعريفه كعملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، علاوة على ذلك تم تحليل مفهوم الأداء الوظيفي واعتباره مقياساً لفعالية الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 126-127.

وقد أظهرنا كيف أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، مثل طبيعة البيئة التنظيمية، المهارات والقدرات، متطلبات العمل، والدعم الإداري، والتحفيز.

ولقد اتضح لنا أن الاستثمار في تمكين العمال ليس مجرد خيار استراتيجي، بل هو ضرورة ملحة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث. إن تعزيز ثقافة التمكين يتطلب التزامًا مستمرًا من الإدارة وتوفير بيئة عمل تشجع على المشاركة والتفاعل الإيجابي. وبالتالي، فإن الفهم العميق لمفهوم تمكين العمال وأثره على الأداء الوظيفي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات.



الفصل الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بتمكين العمال والأداء الوظيفي، إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي عالجت نفس الموضوع، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم النظرية على الواقع العملي، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على بعض الوكالات البنكية الواقعة في ولاية تيارت. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إجابات للتساؤلات المطروحة في البحث. ولتحقيق ذلك، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

وقد قسمنا الدراسة الميدانية إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثاني: تقييم النموذج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في إطار الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه، والمتمثل في معرفة أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي، تم إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الوكالات البنكية بولاية تيارت. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، مع اختيار الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليلها. وسيتناول هذا المبحث مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في إعداد الدراسة الميدانية، والتي تشمل: أداة الدراسة، وصف مجتمع البحث وعينته، وتقييم أدوات القياس، من خلال توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

1. أداة الدراسة:

لجمع البيانات في دراستنا تم الاعتماد على الأسلوب التالي:

➤ **استمارة الاستبيان:** تم استخدام الإستبيان من أجل جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وبرنامج SMART PLS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة.

وقد تكونت إستمارة الإستبيان بعد تحكيمها من طرف الأساتذة من جزئين وهما:

- **الجزء الأول:** يعبر عن المعلومات الشخصية والوظيفية، والتي إشتملت على 5 عناصر والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).
- **الجزء الثاني:** ويشمل محورين هما:

- **المحور الأول:** وهو محور تمكين العمال والمتكون من 19 عبارة موزعة على أبعاده المتمثلة في: (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، نظام التحفيز والمكافآت، التدريب والتطوير، النتائج التنظيمية)

- **المحور الثاني:** المتعلق بالأداء الوظيفي والمتكون من 13 عبارة موزعة على أبعاده المتمثلة في: (جودة العمل والإنتاجية، المهارات والقدرات، الالتزام والمواظبة، التطوير والابتكار).

وعليه يكون عدد فقرات الإستبيان 32 فقرة معتمدين على مقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجة كل عبارة. وللإجابة عن الإستبيان تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعد الأنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق نوعا ما، موافق، موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

جدول (1-2): بدائل الإجابات، طول الفئة، ودلالة الدرجة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة	(1,79-1)	(2,59-1,80)	(3,39-2,60)	(4,19-3,4)	(5=4,2)
طول الفئة = (أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = $0,8 = 5 / (1-5)$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تشكلت عينة الدراسة من 76 موظف موزعين على مجموعة من البنوك العمومية لولاية تيارت والتي ضمت كل من موظفي البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وعن فترة تقديم استمارات الاستبيان واستردادها فقد كانت خلال الفترة الممتدة من 13 أفريل إلى 23 سنة 2025.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لوصف خصائص عينة الدراسة كتحميل آراء المستجوبين (الأفراد العاملين في البنوك)، بشأن عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة ولقياس وثبات الأداة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أدوات والبرامج الإحصائية التالية:

- إتمدت الدراسة على برنامج SPSS لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- برنامج EXCEL، SMART PLS وذلك لإختبار نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، من خلال النمذجة بالمعدلات البنائية.

• مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية

تعد النمذجة بالمعادلات البنائية أحد أساليب الإحصاء المتقدم التي تستخدم في تحليل العلاقات المتشابكة بين المتغيرات، واختبار مدى مطابقتها مع البيانات التي تم جمعها أو الحصول عليها عن طريق عينة الدراسة، كما يمكن اعتبار النمذجة بالمعادلة البنائية نمطا مفترضا للعلاقات الخطية المباشرة وغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الشاهدة والمتغيرات الكامنة¹.

4. التعريف بالمتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة:

• المتغيرات الظاهرة والكامنة:

المتغيرات الكامنة هي متغيرات نظرية أو إفتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو هي المتغيرات الغير مقاسة، وقد تكون داخلية أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة، وهي المتغيرات التي تعبر عن نتيجة القياس، أما بالنسبة للمتغيرات الظاهرة فهي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن، وهي المتغيرات التي يمكن قياسها، كما يمكن تسميتها المتغيرات المقاسة، أو مؤشرات، أو عناصر البناء².

• ألفا كرومباخ :

يستخدم من أجل اختبار ثبات واستقرار أداة الدراسة عن طريق إختبار معامل الارتباط للتأكد من الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، فإذا إنخفضت قيمته عن 0,60 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف³.

• المصدقية التقاربية:

هو معيار لتقييم علاقة الارتباط بين المؤشرات التي تقيس نفس الظاهرة⁴.

• الموثوقية المركبة:

هي البديل المفضل لألفا كرونباخ كاختبار للصلاحيّة المتقاربة في النموذج الانعكاسي، لهذا السبب يفضل الباحثين الموثوقية المركبة في الأبحاث المستندة إلى PLS، حدودها $CR > 0.70$ في البحوث الاستكشافية ومن (0.60 إلى 0.70 مقبول)⁵.

• متوسط التباين المستخلص (AVE):

¹ زبيد رحمة، دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي-دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2024، من الصفحة 182 إلى ص183.

² عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية-دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إقتصاديات العمل، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، الصفحة 180.

³ تقدة خولة، أثر بيئة الأعمال على فعالية إدارة المشاريع في ولايات الجنوب الجزائري: تامنغست، عين صالح وعين قزام، خلال الفترة 2014-2021، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2024، الصفحة 169.

⁴ جوبر محمد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة-دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة غرداية، 2021، الصفحة 122.

⁵ نفس المرجع السابق ص122.

يعرف بأنه القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المرتبطة بالمتغير الكامن، وينبغي تقييم AVE لكل متغير كامن بمقاس بطريقة عاكسة.¹

• المصادقية التمايزية:

هو النطاق الذي يتم فيه تمييز المبنى عن غيره من المباني بشكل واضح ولتقييمها يتم الاعتماد على معيارين هما:

• التحميلات المتقاطعة Cross loading:

ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى المتعلق به أكبر من تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى.²

• معيار فورنال لاکر Fornell-Larcker Criterion:

هذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر.³

• تحليل النموذج الهيكلي:

يمثل النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة (المباني)، كما يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في المعامل التابع، ويتم من خلاله توضيح نتائج فرضيات الدراسة.⁴

• معامل تضخم التباين (VIF) Factor Inflation Varian: يسمح بتقييم النموذج ومعالجة مشكلة

الارتباط الخطي بين عوامل النماذج القياسية.⁵

• معامل التحديد R²: يشير إلى قيمة التباين المفسر من طرف المتغير المستقل في المتغيرات التابعة.⁶

¹ شفيعة آيت بارة، ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بمؤسسة setif gold plast، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، 2020، الصفحة 188.

² لهاشمي بعاج، عبد سلام الشيباني، الحدود المنهجية للنمذجة البنائية في العلوم التسويقية-دراسة حالة شريحة الهاتف النقال أريكو، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد 01، 2024، جامعة الأغواط الجزائر، الصفحة 25.

³ نفس المرجع السابق الصفحة 25.

⁴ محسن إهاب، بلحيمر إبراهيم، استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى pls، لتقييم دور مؤثري السياحة الجزائريين على مواقع التواصل الاجتماعي في إختيار الوجهة السياحية من وجهة نظر متابعيهم الجزائريين، مجلة الامتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 07، العدد 02، 2023، المركز الجامعي تيبازة، الصفحة 19.

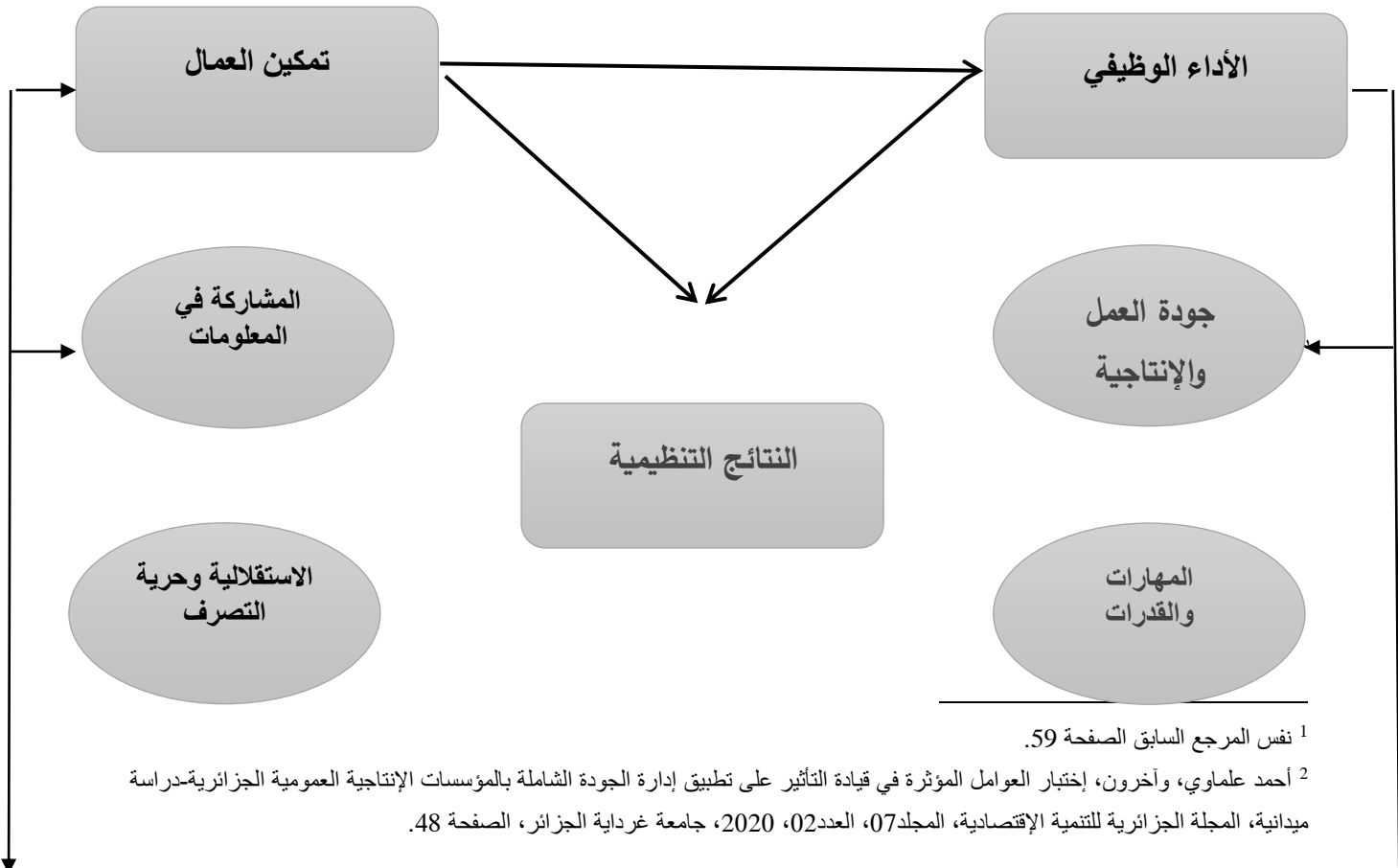
⁵ حليلة سعدية هروالة، أمال مطابس، محورية الكفاءات المقاولاتية في تحسين الأداء المقاولاتي للمؤسسات الناشئة-دراسة عينة من المؤسسات الناشئة والمشاريع الابتكارية في الجزائر، مجلو إدارة الأعمال بالدراسات الإقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2024، جامعة عمال تليجي، الصفحة 283.

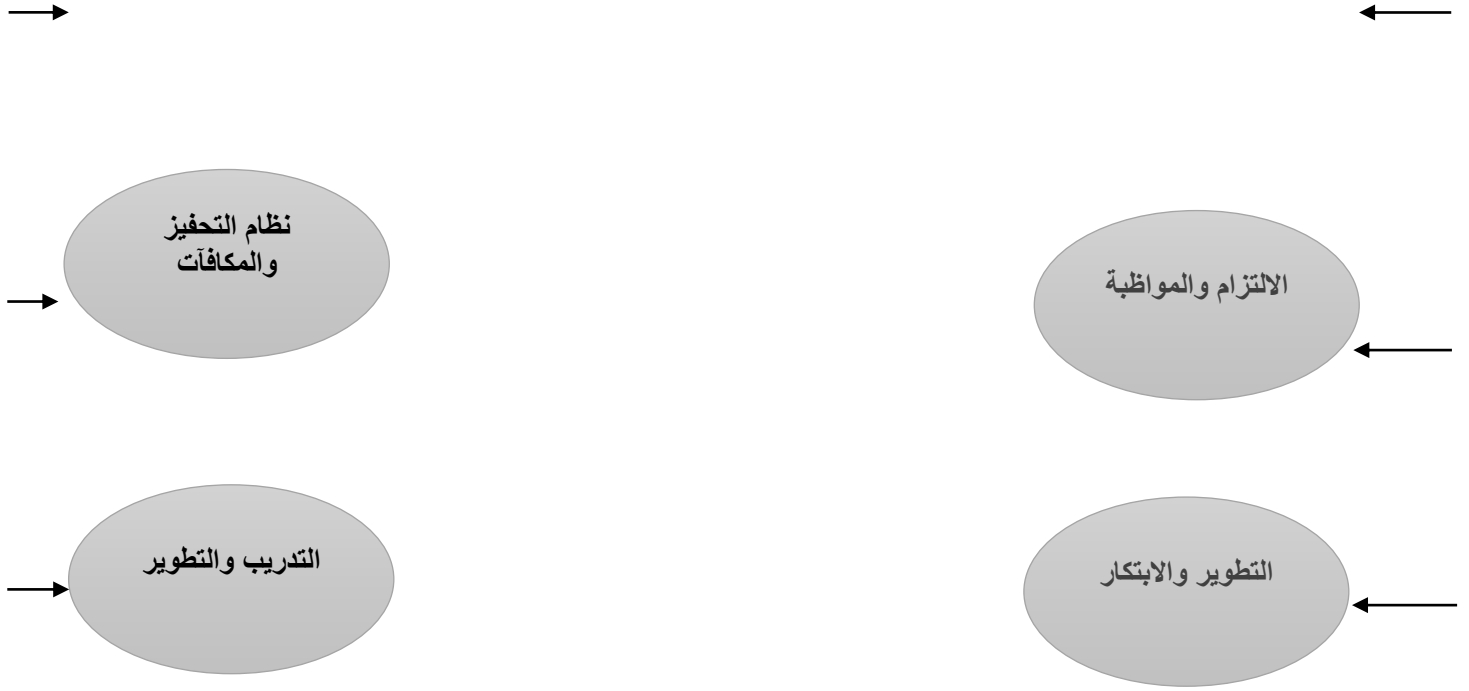
⁶ بن البار مبخوت، بن البار السعيد، تقليل النشاط البدني الترويجي في التقليل من الإضطرابات النفسية الإجتماعية-دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ الرابعة متوسط، مجلة روافد الدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، مجلد 05، العدد 01، 2025، جامعة عمار تليجي الأغواط الجزائر، الصفحة 59.

- حجم التأثير F^2 : يشير إلى حجم تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة.¹
- معيار جودة التنبؤ Q^2 : تشير إلى أن المباني الخارجية لها ملاءمة تنبؤية بالمبنى الداخلي، وتكون قيمها أكبر من 0.2.

5. خامسا: النموذج النظري للدراسة

الشكل (2-1): النموذج النظري للدراسة





المصدر: من إعداد الطالبتين

يربط نموذج الدراسة بين تمكين العمال كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد: المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، نظام التحفيز والمكافآت، التدريب والتطوير، النتائج التنظيمية، بحيث تم دراسة علاقتها بالمتغير التابع الذي يندرج ضمنه أبعاد: جودة العمل والإنتاجية، المهارات والقدرات، الالتزام والمواظبة، التطوير والابتكار.

المبحث الثاني: تقييم النموذج واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض كيفية تقييم النموذج واختبار الفرضيات باستخدام برنامج smart pls، و الذي يستخدم في تحليل النماذج البنائية، كما تم استخدام برنامج spss في تحليل البيانات.

1. معامل الصدق والثبات:

باستعمال عينة استطلاعية حجمها 30 فرد قمنا بحساب معامل الثبات والصدق من أجل التأكد من تناسق العبارات فيما بينها كانت النتائج:

جدول (2-2): معامل الصدق والثبات

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (معامل الفا كرونباخ)	معامل الصدق
الأول	تمكين العمال	19	0.905	0.951
الثاني	الأداء الوظيفي	13	0.907	0.952
	عبارات الاستبيان ككل	32	0.933	0.966

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ 0,933 وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز أو بصفة أخرى 92% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية الناتج التي يمكن إستخلاصها.

وزعنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل التحكيم بعد التأكد من جودة الإستبيان قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة والبالغ عددها 100 فرد متوزعين على مجموعة من الوكالات البنكية المتواجدة على مستوى ولاية تيارت كالتالي:

جدول (2-3): إستمارات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	
24	15	بنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 540
24	14	بنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 545
52	47	بنك الفلاحة والتنمية الريفية

76	100	المجموع
----	-----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. تحليل المعلومات الشخصية:

• الجنس:

➤ الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

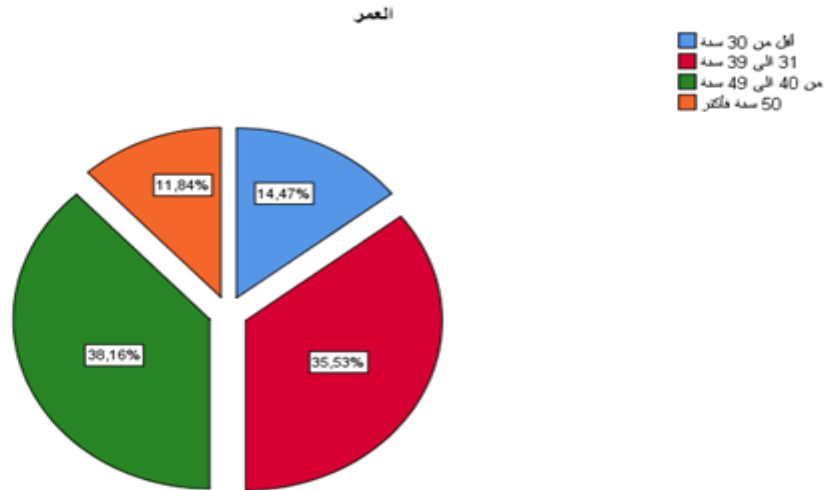
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	57,9%
أنثى	32	42,1%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول (2-4) أن نسبة الذكور كانت أكبر من الإناث حيث قدرت نسبة الذكور 57,9% في حين كانت نسبة الإناث 42,1%.

• العمر:

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



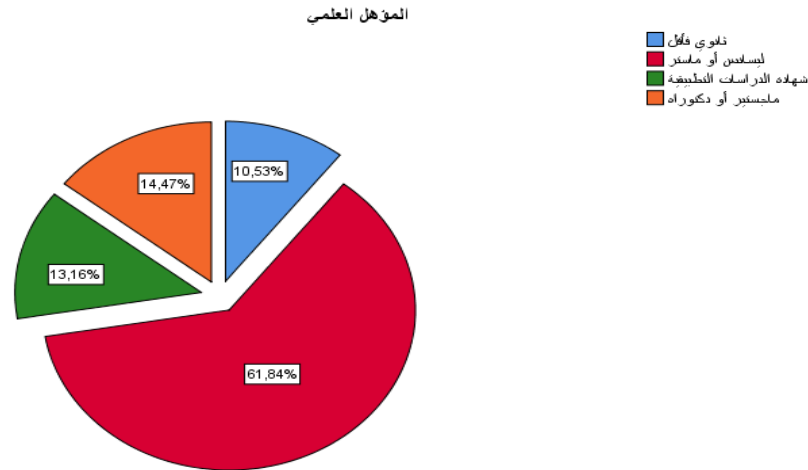
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الشكل (2-2) نلاحظ أن الفئة التي أعمارها محصورة بين (40-49) هي أكبر فئة بالمؤسسة بنسبة 38,16% ثم تليها كل من فئة (31 إلى 39 سنة) بنسبة 35,53%، ثم تأتي بعدها الفئة (أقل من 30 سنة)

بنسبة 14,47%، وفي الأخير تأتي فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 11,84%، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على الإعتماد على الموظفين الأكثر خبرة وكفاءة، واستقطاب فئة الشباب كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات والانسجام، وسهولة الإستيعاب، وبالتالي تقديم أداء أفضل للمؤسسة.

• المؤهل العلمي:

الشكل رقم (2-3): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الشكل والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي أن 61.84 % من الموظفين يحملون شهادة ليسانس أو ماستر وهي النسبة الأكبر، وهذا دليل على أن المؤسسة لديها موظفين ذو كفاءات، ثم تليها فئة ماجستير أو دكتوراه بنسبة 14.47، ومن ثم تأتي الفئة التي تمتلك شهادة الدراسات التطبيقية بنسبة 13.16، وفي الأخير تأتي فئة ثانوي فأقل التي بلغت نسبتها 10.53 وهذا يدل على أن فئة قليلة في المؤسسة لا يحملون شهادات ولديهم مستوى تعليمي ضعيف.

• الخبرة المهنية:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	
1.3 %	1	أقل من سنة
13.2%	10	من 1 سنة إلى 5 سنوات
26.3%	20	من 6 إلى 10 سنوات
59.2%	45	أكثر من 10 سنوات
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية، أن نسبة سنوات العمل أكثر من 10 سنوات مرتفعة بنسبة % 59.2 وهذا دلالة على أن المؤسسة تملك أكبر نسبة من الموظفين ذو أقدمية وكفاءة وخبرة عالية، ثم تليها من 6 إلى 10 سنوات بنسبة % 26.3، ثم تأتي بعدها من سنة إلى 5 سنوات بنسبة % 13.2، وفي الأخير تأتي نسبة أقل من سنة والتي قدرت ب % 1.3 مما يفسر أن هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة.

3. تحليل أسئلة الموضوع

• المحور الأول: تمكين العمال

قصد التعرف على مستوى تحقق تمكين العمال من خلال إجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة تم تضمين هذا المتغير بخمسة أبعاد أساسية وهي: المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، نظام التحفيز والمكافآت، التدريب والتنظيم، النتائج التنظيمية.

جدول رقم (2-6): نتائج إجابات أفراد عينة الدارسة على محور تمكين العمال

رقم الفقرة	غ م بشدة		غ م		موافق نوعا ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	الأهمية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
1	2	2.6	4	5.3	9	11.8	37	48.7	24	31.6	4.01	0.945	موافق	2
2	0	0	6	7.9	21	27.6	33	43.4	16	21.1	3.78	0.873	موافق	4
3	2	2.6	3	3.9	23	30.3	34	44.7	14	18.4	3.72	0.903	موافق	5
4	0	0	4	5.3	11	14.5	40	52.6	21	27.7	4.03	0.800	موافق	1
5	1	1.3	5	6.6	12	15.8	38	50	20	26.3	3.93	0.899	موافق	3
6	3	3.9	10	13.2	23	30.3	28	36.8	12	15.8	3.47	1.039	موافق	10
7	3	3.9	10	13.2	19	25	26	34.2	18	23.7	3.61	1.108	موافق	9
8	14	18.4	26	34.2	13	17.1	21	27.6	2	2.6	2.62	1.154	موافق نوعا ما	19
9	18	23.7	12	15.8	18	23.7	20	26.3	8	10.5	2.84	1.337	موافق نوعا ما	17
10	9	11.8	21	27.6	19	25	20	26.3	7	9.2	2.93	1.181	موافق نوعا ما	16
11	12	15.8	17	22.4	24	31.6	20	26.3	3	3.9	2.80	1.120	موافق	18

	نوعا ما													
15	موافق نوعا ما	1.189	3	10.5	8	26.3	20	27.6	21	23.7	18	11.8	9	12
13	موافق نوعا ما	1.071	3.16	3.9	3	44.7	34	23.7	18	18.4	14	9.2	7	13
14	موافق نوعا ما	0.999	3.04	3.9	3	31.6	24	36.8	28	19.7	15	7.9	6	14
6	موافق	0.921	3.71	17.1	13	48.7	37	25	19	6.6	5	2.6	2	15
8	موافق	0.941	3.68	14.5	11	53.9	41	21.1	16	6.6	5	3.9	3	16
7	موافق	0.964	3.71	18.4	14	47.4	36	25	19	5.3	4	3.9	3	17
11	موافق نوعا ما	0.979	3.38	10.5	8	36.8	28	38.2	29	9.2	7	5.3	4	18
12	موافق نوعا ما	1.098	3.32	11.8	9	38.2	29	26.3	20	17.1	13	6.6	5	19
المحور الأول: تمكين العمال														

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (2-6) أن العبارة رقم (4) "يتم تزويدي بأي معلومات جديدة تخص عملي، كما أوفر المعلومات المطلوبة مني بدقة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.800)، ما يدل على فاعلية التواصل المهني وتبادل المعلومات داخل بيئة العمل، مع درجة من الاتساق في التجربة بين الموظفين. تليها مباشرة العبارة رقم (1) "أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي" بمتوسط (4.01) وانحراف (0.945)، مما يعكس وجود نظام معلوماتي فعال يُمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة، رغم بعض التباين في الآراء. وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (5) "أتبادل أفكارتي مع الزملاء والمسؤولين بكل شفافية وحرية" بمتوسط (3.93)، ما يعكس بيئة عمل قائمة على الحوار والتفاهم، وإن كانت بدرجة أقل من كفاية المعلومات الرسمية. ثم جاءت العبارة رقم (2) "تتاح لي المعلومات الكافية لفهم أهداف المؤسسة واستراتيجيتها" في المرتبة الرابعة (3.78)، ما يشير إلى توفر نسبي للمعلومات على المستوى الاستراتيجي، لكنه أقل وضوحاً من المعلومات التشغيلية. أما العبارة رقم (3) "توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين" فجاءت خامسة (3.72)، ما قد يعكس بعض الفجوات في التواصل الرسمي بين المستويات الإدارية.

أما في المرتبتين السادسة والسابعة، فقد ظهرت العبارتان (15 و 17) "يساهم التدريب في تعزيز قدرات الموظفين" و"تحسن أدائي الوظيفي في السنوات الأخيرة" بمتوسط (3.71)، ما يدل على أثر تدريبي إيجابي، لكنه ليس مرتفعاً بما يكفي ليكون من أبرز الجوانب المدعومة في المؤسسة. واحتلت العبارة رقم (16) "لدي

الفرصة لاكتساب مهارات قيادية" المرتبة الثامنة (3.68)، مما يشير إلى وجود فرص للتمكين القيادي، لكن بدرجة متوسطة. وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (7) "أشعر أن لدي حرية تنظيم طريقة أدائي للمهام" بمتوسط (3.61)، لكن مع انحراف معياري مرتفع (1.108)، مما يعكس تبايناً واضحاً في مستويات الحرية الفردية.

أما العبارة رقم (6) "تشجعني الإدارة على المبادرة واقتراح حلول مبتكرة" فجاءت عاشراً بمتوسط (3.47)، ما يدل على أن بيئة الابتكار لا تزال في حاجة إلى دعم أكبر. ثم بدأت التقديرات بالانخفاض إلى درجة "موافق نوعاً ما"، بدءاً من العبارة رقم (18) "زاد التزامي بالمؤسسة بسبب سياسات التمكين" بمتوسط (3.38)، وتليها (19) "ساعدني التمكين في تحقيق أهدافي المهنية" (3.32)، ما يعكس إدراكاً محدوداً لتأثير التمكين في الميدان العملي. ثم تليها العبارة (13) "أحصل على فرص تدريبية لتنمية مهاراتي" (3.16)، والعبارة (14) "تغطي البرامج التدريبية جميع العاملين" (3.04)، ما يشير إلى ضعف في شمولية التدريب، سواء من حيث التوزيع أو الكفاءة.

وفي المرتبة الخامسة عشرة جاءت العبارة (12) "نظام الترقيات يعتمد على الكفاءة" بمتوسط (3.00)، مع انحراف مرتفع (1.189)، مما يعكس شكوكاً لدى الموظفين حول عدالة النظام الترقوي. أما في المراتب الأخيرة، فتتراجع مؤشرات التحفيز والمكافآت بشكل واضح، حيث جاءت العبارة (10) "يتم تحفيز الموظفين المتميزين" في المرتبة 16 (2.93)، تليها العبارة (9) "يتوافق الراتب مع الجهد المبذول" (2.84)، ثم العبارة (11) "نظام الحوافز يتسم بالعدالة" في المرتبة 18 (2.80)، ما يشير إلى شعور بعدم الرضا تجاه نظم التحفيز والتعويضات. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (8) "أتمتع بصلاحيات اتخاذ قرارات مهمة دون الرجوع للمدير المباشر" بمتوسط (2.62)، وهو أدنى متوسط في الجدول، مما يعكس ضعفاً واضحاً في تفويض الصلاحيات، ويؤكد أن الاستقلالية في اتخاذ القرار محدودة للغاية داخل المؤسسة.

بناءً على هذا الترتيب، يُستخلص أن عناصر التواصل وتوفر المعلومات هي نقاط القوة الأبرز في المؤسسة، بينما تمثل الحوافز، العدالة، التمكين الحقيقي، والتدريب الشامل أبرز نقاط الضعف، مما يتطلب من الإدارة إعادة النظر في سياسات التمكين والتحفيز والقيادة التفويضية لتحقيق بيئة عمل أكثر دعماً وفاعلية.

• المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول رقم (2-7): نتائج اجابات أفراد عينة الدارسة على محور الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	غ م بشدة		غ م		موافق نوعا ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	الأهمية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
1	2	2.6	3	3,9	11	14,5	29	38,2	31	40,8	4.11	0.974	موافق	5

3	موافق	0.806	4.17	38,2	29	44,7	34	13,2	10	3,9	3	0	0	2
1	موافق بشدة	0.639	4.21	32,9	25	55,3	42	11,8	9	0	0	0	0	3
12	موافق	0.817	3.70	15,8	12	44,7	34	32,9	25	6,6	5	0	0	4
11	موافق	0.881	3.75	18,4	14	46.1	35	30.3	23	2.6	2	2.6	2	5
6	موافق	0.734	4.09	27,6	21	56.6	43	14.5	11	0	0	1.3	1	6
10	موافق	0.894	3.88	25	19	46.1	35	22.4	17	5.3	4	1.3	1	7
7	موافق	0.855	3.96	27,6	21	46.1	35	22.4	17	2.6	2	1.3	1	8
8	موافق	0.855	3.96	25	19	52.6	40	18.4	14	1.3	1	2.6	2	9
4	موافق	0.870	4.17	38,2	29	47.4	36	10.5	8	1.3	1	2.6	2	10
13	موافق	1.020	3.70	19,7	15	47.4	36	19.7	15	9.2	7	3.9	3	11
9	موافق	0.829	3.92	22,4	17	53.9	41	18.4	14	3.9	3	1.3	1	12
2	موافق بشدة	0.822	4.21	40,8	31	43.4	33	13.2	10	1.3	1	1.3	1	13
المحور الثاني : الأداء الوظيفي														

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نستخلص من الجدول رقم (2-7) أن العبارة 3 التي مفادها "ألتزم بإستمرار بتطبيق تعليمات و الأنظمة المتعلقة بعملتي " والتي جاءت في المرتبة الأولى، أن غالبية أفراد العينة موافقة على هذه العبارة، بمتوسط حسابي بلغ 4.21، وإنحراف معياري قدره 0.639، بدرجة موافق بشدة وهذا يعكس الوعي العالي لدى الموظفين بأهمية احترام التعليمات والأنظمة داخل بيئة العمل مما يدل على وجود ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام والانضباط التنظيمي، ثم تليها العبارة رقم 13 مفادها "أسعى دائما لإكتساب معارف جديدة من أجل تطوير أدائي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4.21 و انحراف معياري 0,822 بدرجة موافق بشدة، رغم أن المتوسط الحسابي مساوٍ للعبارة السابقة، فإن انحرافها المعياري الأعلى يعكس تبايناً طفيفاً في آراء الأفراد، وجاء في المرتبة الثانية لأن اكتساب المعرفة يُعد طموحاً شخصياً لدى العمال أكثر من كونه إلتزاماً إدارياً، رغم أهميته في بيئة العمل الحديثة، وبعد ذلك العبارة 2 "أساهم في تحقيق أهداف قسمي / مؤسستي بشكل فعال " بمتوسط حسابي 4.17 و إنحراف معياري 0.806 بدرجة موافق، وهذا مايعكس وعي العمال بأهداف المؤسسة، واحساسهم العالي بالمسؤولية الجماعية لتحقيق تلك الأهداف .

ثم جاءت العبارة 10 " أتحمّل المسؤولية الكاملة عن مهامّي ونتائجها " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 4.17، وإنحراف معياري 0.870، بدرجة موافق، مما قد يشير إلى اختلاف مستوى الاستقلالية الممنوحة للموظفين أو البيئة التي تدعم اتخاذ القرار.

ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 " أحرص على إتمام أعمالي في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي 4.11 وإنحراف معياري 0.974 بدرجة موافق، ما يعكس التزامًا جيدًا بالمواعيد رغم تفاوت السلوك الزمني لدى بعض الموظفين يمكن أن يرجع ذلك لضغط العمل أو ضعف التخطيط وإدارة الوقت.

ثم تليها العبارة 6 في المرتبة السادسة، والتي مفادها " أمتلك المهارات اللازمة لأداء مهامّي بكفاءة بمتوسط حسابي 4.09 وإنحراف معياري 0.734 بدرجة موافق، ما يشير إلى وجود كفاءة ذاتية معتبرة، لكنها قد لا تكون شاملة لجميع الموظفين.

ثم تليها العبارة رقم 8 و9، مفادها على التوالي " ألتزم بالدوام الرسمي للمؤسسة وحضور الاجتماعات " ألتزم بتقديم المصلحة العامة على مصالح الفردية " في المرتبة السابعة والثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96، وإنحراف معياري 0.855 بدرجة موافق، ما يدل على انضباط مقبول وأخلاقيات مهنية جيدة، وإن تأثرت ببعض الظروف الفردية.

وبعد ذلك العبارة 12 " أتابع التطورات في مجال عملي وأطبقها عند الإمكان " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.92 وإنحراف معياري 0.829 بدرجة موافق، وهو ما قد يعكس عوائق ميدانية أمام تطبيق المعارف.

ثم جاءت العبارة رقم 7، مفادها " لدي إستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.88 وإنحراف معياري 0.894 بدرجة موافق، ما يشير إلى استعداد نسبي للقيادة، قد يتأثر بعوامل كعبء العمل أو غياب الحوافز.

وبعد ذلك العبارة 5 " أظل على إطلاع دائم على آخر التطورات في مجالي الوظيفي " في المرتبة 11 بمتوسط حسابي 3.75 وإنحراف معياري 0.881 بدرجة موافق، ما يعكس ضعفًا في المتابعة المستمرة للمستجدات.

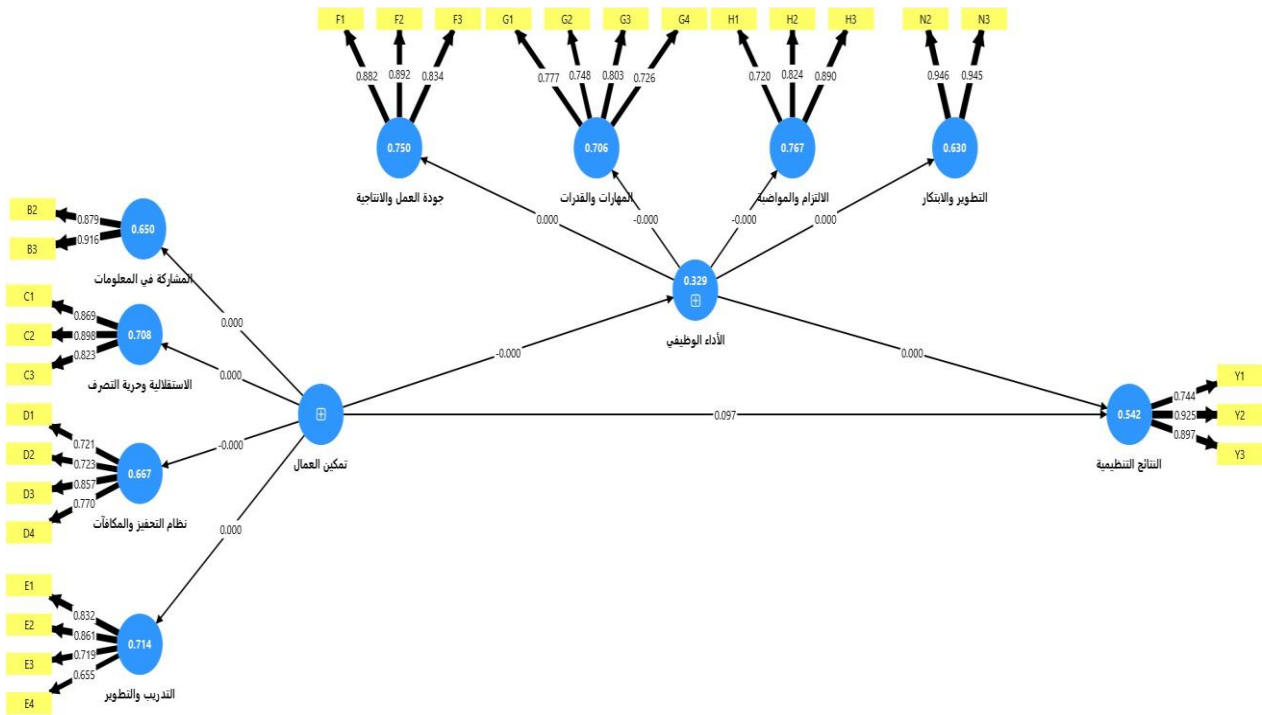
وأخيرا جاءت العبارة رقم 4 و11 على التوالي " أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق إبداعية " " أقترح طرق وأفكار جديدة لأداء مهام العمل " في المرتبة 12 و13 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.70، وإنحراف معياري على التوالي 0.817، 1.020 بدرجة موافق، ما يشير إلى ضعف في المبادرات الإبداعية، وربما إلى بيئة عمل تقليدية لا تعزز ثقافة الابتكار.

وعليه يتضح أن سلوكيات الالتزام والتنفيذ تتفوق على سلوكيات المبادرة والإبداع، مما يستدعي تعزيز بيئة العمل من حيث الدعم، التدريب، والتحفيز لرفع مستوى الابتكار والتطوير المستمر.

4. نموذج الدراسة

بالاعتماد على برنامج smart pls تم تحديد النموذج التصوري والمتكون من ثلاث متغيرات كامنة، تعكس نموذج الدراسة النظري، الذي يهدف إلى تحديد أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (2-4): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart - Pls 4

5. معايير المصادقية التقاربية (convergent validity) :

يعكس الصدق التقاربي مدى ترابط وتوافق الأسئلة أو العبارات المرتبطة ببعد معين (متغير كامن)، ويتم

التحقق من هذا الصدق باستخدام المؤشرات التالية:

- ألفا كرونباخ : (Alpha Cronbach) يقيس موثوقية الاتساق الداخلي للأسئلة.
- Rho-A معيار متقدم للتأكد من الموثوقية.
- معامل الثبات المركب : (Composite Reliability - CR) يقيس الاتساق الداخلي بدرجة أكثر شمولية.
- متوسط التباين المستخرج : (AVE) يقيس مدى تفسيرات المؤشرات للمتغير الكامن

جدول رقم (2-8): معايير المصادقية التقاربية المتعلقة بنموذج الدراسة

المحور تمكين العمال	الفقرة	التحميل الخارجي	ألفا كرومباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخلص	الفقرة	التحميل الخارجي	ألفا كرومباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخلص
المشاركة في المعلومات	B1	0.530	0.761	0.892	0.806	0.582	0.843	0.755	0.843	0.582
	B2	0.879								
	B3	0.839								
	B4	0.655								
الاستقلالية وجرية التصرف	C1	0.853	0.830	0.898	0.746	0.575	0.828	0.721	0.828	0.575
	C2	0.906								
	C3	0.821								
	C4	0.278								
نظام التحفيز والمكافآت	D1	0.724	0.769	0.853	0.592	0.592	0.853	0.769	0.853	0.592
	D2	0.723								
	D3	0.856								
	D4	0.768								
التدريب والتطوير	E1	0.825	0.770	0.853	0.595	0.595	0.853	0.770	0.853	0.595
	E2	0.854								
	E3	0.726								
	E4	0.666								

متوسط التباين المستخلص	الموثوقية المركبة	ألفا كرومباخ	التحميل الخارجي	الفقرة	متوسط التباين المستخلص	الموثوقية المركبة	ألفا كرومباخ	التحميل الخارجي	الفقرة	المحور الأداء الوظيفي
0.756	0.903	0.839	0.882	F1	0.756	0.903	0.839	0.880	F1	جودة العمل والانتاجية
			0.892	F2				0.894	F2	
			0.834	F3				0.834	F3	
0.584	0.849	0.762	0.777	G1	0.584	0.849	0.762	0.782	G1	المهارات و القدرات
			0.748	G2				0.745	G2	
			0.803	G3				0.802	G3	
			0.726	G4				0.725	G4	
0.663	0.854	0.743	0.720	H1	0.664	0.854	0.743	0.719	H1	الالتزام و المواظبة
			0.824	H2				0.825	H2	
			0.890	H3				0.890	H3	
0.894	0.944	0.882			0.678	0.861	0.750	0.649	N1	التطوير و الابتكار
			0.946	N2				0.912	N2	
			0.945	N3				0.883	N3	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج 4 - Pls - Smart

من خلال الجدول المتعلق بالمصادقية التقاربية نلاحظ أنه تم حذف الفقرات التي لم تتجاوز تحميلاتها الخارجية 0,70، وبعد التقدير مرة أخرى تم الاحتفاظ بكل الفقرات كون أغلبها تجاوزت قيمة تحميلاتها الخارجية 0,70 وهو ما يدل على موثوقية المؤشرات التي تم اعتمادها في الدراسة.

6. المصادقية التمايزية (Discriminant Validity)

تعتبر الموثوقية التمايزية عن المدى الذي يكون فيه المبنى متمایزا عن المباني الأخرى في التقاطه لظواهر لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج، ومن أهم مؤشرات الموثوقية التمايزية نجد كلا من معيار فورنال لأكرومباخ ومعيار التحميلات المتقاطعة.

- معيار فورنال لأكرومباخ **Fornell-Larcker Criterion**: يقارن هذا المعيار الجذر التربيعي لقيم (AVE) مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة (AVE) لكل مبنى

أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر، للدلالة على أن المبنى يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من إشتراكه في التباين مع أي مبنى آخر.¹

جدول رقم (2-9): معيار فورنال لاکر

نظام التحفيز	جودة العمل	تمكين العمال	النتائج التنظيمية	المهارات والقدرات	المشاركة في المعلومات	التطوير والإبتكار	التدريب والتطوير	الإلتزام والمواظبة	الإستقلالية وحرية التصرف	الأداء الوظيفي	
الأداء الوظيفي										0.876	
الإستقلالية وحرية التصرف									0.864	0.447	
الإلتزام والمواظبة								0.815	0.326	0.707	
التدريب والتطوير							0.845	0.365	0.582	0.545	
التطوير والإبتكار						0.946	0.355	0.692	0.329	0.793	
المشاركة في المعلومات					0.898	0.526	0.600	0.546	0.633	0.584	
المهارات والقدرات				0.764	0.391	0.520	0.507	0.630	0.382	0.840	
النتائج التنظيمية			0.859	0.502	0.514	0.355	0.643	0.395	0.586	0.528	
تمكين العمال		0.817	0.723	0.468	0.806	0.429	0.771	0.413	0.841	0.573	
جودة العمل	0.870	0.601	0.503	0.640	0.526	0.566	0.573	0.665	0.452	0.866	
نظام التحفيز	0.435	0.673	0.623	0.258	0.537	0.258	0.570	0.181	0.568	0.343	0.770

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls

¹ ثامري أحلام، ممارسات التمكين الهيكلي وأثرها على تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوق دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم التجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023 / 2024، ص 305.

القيم القطرية في مصفوفة الارتباط والتي تمثل الجذر التربيعي للتباين المشترك (AVE) تتجاوز القيم غير القطرية في الصفوف والأعمدة المقابلة وهذا يؤكد "الصدق التمايزي" للنموذج مما يشير إلى أن كل متغير كامن (Latent Variable) يقيس مفهوما مختلفا بشكل كاف عن المتغيرات الأخرى.

• التحميلات المتقاطعة:

للتأكد من الصدق التمايزي حسب هذا الإختبار يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المتغير المتعلق به أكبر من التحميلات المتقاطعة على المتغيرات الأخرى، وهذا ما تؤكدته نتائج دراستنا المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-10): التحميلات المتقاطعة

نظام التحفيز	جودة العمل	تمكين العمال	النتائج التنظيمية	المهارات والقدرات	المشاركة في المعلومات	التطوير والإبتكار	التدريب والتطوير	الإلتزام والمواظبة	الإستقلالية وحرية التصرف	الأداء الوظيفي	
0,226	0,317	0,361	0,229	0,349	0,530	0,166	0,215	0,287	0,175	0,331	B1
0,424	0,491	0,689	0,370	0,311	0,879	0,374	0,517	0,457	0,458	0,484	B2
0,532	0,458	0,789	0,540	0,386	0,916	0,556	0,559	0,520	0,662	0,559	B3
0,118	0,427	0,495	0,189	0,321	0,755	0,240	0,476	0,336	0,274	0,391	B4
0,439	0,404	0,695	0,476	0,252	0,594	0,358	0,465	0,351	0,869	0,402	C1
0,556	0,357	0,785	0,500	0,360	0,585	0,298	0,587	0,219	0,898	0,370	C2
0,472	0,417	0,655	0,550	0,380	0,453	0,192	0,444	0,285	0,823	0,391	C3
0,154	-0,067	0,159	0,112	0,114	0,032	0,041	0,065	-0,005	0,278	0,026	C4
0,721	0,374	0,599	0,460	0,275	0,370	0,138	0,477	0,167	0,412	0,296	D1
0,723	0,295	0,547	0,316	0,156	0,346	0,258	0,441	0,123	0,330	0,247	D2
0,857	0,367	0,677	0,552	0,205	0,483	0,191	0,453	0,151	0,503	0,279	D3
0,770	0,300	0,610	0,566	0,157	0,441	0,216	0,389	0,114	0,488	0,236	D4
0,464	0,316	0,650	0,550	0,367	0,331	0,139	0,832	0,146	0,492	0,300	E1
0,545	0,361	0,767	0,587	0,336	0,527	0,236	0,861	0,208	0,602	0,346	E2
0,299	0,531	0,552	0,374	0,372	0,442	0,370	0,719	0,417	0,283	0,504	E3
0,412	0,617	0,629	0,441	0,515	0,557	0,392	0,655	0,414	0,364	0,584	E4
0,410	0,882	0,552	0,475	0,566	0,531	0,570	0,477	0,641	0,413	0,797	F1
0,366	0,892	0,533	0,385	0,554	0,397	0,533	0,501	0,581	0,418	0,770	F2
0,354	0,834	0,528	0,455	0,551	0,443	0,360	0,522	0,504	0,343	0,686	F3
0,297	0,578	0,465	0,467	0,777	0,304	0,398	0,422	0,433	0,449	0,664	G1

0,180	0,480	0,364	0,395	0,748	0,328	0,422	0,451	0,499	0,198	0,644	G2
0,228	0,525	0,393	0,346	0,803	0,327	0,385	0,341	0,481	0,309	0,663	G3
0,068	0,361	0,267	0,320	0,726	0,231	0,384	0,332	0,518	0,200	0,593	G4
0,294	0,519	0,401	0,315	0,259	0,487	0,623	0,303	0,720	0,313	0,614	H1
0,025	0,486	0,314	0,301	0,580	0,434	0,453	0,284	0,824	0,226	0,691	H2
0,142	0,615	0,356	0,348	0,656	0,430	0,621	0,309	0,890	0,270	0,818	H3
0,227	0,481	0,461	0,398	0,461	0,290	0,649	0,443	0,380	0,540	0,579	N1
0,269	0,533	0,423	0,319	0,494	0,478	0,946	0,353	0,666	0,334	0,753	N2
0,219	0,538	0,391	0,353	0,489	0,516	0,945	0,318	0,643	0,289	0,747	N3

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأسئلة ترتبط بأبعادها بدرجة أكثر من ارتباطها بباقي الأبعاد الأخرى، وبالتالي يمكن القول أن الأسئلة مستقلة عن بعضها. مما يعني أنه فعلاً هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه وهو ما يدل على المصادقية التمايزية وفق هذا الاختبار.

7. تقييم النموذج الهيكلي:

تأتي مرحلة تقييم النموذج الهيكلي بعد قبول نموذج القياس، ويتضمن هذا الجانب دراسة القدرة التنبؤية للنموذج إضافة إلى الدلالة الإحصائية للعلاقات بين المبان.

أولاً: معامل تضخم التباين VIF :

كخطوة أولى في عملية تقييم النموذج الهيكلي يتم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة من خلال قيم التباين المسموح (أكثر من 0.20) أو معامل تضخم التباين VIF (أقل من 5) ، ومن خلال الجدول التالي سنستعرض نتائج اختبار التداخل الخطي:

جدول رقم (2-11): نتائج اختبار التداخل الخطي

الأبعاد	المشاركة في المعلومات	الاستقلالية وحرية التصرف	نظام التحفيز والمكافآت	التدريب والتطوير	جودة العمل والإنتاجية	المهارات والقدرات	الالتزام والمواظبة	التطوير والابتكار	النتائج التنظيمية
Vif	2,322	2,48	2,045	2,923	2,564	2,066	2,567	2,806	2,676

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls

من خلال الجدول يتضح أن كل قيم VIF أصغر من العتبة المسموح بها (أقل من 5)، مما يدل على عدم وجود مشكل التداخل الخطي.

ثانيا : معامل التحديد R^2

القيمة التربيعية R هو معيار آخر مهم لتقييم النموذج الهيكلي، والتي تعرف أيضا باسم معامل التحديد، حيث يمثل التأثيرات المجمعة لجميع الأبعاد للمتغير المستقل على جميع أبعاد المتغير التابع وقد وضع، 1998CHINE فئات لتفسير معامل التحديد R^2 كالتالي:¹

- إذا كان أكبر من 0.67 تأثير كبير
 - إذا كان من 0.33 إلى 0.67 تأثير متوسط
 - إذا كان 0.19 إلى 0.33 تأثير ضعيف
 - إذا كان أقل من 0.19 غير مقبول
- وبالتالي نجد في الجدول الموالي قيم R^2 وحجم تأثيرها:

جدول رقم (2-12): معامل التحديد R^2

حجم التأثير	R-square adjusted	R2	
كبير	0,675	0.679	الاستقلالية وحرية التصرف
كبير	0,745	0.748	الالتزام والمواظبة
كبير	0,721	0.725	التدريب والتطوير
كبير	0,704	0.708	التطوير والإبتكار
متوسط	0,640	0.645	المشاركة في المعلومات
كبير	0,706	0.710	المهارات والقدرات
كبير	0,750	0.754	جودة العمل
متوسط	0,624	0.629	نظام التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart - Pls

يبين لنا الجدول أن معاملات التحديد R^2 لكافة المتغيرات التابعة ذات تفاوت من حيث التأثير وبنسب مختلفة بحيث قيم R^2 بالنسبة لكل من المتغيرات الاستقلالية وحرية التصرف 0.679 والإلتزام والمواظبة 0.748 والتدريب والتطوير 0.725 والتطوير والإبتكار 0.708 والمهارات والقدرات 0.710 وجودة العمل 0.754 كلها ذات تأثير كبير لأنها أكبر من المقياس المحدد 0.67

¹ سارة ماضي، دور التفكير الإبداعي في تبني الاستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص 166.

ثم تليهم متغيرات المشاركة في المعلومات 0.524 ونظام التحفيز 0.629 والتي تعتبر كلها قيم متوسطة بما أنهم ينحصرون بين 0,33 و 0,67.

ثالثاً: تحديد حجم التأثير f^2

إن حجم الأثر هو مساهمة كل متغير مستقل بمعامل التحديد للنموذج الكمي، أي انه يعني كم هي الإضافة التي يقدمها كل متغير مستقل إلى القوة التفسيرية للنموذج ككل والمعبر عنها من خلال معامل التحديد، وكانت نتائج الدراسة وفق معيار f^2 كما يلي:

جدول رقم (2-13): حجم التأثير f^2

المحاور	قيمة f^2	حجم التأثير
الأداء الوظيفي - الإلتزام والمواظبة	2,968	تأثير كبير
الأداء الوظيفي - التطوير والإبتكار	2,422	تأثير كبير
الأداء الوظيفي - المهارات والقدرات	2,448	تأثير كبير
الأداء الوظيفي - النتائج التنظيمية	0,040	تأثير صغير
الأداء الوظيفي - جودة العمل	3,061	تأثير كبير
تمكين العمال - الأداء الوظيفي	0,581	تأثير كبير
تمكين العمال - الإستقلالية وحرية التصرف	2,114	تأثير كبير
تمكين العمال - التدريب والتطوير	2,630	تأثير كبير
تمكين العمال - المشاركة في المعلومات	1,819	تأثير كبير
تمكين العمال - النتائج التنظيمية	0,487	تأثير كبير
تمكين العمال - نظام التحفيز	1,693	تأثير كبير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart - Pls 4

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم تأثير الأداء الوظيفي كبير على كل من الإلتزام والمواظبة والتطوير والابتكار، المهارات والقدرات، جودة العمل، وذو تأثير صغير على النتائج التنظيمية أما بالنسبة لحجم تأثير تمكين العمال فإنه كبير على كل أبعاده، كما له تأثير كبير على الأداء الوظيفي قدر ب 0.581 وهذا حسب معيار cohen (1988)، الذي جاء فيه $f^2 \geq 0,35$ يكون حجم التأثير كبير و $0,15 < f^2 \leq 0,02$ يكون حجم التأثير صغير.

8. تقييم جودة نموذج الدراسة:

يعتمد الحكم على جودة النموذج على معيارين اثنين هما:

• معيار جودة التنبؤ Q^2

لا يقتصر تقييم جودة النموذج على معامل التحديد R^2 فقط باعتباره مؤشراً على الملاءمة التنبؤية داخل العينة، بل يُستحسن أيضاً أن يولي الباحثون اهتماماً لقيمة Q^2 ، التي تعكس القوة التنبؤية خارج العينة. وتُعد هذه القيمة أداة مهمة لتقدير مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالبيانات الجديدة، مما يعزز من موثوقية النتائج التنبؤية.

وباستخدام أسلوب التعصيب تم الحصول على قيمة الملاءمة التي تم توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-14): جودة التنبؤ Q^2

المحاور	Q^2 predict
الأداء الوظيفي	0,298
الاستقلالية وحرية التصرف	0,702
الالتزام والمواظبة	0,137
التدريب والتطوير	0,704
التطوير والإبتكار	0,161
المشاركة في المعلومات	0,640
المهارات والقدرات	0,192
النتائج التنظيمية	0,507
جودة العمل والإنتاجية	0,329
نظام التحفيز والمكافآت	0,656

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls 4

يتضح من خلال الجدول أن جميع قيم معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة الصفر، وعليه نستنتج أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

• معيار جودة المطابقة *GOF*

تعتبر جودة النموذج عن مدى مطابقة النموذج القياسي والهيكل مع النموذج النظري المقترح من طرف الباحث، ويمكن حساب معامل جودة النموذج من خلال الجذر التربيعي لمتوسط معاملات التحديد R^2 في النموذج مضروبة في متوسط مجموع AVE أي:

$$GoF = \sqrt{AVE * R^2} = \sqrt{(0.704 * 0.700)} = 0.702$$

من خلال معامل GoF نلاحظ أن هذه القيمة (0.70) أكبر من 0.36 وبالتالي يمكن القول أن النموذج يتمتع بجودة كبيرة.

9. معاملات المسار والتأثيرات غير المباشرة

إن اختبار فرضيات الدراسة يتطلب منا تحديد معاملات مسار النموذج الهيكل (المباشرة وغير المباشرة) وتحديد دلالتها الاحصائية، ويبين الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (2-15): معاملات المسار للنموذج الهيكل

المحور	(O)	(M)	(STDEV)	T Statistics	Valeurs p	القرار
الأداء الوظيفي - الالتزام والمواظبة	0.876	0.873	0.034	25.896	0.000	قبول الفرضية
الأداء الوظيفي - التطوير والابتكار	0.793	0.793	0.053	15.085	0.000	قبول الفرضية
الأداء الوظيفي - المهارات والقدرات	0.840	0.841	0.042	20.021	0.000	قبول الفرضية
الأداء الوظيفي - النتائج التنظيمية	0.170	0.157	0.112	1.512	0.131	عدم قبول الفرضية
الأداء الوظيفي - جودة العمل والإنتاجية	0.866	0.867	0.022	39.465	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - الأداء الوظيفي	0.573	0.566	0.110	5.200	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - الإستقلالية وحرية التصرف	0.841	0.840	0.040	20.904	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - الالتزام والمواظبة	0.502	0.496	0.105	4.789	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - التدريب والتطوير	0.845	0.848	0.033	25.433	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - التطوير والابتكار	0.455	0.451	0.100	4.552	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - المشاركة في المعلومات	0.806	0.806	0.039	20.806	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - المهارات والقدرات	0,482	0,477	0,100	4,841	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - النتائج التنظيمية	0,723	0,725	0,057	12,606	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - جودة العمل والإنتاجية	0,497	0,492	0,101	4,919	0.000	قبول الفرضية
تمكين العمال - نظام التحفيز والمكافآت	0,817	0,818	0,050	16,239	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Smart – Pls 4

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معاملات المسار للفرضيات كلها معنوية عند مستوى 5% ما عدا الفرضية 4 الأداء الوظيفي -> النتائج التنظيمية فإنها غير معنوية بإعتبار مستوى الدلالة تجاوز 5% أي $0.131 > 0.05$.
الأداء الوظيفي - الإلتزام والمواظبة: من قيمة معامل المسار 0.876 نستنتج وجود تأثير إيجابي للأداء الوظيفي على الإلتزام والمواظبة، بحيث أن تحسين الأداء الوظيفي يساهم بشكل كبير في تعزيز إلتزام الموظفين ومواظبتهم على عملهم، أي أن كلما زاد الأداء الوظيفي بوحدة واحدة زاد الإلتزام الوظيفي ب 0,876 وعليه نقبل الفرضية.

الأداء الوظيفي - التطوير والابتكار: من قيمة معامل المسار 0.793 نستنتج وجود تأثير إيجابي للأداء الوظيفي على التطوير والابتكار، وهذا دليل على أن تحسين الأداء الوظيفي يعزز من قدرة الموظفين على الابتكار والمساهمة في تطوير العمل، أي أن كلما زاد الأداء الوظيفي بوحدة واحدة زاد التطوير والابتكار ب 0,793 وعليه نقبل الفرضية.

الأداء الوظيفي - المهارات والقدرات: من قيمة معامل المسار 0.840 نستنتج وجود تأثير إيجابي للأداء الوظيفي على المهارات والقدرات، وهذا راجع إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يساهم في تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم، أي أن كلما زاد الأداء الوظيفي بوحدة واحدة زادت المهارات والقدرات ب 0,840 وعليه نقبل الفرضية.

الأداء الوظيفي - النتائج التنظيمية: نسبة الفشل تجاوزت العتبة المقدرة $0.131 > 0.05$ دلالة على عدم وجود علاقة بين الأداء الوظيفي والنتائج التنظيمية، وهذا يستدعي إعادة النظر في العوامل المؤثرة على النتائج التنظيمية والعمل على تحسينه، وبالتالي نرفض الفرضية.

الأداء الوظيفي - جودة العمل والإنتاجية: من قيمة معامل المسار 0.866 نستنتج وجود تأثير إيجابي للأداء الوظيفي على جودة العمل والإنتاجية، أي أن تحسين الأداء الوظيفي يساهم بشكل كبير في رفع جودة العمل وزيادة الإنتاجية، أي أن كلما زاد الأداء الوظيفي بوحدة واحدة زادت جودة العمل والإنتاجية ب 0,866، وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - الأداء الوظيفي: من قيمة معامل المسار 0.573 نستنتج وجود تأثير إيجابي للتمكين العمال على الأداء الوظيفي، وبالتالي فإن زيادة تمكين العمال يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي ب 0,573 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - الإستقلالية وحرية التصرف: من قيمة معامل المسار 0.841 نستنتج وجود تأثير إيجابي للتمكين العمال على الاستقلالية وحرية التصرف، بحيث أن زيادة تمكين العمال داخل المؤسسة يعزز من استقلاليتهم وحرية تصرفهم في أداء مهامهم، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زادت الاستقلالية وحرية التصرف ب 0,841 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - الالتزام والمواظبة من قيمة معامل المسار 0.502 نستنتج وجود تأثير إيجابي لتمكين العمال على الالتزام والمواظبة، ومنه فإن زيادة تمكين العمال يسهم في تعزيز التزامهم ومواظبتهم في العمل، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زاد الالتزام والمواظبة ب 0,502 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - التدريب والتطوير من قيمة معامل المسار 0.845 نستنتج وجود تأثير إيجابي لتمكين العمال على التدريب والتطوير، وبالتالي زيادة تمكين العمال يسهم بشكل كبير في تعزيز فرص التدريب والتطوير لديهم، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زاد التدريب والتطوير ب 0,845 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - التطوير والابتكار من قيمة معامل المسار 0.455 نستنتج وجود تأثير إيجابي لتمكين العمال على التطوير والابتكار، أي أن تمكين العمال يساعدهم في إيجاد طرق جديدة ومبتكرة للقيام بعملهم، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زاد التطوير والابتكار ب 0,455 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - المشاركة في المعلومات: من قيمة معامل المسار 0.806 نستنتج وجود تأثير إيجابي للتمكين العمال على المشاركة في المعلومات، مما يدل على أن زيادة تمكين العمال يعزز من مشاركتهم في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زاد - المشاركة في المعلومات ب 0,573 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - المهارات والقدرات: من قيمة معامل المسار 0,482 نستنتج وجود تأثير إيجابي للتمكين العمال على المهارات والقدرات، وبالتالي زيادة تمكين العمال يسهم بشكل محدود في تعزيز مهاراتهم وقدراتهم، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زاد المهارات والقدرات ب 0,482 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - النتائج التنظيمية: من قيمة معامل المسار 0,723 نستنتج وجود تأثير إيجابي للتمكين العمال على النتائج التنظيمية، ومنه فإن زيادة تمكين العمال يسهم بشكل كبير في تحسين النتائج التنظيمية للمؤسسة، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زاد النتائج التنظيمية ب 0,723 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - جودة العمل والإنتاجية: من قيمة معامل المسار 0,497 نستنتج وجود تأثير إيجابي للتمكين العمال على جودة العمل والإنتاجية، أي أن زيادة تمكين العمال يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية أي كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زادت جودة العمل والإنتاجية ب 0,497 وعليه نقبل الفرضية.

تمكين العمال - نظام التحفيز والمكافآت: من قيمة معامل المسار 0,817 نستنتج وجود تأثير إيجابي للتمكين العمال على نظام التحفيز والمكافآت، حيث أن زيادة تمكين العمال يعزز من فعالية نظام التحفيز والمكافآت داخل المؤسسة، أي أن كلما زاد تمكين العمال بوحدة واحدة زاد - نظام التحفيز والمكافآت ب 0,817 وعليه نقبل الفرضية

• الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الالتزام والمواضبة. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الالتزام والمواضبة. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الالتزام والمواضبة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على التطوير والابتكار. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على التطوير والابتكار. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على التطوير والابتكار.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على المهارات والقدرات. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على المهارات والقدرات. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على المهارات والقدرات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على جودة العمل والإنتاجية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على جودة العمل والإنتاجية.

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على جودة العمل والإنتاجية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على الاستقلالية وحرية التصرف. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على الاستقلالية وحرية التصرف. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على الاستقلالية وحرية التصرف.

الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على الالتزام والمواضبة. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على الالتزام والمواضبة. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام والمواضبة.

الفرضية الفرعية السابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على التدريب والتطوير. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على التدريب والتطوير. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على التدريب والتطوير.

الفرضية الفرعية الثامنة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على التطوير والابتكار. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على التطوير والابتكار. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على التطوير و الابتكار.

الفرضية الفرعية التاسعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على المشاركة في المعلومات. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على المشاركة في المعلومات. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على المشاركة في المعلومات.

الفرضية الفرعية العاشرة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على المهارات والقدرات. H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على المهارات والقدرات. H_1 :

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على المهارات والقدرات.

الفرضية الفرعية الحادي عشر:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على جودة العمل والإنتاجية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على جودة العمل والإنتاجية.

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة p Valeurs أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على جودة العمل والإنتاجية.

الفرضية الفرعية الثاني عشر:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على نظام التحفيز والمكافآت.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على نظام التحفيز والمكافآت.

من خلال نتائج تحليل المسار، وعند مستوى معنوية 5% نجد أن قيمة **pValeurs** أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H0، ونقبل الفرضية H1 والتي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على نظام التحفيز والمكافآت

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، سعينا إلى استكشاف أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تحليل اتجاهات آراء موظفي كل من البنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تيارت. وقد تم الاعتماد على عينة مكونة من 76 موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان اشتمل على محورين رئيسيين (تمكين العمال والأداء الوظيفي).

لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامجي SPSS و Smart PLS. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على أدائهم الوظيفي في البنوك محل الدراسة.

بناءً على ذلك، يمكن القول أن المؤسسات التي توفر متطلبات التمكين، مثل منح الثقة والصلاحيات، وتوفير فرص التدريب والتكوين، تسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء الوظيفي، ورفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.



خاتمة



خاتمة:

وفي ختام دراستنا، يمكننا القول أن موضوع تمكين العمال يُعد من المواضيع بالغة الأهمية سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، لما له من أثر مباشر في تحسين الأداء في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال وشدة المنافسة، حيث يُعد تمكين العمال من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تفعيل دور المورد البشري، وتحفيزه على المشاركة الإيجابية والفعّالة في العملية التنظيمية، لاعتبار العنصر البشري اليوم من أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، نظراً لما يتمتع به من مرونة وقدرة على الإبداع والتجديد. وعند استثماره وتمكينه بشكل سليم، ومنحه الحرية والمسؤولية في أداء دوره، فإنه يُسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء العام، وتحقيق الكفاءة والإنتاجية.

واستناداً لما توصلنا إليه من خلال دراستنا تم إثبات صحة الفرضية التي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على الأداء الوظيفي" ما يعزز فكرة أن التمكين يسهم مباشرة في رفع كفاءة العاملين، وإثبات صحة الفرضية التي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على النتائج التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي" مما يدل على وجود علاقة غير مباشرة لكنها قوية ومترابطة، وتم نفي فرضية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على النتائج التنظيمية" مما يشير إلى أن العلاقة بين الأداء والنتائج التنظيمية ليست مباشرة، بل تحتاج إلى وجود عوامل وسيطة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا تم التوصل إلى عدة نتائج نذكر منها:

- وجود أثر لتمكين العمال على الأداء الوظيفي
- وجود أثر لتمكين العمال على النتائج التنظيمية
- عدم وجود أثر للأداء الوظيفي على النتائج التنظيمية
- وجود أثر للأداء الوظيفي على الالتزام والمواظبة
- وجود أثر للأداء الوظيفي على التطوير والابتكار
- وجود أثر للأداء الوظيفي على المهارات والقدرات
- وجود أثر للأداء الوظيفي على جودة العمل والإنتاجية
- وجود أثر لتمكين العمال على الاستقلالية وحرية التصرف
- وجود أثر لتمكين العمال على الالتزام والمواظبة
- وجود أثر لتمكين العمال على التدريب والتطوير
- وجود أثر لتمكين العمال على التطوير والابتكار

- وجود أثر لتمكين العمال على المشاركة في المعلومات
- وجود أثر لتمكين العمال على المهارات والقدرات
- وجود أثر لتمكين العمال على جودة العمل والانتاجية
- وجود أثر لتمكين العمال على التحفيز والمكافآت

التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني فإننا نقترح ما يلي:

- زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات تمكين العاملين، لما لها من أثر مباشر في رفع مستوى الأداء وتعزيز المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تعزيز الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بالمؤسسة
- إعطاء فرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم وانشغالاتهم مهما كان نوعها
- إطلاع العاملين على أهداف وإنجازات المنظمة بشكل واضح ومستمر، لضمان وضوح الرؤية لديهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل، ويجعلها تصب في خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لتحسين الأداء الوظيفي وتطوير المؤسسة، من خلال الاستثمار في مهاراته، وتوفير بيئة عمل محفزة، واعتباره شريكاً استراتيجياً في العملية التنظيمية.
- تعزيز ممارسات تمكين العمال من خلال تشجيع نظام المكافآت والحوافز القائم على معايير مهنية تُراعي التميز والإبداع في الأداء، بما يُحفّز العاملين على الابتكار والمبادرة.

آفاق الدراسة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى معالجة موضوع أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تناول الجوانب النظرية والتطبيقية، اعتماداً على ما توفر لدينا من بيانات ومعلومات ومعطيات.

1. دور التمكين في إدارة الأزمات التنظيمية
2. تأثير الأداء الوظيفي على النتائج الوظيفية
3. أثر التمكين الرقمي على أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية
4. أثر تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الملاحق باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، 2014.
2. خالد بني حمدان، الحارث أبو حسين، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط 1، 2022، ص 246.
3. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة مصر، ط 1، 2013.
4. محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
5. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، الصفحة.
6. يوسف حجي الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2015.

ثانياً: أطروحات

1. البشير غربي، مستوى الإرتياح في وضعية الجلوس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإعلام الآلي-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024.
2. الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.
3. أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023/2024.
4. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

5. بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، 2019-2020.
6. بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2018.
7. بن يزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2021.
8. نقدة خولة، أثر بيئة الأعمال على فعالية إدارة المشاريع في ولايات الجنوب الجزائري: تamenغت، عين صالح وعين قزام، خلال الفترة 2014-2021، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2024.
9. ثامري أحلام، ممارسات التمكين الهيكلي وأثرها على تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوق دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023/2024.
10. جوبر محمد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة-دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة غرداية، 2021.
11. خليل اسماعيل ابراهيم ماضى، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
12. خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، 2019-2020.
13. رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

14. رفيقة شمالي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
15. زبيد رحمة، دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي-دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2024.
16. سارة ماضي، دور التفكير الإبداعي في تبني الإستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
17. سلخان هنية، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة عينة من مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة الجنوب الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
18. شربي بشير، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
19. شفيعة آيت بارة، ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بمؤسسة setif gold plast، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، 2020.
20. شهيناز كشرود، تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1 الجزائر، 2021-2022.
21. شوادة فاطمة الزهراء، برباش توفيق، دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة لآراء عينة من العاملين في المجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022.
22. طه مداني طويهر، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة دراسة حالة "بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 30 أكتوبر 2019.

23. عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية-دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إقتصاديات العمل، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
24. فايزة بن نواعي، علاقة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي بتعزيز رأس المال الاجتماعي وأثرها على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة يحيى فارس، مدية، 2023.
25. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
26. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
27. ليلي ديعلي، علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفي التوظيف العمومي بتمنراست، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022.
28. مريم فيهاخير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة: دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك-حاسي مسعود، ورقلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

ثالثا: مذكرات ماجستير:

1. أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز - دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016.
2. ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2016/2015.
3. سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2006.

4. سعيد علي سعد الخثعمي، أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الأمين الطبية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، مايو 2023.
5. عبد الكريم محمود ضوء دفعوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2020\8\2.
6. عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرقية، 2023.
7. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006.
8. غازي حسن عودة الحلاوية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013.
9. كرمية توفيق، تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
10. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
11. مناع هاجر، علاقة الأمن النفسي بالأداء الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية دراسة ميدانية لدى عمال الحماية المدنية في ورقلة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
12. نجم عبد الله العزاوي، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
13. ولد حمد سيد أحمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3.
14. يزن رزق محمود قاسم، أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، جامعة آل البيت، السعودية.

رابعا: مجلات دورية

1. أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي-دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 05، 2017، المركز الجامعي تندوف.
2. أحمد علماوي، وآخرون، إختبار العوامل المؤثرة في قيادة التأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2020، جامعة غرداية الجزائر.
3. الطاهر أحمد محمد علي، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلد 6، العدد 22، 2022، كلية المجتمع ببريد، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
4. أمل عبد محمد علي وآخرون، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4 العدد 21، 2008، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
5. بن البار مبخوت، بن البار السعيد، تقليل النشاط البدني الترويجي في التقليل - من الإضطرابات النفسية الإجتماعية دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ الرابعة متوسط، مجلة روافد الدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، مجلد 05، العدد 01، 2025، جامعة عمار ثلجي الأغواط الجزائر.
6. جيلالي بهاز، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022، جامعة غرداية.
7. حليلة سعدية هروالة، أمال مطابس، محورية الكفاءات المقاولاتية في تحسين الأداء المقاولاتي للمؤسسات الناشئة-دراسة عينة من المؤسسات الناشئة والمشاريع الابتكارية في الجزائر، مجلة الأعمال بالدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2024، جامعة عمال ثلجي.
8. رشيد مجاهد، تمكين العاملين في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، Revue d'Economie et de Statistique Appliquée، العدد 19، 2022، جامعة التكوين المتواصل - دالي ابراهيم، الجزائر.
9. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 60، مجلد 42، 2020، جامعة الملك سعود.
10. سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 20، 2016، جامعة بسكرة-الجزائر.
11. سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث: مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 3، العدد 1، 2017.
12. عبد العالي دبله، وفاء العمري آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 18 مارس 2016، جامعة بسكرة الجزائر.

13. فلة عيساوي، تمكين العاملين...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد7، 2014مختبر التطبيقات النفسية والتربوية-جامعة قسنطينة 2.
14. فيصل سالم الكيخيا، د. مريم محمد حسن، تمكين العاملين: الماهية والأهمية، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، المقال03، العدد04، 2019، جامعة بنغازي.
15. قاسمي كمال، واقع تمكين لعاملين في لقطاع الإداري العمومي ومعوقات-تطبيقه من وجهة نظر العاملين-دراسة-حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص299
16. لهاشمي بعاج، عبد سلام الشيباني، الحدود المنهجية للنمذجة البنائية في العلوم التسويقية - دراسة حالة شريحة الهاتف النقال أريدو، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد 01، 2024، جامعة الأغواط الجزائر.
17. محسن إهاب، بلحيمر إبراهيم، استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى smart pls، لتقييم دور مؤثري السياحة الجزائريين على مواقع التواصل الاجتماعي في إختيار الوجهة السياحية من وجهة نظر متابعيهم الجزائريين، مجلة الامتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 07، العدد 02، 2023، المركز الجامعي تيبازة.
18. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015، جامعة واسط- كلية الإدارة والاقتصاد.
19. يحيوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية مصنع الإسمنت سيدي موسى، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد3، عدد2، 2020، جامعة أدرار.

خامسا: الملتقيات:

1. ياسين محجر وآخرون، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعاناة في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.



قائمة الملاحق



الاستبيان

جامعة ابن خلدون
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
استمارة استبيان موجه الى الموظفين

أخي الفاضل أختي الفاضلة السلام عليكم.

نحن بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الأعمال، ويتمحور موضوع دراستنا حول أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي، أرجو التكرم منكم بالاطلاع وقراءة فقرات الإستبيان بعناية ودقة، واختيار الإجابة الصحيحة التي تعكس رأيكم الحقيقي بوضع العلامة (X) عند الإجابة المناسبة مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

أخيرا تقبلوا خالص تحياتي وتقديري وأشكركم سلفا على تعاونكم المثمر، وبالله التوفيق.

الطالبة: بن أحمد عربية

حلوي: هاجر أمينة

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- | | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|
| ☐ | أنثى | ☐ | ذكر | 1. الجنس |
| ☐ | 39-31 سنة | ☐ | 30 سنة فأقل | 2. العمر |
| ☐ | 50 سنة فأكثر | ☐ | 49-40 سنة | |
| ☐ | ليسانس أو ماستر | ☐ | ثانوي فأقل | 3. المؤهل العلمي |
| ☐ | ماجستير أو دكتوراه | ☐ | شهادة دراسات التطبيقية | |
| ☐ | من 1 سنة إلى 5 سنوات | ☐ | أقل من سنة | 4. الخبرة المهنية |
| ☐ | أكثر من 10 سنوات | ☐ | من 6 إلى 10 سنوات | |

الجزء الثاني: تمكين العمال والأداء الوظيفي
تمكين العمال: هي العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين الصلاحية والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس، والقناعة بقدراتهم المهنية مما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي تؤثر في نجاحهم الشخصي، وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون بها.

أولاً: تمكين العمال

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
المشاركة في المعلومات						
1	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل					
2	تتاح لي المعلومات الكافية لفهم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها					
3	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين					
4	يتم تزويدي بأي معلومات جديدة تخص عملي، كما أوفر المعلومات المطلوبة مني بدقة					
الاستقلالية وحرية التصرف						
5	أستبدل أفكاري مع الزملاء والمسؤولين بكل شفافية وحرية					
6	تشجعتني الإدارة على المبادرة واقتراح حلول مبتكرة					
7	أشعر أن لدي حرية تنظيم طريقة أدائي للمهام.					
8	أتمتع بصلاحية اتخاذ قرارات مهمة في عملي دون الرجوع للمدير المباشر					
نظام التحفيز والمكافآت						
9	يتوافق الراتب الذي أتعاضه مع حجم الجهد الذي أبذله					
10	يتم تحفيز الموظفين المتميزين بمكافآت معنوية ومادية.					
11	نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يتسم بالعدالة					
12	نظام الترقيات في المؤسسة يعتمد على الكفاءة وعلى معايير موضوعية ومحددة.					
التدريب والتطوير						
13	أحصل على فرص تدريبية لتنمية مهاراتي الوظيفية.					
14	تغطي البرامج التدريبية جميع العاملين بمستويات والتخصصات وفقاً لمتطلبات العمل					

قائمة الملاحق:

15	يساهم التدريب في تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من حل المشكلات بفعالية				
16	لدي الفرصة لاكتساب مهارات قيادية تمكنني من تحمل مسؤوليات أكبر				
النتائج التنظيمية					
17	تحسن أدائي الوظيفي في السنوات الأخيرة				
18	زاد التزامي بالمؤسسة بسبب سياسات التمكين				
19	ساعدني التمكين في تحقيق أهدافي المهنية				

ثانياً: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
جودة العمل والإنتاجية						
1	أحرص على إتمام أعمالي في الوقت المحدد.					
2	أساهم في تحقيق أهداف قسمي/مؤسستي بشكل فعال.					
3	ألتزم باستمرار بتطبيق تعليمات والأنظمة متعلقة بعملتي					
المهارات والقدرات						
4	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق إبداعية.					
5	أظل على إطلاع دائم على آخر التطورات في مجالي الوظيفي					
6	أمتلك المهارات اللازمة لأداء مهامي بكفاءة.					
7	لدي إستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
الالتزام والمواظبة						
8	ألتزم بالذوام الرسمي للمؤسسة وحضور الاجتماعات					
9	ألتزم بتقديم المصلحة العامة على مصالحتي الفردية					
10	أتحمل المسؤولية الكاملة عن مهامي ونتائجها.					
التطوير والابتكار						
11	أقترح طرق وأفكار جديدة لأداء مهام العمل					
12	أتابع التطورات في مجال عملي وأطبقها عند الإمكان.					

					أسعى دائما لاكتساب معارف جديدة من اجل تطوير أدائي.	13
--	--	--	--	--	--	----

ملخص الدراسة:

إن القيام بهذه الدراسة يهدف بشكل أساسي الى تسليط الضوء على أثر تمكين العمال على الأداء الوظيفي حيث تضمنت الدراسة جانبين الأول نظري متعلق بمفاهيم عامة حول تمكين العمال والأداء الوظيفي، أما الجانب الثاني تطبيقي تضمن دراسة ميدانية تتمثل في استبيان مكون من محورين و32 فقرة متعلقة بموضوع الدراسة تم توزيعه على عينة من بنوك ولاية تيارت قدرت ب76 عامل لغرض جمع البيانات وتحليلها واختبارها باستخدام برنامج . smart pls و .spss.

وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود أثر لتمكين العمال على كل من الأداء الوظيفي والنتائج التنظيمية. الكلمات المفتاحية: التمكين، الأداء الوظيفي، النتائج التنظيمية، الأثر.

ABSTRACT:

this study aims primarily to shed light on the impact of employee empowerment on job performance. It includes two main components: a theoretical part that addresses general concepts related to employee empowerment and job performance, and an applied part represented by a field study conducted through a questionnaire consisting of two sections and 32 items related to the study topic. The questionnaire was distributed to a sample of 76 employees from banks in the Wilaya of Tiaret. Data was collected, analyzed, and tested using SPSS and SmartPLS software.

The study concluded that employee empowerment has a positive impact on both job performance and organizational outcomes

Keywords: Empowerment, Job Performance, Organizational Outcomes, Impact.