

تاريخ القبول: 2022/11/28

تاريخ الإرسال: 2022/09/01

أثر تطبيق استراتيجية التمكين الإداري على أداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية- وكالة تمناست-

The Effect of Applying the Managerial Enablement Strategy on the Employees' Performance at the National Agency for Developing Entrepreneurship – Tamnerast agency –

ط. د لحبيب صالح¹، د معط الله محمد²

¹مخبر العلوم والبيئة، جامعة تامنغست (الجزائر)، lahbib.salah83@gmail.com

²جامعة تامنغست (الجزائر)، maatallah_mohammed@yahoo.fr

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري على أداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك اعتمادا على تحليل نتائج استبيان المقابلة والذي يضم 30 فردا من جميع العاملين في الوكالة. كما توصلت الدراسة إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تبني إستراتيجية التمكين الإداري، حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد إستراتيجية التمكين وبين أداء العاملين في الوكالة، ومن أهم التوصيات المتوصل إليها من الدراسة العمل على تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري بطريقة سليمة للحصول على أفضل النتائج، لما لها من أثر إيجابي على أداء وإبداع العاملين، وعلى التميز والاستمرارية، وتحديث وتطوير الجانب الإداري للوكالة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التمكين الإداري، أداء العاملين، تفويض السلطة.

تصنيفات JEL: O15، M12.

Abstract:

This study identifies the managerial enablement strategy effect on the employees at the national agency for developing entrepreneurship. The descriptive analytical method has been

followed through using an interview survey comprising 30 employees. The study has concluded with results helping the adoption of this strategy. The results have proved the existence of a positive relationship between the strategy dimensions and the employees' performance. The important attained recommendations are: working on applying the managerial enablement strategy peacefully to attain the best results, since it has a positive impact on the employees' performance, creativity, distinction and continuity, as well as renewing and developing the agency managerial side.

Key words: the managerial enablement strategy, the employees' performance, the authority delegation.

JEL Classification Codes: M12, O15

مقدمة:

تتأثر المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي هذا الأخير والذي يفرض عليها تحديات محتمة من أساليب إدارية حديثة، وتكنولوجيا وغيرها، وجب عليها مواجهتها والتصدي لها، وبالتالي إعادة النظر في الأساليب القديمة للتسيير، ويعتبر التمكين إستراتيجية وأداة هامة في يد المنظمة لتحقيق أهدافها لما له من آثار إيجابية على أداء العاملين وإبداعهم من خلال منحهم كامل الحرية في أداء عملهم، وتمكينهم من التحكم التام في أداء عملهم، من خلال تكثيف البرامج التدريبية الهادفة والتي تساعد على تطوير قدرات العاملين المهنية، مما ينعكس على حسن ودقة أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة قدرتها على التطور، وتقديم خدمات تليق بها وفي مستوى تطلعات المتعاملين معها، وهو الغاية الأسمى من تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري.

من خلال ما سبق سنحاول توضيح وإبراز ما مدى أثر تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري على أداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية – وكالة تمناست- لذا تم صياغة الإشكالية العامة للدراسة كالتالي:

ما مدى تأثير تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري على أداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من وجهة نظر العاملين – وكالة تمناست-

- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين الإداري وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- مدى وعي العاملين في الوكالة بأهمية و دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين وترقية مستوى الأداء والوعي الإداري.
- تحقيق منافع للوكالة من خلال تزويدها بمعلومات يمكن الاستفادة منها، أي توضيح الغاية من تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري.
- تعتبر إستراتيجية التمكين من الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعتبر كمؤشر لتحسين أداء المنظمة لما لها من آثار في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

- منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات نعتمد على المنهج الوصفي وذلك بغرض تحليل وعرض عام لمفاهيم إستراتيجية التمكين الإداري، والأداء، والمنهج التحليلي من خلال جمع البيانات لمحاولة تحليلها واستنباط النتائج منها.

أولا : الإطار النظري للدراسة:

I. إستراتيجية التمكين الإداري

التمكين الإداري أحد أهم الأساليب الحديثة المستخدمة في العملية الإدارية، فهو يساعد المنظمات من الاستفادة من أفكار، ومهارات، وآراء للعاملين داخل المنظمة.

1- التمكين كإستراتيجية إدارية:

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تحسن قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال (1):

- أ- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ب- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- ت- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
- ث- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ج- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع من إدارة وعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح.

2- مفهوم التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه: إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف التنظيمية الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية.⁽²⁾ في حين أشار البعض⁽³⁾ في تعريفه للتمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، التي يحتاجونها للقيام بوظائفهم، واتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

والملاحظ من التعريفين أن التمكين الإداري يهدف إلى التخلي عن الطرق التقليدية في الإدارة وإعطاء العاملين حرية التصرف، والمبادرة والعمل الجماعي، مما يولد روح الفريق، وحرية اتخاذ القرارات، مما يزيد من إبداع العاملين داخل المنظمة.

3- أبعاد التمكين: هناك خمسة أبعاد للتمكين الإداري وهي

- **تفويض السلطة:** هي قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.⁽⁴⁾

- **التدريب:** يعرف التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل.⁽⁵⁾

- **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة.⁽⁶⁾

- **فرق العمل:** يمكن تعريف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محدودة ومشتركة.⁽⁷⁾

- **التحفيز:** الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية، يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها.⁽⁸⁾

4. فوائد التمكين الإداري: للتمكين فوائد على مستوى المنظمة ومستوى العاملين⁽⁹⁾:

أ- **فوائد التمكين على مستوى المنظمة:** نذكر منها

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.

- تعزيز الولاء والالتزام.

- المساهمة في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل إلى 40%.

ب- **فوائد التمكين الإداري على مستوى العاملين:** نذكر منها

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- زيادة الشعور بالملكية في العمل.
- وزيادة الثقة بالنفس.

5. معوقات التمكين الإداري وسبل نجاحه:

أ- معوقات التمكين الإداري:

عند تطبيق إستراتيجية معينة في أي منظمة ما، لابد أن يواجه معوقات نذكر منها: (10)

- 1- ضعف وقلة مهارات العاملين.
 - 2- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين.
 - 3- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
 - 4- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين.
 - 5- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.
- ب- سبل إنجاح عملية التمكين: لإنجاح عملية التمكين في المنظمات نقتراح ما يلي: (11)

- 1- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- 2- السماح بتداول المعلومات.
- 3- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- 4- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.
- 5- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

II. أداء العاملين

1- تعريف الأداء:

يعرف الأداء على انه الوسيلة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في قياس نتائجها، ومدى قدرتها على التحكم في تكاليفها، ومدى تحقيقها لأهدافها العامة. (12)

وعرفه آخرون بأنه الاستخدام الكفاء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات....) وذلك لإنتاج السلع والخدمات. (13)

من التعريفين يتضح أن الأداء ما هو إلا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، واليد العاملة المتوفرة والوصول بهما نحو مستوى التشغيل الكامل لتحقيق أهداف المنظمة، كما تقاس جودة الأداء بما يحققه من قيمة مضافة.

2- العوامل التي تساعد العاملين على أداء وظائفهم:

هناك مجموعة من العوامل التي بواسطتها يستطيع العامل تأدية عمله على الوجه المطلوب، وأبرزها دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، وهذا لا يكون إلا إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية تحكم عملية التوظيف تمكن من استقطاب واختيار أحسن العمال، بحيث يتم تمديد العمال بالمساعدات حسب ما تتطلبه الوظيفة. (14)

3 – مظاهر ضعف الأداء:

هناك مجموعة من المظاهر توضح ضعف الأداء من قبل العاملين نذكر منها

- أ. الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها
- ب. عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- ج. والتأخير في اتخاذ القرارات.
- د. فقدان الحافزية.
- هـ. ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- و. عدم الإلتزام، وضعف الجودة في العمل المنجز والأداء ككل.

ثانيا: الدراسة الميدانية

1. أداة الدراسة: تم استخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين أساسين كالتالي:
الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

الجزء الثاني: وينقسم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين هما كالتالي:
المحور الأول: التمكين الإداري ، ويتضمن هذا المحور 04 أبعاد (بعد تفويض السلطة، بعد التدريب والتطوير، بعد فرق العمل، وبعد التحفيز).
المحور الثاني: أداء العاملين، ويتضمن هذا المحور 03 أبعاد (بعد الجودة، بعد الإلتزام، وبعد كمية العمل المنجز).

2. مجتمع وعينة الدراسة: موضوع الدراسة يسلط الضوء على إستراتيجية التمكين الإداري وأثرها على أداء العاملين، فقد تضمنت الدراسة 30 فردا من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية –وكالة تمناست-
3. صدق وثبات أداة الدراسة: من أجل قياس مدى ثبات وصدق أداة الدراسة (الإستبانة)، تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (01): قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات بين محاور الاستبيان

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
تفويض السلطة	5	0,681
التدريب والتطوير	5	0,969
فرق العمل	4	0,714
التحفيز	6	0,894
التمكين الإداري	20	0,927
الجودة	5	0,897

0,910	5	الإلتزام
0,878	5	كمية العمل المنجز
0,957	15	أداء العاملين
0,968	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كانت مرتفعة بالنسبة للاستبيان ككل حيث قدرت قيمتها بـ 0.968، وهي أعلى من 0.6 في جميع المحاور، ومنه نستنتج أن الأداة التي أعدت لمعالجة الإشكالية المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

4. خصائص عينة الدراسة:

1.4 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس:

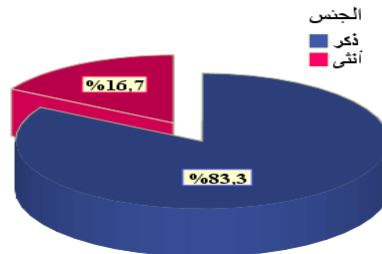
الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%83,3	25	ذكر
%16,7	5	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور بلغت حوالي 83.3%، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة من جنس ذكر وهي نسبة مرتفعة مقارنة بأفراد العينة من جنس أنثى والتي بلغت نسبتهم 16.7%.

الشكل رقم (01): تمثيل مفردات العينة حسب الجنس



ت: SPSS

المصدر:

2.4 توزيع عينة الدراسة حسب السن:

يبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن:

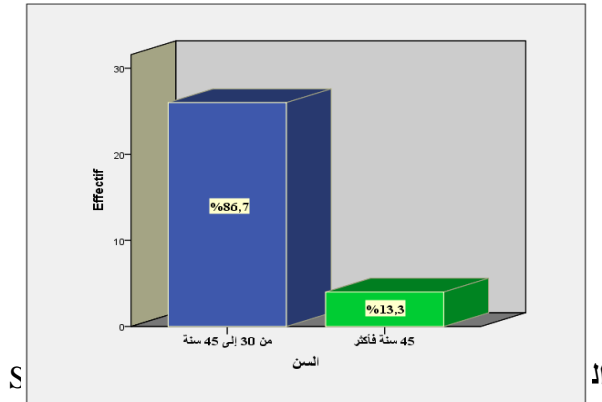
الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
0%	0	أقل من 30 سنة
86,7%	26	من 30 إلى 45 سنة
13,3%	4	45 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن أن أغلب أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 30 و 45 سنة وبنسبة 86.7%، ونسبة 13.3% أعمارهم من 45 سنة فأكثر، في حين لا توجد في عينة الدراسة ممن أعمارهم تقل عن 30 سنة.

الشكل رقم (02): تمثيل مفردات العينة حسب السن



3.4 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

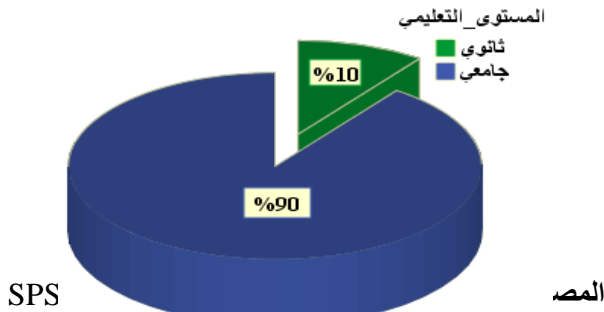
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	أقل من ثانوي
10%	3	ثانوي
90%	27	جامعي

المجموع	30	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون مستوى جامعي بلغت حوالي 90%، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسب المستويات التعليمية الأخرى، ويلبها مباشرة الأفراد الذين يمتلكون مستوى ثانوي بنسبة 10%، في حين لا يوجد في عينة الدراسة من لديه مستوى تعليمي أقل من ثانوي.

الشكل رقم (03): تمثيل مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



4.4 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل.

يبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب عدد سنوات العمل:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

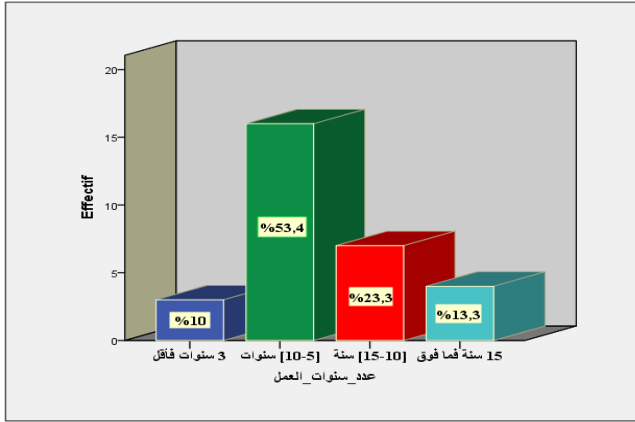
عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
3 سنوات فأقل	3	10%
5-10 سنوات	16	53,4%
10-15 سنة	7	23,3%
15 سنة فما فوق	4	13,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل أن ما نسبته 53,4% من أفراد العينة عدد سنوات عملهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات وهي نسبة عالية مقارنة بعدد سنوات العمل الأخرى، في حين نجد عدد سنوات

العمل التي تتراوح بين 10 و 15 سنة بلغت نسبتها 23.3%، كما أن عدد الأفراد التي خبرتهم 15 سنة فما فوق بلغت نسبتهم 13.3%.

الشكل رقم (04): تمثيل مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

5. اختبار فرضيات الدراسة

1.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تفويض السلطة على أداء العاملين

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,105 ^b	2,804	1,954	1	1,954	الانحدار	تفويض السلطة
		0,697	28	19,508	البواقي	
			29	21,462	المجموع	
R=0,309 / R ² = 0,091						
مستوى الدلالة	قيمة t	β	الخطأ المعياري	A	النموذج	
0,095	1,73		0,927	1,604	الثابت	

0,105	1,675	0,302	0,265	0,444	تفويض السلطة
معادلة نموذج الانحدار: (تفويض السلطة) $Y = 1,604 + 0,302$					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (06) أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.09)، أي أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته 9% من التغيرات في أداء العاملين، أما باقي النسبة والمقدرة 91% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.30) مما يدل على وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين، أما قيمة إحصائية اختبار F المحسوبة بلغت (2.804) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هذا ما يقتضي قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأبعاد أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1.1.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	الانحدار	1	14,758	61,636	0,000 ^b
	البواقي	28	0,239		
	المجموع	29	21,462		

$$R = 0,829 / R^2 = 0,688$$

النموذج	A	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1,394	0,239		5,826	0,000
التدريب والتطوير	0,563	0,072	0,829	7,851	0,000

$$Y = 1,394 + 0,829$$
 (التدريب والتطوير)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (07) أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.68)، أي أن التدريب والتطوير يفسر ما نسبته 68% من التغيرات في أداء العاملين، أما باقي النسبة والمقدرة 32% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.82) مما

يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين، أما قيمة إحصائية اختبار F المحسوبة بلغت (61.636) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هذا ما يقتضي قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأبعاد أداء العاملين (الجودة، الالتزام، كمية العمل المنجز) مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.1.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير فرق العمل على أداء العاملين

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,000 ^b	35,971	12,068	1	12,068	الانحدار
		0,335	28	9,394	البواقي
			29	21,462	المجموع
R= 0,75 / R ² = 0,562					
مستوى الدلالة	قيمة t	β	الخطأ المعياري	A	النموذج
0,368	0,915		0,627	0,574	الثابت
0,000	5,998	0,75	0,166	0,996	فرق العمل
معادلة نموذج الانحدار: (فرق العمل) + 0,75 + 0,574 = Y					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (08) أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.56)، أي أن فرق العمل تفسر ما نسبته 56% من التغيرات في أداء العاملين، أما باقي النسبة من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.75) مما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين، أما قيمة إحصائية اختبار F المحسوبة بلغت (35.971) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هذا ما يقتضي قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وأبعاد أداء العاملين (الجودة، الإلتزام، كمية العمل المنجز) مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3.1.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية H_0 : لا أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأبعاد أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحفيز على أداء العاملين

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,000 ^b	118,585	17,362	1	17,362	الانحدار
		0,146	28	4,1	البواقي
			29	21,462	المجموع
$R = 0,899 / R^2 = 0,809$					
مستوى الدلالة	قيمة t	β	الخطأ المعياري	A	النموذج
0,000	4,217		0,216	0,911	الثابت
0,000	10,89	0,899	0,068	0,744	التحفيز
معادلة نموذج الإنحدار: (التحفيز) $Y = 0,911 + 0,899X$					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (09) أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.80)، أي أن التحفيز يفسر ما نسبته 80% من التغيرات في أداء العاملين، أما باقي النسبة من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.89) مما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين، أما قيمة إحصائية اختبار F المحسوبة بلغت (118.585) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هذا ما يقتضي قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأبعاد أداء العاملين (الجودة، الالتزام، كمية العمل المنجز) مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4.1.5 اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم استخدام اختبار تحليل الانحدار، ومن أجل ضمان ملائمة البيانات والتأكد من عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة؛ سيتم الاستعانة باختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance)، بحيث يعد هذا الاختبار أحد الطرق للتأكد من وجود مشكلة التعدد الخطي، ولقبول هذا الفرض يجب أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (5.00) وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.2)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): اختبار المصاحبة الخطية المتعدد للتأكد من صلاحية بيانات الدراسة لتحليل الانحدار

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
تفويض السلطة	0,608	1,644
التدريب والتطوير	0,452	2,21
فرق العمل	0,351	2,851
التحفيز	0,428	2,339

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (10) أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (5.00) بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.2)، ونتيجة لذلك، يمكن الحكم بأنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، أي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة مما يعزز إمكانية استخدامها في النموذج. الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التمكين الإداري على أداء العاملين

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,000 ^b	160,639	18,276	1	18,276	الانحدار
		0,114	28	3,186	البواقي
			29	21,462	المجموع
$R=0,923 / R^2= 0,852$					
مستوى الدلالة	قيمة t	β	الخطأ المعياري	A	النموذج
0,000	1,799		0,296	0,532	الثابت
0,000	12,674	0,923	0,087	1,107	التمكين الإداري

$$Y = 0,532 + 0,923 X$$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (11) أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.85)، أي أن أبعاد التمكين الإداري تفسر ما نسبته 85% من التغيرات في أداء العاملين، أما باقي النسبة والمقدرة 15% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.92) مما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين، أما قيمة إحصائية اختبار F المحسوبة بلغت (160.639) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هذا ما يقتضي قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خاتمة:

إن الغاية والهدف الرئيسي من تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري في أي منظمة، هو تمكين العاملين من أداء عملهم بالدقة والسرعة اللازمين، وبث روح العمل الجماعي وانعكاس ذلك على تطوير وتحديث الجانب الإداري والمعاملاتي للمنظمة، ومدى إنترام العاملين بتقديم خدمات بمستوى من الجودة في الأداء تليق بتطلعات المتعاملين معها، وهو ما أثبتته الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين إستراتيجية التمكين الإداري وأداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية – وكالة تمناست- قدرت ب 0.923 وهذا ما يدل على الأهمية الكبرى لهذه الإستراتيجية، هذا إن هي طبقت بالطريقة الصحيحة والسليمة، وسنعرض أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة لمجموعة من التوصيات لمقترحة.

النتائج:

- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين الإداري وأداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية تمناست وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.
- بينت نتائج الدراسة أن تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري يمكن أن تحقق النتائج التي تهدف إليها الوكالة، بتطوير وتحسين أداء العاملين، وفي كفاءة العمل المنجز، وبمستوى عال من الجودة والالتزام في الأداء، الأمر الذي ينعكس على تقديم خدمات ومعاملات إدارية في مستوى تطلعات العملاء والمتعاملين معها.
- أثبتت الدراسة أن العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لديهم القابلية ومستوى عالي من الوعي حيال تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري،

والتي من شأنها أن تمنح العاملين الكفاءة والتحكم في الأداء، والدراية التامة بمهامهم ومسؤولياتهم.

- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والتدريب و فرق العمل وأداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية تمنراست وهو ما يثبت صحة الفرضيات الفرعية.

التوصيات:

- ضرورة التخلي عن مركزية القرار والأساليب القديمة في الإدارة، لما لها من أثار سلبية على الأداء والإبداع إذ تحد من قدرات العاملين المهنية والإبداعية، والتوجه نحو تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري.
- وضع خطة واضحة وبرنامج تدريبي هادف لتنمية مهارات وقدرات العاملين، ورفع مستواهم وتمكينهم من أداء عملهم بالدقة والسرعة اللازمين، وبث روح الفريق بين العاملين في الوكالة.
- بما أن التمكين الإداري إستراتيجية حديثة لا بد وأن يواجه مجموعة من العراقيل والمعوقات تحول دون تطبيقه بصورة تامة، وخاصة في البلدان العربية وبالتالي ضرورة التصدي والعمل على مواجهة هذه العراقيل التي تحول دون تطبيق هذه الإستراتيجية، والحد منها قدر المستطاع لما للتمكين من أثار إيجابية للمنظمة والأداء ككل.
- التوصية بإعطاء العاملين قدر كبير من الحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات وتمكينهم من أداء عملهم، الأمر الذي يؤدي إلى إبداعهم والتحكم التام في الأداء مما ينعكس على المنظمة وعلى قدرتها على التميز والاستمرارية، وبالتالي ضرورة تطبيق التمكين الإداري للنهوض بمستوى مؤسساتنا.

الهوامش:

- (1) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 314-315
- (2) فتحية بوحرو، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 161
- (3) زكرياء مطلق الدوري وصالح على أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 13
- (4) ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 10

- (5) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 172
- (6) سلامة سالم سلامة، "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد السادس، 2016، ص 22.
- (7) حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 71.
- (8) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2013، ص 71
- (9) عرفات سعيد أبو ربيع، دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2019، ص 18
- (10) بثينة زياد حمد العبيديين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 54
- (11) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 327
- (12) Jean Louis Viarguesle, guide du manager d'équipe, Edition organisation Paris, 2001, P : 74
- (13) نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 25
- (14) كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 86.