

أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية – دراسة ميدانيةThe Impact of Employee empowerment on Global Performance at Algerian Terretorial collectivities – A Field Studyبونار عمر¹¹ المدرسة العليا للتجارة – القليعة، Bounaromar@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/04/30

تاريخ القبول: 2021/04/02

تاريخ الاستلام: 2020/07/10

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى إلقاء الضوء على إشكالية أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية، حيث تم تقسيم تمكين العاملين كمتغير مستقل إلى أربعة أبعاد تتمثل في: تفويض السلطة، التحفيز، التدريب والاتصال بينما تم تقسيم الأداء الشامل كمتغير تابع إلى ثلاث أبعاد تتمثل في: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي. استخدمت الدراسة استبيان لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة شمل 215 موظف بالجماعات المحلية موزعة على سبع ولايات، لتتم عملية تحليل البيانات وفق أساليب الإحصاء الوصفي والانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.V26.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود متوسط لممارسات تمكين العاملين والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة وكذا الأثر الإيجابي لممارسات تمكين العاملين بمختلف أبعاده على الأداء الشامل لتخلص إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الرفع من التحفيز المعنوي والمادي لدى الموظفين بالجماعات المحلية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: أداء شامل، تمكين العاملين، جماعات محلية، تفويض السلطة، تحفيز.

تصنيف JEL: H70، H83، O15

Abstract:

This descriptive study aimed to shed light on the impact of employee empowerment on the global performance at Algerian territorial collectivities. To achieve this end, employee empowerment, as an independent variable, was split into four sections: authority, motivation, training and development, and communication. By the same token, global performance, as a dependent variable, was split into three sections: economic performance, social performance, and environmental performance. A questionnaire administered to 215 employees at territorial collectivities in seven Wilayas was used to collect data. To test the study's hypotheses, analysis of data was done based on descriptive statistics methods using SPSS.V26. The study has revealed that the practices of employee empowerment have a positive yet an average impact on global performance at the territorial collectivities under study. It is thus finally recommended, among other things, that employees at territorial collectivities be motivated both morally and materially.

Keys words: Global Performance, Employee Empowerment, territorial collectivities, Authority, Motivation.

JEL classification codes: H70; H83; O15

المؤلف المرسل: بونار عمر، الإيميل: bounaromar@gmail.com

تمهيد:

التنمية المستدامة كمفهوم يسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على مكونات المجتمع والبيئة التي يمارس فيها النشاط الاقتصادي دفعت المنظمات إلى تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا للاستجابة للتحديات المجتمعية المحيطة، وضرورة توجيه سلوكها لتحقيق الأهداف الاقتصادية الخاصة بها بالتوازي مع تحقيق أهداف اجتماعية وبيئية في صالح المجتمع المحيط بها، مما يستدعي توسيع أصحاب المصالح بها بما يضمن مصالح العديد من الفاعلين الجدد حيث أصبحت المنظمة الحديثة تعمل على تحقيق أهدافهم من خلالها.

ظهر مفهوم الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة التي تتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي استجابة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حيث أصبحت الضرورة تقتضي على المنظمة رسم أهدافها في إطار هذه الأبعاد الثلاثة وتسخير الوسائل المناسبة لتحقيقها بما يتلاءم وطبيعة كل منها، وتحقيق التحول من منطق اقتصادي قائم على تحقيق الأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى إلى منطق شامل متوازن يحقق الأهداف الاقتصادية آخذا بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية والبيئية المترتبة عن عملية السعي لتحقيق الأهداف الاقتصادية.

الموارد البشرية للمنظمة دائما ما تمثل إحدى مفاتيح نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها على مختلف مستوياتها، مما يستدعي منها أن تعمل على تبني أساليب حديثة لإدارة مواردها البشرية بما يتماشى والتحديات التي تواجهها، ويعتبر تمكين العاملين من ضمن الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها في بناء عنصر بشري تحقق من خلاله أهدافها، فالأبعاد المختلفة لهذا المفهوم تسمح بتفويض سلطات معينة تتيح للعامل اتخاذ القرارات التي يراها ملائمة وتحفزه لتحقيق أهداف المنظمة شرط إكسابه التدريب والتكوين المناسب لممارسة هذه المهام والتواصل الفعال معه.

الجماعات المحلية ليست في معزل عن هذه التحديات باعتبارها المسؤول الأول عن إقليم معين، تعمل على إدارة موارده والتنسيق بين مختلف الفاعلين فيه عبر مجالس منتخبة وإدارة محلية تنشط عملية السعي لتجسيد البرنامج المسطرة وبلوغ الأهداف، كما أن الطبيعة العمومية للجماعات المحلية تفرض عليها الموازنة بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بما يخدم قاطني الإقليم.

إشكالية الدراسة:

يقود الطرح السابق لدراسة إشكالية دور أسلوب تمكين العاملين في تحقيق أهداف المنظمة في ظل السعي لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ويمكن صياغة الإشكالية كما يلي: ما هو أثر ممارسات تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية؟

تمكن هذه الإشكالية من طرح العديد من الأسئلة الفرعية يمكن صياغتها كما يلي:

- ما المقصود بالأداء الشامل وما هي مختلف أبعاده؟
- ما المقصود بتمكين العاملين وما هي مختلف أبعاده؟
- ما طبيعة التأصيل النظري للعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والأداء الشامل؟
- ما مدى مساهمة أبعاد تمكين العاملين في الرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتأكد من فرضية رئيسية يمكن صياغتها كما يلي: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين تمكين العاملين بمختلف أبعاده والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05. تنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات رئيسية يمكن صياغتها كما يلي:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين تفويض السلطة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين تحفيز العاملين والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين تدريب العاملين والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين الاتصال والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من تمكين العاملين والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة بمختلف أبعادهما، ثم دراسة الأثر الموجود بين تمكين العاملين وأبعاده على الأداء الشامل من خلال عينة من الموظفين بها، مما يسمح بتقديم مجموعة من التوصيات للرفعي بكل منها والرفع من العلاقة السببية بينهما لتحسين مستوى الأداء الشامل.

الدراسات السابقة:

العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التنظيمي حظيت باهتمام العديد من الباحثين على المستوى الدولي نظرا لأهميتها والتي تفسرها أهمية العامل البشري في المنظمات الحديثة، ومن أبرز الدراسات التي تطرقت للموضوع الدراسات التالية:

دراسة Gaudreau Meyerson تحت عنوان "Effect of Empowerment on Employees Performance" سنة 2012: هدفت إلى أثر التمكين على أداء العاملين في منظمة عاملة في مجال الاتصالات معتمدة ثلاث أبعاد للتمكين تتمثل في تفويض السلطة، الإدارة التشاركية والتحفيز والمكافآت وانتهجت منهج وصفي متخذة عينة بلغت 226 مفردة لجمع المعطيات، واعتمد الباحث على استبيان قبلي خاص بفترة ما قبل تنصيب ممارسات التمكين واستبيان بعدي خاص بفترة ما بعد تنصيب ممارسات التمكين، وتوصلت في الأخير إلى اختلاف مستوى أداء العاملين بين الفترتين يفسر بممارسات التمكين الجديدة التي اعتمدها المنظمة.

دراسة Konstantionos Koronios & al تحت عنوان "Empowerment and performance in SMEs : Examining the Effect of Employees Ethical Values and Emotional Intelligence" سنة 2020: هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء العلاقة بين الذكاء العاطفي والأخلاق في المنظمة المعاصرة وأثرها على تحفيز المستخدمين وأداء المنظمة، وتم استعمال استبيان خصيصا لذلك كما تم الاعتماد على بيانات ثانوية من مواقع المنظمات التي مستها الدراسة والمقابلة المباشرة مع مسؤولي الموارد البشرية بها، لتتوصل الدراسة في الأخير للأثر الإيجابي للقيم الأخلاقية في تحفيز المستخدمين مما يؤثر بدوره على الأداء.

دراسة Sergio Fernandez & Tima Moldogaziev تحت عنوان "Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance : Testing a Causal Model" سنة 2013: على عكس العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التمكين والأداء التنظيمي بشكل مباشر اعتمدت هذه الدراسة بالإضافة إلى دراسة العلاقة المباشرة على مواقف الموظفين في بعديه الرضى الوظيفي والابتكار كمتغير وسيط، معتمدة في ذلك النمذجة بواسطة المعادلات البنائية وتوصلت الدراسة إلى العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين التمكين والأداء.

دراسة Xueting Jiang & al تحت عنوان "The Effect of Team Empowerment on Team Performance" سنة 2014: اعتمدت هذه الدراسة على الأدبيات المتعلقة بالتمكين وفعالية الإدارة من أجل اختبار العلاقة بين التمكين والأداء عبر آلية مشاركة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة تسهم في الرفع من الأداء كما أن التمكين يؤثر على الأداء بطريقة مباشرة وعبر مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى دور ثقافة الفريق في نمذجة العلاقة بين التمكين، مشاركة المعرفة والأداء التنظيمي.

أهمية الدراسة:

العامل المشترك لهذه الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة هو معالجتها لموضوع أثر التمكين على الأداء التنظيمي من حيث أبعاد التمكين، وتنفرد مقارنة بما بتطرقها لموضوع الأداء التنظيمي من مقارنة شاملة تشمل الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي حيث تعالج أثر أبعاد التمكين على الأداء الشامل الذي يعكس التحديات الحديثة للمنظمة، إذ أهملت الدراسات السابقة حقيقة ضرورة السعي إلى التوازن بين أبعاد الأداء، بالإضافة إلى الإطار التنظيمي المختلف والذي يتمثل في الجماعات المحلية حيث لم يسبق للدراسات السابقة على حد إطلاع الباحث أن عاجلت هذا الموضوع في هذا الإطار التنظيمي.

منهج الدراسة:

الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها يتطلب اعتماد منهج وصفي عن طريق عرض الإطار النظري ووصف العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الشامل وفهم أبعاد كل منهما، حيث يسمح هذا المنهج بوصف الظواهر المختلفة والربط بين العوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى دراسة العلاقات السببية بين الظواهر المختلفة عبر معالجة البيانات المتحصل عليها من مختلف المصادر سواء المكتبية أو عن طريق الاستبيان.

الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة تستدعي تقسيمها إلى أربع أجزاء يتناول الأول منها الأداء الشامل، أما الجزء الثاني فخصص لتمكين العاملين ودوره في الرفع من الأداء الشامل، ليخصص الجزء الثالث لأدوات ومناهج الدراسة الميدانية على أن الجزء الأخير خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

1- الأداء الشامل:

عدم تماشي مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات مع النظرة التقليدية للأداء المرتكزة على البعد الاقتصادي له أدى إلى محاولة ضبطه ليتلاءم مع تحدياتها، عبر إدماج بعدين آخرين للأداء يمثلان المحيط المجتمعي الذي تنشط به المنظمة يتجسدان في البعد الاجتماعي والبيئي.

1-1- مفهوم الأداء الشامل:

التنمية المستدامة بالنسبة للمنظمة تتمثل في التأسيس لممارسات وآليات لأداء شامل متوازن ومستدام عبر الزمن في شكل نظام يأخذ بمصالح مختلف الأطراف الخارجيين والداخليين المتعاملين معها لضمان التطور المستمر، تعددت تعاريف الأداء الشامل إذ يعرف بأنه: "أداة لقياس استراتيجية التنمية المستدامة المتبنية من قبل المنظمة" (Barmaki & Aitcheikh, 2016, p. 22). ويعرف أيضا بأنه: "حالة مثالية تتميز بقدرتها على دفع المتعاملين مع المنظمة نحو انشغالات التنمية المستدامة تتطلب أدوات لقياس تحقيق أهدافها المتعددة الأبعاد" (Capron & Quairel, 2006, p. 15).

اعتبار الأداء الشامل "تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي" (Maurel & Tensaout, 2014, p. 74) يختصر الأبعاد الثلاثة له، كما أن اعتباره "الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المنظمة بمختلف أصحاب المصالح، يمكن من تجاوز العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المنظمة والبيئية، فمن خلال الأداء الشامل يمكن الحكم على قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية" (Autissier, Boudier, & Faouzi, 2007, p. 355) يؤدي إلى اعتبار مفهوم الأداء الشامل آلية تعكس نجاح المنظمة في توجيهها نحو كونها مسؤولة اجتماعيا.

الأداء الشامل للمنظمة "لا ينحصر في النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء تتطلب مراعاة مصالح المستخدمين، المجتمع المحلي، الزبائن، البيئية وكذا الأجيال المستقبلية" (Notat, 2007, p. 10)، والمنظمة التي تطور أدائها الشامل هي منظمة تتميز بكونها (Barbo, 2016, p. 32):

- لها خطط مستقبلية وتبني استراتيجياتها على المدى الطويل.
- تشرك مستخدميها في بنائها وتطويرها.
- تعتبر الموارد البشرية مجال استراتيجي للتطور ونمو مهارات المستخدمين.

- تطور بصفة هيكلية الحوار بين مختلف أصحاب المصالح بالمنظمة.
 - تأسس علاقاتها مع مورديها وزبائنها على أسس أخلاقية، عادلة ومستدامة.
 - تضع الابتكار في محور استراتيجيتها.
 - تحترم بيئتها المحيطة.
 - لديها اهتمام كبير بالمجتمع المدني وتدمج ممثلها في الحياة الاجتماعية.
- تطور المنظمة من أدائها الشامل من أجل تحقيق التفاعل الإيجابي مع المحيط الذي تنشط فيه ومع مختلف الفاعلين فيه الذين يتأثرون بنشاطها ويؤثرون في نفس الوقت عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث لا يمكن للمنظمة أن تسعى إلى تحقيق الأداء الاقتصادي المرجو بغض النظر على الآثار السلبية التي يولدها على المجتمع مما يستوجب منها الموازنة بين أبعاد الأداء.

1-2- أهداف وأبعاد الأداء الشامل:

إضافة للأداء الاقتصادي فالأداء الاجتماعي والبيئي له مكانة جوهرية ضمن مفهوم الأداء الشامل ويمكن التطرق إلى هذه المكانة وفق مقاربتين معيارية وواقعية، فحسب المقاربة المعيارية سلوكيات المنظمة وكل متعامل خاضعة لحكم باقي المتعاملين أو أصحاب المصالح وتصرف المنظمة بطريقة مسؤولة اجتماعيا مبررة أخلاقيا يدخل ضمن أخلاقيات الأعمال، أما المقاربة الواقعية فتقوم على أساس أن المنظمة لا يمكن أن تقطع تواصلها المستمر مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها وكون المنظمة مسؤولة اجتماعيا يدخل ضمن عمليات خلقها للقيمة (Renaud & Berland, 2007, p. 5). التركيز على الأداء الاقتصادي وإهمال باقي الأبعاد الاجتماعية والبيئية يؤدي إلى عدم الأخذ بأهداف وطموحات جزء كبير من أصحاب المصالح.

الأداء الشامل يمكن المنظمة من تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي (صادق، 2004، صفحة 27):

- نحو العملاء: تلتزم المنظمة ببذل الجهود وتوفير الموارد التي تمكن من الرفع من رضا الزبائن عن السلع والخدمات المقدمة لهم.
 - نحو فئة الملاك: بذل كل الجهود من أجل تحقيق العائد المناسب للأموال المستثمرة لأطول مدة ممكنة في حالة منظمة اقتصادية خاصة، أما في حالة ما إذا كانت المنظمة عمومية فبذل الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من الوصاية.
 - نحو فئة المستخدمين: بذل كل الجهود من أجل توفير كل العوامل المناسبة لتعميق الشعور بالانتماء للمنظمة وتحسين مستواهم المعيشي.
 - نحو المجتمع: سعي المؤسسة لزيادة رفاهية المجتمع والارتقاء بمستواهم الاقتصادي، الاجتماعي، العلمي والتربوي من خلال بذل جهود وخلق انطباع إيجابي وبالتالي تكون مقبولة ومرغوبة من الرأي العام.
- التقييم العادل للأداء يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث أبعاد أساسية تعرف بالعوامل الخارجية لنشاط أي منظمة (Capron & Quairel, 2006, p. 6):

- البعد العمومي: المرتبط بكل الخيرات، الخدمات والمنتجات المشتركة بين أفراد المجتمع.
 - البعد البيئي: الذي يمثل النفايات ومخلفات العملية الإنتاجية اتجاه الطبيعة.
 - البعد الاجتماعي: الذي ينعكس عن طريق العديد من الظواهر الاجتماعية كالبطالة.
- يمكن تلخيص الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل في الأداء الاقتصادي المتمثل في قدرة المنظمة على المساهمة في التنمية الاقتصادية للإقليم الناشطة في ظل منافسة أخلاقية، بينما يعبر الأداء البيئي على انسجام أنشطة المنظمة مع المحافظة على الأنظمة البيئية حيث يحتوي هذا الانسجام على تحليل لآثار المنظمة ومنتجاتها على مستوى استهلاك الموارد، النفايات الناتجة والانبعاثات الملوثة، ويعبر الأداء الاجتماعي في الأخير عن الآثار الاجتماعية للمنظمة على مجمل أصحاب المصلحة سواء العمال، المورد، الزبائن والمنظمات الأخرى بصفة عامة (Callot, 2013, p. 3).

1-3- الأداء الشامل في الجماعات المحلية:

مفهوم الأداء الشامل في الجماعات المحلية له صيغة أخرى فالجانب الاقتصادي في المنظمات الاقتصادية ينص على تلبية حاجيات المساهمين بينما يتمثل في الجماعات المحلية في حسن تسيير الموارد المقدمة في إطار ميزانية الدولة لتسيير مختلف عملياتها، خلق الثروة كعائدات للدولة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بما. هذا التغير في شكل الهدف الاقتصادي يؤثر على توحيد مفهوم الأداء الشامل بين الجماعات المحلية والمنظمات الاقتصادية.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تختلف في مفهومها بين الجماعات المحلية والمنظمات الأخرى مما يؤثر على تقديم تعريف شامل ونهائي للأداء الشامل وذلك للأسباب التالية (4, p. 2014, Naro, & Chauvey):

- المنظمات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أهداف تمثل رغبات أصحاب المصالح والتي قد تكون متضاربة في معظم الأحيان.
 - عدم قدرة المنظمة على إهمال أحد الأطراف صاحب مصلحة أو تفضيل أحد الأطراف على الآخر.
 - عدم القدرة على إيجاد حل لهذه الوضعية عن طريق تبني خيار معين وإهمال باقي الخيارات.
- تجد الجماعات المحلية نفسها في وضعية تحاول فيها الموازنة بين تحقيق رغبات المواطنين القاطنين بإقليمها وتحقيق أهداف الحكومة بشكل عام والتي يمكن أن تكون في تضارب مع أهداف المواطنين، خصوصا في الجانب المالي أو أهداف المنظمات التي تنشط في إقليمها حيث لا يمكنها إهمال أي طرف أو إعطاء أفضلية لأحدهم على حساب الآخر.

2- تمكين العاملين:

الدور الجوهري للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأدائها بشكل عام يتطلب من هذه الأخيرة أن تجعلهم في محور عملية التطوير، حيث تتبنى المنظمة مختلف الأساليب الإدارية التي تهدف عبرها إلى الرفع من قدرات مواردها البشرية على أداء أنشطتهم اليومية وحسن التعامل معها.

2-1- مفهوم تمكين العاملين:

تعددت التعاريف المقدمة له حيث ذهب العديد من الباحثين إلى الاعتقاد بوجود مقاربتين مختلفتين لتعريفه (اندراس و معاينة، 2008، الصفحات 47-48):

- **المقاربة الأولى:** تنظر للتمكين على أنه سلوك المسؤول الذي يمكن مرؤوسيه، وتقوم هذه المقاربة على دراسة سلوك المسؤول كدافع للتمكين.
- **المقاربة الثانية:** تفسر التمكين على أنه حالة نفسية للعامل نتيجة لممارسات يقوم بها المسؤول، وترتكز هذه المقاربة على إدراك الناتج عن سلوك هذا الأخير.

يعرف التمكين بأنه: "إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنيتها من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (ملحم، 2006، صفحة 7).

التمكين بشكل عام هو غرس الإيمان لدى العامل بقدرته على تنفيذ العمليات المكلف بها واتخاذ القرارات المناسبة لتطور المنظمة، ويفوق تفويض بعض السلطات لممارستها ليمنح العامل القدرة على اتخاذ قرارات في مجال يتقنه ويمكنه من الإبداع فيه عبر نوع من الحرية دون الرجوع إلى المسؤول وفق شروط معينة.

عنوان المقال: أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية-دراسة ميدانية.

يختلف التفويض على التمكين حيث يعتبر نقل جزء من الصلاحيات في مجالات محددة من المهام والمعلومات يتحمل مسؤوليتها من قام بعملية التفويض لمدة مؤقتة، على عكس التمكين الذي يتيح الفرصة للعامل ليقرر في إطار سلطة أوسع بمسؤولية وبصفة مستمرة لمدة أطول مقارنة بالتفويض.

2-2- أبعاد وأسباب تمكين العاملين:

أشار البنك الدولي إلى أربعة أبعاد أساسية للتمكين يتمثل البعد الأول منها في الوصول إلى المعلومة باعتبارها مصدر قوة لاستغلال الفرص المتاحة وبدونها لا يمكن اتخاذ أي إجراء فعال، أما البعد الثاني فيتجسد في المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العمال، ويعكس البعد الثالث المسئلة أي المسؤولية الشخصية على السياسات والأعمال واستعمال الأموال، على أن البعد الأخير يتمثل في القابلية التنظيمية الداخلية أي قدرة العمال على العمل معا وتنظيم أنفسهم لحل الإشكاليات المشتركة ولو خارج النظم الرسمية، وتوجد العديد من الأبعاد للتمكين تتمثل في (جلاب و الحسيني، 2014، الصفحات 68-69):

- المشاركة في معلومات الأداء التنظيمي.
 - تقديم أفضل المكافآت للأداء التنظيمي.
 - المعرفة التي تمكن العاملين من الاستيعاب والإسهام في جهد مشترك للأداء التنظيمي.
 - السلطة أي الحصول على السلطة الضرورية لاتخاذ القرارات المؤثرة في الأداء التنظيمي.
 - القيم.
 - التصرفات (الأفعال) القيادية.
 - هيكله الوظيفية.
 - نظم المكافآت.
- المنظمة اليوم تسعى نحو التمكين لأسباب منها (الدوري و صالح، 2009، الصفحات 28-30):
- خطة إلزامية لتحسين منتجاتها وخدماتها.
 - لأن المنظمات الأخرى تعمل على تحقيقه.
 - من أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.

2-3- دور تمكين العاملين في الرفع من الأداء الشامل للمنظمة:

يعد التمكين من الأساليب التي تساهم في نجاح المنظمة حيث توصل الباحثون إلى علاقة مباشرة بين مستوى التمكين وأداء العاملين، الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، ويسمح التمكين للمنظمة من اكتساب مرونة تنظيمية وتفعيل استجابتها ما يعني تحسين أدائها على المستوى الفردي والتنظيمي ككل (Meyerson & Dewettinck, 2012, p. 40).

القيادة والتمكين تقود للرفع من الأداء على المستويين الفردي والجماعي، إذ يعتبر التمكين مفهوم متعدد الأبعاد يمس المستوى الفردي والجماعي ويمنح القدرة والاستقلالية للموارد البشرية لتقديم أداء يؤثر إيجابا على مخرجات المنظمة (Chen, Bradley, Kanfer, & Allen, 2005, p. 1).

يتضمن التمكين أربعة أبعاد أساسية يمكن ربطها مع الأداء التنظيمي تباعا كما يلي (Spreitzer, Kizilos, & Stephen, 1997, pp. 683-686):

- المعنى أي مدى إلمام العامل بمغزى العمل الذي يقوم به، إذ يتعلق رضا العامل في شق منه بإدراكه لمغزى العمل الذي يقوم به ويؤدي عدم إدراك العامل للمعنى من وراء النشاطات المكلف بها إلى الخمول واللامبالاة في العمل، وترتبط نتائج

العمل برغبة العامل ورضاه عما يقوم به، مما يستوجب على المسؤول أن يجد الآليات التي تمكنه من إشعار العامل بمغزى العمل عبر آلية التمكين وتحفيزه لتحسين أدائه.

- القدرة التي تعكس امتلاك العمال للقدرات الملائمة لأداء مهامهم وترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف قياسات الأداء، حيث تؤثر قدرة العمال على سلوك المبادرة، الجهد وإصرار العامل التي تؤثر بدورها على أداء العامل.
- الاستقلالية من شأنها التأثير على الأداء حيث أن العمال في العادة يمتلكون معلومات أكثر حول نشاطاتهم ومهامهم من المسؤولين مما يجعلهم في موقع أفضل من أجل تنظيم أعمالهم، ولتحديد وحل المشكلات التي يمكن أن تعرقل تحقيق الأداء المثالي، وبالتالي فالأداء يمكن أن يتحسن انطلاقا من منح الاستقلالية للعمال، كما أن الاستقلالية ترفع التحفيز لدى العمال حيث أن العمال الذين يمتلكون الحرية في اختيار كفاءات أداء عملهم تكون نتائجهم أحسن من الذين لا يحوزون على الحرية، إضافة إلى أن مساهمة العمال في وضع الأهداف ومسؤوليتهم الشخصية نحوها ترفع من درجة الالتزام بتحقيقها ويؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.
- الأثر الذي يجسد إيمان العمال بوجود أثر للعمل الذي يقومون به على المنظمة بشكل عام ما يحفزهم على القيام بمجهودات والمساهمة في تحسين المخرجات، على العكس يمكن أن يؤدي ضعف الإيمان بعدم وجود أثر لعملهم على المخرجات إلى عدم بذل مجهودات فالأثر له الأثر الجلي على تحسين الأداء.

يؤسس التمكين على تفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا للمنظمة إلى المستويات الدنيا في اتخاذ القرار ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الأداء والرضا الوظيفي، فالتمكين يسمح بإزالة الحدود الموجودة بين مستويات الإدارة ويرفع الانتماء الوظيفي للعمال ويسمح بتحسين أدائهم (Meyerson & Dewettinck, 2012, pp. 41-42). تقلص العملية التمكينية التباعد الموجود بين المستويات الإدارية وتحرر مبادرات العمال في اتخاذ القرارات المناسبة لصالح المنظمة وفق طريقتهم الخاصة التي يحسنون تنفيذها مما يرفع من النتائج المحصلة ويؤثر بالإيجاب على الأداء التنظيمي الكلي.

التمكين يؤدي إلى تحفيز الأفراد للاندماج في مهامهم وتحقيق أداء أفضل، إذ يترجم التمكين إلى جهود أكبر في أداء مختلف المهام والدافعية التي يخلقها التمكين لدى الأفراد تؤثر على جهودهم المبذولة التي تؤثر بدورها على المخرجات والأداء، فالجهد يلعب دور الوسيط بين التحفيز والأداء التنظيمي (Ke & Zhang, 2011, pp. 334-335). هنالك من يربط الدافعية بالتمكين كبعد له وهنالك من يذهب إلى الاعتقاد بأن الممارسات التمكينية هي من تدفع العمال وتحفزهم إلى بذل جهد أكبر يكون له الأثر الإيجابي على الأداء.

العمال الذين يمتلكون علاقة جيدة مع مسؤوليهم يشعرون بتمكين أكبر ولهم دافعية لتقديم أداء أفضل في جو قيادي يعبر عن الإدراك المشترك لهيكل، سياسات وممارسات التمكين، كما أن تمكين عضو من الفريق يتطلب تمكين بقية الأعضاء فلا يمكن أن تكون ممارسات التمكين فردية، بالإضافة إلى أن تحفيز مستخدم يتأثر بتحفيز باقي المستخدمين معه فالفرد تتأثر دافعيته بمستوى دافعية الأفراد المحيطين به.

إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل البيئية يعد ضمن الإجراءات الضرورية من قبل الإدارة العليا على اعتبار أن العمال الذين يمتلكون حس أكبر بالتحكم في عملهم أكثر اهتماما بكل أبعاد العملية الإنتاجية وسبل تحسينها، فالعمال الممكّنون يسعون أكثر إلى المساهمة في الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمنظمة (Rosman, Imran, Qureshi, & Kazi, 2016, pp. 284-286).

الأبعاد الجديدة للأداء تتطلب تكيف الأفراد داخل المنظمة مع وضعيات متغيرة باستمرار تستدعي تغيير إعادة توجيه السلوكيات من أجل الاستجابة لمتطلبات البيئية، ويسمح التمكين عن طريق منح أكثر مسؤولية واستقلالية للعمال من التأثير على

عاداتهم نحو اكتساب قدرات جديدة وكذا تحفيزهم على الاستجابة المناسبة لهذه التغيرات البيئية (Charbonnier-Voirin & El Akremi, 2011, pp. 123-126). اتجاه المنظمة الحديثة إلى البحث عن التوازن بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي يستدعي اعتمادها على أساليب إدارية تمكنها من تقريب الرؤية بين مختلف مستوياتها الإدارية عبر التمكين وأبعاده. السلوك المتولد عن المسؤول يؤثر عموماً على العمال وتعد ضمن مسؤولياته تقديم المثال عن طرق التعامل مع المشاكل البيئية فالمسؤول الذي يقود بجعل نفسه قدوة للآخرين تكون له قدرة أكبر على إحداث الأثر المرجو لدى العمال، وتقع أيضاً على عاتقه مسؤولية خلق جو يمكن العمال من الابتكار لمواجهة التحديات البيئية (Daily, Bishop, & Jacob, 2012, p. 635). التمكين يلعب دور في زيادة قدرة العمال على مواجهة الظروف المختلفة، تحسين جودة الخدمات ويسمح بالاستغلال الأمثل للوقت، كما يسمح بتفعيل الابتكار الذي يكون في العادة ضروري للتأقلم مع هذه التغيرات ويؤدي إلى رضا العمال والرفع من سلوك المواطنة التنظيمية وتقديم خدمات ذات جودة أفضل (Fernandez & moldogazlev, 2013, pp. 492-493). يستدعي الأداء الشامل من المنظمة ابتكار أساليب وطرق إدارية وإنتاجية جديدة تتلاءم مع متطلباته عبر التمكين الذي يدفع بالعمال إلى الابتكار الذي يكون بدوره في خدمة أهداف الأداء الشامل.

3- أدوات ومناهج الدراسة الميدانية:

3-1- عينة الدراسة:

حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الجماعات المحلية الجزائرية التي تتضمن الولايات بالإضافة إلى البلديات الموزعة على المستوى الوطني والبعد المكاني بينها يجعل من المستحيل القيام بمسح شامل، ما يتطلب الاعتماد على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية (غير احتمالية) من الموظفين رؤساء المصالح والمكاتب عبر 17 بلدية موزعة على سبع ولايات، أين تم استرجاع 215 استبيان صالح للتحليل والجدول التالي يوضح أكثر عينة الدراسة:

الجدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة

الولاية	البلدية	عدد الاستبيانات	الولاية	البلدية	عدد الاستبيانات
	جيجل	17	أم البواقي	أم البواقي	16
جيجل	سيدي عبد العزيز	8	عين مليلة		11
	قاوس	12	بجاية		12
قسنطينة	الميلية	15	سوق الإثنين		10
	قسنطينة	16	ميلة		13
	الخروب	15	ميلة		8
سطيف	سطيف	16	القرارم فوقة		9
	بوقاعة	12	وادي العثمانية		9
سكيكدة	سكيكدة	14	-		-
	القل	11	-		-
المجموع: 215 استبيان					

المصدر: من إعداد الباحث

3-2- أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان لقياس الأثر الموجود بين تمكين العاملين والأداء الشامل في الجماعات المحلية الجزائرية اعتمادا على الدراسات السابقة التي ألفت الضوء على الموضوع حيث تم تقسيم الاستبيان إلى محورين (تمكين العاملين-الأداء الشامل) بالإضافة إلى المعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الأسئلة، والجدول التالي يوضح الإجابات ودلالاتها وفق هذا المقياس:

الجدول رقم 2: سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق تماما	1	1,79 - 1	منخفضة جدا
غير موافق	2	2,59 - 1,80	منخفضة
محايد	3	3,39 - 2,6	متوسطة
موافق	4	4,19 - 3,40	مرتفعة
موافق تماما	5	5 - 4,20	مرتفعة جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار الخوارزم، جدة، 2008، ص 540.

بعد توزيع الاستبيان تم التأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان وثباته بحساب معامل الثبات Cronbach Alpha لمختلف أبعاد الاستبيان والجدول التالي توضح النتائج المحصلة:

الجدول رقم 3: الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

أبعاد محور تمكين العاملين	معامل الارتباط	Sig.	أبعاد محور الأداء الشامل	معامل الارتباط	Sig.
تفويض السلطة	0,692	0,000	الأداء الاقتصادي	0,896	0,000
التحفيز	0,861	0,000	الأداء الاجتماعي	0,912	0,000
التدريب	0,857	0,000	الأداء البيئي	0,879	0,000
الاتصال	0,859	0,000	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد محور تمكين العاملين والمحور بحد ذاته تتراوح بين (0,692-0,861) دالة إحصائيا تفسر بالاتساق الكبير بين أبعاد المحور والمحور الذي تنتمي إليه، ما يمكننا من القول إن عبارات محور تمكين العاملين متسقة ويمكنها قياس ما وضعت لقياسه، بالنسبة لمحور الأداء الشامل تراوحت معاملات الارتباط الخاصة بأبعاده بين (0,879-0,912) تجسد الاتساق بين المحور وأبعاده، ما يمكننا من القول إن عبارات محور الأداء الشامل متسقة ويمكنها قياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 4: معامل الثبات Cronbach Alpha لمختلف أبعاد الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور تمكين العاملين	19	0,900
محور الأداء الشامل	22	0,923
المجموع	41	0,947

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

عنوان المقال: أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية-دراسة ميدانية.

الجدول يبين أن كل معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان تعدت 0,6 ومعامل الثبات الخاص بمجموع الاستبيان يبلغ 0,947، يدل على ثبات كبير يفسر بالقدرة على الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيعه على عينة أخرى من نفس المجتمع.

3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

هدف الدراسة المتمثل في وصف العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الشامل يتطلب انتهاج منهج وصفي قائم على استعمال أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، والاستدلالي المتمثلة في معامل الارتباط لتأكيد العلاقة بين متغيرين وتحليل الانحدار الخطي البسيط في حالة تحليل الأثر بين متغير مستقل ومتغير تابع أو تحليل الانحدار المتعدد في حالة تحليل الأثر بين مجموعة من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Sps.V26.

4- مناقشة وتحليل النتائج:

قبل أن نعرض على اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في تمكين العاملين والأداء الشامل معتمدين على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور وأبعاده وتحليل الفرضيات، نعرض في الجدول التالي البيانات الشخصية لأفراد العينة:

الجدول رقم 5: البيانات الشخصية لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	105	48,83%
	أنثى	110	51,16%
	بكالوريا أو أقل	21	9,76%
	تقني سامي	43	20%
المؤهل العلمي	ليسانس	104	48,37%
	مهندس	24	11,16%
	ماستر	21	9,76%
	ماجستير	1	0,46%
	دكتوراه	1	0,46%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	30	13,95%
	من 6 إلى 10 سنوات	102	47,44%
	من 11 إلى 15 سنة	30	13,95%
	أكثر من 15 سنة	53	24,65%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Sps.

عينة الدراسة كانت متوازنة من حيث توزيع أفرادها بين الجنسين بفارق بسيط للإناث، كما أن تركيزنا على الأفراد في مراكز مسؤولية بالجماعات المحلية محل الدراسة والتي تتطلب مستوى تعليمي مرتفع نوعا ما أدى إلى غلبة المستوى الجامعي بالنسبة للمؤهل العلمي، بالإضافة إلى أن معظم أفراد العينة تفوق خبرتهم خمس سنوات وبالتالي امتلاكهم للمعطيات والخبرات التي تسمح لهم بالإجابة على محتوى الاستبيان.

4-1- اتجاه إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة:

4-1-1- اتجاه إجابات أفراد العينة لمحور تمكين العاملين:

كانت إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات محور تمكين العاملين كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 6: اتجاه إجابات أفراد العينة لمحور تمكين العاملين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد تفويض السلطة				
1	أمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرار الذي أراه مناسب في إطار ممارسة صلاحياتي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	2,71	1,15	متوسطة
2	أحوز على ثقة الإدارة في أداء مهامي.	3,86	0,90	مرتفعة
3	أتلقي التشجيع من الإدارة من أجل الإبداع والمشاركة في إيجاد حلول غير روتينية.	2,76	1,16	متوسطة
4	تحرص الإدارة على تفرغي لممارسة مهامي الأساسية.	2,98	1,19	متوسطة
بعد التحفيز				
5	تعتمد الإدارة على الكفاءة في أداء العمل كمعيار أساسي للترقية.	2,79	1,19	متوسطة
6	سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة عادلة.	2,37	1,00	ضعيفة
7	تحرص الإدارة على رفع الثقة بينها وبين الموظف من خلال التحفيز المناسب والعدل.	2,74	1,12	متوسطة
8	يتم تحديث نظام المكافآت باستمرار ليساير التطورات الحقيقية للموظفين.	2,28	1,04	ضعيفة
9	يتضمن نظام المكافآت على مكافئة جماعية تشجع التنسيق بين الموظفين.	2,28	1,09	ضعيفة
بعد التدريب				
10	يتلقى الموظفون دورات تكوينية تسمح لهم بتنمية معارفهم بصفة دورية.	2,82	1,28	متوسطة
11	تناسب الدورات التكوينية مع طبيعة المهام الموكلة للموظفين.	3,03	1,13	متوسطة
12	تحرص الإدارة على تبني ممارسات تساهم في نقل الخبرات بين الموظفين.	2,77	1,13	متوسطة
13	تتوفر الإدارة على مخطط تكوين واضح على المدى القصير.	2,66	1,06	متوسطة
14	أعتمد على الحوار المباشر كآلية لتطوير مهاراتي.	3,59	1,08	مرتفعة
بعد الاتصال				
15	تعمل الإدارة على تشجيع ثقافة التعاون بين الأفراد.	3,00	1,15	متوسطة
16	تتوفر الإدارة على وسائل الاتصال التي تمكن من الوصول للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.	3,03	1,14	متوسطة
17	تستمع الإدارة لانشغالات العمال باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها.	2,66	1,11	متوسطة
18	يتم إبلاغي بصفة آلية بالمعلومات التي تساهم في أداء مهامي.	3,08	1,14	متوسطة
19	تتسم الإجراءات القرارات المتخذة من الرؤساء بالوضوح .	3,06	1,07	متوسطة
محور تمكين العاملين				
		2,88	0,65	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

نتائج الجدول السابق تشير إلى وجود متوسط ممارسات تمكين العاملين في الجماعات المحلية محل الدراسة بمتوسط حسابي قيمته (2,88) يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى عبارات المحور من قبل أفراد العينة، وكانت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاده بين (2,49-3,08) تعكس درجات موافقة متوسطة على محتوى عبارات بعد تفويض السلطة، بعد التدريب وبعد الاتصال وضعيفة لبعده التحفيز.

نتائج بعد تفويض السلطة تعكس موافقة متوسطة على محتوى عباراته بمتوسط حسابي بلغ (3,08) وتراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بعباراته بين (2,76-3,86)، حيث حازت العبارة رقم (2) على أعلى درجة موافقة تنص على أن أفراد العينة يجوزون على ثقة الإدارة في أداء مهامهم، غير أن العبارة رقم (1) التي تنص استقلالية المستجوبين في اتخاذ القرارات المناسبة تبقى العبارة التي حظيت بأقل درجة موافقة.

يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لبعده التحفيز بلغ (2,49) يفسر بموافقة ضعيفة من قبل المستجوبين على محتوى العبارات التي يحتويها تعكس الوجود الضعيف لممارسات التحفيز في الجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بفقراته بين (2,28-2,79)، حيث جاءت العبارة رقم (5) الأعلى من حيث الأهمية النسبية تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارة الذي ينص على اعتماد الإدارة على الكفاءة في الترقية، غير أن الإدارة لا تعمل على تحديث نظام المكافآت باستمرار كما أنه لا يحتوي على مكافآت جماعية مناسبة حسب المستجوبين.

بعد التدريب بلغ متوسطه الحسابي (2,97) يفسر بوجود متوسط للممارسات التي تحتويها عباراته في الجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,66-3,59) تعكس موافقة متوسطة من قبل المستجوبين على محتوى العبارات ما عدى العبارة رقم (14) التي حاز محتواها على موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة تعكس اعتماد أفراد العينة على الحوار كأسلوب أساسي لتطوير مهاراتهم.

بعد الاتصال بلغ متوسطه الحسابي (2,97) يعكس موافقة متوسطة من قبل المستجوبين على الممارسات التي تحتويها عباراته، وتراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بعباراته بين (2,66-3,08) تعكس موافقة متوسطة على محتوى كل عباراته وجاءت العبارة رقم (17) المتعلقة باهتمام الإدارة واستماعها لانشغالات الموظفين في الرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية.

4-1-2- اتجاه إجابات أفراد العينة لمحور الأداء الشامل:

كانت إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات محور الأداء الشامل كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 7: اتجاه إجابات أفراد العينة لمحور الأداء الشامل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء الاقتصادي				
20	تحاول الإدارة تحقيق الاستغلال الأمثل للميزانية المتاحة لتنفيذ مهامها.	3,22	0,73	متوسطة
21	تراقب الإدارة الوقت الضائع وتعمل على الاستغلال الأمثل له.	2,88	1,13	متوسطة
22	تقيس الإدارة مردودية العمال وتعمل على الرفع منها.	2,72	1,18	متوسطة
23	تخضع مختلف نشاطات الموظفين لعملية تقييم دورية من حيث الجودة والتكلفة.	2,66	1,01	متوسطة
24	تراقب الإدارة آجال استلام الطلبات وتنفيذ الخدمات للحرص على عدم تعديدها الآجال المقررة.	3,20	1,02	متوسطة
25	تتتابع الإدارة مختلف احتجاجات المواطن باهتمام وتعمل على وضع الحلول المناسبة والحرص على رضاهم.	3,26	1,05	متوسطة
الأداء الاجتماعي				
26	تحرص الإدارة على الاستغلال الأمثل لقدرات العمال بوضعهم في مناصب مناسبة.	2,76	1,23	متوسطة
27	تحرص الإدارة على حل الصراعات الداخلية التي من شأنها التأثير على ظروف العمل.	2,89	1,22	متوسطة
28	تسهل الإدارة على متابعة حوادث العمل التي يمكن أن يتعرض لها الموظفون وتضع إجراءات	3,13	1,33	متوسطة

			للوفاية منها.
متوسطة	1,12	2,91	29 تخصص الإدارة ميزانية مناسبة للخدمات والأنشطة الاجتماعية المختلفة.
متوسطة	0,96	3,20	30 تحرص الإدارة على التعامل مع الموردين المحليين عند اقتناء مختلف حاجياتها.
متوسطة	1,08	2,98	31 تعمل الإدارة على توظيف الكفاءات المحلية القاطنة بإقليم الجماعة المحلية.
متوسطة	1,11	2,91	32 تعد الإدارة بصفة دورية تقارير حول أنشطتها يمكن للمواطن الاطلاع على محتواها.
متوسطة	1,09	3,04	33 تحسن الإدارة إدماج المستخدمين الجدد وتساعدتهم على ممارسة مهامهم.
متوسطة	1,12	3,05	34 تفضل الإدارة ترقية الموظفين الحاليين على اللجوء إلى التوظيف الخارجي.
متوسطة	0,76	3,02	الأداء البيئي
متوسطة	1,08	2,90	35 تضع الإدارة الإجراءات التي من شأنها التقليل من استهلاك الطاقة وتشجع على إتباعها.
متوسطة	1,05	3,08	36 تعمل الإدارة على استعمال مواد غير مضرّة بالبيئة والمحيط.
متوسطة	1,07	3,06	37 تقوم الإدارة بحملات دورية للتوعية حول البيئة وطرق المحافظة عليها.
متوسطة	1,03	3,05	38 تشجع الإدارة على المشاركة في مختلف التظاهرات والمبادرات المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها.
متوسطة	1,03	2,99	39 تضع الإدارة كل الإجراءات الردعية للمحافظة على البيئة في إقليمها.
متوسطة	1,14	3,08	40 تولي الإدارة أهمية بالغة لإدارة النفايات على مستوى إقليمها للمحافظة على البيئة.
متوسطة	0,95	2,96	41 تضع الإدارة مخططات بيئية تقوم بتحسينها باستمرار في شكل أهداف تسعى لتحقيقها.
متوسطة	0,67	3,00	محور الأداء الشامل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

تشير نتائج الجدول الخاص بمحور الأداء الشامل إلى وجود متوسط محتوى عبارات مختلف أبعاده وفقاً لإجابات أفراد العينة في الجماعات المحلية محل الدراسة بمتوسط حسابي قيمته (3,00)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاده بين (2,99-3,02) تعكس درجات موافقة متوسطة على محتوى عبارات بعد الأداء الاقتصادي، بعد الأداء الاجتماعي وبعد الأداء البيئي.

النتائج الخاصة بعد الأداء الاقتصادي تعكس موافقة متوسطة على محتوى عباراته بمتوسط حسابي بلغ (2,99) وتراوح المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارته بين (2,66-3,26)، وجاءت العبارة رقم (25) الأعلى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (3,26) يعكس موافقة متوسطة من قبل المستجوبين على محتوى العبارة الذي يتمحور حول اهتمام الإدارة بانشغالات المواطنين وحرصها على رضاهم، على العكس كانت العبارة رقم (23) الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمحتواها الذي ينص على اهتمام الإدارة بتقييم نشاط الموظفين دورياً من حيث التكلفة والجودة بمتوسط حسابي (2,66).

المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاجتماعي بلغ (2,99) يفسر بموافقة متوسطة من قبل المستجوبين على محتوى عباراته تعكس ممارسات متوسطة الوجود لمحتوى عباراته في الجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بفقراته بين (2,76-3,20)، وجاءت العبارة رقم (30) الأعلى من حيث الأهمية النسبية تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى القاضي بحرص الإدارة على التعامل مع موردين محليين، بينما كانت العبارة رقم (26) الأقل من حيث الأهمية النسبية بمحتواها حول وضع الإدارة للموظفين في مناصب ملائمة للاستفادة القصوى من قدراتهم.

المتوسط الحسابي لبعد الأداء البيئي بلغ (3,02) يعكس وجود متوسط للممارسات التي تحتويها عباراته في الجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,90-3,08) تعكس موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على محتوى كل عباراته، وجاءت العبارات رقم (36) و(40) الأعلى من حيث الأهمية النسبية تنص على اهتمام الإدارة

باستعمال مواد غير مضرّة بالبيئة وإدارة النفايات على مستوى إقليمها، بينما كانت العبارة (35) الأقل من حيث الأهمية النسبية وفقاً للمستجوبين بمحتواها المتعلق بحرص الإدارة على وضع الإجراءات الخاصة بترشيد استهلاك الطاقة.

4-2- الاختبارات قبلية لنموذج الانحدار:

اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية عن طريق الانحدار البسيط والمتعدد تتطلب القيام باختبارات قبلية للتوزيع الطبيعي للبيانات وكذا اختبار معامل تضخم التباين VIF للتأكد من صلاحية البيانات لاختبار الفرضيات. يسمح حساب الالتواء (Skiwness) والتفلطح (Kurtosis) من التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث يجب أن تكون قيم الالتواء محصورة بين -1 و 1 بينما قيم التفلطح بين -3 و 3 للقول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. يسمح حساب معامل تضخم التباين VIF من التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين) من شأنه التأثير على نتائج الانحدار المتعدد، غير أنه يصعب التوصل إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة الذي لا يمثل هدف هذا الاختبار وإنما هدفه التأكد من عدم تأثير هذا الارتباط على نتائج الانحدار المتعدد، ويجب أن تكون نتائج هذا الاختبار لكل الأبعاد أقل من قيمة 10 للتأكد من عدم الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة. والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم 8: الاختبارات قبلية لنموذج الانحدار

VIF	Kurtosis	Skiwness	المتغير
1,337	0,415 -	0,011 -	تفويض السلطة
2,254	0,445 -	0,500	التحفيز
2,284	0,499 -	0,133	التدريب
2,186	0,674 -	0,178	الاتصال
-	0,225 -	0,385	الأداء الشامل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

قيم معامل الالتواء بالنسبة لكل أبعاد محور تمكين العاملين ومحور الأداء الشامل كانت محصورة بين (-0,011 و 0,500) وقيم معامل التفلطح محصورة بين (-0,674 و -0,225)، ما يمكن من القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن كل قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من 10 ما يعني عدم وجود ارتباط متعدد يمكنه التأثير على تحليل الانحدار المتعدد، وبالتالي يمكن الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة.

4-3- اختبار فرضيات الدراسة:

نستعمل خلال هذه الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضيات الفرعية بعد حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين المتغير المستقل في كل حالة والمتغير التابع المتمثل في الأداء الشامل، ونستعمل أسلوب الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية.

التحقق من قبول أو رفض الفرضية يتطلب اتخاذ قاعدة القرار التالية:

- إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية Sig. أكبر من 0,05 نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية".
- إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية Sig. أقل من 0,05 نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية" ونقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية".

4-3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تعتمد على تحليل الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 9: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

0,457**			معامل الارتباط R		
0,209			معامل التحديد R ²		
مستوى الدلالة (0,000)			قيمة F (56,246)		
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المعالم
0,000	9,50		0,179	1,698	الثابت (constant)
0,000	7,50	0,457	0,056	0,424	تفويض السلطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

تؤكد نتائج الجدول السابق العلاقة الإيجابية بين تفويض السلطة والأداء الشامل بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0,457) دال إحصائياً عند مستوى 5%، كما أن معنوية قيمة F عند نفس المستوى تؤكد معنوية نموذج الانحدار حيث نجحت معادلة الانحدار في تفسير 20,9% من التغير الحاصل في الأداء الشامل وفقاً لمعامل التحديد R².

معالم النموذج دالة إحصائياً عند مستوى 5%، إذ بلغ المتغير الثابت قيمة (1,698) فيما بلغت معلمة الميل مقدار (0,424) تعني أن زيادة بوحدة واحدة في متغير تفويض السلطة تؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار (0,424) وحدة، واستناداً إلى نتائج الجدول وقاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين تفويض السلطة والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة

0.05.

4-3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تعتمد على تحليل الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

0,657**			معامل الارتباط R		
0,431			معامل التحديد R ²		
مستوى الدلالة (0,000)			قيمة F (161,34)		
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المعالم
0,000	15,112		0,111	1,670	الثابت (constant)
0,000	12,702	0,657	0,042	0,534	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط يساوي (0,657) يعبر عن العلاقة الإيجابية بين التحفيز والأداء الشامل في الجماعات المحلية عينة الدراسة، كما أن معنوية قيمة F تعبر عن معنوية نموذج الانحدار الذي تمكن من تفسير 43,1% من التغير الحاصل الأداء الشامل.

معلمة الميل كانت بقيمة (0,534) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% تعني أن زيادة التحفيز بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بمقدار (0,534) وحدة، بالإضافة إلى أن الحد الثابت ذو دلالة معنوية عند نفس المستوى بلغ قيمة (1,670)، واستنادا إلى نتائج الجدول وقاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين التحفيز والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

4-3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نعتمد على تحليل الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²			
0,636**		0,404			
مستوى الدلالة (0,000)		قيمة F (144,332)			
المعالم	b	Std. Error	قيمة β	قيمة t	Sig.
الثابت (constant)	1,445	0,134		10,745	0,000
التدريب	0,523	0,044	0,636	12,014	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

يشير الجدول إلى العلاقة الموجبة بين التدريب والأداء الشامل بمعامل ارتباط بقيمته (0,636) ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%، كما أن نموذج الانحدار معنوي وفقا لمعنوية قيمة F، ويسمح معامل التحديد من القول إن 40,4% من تغيرات الأداء الشامل تفسرها معادلة الانحدار بينما يفسر الباقي بعوامل خارجية.

بلغت معلمة الميل مقدار (0,523) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% تعني أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في متغير التدريب يؤدي إلى زيادة الأداء الشامل بمقدار (0,523) وحدة، كما أن الحد الثابت بلغ (1,445) ذو دلالة إحصائية عند نفس المستوى، وبالتالي استنادا إلى نتائج الجدول وقاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين التدريب والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

4-3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نعتمد على تحليل الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²			
0,654**		0,428			
مستوى الدلالة (0,000)		قيمة F (159,190)			
المعالم	b	Std. Error	قيمة β	قيمة t	Sig.
الثابت (constant)	1,439	0,129		11,174	0,000
الاتصال	0,526	0,042	0,654	12,617	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

الجدول يوضح العلاقة الإيجابية بين الاتصال والأداء الشامل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,654) دالة إحصائية عند مستوى 5%، كما أن قيمة F دالة إحصائيا عند نفس المستوى ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار بمعامل تحديد يسمح بتفسير 42,8% من التغير في الأداء الشامل أما الباقي فيفسر بعوامل خارج النموذج.

معلمة الميل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بلغت قيمة (0,526) ما يعني أن زيادة متغير الاتصال بوحدة يسمح بزيادة الأداء الشامل بمقدار (0,526) وحدة، كما أن الحد الثابت ذو دلالة إحصائية عند نفس المستوى بلغ مقدار (1,439)، وبالتالي استنادا إلى نتائج الجدول وقاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين الاتصال والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

4-3-5- اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول التالي يوضح النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية عبر تحليل الانحدار المتعدد:

الجدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²			
0,742		0,550			
مستوى الدلالة (0,000)		قيمة F (64,121)			
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المعالم
0,000	6,09		0,152	0,927	الثابت (constant)
0,027	2,225	0,119	0,050	0,110	تفويض السلطة
0,000	3,988	0,277	0,057	0,225	التحفيز
0,003	2,976	0,208	0,058	0,171	التدريب
0,000	4,044	0,277	0,055	0,223	الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

معنوية نموذج الانحدار تثبتها معنوية قيمة F عند مستوى 5%، ونجحت معادلة الانحدار في تفسير 55% من التغير الحاصل في الأداء الشامل أما الباقي فتفسره عوامل خارج النموذج، بالإضافة إلى هذا فكل معالم النموذج دالة إحصائيا عند مستوى 5%، واستنادا إلى النتائج المحصلة في الجدول وقاعدة القرار المعتمدة نعلم الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة بين تمكين العاملين بمختلف أبعاده والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

الخلاصة:

تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد الأداء التنظيمي أصبح ضرورة في المنظمة الحديثة فلا يمكن إهمال أثر النشاط الاقتصادي للمنظمة على المجتمع، ومن هذا المنطلق تجد الجماعة المحلية نفسها أمام حتمية تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا لتحقيق أدائها الشامل وتسخير مواردها البشرية عبر الأساليب الإدارية المناسبة، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتجيب عن تساؤل جوهري يتمثل في أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية، معتمدة في ذلك على دراسة ميدانية تضمنت استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج نبرزها فيما يلي:

- وجود متوسط لممارسات تمكين العاملين والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة والأثر الإيجابي بينهما.
- ممارسات التحفيز على مستوى الجماعات المحلية محل الدراسة ضعيفة وسياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة غير عادلة في نظر أفراد العينة.
- غياب تحديث مستمر لنظام المكافآت يمكن تفسيره بالقوانين التي تحكم الوظيف العمومي والقانون الأساسي للأسلاك العاملين بالجماعات المحلية والتي لا يتم تحيينها باستمرار.

- غياب المكافآت الجماعية يمكن أن يؤدي إلى غياب التنسيق بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة ولا يدفع بهم لتبادل الخبرات بما يساهم في تدريب الموظفين وتكوينهم.
 - الحوار المباشر يعد الآلية الرئيسية لتبادل الخبرات بين الموظفين بالجماعات المحلية محل الدراسة في ظل غياب نسبي للتكوين المتواصل للموظفين.
 - هنالك تأثير إيجابي لممارسات تفويض السلطة على الأداء الشامل للجماعات المحلية محل الدراسة، يفسر بالشعور بالمسؤولية الشخصية عن المهام التي تولده هذه الممارسات مما يدفع الموظف إلى بذل مجهود أكبر.
 - هنالك أثر إيجابي لممارسات التحفيز على الأداء الشامل رغم الوجود الضعيف لها بالجماعات المحلية محل الدراسة، حيث يدفع الموظفين لبذل مجهودات أكبر في ظل توقع عائد مادي أو معنوي من وراء ذلك.
 - هنالك أثر إيجابي لممارسات التدريب على الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة، حيث يساهم التكوين وتبادل الخبرات عن طريق الحوار المباشر في إكساب الموظفين خبرات جديدة ضرورية لمواجهة التغيرات والتحديات الجديدة التي تواجهها الجماعات المحلية.
 - هنالك أثر إيجابي لممارسات الاتصال على الأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تساهم وسائل الاتصال الحديثة والتواصل المستمر بين المستويات الإدارية لتطبيق إجراءات تتميز بالوضوح والدقة في الرفع من الأداء الشامل. النتائج السابقة تسمح بتقديم توصيات تمكن الجماعات المحلية من الرفع من مستوى تمكين العاملين بها للرفعي بأدائها الشامل، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
 - ضرورة تهيئة نظام المكافآت لتحفيز الموظفين على تقديم مجهودات أكبر والتركيز خصوصا على التحفيز المعنوي في ظل غياب السند التشريعي الذي يسمح بمكافآت مادية مناسبة.
 - إعطاء الموظفين سلطات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا لتفعيل عملية الابتكار والإبداع لديهم على اعتبار أنهم أدري بجبايا مهامهم.
 - اعتماد سياسة تكوين واضحة المعالم على المدى القصير والطويل وتشجيع تبادل الخبرات بين الموظفين بخلق تحفيزات تدفعهم للاندماج في العملية.
 - الاستعانة بإطارات من خارج الجماعات المحلية ينتمون للقطاع الاقتصادي خصوصا للاستفادة من تجاربهم.
 - عقد اجتماعات دورية تسمح بنقل انشغالات الموظفين للإدارة العليا من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها.
 - ضرورة الرفع من ممارسات أبعاد الأداء الشامل شريطة الحفاظ على التوازن الموجود بينها.
- تفتح هذه الدراسة الباب للعديد من الدراسات المستقبلية حيث أنه من المجدي توسيعها لتشمل منظمات في القطاع الاقتصادي لدراسة تأثير نوع قطاع النشاط على النتائج المحصلة، كما أنه من الجدير الاعتماد على متغيرات وسيطة في دراسة العلاقة الغير مباشرة بين تمكين العاملين والأداء الشامل.

قائمة المراجع العربية:

- 1- إحسان دهب جلاب، وكمال كاظم طاهر الحسيني. (2014). *إدارة التمكين والاندماج* (الإصدار 2). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2- الحسيني، صادق. (2004). تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشأة في ضوء معايير المراجعة الدولية الأمريكية. *معهد الإدارة العامة* (93).
- 3- زكرياء مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة*. عمان: دار البيازوري.
- 4- سالم رامي اندراوس، و عادل جمال معاينة. (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين* (الإصدار 1). الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- 5- يحيى ملحم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

قائمة المراجع الأجنبية:

- 1- Autissier, D., Boudier, F., & Faouzi, B. (2007). *L'Atlas du management 2012-2013 : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés : Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*. Paris, France: Edition Eyrolles.
- 2- Barbo, D. (2016). *Gouvernance et performance des institutions publiques : Le cas de la Communauté Urbaine de Garoua au Cameroun*. Paris: Edition connaissances et Savoirs.
- 3- Barmaki, L., & Aitcheikh, D. (2016). Développement durable et management : Qu'elles ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines. *Revue Congolaise de Gestion*, 1(21-22).
- 4- Callot, P. (2013). Pilotage d'entreprise et RSE : Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME. *Vie & sciences de l'entreprise*(195-196).
- 5- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1).
- 6- Charbonnier-Voirin, A., & El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Revue Relation Industrielles*, 66(1).
- 7- Chauvey, J.-N., Naro, G., & Seignour, A. (2014). Rhétorique et mythe de la performance globale: l'analyse des discours de la globale reporting initiative. *Critical Perspective on Accounting*, 33(1). doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2014.09.013
- 8- Chen, G., Bradley, L. K., Kanfer, R., & Allen, D. (2005). A multilevel quasi-experimental study of leadership, empowerment and performance in teams. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2005(1).
- 9- Daily, F. B., Bishop, W. J., & Jacob, A. M. (2012). The Role of Training and Empowerment in Environmental Performance, *International Journal of Operations & Production Management*. 32(5).
- 10- Fernandez, S., & moldogazlev, t. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes and Performance : Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3).
- 11- Ke, W., & Zhang, P. (2011). Effects of Empowerment on Performance in Open-Source Software Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(2).
- 12- Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 20(3).
- 13- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2(1).
- 14- Notat, N. (2007). *La performance à quel prix ?* Lyon: centre des congrès et les séminaires de Valpré.
- 15- Renaud, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *comptabilité et environnement*. doi:halshs-00544875.
- 16- Rosman, B. M., Imran, A., Qureshi, M. I., & Kazi, A. G. (2016). Investigating The Relationship of Employee Empowerment and Sustainable Manufacturing Performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(4).
- 17- Spreitzer, M. G., Kizilos, A. M., & Stephen, N. W. (1997). Journal of Management. *A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, and strain*, 23(5).