

تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية المدية-

Empowering workers as an entry point to improve job performance in the economic corporation - case study of Neftal company Medea state branch-

روبي فيسة عمر
o.roubehiefissa@univ-chlef.dz
مخبر الأنظمة المالية والمصرفية/ جامعة الشلف (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/11/22

تاريخ التقديم: 2021/09/20

الملخص :

جاءت هذه الورقة البحثية لتبيان أثر التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة نفطال فرع ولاية المدية-، حيث تم التطرق إلى تحديد المفاهيم النظرية حول تمكين العاملين وكذلك أهم الأبعاد التي يتضمنها، كما أشرنا إلى الأداء الوظيفي والمفاهيم المتعلقة به، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الاقتصادية المدروسة.

الكلمات المفتاحية : تمكين العاملين (تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز العاملين)، الأداء الوظيفي.

تصنيف JEL: C1, C21, D23

Abstract:

This research paper came to show the effect of empowerment on the job performance of employees, where it was addressed to define theoretical concepts about the empowerment of workers, and we also referred job performance As for the applied side, the questionnaire was relied on to collect data.

The study reached a number of results, the most important is the presence of a statistically significant effect to enable workers to improve the job performance.

Key words: Empowering employees (delegation of authority, work teams, motivating employees), Job performance.

JEL Classification Codes: C1; C21; D23.

تمهيد:

لا شك أن الموارد البشرية تؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النجاح والنمو لها، لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتنميتها، وكنتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات إيجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية، مثل ظاهرة العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من كل هذه التغيرات العالمية، ومن بين هذه الاتجاهات التمكين.

وبما أن التمكين هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تفويض السلطة، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب تبرز فيه ملامح السلوك الإبداعي، كذلك يعتبر منح الحرية للموظفين في القيام بالأعمال الموكلة إليهم إسهاما في تطوير أدائهم ومنحهم كفاءة وثقة في أنفسهم على أنهم قادرين على إتمام العمل بالشكل المطلوب، هذا كله من شأنه يساهم في تطوير أداء المنظمة ككل.

من خلال ما سبق فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة الإحاطة ببعض أبعاد التمكين وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، ومنه نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتمكين أن يحسن من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة نفضال فرع ولاية المدية؟
أهمية الدراسة:

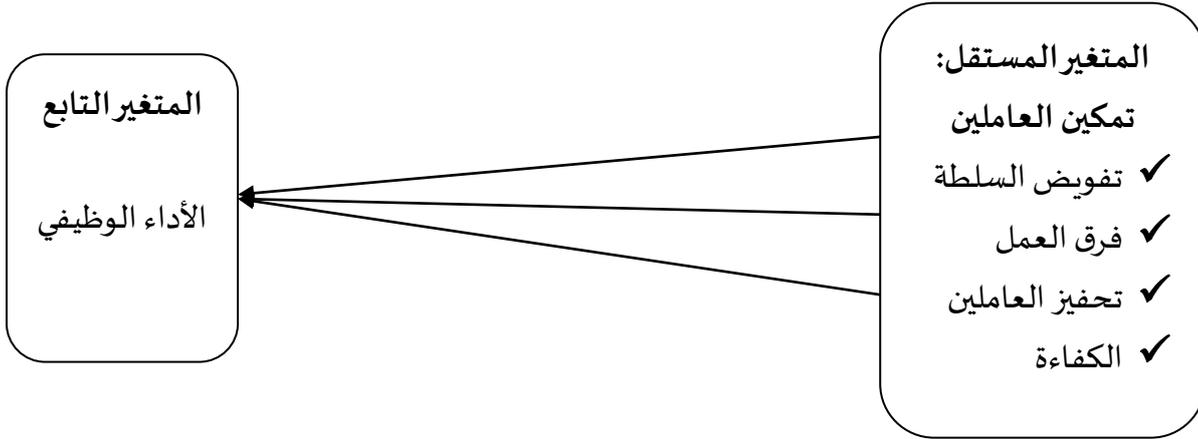
تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث عن الأثر الفعلي الذي يحققه التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال إسقاط أبعاد التمكين على الأداء الوظيفي ممثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، الكفاءة وتحفيز العاملين.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف هذه الدراسة في الإجابة عن إشكالية الدراسة بالدرجة الأولى، كما تهدف إلى:

- ✓ التعرف على تمكين العاملين ومختلف الأبعاد التي يتضمنها؛
- ✓ التعرف على الأداء الوظيفي وكذلك كيفية تقييمه؛
- ✓ تبين أثر أبعاد التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة محل الدراسة.

متغيرات الدراسة:



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للتمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة نفضال بالمدية عند مستوى معنوية (5%).

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (5%)؛
- ✓ يوجد أثر معنوي لفرق العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (5%)؛
- ✓ يوجد أثر معنوي لتحفيز العاملين على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (5%)؛
- ✓ يوجد أثر معنوي للكفاءة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (5%).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة عمال شركة نفضال بالمدية، حيث قمنا بتوزيع استبانة 40 واسترجعنا منها استبانة 38، وبالتالي أصبحت عينة الدراسة 38.

منهجية الدراسة:

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث اعتمد في المنهج الوصفي على الكتب، أطروحات ومقالات المرتبطة بكل من تمكين العاملين والأداء الوظيفي بغرض تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في جمع البيانات من مفردات العينة وذلك باستخدام لاستبانته من أجل إتمام الدراسة التطبيقية.

محااور الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: تمكين العاملين؛

المحور الثاني: مدخل للأداء الوظيفي؛

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

أولاً: تمكين العاملين

من خلال هذا المحور سنحاول تحديد مفهوم تمكين العاملين وأساليبه وأهم الأبعاد التي يتضمنها.

1. تعريف تمكين العاملين:

يمثل تمكين العاملين أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المنظمات والذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة الذي يعني إعطاء الثقة للعاملين والحرية والموارد ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية (ديوب، 2014)، وقد تعددت التعاريف المتعلقة بتمكين العاملين لذلك سنوجزها فيما يلي:

1.1 تعريف (Manuela&Bruce 2003): أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (بوسالم، 2017).

2.1 تعريف آخر: إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (ملحم، 2006).

3.1 تعريف (Association of Business Executives): إعطاء الأفراد أكثر مسؤولية عن كيفية أداءهم لوظائفهم، وهو ما يشمل أكبر حرية في اتخاذ القرارات وتشجيع آرائهم ومساهماتهم، ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء الملكية؛ والمقصود هنا تكليف الفرد بمهام في المنظمة بالشكل الذي يجعله يحس أنه يملك صنع

القرار ويتحمل المسؤولية في نفس الوقت، الثاني هو فريق العمل والقائد والثالث الهيكل والثقافة التنظيمية. (دريوش و عروف، 2015)

وبالتالي يتضح أن التمكين متعلق بالجانب النفسي للموظف، فالتمكين حالة ذهنية، كذلك هو تمكن للشعور لدى الموظف، مما يعنى أن عملية التمكين عملية حفز وتعزيز للدافعية على العمل ولثقة بالنفس، وتنمية للقدرة على اتخاذ القرار لدى الموظفين من أجل تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

2. أبعاد التمكين:

للمتمكين عدة أبعاد تختلف بحسب توجهات كل مفكر، وفي دراستنا اخترنا أربعة أبعاد وهي: تفويض السلطة، تحفيز العاملين، فرق العمل والكفاءة.

1.2 تفويض السلطة: يعرف تفويض السلطة على أنه العملية التي من خلالها يقوم المدير بإعطاء جزء من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج (محمدي، 2016).

2.2 تحفيز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة اندفاعهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (عفانة، 2015).

3.2 فرق العمل: أسلوب فعال يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، ما يجعله أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل، كما يساعده على تقدير أفضل للذات، وثقة أكبر بالنفس، ويشعره كذلك بأن لديه قيمة. وهذا ما يحسن الاتصال بين الأفراد ويخلق علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية (لطيفة، 2015).

4.2 الكفاءة: تعني اعتقاد الفرد بامتلاكه المهارات اللازمة لأداء مهامه بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات (بوسالم أ.، 2015).

ثانيا: مدخل للأداء الوظيفي

من خلال هذا المحور سنحاول تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وكذا خطوات تقييمه.

1. مفهوم الأداء الوظيفي: هناك عدة تعريفات للأداء الوظيفي نوجز أهمها فيما يلي:

عرفه البعض على أنه "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة" (سامية و زعزع، 2004).

عموما يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو "عبارة عن مجموع السلوكيات الهادفة، و النتائج المحققة من طرف العامل، عند قيامه بمهامه وممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة" (هروم، 2008).

2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي: يمر التقييم الوظيفي بعدة خطوات نوجزها في النقاط التالية (ربيع، 2017):

- ✓ تخطيط الموارد البشرية وتحديد القوى العاملة المستقبلية (الاستقطاب، الاختيار، التعبئة، التدريب والتنمية)؛
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتطويره من خلال تحديد نقاط قوة العاملين لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها؛
- ✓ التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والبرامج اللازمة لتغطية ذلك؛
- ✓ تصميم نظام عادل للحوافز والمكافآت لتحقيق العدالة التنظيمية؛
- ✓ تنمية المسار الوظيفي وتنفيذ عمليات الترقية والنقل بما ينسجم وقدرات العاملين وكفاءاتهم؛
- ✓ تحليل بيئة العمل ومعرفة المشاكل الداخلية لتذليلها بالاتصال مع العاملين.

ثالثا: الإطار التطبيقي للدراسة:

نرمي من خلال هذا المحور إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ومن ثم إلى قياس درجة ثبات أداة الدراسة، ومن أجل ذلك قمنا بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها الاستبيان الموجه للعاملين بشركة نفضال بالمدية وعالجناها ببرنامج SPSS.

1. توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية:

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

النسبة	التكرار	الفئات	الخصائص
71.05%	27	ذكر	الجنس
28.94%	11	أنثى	
18.42%	7	أقل من 25 سنة	السن
21.05%	8	من 25 إلى 35 سنة	
36.84%	14	من 36 إلى 45 سنة	
23.68%	9	أكثر من 45 سنة	
		مدير	الوظيفة
55.26%	21	موظف إطار	
31.57%	12	موظف	
13.15%	5	تقني	
26.31%	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة
28.94%	11	من 5 إلى 10 سنوات	
13.15%	5	من 11 إلى 15 سنة	
31.57%	12	أكثر من 15 سنة	
39.47%	15	معهد	المستوى التعليمي
23.68%	9	ليسانس	
18.42%	7	ماستر	
18.42%	7	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات نظام SPSS19

2. إختبار ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH-ALPHA) والجدول

التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 2: اختبارات ثبات أداة الدراسة معامل الفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ثبات الدراسة (الفا كرونباخ)
25 عبارة	0.797

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS19

من خلال الجدول التالي نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.797) أي 79.7% وهو أكبر من 0.65 وبالتالي يمكننا أن نقول إن أداة الدراسة تمتاز بثبات قوي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة.

3. تحليل بيانات الدراسة:

سنعرض ونحلل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

4. وصف إجابات أفراد العينة:

1.4 وصف إجابات أفراد العينة للمتغير المستقل: التمكين

الجدول رقم 3: اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول: تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يوجد للشركة سياسية واضحة فيما يخص تفويض السلطات.	3.77	0.843	موافق
2	تثق الشركة في قدرات العاملين على أداء المهام المفوضة إليهم	4.08	0.692	موافق
3	يتم إتاحة الفرص للعمال في إبداء رأيه في عمله	3.73	0.761	موافق
4	هناك أعمال يستطيع الموظفون إتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى رؤسائهم.	3.22	0.959	محايد
05	يتم منح تفويض للسلطة خلال فترة معينة فقط وليست متاحة باستمرار.	3.51	0.818	موافق
	مجموع عبارات المحور الأول	3.67	0.471	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS19

وفقا لما جاء في الجدول رقم (6) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور تفويض السلطة جاء مساويا لـ (3.67) وانحراف معياري (0.471) وهو ضمن فئة موافق، أي أن هناك توافق في إجابات أفراد العينة بخصوص تفويض السلطة، أي أن شركة نפטال لديها سياسة واضحة فيما يخص منح العمال حرية أكثر في إبداء آرائهم حول وظائفهم، غير أن العبارة ما قبل الأخيرة جاءت ضمن فئة محايد أي أن الموظف لا يستطيع اتخاذ قرار دون الرجوع إلى الرئيس وهو ما يحد من حرية التصرف للموظف.

الجدول رقم 4: اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني: تحفيز العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تقدر الشركة الجهود المبذولة من طرف العمال في العمل	3.17	1.159	محايد
2	تدعم الشركة الإنجازات المحققة من قبل الموظفين وتعمل على تشجيعها	3.15	1.132	محايد
3	يتلقى الموظف مكافآت مادية نتيجة قيامه بأعمال إبداعية	2.77	1.06	محايد
4	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	3.29	1.296	محايد
5	تعد كفاءة العاملين في الأداء معيار محفز للحصول على ترقية	3.11	1.255	محايد
	مجموع عبارات المحور الثاني	3.11	0.935	محايد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS19

وفقا لما جاء في الجدول رقم (4) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور تحفيز العاملين جاء مساويا لـ: (3.11) وانحراف معياري (0.935) وهو ضمن فئة محايد، وبالتالي فإن هناك اتجاهات متباينة فيما يخص نظام الحوافز المعمول به في الشركة وكذلك الأمر بالنسبة لتقدير الشركة للأعمال الإبداعية التي يقوم بها الموظفون.

الجدول رقم 5: اتجاهات أفراد العينة للمحور الثالث: فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	أعمل ضمن فريق يتسم بروح التعاون	3.94	1.068	موافق
2	يتم مشاركة جميع المعلومات بين أعضاء الفريق	3.51	1.147	محايد
3	يدعمني أعضاء الفريق ويشعرونني بإنتماء لهم دون تمييز	3.74	1.01	موافق
4	يعامل رئيس الفريق الجميع نفس المعاملة دون إستثناء	3.46	1.379	محايد
5	أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات أعضاء الفريق الذي أنتهي إليه	3.92	0.937	موافق
	مجموع عبارات المحور الثالث	3.72	0.854	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS19

وفقا لما جاء في الجدول رقم (5) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور فرق العمل جاء مساويا لـ: (3.72) وانحراف معياري (0.854) وهو ضمن فئة موافق، أي يوجد توافق لدى الموظفين في العمل كفريق، إلا أن العبارة الثانية والرابعة جاءت ضمن فئة محايد أي أن هناك تحفظات أباها العاملون فيما يخص مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وكذا في معاملة رئيس الفريق

للموظفين، وهذا ما يخلق نوع من التوتر داخل فرق العمل مما يؤثر سلبا على نفسية الموظف ومنه على أداء الشركة.

الجدول رقم 6: اتجاهات أفراد العينة للمحور الرابع: الكفاءة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	أثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي	4.4	0.812	موافق بشدة
2	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في أدائي	4.17	0.568	موافق
3	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا	4.24	0.781	موافق بشدة
4	أتمتع بأساليب متعددة في إنجاز عملي	4.35	0.597	موافق بشدة
5	أبنى أفكار جديدة وأطبقها لممارسة العمل وتحسين مهاراتي	4.19	0.749	موافق
	مجموع عبارات المحور الرابع	4.26	0.381	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS19

وفقا لما جاء في الجدول رقم (6) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور الكفاءة جاء مساويا لـ (4.26) وانحراف معياري (0.381) وهو ضمن فئة موافق بشدة، مما يدل ان الموظفين بشركة نفضال يتمتعون بثقة عالية في قدراتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وكذا في التعامل مع المشكلات التي تتعرض لهم في عملهم، وهذا راجع للثقة في النفس التي يتمتع بها الموظف وكذلك بالنسبة للمهارات العلمية والعملية التي يتمتعون بها.

2.4 وصف إجابات أفراد العينة للمتغير التابع: الأداء الوظيفي:

الجدول رقم 7: اتجاهات أفراد العينة للمحور: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	ينجز الموظف جميع ما يتعلق بواجباتها الوظيفية في الوقت المحدد	4.06	1.094	موافق
2	يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار	4.08	0.841	موافق
3	تتبنى الشركة نظام تقييم أداء فعال	3.28	1.031	محايد
4	يتم تحسين أداء العمال من خلال دورات تدريبية مستمرة	3.81	0.98	موافق
5	يحقق الأداء الفعال للأفراد أهداف الشركة	3.92	0.732	موافق
6	أسعى إلى تطوير وتنمية مهاراتي وأدائي بإعتماد أسلوب التدريب الذاتي	4.22	0.637	موافق بشدة

7	أستخدم جميع الوسائل والقدرات المتاحة للوصول إلى أداء متميز في عملي	4.28	0.659	موافق بشدة
مجموع عبارات الأداء الوظيفي				
		3.95	0.56	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS19

نلاحظ في الجدول رقم (7) أن مجموع متوسط عبارات (المتغير التابع: الأداء الوظيفي) هو (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.56) باتجاه (موافق)، وبالتالي يمكن القول الأداء الوظيفي بشركة نفضال يتسم بدرجة قوية من الأداء حيث يعتبر كافي لتحقيق أهداف الشركة، وقد يعود السبب في ذلك إلى حرص الموظف على إنجاز مهامه في وقتها وأيضا الدورات التدريبية التي تقدمها الشركة للموظفين التي تحسن من أداء العمال، إلا أن العبارة 3 جاءت ضمن فئة محايد أي أن الشركة لا تتبنى نظام تقييم أداء فعال.

5 اختبار الفرضيات وعرض النتائج:

1.5 معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة:

الجدول رقم 8: معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط
تفويض السلطة	الأداء الوظيفي	0.035
تحفيز العاملين	الأداء الوظيفي	0.041
فرق العمل	الأداء الوظيفي	-0.292
الكفاءة	الأداء الوظيفي	*0.376
التمكين	الأداء الوظيفي	-0.027

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين التمكين والأداء الوظيفي بقيمة (-0.027)، إلا أن أكبر ارتباط سجل فهو بين محور الكفاءة الأداء الوظيفي بقيمة (0.376) إلا أنه ارتباط متوسط.

2.5 الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم H0: لا يوجد دور للتمكين في شركة نפטال فرع المدية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية البديلة H1: يوجد دور للتمكين في شركة نפטال فرع المدية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر معنوي لتحفيز العاملين على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي لتحفيز العاملين على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر معنوي لفرق العمل على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي لفرق العمل على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر معنوي للكفاءة على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي للكفاءة على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.
3.5 الانحدار الخطي المتعدد لمحااور الدراسة.

لقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفيما يلي سنعرضه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 9: جدول تحليل الانحدار

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة f	قيمة a
تفويض السلطة	الأداء الوظيفي	0.078	0.666			
تحفيز العاملين	الأداء الوظيفي	0.323	0.046			
فرق العمل	الأداء الوظيفي	-0.423	0.002			
الكفاءة	الأداء الوظيفي	0.677	0.003			
التمكين	الأداء الوظيفي		0.004	0.379	4.739	1.634

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS19

المعادلة الرئيسية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.634 + 0.078(1\text{م}) + 0.323(2\text{م}) - 0.423(3\text{م}) + 0.677(4\text{م})$$

بالنسبة لمعامل التحديد:

يعتبر معامل التحديد مقياسا لجودة النموذج حيث أنه كلما اقترب من (1) دل ذلك على جودة النموذج والعكس صحيح، ونلاحظ في هذه الدراسة أن معامل التحديد يساوي (0.379) مما يدل على أن التمكين يساهم بما نسبته 37.9% في تحقيق الأداء الوظيفي للعمال بشركة نפטال فرع ولاية المدية، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أو ممارسات أخرى لم تدرج ضمن الدراسة.

كما يظهر في الجدول تحليل تباين المعنوية لاختبار F حيث بلغت قيمته المحسوبة (4.739) عند درجة حرية (5) بقيمة احتمالية (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهو ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، وهكذا يمكن القول أن المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع، وبالتالي هناك علاقة بين التمكين والأداء الوظيفي بشركة نפטال فرع المدية.

بالنسبة للفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نلاحظ أن قيمة $(\text{sig}=0.666>0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : فلا يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نلاحظ أن قيمة $(\text{sig}=0.046<0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي لتحفيز العاملين على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نلاحظ أن قيمة $(\text{sig}=0.002<0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي لفرق العمل على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نلاحظ أن قيمة $(\text{sig}=0.003<0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للكفاءة على الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

من خلال العودة للجدول لاختبار الفرضية الرئيسية نجد أن $\text{sig}=0.004$ وهي اصغر من α ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 : التي مفادها: يوجد دور للتمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة نפטال فرع المدية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الخلاصة:

إن التمكين يلعب دورا مهما وأساسيا في تحسين أداء العمال وهذا ما يعود بالنفع على الشركة في حد ذاتها ويساعدها على تحقيق أهدافها، كما أنها مفيدة للموظف من خلال تنمية قدراته العلمية والعملية وتزيد من مردوديته، لذلك يجب على الشركة الاهتمام بالتمكين داخل الشركة والسعي دائما إلى تحسينه إذا ما أرادت تحقيق أهدافها ونجاحها في المستقبل.

وقد توصلت دراستنا للنتائج التالية:

- ✓ وجود دور للتمكين ي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة نפטال فرع ولاية المدية؛
- ✓ هناك علاقة ارتباط سالبة بين التمكين والأداء الوظيفي بشركة نפטال المدية بقيمة (-0.027)، هذا ما عكسته معاملات الارتباط التي أتت سالبة؛
- ✓ يوجد أثر معنوي لدور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة نפטال فرع المدية عند مستوى معنوية بقيمة (0.004)؛

وبذلك نوصي ونقترح:

- ✓ العمل على ايجاد مناخ تنظيمي ملائم ومشجع لتطبيق التمكين الإداري؛
- ✓ تكوين فرق عمل يترأسها قائد كفاء لا يميز بين العمال؛
- ✓ تمكين الأفراد بمنحهم الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية وتحمل مسؤولية نتائجهم؛
- ✓ تبنى أنظمة حوافز وتدريب متطورة وتفعيلها؛
- ✓ الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في مجال التمكين؛

قائمة المراجع

الكتب:

1. ملحم يحي (2006). التمكين: مفهوم إداري معاصر. القاهرة، مصر: الشركة العربية للتنمية الإدارية.

المقالات:

1. بوسالم، أبوبكر. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف. الجزائر.
- بوسالم، أ. ب. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. 22، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة تلمسان.
2. دريوش الطاهر، عروف راضية. (2015). التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمنظمات. مجلة العلوم الانسانية، المجلد أ، العدد 44، جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

3. ديوب أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد01، جامعة دمشق. سوريا.
4. ربيع بلايلية. (2017). تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد04، العدد ، جامعة أم البواقي. الجزائر.
5. سامية لحول، فاطمة زرع. (2004). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد6، العدد18، جامعة الحاج لخضر. باتنة01. الجزائر.
- المذكرات والأطروحات:**
1. عفانة حسن مروان. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.
2. لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة بسكرة، الجزائر.
3. محمدي عمر جهاد عبد الرحيم. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
4. هروم عز الدين. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعي قسنطينة، الجزائر.

ملاحق:

إستبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير للقيام بدراسة ميدانية والموسومة ب: "تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بشركة نفضال فرع ولاية المدية-"، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المتمثلة في الاستبيان التالي ونرجو منكم الإجابة على عباراته وفقا لأرائكم الشخصية، لذا نرجو منكم التكرم بالتعاون معنا لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، مع العلم أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية عنك، يرجى منك وضع الإشارة (x) أمام ما يتطابق معك.

القسم الثاني: يتكون من عبارات لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك وضع الإشارة (x) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة 25- أقل من 35 سنة 35- إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

المستوى التعليمي: معهد ليسانس ماستر دراسات عليا

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

الوضعية الوظيفية: موظف موظف إطار مدير تقني

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين ممارسات الشركة حول التمكين والأداء المتميز، الرجاء تحديد درجة توفرها في شركتكم بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تراه مناسباً حسب رأيك:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محاور تمكين العاملين
					تفويض السلطة
					1 يوجد للشركة سياسة واضحة فيما يخص تفويض السلطات.
					2 تثق الشركة في قدرات العاملين على أداء المهام المفوضة إليهم.
					3 يتم إتاحة الفرصة للعامل في إبداء رأيه في عمله.
					4 هناك أعمال يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى رؤسائهم.
					5 يتم منح تفويض للسلطة خلال فترة معينة فقط وليست متاحة باستمرار.
					تحفيز العاملين
					6 تقدر الشركة الجهود المبذولة من طرف العمال في العمل.
					7 تدعم الشركة الإنجازات المحققة من قبل الموظفين وتعمل على تشجيعها
					8 يتلقى الموظف مكافآت مادية نتيجة قيامه بأعمال إبداعية
					9 نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.
					10 تعد كفاءة العاملين في الأداء معيار محفز للحصول على ترقية.
					فرق العمل
					9 أعمل ضمن فريق يتسم بروح التعاون.
					10 يتم مشاركة جميع المعلومات بين أعضاء الفريق.
					11 يدعمني أعضاء الفريق ويشعرونني بالانتماء لهم دون تمييز.
					12 يعامل رئيس الفريق الجميع نفس المعاملة دون استثناء.
					13 أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات أعضاء الفريق الذي أنتهي إليه.
					الكفاءة
					14 أثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي
					15 لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في أدائي.
					16 أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً
					17 أتمتع بأساليب متعددة في إنجاز عملي
					18 أتبنى أفكار جديدة واطبقها لممارسة العمل وتحسين مهاراتي.
					محور: الأداء الوظيفي
					19 ينجح الموظف جميع ما يتعلق بواجباته الوظيفية في الوقت المحدد.
					20 يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار.
					21 تتبنى الشركة نظام تقييم أداء فعال.
					22 يتم تحسين أداء العمال من خلال دورات تدريبية مستمرة.
					23 يحقق الأداء الفعال للأفراد أهداف الشركة.
					24 أسعى إلى تطوير وتنمية مهاراتي وأدائي باعتماد أسلوب التدريب الذاتي.
					25 أستخدم جميع الوسائل والقدرات المتاحة للوصول إلى أداء متميز في عملي.