

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

Relationship between empowerment and job performance

أ/ تلخوخ سعيدة *

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

الملخص: أثرت البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال مما أدى إلى تزايد أهمية العاملين في المؤسسات، وبالتالي برزت فكرة التمكين الذي يتضمن نقل السلطات الكافية للعاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وذلك مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم قياس أدائهم الوظيفي بناء على أهداف واضحة؛ مما يجعلهم مسؤولين عن النتائج بدافع الشراكة في: الرؤية، القيادة، والأهداف، من أجل تحسين أدائهم؛ وقد حاولت هذه الدراسة حوض غمار التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي، مع إسقاط ذلك على إحدى المؤسسات الجزائرية؛ إذ تم تفرغ و تحليل البيانات المحصل عليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتبين من خلال النتائج وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، فضلا عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بينهما، وهذا ما توافق مع نتائج الجانب النظري للدراسة.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، التفويض، العاملين، المؤسسة.

Abstract : The economic environment affected business management which led to the increase in the importance of employees in the institutions, and thus the idea of empowerment appeared. The latter is a transfer of sufficient authorities for employees to make them perform their tasks without a direct intervention of the administration, in addition to the support of the employees' abilities and skills, rehabilitation and confidence in them. Moreover, it ganges their performance based on clear goals, making them responsible for the results of motivated partnership in the vision, leadership and aims, and thus improving performance. In fact, this study endeavors to show empowerment and its relationship with the performance, through applying it to one of the Algerian institutions. When we unloaded and analyzed the data obtained from the study sample, using Statistical Package of Social Sciences (SPSS), we found a great impact of administrative empowerment on performance. These results agree with the theoretical side of the study.

Key words: administrative empowerment, job performance, delegation, staff, enterprise.

* mgstst2012@gmail.com

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

المقدمة :

تشهد المؤسسات تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال، مما جعلها تولى اهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة، ومن بينها التمكين الذي يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما له من أثر على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع التطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة الممكّنة. ومن هذا المنطلق، فإن هذه الورقة البحثية تتناول التمكين الإداري الذي تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال التأثير على أدائها الوظيفي الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها.

أ - الإشكالية الرئيسية

أبرز التطور الإداري الكثير من التحديات أمام المؤسسات، مما فرض عليها البحث عن الأدوات و الوسائل التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولعل أهمها التمكين الذي أصبح جوهر الإصلاح الإداري لأي منها، في ظل ما تعيشه من ظروف متغيرة ومعقدة .
وعليه، يمكن تحديد الإشكالية الرئيسية في التساؤل الجوهرية التالي:
ما هي طبيعة علاقة التمكين الإداري بمستوى الأداء الوظيفي، وما مدى قوتها في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) ؟

ب - الأسئلة الفرعية

ولتحليل هذه الإشكالية ، يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هي أبعاد التمكين الإداري، و ما مستوى توفرها في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) ؟
- 2- ما هي أبعاد الأداء الوظيفي، وما مستوى توفرها في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) ؟

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

ت-الفرضيات

تقدم الفرضيات التالية:

- 1- التمكين هو مفهوم إداري معاصر، يرتبط بمجموعة قضايا وأبعاد مهمة؛ غير متوفرة في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal)؛
- 2- الرضا الوظيفي أهم مؤشرات الأداء الوظيفي المتوفرة في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal)؛
- 3- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal).

ث - أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ تسلط الضوء على إحدى أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة وهو التمكين الإداري، وذلك بمحاولة تقديم صورة متكاملة عن طبيعته و أهميته، بالإضافة إلى تزويد أصحاب القرار في المؤسسات بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي.

ج-أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها:

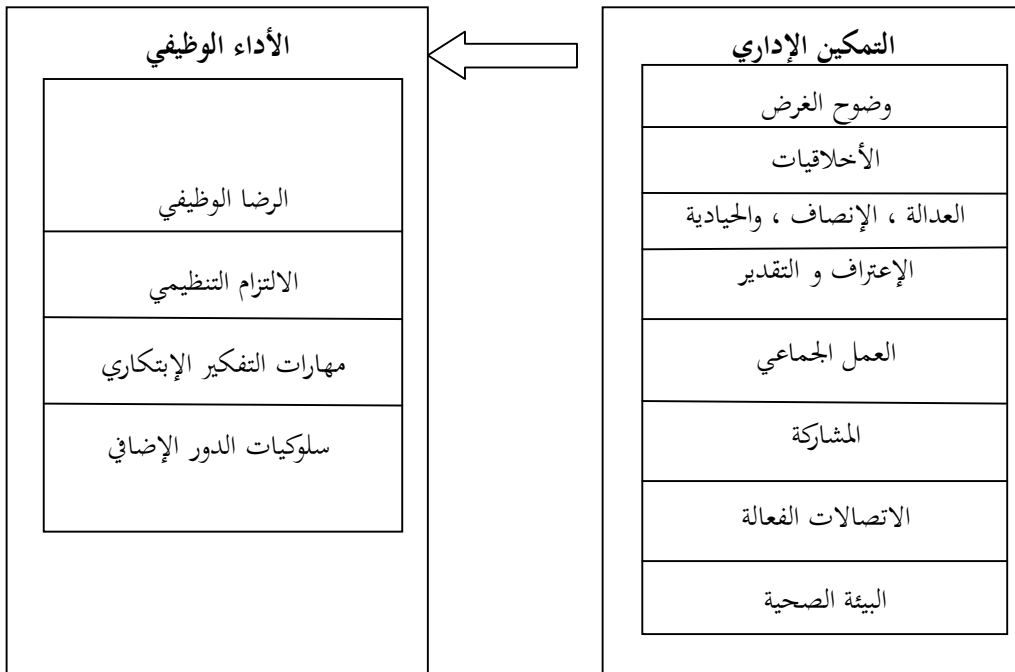
- 1- تسليط الضوء على التمكين الإداري باعتباره مفهوما جديدا، بل خرافيا بالنسبة لبعض الباحثين المتأكدين من فشل تطبيقه في المؤسسة العربية و بالأخص الجزائرية ؛
- 2- التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal)؛
- 3- معرفة علاقة التمكين الإداري بمستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal)؛
- 4- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين والأداء الوظيفي لعينة الدراسة؛
- 5- تقديم بعض التوصيات لمؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) من أجل اتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز التمكين الإداري بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

ح - نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة بالاستناد إلى العناصر الرئيسية للموضوع والطريقة التي تمثل العلاقة بينها، إذ تم تجسيد تلك المكونات وطبيعة العلاقة بينها في نموذج افتراضي يشتمل على مجموعتين من المتغيرات، تضمنت المجموعة الأولى عددا من المتغيرات ذات العلاقة بتعزيز مستوى التمكين الإداري، ومثلت المتغيرات المستقلة وهي: وضوح الغرض؛ الأخلاقيات؛ العدالة، الإنصاف والحيادية؛ الإعراف والتقدير؛ العمل الجماعي؛ المشاركة؛ الإتصالات الفعالة؛ و البيئة الصحية، حيث تمثل هذه المتغيرات العناصر الأساسية لجوانب التمكين الإداري، أما المجموعة الثانية فقد تضمنت مجموعة من المتغيرات التي تقيس أبعاد الأداء الوظيفي ومثلت كلا من: الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، وسلوكيات الدور الإضافي.

و بهذا فإن هذه الدراسة تشتمل على متغير تابع رئيسي وهو مستوى الأداء الوظيفي، ومتغير مستقل وهو التمكين الإداري.



علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

خ - مصادر جمع وتحليل البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر في جمع البيانات: مصادر أولية، وذلك بالبحث في الجانب التطبيقي، حيث تم جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، من خلال استخدام الاستبيان الذي يتناول خصائص مفردات العينة و متغيراتها، ثم تفرغها و تحليلها، و استخدام الاعتبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لمؤشرات تدعم الموضوع؛ ومصادر ثانوية، من خلال مراجعة العديد من الكتب، الدوريات و المقالات المتعلقة بالموضوع، و الدراسات السابقة، للحصول على المعلومات النظرية ذات الصلة بموضوع و أهداف الدراسة، بالإضافة إلى البحث في مواقع الانترنت المختلفة.

د - منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المركب من: المنهج المسحي لإظهار واقع التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal)، المنهج التحليلي لتحليل النتائج والجدول الواردة في الدراسة التطبيقية، والمنهج الإحصائي المتجسد في استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

ذ - تقسيم الدراسة

تأتي هذه الورقة البحثية في ثلاثة محاور: يتضمن أولها دراسة تشخيصية للتمكين الإداري، وذلك بتقديم مبادئه، وأهدافه، ثم أنواعه ومعيقاته، أما المحور الثاني فيتطرق للأداء الوظيفي من خلال تحليل مساهمة التمكين الإداري في تحسينه ثم عرقلته، في حين يتناول المحور الثالث الجانب التطبيقي باستعراض أداة الدراسة ثم وصف العينة ومتغيراتها.

أولا - التمكين الإداري

ظهر التمكين الإداري بعد تسعينيات القرن العشرين، وقد تعددت تعريفاته وتباينت في مضمونها حسب الهدف من استخدامها، حيث تم تعريفه من خلال " إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للأفراد في المستويات الدنيا " ¹؛ كما عرف أيضا بأنه يمثل " زيادة الاهتمام بالعاملين عن طريق توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، توسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم " ².

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

وبالتالي فإن التمكين يتضمن إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار إلى موظفي المستويات الدنيا في المؤسسة الذين يمتلكون المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، وذلك بالاعتماد على تهيئة البيئة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتطوير ثقتهم بأنفسهم والآخرين. وتعتمد ثقافة التمكين الإداري على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين لتوفير الوقت والجهد للعمل بكفاءة.

أ - مبادئ التمكين الإداري

يعتمد التمكين الإداري على سبعة مبادئ مستمدة من أحرف كلمة Empower، حيث يمثل كل حرف منها أحد المبادئ، وهي: ³

- تعليم العاملين (E-Education)، وهذا لزيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المؤسسة؛
- الدافعية (M-Motivation)، إذ يتوجب على الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل التمكين، وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوعية، بناء فرق العمل المختلفة، و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا؛
- وضوح الهدف (P-Purpose)، حيث يتعين على كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لمهمة وأهداف المؤسسة، من أجل الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق هذه الأهداف؛
- حقوق الملكية (O - Ownership)، وهي تتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسة، أو إيجاد خطط لزيادة عوائدهم و امتيازاتهم، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم تجاه مؤسستهم، ومن ثم توسيع صلاحياتهم في العمل و زيادة مسؤولياتهم عن إنجازها ؛
- الرغبة في التغيير (W - Willingness to change)، فتشجيع الإدارة العليا و الوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تنجح، وهذا لكون نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى تطبيق الطرق الحديثة في أداء مهامها ؛

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

- نكران الذات (E - Ego Elimination)، فبعض المديرين المتصفين بحب الذات و اتباع النمط الإداري القديم ، المعتمد على السلطة و السيطرة، ينظرون إلى التمكين على أنه تهديد و تحدّ لهم، و ليس طريقا لتحسين مستوى تنافسية المؤسسة و ربحيتها؛

- الاحترام (R-Respect)، و هو يعني عدم التمييز بين العاملين، و الاعتقاد بأن كل عضو منهم قادر على الإبداع و المساهمة فيها.

ب- أهداف التمكين الإداري

أصبح من الضروري، في ضوء المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة ، الاهتمام بالتمكين الإداري بالنظر إلى الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومنها ما يلي:

-زيادة إقبال العاملين على التدريب و التعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية و الإبداعية بزيادة مساهماتهم الفكرية؛

- زيادة رضا العاملين عن عملهم و وظيفتهم و تقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة و العاملين بفضل عمل الفريق، وذلك في ظل تقليص الرقابة و التحكم لتحقيق إنتاجية أفضل؛⁴

- تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية و عدم انشغالها بالأمر اليومية؛⁵

- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل و زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل؛⁶

- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة و فريق العمل و بالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود و الاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و مضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.⁷

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

ت - أنواع التمكين الإداري

يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع، وهي كالتالي: ⁸

- 1- مشاركة المعلومات: حيث تجعل الاتصالات من أعلى إلى أسفل العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات والتزاما بقرارات التنظيم، مما يدفعهم إلى مناقشة آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى؛
- 2- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: إذ يعتبر العاملين في المستويات الدنيا أعلم بمشكلات التنظيم، مما يتطلب منهم التصرف باتخاذ القرارات لحلها؛
- 3- إستقلالية المهام: وذلك بتشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، يعمل أعضاؤها في التنفيذ فقط، ويتمتعون بنوع من الاستقلالية، في حين تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية؛
- 4- تكوين الاتجاهات: أي تغيير طرق العمل و إجراءاته بتدريب العمال و تعليمهم، وذلك عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير؛
- 5- الإدارة الذاتية: يعني توزيع العمل تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فإن: التعليمات، السلطة و التنفيذ توضع من قبل الأكثرية غير المتوقعة للتكيف مع المستجدات.

ث - معوقات تطبيق التمكين الإداري

يمكن تحديد أهم المشاكل التي تواجه التمكين في ما يلي:

- صعوبة عملية الرقابة بسبب المشاركة في تحمل المسؤولية؛ ⁹
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات بسبب: خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وخوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظائف، وخوف العاملين من تحمل السلطة و المساءلة؛
- الفشل في إيجاد البيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية، و التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط، بسبب التقليل من قيمة التمكين و فوائده. ¹⁰

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

ثانيا - الأداء الوظيفي

لقد تعددت اصطلاحات الأداء الوظيفي، إذ تم تعريفه بـ: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، كما تم اختصاره في " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، والذي يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة." ¹¹

ومن ثم، يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه كمية و نوعية الانجازات الوظيفية التي يحقق بها الفرد المهام المكونة لوظيفته ومتطلباتها، وذلك بما يتوافق مع قدراته ومهاراته. فنجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، مما يجعل تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية أمرا ملحا.

ومن هذا المنطلق تظهر أثر التمكين الإداري باعتباره مدخلا ناجعا لرفع كفاءة الأداء الوظيفي.

أ - مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ما يلي: ¹²

- زيادة الثقة الذاتية للعاملين و تشجيعهم على تحمل المسؤولية؛
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين و زيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؛
- الشعور بالملكية الداخلية و ظهور الرقابة و الإدارة الذاتية للعاملين؛
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز و الأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، مما يجعلهم أكثر نشاطا؛
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها؛
- رفع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية و يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية؛
- تشجيع التعلم و التطوير الذاتي للعاملين و رفع كفاءتهم الذاتية؛
- السماح للعاملين باستغلال الفرص و تحمل المخاطر. ¹³

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

إذن، تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال التأثير على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، فالعاملون الممكّنون أكثر نشاطاً وإنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له وتحسينه¹⁴، فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتماءهم للعمل ويشجعهم على الإبداع وتحمل المسؤولية، كما يحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام على إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل وكذا زيادة معدلات رضاهم الوظيفي ولوائهم، ومن ثم التأثير على رغبتهم في البقاء في عملهم، فالتمكين يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم، من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

ب - مساهمة التمكين الإداري في عرقلة الأداء الوظيفي

يمكن للتمكين الإداري أن يصبح سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمؤسسة مما يتطلب الحذر من كثرة وسوء استخدامه، فالتعميم أن كل العاملين يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، يساهم في عرقلة الأداء الوظيفي، وهذا في حالة تمكين أفراد غير أكفاء أو في توقيت غير مناسب، إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي :

-تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له بسبب زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي؛

-زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها، وزيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريبهم وتعليمهم؛

-فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛

-زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

و لتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة ما يلي:

-تناسب الصلاحيات الممنوحة للعاملين وفقاً لعملية التمكين مع قدراتهم وكفاءاتهم، وكذا خبراتهم واختصاصاتهم؛

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

-حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين وتدريبهم قبل تمكينهم؛

-مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي؛

-المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

و خلاصة القول أن التمكين الإداري يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء، إذ يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال السماح للعاملين بأداء نشاطات متكاملة، والزيادة من استقلاليتهم ومسؤوليتهم عن الأداء في ظل تعزيز مهاراتهم وخبراتهم. مما يحتم على كل من الإدارة و العاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على العاملين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف، أما المديرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمرووسيههم وتمكينهم. فتكليف العاملين بأعمال تفوق قدراتهم و لا تلائم مهاراتهم وخبراتهم يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس على الأداء الوظيفي،¹⁵ كما أن: التحكم، السيطرة، الإشراف المباشر، والمساءلة المشددة على الأخطاء يحد من اجتهادات العاملين في سبيل الإبداع و الابتكار، و بالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي .

ثالثا - الجانب التطبيقي

بعد استعراض أهم المفاهيم و الأبعاد النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري و الأداء الوظيفي، تم اختيار مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGBRoyal) التابعة لمجمع مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Meroini Groupe Beverage) كمثال لمحاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية بشأن ذلك، بالاعتماد على الاستبيان، وتحليل نتائجه باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS).

أ - أداة الدراسة

بناء على طبيعة موضوع الدراسة و معطياتها، فان الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها هي الاستبيان، الذي قسم إلى قسمين كالآتي :

القسم الأول: وهو يشتمل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة، و يتكون من 06 فقرات، و هي:

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في المؤسسة، وطبيعة الوظيفة .

القسم الثاني: ويتناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري والأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى مستوى كل منهما، حيث تم تقسيمه إلى محورين وهما كالتالي:

المحور الأول: يناقش التمكين الإداري، وهو يتكون من 30 فقرة، مقسمة إلى المجالات التالية:

وضوح الغرض (ويتكون من 04 فقرات)، الأخلاقيات، (تتكون من 06 فقرات)، العدالة، الإنصاف و الحيادية (وهي تتكون من 03 فقرات)، الإعتراف و التقدير (وهو يتكون من 03 فقرات) العمل الجماعي (وهو يتكون من 04 فقرات)، المشاركة (وتتكون من 03 فقرات)، الإتصالات الفعالة (وتتكون من 03 فقرات)، والبيئة الصحية (تتكون من 04 فقرات).

المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي، وهو يتكون من 39 فقرة، موزعة حسب المجالات التالية:

الرضا الوظيفي (وهو يتكون من 14 فقرة)، الإلتزام التنظيمي (وهو يتكون من 07 فقرات)، مهارات التفكير الابتكاري (وهو يتكون من 09 فقرات)، و سلوكيات الدور الإضافي (وهو يتكون من 09 فقرات).

وقد تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة، حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما تم تحديد مدى التجانس الداخلي لفقرات الاستبيان على العينة البالغ حجمها 69 فقرة من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (01): يبين صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	0,878
الأداء الوظيفي	0,913
أداة الدراسة	0,945

المصدر: من إنجاز الباحثة انطلاقاً من تفريغ الاستبيان.

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0,878 و 0,913 لكل مجال من مجالات الاستبيان، كما بلغت 0,945 لجميع فقراته ؛ وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0,60)، مما يؤكد الثبات و التناسق الداخلي لأداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج .

ب - وصف عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية بنسبة 42% من مجتمع الدراسة (إذ بلغ حجم العينة 50 موظفاً وموظفة متوزعين على مختلف المستويات الإدارية من مديريات ووحدات مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر(MGB Royal) من مجموع الموظفين البالغ عددهم 119) .
وستتناول في ما يأتي خصائص و سمات العينة تبعا للمتغيرات الوظيفية.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الوظيفية

المتغير	المعيار	التكرار	% النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	56
	أنثى	22	44
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	9	18
	من 26 سنة إلى 35 سنة	30	60
	من 36 سنة إلى 45 سنة	9	18
	أكثر من 46 سنة	2	4
المستوى التعليمي	معرفة القراءة و الكتابة	2	4
	متوسط	3	6
	ثانوي	10	20
	جامعي	31	62
	تعليم عالي	4	8
	عون تحكم	24	48
المستوى الوظيفي	إطار	23	46
	إطار عالي	3	6
	أقل من 5 سنوات	20	40
سنوات الخبرة في المؤسسة	من 6 إلى 10 سنوات	26	52
	أكثر من 11 سنة	04	08
	مؤقتة	14	28
طبيعة الوظيفة	دائمة	36	72

المصدر: من إنجاز الباحثة انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

يبين الجدول أعلاه أن 28 فردا من المبحوثين ذكور و هم يمثلون نسبة 56 %، كما أن طاقم المؤسسة شاب، إذ تتراوح النسبة الأعلى للفئة العمرية من أعضائها بين 26 و 35 سنة (60 %) والبالغ عددهم 30 موظفا، كما أن المستوى التعليمي لأفراد الدراسة في أغلبه جامعي بنسبة 62 % من إجمالي العينة (31 فردا)، كما يظهر أن 24 موظفا من الأفراد يعملون كأعوان تحكم ويمثلون نسبة 48 %، كما أن 26 فردا من حجم العينة تتراوح سنوات خبرتهم في المؤسسة بين 06 سنوات و 10 سنوات ويمثلون نسبة 52 %، في حين أن أغلب أفراد عينة الدراسة موظفين دائمين، إذ بلغ عددهم 36 موظفا و تشكل نسبتهم 72 %، وهي نسبة عالية مقارنة بالمؤقتين.

ت- وصف متغيرات الدراسة

يتضمن هذا الجانب من الدراسة تشخيص عوامل كل من: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، والفقرات المكونة لهما، وهذا من أجل التعرف على آراء أفراد العينة حول أهميتهما؛ حيث تم عرض نتائج التحليل الوصفي، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد نحو فقرات الاستبيان، وقد تم استخدام الوسط الفرضي البالغ 3 كمعيار لقياس درجات الاستجابة للفقرات.

1- تحديد أهمية التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (03) : يبين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات التمكين الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
وضوح الغرض	4,0400	0,86508	01	مرتفع
الأخلاقيات	3,6600	0,88152	05	مرتفع
العدالة، الإنصاف والحيادية	3,7267	0,86160	04	مرتفع
الاعتراف والتقدير	3,885	0,8037	02	مرتفع
العمل الجماعي	3,6200	0,99134	07	مرتفع
المشاركة	3,4933	0,88125	08	مرتفع
الاتصالات الفعالة	3,8067	0,84941	03	مرتفع
البيئة الصحية	3,6550	0,60586	06	مرتفع
التمكين الإداري	3,7358	0,53347	/	مرتفع

المصدر : من إنجاز الباحثة انطلاقا من تفريغ الاستبيان .

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات التمكين الإداري في الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو كل المجالات التي تقيس المتغير المستقل، حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية (3,7358) والانحراف المعياري (0,53347)، وهذا يشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة، و بما أن الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي، فإن هذا يدل على اتفاق أفراد العينة نحو مجالات التمكين الإداري، وهذا ما يعكس نظرهم الإيجابية جدا تجاه عبارات المتغير المستقل، مما يثبت أن العاملين بمؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر يطبقون التمكين بدرجة عالية جدا؛ و لعل بعد وضوح الغرض هو الأكثر تفضيلا من قبل الموظفين، ثم تلاه بعدي الاعتراف والتقدير في الرتبة الثانية، فالاتصالات الفعالة في الرتبة الثالثة، ثم العدالة، الإنصاف والحيادية في الرتبة الرابعة، في حين حازت الأخلاقيات على الرتبة الخامسة، و تلتها البيئة الصحية والعمل الجماعي في الرتبتين السادسة والسابعة على التوالي، أما الرتبة الثامنة والأخيرة فهي للمشاركة، و من ثم فإن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات إيجابية نحو جميع عبارات التمكين الإداري.

2 - تحديد أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

يمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة من خلال آراءهم حول توفر أبعاده.

الجدول رقم (04) : يبين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الأداء الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
الرضا الوظيفي	3,6686	0,68081	03	مرتفع
الالتزام التنظيمي	3,6914	0,80728	02	مرتفع
مهارات التفكير الإبتكاري	3,6111	0,75167	04	مرتفع
سلوكيات الدور الإضافي	3,8244	0,68570	01	مرتفع
الأداء الوظيفي	3,6989	0,60099	/	مرتفع

المصدر : من إنجاز الباحثة انطلاقا من تفريغ الاستبيان .

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

فيما يتعلق بالمتغير التابع، تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي إلى أن متوسط الاستجابة الكلية لأفراد العينة بالنسبة للأداء الوظيفي، بلغ (3,6989) وبانحراف معياري (0,6009)، وهذا يدل على تطور الأداء الوظيفي من خلال قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المرسومة، إذ تحتم مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) بأداء عمالها من خلال: توظيف المؤهلين، التدريب، والمشاركة، بالإضافة إلى تحويل نظام تقييم الأداء من سنوي إلى نصف سنوي. وقد توفر الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة في المؤسسة، إذ حظيت سلوكيات الدور الإضافي بالخط الأوفر بين أبعاده، وتلاه الالتزام التنظيمي، ثم الرضا الوظيفي، وأخيرا مهارات التفكير الابتكاري.

3- ارتباط التمكين الإداري بالأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية العصائر (MGB Royal)

الجدول رقم (05): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة

التمكين الإداري		المتغير المستقل
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغير التابع
0,000	0,797(**)	الرضا الوظيفي
0,000	0,793(**)	الالتزام التنظيمي
0,001	0,459(**)	مهارات التفكير الابتكاري
0,000	0,735(**)	سلوكيات الدور الإضافي
0,000	0,845 (**)	الأداء الوظيفي

المصدر: من إنجاز الباحثة انطلاقا من تفريغ الاستبيان .

من أجل اختبار الفرضية الثالثة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والنتائج تبين أن قيمة معاملات الارتباط لبيرسون بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وكذلك بين التمكين الإداري و أبعاد الأداء الوظيفي كلها موجبة، مما يعني وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وكل من الأداء الوظيفي و

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

أبعاده، أي أنه كلما زاد التمكين الإداري أدى ذلك إلى زيادة في كل من: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي، و حتما الأداء الوظيفي ، كما تدل الإشارة (**) على أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,001 .

وبما أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرات، و بالنظر إلى معاملات ارتباط التمكين مع الأداء الوظيفي وأبعاده، فإن الملاحظ أنها جاءت مساوية ل: (**) 0,845 بالنسبة لارتباط التمكين الإداري مع الأداء الوظيفي؛ (**) 0,797 بالنسبة لارتباط التمكين الإداري مع الرضا الوظيفي، (**) 0,793 بالنسبة لارتباط التمكين الإداري مع الالتزام التنظيمي ، (**) 0,735 بالنسبة لارتباط التمكين الإداري مع سلوكيات الدور الإضافي، و هي محصورة كلها بين (0,7) و (1) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري و كل من: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات الدور الإضافي، و الأداء الوظيفي ؛ أما علاقة الارتباط بين التمكين الإداري و مهارات التفكير الابتكاري فهي متوسطة لأن قيمة معامل الارتباط (**) 0,459 محصورة بين 0,3 و 0,7 وهذا منطقي بالنظر إلى مستويات المعنوية، التي بلغت 0,000 بالنسبة لكل معاملات الارتباط، ماعدا الارتباط بين التمكين الإداري و مهارات التفكير الابتكاري الذي بلغ مستوى دلالاته المعنوية 0,001 وهي كلها أقل من 0,005 ، مما يدل على أن علاقة الارتباط قوية إحصائيا بالنسبة لكل المتغيرات ولكن أقلها قوة هي علاقة التمكين الإداري بمهارات التفكير الابتكاري.وعليه، يوجد ارتباط عال جدا بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي، بفضل علاقة الارتباط الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,001 بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

4 - الانحدار

الجدول رقم (06) : يبين الانحدار بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة الجدولية	مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري للأوساط	بيتا		
(المتغير الثابت) 1 التمكين الإداري	0,141	0,328	0,845	0,431	0,669
	0,952	0,087		10,962	0,000

a : المتغير التابع : الأداء الوظيفي

المصدر : من إنجاز الباحثة انطلاقاً من تفريغ الاستبيان .

تبين من الجدول السابق أن معادلة الانحدار الخطي هي : $Y=0,141+0,952X$

حيث يمثل X : المتغير المستقل (التمكين الإداري)

أما Y فيمثل : المتغير التابع (الأداء الوظيفي) .

و معامل الارتباط هو 0,845، كما أشير إليه سابقاً، وهو قريب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.

كما تدل معادلة خط الانحدار على أن للتمكين الإداري أثراً ذا دلالة معنوية على الأداء الوظيفي.

الخاتمة

انطلاقاً من كل ما تم التطرق إليه في هذه الورقة، على المؤسسة تجاوز الضغوط التي تتعرض لها والتي لا يمكن مواجهتها في ظل نمط الإدارة التقليدي، مما يبرز أهمية التمكين الإداري الذي يؤدي إلى بعض الآثار الإيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية، بشرط تطبيقه بصورة صحيحة، فهو مفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية وضعه حيز التطبيق

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

لأنه يتميز بتشابكية العناصر و تداخل المكونات و الأبعاد، وقد أثبتت الدراسات أن نجاحه يعتمد على نوع من التميز في بيئة المؤسسة وأسلوبها في التنفيذ.

النتائج

يمكن تقديم النتائج التالية:

- 1- ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية في تسعينات القرن العشرين و قد اقترن تطبيقه باللامركزية؛
- 2- يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات؛
- 3- الموظفون في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) على درجة مرتفعة من إدراك التمكين، فهم على علم بمهامهم والواجبات الموكلة إليهم، لذا فهم يطبقون عملية التمكين بدرجة عالية؛
- 4 - إن السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية و لتطبيق التمكين؛
- 5 - مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) عال، كما أسهم العاملون في تحسينه من خلال أفكارهم ومقترحاتهم؛
- 6 - مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع مرتفع؛
- 7- وجود ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي، وكذا أبعاده.

إختبار الفرضيات

- 1 - الفرضية الأولى (القائلة: التمكين هو مفهوم إداري معاصر، يرتبط بمجموعة قضايا وأبعاد مهمة غير متوفرة في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) صحيحة في شقها الأول لكون التمكين مفهوما إداريا معاصرا، يرتبط بمجموعة قضايا وأبعاد مهمة؛ ولكن الدراسة التطبيقية بينت أن هذه الأبعاد متوفرة في المؤسسة (MGB Royal)، مما يعني عدم صحة هذه الفرضية في شقها الثاني، وهذا ما يثبت خطأ الفرضية الأولى؛

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

2- الفرضية الثانية (القائلة): الرضا الوظيفي أهم مؤشرات الأداء الوظيفي المتوفرة في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) خاطئة، لأن بعد سلوكيات الدور الإضافي أهم مؤشر على مستوى المؤسسة؛

3- أما عن الفرضية الثالثة (القائلة): توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) فإنها صحيحة بدليل وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، وهذا ما أيده معادلة خط الانحدار.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نوجزها في ما يلي:

1- تحفيز العاملين على التعلم و التطوير الذاتي، تكثيف وترقية العمليات التكوينية للعاملين على تحمل المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم، وتصميم البرامج التدريبية ذات الصبغة التي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية؛

2- تأسيس فرق عمل مستقلة وتزويدها بالسلطات الكافية لحل المشكلات بشكل جماعي، ومنحها حرية اتخاذ المبادرات؛

3- تعزيز قنوات الاتصال و تنمية مهارات العاملين على الاتصال الفعال؛

4 - افتعال أزمات صورية و مطالبة الموظفين بحلها من أجل اختبار قدرة الممكّنين منهم على التصرف في المواقف الطارئة ؛

5- تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين عن طريق وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم، و إنشاء إدارة حاضنة للإبداع لتطبيق الأفكار الإبداعية؛

6- ضرورة الاستفادة من نتائج تقويم الأداء في الأنشطة والعمليات الداخلية للشركة مثل: دوران العمل، النقل، التعيين، الاستقطاب، الاحتياجات التدريبية، ومنح الحوافز والعلاوات؛

7- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، من خلال منح الدرجات و الترقّيات الوظيفية بصورة موضوعية وعادلة و في الوقت المناسب لها .

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

الهوامش

- ¹ -Shackle ton, V. Business Leadership.Routledge .London: 1995: p130 .
- ² -الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 136.
- ³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر: 2009 ، ص ص142-143.
- ⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص 412.
- ⁵ - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 26.
- ⁶ - بسويوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر و التوزيع ،2009: مصر. ص 207.
- ⁷ - أحمد إسماعيل المعاني ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، الأردن :2011، ص ص185-186.
- ⁸ - جمال اندراوس، الإدارة بالثقة و التمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إريد و عالم الكتب الحديث، الأردن: 2008، ص ص118-121 .
- ⁹ - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري، الأردن 2009 ، ص259.
- ¹⁰ - سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.ص267.
- ¹¹ - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية:2005، ص25 .
- ¹² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية:2003، ص219 .
- ¹³ - عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدية ، العدد السابع، الجزائر : 2013 ، ص ص 170-175 .

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

14 - جواد محسن راضي ، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1، 2010 ، ص 67 .

15- R.INDRADEVI.the impact of psychological empowerment on job performance and job satisfaction in Indian software .EXCEL International journal of multidisciplinary management studies .vol.2.issue4.april2012.p39.

16 - ماهر صبري درويش، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - المنطقة الوسطى الكوفة - مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 82 :2010. ص 75 .

قائمة المراجع

أولا -باللغة العربية

- 1- أحمد إسماعيل المعاني، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- 2- الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 3- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر و التوزيع، 2009: مصر.
- 4- جمال اندراوس، الإدارة بالثقة و التمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إريد و عالم الكتب الحديث، الأردن: 2008.
- 5- جواد محسن راضي ، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1، 2010.
- 6- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري، الأردن 2009.
- 7- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: 2005.

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر: 2009.
- 9- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 10- عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدية ، العدد السابع، الجزائر : 2013 .
- 11- سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
- 12- ماهر صبري درويش، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - المنطقة الوسطى الكوفة - مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 82: 2010.
- 13- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2003.
- ثانيا باللغة الأجنبية

1-R.INDRADEVI. the impact of psychological empowerment on job performance and job satisfaction in Indian software .EXCEL International journal of multidisciplinary management studies .vol.2.issue4.april2012.p39.

2-Shackle ton, V. Business Leadership. Routledge .London, 1995 ,p130 .

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.	01
11	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الوظيفية.	02
12	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات التمكين الإداري.	03
13	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الأداء الوظيفي.	04
14	معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة.	05
15	الانحدار بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.	06

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

الملحق : نتائج اختبار عينة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	30

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	75

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	39

sexe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculin	28	56,0	56,0	56,0
feminin	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid inferieur a 25	9	18,0	18,0	18,0
entre 26et 35	30	60,0	60,0	78,0
de 36 a 45	9	18,0	18,0	96,0
plus de 46	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid savoir lire et ecrire	2	4,0	4,0	4,0
moyen	3	6,0	6,0	10,0
secondaire	10	20,0	20,0	30,0
universitaire	31	62,0	62,0	92,0
enseignement superieur	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

fonction

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	agent de commande	24	48,0	48,0	48,0
	cadre	23	46,0	46,0	94,0
	cadre superieur	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inferieur a 5	20	40,0	40,0	40,0
	de 6 a 10	26	52,0	52,0	92,0
	Plus de 11	04	08,0	08,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

nature

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vacataire	14	28,0	28,0	28,0
	permanant	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k	50	1,25	5,00	4,0400	,86508
s	50	1,71	5,00	3,6600	,88152
m	50	2,00	5,00	3,7267	,86160
f	50	1,25	5,00	3,8850	,80371
h	50	1,50	5,00	3,6200	,99134
i	50	1,33	5,00	3,4933	,88125
z	50	2,33	5,00	3,8067	,84941
b	50	2,75	4,75	3,6550	,60586
q	50	2,25	4,80	3,7358	,53347
c	50	1,86	4,71	3,6686	,68081
r	50	1,29	5,00	3,6914	,80728
g	50	2,00	4,89	3,6111	,75167
o	50	1,89	5,00	3,8244	,68570
p	50	1,90	4,81	3,6989	,60099
Valid N (listwise)	50				

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		q	p
N		50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,7358	3,6989
	Std. Deviation	,53347	,60099
Most Extreme Differences	Absolute	,152	,154
	Positive	,101	,087
	Negative	-,152	-,154
Kolmogorov-Smirnov Z		1,077	1,086
Asymp. Sig. (2-tailed)		,197	,189

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Correlations

		c	r	g	O	q
c	Pearson Correlation	1	,709(**)	,503(**)	,548(**)	,797(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
r	Pearson Correlation	,709(**)	1	,365(**)	,930(**)	,793(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g	Pearson Correlation	,503(**)	,365(**)	1	,340(*)	,459(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,016	,001
	N	50	50	50	50	50
o	Pearson Correlation	,548(**)	,930(**)	,340(*)	1	,735(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016		,000
	N	50	50	50	50	50
q	Pearson Correlation	,797(**)	,793(**)	,459(**)	,735(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

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

Coefficients(a)

علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
				B	Std. Error
1	(Constant)		,141	,328	,431
	q		,952	,087	10,962

aDependent Variable: p
