

أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي بسوق اهراس

*The impact of the management empowerment strategy in improving job performance
- a field study at the National Social Security Fund - Souk Ahras*

فاطمة الزهراء طلحي¹*

Fatma zohra talhi¹

¹جامعة الشريف مساعدي سوق اهراس (الجزائر)، Fz.talhi@univ-soukahras.dz

تاريخ النشر: 2022-03-31

تاريخ القبول: 2022-02-02

تاريخ الاستلام: 2021-12-19

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة سوق اهراس-من خلال التركيز على أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، القيادة الإدارية)، ومدى تأثيرها على ابعاد الأداء الوظيفي. ومن أهم النتائج التي توصلنا لها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التمكين في المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05) على تحسين جودة الأداء الوظيفي والذي أكد على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لمفهوم استراتيجية التمكين لما لها من أثر إيجابي على نجاحها وتطورها.

كلمات مفتاحية: استراتيجية التمكين، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، القيادة الإدارية.

تصنيفات JEL : M5، M120، M1

Abstract:

This study aimed to know the role of the administrative empowerment strategy in improving job performance from the point of view of the workers of the Social Security Fund Institution souk-Ahras Market Agency -by focusing on the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, motivation, administrative leadership) And the extent of its impact on the dimensions of job performance. (One of the most important results that we reached is the presence of a statistically significant impact of the dimensions of the empowerment strategy in the organization at the level of significance (0.05) on improving the quality of job performance, which confirmed that the institution pays great attention to the concept of empowerment strategy because of its positive impact on its success and development

Keywords: empowerment strategy, delegation of authority, training, motivation, effective communication and managerial leadership

Jel Classification Codes: M1, M120، M5

1. مقدمة

إن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها يزرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها. كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها .

إن العمل وفق استراتيجية التمكين يفرض على المنظمة القيام بخطوات جبارة للوصول إلى تحقيق أهدافها ، فعملية التمكين ليست بالعملية السهلة فهي تحتاج إلى تغيير شامل هيكلي و ثقافي و تنظيمي ، وعلى هذا الأساس وفي إطار تحسين الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة ، فهي تحتاج إلى بناء فرق عمل تعمل ذاتيا تتحلى بروح المسؤولية و مخولة لاتخاذ القرارات الصائبة و محاكاة الواقع لحل المشكلات و التعامل مع الظروف الطارئة بكل جدية و احترافية.

1.1. الإشكالية

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الحديثة التي تتبناها الإدارة المعاصرة فهو قائم على تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ومنحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع نطاق تفويض السلطة والتحفيز، وكذا التأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تنمية سلوك العاملين وتحسين أدائهم ومنحهم القوة التي يحتاجونها للتصرف في المواقف واستثمار الفرص، فهذا الأسلوب يستند على أداء الموظفين بدرجة أولى واجتهادهم وكفاءتهم العالية التي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم والسعي الدائم لتجديد قدراتهم لتحقيق الفعالية في الأداء، فيعتمد بدوره على تفويض السلطة وذلك من خلال تحويل الصلاحيات إلى المستويات الدنيا إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأداء عملهم مما يسهل عليهم إدراك دورهم ومتطلبات وظيفتهم والمهام المراد إنجازها دون غموض أو سرية في المعلومات.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية البحث كالتالي:

ما هو الدور الذي تلعبه استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي -وكالة سوق اهراس-؟

قصد الإجابة على إشكالية البحث صغنا الفرضية التالية:

الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05..

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي- وكالة سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05.

2.1. أهمية البحث

إن أهمية البحث متأتية من حيث أن موضوع البحث مهم وحيوي في بقاء المنظمات في عالم الأعمال اليوم، حيث يلقي التمكين اهتماما متزايدا في المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الناجعة لإعداد الموارد البشرية و تحسين أداءهم ، بحيث يؤثر في تكوين صلاحيات الفرد أثناء أداء العمل و دفعه إلى حرية التصرف، تحمل المسؤولية، اتخاذ القرارات الصائبة، و هو يعتبر ركن أساسي في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة.

3.1. أهداف البحث

- التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .
- الكشف عن أهمية تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي
- إبراز دور القيادة الفعالة في تفعيل الأداء الوظيفي .
- معرفة مساهمة التحفيز المادي والمعنوي في تحسين الأداء الوظيفي.

4.1. المنهجية

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المناهج التالية:
-الوصفي التحليلي: الذي يسمح بتوصيف المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أي المفاهيم الخاصة بكل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما يسمح بتفسير وتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع أو تطويره.
-الدراسة الميدانية: وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، من خلال استمارة الإستبيان التي تستخدم كأداة بحثية في جمع البيانات، بالإضافة الى الإستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل الفرضيات كالتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري، تحليل الإنحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط ومعامل التحديد.

5.1. الدراسات السابقة

فيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع فقد قدمت الدراسات التالية:
-الدراسة الموسومة: "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم " للباحث (شقورة 2015)¹، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وبين درجة تقديرهم لثقافة الإنجاز لدى أفراد العينة.

- دراسة إيمان أحمد الهنيدي و ديمة النسور (2018)²، بعنوان " تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي-دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة في الأردن " حيث خلصت الدراسة الى أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية بكافة أبعادها (التشاركية بالمعلومات، الحرية والاستقلال،

ووجود فرق عمل تدار ذاتيا، والقوة التنظيمية) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمصرف، وأنه لا يوجد فروق بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية تتعلق بهذه النتيجة.

- دراسة رامز عزمي بدير وآخرون (2015)³، بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل- في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة "حيث خلصت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين بفاعلية فرق العمل.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو تناول ابعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، التحفيز، القيادة الإدارية) والتي تلعب دورا هاما في تحسين فعالية الأداء الإداري.

من خلال الدراسات السابقة تم التأكد بان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة وبالتالي فالموضوع قابلة للدراسة والبحث، فالدراسات السابقة ساعدت الباحثة في اختيار الأبعاد التي يمكن التركيز عليها في هذا البحث.

6.1. تقسيمات البحث

ولإلمام بموضوع البحث تم تنظيمه في ثلاثة أقسام وخاتمة على النحو التالي. القسم الأول يناقش الخلفية النظرية لموضوع البحث بمراجعة الأدبيات حول مفهوم التمكين؛ الأداء الوظيفي؛ مع التركيز بصورة خاصة على: أبعادهما، القسم الثاني يتناول الجوانب المنهجية للبحث الميداني ويصف المراحل المتبعة في إنجازه. أما القسم الثالث فيعرض نتائج البحث الميداني. ويختتم بعرض مجموعة من التوصيات.

2. مفاهيم عامة عن تمكين العاملين

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن العشرين، وشاع وانتشاره في التسعينات، وجاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحويل في الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى الاندماج والتمكين⁴، إذ احتل تمكين الأفراد العاملين أهمية بالغة خلال العقدين الأخيرين، نظرا لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات الخدمية و الصناعية باعتبارها استراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات من خلال العديد من الممارسات الحديثة.

1.2. مفهوم تمكين العاملين

لغة : الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تمكن: قدر، قوي، استطاع، أطاق، أمكن.⁵

اصطلاحا:

✚ إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وإتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطتهم⁶ .

يشير كل من⁷ إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار.

ويرى كل من (Bowen & Lawler⁸) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين. من جهة أخرى يعرفه (علي محمد عبد الوهاب،)⁹ بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

وعليه يمكن استخلاص أن التمكين هو استراتيجية تنظيمية و مهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين و العاملين الصلاحيات و المسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة ، و توفير الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا.

2.2. أبعاد تمكين العاملين

أ- تفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير مفاده أن تفويض السلطة مرادف للتمكين و الواقع انه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ و الوصول إلى الأهداف التنظيمية" "فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في حالة التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.¹⁰

إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين و أعضاء الفريق و لكن بدون نقل المسؤولية الكاملة من إنجاز العمل كله الذي حول إليه من رؤسائه.¹¹

ب- التحفيز:

التحفيز يعني وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف و التلهف و السرور بأعمالهم ، أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا، والتحفيز يأتي من أعماق النفس، وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد و على قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على قدر اكتسابه احترام و ثقة و حب وولاء إنتاج الآخرين.¹²

ج- القيادة:

في ظل المنظمة المتمكنة يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. أيضا يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء. وهذا لا يعني أن يمتنع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، أي انهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة متمكنة.¹³

يزيد التمكين من قدرة المدير على القيام بالأشياء الجيدة وكذلك يسهم في زيادة اندماج العاملين ورفع دافعيتهم وتحسين ولائهم الأمر الذي يساعد في الاندفاع نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.¹⁴

3.2. فوائد تمكين العاملين

يصف (Blanchard) ¹⁵ مزايا التمكين على النحو التالي:

- ✚ الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
- ✚ التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
- ✚ زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.
- ✚ تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- ✚ تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
- ✚ تحسين جودة المنتجات والعمليات.
- ✚ تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

3. مفهوم الأداء الوظيفي

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ويمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور.

1.3. تعريف الأداء الوظيفي

✚ يعرفه ناصر قاسمي بأنه "جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون النجاز مهام معينة"¹⁶.

✚ مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية.¹⁷

✚ عرفه (مصطفى أحمد)¹⁸ بأنه بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

✚ وعرفه (بشير العلاق)¹⁹ بأنه القيام بأعباء الوظيفة ومسئولياتها وواجباتها وفقا للمعدل المفروض أداءه للعامل الكفاء المدرب.

ومن وجهة نظرنا نعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز و القدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة.

2.3 أبعاد الأداء الوظيفي

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. (مصطفى يوسف، 2016، ص ص: 22، 23²⁰)

ب- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقسمه مدرجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

4. الدراسة الميدانية

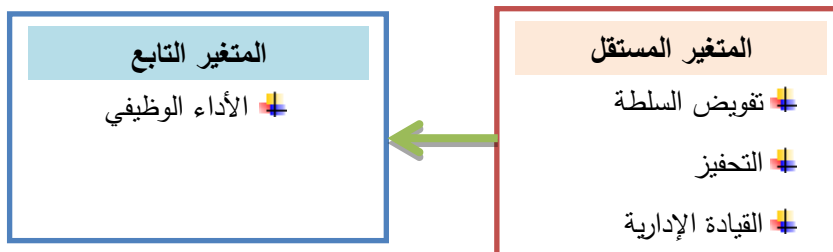
الدراسة عبارة عن بحث ميداني يهدف إلى محاولة التعرف على أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي ، في مؤسسة الضمان الاجتماعي وكالة سوق اهراس. تقوم هذه الدراسة على أسلوب الاستقصاء حول أهمية التمكين الإداري كمتغير له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال صندوق الضمان الاجتماعي، وفيما يلي نعرض أهم إجراءاتها.

تابعت الباحثة في خطوة ثانية عملية حصر المجتمع الإحصائي للدراسة بعدّ وتعيين كل العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي وكالة سوق اهراس حيث تم اختيار 60 عامل .

نظرا لصغر حجم المجتمع الإحصائي هدفت الباحثة، في خطوة ثالثة، إلى إجراء مسح شامل لكل مفردات المجتمع بإرسال استمارة بحث لكل عامل من عمال المؤسسة. أسفرت نتيجة هذه العملية عن تفاعل 30 عامل مع الباحثة بقبول التعاون والوعد بالإجابة عن أسئلة الاستمارة.

1.4 نموذج الدراسة

الشكل رقم(1) : يمثل نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

2.4 . أداة جمع البيانات الأولية

الأداة الأساسية المعتمدة في جمع البيانات الأولية هي الاستمارة حيث تم تصميمها وتطويرها بناء على نتائج الدراسات السابقة.

و قد تم تحليل نتائج الدراسة على النحو التالي:

قسم خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة و هي التمكين الإداري كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع و الذي يشمل محاور الاستبيان و يتكون من 45 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: خاص باستراتيجية التمكين يحتوي على 13 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني: خاص بأبعاد التمكين الإداري واثرها على الأداء الوظيفي يتكون من 10 فقرات.

تميزت الاستمارة بمعدل صدق عال حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لكل أبعادها قيمة 0.95 في مرحلة الاختبار و 0,97 في مرحلة القياس. هذا ما يدل على ثباتها وحسن تصميم عباراتها. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات الأولية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته العشرين (SPSS.22) حيث تم تدقيقها والتأكد من جودتها ثم تبويبها وتصنيفها وحساب المقاييس الإحصائية بما يتناسب وحاجة البحث.

3.4 . تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول

-بعد تفويض السلطة: يحتوي هذا البعد على 5 عبارات تم تحليلها باستخدام برنامج spss من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و معامل الاختلاف لبعده تفويض السلطة

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تتبع الإدارة أسلوب تفويض السلطة ومنح الموظفين حرية التصرف أثناء القيام بالمهام.	3.30	1.11	33.63
2	تقوم الإدارة بتفويض السلطة للموظفين الأكثر خبرة دون الآخرين.	3.07	1.20	39.08
3	تعمل الإدارة على تفويض السلطة من أجل تعزيز الثقة و خلق روح المشاركة ورفع مستوى الأداء.	3.07	1.28	41.69
4	تسمح الإدارة بإرتكاب الأخطاء في حالات معينة.	2.73	1.11	40.65
5	تواجه الإدارة مشكلة عدم رغبة الموظفين في تحمل العمل بشكل إضافي.	2.50	1.25	50

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ من المتوسطات الحسابية للعبارات ، فقد جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى "تتبع الإدارة أسلوب تفويض السلطة ومنح الموظفين حرية التصرف أثناء القيام بالمهام " بمتوسط

حسابي (3.30) و إنحراف معياري (1.11) و معامل إختلاف (33.63%) وتشير إلى مستوى إجابة (منخفض) في حين جاءت العبارتين (2) " تقوم الإدارة بتفويض السلطة للموظفين الأكثر خبرة دون الآخرين "والعبارة (3) " تعمل الإدارة بأسلوب تفويض السلطة من أجل تعزيز الثقة و خلق روح المشاركة ورفع مستوى الأداء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.07) لكليهما و إنحراف معياري (1.20) و (1.28) على التوالي و معامل إختلاف (39.08%) و(41.69%) و يشير إلى مستوى إستجابة (مرتفعة)، أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة (4) "تسمح الإدارة بارتكاب الأخطاء في حالات معينة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.73) وانحراف معيار يساوي (1.11) و معامل إختلاف(40.65%) ويشير إلى مستوى إستجابة (مرتفعة)، أما في المرتبة الأخيرة عبارة" تواجه الإدارة مشكلة عدم رغبة الموظفين في تحمل العمل بشكل إضافي" بمتوسط حسابي (2.50) و انحراف معياري (1.25) ومعامل إختلاف (50%) يشير إلى مستوى استجابة (مرتفع).

-بعد التحفيز: يحتوي هذا البعد على 3 عبارات تم تحليلها باستخدام برنامج spss من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(02) : المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و معامل الاختلاف لبعد التحفيز

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تعتمد الإدارة على التحفيز المادي والمعنوي لزيادة دافعية موظفيها تجاه إنجاز الأعمال.	3.73	1.31	35.12
2	لدى الأفراد نظام حوافز مرتبط بنظام تقييم أداء الأفراد.	3.20	1.27	39.68
3	تراعي الإدارة في عملية التحفيز الجانب النفسي.	3.77	1.10	29.17

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ: أن العبارة (1) " تعتمد الإدارة على التحفيز بأنواعه لزيادة دافعية موظفيها تجاه إنجاز الأعمال" جاءت هي الأولى بمتوسط حسابي (3.73) و إنحراف معياري (1.31) ومعامل إختلاف (35.12%) أي بدرجة إستجابة (مرتفعة) و تأتي العبارة (3) " تراعي الإدارة في عملية التحفيز الجانب النفسي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) و إنحراف معياري(1.10) و معامل إختلاف (29.17%) يشير إلى مستوى إستجابة (منخفضة) و في الأخير تأتي العبارة (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.27) و معامل إختلاف (39.68%) يشير إلى مستوى إستجابة (مرتفعة)

-بعد القيادة الإدارية : يحتوي هذا البعد على 5 عبارات تم تحليلها باستخدام برنامج spss من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف

المعياري ومعامل الاختلاف والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لبعيد القيادة الإدارية

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تستعمل الإدارة أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية أداء العاملين.	3.43	1.00	29.15
2	تتوفر الإدارة على قيادة إدارية قادرة على تحديد الأعمال التي تساعد في تحقيق الأهداف	2.47	1.13	45.74
3	تمتلك الإدارة قيادة إدارية قادرة على تحفيز و تشجيع الموظفين و زيادة قدرتهم على الإنجاز.	2.83	1.14	40.28
4	تعتمد الإدارة على القيادة الإدارية للتأثير في السلوك الفردي و الجماعي.	2.60	1.13	43.46
5	تمتلك الإدارة قيادة إدارية تتجاوب مع انشغالات عاملها و تهتم بمطالبهم اليومية.	3.17	1.31	41.32

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

إن العبارة (1) " تستعمل الإدارة أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية أداء العاملين" بمتوسط حسابي (3.43) و إنحراف معياري (1.00) و معامل إختلاف (29.15%) يشير إلى مستوى إستجابة (منخفضة) ، أما العبارة (5) " تمتلك الإدارة قيادة إدارية تتجاوب مع انشغالات عاملها و تهتم بمطالبهم اليومية " تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.17) و إنحراف معياري (1.31) و معامل إختلاف (41.32%) يشير إلى مستوى إستجابة (مرتفعة) ، في حين تأتي العبارة (3) " تمتلك الإدارة قيادة إدارية قادرة على تحفيز و تشجيع الموظفين و زيادة قدرتهم على الإنجاز. " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.83) و إنحراف معياري (1.14) و معامل إختلاف (40.28%) يشير إلى مستوى إستجابة (مرتفعة) و تأتي العبارة (4) " تعتمد الإدارة على القيادة الإدارية للتأثير في السلوك الفردي و الجماعي. " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.13) و معامل إختلاف (43.46%) يشير إلى مستوى إستجابة (منخفضة)، أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (2) " تتوفر الإدارة على قيادة إدارية قادرة على تحديد الأعمال التي تساعد في تحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.13) ومعامل إختلاف (45.74%) يشير إلى مستوى إستجابة (مرتفعة).

ثانياً: تحليل نتائج المحور الثاني

أ) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05. ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود أثر لاستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي مؤسسة الضمان الاجتماعي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): نتائج اختبار استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي	0.90	0.809	1.06	1	0.00
				28	
				29	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.90) عند مستوى دلالة 0.00 و هي علاقة ارتباطية قوية جدا ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من مستوى تمكين العاملين يؤدي إلى الزيادة بدرجة واحدة في تحسين الأداء الوظيفي بقيمة (0.90) ، كما بلغ معامل التحديد (R²) القيمة (0.809) ودرجة التأثير موجبة تقدر ب (1.06)، أي كلما زاد الاهتمام باستراتيجية التمكين الإداري بمختلف أبعادها(تفويض السلطة، التحفيز، القيادة) في المؤسسة أدى ذلك الى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لعمالها، وهذا ما اثبتته نتائج التحليل من خلال القيمة الموجبة القوية لمعامل الارتباط ومعامل التحديد.

ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي وهو أثر قوي جدا و معنوي لذا نقبل الفرضية عند مستوى دلالة 0.05.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي- وكالة سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود أثر لتفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05) : اختبار نتائج أثر تفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار B	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر تفويض السلطة على تحسين الأداء الوظيفي	0.598	0.494	0.688	1	00.0
				28	
				29	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.598) عند مستوى دلالة 0.00 و هي علاقة إرتباطية متوسطة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من مستوى تفويض السلطة يؤدي إلى الزيادة بدرجة واحدة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بقيمة (0.598) ، كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة (0.494) ودرجة التأثير موجبة تقدر بـ (0.688)، أي كلما زاد الإهتمام بعملية تفويض السلطة ومنح العمال الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار في المؤسسة أدى ذلك الى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعمال.

ومنه نستنتج أن هناك أثر لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي وهو أثر قوي ومعنوي

لذا نقبل الفرضية عند مستوى دلالة 0.05.

(ب) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا إختبار تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود أثر للتحفيز في

تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(06) : اختبار نتائج أثر التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الإنحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	البيان
0.00	1	0.620	0.534	0.758	أثر التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي
	28				
	29				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.758) عند مستوى دلالة 0.00 و هي علاقة إرتباطية قوية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من مستوى التحفيز يؤدي إلى الزيادة بدرجة واحدة في تحسين الأداء الوظيفي بقيمة (0.758) ، كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة (0.534) ودرجة التأثير موجبة تقدر بـ (0.620)، أي كلما زاد الإهتمام بالتحفيز بشقيه المادي والمعنوي في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال أدى ذلك الى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لهم وهو ما اكده معامل الإرتباط القوي بين المتغيرين.

ومنه نقبل الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى

دلالة 0.05

ت) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود أثر للقيادة في

تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) : اختبار نتائج أثر القيادة على تحسين الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار B	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي	0.934	0.895	0.730	1	0.00
				28	
				29	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد أظهرت النتائج الموضحة في

الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (R)

(0.934) عند مستوى دلالة 0.00 و هي علاقة إرتباطية قوية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من

مستوى القيادة يؤدي إلى الزيادة بدرجة واحدة في تحسين الأداء الوظيفي بقيمة (0.934) ، كما بلغ

معامل التحديد (R²) القيمة (0.895) ودرجة التأثير موجبة تقدر بـ (0.730)، أي انه كلما زاد الاهتمام

بالقيادة الإدارية وممارستها بشكل جيد من طرف المدير بحيث يكون هناك مرونة في التعامل مع العمال

وبالشكل الذي يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة ، يؤدي ذلك حتما الى ارتفاع مستوى

الأداء الوظيفي للعمال من وجهة نظرهم .

ومنه نقبل الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى

دلالة 0.05.

5. الخاتمة

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1.5. النتائج

-إن أبعاد التمكين في المؤسسة جاءت مرتبة كالتالي حسب المتوسطات الحسابية ، التحفيز بمتوسط حسابي (3.56) ، وتأتي القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (2.90) وتفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.83) وهذا ما يثبت أن درجة ممارسة استراتيجية التمكين من خلال ابعادها(تفويض السلطة، التحفيز، القيادة) كان قويا وان المؤسسة محل الدراسة تولى اهمية كبيرة للتمكين الإداري بإعتباره الأسلوب الإداري الحديث الذي يمكن من خلاله رفع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد .

-إن اختبار الفرضية الفرعية الأولى أظهر بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحسين الأداء بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق أهراس عند مستوى دلالة (0.05). أي كلما كانت عملية تفويض السلطة في المؤسسة تتم وفق القواعد والقوانين والأسس والمعايير الصحيحة أدى ذلك الى زيادة قيمة الأداء الوظيفي للأفراد نتيجة شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم وانه يجب عليهم أداءه بطريقة صحيحة.

-إن اختبار الفرضية الفرعية الثانية أظهر بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق أهراس عند مستوى دلالة (0.05)، اي كلما اولت المؤسسة اهمية كبيرة لعملية التحفيز وتم التأثير على الأفراد بإستخدام الحوافز المادية والمعنوية ، ادى ذلك الى ارتفاع الجهد المبذول من قبل الأفراد وبالتالي ينعكس ذلك على المردود والإنتاجية.

-إن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أظهر بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تحسين الأداء بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة سوق أهراس عند مستوى دلالة (0.05)، اي ان ممارسة القيادة بمختلف انماطها في المؤسسة له تأثير مباشر وقوي على الأداء الوظيفي للأفراد .

-أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط(R) (0.90) عند مستوى دلالة 0.00 و هي علاقة ارتباطية قوية جدا، مما يفسر ان الأبعاد الثلاثة للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، القيادة) لها تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي ، وعلى المؤسسة التركيز عليها بشكل كبير من أجل ضمان تحقيق أهدافها .

2.5. التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق تحليل الإستبيان يمكن أن نوصي في نهاية هذه الدراسة بالتالي :

- توفير المزيد من الدعم ومنح القوة الرسمية للعاملين من أجل جعل تمكينهم أكثر فعالية.
- التواصل الدائم مع العاملين، وإبلاغهم عن نتائج تقييم أدائهم ليدركوا مقدار قدرتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم والمنظرة منهم.

- ضرورة التركيز من قبل المؤسسة على مفهوم التمكين الإداري إذ يعدُّ من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء العمل، وجذب واستبقاء الموظفين والحفاظ عليهم.

- إكساب العاملين المعارف التي تؤهلهم للقيام بالأعمال بكفاءة عالية من خلال برامج تدريبية تتناسب و احتياجات العمل و تتسجم و مقدرتهم الجسدية و الإدراكية.

- تفعيل الأنماط القيادية التي تتناسب و ثقافة العاملين، و التي تراعي مستويات و حاجات العاملين و قدراتهم و مؤهلاتهم العلمية من أجل زيادة التمكين الإداري الذي يعكس بإيجابية على تحسين أدائهم.

6. قائمة المراجع:

- ¹ محمد يوسف عزات شقورة، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- ² إيمان أحمد الهنيني وديمة النسور، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي-دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 108 المجلد 24، 2018.
- ³ رامز عزمي بدير وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير 2015.
- ⁴ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة بولاية بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2014-2015. ص 04.
- ⁵ المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، 4ط، مج 1، 2004، ص 881.
- ⁶ طيفور هيفاء، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 2018، المجلد 02، العدد 08 ص 105.
- ⁷ Manuela, Bruce " Measuring Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108
- ⁸ D.E. Bowen& E.E .Lawler , "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When", Sloan Management Review, Spring 1992, pp:31-40
- ⁹ علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص ص 441-440
- ¹⁰ الرشيد، سهام، أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة آل البيت. الأردن، 2011، ص 23.
- ¹¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري و علاقته بفرق العمل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية الاقتصاد و العلوم، جامعة الازهر، غزة، 2013، ص 22
- ¹² بزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، الأجيال للنشر و التوزيع، 2011، ص 111.
- ¹³ عماد علي مهيبرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع و الاشهار 2010، ص 41
- ¹⁴ جلاب دهش إحسان والحسيني كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 44.
- ¹⁵ Ken Blanchard, et al "Empowerment Takes More Than a Minute" San Francisco:Berrett-Koehler,1996, p.33
- ¹⁶ قاسمي، ناصر، دليل المصطلحات في علم الاجتماع، ط 1، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2011، ص 180.
- ¹⁷ الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي، أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2002، ص 37
- ¹⁸ مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2002، ص 415
- ¹⁹ العلاق، بشير، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. مصراتة: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام، 1996، ص 20
- ²⁰ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 22-23