

التمكين الإداري لإطارات المؤسسات العمومية وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة
مؤسسة سوناطراك-الجزائر.

Administrative empowerment of frameworks public institutions and its impact on job performance

تاريخ الاستلام: 2024-05-11 تاريخ قبول النشر: 2024-06-25

عيساوي، اسماء*، جامعة بومرداس، الجزائر،

مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات الجزائر،

البريد الإلكتروني: as.aissaoui@univ-boumerdes.dz

مزيان، امينة، جامعة بومرداس، الجزائر،

مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركية الاقتصادية

الدولية ALPEC، الجزائر،

البريد الإلكتروني: am.meziane@univ-boumerdes.dz

Abstract:

This study aims to shed light on the administrative empowerment of frameworks public institutions and clarify its impact on job performance, this is based on the approach descriptive and analytical vision, by designing a questionnaire to collect data and then analyzing it using the spss25 program for a sample of 109 employees of Sonatrach Corporation in Algeria. The results of the analysis showed that there is a correlation between administrative empowerment and job performance estimated at 46.8%, where it is a significant percentage due to the presence of several factors affecting job performance in light of the multiple dimensions that

* - المؤلف المرسل

govern the application of administrative empowerment in the Corporation, especially the dimension of the motivation and imitation of others in their behavior.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء حول التمكين الإداري لإطارات المؤسسات العمومية وتوضيح أثره على الأداء الوظيفي وهذا اعتمادا على المنهج المبني على الرؤية الوصفية والتحليلية بتصميم استبيان لجمع البيانات من ثم تحليلها بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية طبعة 25 على عينة مكونة من 109 اطارا من موظفي مؤسسة سوناطراك بالجزائر، اين أظهرت نتائج تحليل البيانات ان هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي تقدر ب 46.8% حيث تعد نسبة معتبرة نظرا لوجود عدة عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي للإطارات وفي ظل الابعاد المتعددة التي تحكم تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات لاسيما فيما يتعلق ببعد التحفيز ومحاكاة الاخرين في سلوكهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ اطارات المؤسسات العمومية؛ الأداء الوظيفي.
تصنيف JEL: P47 - J24 - M12 .

1. مقدمة:

مع حصول العديد من التغييرات في بيئة الاعمال سواء على الجانب التنظيمي او البشري في المؤسسة برزت عدة توجهات ومفاهيم على غرار التمكين الإداري للموارد البشرية الذي استقطب اهتمام العديد من الباحثين من حيث دراسته واعتماده كأسلوب في التسيير الإداري وربطه بالمورد البشري الذي يعد من اهم موارد المؤسسة، يعنى التمكين الإداري بطرق تحفيز الموارد البشرية واليات إطلاق قدراتها اثناء تأدية المهام وكيفية استغلال المهارات مع الحرية الممنوحة من طرف الإدارة وتحرير الابداع على الصعيد الفني والتقني في تأدية الوظائف، ومن جانب آخر فإن الأداء الوظيفي للموارد البشرية يرتبط بالأسلوب الإداري المنتهج من طرف المؤسسة، من هنا سندرس اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لإطارات المؤسسة.

لإسقاط موضوع البحث في حالة مؤسسة عمومية جزائرية تم اختيار مؤسسة سوناطراك حيث تم جمع المعطيات المساعدة لتحليل مشكلة البحث بالاعتماد على البيانات والمعلومات المحصلة عبر الاستبانات الالكترونية.

أ-الإشكالية:

انطلاقا مما سبق نطرح الاشكال التالي:

كيف يؤثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لإطارات المؤسسات العمومية

الجزائرية؟

ب-الفرضيات:

يؤثر التمكين الإداري إيجابا على الأداء الوظيفي لإطارات المؤسسات العمومية.

ج- أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال دراستنا الى:
- الكشف عن واقع ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات العمومية.
 - الكشف عن علاقة التمكين الإداري بتأدية وظائف الإطارات.
 - البحث عن اليات رفع الأداء الوظيفي للإطارات من خلال ممارسة التمكين الإداري.
 - التأكيد على أهمية انتهاج التمكين الإداري من اجل تحرير طاقات وقدرات الموارد البشرية.

د- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في انها تسلط الضوء حول واقع انتهاج التمكين الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية وكيفية تأثيره على مواردها البشرية ونخص بالدراسة فئة الإطارات بما ان التمكين غالبا ما يكون بمستويات إدارية عليا.

ه- منهجية الدراسة:

سنعتمد في تصميم بحثنا على الإجراءات والاعتبارات المنهجية التي تستند إلى معالجة المشكلة البحثية والإجابة على التساؤل الجوهرى المطروح وفقا للمنهج الذي يعتمد على الرؤية الوصفية والتحليلية ذات الصلة بالموضوع عن طريق وصف ظاهرة البحث وتشخيصها من خلال التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي كما سيتم التطرق إلى منهج دراسة الحالة باتخاذ مؤسسة سوناطراك بالجزائر نموذجا لذلك، بتصميم استبيان لجمع البيانات من ثم تحليلها باستخدام برنامج spss25.

2. ماهية التمكين الإداري:

حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والمؤسسات التي تتبع التوجهات الحديثة في الإدارة سنحاول الالمام بأسس هذا المفهوم فيما يلي بدءاً من أول مصدر وهو القرآن الكريم:

1.2. التمكين في القرآن الكريم

لقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشر موضعاً، وفيها ينسب الله تعالى التمكين الى ذاته العليا فهو وحده من يمكن للإنسان وليس الإنسان من يمكن لذاته فرداً أو جماعة.

وتبين الآيات القرآنية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين التمكين والاستخلاف فالله تعالى يقول {وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم انما يعبدونني لا يشركون بي شيئاً ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون} (سورة النور الآية 55).

وفيها يبدوا الإستخلاف في الارض بوصفه سبباً لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المترتبة عن عملية الإستخلاف.

وأشار القرآن الكريم الى أهداف التمكين في قوله تعالى {الذين ان مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور} (الحج الآية 41).¹

ان الله عز وجل قد اعطى أهمية للتمكين في مواضع مختلفة منها الاستخلاف في الأرض الذي خص به عز وجل انبيائه ورسله والوصول الى مكانة ذات نفوذ وكذا في منحه تعالى القوة والقدرة للعباد وامرهم بإقامة الدين والطاعات والعبادات بما انه عز وجل

منحهم الطاقة والقدرة على ذلك من هنا نستنتج ان للتمكين أهمية بالغة من الناحية الدينية قبل الدنيوية ويمكن الله لأمة الاسلام في الأرض ويجعلها قائدة للبشرية برسالتها، وبالمنهج الرباني الذي ننتهجه وندعوا اليه.

2.2. تعريف التمكين الإداري:

- تعددت التعريفات المفسرة لمصطلح التمكين باختلاف المدارس والتوجهات النظرية للباحثين سنقدم بعضها فيما يلي:
- **التمكين لغة:** كلمة التمكين ترجع الى الفعل -مكن- أي جعله قادرا على الشيء او تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة.
 - **التمكين اصطلاحا:** يشير الى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية. فالقيمة التي يركز عليها التمكين هي ان المشاركة في القوة تؤدي الى المزيد من القوة.
 - **حسب Robbins:** التمكين الإداري هو منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المؤسسة بفعالية²
 - **حسب Bowen and Iwler:** التمكين الإداري هو إطلاق حرية الموظف وهو في حالة ذهنية وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد ان يصل اليها³.
- من خلال ما سبق نستنتج ان التمكين الإداري هو تلك القوة التي تعطىها الإدارة للموظفين في العمل لاختيار انسب أسلوب لأداء مهامهم وتحرير ابداعاتهم وطاقاتهم.

3.2. مبادئ التمكين الإداري:

للتمكن الإداري مجموعة من المبادئ مقسمة تقسيمات مختلفة حسب الباحثين اخترنا منها ما جاء به **Stirr**⁴ الذي يؤكد ان التمكين قائم على سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower** حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

- **تعليم الموظفين Education**: اذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لان التعليم يؤدي الى زيادة فاعلية الموظفين فيها مما يؤدي لنجاحها.

- **الدافعية Motivation**: على الإدارة ان تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم في المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة الموظفين من قبل الإدارة العليا.

- **الغرض Purpose**: ان جهود التمكين لن تنجح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها وصلب عملية التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق اهداف المنظمة.

- **الملكية Ownership**: اقترح **Stirr** معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها **(3As)** وهي :

السلطة+المسائلة = الإنجاز، **Authority + Accountability = Achievement** ولتحقيق الإنجاز على الإدارة والموظفين قبول المسؤولية عن افعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن ان تكون ممتعة للموظفين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

-**الرغبة في التغيير Willingness to change**: ان نتائج التمكين يمكن ان ترشد المؤسسة الى الطرق الحديثة في أداء مهامها.

- نكران الذات **Ego Elimination**: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المدراء بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون الى التمكين على انه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة او فرصة لنموهم شخصيا كمدراء وموجهين، لذلك يجب ان يتميز المدراء بنكران الذات.

- الاحترام **Respect**: دعم التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المؤسسة قادر على الاسهام فيها من خلال تطوير الابداع فيها، وما لم يشكل احترام الموظفين فلسفة جوهرية في المنظمة، فان عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب من الأسباب لان عدم الاحترام يؤدي لإفشال كافة جهود التمكين.

ومنه نستطيع القول ان التمكين يتحقق بتوفر عدة مبادئ مجتمعة من خلال التفاعل الذي تنتجه معا منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالإدارة.

5.2. ابعاد التمكين الاداري:

للمتمكين الإداري ابعاد عدة تجعل من تطبيقه ناجحا تتمثل فيما يلي: ⁵

- تفويض السلطة: يقوم التمكين الإداري على عملية تفويض الصلاحيات الى مستويات إدارية اقل، حيث يفوض الرئيس أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته فيقوم المفوض بإصدار قرارات دون الرجوع الى رئيسه.

- فرق العمل: فريق العمل هو مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق اهداف محددة مشتركة، يجب ان يتمتع بمهارات متكاملة وله مسؤولية جماعية وسلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية ويعد تشكيل فرق العمل من اهم اليات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة.

- **تدريب العاملين:** تحرص المؤسسات المعاصرة الممكنة على تعليم مواردها البشرية وتطوير معارفهم كون المؤسسات باتت متعلمة بالتالي فهي تحرص على تطبيق العاملين لى تعلموه بهدف تحسين جودة منتجاتها.
- **الاتصال الفعال:** يتيح للعاملين فرص ابداء الراي وتبادل الأفكار والمعلومات مما يستلزم ابلاغ الجميع بأهداف المؤسسة ورسالتها وتعريف كل عامل بدوره، كما يستوجب على الإدارة إيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين باختلاف مستوياتهم وتمكينهم من الوصول الى المعلومات بسهولة لتسهيل أعمالهم.
- **تحفيز العاملين:** هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهود أكبر لتحقيق نتائج أفضل وبالتالي فان نظام الحوافز يلعب دورا في تحرير طاقات وابداعات العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة بفعالية.
- **محاكاة الاخرين في سلوكهم:** هي من أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك، اذ يميل العاملون الى تقليد سلوك الافراد الذين يحترمونهم باعتبارهم نموذجا يقتدى به.

6.2. أساليب التمكين الإداري:

- توجد عدة دراسات حول التمكين تذكر أساليب مختلفة منها:⁶
- **أسلوب القيادة:** هذا الأسلوب يقوم على دور القائد او المدير في تمكين الموظف وهذا الأسلوب يشير الى المؤسسة الممكنة وهي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات والسلطات من الأعلى الى الأسفل.
 - **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بتمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية

والاستقلالية في اتخاذ القرار والموظف الممكن يمتلك مستوى كبير من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وأكثر قدرة على استثمار المعلومات.

- أسلوب تمكين الفريق: يستخدم هذا الأسلوب بغية تطوير الأداء في المؤسسة وينسجم مع التغيير الهيكلي من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول الى التنظيم الاقفي بدلا من الهرمي، عندما يقدم كل فرد من الفريق مساهمة نوعية يفيد في إضافة الجديد للقرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الراي الفردي الذي يتسم بالقصور والعرضة للخطأ.

- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا احادي الجانب لتفسير مبدا التمكين، ويقول هنلود1997 بأنه "حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من ان تقوم على أسس متعددة وهي: "التعليم-القيادة الناجحة-المراقبة الفاعلة-الدعم والتشجيع المستمر-الهيكله المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا".

لكل أسلوب من الأساليب السابقة مزايا تجعله مناسباً لحالة مؤسسة معينة منها ما يتعلق بالفرد، بالقيادة وما يتعلق بالفريق كما يمكن انتهاج عدة أساليب معا حتى يتحقق التمكين الإداري بالإضافة لتوفر الظروف البيئية المناسبة والهيكله المرنة بالإضافة للثقافة التنظيمية الداعمة.

3. ماهية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد من صعوبة توحيد مفهومهم من طرف المختصين نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به.

1.3 تعريف الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.⁷ كما يعرف الأداء الوظيفي حسب **Thamas Gilbert** على انه التفاعل بين السلوك والانجاز فهو السلوكيات والنتائج التي تحققت معا.⁸ ومنه فان الأداء هو الجهد والنشاط المبذول من قبل الموظفين لصالح مؤسساتهم من اجل تحقيق هدف معين.

3. 2 عناصر الأداء الوظيفي

يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر التي تشكله وهي:⁹
المعرفة بمتطلبات العمل: يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
المثابرة والوثوق: تشمل الجدية، التقاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

3.3 العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم تلك العوامل إلى: ¹⁰

➤ **العوامل الفنية:** وتشمل العناصر التالية:

– نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

– نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة بعدد العمال.

– تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

– نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.

– التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

– التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

– أساليب وطرق العمل.

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

➤ **العوامل الإنسانية:** وهي العوامل المتعلقة بالموظفين (المشرفين والمنفذين) في

المنظمة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب وتضم:

– التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلما ضمت المنظمة موظفين

صغار السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل، أما إذا توفر لديها موظفين كبار فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز.

– مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.

– التوافق بين مؤهلات الموظفين والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

– الجوانب السائدة بين الموظفين والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين.

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث ألا وهو المناخ التنظيمي، حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

➤ **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

➤ **الاتصالات:** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المنظمة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المنظمة بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين وبعضهم البعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المنظمة مع البيئة الخارجية.

➤ **نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى لأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في آن واحد.

➤ **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني (تقليدي) أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار.

فالعامل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذئ أهمية.

➤ **الظروف المادية:** تعبر عن مختلف العامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، الرطوبة الحرارة، التدفئة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.

➤ **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية... الخ.

➤ التدريب: يسهل مختلف معارف ومهارات الموظفين ويوجه الاستخدام الجيد لمختلف المعدات.

➤ التكنولوجيا المستخدمة: نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل منظمة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين.

4. تحليل النتائج:

4-1- منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يشكل التحديد الدقيق لكل من منهج وإجراءات الدراسة الميدانية والأدوات اللازم تطبيقها الخطوة الأولى التي ينطلق منها البحث الميداني، والتي من شأنها أن تساعد الباحث في تكوين نظرة واسعة عن مختلف جوانب الدراسة الميدانية.

4-1-1- منهج الدراسة

بالنسبة للمنهج المتبع فيمكن وصفه على أنه منهج وصفي تحليلي، إذ تم اللجوء إلى استخدام طرق إحصائية متعددة في معالجة الاستبيان واستخلاص النتائج انطلاقا من وصف وتحليل البيانات المجمعة، ومن ثم تعميم هذه النتائج.

4-1-2- طرق وأساليب جمع البيانات

لأجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على المصادر الأولية بشكل أساسي، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان، والتي تم بنائها على النحو الموالي :

❖ المحور الأول؛ الخاص بالبيانات الشخصية (الديموغرافية) لخصائص العينة.

❖ المحور الثاني؛ التمكين على مستوى شركة سوناطراك:

▪ البعد الأول؛ تفويض السلطة.

- البعد الثاني؛ فرق العمل.
 - البعد الثالث؛ تدريب العاملين.
 - البعد الرابع؛ الاتصال الفعال.
 - البعد الخامس؛ تحفيز الموظفين.
 - البعد السادس؛ محاكاة الآخرين في سلوكهم.
- ❖ المحور الثالث؛ الأداء الوظيفي على مستوى شركة سوناطراك:
- البعد الأول؛ المعرفة بمتطلبات العمل.
 - البعد الثاني؛ الاعمال المنجزة.
 - البعد الثالث؛ المثابرة والإرادة.

4-1-3- تحديد مجتمع وعينة الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فهي تتمحور حول التمكين الإداري لإطارات المؤسسات العمومية وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-الجزائر، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك، وقد تم توزيع الاستبيانات على الموظفين بطريقة الكترونية وجمع 110 استبانة، ومن ثم الغاء واحدة غير قابلة للتحليل، لتكون العينة بذلك مكونة من 109 موظف وقد كان ذلك في الفترة الممتدة من نوفمبر 2023 الى مارس 2024.

4-1-4- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تتعلق العوامل الديموغرافية للعينة بالخصائص الشخصية لأفرادها، ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية للعينة المدروسة على النحو التالي:

❖ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الجنس كما يلي:

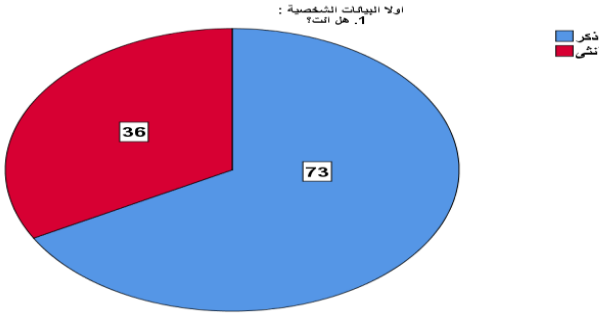
الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	ذكور	73	67
02		اناث	36	33
	المجموع		109	%100

المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (1) والجدول رقم (1) أن أكبر فئة لعينة هم من الذكور بنسبة 67% وبالمقابل نجد أن 33% من العينة من الاناث.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب السن.

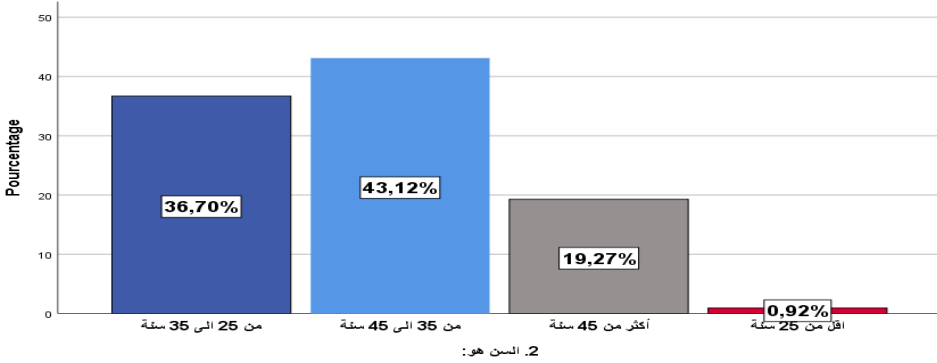
الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة
من 25 الى 35 سنة	40	36.7
من 35 الى 45 سنة	47	43.1
كثّر من 45 سنة	21	19.3
اقل من 25 سنة	1	0.9
المجموع	109	100

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss25.

الشكل رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

2. السن هو:



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) أن الفئات الثلاثة الأولى كانت متقاربة من حيث التوزيع، ماعدا الفئة الأصغر سنا المكونة من العمال الذين لا يزيد سنهم عن 25 سنة.

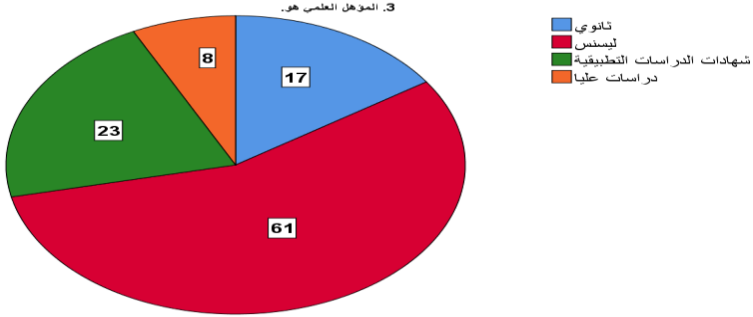
❖ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

متغير المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	17	15,6
ليسانس أو مهندس	61	56
شهادة دراسات تطبيقية	23	21.1
ماجستير أو دكتوراه	8	7.3
المجموع	109	100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

الشكل رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

نلاحظ من الجدول رقم (3) والشكل (3) أن معظم العينة انقسمت بتفاوت قليل بين المستويات ما عدا شهادة الليسانس والهندسة التي بلغت أكبر نسبة وقدرت ب%56.

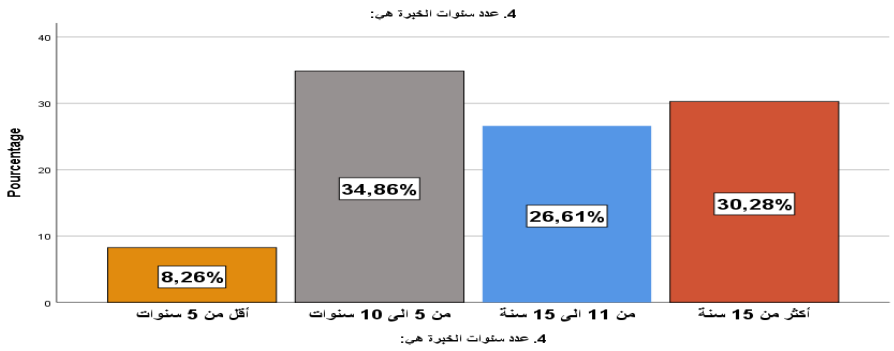
❖ توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	8.3
من 5 الى 10 سنوات	38	34.9
من 11 الى 15 سنة	29	26.6
أكثر من 15 سنة	33	30.6
المجموع	109	100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بمخرجات spss25.

الشكل رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) أن سنوات الخبرة لأفراد العينة متفاوتة ومتقاربة بين الفئات الأكثر من 5 سنوات خبرة في حين تتمثل اقل فئة في الموظفين الذين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات.

4-2- صدق وثبات أداة الدراسة:

4-2-1- الثبات

يعتبر الثبات أحد الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر في الأدوات ونعني بذلك أن الأداة يجب أن تعطينا نفس الدرجات في المرات المختلفة التي نستخدمها لنفس الشخص الذي يقدر له السمة أو الخاصية موضوع القياس أو تكون هي نفسها طالما أننا نستخدم نفس الظروف في القياس.

قمنا بحساب ثبات الاستبيان من خلال اختبار (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النتائج مدونة في الجدول التالي:
الجدول رقم (5): يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان.

عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
47	0.972	دال عند مستوى 0.01

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال حيث بلغت (0.972) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

4-2-2- الصدق الاتساق الداخلي:

لأجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يتم حساب معاملات الارتباط بين مختلف فقرات كل محور والدرجة الكلية للمحور وذلك كما يلي:

الجدول رقم (6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الاول بالدرجة الكلية للمحور.

الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
تفويض السلطة	0.855
فرق العمل	0.890
تدريب العاملين	0.799
الاتصال الفعال	0.841
تحفيز الموظفين	0.856
محاكاة الآخرين في سلوكهم	0.655

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

الجدول رقم (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
المعرفة بمتطلبات العمل	0.910
الاعمال المنجزة	0.931
المثابرة والإدارة	0.912

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

يتضح من الجدولين السابقين أن قيم ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة احصائياً، مما يدل على صدق اتساق هذه العبارات وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

4-3- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وتفسير النتائج

4-3-1 دراسة واقع التمكين الإداري في مؤسسة سوناظرك

يتكون محور التمكين الإداري من 06 أبعاد. وقد تم استخدام اختبار ستودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، وذلك انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، على أساس وسط فرضي بقيمة (3)، عند مستوى موثوقية يبلغ 95%. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): عرض النتائج الخاصة بأبعاد التمكين

العبارة	قيمة اختبار ستودنت	الدلالة (sig)	قيمة المتوسط	التعليق على النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
البعد الأول: تفويض السلطة	3,166	0,002	3,3303	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد تفويض السلطة محقق
البعد الثاني: فرق العمل	5,105	0,000	3,5138	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد فرق العمل محقق
البعد الثالث: تدريب العاملين	7,142	0,000	3,7156	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد فرق العمل محقق

دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد الاتصال الفعال محقق	3,5688	0,000	5,482	البعد الرابع: الاتصال الفعال
دلالة اختبار ستودنت أكبر من 0.05 أي أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، وبالتالي فهذا البعد غير محقق.	2,8165	0,117	-1,582	البعد الخامس: تحفيز الموظفين
دلالة اختبار ستودنت أكبر من 0.05 أي أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، وبالتالي فهذا البعد غير محقق.	3,1376	0,297	1,048	البعد السادس: محاكاة الآخرين في سلوكهم
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن محور التمكين محقق	3,3486	0,001	3,442	المحور الثاني: التمكين

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS25.

4-3-2- دراسة واقع الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك

يتكون محور الأداء الوظيفي من 03 أبعاد. وقد تم استخدام اختبار ستودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، وذلك انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، على أساس وسط فرضي بقيمة (3)، عند مستوى موثوقية يبلغ 95%. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): عرض النتائج الخاصة بأبعاد الأداء الوظيفي

العبارة	قيمة اختبار ستودنت	الدلالة (sig)	قيمة المتوسط	التعليق على النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
المعرفة بمتطلبات العمل	12,229	0,000	3,9174	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد متطلبات العمل محقق
الاعمال المنجزة	11,877	0,000	3,9725	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد الاعمال المنجزة محقق
المثابرة والإرادة	9,234	0,000	3,8440	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد المثابرة محقق
الأداء الوظيفي	12,688	0,000	3,9633	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن محور الأداء الوظيفي محقق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS25.

4-3-3 دراسة تأثير التمكين الإداري على الاداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك
 تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك، وبتطبيق

الانحدار الخطي (للتأكد من وجود تأثير من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:
جدول رقم (10): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لخط الانحدار حسب الفرضية الرئيسية للدراسة

R2	R	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,219358	0,468357	0,000	30,066642	14,884	1	14,884	بين المجموعات	الانحدار
				0,495038	107	52,969078	داخل المجموعات	الخطأ
				/	108	67,853211		المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss25.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن مستوى الدلالة لتباين خط الانحدار أقل من 0,05، مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لمحور التمكين على الاداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك، وهذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية (الصفريّة) ورفض الفرضية البديلة.

كما بالنسبة أيضا لقيمة معامل التحديد $R^2 = (0,219)$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (محور التمكين) يفسر ما نسبته 21,9% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك.

بناء على هذه النتائج يمكن تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للمؤسسات العمومية و الأداء الوظيفي وهو ما يدل على صدق الفرضية الرئيسية.

5. خاتمة:

تطرقتنا في هذا المقال إلى ماهية التمكين الإداري وحاولنا بحث تأثيره على الأداء الوظيفي لأهمية المفهومين وتأثيرهما على المؤسسة. من أجل دراسة واقع التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي قمنا بإسقاط الدراسات النظرية على مؤسسة سوناطراك بالجزائر لإجراء الدراسة الميدانية وأخذ عينة مكونة من 109 موظفا من فئة الإطارات حيث تم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان كأداة للدراسة بهدف اختبار الفرضيات المقترحة في بداية هذا العمل.

- **النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات:** نلخص النتائج المتوصل إليها في هذا العمل ونتائج اختبار الفرضيات في العناصر التالية:
 - تطبيق **معتبر** لأبعاد التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك أين سجل بعدي تحفيز الموظفين ومحاكاة الآخرين في سلوكهم أضعف المستويات؛
 - أسفرت الدراسة الإحصائية ان التمكين الإداري لإطارات مؤسسة سوناطراك محقق هذه النتيجة تدفعنا إلى ان المؤسسة تنتهج فعلا أسلوب التمكين في إدارة مواردها البشرية؛
 - مستوى **مرتفع** لمتغير الاداء الوظيفي لإطارات مؤسسة سوناطراك بمختلف ابعاده المتعلقة بالمعرفة بمتطلبات العمل والاعمال المنجزة وكذا المثابرة والإرادة حيث دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب بالنسبة لكل بعد، مما يظهر ان الأداء الوظيفي جيد في مؤسسة سوناطراك؛
 - هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة لكن **أقل من متوسطة** بين التمكين الإداري والاداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك: مما يؤكد على وجود تأثير لتطبيق ابعاد التمكين الإداري لإطارات المؤسسة على تحقيق الرفع من أدائهم الوظيفي لكن درجة

هذا التأثير أقل من متوسطة. ومع ذلك، بهذه النتيجة نؤكد صحة فرضيتنا الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطبيق التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي لدى إدارات مؤسسة سوناطراك.

- **توصيات الدراسة:** على ضوء هذه النتائج نقدم مجموعة من التوصيات التي من شأنها الرفع من مستوى تطبيق التمكين الإداري وقوة تأثيره على مستوى الاداء الوظيفي لإدارات مؤسسة سوناطراك والمؤسسات التي يمكن تعميمها في جميع المؤسسات العمومية في الجزائر:
- إظهار المزيد من الاهتمام بأهمية تطبيق التمكين الإداري للموظفين من فئة الإدارات بجميع أبعاده نظرا لانعكاسها الايجابي على المؤسسة على جميع المستويات؛
- العمل على تعزيز مفهوم التعاون والثقة وروح الفريق في الوسط الوظيفي ؛
- حث المسؤولين في مؤسسة سوناطراك على إظهار مزيد من الاهتمام بالخصائص الفردية لمروؤوسيهيم (من احتياجات وتوقعات واهتمامات ومهارات) عند تفويض المهام إليهم وإظهار مزيد من الدعم والتوجيه من أجل تطوير مهاراتهم المهنية وكسب تعاونهم وتحفيزهم وتوحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- خلق مناخ عمل أكثر وجاهزية من خلال اختيار فرق عمل أكثر انسجاما وتعاوننا: يمكن للاجتماعات التشاورية أن توجه وترشد القائد إلى اختيار فرق العمل المناسبة وتحديد أدوار كل فرد فيها بوضوح؛
- العمل على تحديد الأهداف، النتائج المطلوبة، أساليب التقييم والمقابل من المكافآت بعدالة ودقة ووضوح من أجل توجيه أفضل لهم وتحقيق مزيد من الرضا لدى الموظفين؛
- معالجة أسباب عدم الاحتكاك بين الموظفين حيث ان احتكاكهم مع بعض يساعد في نقل وتشارك الخبرات والمهارات لتطوير في مساهم المهني ورفع أدائهم الوظيفي. في الأخير، من المهم إجراء مزيد من الدراسات في موضوع التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى كالإبداع، روح المقاولاتية... الخ حيث نعتقد أن لهذا الموضوع أهمية بالغة تستحق البحث والدراسة.

المراجع:

- ¹امينة سالم الرادادي، 2012، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الجدارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية ص10-11، بتصرف.
- ²Robbins, **Organizational Behavior**, 9th. Ed 2001, USA Prentice – Hall Inc, p16.
- ³امال سعود، 2020، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة بسكرة الجزائر، ص50.
- ⁴عماد علي المهيترات، 2010، أثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، ص31-32.
- ⁵تلخوخ سعيدة، 2014، التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة MGB ROYAL الرغاية، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر، ص ص 11-14، بتصرف.
- ⁶امال سعود، 2020، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة بسكرة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص61.
- ⁷خالد احمد الصرايرة، 2011، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، جامعة مؤتة الأردن، ص607.
- ⁸منصور تجاني، 2020، الاداء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد الثالث، العدد الرابع، ص60.
- ⁹سهام بن رحمون، 2014، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي-دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ¹⁰ايمان بن محمد، 2018، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية جامعة عباس الغرور خنشلة، العدد الثالث، ص ص244، 248، بتصرف.