



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت



مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة

تصدر عن

مختبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المجلد 04 العدد 01 - جوان 2021

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743

الإيداع القانوني : ديسمبر 2018



الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة



مجلة
تصدر عن

مختبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت

المجلد 04 العدد 01

جوان 2021

revue.mesd@gmail.com

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743

الإيداع القانوني : ديسمبر 2018

المدير الشرفي للمجلة

أ. د. دهبوم عبد المجيد مدير جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

مدير ورئيس تحرير المجلة

أ. د. ألعيداني إلياس، جامعة تيسمسيلت

نائب رئيس التحرير

د. محي الدين محمود عمر ، جامعة تيسمسيلت

رئيس لجنة القراءة

د. بوزكري جيلالي، جامعة تيسمسيلت

أعضاء هيئة التحرير

د. محمودي أحمد / د. سماعيل عيسى / د. بوزكري جيلالي

أعضاء اللجنة العلمية

جامعة طيبة بالمدينة المنورة	د. صالح هاني عبد الحكيم إسماعيل
المدرسة العليا للتجارة.	أ. د لعلاوي عمر
جامعة الشلف	أ. د راتول محمد
المدرسة العليا للتجارة.	أ. د عبد الحفيظ دحية
جامعة ابن زهر المغرب	د كمال خريف
جامعة معسكر	أ. د ثابتي حبيب
Business School Toulouse	د سيد علي كمال كايا
جامعة البلدية	أ. د كمال رزيق
جامعة القصيم (المملكة العربية السعودية)	أ. د الطاهر أحمد محمد علي
كلية الحقوق - جامعة أسيوط	د. أحمد عبدالصبور الدجاوي
جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية	د. حكيم براضية
جامعة الامارات العربية المتحدة	د. عماد الدحيات
جامعة أم درمان الأهلية (السودان)	أ. نسرين موسى أحمد أحمد؛
(المملكة العربية السعودية)	د عبد الله سراج
جامعة حلب - الجمهورية العربية السورية	د همام القوصي

الجامعة التقنية الشمالية -العراق -	د. سلطان عبد الرحمن فتحي
معهد الادارة والحاسبات ونظم المعلومات مصر	د. نشأت ادوارد
جامعة بغداد	ا.د.سعاد هادي حسن الطائي
جامعة سلطان قابوس عمان	د وكييل عمار
مصر	أ.د/ رحاب يوسف
جامعة بشار	أ.د. عبد السلام مخلوفي
جامعة ابن باديس مستغانم	اد عدالة العجال
جامعة تيسمسيلت	د. عمر محي الدين محمود
جامعة تيسمسيلت	د. عيسى سماعيل
جامعة البليدة	د. عبدالحق القينغي
جامعة تيسمسيلت	د. محمودي أحمد
جامعة تيسمسيلت	د. بوزكري الجيلالي
جامعة يحي فارس بالمدينة	د. نذير بوسهوه
جامعة بشار	د. زهير طافر
جامعة الوادي	د. علي العبسي
جامعة تيسمسيلت	د. محمد صلاح
جامعة الجلفة	د. هزرشي طارق
جامعة ابن خلدون تيارت	د. زياني عبد الحق
جامعة ابن خلدون تيارت	د. خيرة مجدوب
جامعة الجلفة	د. مداح خنصر
جامعة تيسمسيلت	د. روشو عبد القادر
جامعة المسيلة	د. مخوخ رزيقة
جامعة الشلف	د. حمزة مزيان
جامعة معسكر	د. حسيني إسحاق
جامعة خميس مليانة	د. قسول فاطمة الزهراء

أولاً: التعريف بالمجلة.

مجلة " الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة " مجلة أكاديمية علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة، تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تسمييت، وتتناول القضايا والموضوعات بمجال علوم التسيير والتجارية والدراسات الاقتصادية. ويأتي إطلاق المجلة في إطار الاهتمام المتزايد بالبحث العلمي والتعليم الجامعي بجامعة تيسمسيلت، عن طريق نشر الدراسات الجادة والمتميزة ذات الطابع الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال والتسويق والدراسات الاستراتيجية بالإضافة إلى الدراسات الاقتصادية الكمية والمتخصصة، على أن تستند الدراسات المنشورة إلى معايير نشر علمية دقيقة وذلك بمشاركة أبرز الأكاديميين والباحثين في الجزائر والعالم العربي وباقي دول العالم.

ثانياً: أهداف المجلة.

- تسليط الضوء بشكل علمي على المواضيع والقضايا ذات الطابع الاقتصادي البحت الخاص بالجزائر وباقي دول العالم.
- تشجيع البحث العلمي في الجامعات الجزائرية وباقي الجامعات في دول العالم، وإتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي.
- الإسهام في إثراء البحث العلمي في مجالات علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، من خلال نشر البحوث والدراسات النظرية، الكمية والميدانية.
- استشراف القضايا المستقبلية المرتبطة بالجزائر، والدول العربية، وبقية دول العالم.
- التركيز على الدراسات الاستراتيجية الآتية، والمواضيع الحديثة المحتملة في مختلف اهتمامات الباحثين المنتهين للمجلة وغيرهم من الباحثين عبر مختلف أنحاء الوطن والعالم.
- الإسهام في نهضة التعليم الجامعي وتطويره في الجزائر والعالم العربي.
- إطلاق طاقات الإبداع والتنافس العلمي، وفتح المجال أمام البحوث الأكاديمية الحقيقية.
- دعم المكانة العلمية والأكاديمية لجامعة تيسمسيلت وتوسيع آفاق البث العلمي.

محتويات العدد

الصفحة	مؤسسة الانتماء	المشاركين	عنوان المقال
24-08			دور تكنولوجيا التعليم في تطوير المؤسسات والأنظمة التعليمية - الجزائر نموذجا - د. بلعيدي عبد الله / جامعة خنشلة
39-25			Évolution du concept de développement durable en Algérie: « stratégie et perspectives Dr. MESBAHI Fatima Zahra / Université Aboubekr Belkaid tlemcen
58-40			دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية طوير أمباركة / جامعة تيسمسيلت د محي الدين محمود عمر / جامعة تيسمسيلت
76-59			دراسة قياسية تحليلية لأثر تطور مؤشرات التنمية المستدامة على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر خلال الفترة 1990-2019. -التقانة لمؤشر ضمان جاذبية الاستثمار في مجموعة الدول العربية- فراح أحلام / جامعة محمد الشريف مساعديّة -سوق أهراس
92-77			متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما كآلية لتحسين جودة التعليم العالي في الجزائر د حسين وراذ / جامعة تيسمسيلت صفية بن دومة / جامعة تيسمسيلت أحمد بوديسة / جامعة البلدية 02
106-93			التسويق الأخضر كأحد التوجهات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة دليلة مسدوي / جامعة بومرداس ليلي مطالي / جامعة بومرداس
124-107			اهمية تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في ترشيد الادارة الحكومية -نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا - عائشة عزوز / جامعة الجزائر 3 زاهية توام / جامعة الجزائر 3
140-125			دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي) د. حمزة كواديك / جامعة المدية



Modern Economic and Sustainable Development

LMESD

Review

Published by
“the Laboratory of Modern Economic and Sustainable Development”
LMESD

University of Tissemsilt

Volume 04 – ISSUE 01
JUNE 2021

revue.mesd@gmail.com

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

International Standard Serial Number: ISSN: 2710-8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716-8743

Legal deposit : December-2018



Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Ahmed bin Yahya Al-Wancharissi
Tissemsilt



Modern Economic and Sustainable Development review

Approved Scientific international Semestrial
review And specializing in economic field

Published by

The laboratory of Modern Economic and sustainable development
faculty of Economics, Business and Management Sciences

Volume 04 – issue 01– JUNE 2021

International Standard Serial Number: ISSN: 2710–8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716–8743

Legal deposit : December–2018



دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

The role of administrative empowerment in the development of the performance of employees in the economic institution

طوير أمباركة¹، محي الدين محمود عمر²

Touer mebarka¹, Mahieddine mahmoud omar²

جامعة تيسمسيلت؛ مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة؛ touer.mebarka@yahoo.com

جامعة تيسمسيلت؛ مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة؛ mahieddineomar@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/01/15 تاريخ القبول: 2021/04/16 تاريخ النشر: 2021/06/15

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري و دوره في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أن التمكين يعد ثمرة جهود إدارية متسلسلة ومتواصلة، والتي تسعى للبحث عن حلول للمشكلات الإدارية التي تعيق حركة التحديث والتطوير حيث يثير هذا الموضوع منذ الثمانينات اهتماما كبيرا لدى العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم من مواضيع تهدف إلى تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي والتوجه نحو تسطيح الهيكل التنظيمي، كما أننا سلطنا الضوء على هدف كل مؤسسة في تحسين وتطوير أدائها الذي يعد من بين الأسباب الرئيسية في تكوينها لمكانة في السوق وكسبها ميزة تنافسية، ودراستنا هذه تقتصر على إيضاح أو إيجاد علاقة بين كل من التمكين وتطوير الأداء حيث توصلت إلى أهم نتيجة وهي وجود علاقة قوية و متبادلة بين التمكين و أداء العاملين و تأثير كل منهما في الأخر.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، أداء العاملين.

تصنيفات JEL: M12، M54، O15.

Abstract:

This study aims to identify administrative empowerment and its role in the development of the performance of employees in the economic institution, where empowerment is the result of continuous administrative efforts, which seek solutions to the administrative problems that hinder the movement of modernization and development, where this topic has aroused great interest among many practitioners of management and its theoreticians and thinkers, through the topics stated in their research and study aimed at reducing the traditional bureaucratic hierarchy and moving towards the flatness of the organizational structure, and we highlighted the goal of each institution, and we highlighted the goal of each institution. In improving and developing its performance, which is one of the main reasons in its formation of a place in the market and gaining a competitive advantage, our study is limited to clarifying or finding a

¹ اسم ولقب الباحث المرسل: طوير أمباركة: الايميل: touer.mebarka@yahoo.com



relationship between both empowerment and performance development where it has reached the most important result, which is a strong and mutual relationship between empowerment and the performance of the two employees and the impact of each other.

Keywords: Administrative empowerment, employee performance.

JEL Classification Codes: M12, M54, O15.

مقدمة

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل، فهي بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدة تطورات عرفتها المنظمات باختلاف تنظيمها وتسييرها، و دورها في المجتمعات المدنية دفعتها نحو النمو واشتداد المنافسة.

فهما كان توفر الثروات والموارد المالية والمادية والتكنولوجية، فهذا لا يكفي ولا يفي بمستلزمات العصرية فكان من الضروري التحول إلى معلم جديد يكون فيه العنصر البشري منطلقا أساسيا في إرساء قواعد جديدة، فإدارة الموارد البشرية التقليدية أصبحت قاصرة عن تلبية حاجات المورد البشري بالمؤسسة، ويتم ذلك من خلال تشجيع فكرة التمكين وتطبيقها في المؤسسات مما يساعد على التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا القرن. كما أن التمكين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغير في البيئة ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لصياغة واضحة للتمكين كونها تتعامل مع البعد الإنساني للموظف وأحاسيسه، وشعوره، ودوافعه وقيمه، إذ لم يعد منطوقا أن يتوقف نجاح المؤسسات على المدير الذي إن غاب أو رحل فشلت المؤسسة ككل بسبب غيابه، ومن هنا تأتي أهمية التمكين كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك في المسؤولية وتفويض صلاحية اتخاذ القرار وتعزيز الشعور بالانتماء والدافعية لدى العاملين تجاه مؤسساتهم.

كما أن من الأهداف القوية لوجود أي مؤسسة سواء اقتصادية أو خدمية هو البقاء والديمومة في بيئة أعمال تتميز بالتسارع والتغير المستمرين، إلا أن البقاء لوحده ليس بكافي للمؤسسة مع المحيط الغير مستقر فيجب عليها التغير تماشيا مع تغير المحيط، وهذا التغير يتم على مختلف مستوياتها سواء الإدارية أو الهيكلية ومن أهم الجوانب التي يتم التغير على مستواها هو أداء المؤسسة فكلما كان أداؤها جيد كلما كسبت مكانة في السوق، فإضافة إلى الأداء الجيد يجب على المؤسسة السعي لتحسينه و تطويره موازاة مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أهم أساليب تحسين وتطوير أداء المؤسسات هو أسلوب التمكين.

وكل ما سبق يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية: "إلى أي مدى يمكن للتمكين أن يساهم في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية".

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالتمكين؟
2. ما هي محددات تطوير أداء العاملين؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التمكين وتطوير أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

1. عملية تمكين العاملين تعطي لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات، وأصبحت المناقاة بهذه العملية خطوة لا مفر منها للحفاظ على بقاء المؤسسة.

2. تطوير الأداء ركيزة أساسية لمواجهة التغير المستمر في بيئة الأعمال والتغلب على أثارها السلبية.



3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وتطوير أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الموضوع من أهمية المتغيرين المبحوثين وبالأخص المتغير الرئيسي (التمكين) الذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ومن أهم معايير القدرة التنافسية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار إذا لابد من دراسته وذلك لتحديد علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى ومنها تطوير أداء العاملين موضوع بحثنا و عليه تتحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

- (1) توضيح دور التمكين في تطوير أداء العاملين من خلال جعلهم ذوي مهارات وقدرات عالية نحو تحمل المسؤولية في العمل.
- (2) استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع مستوى التمكين ومدى مساهمته في تطوير أداء العاملين في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة في:

- (1) عرض وتقديم الإطار الفكري و النظري لأسلوب التمكين كفلسفة إدارية من حيث المفهوم، الأبعاد، ومستلزماته التطبيقية.
- (2) تحديد الدور الذي يلعبه التمكين في تطوير أداء العاملين.
- (3) تقديم توصيف لواقع التمكين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- (4) تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة فيما يخص الاهتمام بالتمكين لغرض تحفيز العاملين نحو الانجاز المتميز لتحقيق التطوير في تلك المؤسسة.

الدراسات السابقة:

❖ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر. بسكرة. .، 2014 . 2015.

. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي بدراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية و العيادات الاستشفائية لولاية بسكرة.

❖ عبد المؤمن حليلة وقوفي يمينة، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

. من نتائج هذه الدراسة أنه عند تطبيق استراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى إبراز المواهب و القدرات والإمكانيات الإبداعية للعاملين.

❖ أيوب بن حجاب بن نحيث ، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا . قسم العلوم الإدارية . الرياض 1429 هـ . 2008م.

. بينت هذه الدراسة أهمية دور القائد في تنفيذ أسلوب التمكين، والحرص على مشاركة العاملين في وضع الأهداف المتعلقة بأعمالهم، وربط الحوافز المادية بمستويات الأداء.

من خلال نتائج الدراسات السابقة كل منها تمحور حول دور التمكين في العنصر الآخر وتأثير التمكين بأبعاده كلها على العنصر التابع إلا أن كل هذه الدراسات ركزت على تأثير العنصر المستقل على التابع وتجاهلت أن لكل من العنصرين المستقل و التابع تأثير على الآخر، وبما أن دراستنا تمحورت حول دور التمكين في تطوير أداء العاملين، فإننا سنحاول إيضاح ذلك، حيث أنه لا يمكن تمكين عاملين ليس لهم مستوى أداء معين ويمكن لعملية التمكين أن تكون سببا في تطوير أداء العاملين.

منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليل وهذا ما يساعد في هذا النوع من الدراسات

أولا. التأسيس النظري للتمكين الإداري

1. تعريف التمكين الإداري: سيتم في هذا الجزء إعطاء مفهوم لعملية تمكين العاملين من خلال عرض تعريفه لغة واصطلاحا وتقديم أهم المفاهيم المتقاربة معه.
- أ- تعريفه لغة: التمكين في اللغة مصدر الفعل (مَكَّنَ) يقال مَكَّنَهُ من الشيء تمكيناً وأمكَّنَهُ منه، واسْتَمَكَّنَ الرجل من الشيء وتمكَّنَ منه، وفلان لا يُمَكِّنُهُ الهُوضُ بشيء ما، أي لا يقدر عليه وأمكَّنَهُ من عدُوِّه: أي نصره عليه وحكمه فيه والتمكين لغة الاستطاعة على فعل الشيء.¹
- ب- وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبخمس ألفاظ وهي: مَكَّنَاكُمْ، مَكَّنَ، أَمَكَّنَ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ، تُمَكِّنُ.²
- ت- تعريفه اصطلاحا: إنه من الأمر صعب التحقيق توحيد المصطلح في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظرات الفكرية تجاهه، فقد اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة power، وقد ظهر مفهوم (القوة) (power) مفهوم (التمكين) (Empowerment) التي تعددت الآراء في تعريفه، حيث كان أهم هذه التعريفات ما يأتي: التمكين هو تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع³، التمكين هو الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة العاملين على البحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية وتطبيقها⁴. Herrenkohl.Judson&Heffner.1999، يعني التمكين منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الدنيا، ولا يعني تفويض الموظفين لصلاحيات اتخاذ القرار فقط، وإنما وضعت الأهداف والسماح لهم بالمشاركة⁵، التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة⁶، من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين الإداري هو عبارة عن إعطاء الفرد قوة وحرية أكبر من خلال المشاركة والعلاقات التفاعلية بينه وبين العاملين معه من أجل صنع القرار التشاركي مما يساعد ويسهل ويسرع عملية اتخاذ القرار وعدم حصرها في المستويات العليا، وهذا ما يغرس في الفرد العامل حب وثقة أكبر لعمله مما يزيد من فعاليته وتحسين أدائه ومنه رفع أداء المنظمة ككل.

2. مفاهيم مشابهة لمفهوم التمكين:

ومن خلال سردنا للتعريف السابقة لمفهوم التمكين نلاحظ أن لها علاقة بمفاهيم مشابهة نعرضها فيما يلي:

أ- تمكين العاملين والمشاركة: إن تمكين العاملين لا يعني الإدارة بالمشاركة لأن هذه الأخيرة هي فقط طلب المدير مساعدة الأشخاص له بتقديم أفكار أو مقترحات حول مسألة ما أو موضوع معين، يرغب في اتخاذ قرار بشأنه، أما التمكين فلا يعني فقط مشاركة السلطة مع المرؤوسين ولكن توزيع السلطة أيضا، حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة وهو بذلك يمثل قيمة تدخل العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالملكية والتحكم في الوظائف.⁷

ب- تمكين العاملين واللامركزية: تعرف اللامركزية بأنها تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن وعلى العكس من ذلك المركزية هي التي تترك فيها سلطة ونفوذ صنع القرارات إلى المستويات الأعلى في المؤسسة، وهي مفهوم أوسع من التفويض في حين أن تمكين العاملين مفهوم أشمل وأعم من السابقين باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين واللامركزية⁸

ت- تمكين العاملين والتفويض: التفويض هو عبارة عن تحويل أو نقل جزء من الصلاحيات أو المهام إلى الآخرين وذلك لوقت محدد دون أن يؤدي ذلك إلى إلغاء مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لإنجاز العمل، أما التمكين فهو يقوم بشكل أساسي على توسيع المسؤولية المرتبطة بالمهام الحالية.⁹

3. أهمية التمكين الإداري:

نشير هنا إلى أنواع التمكين الإداري والتي توضح لنا أكثر أهميته في المؤسسة و المتضمن خمسة أنواع:¹⁰

أ- مشاركة المعلومات: المعلومات عنصر هام في التنظيمات وأصبحت الاتصالات من أسفل إلى أعلى هامة جدا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم.

ب- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم بمشكلات التنظيم مثل حاجات الزبائن، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم .

ت- استقلالية المهام: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي المرن، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

ث- تكوين الاتجاهات: هذا البعد ينظر للتمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العاملين وتعليمهم، ويتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

ج- الإدارة الذاتية: المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرارات ويجب أن لا تكون التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية.

4. أبعاد التمكين

يتأثر التمكين بطرفي معادلة، الطرف الأول هو العنصر الإداري الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أفراد التنظيم، وسيادة المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء التنظيم والذي يوصف بالمرونة والوضوح في الأهداف وسهولة انسياب المعلومات؛ أما الطرف الثاني فهو العنصر المهاري للفرد بما يمثله من مهارات أداءية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات.¹¹

لذا فإن نجاح التمكين في المؤسسات يحتاج إلى توفير المتطلبات الأساسية للعناصر الثلاثة في كافة جوانبها بدءا بعملية الاختيار والتعيين للأفراد، ومرورا ببناء قيم التنظيم المدرك من قبل الأفراد وحفز إمكانيات الأفراد من خلال التدريب لمباشرة التمكين بطريقة واعية ومنظمة وفقا لاحتياجات ومتطلبات العمل .

وبالرغم من تعدد نماذج التمكين إلا أنها من الممكن أن تشترك في أربعة أبعاد رئيسية :

أ- المرونة التنظيمية : وهي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام التي توكل إليه، وحرية الاختيار المدركة عنصر محفز للأفراد يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية وانتهاج الإبداع في العمل وكذلك يوفر روح المبادرة ومقاومة ضغوط العمل وتوفر المشاعر الايجابية. فإدراك الفرد للقيود التي تحيط به يؤدي إلى حالة نفسية سلبية تقيد من اختياره ويؤثر سلبا على أدائه، لذلك فإن المرونة التنظيمية تضع الفرد أمام دوافع ذاتية من خلال الثقة والفعالية الذاتية والذي ينعكس على سلوك الفرد معبرا عنه بالمهام والأدوار والممارسات الوظيفية.¹²

ب- الفعالية الذاتية : وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته ويوضح هذا أن زيادة مسؤوليات ووظائف الفرد لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمله مسؤوليته ووظائفه وتحويله من مجرد متلقي الأوامر من المدير وتنفيذها، وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التي تعتمد على الثواب والعقاب يعد أمر حتمي يحتاج إل فترة طويلة من التدريب للتزويد بالمهارات والخبرات والمعرفة اللازمة لضمان تطبيق التمكين، وانخفاضها يؤدي إلى انخفاض قدرة الفرد في الاعتماد على قدراته الشخصية في أداء عمله.¹³

ت- معنى العمل : يعني أن يدرك الفرد أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللآخرين، كما أن المعنى المدرك من العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل الآتية : تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة؛ إكمال العمل؛ أهمية الوظيفة؛ الاستقلالية؛ التغذية المرتدة. وأن الأفراد الذين يعرفون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة.¹⁴

ث- التأثير في اتخاذ القرارات :هو إدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم، وخاصة تلك التي تتعلق بعمله، كون أن ثقافة التمكين لا مجال للسيطرة فيها وإنما العمل التشاركي التفاعلي، وعندما تكون الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية، سوف يشعر الفرد ويملك الدافعية نحو الانجاز. وعلى عكس ذلك فإن عدم وجود تأثير للوظيفة فإن الفرد يشعر بعدم أهميته وأهميته وظيفته فتحدث الأمراض التنظيمية (الاغتراب، الصراعات، الشعور بالإحباط ...) ويصبح الفرد عنصرا هداما من خلال توجيه مهامه لأمر خارج نطاق تحقيق أهداف المؤسسة.¹⁵

ثانيا. التأسيس النظري لتطوير الأداء

1. تعريف الأداء: تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform) اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ونقتصر على تقديم مجموعة من التعاريف:¹⁶
 - أ- تعريف الأداء حسب (miller et Bromili): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".



نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.

ب- تعريف حسب (P.Druker): ينظر دراكر إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".¹⁷

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس.

ج- تعريف حسب راوية حسن: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على الأساس و النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، ومثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض".¹⁸

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء عبارة عن القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين هما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس.

2. عناصر الأداء: يرى عبد الله أنه توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:¹⁹

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

ب- نوعية العمل: وتتمثل في إدراك الفرد وإمامه بالعمل الذي يمارسه بما يتفق مع ميوله الشخصية وقدراته البدنية والعقلية، إضافة إلى شهادته التعليمية التي تتلاءم مع العمل الذي يمارسه الفرد؛

ت- كفاءة العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛

ث- المثابرة والتفاني في العمل: والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومعرفة مدى الحاجة للإشراف والتوجيه وتصويب الأخطاء وتقويم النتائج.

بينما ذكر دة أن عناصر الأداء تتمثل في ثلاثة نقاط هي على النحو التالي:²⁰

1. كفايات الموظف: هي خصائص الفرد، أي ما يملكه الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم؛

2. متطلبات العمل: هي ما تتطلبه الوظيفة من مهام والمسؤوليات وأسلوب القيادة ونظام الحوافز؛

3. بيئة التنظيم: وتمثل كل ما يخص بيئة التنظيم الذي يعمل به الموظف من عوامل داخلية وعوامل خارجية، حيث تتضمن البيئة الداخلية التنظيم وأهدافه ونظام الاتصال والسلطة والإجراءات المعمول بها في التنظيم أما العوامل الخارجية مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

3. تطوير أداء العاملين:²¹

أ- تعريف التطوير: هو عبارة عن جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية؛

ب- تطوير الأداء: عبارة عن استخدام جميع الموارد المتاحة بالمؤسسة، لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ثالثا. الجانب التطبيقي للدراسة



يختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة تتضمن أسلوب التمكين، كما نعلم أن هذا الأسلوب الإداري لم يتم انتشاره في الجزائر إلا مؤخرا وعدد المؤسسات التي تعتمد عليها محدود، وقد تمكنا من إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة، استحدثت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب طبقا للتغيرات التي شهدتها التطورات الاقتصادية، وقد أنشئت سنة 1996، مقرها في الجزائر العاصمة، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة إنشاء مؤسسة مصغرة، بهدف تنشيط الاقتصاد المحلي والوطني وامتصاص البطالة. تمنح الوكالة الإعانات المالية والامتيازات الجبائية وشبه الجبائية في مرحلتي الانطلاق والاستغلال، تضمن تكوين الشباب ومرافقتهم، كما تقدم للمؤسسات المصغرة أشكالاً مختلفة من التمويل، لقد انطلق التشغيل الفعلي لجهاز تشغيل الشباب خلال السداسي الثاني من سنة 1997.²²

1. الإطار المنهجي للدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهجية العلمية الصحيحة لوصف الموضوع المراد دراسته.

2. أدوات الدراسة: تم الاعتماد على الاستمارة أو الاستبيان وتم تقسيمها بالشكل التالي:

- أ- المحور الأول: البيانات الشخصية: وهو يشمل بيانات وصفية ووظيفية عن أفراد العينة وهو يحتوي على أربع فقرات هي: السن، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي؛
- ب- المحور الثاني: يتعلق برأي العاملين في أبعاد تمكين العاملين ويتكون من 16 سؤال موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي: المرونة التنظيمية (حرية الاختيار)، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات؛
- ت- المحور الثالث: يتعلق برأي العاملين في تطوير الأداء في المؤسسة ويتكون من 12 سؤال

كما تم وضع سلم ترتبي لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً، باستخدام المقياس الترتبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: مقياس الإجابة على سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثان

- المدى = 5-1=4 (5 أعلى نقطة لمقياس ليكرت الخماسي و 1 أدنى نقطة فيه)
- طول المدى = 5/4 = 0.8 (طول المدى = المدى/عدد الدرجات)
- يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم هذا المتوسط كما يلي:

من 01	←	1.79 أوافق بشدة
من 1.80	←	2.59 أوافق
من 2.60	←	3.39 محايد
من 3.40	←	4.19 لا أوافق
من 4.20	←	5 لا أوافق بشدة

كما لا يفوتنا ذكر أننا اعتمدنا أيضا على الملاحظة البسيطة الخارجية بحكم تواجدها في المؤسسة محل الدراسة.

3. أدوات تحليل البيانات: وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج SPSS* (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

4. مجتمع الدراسة والعينة

أ- مجتمع الدراسة : مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة : يبلغ مجتمع الدراسة فيها 50 فردا منهم 10 إطار و 15 عون تحكم و 25 عون تنفيذ.

ب- عينة الدراسة : في دراستنا هذه تم الاعتماد على المسح الشامل، وهذا راجع لعدم كبر مجتمع الدراسة لذلك تم الاعتماد على كامل المجتمع واعتباره عينة وحددت النسبة بـ 100% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة على اعتبارها معقولة والمقبولة إحصائيا في تمثيل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وعلى ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق المراحل التالية في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجداول التالية :

.الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة :

الجدول 2: تعداد استثمارات الدراسة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة

الاستثمارات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النائية
المجموع	50	40	10	06	34
النسبة المئوية	100%	80%	20%	12%	68%

المصدر: من إعداد الباحثان

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 68% من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

5. مجالات الدراسة : تعبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية التي تمت فيها الدراسة وتتمثل في:

أ- المجال البشري : اقتصرت الدراسة على الإطارات والعمال الذين يشغلون مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة؛

ب- المجال المكاني: الدراسة الميدانية تمت في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة؛

ت- المجال الزمني : تمت الدراسة الميدانية في شهر سبتمبر من عام 2020؛

ث- المجال الموضوعي : تم التركيز على دور التمكين في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة.

6. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: الصدق الظاهري وهو صدق المحكمين للاستبانة وصدق الأداة والمتمثل في نسبة الفا كرونباخ ويوضحه الجدول التالي:

الجدول 3: معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	المرونة التنظيمية	04	0.476
2	الفعالية الذاتية	04	0.749
3	معنى العمل	04	0.707
4	التأثير في اتخاذ القرارات	04	0.725
5	المحور الأول (التمكين)	16	0.803
6	المحور الثاني (تطوير أداء العاملين)	12	0.746
7	جميع الأبعاد	28	0.836

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الثبات لكل أبعاد الاستمارة باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا كرونباخ تساوي 0.836 وعدد الفقرات 28 فقرة، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات محدد بـ 0.60، نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ في أغلب مجالات الدراسة قريبة من نسبة 60% وهذا يعني أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي مقبولة لأغراض التحليل، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في قابلة للتوزيع.

7. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة:

لم نتطرق في هذه الدراسة لتحليل البيانات الشخصية واكتفينا بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة فقط بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة.

أ- رأي المبحوثين في أبعاد تمكين العاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة
يهدف هنا إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة حول أبعاد تمكين.

- المرونة التنظيمية (حرية الاختيار): الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 4: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أبداً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
4	0.768	1.68	00	1	3	14	16	1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي
			00	2.9	8.8	41.2	47.1	
2	1.169	2.71	1	11	4	13	5	2- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي
			2.9	32.4	11.8	38.2	14.7	
3	0.563	1.47	00	00	1	14	19	3- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل
			00	00	2.9	41.2	55.9	
1	1.141	2.82	1	12	5	12	4	4- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات
			2.9	35.3	14.7	35.3	11.8	
	0.91	2.17						المتوسط العام لبعده المرونة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (4) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى المرونة التنظيمية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ (2.17) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي (1.80 – 2.59)، وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.91)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: "إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.82) وتقع ضمن المدى (2.60 – 3.39) ويشير إلى الاستجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ (1.141)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن مهام عملهم روتينية لا تسمح لهم بحرية التفكير واتخاذ القرارات.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: "لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.71) وتقع ضمن المدى (2.60 – 3.39) ويشير إلى الاستجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ (1.169)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على فكرة احتياجهم لموافقة الإدارة قبل التعامل بنفسهم مع المشكلات التي تواجههم في عملهم.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.68) وتقع ضمن المدى(01 – 1.79) ويشير إلى الاستجابة أوافق بشدة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.768)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن يسمح لهم رئيسهم المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.47) وتقع ضمن المدى(01 – 1.79) ويشير إلى الاستجابة أوافق بشدة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.563)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على التزامهم بإجراءات وقواعد عمله متجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائهم في المستقبل.

- الفعالية الذاتية: الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 5: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق	أوافق	مدي	أوافق	أوافق	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	0.844	1.88	00	02	04	16	12	1-لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي
			00	5.9	11.8	47.1	35.3	
1	1.237	2.50	1	8	8	7	10	2- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية
			2.9	23.5	23.5	20.6	29.4	
4	0.834	1.82	0	2	3	16	13	3- يمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً
			0	5.9	8.8	47.1	38.2	
2	0.870	2.03	0	2	7	15	10	4- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية
			0	5.9	20.6	44.1	29.4	
	0.95	2.05						المتوسط العام لبعدها الفعالية الذاتية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى الفعالية الذاتية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الخماسي (1.80 – 2.59)، وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (0.95)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.50) وتقع ضمن المدى(1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.0237)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن خبراتهم تفوق متطلبات وظيفته الحالية.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.03) وتقع ضمن المدى(1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري

يقدر بـ(0.870)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن رئيسهم وزملائهم يرون أنهم يؤدون وظيفتهم بكفاءة وفعالية.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.88) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.844)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن لديهم من المهارات والمعلومات ما يمكنهم من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظائفهم.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: "يمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.82) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.834)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على إمكانية التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً.

- معنى العمل: الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 6: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		محايد		أوافق بشدة		العبارات
			لا أوافق	بشدة	لا أوافق	بشدة	أوافق	بشدة	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
4	0.615	1.53	00	00	2	14	18	1- يعتبر عملي هام جداً بالنسبة لي	
			00	00	5.9	41.2	25.9		
2	0.597	1.65	00	00	2	18	14	2- إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل	
			00	00	5.9	52.9	41.2		
1	0.769	1.88	00	1	5	17	11	3- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر	
			00	2.9	14.7	50.0	32.4		
3	0.734	1.65	00	1	2	15	16	4- طبيعة عملي تشعرني بأن الأنشطة التي أقوم بها مهمة وذات مسؤولية	
			00	2.9	5.9	44.1	47.1		
	0.68	1.68						المتوسط العام لبعده معنى العمل	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن المؤسسة تتبنى معنى العمل. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (1.68) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الخماسي (1.80 – 2.59)، وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة موافق بشدة، وانحراف معياري قدره (0.68)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (6) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: "يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت لآخر" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.88) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.769)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فكرة أن رئيسهم يقوم بالتقدير لأدائي للعمل من وقت لآخر.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.65) وتقع ضمن المدى (1 - 1.79) ويشير إلى الاستجابة أوافق بشدة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.597)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن مهام عملهم لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسهم وزملائهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " طبيعة عملي تشعرني بأن الأنشطة التي أقوم بها مهمة وذات مسؤولية " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.65) وتقع ضمن المدى (1 - 1.79) ويشير إلى الاستجابة أوافق بشدة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.734)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن طبيعة عملهم تشعرهم بأن الأنشطة التي يقومون بها مهمة وذات مسؤولية.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " يعتبر عملها مجدا بالنسبة لي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.52) وتقع ضمن المدى (1 - 1.79) ويشير إلى الاستجابة أوافق بشدة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.615)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن عملهم مهم بالنسبة لهم.

- التأثير في اتخاذ القرارات: تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 7: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات بالوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بالجلفة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق	لا أوافق	مهم	أوافق	بشدة أوافق	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
4	0.946	2.12	00	4	5	16	9	1- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك
			00	11.8	14.7	47.1	26.5	
3	1.053	2.26	1	3	9	12	9	2- تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها
			2.9	8.8	26.5	35.3	26.5	
1	0.996	2.91	1	10	10	11	2	3- لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين
			2.9	29.4	29.4	32.4	5.9	
2	0.896	2.53	00	6	9	16	3	4- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر
			00	17.6	26.5	47.1	8.8	
	0.97	2.45	المتوسط العام لبعده التأثير في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تبني الفعالية الذاتية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.45) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الخماسي (1.80 - 2.59)، وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (0.97)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (7) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: "لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.91) وتقع ضمن المدى(2.60 – 3.39) ويشير إلى الاستجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.996)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايد ونحو فكرة أن لديهم من السلطة ما يمكنهم من تصحيح أخطاء الآخرين.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: "تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.53) وتقع ضمن المدى(1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.896)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تؤثر وظيفتهم بشدة في وظائف زملائهم في العمل ورئيسهم المباشر.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: "تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل فيها قبل صدورها" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.26) وتقع ضمن المدى(1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.053)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تسمح لهم الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل فيها قبل صدورها.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.12) وتقع ضمن المدى(1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.946)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تغيير الطرق التي يؤدون بها عملهم عندما يرغبون في ذلك.

2. رأي المبحوثين في تطوير أداء العاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة حول تطوير أدائهم في المؤسسة.

- تطوير أداء العاملين: الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 8: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف تطوير أداء العاملين بالوكالة الوطنية لدعم

وتشغيل الشباب بالجلفة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					
			بشدة لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	بشدة أوافق	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
5	0.828	2.26	00	4	5	21	4	1- يبذل العاملون الجهد والوقت الكافي لإنجاز أعمالهم
			00	11.8	14.7	61.8	11.8	
1	1.098	2.65	2	6	8	14	4	2- توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة
			5.9	17.6	23.5	41.2	11.8	
3	0.957	2.41	2	1	10	17	4	3- يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير الأداء
			5.9	2.9	29.4	50.0	11.8	
11	1.043	1.94	00	5	2	13	14	4- إعطاء الحرية للعاملين أثناء العمل يزيد من رغبتهم في تحسين عملهم
			00	14.7	5.9	38.2	41.2	
12	0.712	1.91	00	1	4	20	9	5- يتم التنسيق مع الآخرين لإنجاز المهام بفعالية
			00	2.9	11.8	58.8	26.5	
6	0.618	2.26	00	2	6	25	1	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.



			00	5.9	17.6	73.5	2.9	6- توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	
9	0.808	2.12	00	2	7	18	7	7- توجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حالات طارئة في العمل	
			00	5.9	20.6	52.9	20.6		
7	0.770	2.21	00	2	8	19	5	8- يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	
			00	5.9	23.5	55.9	14.7		
10	0.870	1.97	00	2	6	15	11	9- المتابعة المستمرة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	
			00	5.9	17.6	44.1	32.4		
8	0.914	2.21	1	2	6	19	6	10- يحرص العاملون بالمؤسسة على تحقيق الأهداف العامة	
			2.9	5.9	17.6	55.9	17.6		
2	1.019	2.59	00	9	6	15	4	11- تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	
			00	26.5	17.6	44.1	11.8		
4	0.853	2.38	00	3	12	14	5	12- يتوفر لدى العاملين الرغبة و الحماس لإنجاز أعمالهم	
			00	8.8	35.3	41.2	14.7		
	0.84	2.24							المتوسط العام للمتغير التابع تطوير الأداء

يتضح من الجدول (8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تعمل على تطوير الأداء. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.24) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الخماسي (1.80 – 2.59)، وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (0.84)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (8) يمكن ترتيب العبارات المشككة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: "توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.65) وتقع ضمن المدى (2.60 – 3.39) ويشير إلى الاستجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ (1.098)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايد وعلى فكرة أن الإدارة توفر التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: "تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.59) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وانحراف معياري يقدر بـ (1.019)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: "يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير الأداء" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.41) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وانحراف معياري يقدر بـ (0.957)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تتوفر لديهم القدرة على الإبداع وتطوير الأداء.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " يتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز أعمالهم " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.38) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.853)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافق وعلى أنه يتوفر لديهم الرغبة والحماس لإنجاز أعمالهم.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " يبذل العاملون الجهد والوقت الكافي لإنجاز أعمالهم " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.26) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.828)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافق وعلى أنهم يبذلون الجهد والوقت الكافي لإنجاز أعمالهم.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.26) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.618)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات وظائفهم.

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.21) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.770)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون حرصهم على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " يحرص العاملون بالمؤسسة على تحقيق الأهداف العامة " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.21) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.914)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على حرصهم بالمؤسسة على تحقيق الأهداف العامة.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: " توجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حالات طارئة في العمل " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.97) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.870)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافق وعلى أنه توجد لديهم القدرة على التكيف عند حالات طارئة في العمل.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " المتابعة المستمرة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.97) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.870)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المتابعة المستمرة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " إعطاء الحرية للعاملين أثناء العمل يزيد من رغبتهم في تحسين عملهم " في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.94) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.043)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على إعطاء الحرية لهم أثناء العمل يزيد من رغبتهم في تحسين عملهم.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " يتسم التنسيق مع الآخرين لإنجاز المهام بفعالية " في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.91) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.712)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه عند التنسيق مع الآخرين لإنجاز المهام بفعالية.

وعليه من خلال هذا المطلب تم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول أسئلة محاور الدراسة، التي تعبر على متغيرات إشكالتنا، وبهذا نكون قد حددنا اتجاهاتهم وآرائهم حول موضوعنا، ومعرفة واقعه في هذه المؤسسة، ولكن هذا لا يكفي لإعطاء إجابة مقنعة عن الإشكالية، لذا لابد من اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وهذا ما سيتم القيام به في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

3. اختبار فرضيات الدراسة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة

نسعى في هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة والمتمثلة فيما يلي : الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين وتطوير أداء العاملين.



للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتطوير الأداء من وجهة نظر العاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر تطوير الأداء من وجهة نظر العاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.408	3.316	0.002	0.690	0.476	10.219	0.000
الفعالية الذاتية	0.417	2.943	0.005				
معنى العمل	0.484	3.475	0.001				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.187	1.316	0.195				

المتغير التابع: تطوير الأداء المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 69.0%، أما التباين المفسر بلغ 0.476 أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 47.6% من تطوير الأداء. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للمرونة التنظيمية على تطوير الأداء، حيث بلغت قيمة ت 3.316 بدلالة إحصائية بلغت 0.002، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً للفعالية الذاتية على تطوير الأداء حيث بلغت قيمة ت 2.943 بدلالة إحصائية بلغت 0.005، وكذلك وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمعنى العمل على تطوير الأداء، حيث بلغت قيمة ت 3.475 بدلالة إحصائية بلغت 0.001، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائياً للتأثير على اتخاذ القرارات. ومنه نلاحظ أن هذه النتائج تثبت الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية التي تقتضي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وتطوير الأداء عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

خاتمة:

بسبب تأثير البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال أدى ذلك إلى تزايد أهمية العاملين في المؤسسات، وبالتالي برزت فكرة التمكين والذي اختلف الكتاب والباحثون في تفسيره مما ترتب عليه اختلاف الإلمام بالتمكين وبمنطلقاته وأهدافه، كأسلوب إداري متعدد المراحل يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء، وفي الوقت نفسه يتطلب توافر قدر مناسب من الأداء لكي يفي باحتياجات و متطلبات التمكين، وهذا ما أوجد الجدل الكبير الذي سعت هذه الدراسة لتفسيره، والذي يفسر العلاقة بين التمكين وتطوير أداء المؤسسات، وقد سعت دراستنا الحالية إلى بحث أسلوب التمكين وعلاقته بتطوير أداء العاملين، مع إسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة، إذ تم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتبين من خلال النتائج وجود أثر مرتفع للتمكين على أداء العاملين، وهذا ما توافق مع نتائج الجانب النظري للدراسة

1. نتائج الدراسة

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة ويمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية:

أ- كل أبعاد تمكين العاملين جاءت في فئة أوافق ماعدا بعد معنى العمل الذي جاء في فئة أوافق بشدة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لأبعاد تمكين العاملين الذي بلغ 2.13 والذي يقع في فئة أوافق، مما يؤكد الفرضية الأولى يعني أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال تبنيها أبعاد تمكين العاملين، وهذا ما يزيد من فرصتها للبقاء؛

ب- جاء تطوير الأداء في فئة أوافق وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا المحور وبلغ 2.24 والذي يقع في فئة أوافق، مما يثبت الفرضية الثانية حيث أن تطوير الأداء يعتبر ركيزة أساسية لمواجهة التغيير المستمر في بيئة الأعمال و التغلب على أثارها السلبية:

ت- هناك ارتباط ايجابي وقوي بين أبعاد التمكين و تطوير أداء العاملين حيث بلغت قيمته 69.0% وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة والرابعة.

2. التوصيات والاقتراحات

نظرا للنتائج المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة ارتأينا تقديم مجموعة من الاقتراحات المتمثلة في النقاط التالية :

- أ- نشر ثقافة التمكين بين العاملين في المؤسسة، من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحت على ذلك؛
- ب- تبديل المستويات الإدارية من عمودية إلى أفقية وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات، كنتيجة لعملية تمكين العاملين؛
- ت- السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات، فيما يتعلق بمهام عملهم مع احترام هذه الآراء لتأهيلهم على تحمل مسؤوليات أكبر؛
- ث- زيادة الاهتمام من قبل الإدارة بتقدير جهود العاملين في العمل وتبادل الخبرات فيما بينهم، مع تشجيعهم على النمو المستمر والتحسين من خلال توفير بيئة العمل المناسبة لذلك؛
- ج- تخوف المدير في المؤسسة من فقدانه السلطة أو فقدان منصبه الإداري فيما لو تمتع بعض العاملين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم حب وثقة الآخرين؛
- ح- كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد و انتمائهم لمؤسساتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة؛
- خ- يجب على الإدارة أن تقوم بوضع سياسة سليمة للتدريب تقوم على أساس دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية. مع التأكيد على تدريب العاملين في المستويات المختلفة داخل المؤسسة، والاهتمام بالتدريب لكونه يلعب الدور الفعال في إنجاح عملية التمكين؛
- د- استخدام الحوافز الايجابية كعامل أساسي لتحسين وتطوير أداء العاملين، وبصفة خاصة الحوافز المعنوية فالتقدير أو الاعتراف المعنوية تعتبر أكثر الطرق التي يمكن التحكم فيها بخلاف الأجور والترقيات التي يصعب التحكم فيها .

قائمة المراجع:

- ¹ أحسن موسى قاسم البنا و.نعمة عباس الخفاجي،(2014)، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة العربية دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص 35 .
- ² أبو بكر بوسالم، (2014/2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مذكرة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية . قسم علوم التسيير. جامعة أبي بكر بالقائد بتلمسان، ص 2.
- ³ أيوب بن حجاب بن نحيت، (1429 هـ . 2008 م) ، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا . قسم العلوم الإدارية . الرياض، ص 14 .
- ⁴ عالية جواد محمد علي و مساعد سيف الدين عماد أحمد،(2013)، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36، ص 166 .
- ⁵ أيوب بن حجاب بن نحيت ، مرجع سبق ذكره، ص 15 .
- ⁶ حسين موسى قاسم البنا و نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ص ص 34 . 36 .



- ⁷ ماري ثابت ماركو، (2011)، أثر تطبيق تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 78.
- ⁸ زيهام عصمت محمود ثابت، (2010)، إدراك دور الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية، مذكرة ماجستير، الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص 70.
- ⁹ سارة صبيح محمد حسن، (2008)، أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 55.
- ¹⁰ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين – مدخل لتطوير المؤسسات – عالم الكتب الحديث، اربد، ص ص 120.119
- ¹¹ B.Spesctor, (1995), Taking change and Lettinggo, New York, The Free Press, pp20.23.
- ¹² أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، (2009)، علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 75.
- ¹³ مرفت ابراهيم راشد قاسم، (2007)، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 52.
- ¹⁴ ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص 74.
- ¹⁵ أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 77.
- ¹⁶ الشيخ الداوي، (2010/2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07، جامعة الجزائر، ص 217 — 218.
- ¹⁷ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 218.
- ¹⁸ راوية حسن، (2004)، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية الدار الجامعة، الاسكندرية، ص 209.
- ¹⁹ منصور بن ناصر إبراهيم الفايز، (2013)، التدريب على التقنيات الحديثة و دوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، ص 46.
- ²⁰ نفس المرجع السابق، ص 47.
- ²¹ منصور بن ناصر إبراهيم الفايز، مرجع سبق ذكره، ص ص 8، 9.
- ²² حسيني حنان، (2015)، الآليات القانونية لضمان تحصيل فروض الوكالة الوطنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، إدارة ومالية، كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 1.

*SPSS :Statistical , Package for , Social , Science.