

تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية غرداية- ،  
Staff members enablement and its effect on job achievement, a case study of Algeria Telecom  
Corporation - Ghardaia Commercial Agency

جيلالي بهاز<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للإرتقاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية(الجزائر)،

[bahaz.djillali@univ-ghardaia.dz](mailto:bahaz.djillali@univ-ghardaia.dz)

تاريخ الاستلام : 2022/12/06 ؛ تاريخ القبول: 2022/03/10 ؛ تاريخ النشر : 2022/06/18

**ملخص :** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية-بغرداية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما استخدمنا استبيان وزعنا من خلاله 50 استمارة استرجعنا منها 46، وتوصلت الدراسة إلى تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين بمستوى متوسط، ومستوى أداء وظيفي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، مع وجود أثر معنوي لممارسات تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لتحقيق أداء جيد ومرتفع.  
**الكلمات المفتاح :** تمكين عاملين ؛ أداء وظيفي ؛ تفويض سلطة ؛ استقلالية ؛ تحفيز عاملين.  
**تصنيف JEL :** M10 ؛ M12

**Abstract:** The aim of this study is to point out the effect of empowering workers on task achievement among workers in the Algeria Telecom Corporation - Commercial Agency - Ghardaia. The descriptive approach was relied upon. We also used a questionnaire in which we assigned 50 forms, of which we regained 46, and the study concluded that the study sample embraced the practices of empowering staff members at an average level, and the level of job performance in the organization under study is average, and there is a considerable effect of employee empowerment practices in its miscellaneous dimensions on job performance, and the study concluded with a set of recommendations aimed at magnifying the practices of empowering employees in the organization under study to achieve a good and high performance.

**Keywords:** empowering staff members ; functional performance ; mandating authority ; autonomy ; motivating workers.

**Jel Classification Codes :** M12 ; M10

\*المؤلف المرسل.

## I- تمهيد :

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، كما أن التطور الإداري والتكنولوجي والمعلوماتي وما صاحبه من تغيرات في السياسات والمنطلقات أفزح الكثير من التحديات أمام المؤسسات الخدمية الجزائرية بشكل عام ومؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية-بغرداية بشكل خاص. وفي ظل تلك التحديات أصبحت المؤسسات تبحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من البقاء في حدود تلك الظروف، ولعل تمكين العاملين هو أحد هذه الأدوات والوسائل المهمة والحيوية لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية دون الحد من صلاحية الإدارة العليا. فهذا الاختيار يمكن أن يقدم للمؤسسة الكثير إذا ما أحسنت استخدامه و توظيفه في أقسام المؤسسة ونشاطاتها ، ومما لا شك فيه فإن الموارد البشرية أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح ، حيث أن توافر قوى عاملة متمكنة ومسؤولة سيحقق أداءاً وظيفياً جيداً لها.

### اشكالية الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية وهي:

- ما مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

- هل يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

الفرضيات: من أجل الاجابة على الاشكالية نضع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد المشاركة بالمعلومات والأداء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف والأداء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيجاد الأثر - إن وجد- بين متغيرات تمكين العاملين و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛

- التعرف على مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية؛

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية-بغرداية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال محاولة تسليط الضوء على أبعاد تمكين العاملين وتعزيز تأثيرها الايجابي على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية وذلك بالنسبة للموظفين مما يحقق أهدافا أكثر للمؤسسة.

### حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تمكين العاملين والأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، حيث تهتم هذه الدراسة بمدى تأثير تمكين العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

-الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من العاملين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية - بغرداية

-الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية -بغرداية.

الدراسات السابقة: تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة ومن بين تلك الدراسات نجد:

-دراسة(غديري داود، بويكر بوسالم، 2022)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل، هدفت هذه الدراسة إلى قياس كل من مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، بالإضافة إلى قياس مدى تأثير أبعاد تمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تم استطلاع (100) رأي تم اختيارهم بطريقة العينة البسيطة العشوائية.وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الموظفين الإداريين في إدارة جامعة جيجل يتمتعون بمستويات تمكين عالية، هذا ما انعكس بالإيجاب على

مستوى الإبداع الإداري لديهم والذي جاء بدرجة عالية أيضا، كما أسفرت الدراسة عن وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين على الإبداع الإداري. وهذا ما يوجب على إدارة جامعة جيجل المحافظة على هذا المستوى المرتفع من التمكين والإبداع الإداري من خلال سعيها إلى تعزيز وتدعيم طرق تطوير وتنمية العمل.

#### -دراسة(بن العائب مُجد، 2020)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية، هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة(كمتغير مستقل) من خلال مجموعة من المحددات (الأجور والمكافآت، الترقية، محتوى وساعات العمل، نمط الاشراف، جماعة العمل، ظروف العمل)، والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة (كمتغير تابع) من جهة أخرى، وتضمنت عينة الدراسة فئات ثلاث من عمال المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية (أطباء، ممرضين، إداريين)، حيث تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية وقوية بين جميع محددات الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة وأدائهم الوظيفي، إلا محدددي الأجور والمكافآت والترقية وجماعة العمل فكانت العلاقة إيجابية ولكن متوسطة.

#### -دراسة(شيعي مليكة، دحو خضرة، عامر برزوق، 2020)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة"، حيث هدفت إلى دراسة علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة وكذلك تأثير التمكين النفسي علي الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، وتوصلت إلى نتيجة أساسية مفادها وجود تأثير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ووجود تأثير مباشر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الأداء وعدم وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

#### -دراسة ( Gaudreau Meyerson , 2012)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: Performance Effect of Empowerment on Employees. هدفت إلى أثر التمكين على أداء العاملين في منظمة عاملة في مجال الاتصالات معتمدة ثلاث أبعاد للتمكين تتمثل في تفويض السلطة، الإدارة التشاركية والتحفيز والمكافآت وانتهجت منهج وصفي متخذة عينة بلغت 226 مفردة لجمع المعطيات، واعتمد الباحث على استبيان قبلي خاص بفترة ما قبل تنصيب ممارسات التمكين واستبيان بعدي خاص بفترة ما بعد تنصيب ممارسات التمكين، وتوصلت في الأخير إلى اختلاف مستوى أداء العاملين بين الفترتين يفسر بممارسات التمكين الجديدة التي اعتمدها المنظمة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة في أغلبها أحد متغيري دراستنا، وهو تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي منهجا ملائما لمثل هذه الدراسات، واعتمدت على أسلوب العينة كما استخدمت جميعها الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

لكن تختلف تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اشمال متغيري الدراسة في نفس العنوان، حيث ركزت دراستنا على أثر تمكين العاملين وأداء العاملين، كما أن عينة الدراسة الحالية كانت على 50 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوكالة التجارية غرداية، والتي تمت سنة 2022.

كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، حيث ساهمت في الإثراء الفكري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الحالية.

#### 1.1- تمكين العاملين:

##### 1.1.1- مفهوم التمكين:

التمكين من المفاهيم المتشعبة إلى عدة أنواع حسب الفئة الممكنة مسيرين أو أطباء أو نساء حسب الفئة وكذا مستوياتها، فجاء لغمع معنى علو الشأن ، القدرة أو الظفر بشيء، اكتساب المكانة والسلطة (1998، صفحة 354).

أما اصطلاحا هو قدرة الفرد على أداء الأنشطة، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من التمكين في العمل يكون لديه شعور بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله (مكرم عبد المجيد، 2018، صفحة 15).

كما عرّفه (الغديلي، 2008) بأنه: عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية و الجماعية و تقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع (المهيري، 2010، صفحة 22).

والتمكن حسب (Abdullahi and Naveh Abraham 2009) يعني إعطاء الحرية للعاملين لينفذوا مهام جيدة وكما هو مقرر لها (فيها خير و مناصرية، 2016، صفحة 206). أمّا ( Doft, 1992 ) فقد وصف التمكين بأنه: محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة، وعبر عنه كذلك بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها(عادل و رافد، 2013، صفحة 131).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تحديد تعريف شامل لتمكين العاملين والقول بأنه: عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا.

**I.1.2- أهمية تمكين العاملين:** تكمن أهمية التمكين في تحقيقه لعدد من المزايا والفوائد للمنظمة والأفراد والمجتمع، ومن أهمها (الطراونة و النهدي، 2017، صفحة 39):

- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها؛
- التمكين يأتي لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير؛
- هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف؛
- تمكين العاملين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الإنتاجية.

**I.1.3- أبعاد تمكين العاملين:** يمكن اعتماد خمسة أبعاد اتفقت عليها أغلب كتابات الفكر الإداري وهي:

**أ- تفويض السلطة:** يعرف التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا، حيث إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، فالتفويض ينتج عنه العمل القليل والكثير من الوقت على عكس إذا لم يتم التفويض، وعليه يعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنه يمنح العاملين الشعور بالحرية ويحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجباتهم بفعالية (Sreelakshmi, 2016, p. 108).

**ب- الاتصال والمشاركة بالمعلومات:** لا يوجد شيء الأفراد يثقون به بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمؤسستهم مما لا يعرفه الآخرون خارجها، فإشراك إدارة المؤسسة لأفرادها بالمعلومات مسألة مهمة لكل فرد، حيث أن نجاح التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الإستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقة المبدعة (مجد علي، 2013، صفحة 169).

**ت- فرق العمل:** إن لفرق العمل دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات التي تسير في صوب التمكين لما تتمتع به من استقلالية وثقة واحترام على نطاق المؤسسة، وتغطية للأنشطة وتماسك للأعضاء وإدارة ذاتية وديمومة في العمل وسلطة وقدرة على اتخاذ القرار وجرأة في تحمل المسؤولية (حمدي، 2018، صفحة 198).

**ث- التدريب:** التدريب أحد مكونات الأساسية لجهود تمكين الموارد البشرية، حيث يركز على الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة لإحتياجات محددة في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به (فراحتية و وهيبية، 2021، صفحة 25).

**ح- التحفيز:** يعد التحفيز أحد متطلبات التمكين، فالتحفيز يعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث أن عملية التمكين التي توفر التحفيز للعاملين، تخلق مناخا جماعيا يتسم بالثقة والدعم وهذا من شأنه أن يزيد من تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم (عبد الستار، 2018، صفحة 143).

**I.2- الأداء الوظيفي:**

**I.2.1- مفهوم 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 (أحمد، 2005، الصفحات 14-15). بينما يعرفه (حسن راوية مجد) 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 (يوسفي، 2012، صفحة 20).

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة (خلف الله و نجلاء، 2022، صفحة 543).

وقد عرفه (مُجد موسى) على أنه: المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها العاملون خدمة لأهداف المنظمة، وتمثل تلك المحصلة في تحقيق النتائج التي تضيف قيمة للمنظمة (بلواضح، جلولي، و مهدي، 2021، صفحة 505).

**2.2.I- محددات الأداء الوظيفي:** يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي هو نتيجة لمصلحة التفاعل بين محددات ثلاثة (مُجدي و غراف، 2021، صفحة 47):

-الدافعية الفردية: تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوهه وأجهاته؛

-مناخ العمل: يعبر عن الاشباع لجميع حاجات العامل الذي توفره بيئة العمل؛

-القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهي قدرة التي يحصل عليها العامل عن طريق التدريب والتعليم.

**3.2.I- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، يمكن تلخيص أهمها في ما يلي (فرحات، 2019، صفحة 130):

**أ- التوظيف:** من الضروري أن توظف المؤسسة العاملين الذين تتوافر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظيفة، فمثلاً المحاسب يجب أن تتوفر لديه المعارف والمهارات الخاصة بعمليات الحساب والتشخيص المالي. كما أن توظيف الكفاءات يساهم بشكل فعال في الرفع من المردودية الكلية لأداء العاملين في المؤسسة.

**ب- التكوين:** وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العاملين، وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف بغية تحسين أدائهم، ويجب أن يكون هذا التكوين بصفة مستمرة.

**ت- التنظيم:** من الضروري أن يهتم المسؤولون بالتنظيم كونه المحرك الأساسي لأداء العاملين، بحيث أن التقسيم الجيد للمهام والتوزيع الملائم للمسؤوليات سيخلق فعالية في العمل ويقلل من حدة الصراعات وسيصل بالمؤسسة إلى الكفاءة المطلوبة.

**ث- التكنولوجيا:** أصبحت تمثل عنصراً أساسياً في أغلب المؤسسات كونها تساعد العامل في أداء مهامه، بحيث أن أغلب نشاطات هذا الأخير تستلزم آلات ومعدات تتماشى مع طبيعة عمله.

**ج- ظروف العمل:** يجب على مسؤولي المؤسسة الاهتمام بتحسين ظروف العمل (الإضاءة، الأمن، الرعاية الصحية والاجتماعية، النظافة، أدوات العمل، ... الخ) كونها تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل ومن ثم تؤثر على أدائه. ويمكن القول أنه كلما توفرت ظروف ملائمة للعمل كلما حسن ذلك من أداء العاملين والعكس صحيح.

**ح- الأجور والحوافز:** يمكن أن يلعب الأجر والحوافز المناسبين دوراً في تحسين أداء العامل وحثه على بذل مجهودات إضافية تساهم في الرفع من مردودية المؤسسة.

**خ- الرقابة والتقييم:** وتستهدف مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو واستخراج الفجوات وتحليلها واكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء.

**د- الصراعات العمالية الفردية أو الجماعية:** وتعتبر من الأسباب الأساسية التي قد تؤثر على أداء العامل بحيث كلما اشتدت الصراعات العمالية كلما انخفض الأداء في المؤسسة وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

**ذ- الإشراف والتأطير:** هو عملية توجيه مجهودات العاملين، وهو من الواجبات الضرورية التي يوكل بها المسؤول أو إدارات أخرى مؤهلة حيث يستلزم أن يؤطر مجهودات عماله لضمان توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.

## II - الطريقة والأدوات :

**1.II- منهج الدراسة:** قامت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر في إعداد الإطار النظري للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي الميداني بواسطة أداة الدراسة (الاستبيان) التي تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة الخاصة بكل من تمكين العاملين والأداء الوظيفي.

**2.II- مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية- بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 50 استبانة تم استرجاع منها 46 استبانة.

**3.II- أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة والمقاييس التي استخدمتها، تم القيام ببناء استبانة، اشتملت على جزئين، الجزء الأول يوضح أبعاد تمكين العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (23) فقرة. إذ يحتوي على (04)

أبعاد لتمكين العاملين، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات : (06) فقرات للمشاركة بالمعلومات و(05) فقرات متعلقة بالاستقلالية وحرية التصرف، (06) فقرات متعلقة بتفويض السلطة و (06) فقرات لتحفيز العاملين، أما الجزء الثاني متعلق بالأداء الوظيفي يتكون من 09 فقرات.

### III- النتائج ومناقشتها :

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الاحصائية الملائمة:

#### III.1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين:

من الجدول رقم (1) في قائمة الملاحق نلاحظ أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول ممارسات تمكين العاملين المتمثلة بأبعاده في: (المشاركة بالمعلومات، الإستقلالية و حرية التصرف، تفويض السلطة، تحفيز العاملين) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين ككل (3,5281)، والانحراف المعياري (0,60726)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "الاستقلالية وحرية التصرف" بمتوسط حسابي (3,6977) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "تفويض السلطة و تحفيز العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,4380)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### III.2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي:

من الجدول رقم (2) في قائمة الملاحق نلاحظ أن تصورات المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3,6537)، والانحراف المعياري له قدر ب (0,49287)، حيث أن الفقرات (03,02,01) كان مستوى توافرها مرتفعا، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطا، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة رقم (01): "يقوم المدير بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر" محتلة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته (4,2326)، وانحراف معياري قيمته (0,52722) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (06): "لدي القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل الأساسي" بمتوسط حسابي (3,1163) وانحراف معياري قيمته (1,11717)، وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة جاء متوسطا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

#### III.3- اختبار الفرضيات:

للتحقق من أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث بين الجدول رقم (3) من قائمة الملاحق أن محور تمكين العاملين يؤثر معنويا على الأداء الوظيفي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2(0,60)$  وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن محور تمكين العاملين يفسر ما نسبته 60% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور التمكين له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة  $\beta(0,78)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,78) في الأداء الوظيفي، أي أن هناك علاقة طردية، ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (63,73)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. وبناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط.

- وبغرض بيان أثر أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية و حرية التصرف، تفويض السلطة، تحفيز العاملين) في الأداء الوظيفي تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعدد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار البسيط، حيث يبين الجدول رقم (4) من قائمة الملاحق أثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط  $R(0,688, 0,580, 0,695, 0,695)$  على التوالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2$  فقد بلغ (0,336, 0,473, 0,471, 0,471) على التوالي أي أن بعد المشاركة بالمعلومات يفسر ما نسبته (33,6%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد الاستقلالية وحرية التصرف يفسر ما نسبته (47,3%)، وكل من بعد تفويض السلطة وتحفيز العاملين يفسران ما نسبته (47,1%)، وبالتالي فإن بعد الاستقلالية وحرية التصرف له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى في الأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة  $\beta(0,580, 0,688, 0,695, 0,695)$  على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد تمكين العاملين سيؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي، كما أن قيم T المحسوبة هي (6,194, 6,064, 4,554, 6,194)

6,194)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي فإن تمكين العاملين بأبعاده المختلفة يؤثر في الأداء الوظيفي. وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد المشاركة بالمعلومات والأداء الوظيفي". في حين نجد أنّ معلمة الانحدار بعد المشاركة بالمعلومات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (4) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد المشاركة بالمعلومات يؤثر في الأداء الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.94+0.48x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي

X: تمثل بعد المشاركة بالمعلومات

ونقبل الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف والأداء الوظيفي". إذ أنّ معلمة الانحدار بعد الاستقلالية وحرية التصرف جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (4) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الاستقلالية وحرية التصرف يؤثر في الأداء الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.67+0.53x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي

X: تمثل بعد الاستقلالية وحرية التصرف

ويتم قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي". إذ أنّ معلمة الانحدار بعد تفويض السلطة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (4) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تفويض السلطة يؤثر في الأداء الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.18+0.42x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي

X: تمثل بعد تفويض السلطة

وقبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد تحفيز العاملين والأداء الوظيفي". إذ أنّ معلمة الانحدار بعد تحفيز العاملين جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (4) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تحفيز العاملين يؤثر في الأداء الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.18+0.42x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي

X: تمثل بعد تحفيز العاملين

#### **IV- الخلاصة :**

ركزت الدراسة الحالية على تحليل أثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، تفويض السلطة، تحفيز العاملين) في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية، وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج المتعلقة بمستوى تبني أبعاد تمكين العاملين لدى عينة الدراسة أن هناك مستوى متوسط إذ كان يعد بعد الاستقلالية وحرية التصرف الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير و بمستوى مرتفع نسبي.
- أظهرت النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة أن هناك مستوى متوسط إذ كان يعد تشجيع المدير لمروسيه على تحمل مسؤوليات الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على متوسط.

-توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي لممارسات تمكين العاملين بأبعاده المختلفة (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، تفويض السلطة، تحفيز العاملين) في الأداء الوظيفي ، وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن تمكين العاملين وما له من أثر على الأداء الوظيفي .

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية

- تعزيز ممارسات تمكين العاملين و ذلك بتشجيع نظام المكافآت و الحوافز بناء على أسس و معايير مهنية .
- تحفيز العاملين على التعلم والتطوير الذاتي ، وتكثيف التكوينية للمرؤوسين على تحمل المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- تعزيز وتوفير الآليات التي تشجع على تداول المعلومات و نشرها و مداولتها.
- تعزيز الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بالمؤسسة وذلك لتعزيز التمكين.
- تعزيز الفرص للعاملين لتحمل المسؤوليات و المناصب والمهام المخولة لهم وذلك عن طريق تفويض السلطة.

#### - ملاحق :

الجدول رقم (1) : تصورات المستجوبين لحوار تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
02	متوسط	0,59299	3,5388	المشاركة بالمعلومات
01	مرتفع	0,63452	3,6977	الاستقلالية و حرية التصرف
03	متوسط	0,80180	3,4380	تفويض السلطة
03	متوسط	0,80180	3,4380	تحفيز العاملين
/	متوسط	0,60726	3,5281	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (2) : تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	0,52722	4,2326	يقوم المدير بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر	01
2	مرتفع	0,65296	4,0465	أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملتي	02
3	مرتفع	0,68362	3,9070	أرغب بالبحث والتقصي عن الأفكار الجديدة في مجال مهنتي	03
7	متوسط	0,95988	3,4651	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي بغرض تحسين أدائي	04
5	متوسط	1,05339	3,5581	متطلبات أداء العمل متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي للواجبات المطلوبة مني	05
9	متوسط	1,11717	3,1163	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل الأساسي	06
8	متوسط	1,03054	3,4419	أتلقي عبارات الشكر من مسؤولي المباشر في حال إنجاز العمل بسرعة	07
4	متوسط	0,99723	3,6512	أقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل	08
6	متوسط	0,93475	3,4651	تتيح لك وظيفتك فرص الإتصال المباشر مع المسؤولين و الزملاء	09
/	متوسط	0,49287	3,6537	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3): تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل
0,000	63,73	42-1	0,78	0,63	0,31	0,60	0,78	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) \*\*

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	BETA	B <sub>0</sub> (الثابت)	B <sub>1</sub>	أبعاد تمكين العاملين
0,000	4,554	0,580	0,336	0,40653	0,580	1,94	0,48	المشاركة في المعلومات
0,000	6,064	0,688	0,473	0,36219	0,688	1,679	0,53	الاستقلالية و حرية التصرف
0,000	6,194	0,695	0,471	0,35855	0,695	2,184	0,42	تفويض السلطة
0,000	6,194	0,695	0,471	0,35855	0,695	2,184	0,42	تحفيز العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

#### - الإحالات والمراجع :

-Sreelakshmi, G. (2016). Empowerment Methods and Guerilla Tactics for Managers. *Iosr Journal of Manaement* , 18.

-ابراهيم خالص الطراونة، و محمد مبارزك سميرة النهدي. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، 03 (01).

-علي عماد المهيري. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة (الإصدار 01). الأردن: دار جليس للنشر والتوزيع.

-أحمد سيف الدين بلواضح، محمد جلولي، و عمر مهدي. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز الوظيفي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، 08 (02).

-البغدادي عادل، و الحدراوي رافد. (2013). الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي (الإصدار 01). عمان: دار صفاء للطباعة والنشر. -المجبري مكرم عبد المجيد. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالابداع في شركة الاتصالات الخلوية فلسطين(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة الخليل.

-العبد فراحتية، و زلاقي وهيبه. (2021). دور الإدارة الالكترونية في تمكين العاملين داسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة. (جامعة محمد بوضياف المسيلة، المحرر) مجلة دراسات اقتصادية ، 21 (01)، صفحة 25.

-المعجم الوسيط (الإصدار 03). (1998). القاهرة: مجمع اللغة العربية.

-بن يوسف خلف الله، و عبد ابراهيم ابراهيم نجلاء. (2022). دور مبادئ أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية. مجلة شمال إفريقيا ، 18 (22).

-جمال يوسف. (2012). أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر : جامعة محمد بوضياف المسيلة.

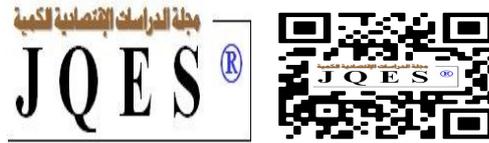
-جواد عالية محمد علي. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المؤسسة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (36).

-سالم حامد حمدي. (2018). رضا الزبون في إطار تمكين العاملين: دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصر في الرشيد والرافدين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 08 (01).

- سالم عوض عبد الستار. (2018). العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من مستشفيات كركوك. مجلة الإدارة والاقتصاد (117).
- صقر عاشور أحمد. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- فتيحة مُجدي، و نصر الدين غراف. (2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية ، 15 (02).
- ماس فرحات فرحات. (2019). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر: دار الخلدونية.
- مريم فيها خير، و رشيد مناصرية. (2016). أثر تمكين العاملين على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود. (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المحرر) مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية (02).

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بهاز جيلالي، (2022). تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 325-334.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا ل **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.  
Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.