

أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة DEF MED spa – عين الدفلى –  
**The Impact of Employee Empowerment Strategy on Human Performance**  
**Case Study of DEF MED spa - Ain Defla-**

قسوم فيصل<sup>1</sup>، بوزيان رحماني جمال<sup>2</sup>

1 جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة-، مخبر الصناعة والتطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع،

f.guessoum@univ-dbkm.dz

2 جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة-، d.bouziane-rahmani@univ-dbkm.dz

تاريخ النشر: 2022/06/14

تاريخ القبول: 2022/06/03

تاريخ الاستلام: 2022/03/06

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع تبني مؤسسة ( DEF MED spa – عين الدفلى ) لإستراتيجية تمكين العاملين وأثره على أدائهم وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة عشوائية شملت 46 موظف من موظفي الإدارة، لتخلص الدراسة إلى هناك علاقة إيجابية قوية بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين فقد أظهرت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التدريب والتحفيز ، فرق العمل والاتصال والمشاركة بالمعلومات على أداء العاملين ، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي الحرية والاستقلالية وتفويض السلطة على الأداء ، لتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتفويض السلطة ومنح العمال الحرية والاستقلالية اللازمتين للعمال في أداء مهامهم.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية التمكين، تمكين العاملين، أداء العاملين، فرق العمل، التدريب والتحفيز.

**تصنيف JEL:** ... ،... ،... (وضع ترميزات التصنيف إجبارية)

### Abstract:

This study aimed to determine the reality of the adoption by (DEF MED spa Ain Defla) of the strategy of empowering employees and its impact on their performance. The study indicated that there is a strong positive relationship between the two variables of the study, As for the dimensions of the strategy of empowering workers, the study showed that there is a statistically significant effect of training and motivation, work teams, communication and information sharing on the performance of workers, and there is no statistically significant effect for both dimensions of freedom and independence, And the delegation of authority over performance, the study recommends the need to pay more attention to delegating authority and granting workers the necessary freedom and independence for workers to perform their tasks.

**Keys words:** Empowerment Strategy, Employee Empowerment, Human Performance, Work Teams, Training and Motivation.

**JEL classification codes:** ...; .....;...;... (Placing encodings is compulsory)

المؤلف المرسل: قسوم فيصل ، الإيميل: [f.guessoum@univ-dbkm.dz](mailto:f.guessoum@univ-dbkm.dz)

**تمهيد:** إن التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية واحتدام المنافسة فيها فرضت على المنظمات تحويل اهتمامها من العمل فقط على تعظيم الربح وتقليل النفقات إلى تبني المفاهيم و الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة ، اقتصاد المعرفة ، فرق العمل ، إرضاء الزبائن والإدارة بالأهداف من أجل التكيف والتأقلم في هذه البيئة والسرعة في الاستجابة والمرونة في التفاعل من أجل ضمان البقاء فيها، كما أن اهتمامها بالموارد البشري وأدائه زاد بدرجة كبيرة بعد الاقتناع بأنه أهم أصل من أصولها والمصدر الأساسي لميزتها التنافسية ، وأن أي نجاح قد تحققه أو أي تحسن أو تميز في أداءها مرهون بأدائه ، وهو العامل المحوري في تحقيق أهدافها ، هذا الاهتمام الذي تبلور في العكوف على تطوير العنصر البشري وتدريبه وتحفيزه وتفجير الإبداع لديه وجعله الشريك الاستراتيجي ووضع الثقة فيه ومنحه الحرية المناسبة في الأداء وإعطاءه سلطة اتخاذ القرار لمواجهة التحديات والمشاكل التي قد تواجهه أثناء أداء مهامه.

### **الإشكالية:**

بناء على ما سبق جاءت هاته الدراسة ومن أجل الوقوف على واقع تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة وأثره على أداءهم كانت الإشكالية كما يلي :

### **ما أثر إستراتيجية التمكين العاملين على الأداء الوظيفي لديهم؟**

ولدعم التساؤل الرئيسي تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع إستراتيجية التمكين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى بلوغ الأداء الوظيفي المثالي للمؤسسة؟
- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير التي تربط بين إستراتيجية التمكين والأداء الوظيفي؟

### **فرضيات الدراسة:**

الإجابة على إشكالية الدراسة، ونظرا لما خلصت إليه الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على أداء العاملين.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء العاملين.
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء العاملين.
- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتحفيز على أداء العاملين.
- H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء العاملين.

**أهداف الدراسة:** إن الغاية من هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- تحديد مدى تطبيق إستراتيجية التمكين وأبعادها في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة التي تربط تمكين العاملين بأدائهم.
- اختبار طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين وأدائهم.
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن استخدامها من طرف الباحثين ورواد الأعمال.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما:

- **الأهمية العلمية:** وتتمثل في إبراز مفهومين حديثين من المفاهيم الإدارية الحديثة والمرتبطين بالموارد البشري في المنظمة والذي يعتبر من أهم أصولها ومصدر أي نجاح أو تفوق.
- **الأهمية العملية:** وتكمن في النتائج التي قد تخلص إليها الدراسة والتوصيات التي قد تتوصل إليها والتي يمكن الاستفادة منها مستقبلا من قبل الباحثين أو رواد الأعمال.

الدراسات السابقة :

نسرين بوسنة ومُحَمَّد بوشريية، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تطوير الرأسمال البشري في جامعة قسنطينة2، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد06، العدد02، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر استراتيجية التمكين على تطوير الرأسمال البشري في جامعة قسنطينة2، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستتيا كوسيلة لجمع المعلومات وتم استهداف عينة دراسة عشوائية قدرها 63 عامل إداري من جامعة قسنطينة2، وخلصت إلى أن هناك اعتماد متوسط على استراتيجية التمكين وعدم فعالية التدريب وعدم تلائمه مع احتياجات الموظفين واهتمام ضعيف إلى متوسط بتطوير الرأسمال البشري، لتوصي الدراسة بضرورة تفويض السلطات بما يتلائم والمهام وإشراك العمال في عملية إتخاذ القرار، الإهتمام أكثر بالتدريب وتصميم برامج تدريبية تتلائم مع إحتياجات العمال .  
عمر بونار ، أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية -دراسة ميدانية-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد07، العدد01 مكرر، 2020.

تناولت هذه الدراسة أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية ، واستخدمت الدراسة الاستتبان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة وشملت 215 موظف بالجماعات المحلية موزعين على سبع ولايات، وتمت عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال أساليب الإحصاء الوصفي واختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وخلصت الدراسة إلى أنه هناك وجود متوسط لتمكين العاملين والأداء الشامل ، وأوصت بضرورة الرفع من التحفيز المعنوي والمادي لدى الموظفين بالجماعات المحلية محل الدراسة.

مُحَمَّد بوطلاعة، دراوع عز الدين ودراوع فطيمة بعنوان تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد02، 2017:

هدفت هاته الدراسة للتعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين وأدائهم بالمركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هاته الدراسة، واستهدفت الدراسة عينة 200 موظف بالمركز الجامعي، وللوصول إلى اهداف الدراسة تم تقسيم استبانة مكونة من 50 مفردة خصصت منها 24 مفردة لبعء التمكين الوظيفي و26 مفردة لبعء الاداء كما تم استعمال برنامج SPSS لمعالجة البيانات إحصائيا وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات أهمها:

- الاستمرار في تفويض السلطات ومنح الصلاحيات في إتخاذ القرارات.
- تحسين الأداء عن طريق منح الحرية والاستقلالية لاسيما فيما يخص الأعمال الروتينية البسيطة.
- تطوير نظام مكفآت وحوافز فعال ومناسب من أجل تحسين الأداء.
- القيام بدراسات وأبحاث حول موضوع التمكين لما له من أهمية في تحسين الأداء.

**Lilik Lestari, The effect of empowerment on employee performance with organizational commitment as mediating variable an organizational culture as moderation variable, 2nd Conference in Business, Accounting and Management, Vol02, No01, 2015:**

سعت هاته الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين العاملين على أدائهم مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط والثقافة التنظيمية كمتغير معدل، وقد استندت هاته الدراسة على عدة دراسات تم إنجازها من طرف العديد من الباحثين، وقد تم القيام بالدراسة الميدانية على مستوى مستشفى الدكتور آريو ويرمان سلاتيقا، وتم استهداف عينة عشوائية من العمال بلغت 210 عامل، ومن أجل اختبار الفرضيات تم استعمال معاملات الانحدار الخطي، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير غير مباشر لتمكين العاملين على أدائهم من خلال الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغير معدل.

تتميز هاته الدراسة عن الدراسات السابقة: من حيث أنها تم إجرائها في مؤسسة خاصة تنشط في ميدان يتسم بالمنافسة مما يجعلها تحتم بأدائها ونجاحها بعني بقاءها في السوق الوطني، كما أن هاته الدراسة درست أثر خمسة أبعاد للإستراتيجية تمكين العاملين ، كما أنها درست العلاقة المباشرة بين تمكين العاملين وأدائهم.

### **1 – الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تمكين العاملين:**

يعتبر التمكين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تبنيتها المنظمات من أجل تطوير أداءها والحفاظ على بقاءها في بيئة خارجية شديدة التقلب والتغير ومواجهة التحديات فيها من خلال معاملة المورد البشري معاملة الشريك ووضع الثقة فيه ومنحه الحرية والاستقلالية في الأداء وتوفير المعلومات اللازمة له وإشراكه في عملية اتخاذ القرار وتحفيزه وتفجير روح الإبداع والابتكار لديه باعتباره أهم أصل يجب الاستثمار فيه.

#### **1-1- مفهوم التمكين:**

يعد التمكين مفهوم حديث فرضته بيئة الأعمال الشديدة التقلب والتغير وتطور الفكر الإداري في العصر الحديث، فحسب الباحثين والخبراء التمكين ليس إشراك العاملين في عملية صنع القرار بصفة شكلية أو صورية، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم في الاجتماعات فقط، وإنما التمكين هو منح القوة اللازمة للعاملين والصلاحيات المناسبة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة وحل المشاكل التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم دون الرجوع إلى رؤسائهم، وجعلهم مؤهلين وقادرين ومحفزين على تحمل المسؤوليات وتوفير المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات (عالية و سيف الدين، 2013، صفحة 131).

فالتمكن هو إعطاء السلطات والصلاحيات المناسبة للعاملين في المستويات الدنيا مع هامش حرية واستقلالية محددة، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات الملائمة وحل المشاكل التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم (قاسمي و ضيف، 2020، صفحة 21).

كما تم تعريفه على أنه «مشاركة العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة والمعلومات التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة والمكافآت التي تحدد أداء المؤسسة» (قرش، 2020، صفحة 323).

#### **1-2- مفهوم إستراتيجية التمكين الموارد البشرية :**

عند الحديث على التمكين من الضروري النظر إليه من وجهة نظر إستراتيجية إذ أن نتائجه تظهر على المدى البعيد، وعند التطرق إلى مفهومه من بعده الإستراتيجي فهو العملية الهادفة لتأهيل وتحفيز العاملين، وحشد واستغلال مهاراتهم، معارفهم وخبراتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالكفاءة والفعالية اللازمين، عن طريق توفير البيئة الملائمة لذلك بالتركيز على (مكيد و بجياوي، 2015، الصفحات 187-188):

- وضع نظام معلومات فعال.
- توصيف وتصميم الوظائف بما يتناسب مع تمكين العاملين.
- إشراك العاملين في عملية صنع القرار.
- وضع هيكل تنظيمي ملائم .
- تشجيع الرقابة الذاتية وتفويض الصلاحيات المناسبة.
- تشجيع تحمل المسؤولية ووضع نظام للمسائلة.
- دعم روح التعلم والتطور الذاتي.

فإستراتيجية التمكين هي العمليات والإجراءات الهادفة إلى تهيئة وتكوين العاملين المراد تكوينهم وتهيئة الظروف المناسبة لذلك في سبيل تحقيق القيمة المضافة على المدى الزمني البعيد.

فهي إستراتيجية حديثة تسعى إلى إطلاق وتفجير الإبداع لدى العاملين وحثهم من أجل بذل أقصى ما لديهم وإشراكهم في رؤيتها المستقبلية مع إيجاد التوازن والتكامل بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة (مساعدية، 2019-2020، صفحة 16).

كما أنها «عملية تمنح العاملين الحرية في طريقة أداء مهام العمل، والقوة اللازمة لصنع القرارات، والمشاركة في المعلومات لتحقيق الأهداف الجوهرية الفردية والتنظيمية» (يوسفى، 2018، صفحة 125).

1-3- أهمية إستراتيجية التمكين الموارد البشرية : تتجلى أهمية إستراتيجية تمكين العاملين في زيادة التزام العاملين اتجاه القرارات التي اتخذوها أو أشركوا في اتخاذها، زيادة رضاهم الوظيفي من خلال إشباع بعض الرغبات والدوافع النفسية لديهم، خلق الترابط وروح التعاون بين فرق العمل بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة (الصباغ و الدرة، 2008، صفحة 440)، تعزيز الانتماء الوظيفي، و زيادة التعلم والتطور وتفجير روح الإبداع لدى العاملين (مساعدية، 2019-2020، صفحة 21) و دفع الموارد البشرية إلى استغلال أقصى طاقاتها واستخراج أفضل إبداعاتها (أفندي، 2003، صفحة 20).

#### 1-4- أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين:

لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين، حيث قسمت دراسة (مكيد و يحياوي، 2015، صفحة 188) إستراتيجية تمكين العاملين إلى ثلاثة أبعاد (امتلاك المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف وامتلاك المعرفة)، بينما جعلت دراسة (بوسنة و بوشريية، 2020، صفحة 180) خمسة أبعاد لإستراتيجية تمكين العاملين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الثقة، التدريب والتحفيز)، لتقوم دراسة (كيسرى و دايرة، 2017، صفحة 51) بجعل كل من الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات والعمل الجماعي كأبعاد لإستراتيجية تمكين العاملين، وبناء على ما سبق شملت هذه الدراسة كل هذه الأبعاد لتحديد أثرها على أداء العاملين، وتم اختيار الأبعاد التالية كأبعاد لإستراتيجية التمكين:

- **الحرية والاستقلالية** : فالحرية هي منح وإعطاء العامل في المستويات الدنيا الحرية في كيفية أداء المهام وعدم تقييد تصرفاتهم ، أما الاستقلالية في تقليص الرقابة على العمال إلى الحد الأدنى مع تفعيل الرقابة الذاتية لديهم في العمليات التي يقومون بها ووضع الثقة فيهم (يوسفى، 2018، صفحة 127).

- **تفويض السلطة**: التمكين ليس مجرد أسلوب إداري بسيط لتفويض السلطة وإنما هو نوع من المشاركة السلطة التنظيمية والتي يتم فيها نقل السلطة التقديرية إلى المستويات الدنيا، أي أنه عملية تغيير تنطوي على مشاركة العاملين في الخطوط الأمامية، فهو عملية تغيير في السلطة الرسمية (Nielsen J .F, 2003, pp. 64-65).

- **فرق العمل**: حيث أنها أصبحت من المواضيع الرئيسية في سلوك المنظمات وحضت باهتمام الباحثين ورواد الأعمال، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من العمال يؤدون مهامهم مع بعض من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة (hanaysha, 2016, p. 301).

- **التدريب والتحفيز**: أظهرت نتائج دراسة (Voegtli, Boehm, & Bruch, 2015) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة التدريبية وزيادة مستويات التمكين النفسي الجماعي مع تأثيرات متباينة على أبعاد التمكين، كما أظهرت دراسة (ASEFEH, 2011, p. 1961) أن هناك علاقة إيجابية وذات تأثير كبير بين نظام المكافآت القائم على أساس الأداء وتمكين العاملين، فحسب هذه الدراسة فإن تقدير المؤهلات والمهارات وتأمينها والمشاركة في اتخاذ القرار من العوامل التي تزيد في دوافع العاملين، ولعل من أهم عوامل نجاح إستراتيجية التمكين في المنظمة هو توفر موارد بشرية تمتلك المعرفة والمهارات

اللازمة، ومن اجل تحقيق ذلك يستوجب على المنظمة تصميم برامج تدريبية وتطويرية عالية المستوى وتبادل الخبرات العملية والميدانية وفتح المجال لتبادل الأفكار والخبرات بصفة فردية وجماعية كونها من أهم مصادر التعلم الفردي والتنظيمي (مكيد و يحيوي، 2015، صفحة 189).

- **الاتصال ومشاركة المعلومات:** إن توفير المعلومات للعمال، وبشكل خاص في المستويات الدنيا من أهم عناصر نجاح إستراتيجية التمكين لما لها من دور في شرح وفهم طرق اتخاذ القرار وسبب اتخاذها، كما أن وجود نظام فعال للمعلومات في المنظمة يؤدي إلى بناء إستراتيجية تمكين عاملين فعالة ويساهم في تحسين أداءهم وإطلاق روح الإبداع والتميز لديهم (قاسمي و ضيف، 2017، صفحة 298).

## **2- الإطار المفاهيمي لأداء العاملين:**

2-1- **مفهوم أداء العاملين :** هناك تباين واختلاف في تحديد مفهوم الأداء، فبالرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي سعت إلى تحديد مفهوم الأداء، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول مفهومه، حيث هناك بعض الباحثين من ركزوا على الكفاءة والفاعلية كمتغيرين مستقلين يحددان الأداء، ففوق متغير الكفاءة هو الأداء الداخلي والمتمثل في الموارد البشرية المستخدمة من أجل إنتاج وحدة واحدة من مخرجات المنظمة، أما عند تعريفه وفق مفهوم الفعالية فهو الأداء الخارجي والمتمثل في مخرجات المنظمة أو أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها (بوحديد، 2015، الصفحات 47-48)، أما عند النظر إليه من الجانب الإداري فهو القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المتوقع أو المرغوب أداءه من العمل الكفاء المؤهل (المحاسنة، 2013، صفحة 113)، فالأداء يعتبر مفهوم متعدد فأداء العاملين هو مخرجات العمل وما تم إضافته من طرف العاملين، وسلوكهم وعلاقتهم في العمل و انضباطهم وتطبيقهم للتنظيم واللوائح المعمول بها في المنظمة (النسور، 2012، صفحة 192).

## **2-2- أبعاد (مكونات) الأداء الوظيفي للعاملين:**

هناك اتفاق عام على أن هناك نوعين من الأداء أو عاملين أساسيين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي هما أداء المهمة والأداء السياقي، ولعل أهم اختلاف بينهما هو تركيز أداء المهام على المهام بحد ذاتها أما الأداء السياقي فيركز على العوامل الشخصية للعاملين (Befort & Hatrup, 2003)، ولقد تطرق العديد من الباحثين لتحديد مفهوم كل منهما وأثره على الأداء الوظيفي بشكل عام:

- **أداء المهمة :** يتضمن السلوكيات التي عن طريقها يتم تحويل أو التي تساهم بشكل مباشر في تحويل المواد الخام إلى منتجات كتشغيل الآلة في المصنع، شراء المواد الخام لاستخدامها في الإنتاج (LePine, Hanson, & Borm, 2015, p. 56).

- **الأداء السياقي:** ( ويطلق عليه أيضا مصطلح أداء المواطنة، وتجدر الإشارة بأنه ليس هناك فرق جوهري بين مصطلحي أداء المواطنة والأداء السياقي غير أنه يتم استعمال مصطلح أداء المواطنة لأنه أكثر ملائمة في بناء المفهوم (Motowidlo, 2001, pp. 52-67) ويتضمن الأداء السياقي أو أداء المواطنة السلوكيات التي تدعم البيئة الاجتماعية والتنظيمية والنفسية التي يتم فيها تنفيذ سلوكيات المهمة، ومن أمثلة هذه السلوكيات المساعدة الشخصية والتعاون وإظهار مستويات عالية من التفاني في العمل (Befort & Hatrup, 2003, p. 17) الذي يؤكد على مهارات التعامل مع الآخرين والتحفيز على التفاعل مع الآخرين بطرق تعزز علاقات العمل الجيدة وتساعدهم على أداء مهامهم بفعالية (Van Scotter & Motowidlo, 1996, p. 530).

بينما يرى باحثون آخرون أن أبعاد أداء الموارد البشرية تتمثل في جودة العمل أي القدرة على إنجاز العمل والدقة والإتقان في الإنجاز، كمية العمل وهي ما تم إنجازه ومدة الإنجاز في الظروف العادية والمعرفة والالتزام بالمتطلبات وهي مجمل المهارات والخبرات لدى العمال ومدى التزامهم للقوانين وتنظيمات المنظمة (بورحومة و بودراع، 2016، صفحة 202):

### 2-3- العلاقة النظرية بين إستراتيجية تمكين العاملين وأدائهم :

يعد تمكين العاملين اتجاه إداري حديث تسعى المنظمات من خلاله المنظمات تحسين أداءها وإنتاجيتها بجعل العمال يتولون أعمالهم ووظائفهم، وإعطاءهم الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم بما يسمح لهم في التحكم في مخرجات أعمالهم، هذا ما يؤدي إلى تحسين أداءهم (الصباغ و الدرة، 2008، صفحة 439)، فالتمكين هو إشراك العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره وجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات مما ينتج عنه التفوق والإبداع في العمل (بسيوني، 2009، الصفحات 205-206)، كما أنه إجراء تزيد المنظمة من خلاله من ثقة العمل من قدرات وتوليد الشعور لديه بالقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وأن المنظمة تعتبره مساهم في أداءها وتطويره، وترسيخ فكرة أن تقييمه بأدائه (اللبدى، 2015، صفحة 113)، كما أظهرت الكثير من الأدبيات أن فعالية المديرين في المستقبل ستقاس بأداء العاملين الذين يشرفون عليهم أكثر من أداءهم كمديرين ، فالقيادة هي تمكين العاملين من العمل بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية (أفندي، 2003، صفحة 10).

### 3- الدراسة الميدانية:

#### 3-1- منهجية الدراسة :

وستتناول أدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة و صدق وثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة: أدوات جمع البيانات : لقد تم الاعتماد على المقابلة من أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما بالنسبة لجمع البيانات فقد تم تصميم إستبانة لقياس العلاقة الموجودة بين إستراتيجية تمكين العاملين وأدائهم اعتمادا على الدراسات السابقة التي اهتمت الموضوع وتكونت من جزئين، الجزء الأول تم تخصيصه للمعلومات الشخصية للمستجوبين الجنس ، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفية والصفة الوظيفية) ، أما الجزء الثاني فقد تم تقسيمه إلى محورين حيث تناول المحور إستراتيجية تمكين العاملين (المتغير المستقل) وتم تقسيمه إلى خمسة أبعاد (الحرية والاستقلالية ، تفويض السلطة ، فرق العمل، التدريب والتحفيز، الاتصال ومشاركة المعلومات) حيث تضمن كل بعد خمسة عبارات بمجموع 20 عبارة ، بينما تناول المحور الثاني أداء العاملين (المتغير التابع) وقد احتوى على 13 عبارة، وتم الاعتماد في الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الأسئلة، وتم ترتيبها تنازليا من الخيار الخامس موافق بشدة، الخيار الرابع موافق، الخيار الثالث محايد، الخيار الثاني غير موافق والخيار الأول غير موافق بشدة، وتم تحديد نسبة الأهمية النسبية حسب المقياس التالي:

حيث تم حساب طول الفئة بطرح الحد الأدنى من الإجابة من الحد الأعلى للإجابة وقسمته على عدد المستويات  $(5-1/8=0,8)$ ، ليكون مستوى الأهمية منخفض جدا بين  $(1-79)$  ، منخفض  $(1,80-59,2)$ ، متوسطة بين  $(2,60-3,39)$ ، مرتفعة بين  $(3,40-4,19)$  ومرتفعة جدا بين  $(4,20-5)$ .

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة DEF MED spa، وهي مؤسسة خاصة تنشط في مجال توزيع المنتجات الصيدلانية، وهي تابعة للشركة HYDRA PHARM والتي تم إنشائها في سنة 1995 وهي شركة خاصة جزائرية. عينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في عمال وموظفي مؤسسة DEF MED spa، حيث تم توزيع 50 استبيان على عينة عشوائية من موظفي الإدارة في المؤسسة تم استرجاع منها 46 استبيان صالح للتحليل.

## عنوان المقال: أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة DEF MED spa – عين الدفلى-

الأساليب الإحصائية المستخدمة : من أجل بلوغ أهداف الدراسة والإجابة على إشكالية تم الاعتماد على مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي ( المتوسطات والانحرافات المعيارية ) ، والإحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط من أجل تأكيد العلاقة بين المتغيرين وتحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل تحليل الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع أو تحليل المتعدد من أجل تحليل الأثر بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SpssV26)، صدق وثبات الدراسة : من أجل معرفة صدق وثبات الدراسة فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات Alpha Cronbach لمعرفة مدى ثبات الاستبيان، والجدولين أدناه يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول 02: صدق الاتساق الداخلي لعبرات الاستبيان.

العبارات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
عبارات استراتيجية تمكين العاملين	0,944	0,000
عبارات أداء العاملين	0,944	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

تظهر النتائج أن معامل الارتباط لكل من عبارات متغير استراتيجية التمكين والذي قدر بـ 0,944 بمستوى دلالة 0,000 ومتغير أداء العاملين بقيمة 0,944 بمستوى دلالة 0,000 ، وهي قيم تفوق 0,5 مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين محوري المتغيرين أي صدق الاتساق الداخلي لعبرات الاستبيان.

الجدول 03: إختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
استراتيجية تمكين العاملين	20	0,861
أداء العاملين	13	0,814
المجموع	33	0,899

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أن ارتفاع قيمة معامل الثبات Alpha Cronbach لكل من محور استراتيجية تمكين العاملين بقيمة 0,861 ومحور أداء العاملين بنسبة 0,814، و بقيمة كلية قدرت بـ 0,899 وهي قيمة تدل على مدى ثبات الدراسة.

### 3-2- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة: حيث تم تحليل خصائص العينة بناء على الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وصفة العمال.

الجدول 04: نتائج الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	37	80,4%
	أنثى	9	19,6%
السن	أقل من 30 سنة	5	10,9%
	من 31 إلى 39 سنة	27	58,7%
	من 40 إلى 49 سنة	11	23,9%
	أكثر من 50 سنة	3	6,5%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريا	16	34,8%
	دبلوم دون الجامعي	2	4,3%
	شهادة جامعية (DEA، ليسانس، ماستر، مهندس)	27	58,7%
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	1	2,2%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	10	21,7%
	عون تحكم	18	39,1%
	إطار	14	30,4%
	إطار مسير	4	8,7%
الصفة	دائم	45	97,8%
	مؤقت	1	2,2%
	متربص	00	00%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أن العينة من حيث :

**الجنس والسن:** غلب عليها الطابع الذكوري بنسبة 80,4%، أما بالنسبة للسن فعينة الدراسة شابة نسبيا حيث شكلت فئة بين 31-39 أكبر نسبة بـ 58,7% لتليها فئة بين 40-49 سنة بنسبة 11%، لتأتي بعد ذلك فئة أقل من 30 سنة بنسبة 10,9%، أما فئة أكبر من 50 سنة فلم تمثل إلى نسبة 6,5% هذا ما يجعل عينة الدراسة طموحة ترغب في التعلم والتطور وتتقن استعمال التكنولوجيا ووسائل الاتصال المتطورة.

**المؤهل الجامعي:** فقد حازت فئة ذوو الشهادات الجامعية بنسبة 58,7% لتأتي بعدها فئة ذوو المستوى التعليمي أقل من بكالوريا بنسبة 34,8%، أما فئة أصحاب الشهادات دون الجامعي فكانت بـ نسبة 4,3% لتليها بعد ذلك فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 2,2% مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ذوو شهادات اجتماعية ومستوى تعليمي يمكنهم من فهم فقرات الاستبيان وموضوع الدراسة بشكل عام.

## عنوان المقال: أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة DEF MED spa – عين الدفلى -

المستوى الوظيفي : نلاحظ من الجدول أن فئة أعوان التحكم حصلت على أعلى نسبة ب 39,1% تليها بعد ذلك فئة الإطارات بنسبة 30,4% ثم حازت فئة أعوان التنفيذ نسبة 21,7% وفي الأخير تحصلت فئة الإطارات المسيرة على 8,7%، هذا ما يجعل يسهل من تحديد أثر تمكين العاملين على أدائهم حيث أنه في العادة الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ هم الذين يتلقون الأوامر من الأعلى.

صفة العمال: نلاحظ من الجدول أن الأغلبية الساحقة يعملون بصفة دائمة بنسبة 97,8% وهناك عامل واحد يعمل بصفة مؤقتة ولا يوجد أي متريصون في المؤسسة مما يدل على أن العاملين سيتعاملون مع فقرات الاستبيان بجدية على عكس إن كانوا مؤقتين فمن الممكن جدا على أن لا يأخذوا الأسئلة على محمل الجد.

### 3-3- إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان وتحليل النتائج:

النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة محور استراتيجية التمكين: من أجل الإجابة على السؤال الفرعي الأول المتعلق بمتغير إستراتيجية تمكين العاملين (ما هو واقع إستراتيجية التمكين في المؤسسة محل الدراسة ؟) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية التمكين العاملين بأبعادها الخمسة ( الحرية والاستقلالية، تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتحفيز والاتصال ومشاركة المعلومات) وجاءت النتائج موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول 05: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير إستراتيجية التمكين العاملين:

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	الحرية والاستقلالية	4,0272	0,65027	مرتفعة
02	تفويض السلطة	3,7663	0,64205	مرتفعة
03	فرق العمل	4,2228	0,45408	مرتفعة جدا
04	التدريب والتحفيز	3,9457	0,56498	مرتفعة
05	الاتصال والمشاركة بالمعلومات	4,0000	0,54518	مرتفعة
06	استراتيجية تمكين العاملين	3,9634	0,43583	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

الملاحظ من نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور استراتيجية التمكين تساوي 3,9634 وهو متوسط يشير إلى ان هناك درجة موافقة مرتفعة على محتوى عبارات المحور من قبل عينة الدراسة، بينما كانت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور محصورة بين (3,7663-4,2228) مما يدل أن هناك درجة موافقة مرتفعة أيضا بالنسبة لعبارات أبعاد الحرية والاستقلالية، تفويض السلطة، التدريب والتحفيز، الاتصال والمشاركة بالمعلومات. ومرتفعة جدا بالنسبة لبعد فرق العمل، كما ان هناك درجة كبيرة من تمكين العاملين مما يدل على أن المؤسسة تدعم روح العمل الجماعي بدرجة كبيرة وهناك حرية واستقلالية في حدود التنظيمات في الأداء وتوفر المعلومات اللازمة للعاملين والمتعلقة بمهامهم وتوفر لهم التدريب اللازم لهم، كما أن هناك نظام تحفيزي مناسب في

المؤسسة، أم بالنسبة لتفويض السلطات فقد أظهرت النتائج أن العاملين لديهم السلطات المناسبة من أجل التعامل مع التحديات اليومية.

النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة محور أداء العاملين: من أجل الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (ما مدى بلوغ الأداء الوظيفي المثالي للمؤسسة؟) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء العاملين وجاءت النتائج موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول 06: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير إستراتيجية التمكين العاملين

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	أحرص على تحسين أدائي وأقوم بمهامي بكفاءة وفعالية.	4,50	0,548	مرتفعة جدا
2	أستطيع مواجهة المشكلات التي تواجهني أثناء العمل	4,33	0,519	مرتفعة جدا
3	أتكيف بسرعة مع ظروف العمل وأنجز عملي في الوقت المحدد	4,46	0,504	مرتفعة جدا
4	الأداء الجيد من أهم عوامل نجاح المؤسسة	4,67	0,474	مرتفعة جدا
5	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	4,52	0,586	مرتفعة جدا
6	أعرف ما هو مطلوب مني وما يجب تحقيقه	4,48	0,547	مرتفعة
7	تكافأ المؤسسة على الأداء الجيد وتحفز العاملين من أجل ذلك.	4,02	0,856	مرتفعة
8	أستمتع بوقتي أثناء فترة العمل ولا أتعب إلا للضرورة القصوى	4,52	0,547	مرتفعة جدا
9	أخذ القرارات المتعلقة بمهامي دون الرجوع إلى رؤسائي	3,04	1,414	متوسطة
10	وظيفتي شيء مهم بالنسبة لي وظروف العمل ملائمة لأداء مهامي بشكل جيد	4,28	0,621	مرتفعة جدا
11	أحرص على تطوير نفسي من أجل تحسين أدائي	4,57	0,583	مرتفعة جدا
12	التدريب يساعد في تحسين الأداء	4,61	0,493	مرتفعة جدا
13	توفر المؤسسة برامج تدريب جيدة من أجل تحسين الأداء	3,89	0,900	مرتفعة
	أداء العاملين	4,2993	0,39298	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

## عنوان المقال: أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة DEF MED spa – عين الدفلى -

نلاحظ من خلال الجدول المتضمن النتائج الخاصة بعبارات محور أداء العاملين أن قيم المتوسط الحسابي محصورة بين (3,04-4,50) والتي تعكس درجات مرتفعة من الموافقة على محتوى العبارات، هذا ما يدل على أن العاملين يهتمون بتطوير وتحسين أدائهم ويفضلون الأداء الجامعي على الأداء الفردي ويتمتعون بالقدرة على التكيف والتأقلم مع متطلبات الأداء، كما أن أدائهم في تطور مستمر.

### 3-4- اختبارات التوزيع الطبيعي :

من أجل التأكد من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي يتم احتساب الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) ومعامل تضخم التباين هذا VIF من أجل التأكد من صاحبة البيانات للاختبارات واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية عن طريق الانحدار البسيط والمتعدد، ومن أجل الحكم على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي يجب ان تكون قيم الالتواء محصورة أقل من 1 أما قيمة التفلطح يجب ان أقل من 3، ومن أجل التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد بين أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين قد يؤثر على نتائج الانحدار المتعدد يجب ان تكون قيمة معامل تضخم التباين VIF أقل من ، والنتائج في الجدول ادناه تبين ذلك:

الجدول 07: نتائج إختبارات التوزيع الطبيعي ( الالتواء، التفلطح ومعامل تضخم التباين).

المتغيرات	الالتواء Skewness	التفلطح Kurtosis	معامل تضخم التباين VIF
الحرية والاستقلالية	-1,012	2,483	1,459
تفويض السلطة	-,512	0,762	1,596
فرق العمل	0,052	-0,998	2,052
التدريب والتحفيز	0,053	0,280	1,551
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	0,215	-0,303	1,603
أداء العاملين	0,539	-0,695	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيم الالتواء Skewness محصورة بين (-1,012 و 0,539) وهي أقل من 1، أما قيم التفلطح Kurtosis محصورة بين (-0,998 و 2,483) وهي أقل من 3، أمل بالنسبة لقيم معامل تضخم التباين فهي محصورة بين (1,459 و 2,052) وهي أقل من 5، هذا ما يسمح باستعمال اختبارات الانحدار الخطي البسيط على متغيرات الدراسة. اختبار الفرضيات: لقد تم التركيز في هذا الجانب على اختبار فرضيات تأثير إستراتيجية تمكين العاملين على أدائهم الوظيفي حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل متغير مستقل والمتغير التابع أداء العاملين وأسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضيات الفرعية واختبار الفرضية الرئيسية، ومن أجل قبول أو رفض الفرضيات تم إتباع قاعدة القرار التالية: - إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 نقبل الفرضية الصفرية « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية » ونرفض الفرضية البديلة « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ».

- إذا كان مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 نرفض الفرضية الصفرية « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية » ونقبل الفرضية البديلة « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ».

### 3-5- نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على أداء العاملين".  
من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معالم النموذج			قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
مستوى الدلالة Sig	Std Error	B				
0,044	0,087	0,180	4,307	0,089	0,299	الحرية والاستقلالية
0,000	0,355	3,573	الثابت			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن العلاقة بين متغيرات الحرية والاستقلالية ومتغيرات أداء العاملين ضعيفة حيث أن قيمة معامل ارتباط بلغت (0,299) وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 5%، كما أن مستوى الدلالة بلغت 0.044 وهي أكبر من 0.005، بينما قيمة معامل التحديد بلغت (0,089) والذي لا يفسر إلا ما قيمته 8,9% من متغيرات أداء العاملين، كما أن معنوية قيمة F والتي قدرت بـ 4,307 عند نفس المستوى تؤكد عدم معنوية نموذج الانحدار (وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05). أما بالنسبة لقيمة الحد الثابت بلغت 3,573 أما معلمة الميل قدرت (0,180) حيث أن زيادة بوحدة واحدة في متغير الحرية والاستقلالية يؤدي إلى زيادة في متغيرات أداء العاملين بـ (0,180) وحدة مما يفسر أن أثر متغيرات الحرية والاستقلالية ضعيف جداً على متغيرات أداء العاملين، وعليه وحسب قاعدة اتخاذ القرار نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على أداء العاملين". ونرفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء العاملين".

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معالم النموذج			قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
مستوى الدلالة Sig	Std Error	B				
0,009	0,085	0,233	7,424	0,144	0,380	تفويض السلطة
0,000	0,326	3,423	الثابت			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss

## عنوان المقال: أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة DEF MED spa – عين الدفلى -

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية بين متغيرات تفويض السلطة وأداء العاملين ولكنها ضعيفة، حيث أن معامل ارتباط والذي قيمته (0,380) ومعامل التحديد بلغت قيمته 0,144 أي أن 14,4% من التغير الحاصل في أداء العاملين يرد إلى تفويض السلطة و هاته النسبة ضعيفة، كما أن مستوى الدلالة بلغت 0,009 وهي غير دالة إحصائياً ، كما أن معلمة الميل بلغت (0,233) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 5% ، وبناء على نتائج الجدول وقاعدة اتخاذ القرار نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية البديلة H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء العاملين".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء العاملين".  
من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول 10: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معالم النموذج			قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
مستوى الدلالة Sig	Std Error	B				
0,000	0,108	0,488	20,513	0,318	0,564	فرق العمل
0,000	0,458	2,239	الثابت			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول نجد أن هناك علاقة موجبة بين متغير فرق العمل ومتغير أداء العاملين، إذ أن معامل ارتباط بلغت قيمته (0,564) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد بلغت قيمته 0,318 أي أن 31,8% من التغير الحاصل في أداء العاملين يرجع إلى فرق العمل، ومعنوية قيمة F عند نفس المستوى تؤكد معنوية نموذج الانحدار، كما قدرت معلمة الميل بـ (0,488) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 5% هذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في متغير فرق العمل ينتج عنه زيادة بـ 48,8% في متغير أداء العاملين، بينما الحد الثابت قدرت قيمته بـ 2,239 عند نفس مستوى الدلالة ، وبناء على نتائج الجدول وقاعدة اتخاذ القرار نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء العاملين".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتحفيز على أداء العاملين".

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معالم النموذج			قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
مستوى الدلالة Sig	Std Error	B				
0,000	0,078	0,464	35,403	0,446	0,668	التدريب والتحفيز
0,000	0,311	2,467	الثابت			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

تشير نتائج الجدول إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية طردية بين متغير التدريب والتحفيز ومتغير أداء العاملين حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,668 وقيمة معامل التحديد بلغت 0,446 ومستوى الدلالة بلغت 0,000 مما يعني أنها دالة عند مستوى الدلالة 5% ومعنوية قيمة F عند نفس المستوى تدل على معنوية نموذج الانحدار.

كما يلاحظ من الجدول أن معلمة B بلغت قيمتها 0,464 بمستوى دلالة 0,000 وهي أكبر من 0,005 مما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في متغير التدريب والتحفيز يؤدي إلى زيادة 0,464 وحدة في متغير أداء العاملين، من خلال نتائج الجدول وقاعدة اتخاذ القرار نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتحفيز على أداء العاملين".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والمشاركة بالمعلومات على أداء العاملين". من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول 12: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معالم النموذج			قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
مستوى الدلالة Sig	Std Error	B				
0,000	0,093	0,375	16,360	0,271	0,521	الاتصال والمشاركة بالمعلومات
0,000	0,374	2,798	الثابت			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

تظهر نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,521 وقيمة معامل التحديد بلغت 0,271 ومستوى دلالة قدرت بـ 0,000 والتي هي أكبر من مستوى الدلالة 0,005، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين متغير الاتصال والمشاركة بالمعلومات ومتغير أداء العاملين، ومعنوية قيمة F عند نفس المستوى تدل على معنوية نموذج الانحدار.

بلغت قيمة معلمة B 0,375 بمستوى دلالة 0,000 وهي أكبر من 0,005 مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغير التدريب والتحفيز يؤدي إلى زيادة 0,375 وحدة في متغير أداء العاملين، من خلال نتائج الجدول وقاعدة اتخاذ القرار نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والمشاركة بالمعلومات على أداء العاملين".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم".

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدولين التاليين:

الجدول 13: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معالم النموذج			قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
مستوى الدلالة Sig	Std Error	B				
0,000	0,420	0,569	29,132	0,398	0,631	إستراتيجية تمكين العاملين
0,000	0,105	2,044	الثابت			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

## عنوان المقال: أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة DEF MED spa – عين الدفلى -

تثبت معنوية قيمة F عند مستوى الدلالة 5% معنوية نموذج الانحدار، كما أظهر معامل التحديد أن 39,8% من التغير الحاصل في أداء العاملين تم تفسيره بمعادلة الانحدار والنسبة مبقية تفسرها عوامل خارجية، كما أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,631، بالإضافة إلى أن زيادة واحدة في متغير إستراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى زيادة بمقدار 0,569 وحدة في أداء العاملين، وبما أن الحد الثابت ذو دلالة إحصائية عند نفس المستوى، واستنادا للنتائج وقاعدة اتخاذ القرار نرفض الفرضية الصفريّة H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم".

### الخلاصة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أدائهم في مؤسسة DEF MED spa حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على أسلوب الإحصاء الوصفي و الاستدلالي للاختبار الفرضيات، ولقد توصلت هذه الدراسة على العديد من النتائج نذكرها فيما يلي:

- وجود نسبة اعتماد عالية على إستراتيجية تمكين العاملين.
- بالرغم من أن المؤسسة تمنح عمالها الحرية والاستقلالية في الأداء إلى أن أثرهم ضعيف على أدائهم.
- أوضحت الدراسة أن السلطات المفوضة للعاملين من أجل أداء مهامهم غير مناسبة لتحسين الأداء.
- بينت الدراسة أن أثر فرق العمل والتدريب والتحفيز والاتصال والمشاركة بالمعلومات لها أثر كبير على أدائهم مما يدل على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية ملائمة لتحسين الأداء كما أن المؤسسة توفر نظام تحفيزي عادل ونظام اتصال فعال، كما أنها تدعم روح العمل الجماعي وفرق العمل.
- البرنامج التدريبي والنظام التحفيزي في المؤسسة على قدر كبير من الفعالية ويلبيان احتياجات الموظفين.
- توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لموظفيها بمناسبة أداء مهامهم، كما أن لديها نظام اتصال فعال.
- أكدت الدراسة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين العاملين على أدائهم، ولم تختلف مع الدراسات السابقة.
- أكدت الدراسة على أن بعد التدريب والتحفيز أكثر الأبعاد تأثيرا على أداء الموظفين يليه بعد ذلك بعد فرق العمل.
- أكدت الدراسة على حرص العاملين على تحسين أدائهم وتطويره واقتناعهم بأهمية العمل الجماعي وحرصهم الشديد على نجاح مؤسستهم، وأن نجاحها مقترن بأدائهم.
- كم خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، نقدمها فيما يلي:
- يجب إعادة النظر في الحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين بما يخدم تحسين أدائهم بالرغم من أن مستويات الحرية والاستقلالية كانت مرتفعة إلا أنها أثرها ضعيف جدا.
- مراجعة تفويض السلطات بما يساعد تطوير قدرة لعاملين على اتخاذ القرارات في مواجهة التحديات التي يواجهونها خاصة وأن هاته المؤسسة من أهدافها وشعاراتها إرضاء الزبائن.
- زيادة الاهتمام بفرق العمل والتركيز على دعمها وتشجيعها، فالنتائج أظهرت أنها تلعب دور كبير في تحسين أداء العاملين.
- الاهتمام أكثر بالتحفيز، وبالأخص التحفيز الموجه للجهود الجماعية، لزيادة فعالية فرق العمل وتطوير أدائها أكثر.

- الحرص على وضع برامج تدريبية فعالة من اجل ضمان مستويات عالية من الأداء، لاسيما وأن المؤسسة تعمل في مجال يتميز بشدة المنافسة فيه.
- الحرص على التطوير المستمر لنظام الاتصال والمعلومات باستعمال التكنولوجيا والاتصال الرقمي من أجل زيادة المرونة أكثر في الأداء وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.
- الاهتمام أكثر بتمكين العاملين بعد أن أصبح ضرورة تنظيمية لا يمكن الاستغناء عنها، وبعد تأكيد الدراسات على أنه يلعب دورا مهما في تحسين أداء المورد البشري باعتباره أهم عنصر في المنظمة ومصدر أي ميزة تنافسية.

### الهوامش والمراجع:

#### المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار جرير.
2. جواد محمد علي عالية، و عماد أحمد سيف الدين. (2013). أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36 ، ص161.
3. زهير نعيم الصباغ، و عبد الباري الدرة. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد وعشرون منحى نظمي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
4. عائشة قرش. (2020). تمكين العاملين من خلال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات وأبحاث، مجلد12، العدد04، ص 323.
5. عبد الحميد بورحومة، و أمينة بودراع. (2016). دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائري. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 10 ، ص202.
6. عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. علي مساعدي. (2019-2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة دكتوراه علوم ، ص 21.
8. علي مكيد، و فاطمة مجاوي. (2015). أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال\_المدية). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14 ، ص187-188.
9. كمال قاسمي، و دنيا ضيف. (2020). أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR المسيلة. المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 14 ، ص31.
10. كمال قاسمي، و دنيا ضيف. (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18 ، ص298.
11. كمال يوسف. (2018). العلاقة بين إستراتيجية تمكين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلو أوراق إقتصادية، العدد03، ص125.
12. ليلي بوحديد. (2015). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة في الفترة الممتدة بين(2011-2013). مجلة الباحث الاقتصادي، العدد03، ص47-48.
13. محمد البرادعي بسيوي. (2009). تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. القاهرة، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
14. محمد مروان النسور. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 02 ، ص192.
15. مسعود كيسرى، و عبدالحفيظ دايرة. (2017). أثر تبني إستراتيجية تمكين العاملين على القيادة الإبداعية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس-عناة. مجلة معارف، العدد22، ص 51.
16. نزار العوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار دجلة.

17. نسرين بوسنة، و محمد بوشريية. (2020). أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تطوير الرأسمال البشري في جامعة قسنطينة2. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد02، ص280.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. ASEFEH, G. M. (2011). Study Of Some Effective Factors On Empowerment Of The Experts In Educational Institutions, International Conference On Education And Educational Psychology. *Procedia –Social And Behavioral Sciences* 29 , p1961.
2. Befort, N., & Hatrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied H.R.M Research, Volume 8, Number1* , p17.
3. hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229 , P301.
4. LePine, J. A., Hanson, M. A., & Borm, W. C. (2015). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. *Research in Personnel and Human Resources Management. Published online: 08 Mar 2015* , P56.
5. Motowidlo, S. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment, Volume9,Numbers1/2* , p67.
6. Nielsen J. F, C. P. (2003). The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services. *Scandinavian journal of management, scand.j.mgmt.19* , p64-65.
7. Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). , Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal or Applied Psychology, Vol 81. No 5* , p530.
8. Voegtli, C., Boehm, S., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower, 36(3)* , p354-373.