



تأثير انتهاج أسلوب التمكين على الأداء الوظيفي في المنظمة

- دراسة حالة فرع سونلغاز بالمدينة-

*The effect of empowerment approach on the functionality of the organisation-
case study of the sonalgaz branche*

د. زعاف نصيرة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة (الجزائر)

Samianes1982@gmail.com

المعلومات المقال	الملخص:
<p>تاريخ الارسال: 11 جوان 2021</p> <p>تاريخ القبول: 22 سبتمبر 2021</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير انتهاج أسلوب التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في فرع مؤسسة سونلغاز بالمدينة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، حيث تم استعماله لجمع البيانات، وقد تم توزيع 30 استبانة وتم استرجاعها كلها. ومن خلال تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الحزمت الإحصائية للعلوم الاجتماعية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: التمكين يؤثر إيجابا على تحسين الأداء والذي يوفر للعنصر البشري إمكانية تفجير طاقاته الإبداعية والابتكارية مما يعود بالنفع عليه وعلى المنظمة، وهذا ما أثبتته الجانب التطبيقي حيث وجدنا أنه هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من التمكين الإداري وتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.</p>
<p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ التمكين. ✓ الأداء. ✓ تحسين الأداء. 	<p>Abstract :</p> <p><i>The aim of this study is to find out the effect of the the methode of administrative empowerment on the improvement on the functional performance in the branche sonalgaz in medea .</i></p> <p><i>And to achieve this goal we used the investitigation method to collect data ;the study reached several results, the most important : organisation seeking to improve their performance should adopt an improvement approche and this is proven by practical side by having a statistically positif relationship between improvement and performance.</i></p>
<p>Article info</p> <p>Received 11 June 2021</p> <p>Accepted 22 September 2021</p> <p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Improvement.: ✓ performance . ✓ improvemen. 	

مقدمة:

* دراسة الدجني إيد علي بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة سوريا.

أهم النتائج التي توصل إليها تتمثل في:

- إن التفكير الإستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الهوية العامة يمثل إستراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية، كما ويساهم ذلك في الحفاظ على استمرارية وديمومة نشاط المؤسسة وتطوير أداؤها.

- إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد مما ينعكس إيجابيا على أداء الأفراد فيها.

*دراسة بونوناس صباح بعنوان : النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2008. وقد استعرضت الباحثة فيها تقييم الأداء وأساليبه، القيادة الإدارية أثرها على الأداء الوظيفي وواقع ذلك في المستشفى محل الدراسة، ولكنها ركزت على النمط القيادي وأهملت نوعا ما الأداء الوظيفي.

* دراسة أحمد السعدي بعنوان : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- عند اختبار العلاقة بين أداء المنظمات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي، وجد أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما، وأشار إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجيا تتمتع بأداء يفوق أداء المنظمات الأخرى.

- نتائج هذه الدراسة أكدت أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المنظمات يعتبر مسئولا عن تحسين الأداء

تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق التفوق في جميع عملياتها وأنشطتها، وتتطلع دوما لذلك من خلال تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، ومنه تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال تحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها والتي تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك المنظمة رؤية إستراتيجية تستطيع من خلالها تحديد كيفية التعامل مع مواردها البشرية والتي تعتبر الركيزة الأساسية فيها حيث نستطيع ترجمة أداء المنظمة من خلالها كونها المحرك الرئيسي لجميع الأنشطة الأخرى، لذا أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرارية، ومن هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين لتنمية مهاراتهم، وتجسيد مفهوم التمكين والذي يعطي الموظف صلاحية وحرية أكبر في مجال عمله مما ينعكس على أدائه ومستواه الوظيفي، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: ما علاقة انتهاج أسلوب التمكين الإداري في المنظمة على تحسين مستوى الأداء الوظيفي فيها؟ من خلال هذا السؤال الجوهرى يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بمفهومى الأداء الوظيفي والتمكين في المنظمة؟
- ما مدى الاهتمام بمستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التمكين وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟

- الدراسات المشابهة: هناك عدة دراسات عاجلت موضوع الأداء الوظيفي وربطته بعدد من المتغيرات أهمها التخطيط الاستراتيجي التدريب القيادة، الصراع... إلخ، ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول التركيز على متغير آخر المتمثل في التمكين وكيف يؤثر على الأداء الوظيفي في المنظمة، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه الدراسات:

والجهد، لأن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساسا النتائج التي يحققها الفرد. (حسن، 1999، صفحة 216) - كما يعرف الأداء الوظيفي بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفاعلية، حيث عرف على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة وهناك من ركزوا على الفاعلية فقط فعرف على أنه الأهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهناك من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعدي الكفاءة والفاعلية فعرّفوه بكونه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، فعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفاعلية. (مزهودة، 2001)

- وهناك من عرفه على أنه: الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة مترامنة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة على العمل والمستوى في الأداء. (الباقي، 2005، صفحة 280)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو قدرة أفراد المنظمة على تأدية مهامهم وواجباتهم بفاعلية وبمواصفات محددة يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بما يمكنها من البقاء والاستمرار، كما أنه يعبر عن محصلة التفاعل بين كل من القدرة والرغبة وإدراك الدور وفهمه.

1-2 محددات الأداء الوظيفي: من خلال التعاريف السابقة

يمكن القول أن الأداء يعكس العلاقة المتداخلة بين كل من الدافعية القدرة وإدراك الدور والتي تعتبر محددات الأداء الوظيفي.

أ- القدرة: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارة، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على إدراك العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم، التدريب والخبرات. (سهم، 2014، صفحة 74)

ب- الدافعية: هناك من يشير للدافعية بأنها الرغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها: الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف

وضمن التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في العصر الحالي.

تهدف دراستنا هاته إلى التعرف على مدى انتهاج أسلوب التمكين الإداري في المنظمة وكيف يؤثر ذلك على تحسين أداء الموظفين في المنظمة محل الدراسة وهو وجه الاختلاف بينها وبين الدراسات المشابهة السابقة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على التحليل الذي يتناسب مع الدراسات الاقتصادية عموما، حيث يعتبر مناسب لتقرير الحقائق في الجانب النظري، وتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في الجانب التطبيقي لتفسير وشرح الإحصائيات والعلاقات بين مختلف متغيرات الدراسة.

للإجابة على أسئلة الإشكالية الرئيسية كانت هذه الورقة البحثية والتي سنتطرق من خلالها إلى المحاور التالية:

2. الإطار النظري للأداء الوظيفي في المنظمة:

يُحظى مفهوم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي لها فلم يعد تحسين أدائه أمرا اختياريا وإنما ضرورة ملحة تفرضها الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة، حيث أصبح شرطا ضروريا لبقائها واستمرارها إذا ما أتاحت له فرصة العمل بجزية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في الأمور الهامة والإستراتيجية للمنظمة فيما أصبحنا نسميه بالتمكين الإداري.

1- مفاهيم عامة عن الأداء الوظيفي في المنظمة: يعد الأداء

الوظيفي أحد المؤشرات الهامة الدال على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم المستوى المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة لهم، سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم ما يتعلق بهذا المفهوم.

1-1 تعريف الأداء الوظيفي: لقد تعددت تعريفات الأداء

الوظيفي ويرجع ذلك إلى تعدد الاختصاصات ومجالات العمل ونذكر أهمها فيما يلي:

- الأداء الوظيفي يعبر عن 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

من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم وأرسلنا السماء عليهم مدرارا وجعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بذنوبهم وأنشأنا من بعدهم قرنا آخرين" وهي تشير في هذه الآية إلى مستوى القوة والنفوذ والسلطان والرزق، ويمكن أن نتعرف على هذا المصطلح أكثر من خلال ما يلي:

2-1- تعريف التمكين:

- **التمكين:** هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل: مجالات البيع وخدمة المشتريات والعلاء وغيرها. (عطية، 2003، صفحة 11)

- **كما يمكن تعريف التمكين بأنه:** "عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة، بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها (بجي، 2006، صفحة 6)."

ولو أخذنا الجانب الأخير من هذا التعريف لوجدنا معيار آخر لتعريف التمكين يعتمد على الهادفية و ليس العملية الإدارية في حد ذاتها ومنه يقول هذا التعريف: "يتمثل تمكين العاملين في قدرتهم على القيام بأية تصرفات من شأنها تحقيق رضا العميل الخارجي (المستهلك) فضاء هذا الأخير يمثل الهدف المحدد لنطاق ونوعية السلطة المفوضة للعاملين." (بجي، 2006، صفحة 13)

2-2- أهم مميزات وخصائص التمكين الإداري: من خلال

التعاريف السابقة يتضح لنا جليا أهم مميزات التمكين الإداري والتي تتمثل في:

- إعطاء العاملين في المستويات الدنيا قدر من الحرية في التصرف وذلك من خلال تفويضهم للسلطة في اتخاذ القرار، كما أنها تحمّلهم مسؤولية القرارات المتخذة من قبلهم.

- تهيئة نظم معلومات توفر الحد الأدنى من المعلومات التي تساعد العنصر البشري على اتخاذ القرارات.

- تركيز التمكين على العناصر البشرية ذات الاحتكاك والاتصال المباشر مع الجماهير سواء كانوا عملاء خارجيين (زبائن) أو

التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول. (طارق، 2006، صفحة 302) وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وخارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول. (طارق، 2006، صفحة 302)

ج- إدراك الأمور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي للأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

1-3 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: هناك ثلاث عوامل

أساسية تؤثر على الأداء الوظيفي تتمثل في: (العساف، 2003، صفحة 58)

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارات، اهتمامات، قيم، دوافع واتجاهات.

ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحد.

ج- العوامل البيئية: وتنقسم إلى داخلية وخارجية وتتمثل في: (بجايوي، 2012، صفحة 30) أهم العوامل الداخلية تتجسد في * الهيكل التنظيمي فهو الإطار الرسمي الذي يحدد التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، عدد المستويات الإدارية وسلطات ومسؤوليات كل منهم، بالإضافة إلى * هيكل القوى العاملة، * والتدريب والتأهيل والتنمية، * نظام الأجور والمكافآت والاختيار والتعيين. أما العوامل الخارجية فتتمثل في: * الزبائن حيث أصبح السوق سوق زبائن فهو يفرض رغبته نحو المنتج ويحدد نوعه وتصميمه كما أصبح يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع. * المنافسون، * الظروف الاقتصادية... إلخ

2.1- مفاهيم عامة حول التمكين وتأثيره على الأداء الوظيفي:

يعتبر التمكين من المفاهيم الإدارية المعروفة منذ زمن بعيد، فقد ورد في القرآن الكريم في مواضع عديدة ونذكر كمثل على ذلك ما جاء في الآية السادسة من سورة الأنعام: " ألم يروكم أهلكتنا

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل).
 - المحاسبة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
 - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو المنظمة التي يعمل بها.
 - التمكين مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار. " (بجي، 2006، صفحة 30)
 و تشير الدافعية إلى درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه في اتجاه معين، وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه، لكي يشبع حاجة لديه. (ماهر، 2003، صفحة 138)
 في الأخير نقول أن التمكين يؤدي إلى الشعور بالرضا سواء بالنسبة للعملاء أو الموظفين على حد سواء.

2-3- تأثير التمكين على الأداء الوظيفي: يتم اعتماد أسلوب التمكين من قبل المنظمات لعدة أسباب منها: التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات فإن التمكين يخلق شعور لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي. (طاهر، 2012، صفحة 45) كما يمكن للتمكين التأثير على العنصر البشري من ثم على أدائه من خلال النقاط التالية: (بجي، 2006، صفحة 73)

أ- **الثقة:** الثقة سلاح قوي وهي رأس مال مهم جدا، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، فالاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو

موردين، وذلك لأهمية السرعة في اتخاذ القرارات حين التعامل مع هذه الفئة، لأن التأخر يمكن أن يؤدي إلى ضياع الفرصة على المنظمة واقتناصها من قبل المنافسين. بالإضافة إلى: (بجي، 2006، صفحة 11)

- التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا، والثقة فيهم وقياس الأداء على أهداف واضحة.

- التمكين هو إعطاء العاملين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

في الأخير يمكن القول أن البيروقراطية تكبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة، فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته لا للمنظمة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية. (بجي، 2006، الصفحات 6-7)

ومن ناحية سيكولوجية نفسية يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسباق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر فيه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (بجي، 2006، صفحة 6)

التمكين هو حالة ذهنية، لدرجة أن العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية state of mind يمتلك الخصائص التالية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل على: (بجي، 2006، صفحة 7)

ج- الولاء التنظيمي والالتزام: من العناصر المهمة التي تعزز قدرة المنظمة على الاستمرار هي قدرتها على غرس الولاء في نفوس عامليها فالولاء التنظيمي هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين، فرعاية العاملين وكسب رضاهم ضرورة لنمو المنظمات وتماسكها، ولهذا العملية خطوات تبدأ باجتذاب العاملين ثم تعيين أحسنهم وأكثرهم مع وضع نظام ناجح لمكافأهم ثم زيادة تدريبهم على اكتشاف الأخطاء والاستفادة منها، ووضعهم ضمن مجموعات عمل متكاملة، وتكوين هياكل فعالة لإشراك العاملين في عملية صنع القرار والقيادة وملكية أسهم المنظمة، وهي تدرج ضمن أنشطة التمكين، إذن الولاء التنظيمي هو نتيجة حتمية تظهر على الفرد داخل المنظمة التي تعتمد أسلوب التمكين. ويمكن تعريف مصطلح الولاء التنظيمي (organisational loyalty) كما يلي: " هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة". (مدحت، 2006، صفحة 45)

3- الدراسة الاستطلاعية لموظفي فرع سونغاز بالمدينة.

خصص هذا القسم من الدراسة التطبيقية لاستطلاع رأي الموظفين في سونغاز حول واقع تطبيقها لأسلوب التمكين وتأثير ذلك على أداء الموظفين.

1- الطريقة والأدوات المستخدمة: تضمنت منهجية الدراسة ما يلي:

1-1- هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مؤسسة سونغاز لأسلوب التمكين ومدى تأثير ذلك على الأداء على الموظفين في المؤسسة.

1-2- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال الإدارة بفرع سونغاز بالمدينة، حيث تم جمع بيانات الاستقصاء عن طريقا لمقابلة الشخصية، وقد تم توزيع 30 استبانة وتم استرجاعها كلها.

اكتساب معرف جديدة بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين.

ب- الرضا الوظيفي: إذا تحدثنا عن الرضا (satisfaction) بصفة عامة فهو شعور الإنسان بالارتياح النفسي والسرور والطمأنينة الذي يصاحب تحقيق الهدف، كالرضا الناتج من تحقيق الإنسان هدفا من أهدافه سواء في الحياة أو العمل. (مدحت، 2006، صفحة 38) ويقصد بالرضا عن العمل والذي يطلق عليه الرضا الوظيفي (job satisfaction) "درجة الإشباع التي تتحقق للإنسان من خلال عمله حين يجد فيه منفذا مناسباً لقدراته وميوله وطموحاته". (مدحت، 2006، صفحة 38)

- الرضا الوظيفي ما هو إلا تجمع للظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي. (محمود، 2018)

من خلال التعاريف السابقة للرضا الوظيفي يمكن النظر إليه كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية: (محمود، 2018)

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

من خلال المعادلة نستنتج أن الوظيفة الواحدة يمكن أن يرتبط بها أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالعامل يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع الأجر أو رضاه عن محتوى العمل الذي يناسب قدراته ومهاراته ويمكن أن يزيد، وكذلك الرضا عن فرص الترقى ومصداقيتها وشفافيتها وعدالتها، ورضاه عن مستوى الإشراف الذي يتلقاه وعن مقدار الحرية التي يتمتع بها، والرضا عن فريق العمل والذي يمنح الشخص شعورا بالانتماء إلى مجموعة معينة تمثله وينزوي تحت رايته ويعمل لصالحها ولصالح المنظمة ككل، والرضا عن الساعات المخصصة لعمله وكذا رضاه عن الظروف المحيطة التي تمكنه من إظهار قدراته الابتكارية و الشخصية وتزيد وترفع من أدائه.

الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) هو مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في برنامج SPSS تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، لا أوافق=2، لا أوافق بشدة=1) نقوم بعد ذلك بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي في حالتنا المدروسة عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، من 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة، من 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و 5 تمثل عدد الخيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة يساوي 0.80، ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

المستوى (الخيارات)	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80
لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
أوافق	من 3.41 إلى 4.20
أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من عداد الباحثة.

-معامل الارتباط سيرمان لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

1-5- صدق المقياس: تم توزيع 15 استبانة على عينة استطلاعية من موظفي فرع سونلغاز في المدينة لاختبار الاتساق الداخلي والثبات.

أ- **الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

1-3- أداة الدراسة: لقد تم استخدام الاستبيان لتدعيم الدراسة النظرية حيث يعتبر أكثر الأدوات استخداماً في البحث العلمي، وتم تصميم الأسئلة استناداً إلى المعلومات الموجودة في الجانب النظري، ويتكون الاستبيان من جزأين تتمثل في:

- الجزء الأول: يتعلق بمدى تبني الفرع لأسلوب التمكين حيث يحتوي على 07 عبارات.

- الجزء الثاني: يتعلق بتحسين الأداء في الفرع ويحتوي على 07 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر أفراد العينة حول مدى تطبيق المنظمة لأسلوب التمكين ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي، وبما أن المتغير الذي يعبر عن

ومنه يمكن القول أن: من 1 إلى 2.60 يمثل مجال التقييم السلبي، ومن 2.61 إلى 3.40 يمثل مجال التقييم المتوسط أو المقبول، ومن 3.41 إلى 5 يمثل مجال التقييم الإيجابي أو الجيد.

1-4- أدوات التحليل الإحصائي: لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) spss، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

- الانحراف المعياري لبيان مدى تركز أو تشتت إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي.

- اختبار ألفا كرونباخ لتبيان الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول رقم (1): معامل الارتباط سيرمان لمحور التمكين.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يمدك رئيسك بالدعم اللازم بما يساعدك على الأداء الوظيفي الفعال، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	0.602	0.000
2	تتسم بيئة العمل في المؤسسة بالروح العالية والمعنويات المرتفعة، مما يشعرك بالاحترام والتقدير في العمل.	0.771	0.000
3	تتضافر جهود المسؤولين في الإدارة مع العمال لمواجهة المشاكل .	0.762	0.000
4	يمنحك مديرك السلطة والمسئولية لأداء عملك بشكل متكامل، ويسمح لك بالتعبير عن آرائك بحرية عند اتخاذ القرارات.	0.599	0.000
5	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمؤسسة.	0.721	0.000
6	أنت تفهم طبيعة عملك، وتوفر لديك البيانات والمعلومات بمنتهى الدقة والسرعة.	0.749	0.000
7	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.	0.693	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

من خلال دراسة الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة بين كل فقرة مستوى معنوية 0.05. وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من فقرات المجال والمجال نفسه طردية وذات دلالة إحصائية عند لقياسه

الجدول رقم (2): معامل الارتباط سيرمان لمحور تحسين الأداء.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تشعرك الوظيفة بدرجة معقولة من الرضا اتجاه عملك.	0.584	0.000
2	توفر المؤسسة المناخ الملائم الذي يساعد على الإبداع والتفكير من أجل تطوير أداء ها.	0.905	0.000
3	تتمتع المؤسسة بعملية تحسين وتطوير الأداء مما يتلاءم مع الظروف والتغيرات الحاصلة من أجل أداء الأعمال بفاعلية.	0.799	0.000
4	تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء بشكل مستمر وتحديد الانحرافات وتصحيحها لضمان السير الحسن للأعمال عن طريق توفير كل احتياجات ومتطلبات الأداء الجيد.	0.597	0.000
5	التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أفضل أداء.	0.812	0.000
6	تمنح الترفقيات بموضوعية وتخضع لمعايير واضحة ومحددة.	0.897	0.000
7	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر وإحداث التوازن بين قدرات ومتطلبات الوظيفة.	0.787	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

من خلال دراسة الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة بين كل فقرة - ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس الاستجابة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها.

مستوى معنوية 0.05. وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

*	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور التمكين الإداري.	7	0.811
2	محور تحسين الأداء.	7	0.897
	الثبات العام للاستبيان.	14	0.908

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج نظام spss.

1- تحليل وتفسير أسئلة الاستبانة.

سيتم تحليل وتفسير أسئلة الاستبانة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقراتها.

1-1- تحليل الإجابات وفق محور أسلوب التمكين: يبين

الجدول التالي اختبار مدى تطبيق أسلوب التمكين في المؤسسة بمقياس ليكرت الخماسي.

واضح من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الدراسة جيدة، كذلك الحال بالنسبة لجميع مجالات الدراسة فهي مرتفعة حيث وصلت إلى 0.908، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة وهو ما يؤكد صحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2- النتائج ومناقشتها :

الجدول رقم (4): اختبار مدى تطبيق أسلوب التمكين في المؤسسة بمقياس ليكرت الخماسي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يمدك رئيسك بالدعم اللازم بما يساعدك على الأداء الوظيفي الفعال، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	2.97	0.96	متوسطة
2	تتسم بيئة العمل في المؤسسة بالروح العالية والمعنويات المرتفعة، مما يشعرك بالاحترام والتقدير في العمل.	2.92	1.12	متوسطة
3	تتضافر جهود المسؤولين في الإدارة مع العمال لمواجهة المشاكل والمشاركة في حلها.	2.14	0.88	منخفضة
4	يمنحك مديرك السلطة والمسئولية لأداء عملك بشكل متكامل، ويسمح لك بالتعبير عن آرائك بحرية عند اتخاذ القرارات.	2.87	1.00	متوسطة
5	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمؤسسة.	2.65	1.01	متوسطة
6	أنت تفهم طبيعة عملك، وتوفر لديك البيانات والمعلومات بمنتهى الدقة والسرعة.	2.63	0.94	متوسطة
7	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.	2.19	0.74	منخفضة
محور تحسين الأداء الوظيفي				
		2.62	0.95	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

الإداري فيه، وبلغ المتوسط الحسابي لكل من العبارات (3، و7) على التوالي (2.14، 2.19) بانحراف معياري يقدر بـ (0.88)، وهي بذلك تقع ضمن مجال التقييم السلبي أو المنخفض، من خلال نتائج هذه الفقرات نلاحظ أن غالبية الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان يجدون أن الإدارة لا تشرك الموظفين في حل مشاكل العمل كما ولا توفر لهم فرص التطور والرقي في المسار الوظيفي لهم وهذا يتنافى مع متطلبات تطبيق أسلوب التمكين في المنظمة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع عبارات محور التمكين فقد بلغ (2.62) بانحراف معياري يقدر بـ (0.95)، هذه القيم تقع ضمن المجال التقييم المتوسط أو المقبول، حيث من خلال ما سبق لاحظنا وجود درجة عدم الموافقة عبارتين في حين باقي

بلغ المتوسط الحسابي لكل من العبارات (1، 2، 4، 5، 6) على التوالي (2.97، 2.92، 2.87، 2.65، 2.63) بانحراف معياري يقدر بـ (0.96، 1.12، 1.00، 1.01، 0.94)، وهي بذلك تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، من خلال نتائج هذه الفقرات نلاحظ أن غالبية الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان يجدون أن البيئة التي يعملون فيها ملائمة نوعا ما و رؤساءهم في العمل يقدمون لهم بعض الدعم وكذلك يمنحونهم كمحدد من السلطة والمسئولية في تأدية وظائفهم واتخاذ القرارات فيها وذلك من خلال وضوح طبيعة العمل والاتصالات وسرعتها فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بما يشعرونه بالتقدير والاحترام ومنه تحقيق أهداف الفرع، وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي السائد في الفرع مقبول مما يساعد على تطبيق التمكين

إشراف، كما أن تمكين الموظف يعزز الشعور بالكفاءة الذاتية والشعور بامتلاك الوظيفة، وهذا ما يمكن الموظفين من أداء وظائفهم بشكل أكثر فاعلية، لأنهم يحصلون على مكافأة شخصية مقابل تحقيق الأهداف، فيصبح الموظفون أكثر نشاطاً وعاطفة وإخلاصاً مع الشعور بالقوة.

1-2- تحليل الإجابات وفق محور تحسين الأداء: يبين

الجدول التالي اختبار مدى تحسين الأداء في المؤسسة بمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات كانت ضمن درجة المقبول، ومنه يمكن أن نقول أن فرع سونلغاز بالمدينة يدرك أهمية انتهاج أسلوب التمكين وذلك من خلال آراء موظفيه.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه إذا تم تزويد الموظفين بالمعلومات والموارد في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم، فيكونون أكثر إنتاجية ولديهم رضا وظيفي أعلى. من المهم أن نفهم أن المنظمة لا تستطيع تنفيذ التمكين بنفسها بل عليها توفير البيئة المناسبة بحيث يمكن أن يحدث التمكين، فهو عبارة عن أسلوب إداري يهدف إلى تزويد الموظفين بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات واثقة في مكان العمل دون

الجدول رقم (5): اختبار مدى تحسين الأداء في المؤسسة بمقياس ليكرت الخماسي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تشعرك الوظيفة بدرجة معقولة من الرضا ومنه الأمان اتجاه عملك.	3.29	1.17	متوسطة
2	توفر المؤسسة المناخ الملائم الذي يساعد على الإبداع والتفكير من أجل تطوير أداء ها.	2.48	1.12	منخفضة
3	تتمت المؤسسة بعملية تحسين وتطوير الأداء مما يتلاءم مع الظروف والتغيرات الحاصلة من أجل أداء الأعمال بفاعلية.	2.75	1.25	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء بشكل مستمر وتحديد الانحرافات وتصحيحها لضمان السير الحسن للأعمال عن طريق توفير كل احتياجات ومتطلبات الأداء الجيد.	2.64	1.11	متوسطة
5	التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أفضل أداء.	2.10	0.99	منخفضة
6	تمنح الترتيبات بموضوعية وتخضع لمعايير واضحة ومحددة.	2.43	1.04	منخفضة
7	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر وإحداث التوازن بين قدرات ومتطلبات الوظيفة.	2.32	1.02	منخفضة
	محور أسلوب التمكين	2.57	1.10	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج نظام spss.

في بيئة العمل، كما أن الرقابة ومتابعة الأداء عند تنفيذ الأعمال يمكنها من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب مما يحسن الأداء الكلي للمنظمة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) على التوالي (2.48، 2.10، 2.43، 2.32) بانحراف معياري يقدر بـ (1.12، 0.99، 1.04، 1.02)، وهي بذلك تقع ضمن مجال التقييم المنخفض، ومن خلال نتائج هذه الفقرات نلاحظ أن غالبية الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان يجدون أن مؤسستهم لا توفر المناخ الذي يمكنهم من إطلاق العنان لتفكيرهم وإبداعهم ومنه فهي لا تستفيد من الإمكانيات والطاقات الكامنة لديهم وهو ما يؤثر

بلغ المتوسط الحسابي لكل من العبارات (1، 3، 4) على التوالي (3.29، 2.75، 2.64) بانحراف معياري يقدر بـ (1.17، 1.25، 1.11)، وهي بذلك تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، من خلال نتائج هذه الفقرات نلاحظ أن غالبية الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان يجدون أن الوظيفة التي يقومون بها تشعرهم برضا متوسط وبالتالي بالأمان الوظيفي نوعا ما، وهو ما يعكس عملية التوظيف في المؤسسة والتي تقوم على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة مما يجعل الموظفين على دراية بالمهام التي يقومون بها، كما أنها توفر نوع من التدريب الذي يمكن أن يصقل مهاراتهم ويتلاءم مع الظروف والمتغيرات الطارئة

نقول أن فرع سونلغاز بالمدينة لا يدرك أهمية تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال آراء موظفيه.

1-3- اختبار الفرضية الأساسية عن العلاقة بين التمكين

الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في فرع سونلغاز بالمدينة:

H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انتهاج أسلوب للتمكين الإداري وتحسين الأداء في فرع سونلغاز بالمدينة.

H_1 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين انتهاج أسلوب التمكين الإداري وتحسين الأداء في فرع سونلغاز بالمدينة.

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل التمكين الإداري ودرجة تحسين الأداء في فرع سونلغاز.

البيانات				
المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي في فرع سونلغاز بالمدينة				
المتغير المستقل: التمكين الإداري	R	معامل الارتباط	R ²	معامل التحديد
B	معامل الانحدار	T	المحسوبة	Sig
0.672	0.452	0.823	4.808	0.000

من خلال دراستنا هاته والتي تمحورت حول أثر انتهاج أسلوب التمكين على الأداء الوظيفي في المنظمة تبين لنا أن أسلوب التمكين يعتبر مهم وأساسي في المنظمة وذلك لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي لأفرادها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وإتاحة الفرصة له للمشاركة بأرائه وأفكاره، فهي بذلك تقوم بإحداث تغييرات كتدريب العمال وتأهيلهم من أجل تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم من أجل التحكم الجيد والقيام بالعمل بفاعلية وذلك ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

3. خاتمة:

يعتبر التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر، فهو من الأساليب الإدارية الحديثة والمتقدمة، حيث نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها، كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري أكدت على أهمية التمكين لما له دور في تطوير وتحسين أدائه ومن ثم تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، ومن خلال هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى:

سلبا على الأداء فيها، كما عملية الترقية وفق آراء الموظفين لا تتم بصورة موضوعية وشفافة فهي لا تخضع لمعايير واضحة، ونفس الشيء بالنسبة للتخطيط حيث اعتبره المستجوبون لا يتوافق ومتطلبات الوظيفة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع عبارات محور تحسين الأداء فقد بلغ (2.57) بانحراف معياري يقدر بـ (1.10)، هذه القيم تقع ضمن المجال التقييم المنخفض أو السلبي، حيث من خلال ما سبق لاحظنا وجود درجة عدم الموافقة لأربع عبارات في حين باقي العبارات كانت ضمن درجة المقبول، ومنه يمكن أن

يوضح الجدول في الأعلى أثر انتهاج أسلوب التمكين في تحسين أداء فرع سونلغاز بالمدينة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي: قيمة معامل الارتباط $R=0.672$ بين التمكين وتحسين الأداء ومنه يتضح أن العلاقة موجبة (طردية) وبارتباط قوي. وبلغ معامل التحديد $R^2=0.452$ أي أن 45% من التغيرات في تحسين الأداء في الفرع ناتجة عن انتهاج أسلوب التمكين. وبلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.823$ ما يعني أن زيادة بدرجة واحدة في التمكين يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بقيمة 0.823. كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.808 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحسين أداء فرع سونلغاز بالمدينة عند مستوى الدلالة 0.05.

ومن خلال اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء في فرع سونلغاز بالمدينة استنتجنا معادلة الانحدار البسيطة التالية:

$$Y = 1.030 + 0.823X$$

حيث Y: تحسين الأداء و X: التمكين الإداري.

3-1- النتائج النظرية:

- تزويد الموظفين بالسلطات الكافية لحل المشكلات التي تواجه العمل، ومنحهم حرية اتخاذ المبادرات.

4. قائمة المراجع: طريقة (APA)

الكتب:

1- ماهر، أحمد، 2003، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

2- دهش جلاب، إحسان؛ كاظم طاهر، كمال، 2012، إدارة التمكين

والاندماج، الطبعة الأولى، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

3- رواية محمد، حسن، 1999، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

4- حسين أفندي، عطية، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

5- عبد الباقي، صلاح الدين، 2005، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر، الدار الجامعية.

6- طارق، طه، 2006، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، مصر، دار الفكر الجامعي.

7- أبو النصر، محمد، 2006، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، مصر، الدار الجامعية.

8- سليم ملحم، يحيى، 2006، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الأطروحات:

9- بن رحوم، سهام، 2014، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة.

10- عبد الله، العساف، 2003، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علو التسيير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

المجلات:

11- مزهودة، عبد المليك، نوفمبر 2001، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول، ص 87-88.

12- بريش، السعيد؛ بجاوي، نعيمة، 2012_01، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 2001، ص 30.

المواقع الإلكترونية:

13- بن محمد البديوي، محمود، 2006، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، على الخط

<http://pr.sv.net/svw/2006/november2006/page00048.h>

tm (تاريخ الإطلاع: 2018/01/23).

- ضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي ومتابعته وتقييمه باستمرار بما يمكن المنظمة من الحكم على مدى كفاءة وفعالية موظفيها ولما له من تأثير على جميع أنشطة المنظمة ومنه على تحقيق أهدافها. - الأداء الوظيفي هو انعكاس لمدى قدرة أفراد المنظمة على تحقيق الأهداف المتعلقة بعملهم أيا كانت طبيعة هذا العمل، لهذا فهو يحظى باهتمام متزايد من قبل المنظمات التي تسعى للريادة في مجال أعمالها.

- يرتبط التمكين الإداري بالدرجة الأولى على المناخ التنظيمي الملائم والذي يعتمد على اللامركزية وتفويض السلطة، ويمكن له أن ينجح من خلال الكفاءة في التوظيف، وتوفير عامل الثقة بينهم وبين الإدارة حيث تعتبر رأس المال حقيقي للمنظمة، ومرونة التعامل معهم، وحل مشاكل العمل ومشاركتهم في ذلك مما يخلق الرضا والولاء التنظيمي في نفوسهم مما يعود بالنفع على الموظف والمنظمة في آن واحد.

3-2- النتائج التطبيقية:

- فرع سونلغاز بالمدينة يدرك أهمية انتهاج أسلوب التمكين وذلك من خلال آراء موظفيه.

- فرع سونلغاز بالمدينة لا يدرك أهمية تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال آراء موظفيه.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء من وجهة نظر أفراد العينة حيث جاء معامل الارتباط طردي وقوي في فرع سونلغاز بالمدينة.

3-3- الاقتراحات: يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- تعزيز قنوات الاتصال وتنمية مهارات الموظفين على الاتصال الفعال، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم.

- خلق المناخ التنظيمي المناسب لعملية التمكين من خلال تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تحفيز العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، ووضع معايير دقيقة للكشف عن الموهوبين والمبدعين والعمل على تدريبهم.