

أثر التمكين النفسي على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

The impact of psychological empowerment on the performance of workers in the Directorate of Civil Protection in the state of Batna

¹برسولي فوزية

أستاذة محاضرة أ / مخبر آفاق الحوكمة للتنمية المستدامة للمنطقة / جامعة باتنة 1

fouzia.bersouli@univ-batna.dz

قُدِّم للنشر في: 25.09.2022 , قُبِلَ للنشر في: 27.10.2022 , نشر في: 15.12.2022

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوعي التمكين النفسي للعاملين وأداء العاملين على أساس كونهما من الظواهر التنظيمية التي تتمحور حول المورد البشري وتؤثر على الأداء المنظمي ككل. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين النفسي وأثره على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الباحثة باستطلاع آراء 300 عامل بالمديرية، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS في تحليل البيانات، كان من أهم نتائج الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) بصفة مستقلة على أداء العاملين في المديرية، وبناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة سعي المديرية إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدر أكبر من الحرية والاستقلالية، ضرورة اهتمام المديرية بتنمية وتطوير أداء العاملين بها، وذلك من خلال تبني إستراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار أغلب العوامل المؤثرة عليه، والتي يعتبر التمكين النفسي للعاملين من أهم مداخلها..

الكلمات المفتاحية : التمكين، التمكين النفسي، أداء العاملين، مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

تصنيف JEL: P17,O15

Abstract :

This study addresses the two topics of psychological empowerment of workers and the performance of workers based on their being a organizational phenomenon that revolves around the human resource and affects organizational performance as a whole. This study aims to identify the level of psychological empowerment and its impact on the performance of workers in the Directorate of Civil Protection in the state of Batna, To achieve this goal, the researcher surveyed the views of 300 workers in the Directorate, using the questionnaire as a tool to collect data and based on the SPSS statistical data analysis program, one of the most important results of the study Record a significant effect of the dimensions of psychological empowerment (sense of meaning, freedom, efficiency and ability, influence at work) independently on the performance of employees in the directorate, and based

¹المؤلف المراسل

on the results of the study, a number of recommendations were reached, the most important of which are: the necessity of the directorate to seek Increase the level of psychological empowerment among its workers, by focusing on giving them greater freedom and independence, the necessity of the directorate's interest in developing and developing the performance of workers in it, by adopting a special strategy that takes into account most of the factors affecting it, which psychological empowerment of workers is one of its most important entrances.

Keywords: empowerment, psychological empowerment, employee performance, Civil Protection Directorate, Batna Province.

Jel Classification Codes: O15,P17

مقدمة :

في ظل التحديات المتنوعة والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، أجبرت منظمات المجتمعات المعاصرة على أن تولي الموارد البشرية العاملة فيها اهتماما خاصاً، باعتبارها من أهم الموارد التي يمكن أن تحقق لها التميز. ولتحقيق ذلك فقد دأبت المنظمات التي تنشد التميز إلى تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة، ومن بينها مدخل التمكين، لما له من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء على مستوى العاملين والمنظمات.

وتجسد أهمية التمكين في بناء جسور من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وتحفيزهم والحد من وطأة الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم وبين الإدارة. وقد حظي مفهوم التمكين باهتمام الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية، وكان وراء ذلك أسباب ودوافع عديدة من أهمها أن الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة والمهارات الإدارية، والسلطة، والرقابة، وفرق العمل وغيره... أكدت على ضرورة تمكين المرؤوسين كونهم من المقومات الرئيسة للفاعلية التنظيمية، وأن أنماط السلطة والفاعلية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة الإدارة للسلطة والرقابة مع المرؤوسين، أضف إلى ذلك أن التمكين يحتل أهمية خاصة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين وبالتالي انعكاسه على أدائهم العام.

بناء على ما سبق و لأهمية موضوعي التمكين النفسي والأداء الوظيفي على حد سواء يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل يؤثر التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة على أدائهم؟ وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- ما مدى توافر أبعاد التمكين النفسي لدى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
- ما هو مستوى أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
- ما هو أثر أبعاد التمكين النفسي على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟

فرضيات الدراسة: هناك فرضية رئيسية هي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) بصفة مستقلة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. و من أجل اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالمعنى (الأهمية) على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة والمقدرة على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير في العمل على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة من جانبين مهمين هما:

1. الجانب الأكاديمي: يقدم البحث توضيحاً لمفهومين أساسيين في الأدب الإداري وهما (التمكن النفسي، والأداء الوظيفي) حيث يعرض البحث أهم الآراء والأفكار التي تناولتها أدبيات الموضوع وصولاً إلى إطار فكري يساهم في تعزيز ما قدمته أدبيات الموضوع، وبالتالي فهذه الورقة البحثية مساهمة متواضعة لتعميق المعرفة العلمية لهذين المفهومين.

2. الجانب الميداني: تكمن أهمية الدراسة من خلال النتائج المتوقعة الوصول إلى التوصيات التي يقدمها والتي من الممكن أن تساهم في تحسين القابليات المعرفية لدى أفراد مجتمع البحث في بناء التمكن النفسي وتعزيزها في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة واقتراح بعض التوصيات للتحسين من أداء العاملين.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تشخيص مستويات التمكن النفسي والأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.
2. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التمكن والأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.
3. تقاسم بعض التوصيات للمديرية من أجل إتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز التمكن النفسي بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء العاملين.

الدراسات السابقة: مما لا شك فيه أن الإلمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات والمفاهيم الجوهرية والإلمام بالنقاط الأساسية ورسم الطريق الصحيح الذي يوصل إلى النتيجة المرجوة ويمكن من تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك سيتم التطرق لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، رغم قلتها كما يلي:

• دراسة ل: بيشي (Peachy G.A) سنة 2002 بعنوان:

«The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism»

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدراك موظفي التمريض المبحوثين لسلوكيات التمكين المقدمة من طرف القائد وبين إدراكهم لكل من التمكين النفسي والهيكلية والالتزام ومعدلات الغياب، والبيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من 191 فرد من الكادر التمريضي يعملون ضمن دوام كلي في 3 مستشفيات تعليمية جامعية، وقد تم استخدام ستة مقاييس منفصلة لقياس أبعاد ومتغيرات الدراسة و أُكِّدَت نتائجها على أن إدراك الممرضين لسلوكيات القائد التمكينية كان لها علاقة إيجابية مع إدراكهم أولاً للتمكين الهيكلي وذلك من خلال: سهولة الوصول إلى المعلومة وثانياً للتمكين النفسي من خلال توافر الأبعاد الإدراكية الأربعة التي تمثلها.

• دراسة ل: (إيمان عبد الرضا محمد سنة 2013) بعنوان: "تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية" (دراسة تطبيقية)

الهدف من هذه الدراسات هو التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء هيئة التدريس وذلك فيما يخص العوامل والمتغيرات الخاصة بالتمكين لديهم حيث طبقت هذه الدراسة على 2 من الكليات التقنية و2 من المعاهد التقنية، حيث بلغت عينة الدراسة 128 من الأساتذة بها. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وجب تصميم أداة للدراسة تسهل جمع البيانات ومعالجتها، حيث تم الاعتماد على استبانة اشتملت في جزئها الأول استكشاف الأبعاد المتعلقة بعوامل ومتغيرات التمكين أما الجزء الثاني تعلق بترتيب المزايا والفوائد والجزء الأخير جاء حول ترتيب المعوقات وهذا كله حسب آراء العينة المختارة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق معنوية بين عوامل ومتغيرات تمكين الأساتذة وإن كانت تلك العوامل تميل لصالح الأساتذة في الكليات التقنية أكثر منها في المعاهد التقنية، أما التوصيات فمنها ضرورة العمل على تنمية الوعي و المعرفة بمفهوم التمكين لدى الأساتذة من خلال زيادة المعارف والمشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية.

أولاً: التمكين النفسي

يُعد التمكين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة التمكين وازدهرت بشكل فعال

وملاحظ مع نهاية التسعينات، وبغرض تحديد مفهوم تمكين العاملين تمّ التعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية لتمكين العاملين في هذه الدراسة . وفيما يلي بعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية .

- يعرفه Daft أنه : " منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها " ¹.
- وضمن المنظور ذاته عرفه Brown & Harve بأنه : " إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة " ².
- في حين أشار ongori & shunda لتمكين العاملين بأنه : " شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيراً، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل " ³.
- وقد عرف Haghghi & al تمكين العاملين بأنه : " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقة تدخل مباشرة من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم " ⁴.

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن تمكين العاملين هو: العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون بها.

ويقسم الباحثون تمكين العاملين إلى شقين شق إداري وشق نفسي تتناول هذه الورقة البحثية بالدراسة.

1. مفهوم التمكين النفسي

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ⁵، ويمكن القول بأن Conger & Kanungo سنة 1988 من رواد هذا المدخل لفهم التمكين، حيث قاما بتعريف التمكين على أنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين الأفراد داخل المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف ومحاولة التخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد تقديم المعلومات اللازمة والفعالة للموظف" ⁶.

ثمّ قام Thomas & Velthonse سنة 1990 بالتوسع في هذا المفهوم وإكمال العمل الذي أنجزه الباحثان السابقان وذكرنا بأن التمكين هو أكثر المفاهيم تعقيدا ولا يمكن التوصل إلى توضيح كلي (شامل) في مفهوم ذو بعد أحادي كالفعالية الذاتية، لذلك

¹ Daft, R. L., and Noe, R. A, **Organizational Behavior**, Harcourt College Publishers, Inc., New York, 2001, p502.

² Brown, D. R. and Harvery, D. **An External Approach to Organizational development**, New Jersey: Prentice Hall, 2006, p214.

³ ongori, H . & shunda, J. P. W, Managing Behind the scenes: Employee Empowerment , **International Journal Applied Economic** , Vol. 2, No. 2 ,2008 , P. 84-94.

⁴ Haghghi13T, 3T.M3T.,3T Alimohammadi .M3T.,& 3TSarmad3T.Q3T, Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational. **International Conference On Management**, 2011, p5843-5963.

⁵ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر، 2009، ص30.

⁶ Isaiah O.ugboro ,Organizational commitment ,job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, institute of behavioral and applied management, 2006,p237.

عرّفا التمكين من وجهة نظرهما بأنه: " تحفيز المهام الداخلية } أي أنّ مهام الوظيفة التي يؤديها الفرد هي مصدر التحفيز لهذا الفرد وهذه المهام هي التي تجعله يحس داخليا بالتمكين النفسي } وهذا الشعور يظهر في أربعة أبعاد إدراكية هي: (الشعور بمعنى وقيمة ما يقدمه الفرد من عمل، الشعور بالتأثير على المحصلات والنتائج داخل المنظمة، حرية الاختيار أو الإدارة الذاتية) التي تؤثر في مجملها على دور عمله وسياقه في محيط المنظمة.¹

ثم جاءت Sprietzer سنة 1995 بالمدخل النفسي للتمكين والذي يعتمد خاصة على اقتراح Thomas & Velthonse سنة 1990 الذي يظهر فيه التمكين من خلال أربعة أبعاد إدراكية توجه الفرد نحو دور عمله، حيث كانت Sprietzer أول من طوّر أداة لقياس أو تقييم الأبعاد الإدراكية (قياس مستوى التمكين النفسي المتعدد الأبعاد).²

ومن خلال ما سبق يلاحظ أنّ النظرية الحديثة اختبرت مفهوم التمكين النفسي من خلال منظورين وفي كليهما تم التركيز على التمكين كونه حالة تحفيزية. حيث يرى المنظور الأول: المفهوم التحفيزي كتعزيز شعور العاملين بالفعالية الذاتية وهذا عند Conger & Kanungo حيث أنّ الفرد في هذه الحالة يكون محفّزاً عندما يؤمن بأنه يمتلك القدرة على حل المشكلات التي تعترض عمله بنجاح ومن خلال تحويل الصلاحيات لهم، حيث أوضح الباحثين أنّ التحويل 'enabling' يتضمن خلق ظروف تعمل على زيادة التحفيز لانجاز المهام المتعلقة بعمل ما وذلك من خلال تنمية الشعور القوي بالفعالية الشخصية. أمّا المنظور الثاني: فقد قام كل من Thomas & Velthonse بإغناء العمل الذي يعود أساساً إلى Conger & Kanungo، وكلا العاملين يشتمل على افتراض أن المضمون التحفيزي لهذا البرادتم (نموذج التمكين النفسي) يتضمن الفعالية الذاتية بالإضافة إلى تحفيز المهام الداخلية.³ و فيم يلي بعض التعريفات الخاصة بالتمكين النفسي:

التعريف 1: "التمكين حالة ذهنية والعامل مع هذه والعامل يشعر بالتحكّم في الوظيفة التي يؤديها، الإدراك بسياق العمل المنجز، المسألة بخصوص مخرجات العمل الفردي، المشاركة في المسؤولية، العدالة في المكافآت المبنية على أساس الأداء".⁴

التعريف 2: "التمكين حالة إدراكية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والتحكّم المدرك، الكفاءة المدركة، الهدف الداخلي، الالتزام العاطفي، الالتزام الطبيعي". والتمكين هنا يمكن اعتباره مفهوم متعدّد الأوجه المؤثر على مختلف الأبعاد النفسية.⁵

● السيطرة المدركة: وتتضمن الشعور المتعلق بالسيطرة والتحكّم، صناعة القرار، توفر الموارد والاستقلالية في برمجة وأداء العمل.

● الكفاءة المدركة: وتعكس التحكم في الدور (الوظيفة) من خلال انجاز الفرد للعمل بمهارة عالية والتنفيذ الناجح للمهام.

● هدف داخلي: يعكس هذا المجال نظرة الحماس لدى الأفراد وشعورهم بالملكية والقوة الممنوحة لهم من طرف الإدارة.

● الالتزام العاطفي: ويعكس درجة الارتباط العاطفي للفرد واندماجه بمنظمته الذي ينتج عنه ارتباط قوي بأهداف المنظمة وكذا الرغبة في بقائه جزءاً منها وهذا الالتزام ناتج عن حاجته لها.

● الالتزام الطبيعي: وهي درجة إحساس الفرد بمعنى الالتزام بالبقاء بالمنظمة، فالفرد يجدر به الالتزام بمنظمته، ومثال ذلك عندما تستثمر المنظمة في تدريبه فالفرد من باب الجحازة أو الوفاء بالدين، يشعر بالالتزام ويبدّل الجهد في عمله.

التعريف 3: ذكرت دراسة Whetter & Cameron سنة 1998 بأنّ جعل الأفراد مُمكنين أي مساعدتهم على تنمية

1 Ibid, p237.

2 Ibid, p 238.

3Judith Ann Hausner, An examination of the relationship between psychological empowerment and professionalism in nursing , doctor dissertation ,The university of Iowa, USA, 2002, pp13-14.

4 Sara Siami, Mohammed Gorji , Assessement of effect of empowerment on employees performance (case study), Business and Management Review, vol1, N8, 2011, p21.

5 Rama Krishna, psychological empowerment and organizational commitment ,The LCFAI journal of organizational behavior ,Vol5, N4, 2007, pp 26-27.

إحساسهم بالثقة والتغلب على شعورهم بعدم القدرة أو الإحباط ومنحهم القوة والتحفيز لأداء نشاطاتهم.¹ ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- أن التمكين النفسي هو أسلوب للتمكين يحدث من خلال التحفيز؛
- يتكون مفهوم التمكين النفسي من مجموع إدراكات وشعور بالفعالية تنشأ من الموظف في الأصل؛
- تحقق التمكين النفسي يتطلب فلسفة تنظيمية وقيادية تسبقه؛
- التمكين النفسي يتضمن وجود أربع أبعاد إدراكية هي: شعور العامل بوجود معنى لما يقوم به من عمل، الشعور بأن لديه القدرة على إنجاز عمله بشكل جيد، شعوره بالإرادة الشخصية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله، وأخيرا شعوره بالتأثير على محصلات العمل وعلى ما يحدث في منظمته.

وتاريخيا يمدّ التمكين النفسي جذوره إلى نظريات وممارسات الإثراء الوظيفي وخصائص الوظيفة خاصة أن Hackman & oldhman سنتي 1976 و 1980 قد أشارا بأن الخصائص المحورية للوظيفة تحسن التحفيز الداخلي والحالات النفسية للفرد من خلال إيجابية الأدوار (سيتم شرح النموذج لاحقاً).

حيث ذكر Thomas & Velthouze سنة 1990 بأن التمكين النفسي متضمنا للأبعاد الإدراكية الأربعة يرتبط بالحالات النفسية في نموذج خصائص الوظيفة، ومثال ذلك يُعد معنى العمل يتماثل مع مفهوم أهمية العمل عند Hackman & oldhman، لا يتضمن بُعد التأثير وبالتالي فالموظفين قد يشعرون بالمعنى والمقدرة، وحتى الإرادة الشخصية ولكنهم قد لا يشعرون على الإطلاق بأنهم يستطيعون التأثير على المحصلات الإستراتيجية و التشغيلية في عملهم²، وهذا يمكن أن يضاف إلى التمكين النفسي واعتباره أشمل من الإثراء الوظيفي، وهناك أساس نظري آخر لتحليل المدخل النفسي للتمكين هو الفعالية الذاتية. ويشير نموذج خصائص الوظيفة لـ Hackman & oldhman سنة 2000 على وجود خمس خصائص جوهرية للوظيفة تؤثر على إدراك الفرد وتحفيزه وتزيد الرضا لديه وتحسن من أدائه وهي:³

- وحدة العمل: أي إلى أي درجة يستطيع الفرد أن يؤدي وظيفته من البداية غلى النهاية؛
- أهمية العمل: أي إلى أي درجة يرى الفرد عمله ذو أثر ومعنى لديه ولدى الآخرين؛
- تنوع المهارات: عندما يكون للوظيفة التي يؤديها الفرد أكثر من نشاط فهذا يلزم الموظف القيام بعدة مهام وبالتالي امتلاك عدة مهارات؛
- الاستقلالية: أي الدرجة التي تمنح فيها الوظيفة للموظف حرية التصرف والتحكم بشأنها؛
- التغذية العكسية: الدرجة التي يمنح فيها العمل ونتائجه بنفسه تغذية عكسية (تقييم للفرد) في كيفية أداء هذا العمل.

2. أبعاد التمكين النفسي:

من التعاريف المتعلقة بالتمكين النفسي يلاحظ أنه يشتمل على أربعة أبعاد إدراكية تحسن شعور الفرد وتجعله ممكنا نفسيا، وهذه

1 Hassan Darvish, Malihe Norozi, studying the relations of organizational learning with employee empowerment: a case study at Tehran social security organization ,Annals of the university of petrosani, economics, Vol11, N3, 2011, p70.

2 Tae jan cho, , An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations, Unpublished doctoral dissertation, Albany university, new York, 2008, p36.

3 Ma Regina Hechanova ;et al ,psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers ,Asian journal of social psychology, N9, 2006, p73.

الأبعاد هي كالتالي:¹

- الشعور بالمعنى: أو الإحساس بالجدوى، ويعني مدى إدراك الفرد لكون المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، ويتحقق ذلك من خلال حدوث التوافق بين أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة، مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة هنا منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة تصبح ذات قيمة ومعنى، وبالتالي يصبح عمل الفرد محمكا له ويدفعه إلى الولاء والالتزام.
 - الشعور بالكفاءة (المقدرة أو الجدارة): أو الإحساس بالأهلية، أي أن الفرد هنا يجب أن يكون واثقا بقدراته الذاتية، وتعكس الجدارة ببساطة مدى شعور الفرد بامتلاكه القدرة، والمهارة، اللازمة لإنجاز عمله، فضلا عن ثقته بقدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.
 - الشعور بالإرادة و حرية الاختيار: أو الاستقلالية، وتعني إدراك الفرد بأنه يمتلك الحرية في تحديد طرق تنفيذ عمله، بما يمنحه الحق في اختيار البدائل المناسبة بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.
 - الشعور بالفعالية والتأثير: ويعني ادراك الفرد بأن له تأثير على القرارات والسياسات والاستراتيجيات المرتبطة بعمله، أو بمعنى آخر يمكن القول أنه يعكس إحساس الفرد بمدى قدرته على المساهمة والتأثير في النتائج والمخرجات.
- والملاحظ أن العديد من الدراسات تبنت هذا النموذج ودافعت عنه، والتي نذكر من بينها دراسة Pitts سنة 2005 التي أكدت على أن التمكين شعور مستمر ومتواصل وهدف في حد ذاته، إذ ينبع أساسا من رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله وأن لديه الجدارة والحرية والتأثير لتحقيق هذا الهدف.
- ورغم الانتشار الواسع الذي عرفه نموذج Spreitzer سنة 1995 حول التمكين النفسي إذ طُبق في العديد من البيئات والقطاعات لدراسة مستويات التمكين، إلا أنه ومع مرور الوقت تعرض للانتقاد ولعديد من محاولات التعديل، مثل دراسة Lee & koh سنة 2001 التي حاولت توسيع مفهوم التمكين النفسي من خلال ربطه بسلوك المشرف أو المدير، الأمر الذي يجعل منه قائما على مظهرين أساسيين هما:²
- المظهر الأول: ويتمثل في سلوك المدير المؤيد والداعم، والذي يسعى بجد وقناعة لكي يُمكن موظفيه؛
 - المظهر الثاني: الحالة النفسية للموظف الناتجة عن التمكين.
- وبصيغة أخرى يمكن القول أن هذه الدراسة تنظر لسلوك المدير كسبب للتمكين، ومدى انعكاس ذلك على إحساس وشعور العاملين كنتيجة للتمكين، فالمظهرين يعتبران مسببا وأثرا للتمكين، فالتمكين لا يقتصر فقط على إعطاء القوة للموظف، بل يظهر من خلال دعم ومساعدة المدير للعاملين من أجل إظهار مقدرتهم في العمل.

ثانيا: الأداء الوظيفي

تكتسب دراسة الأداء أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء كان على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي من هذه المستويات، كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة.

وفي عالم سريع التغير حافل بتحديات تنافسية متنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه سبيلا هاما

¹ رامي جمال أندراوس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، إربد، الأردن، 2008، ص ص 132-133 (بتصرف)

2 Spritzer, G, Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, N.5, USA, 1995, p1442 – 1465.

لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها، فضلا عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية بدأت تواجه المنظمات بشكل متزايد.

وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء البشري بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية متعددة فهي في بحث مستمر عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، كالبحت عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة وفتح العمل، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية للمموسة، وكثير من الأساليب التمكينية الأخرى التي تركز على تحسين الأداء وكيفية تقييمه للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

1. مفهوم الأداء:

ويشير مصطلح الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبعها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

قدم الباحثون عدة تعريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه Nicolas والذي عرّف الأداء أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك."²

كما أشار (Thomas Gilbert)، في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء بقوله: أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال ونشاطات في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو تدريس أو تفقد، أو تفطيش أو صيانة... الخ. وهو عنصر هام من عناصر مفهوم الأداء.

أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.³

ويعرّف أحد الباحثين الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام بذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين في منظمة ما." ويعرّف أداء الفرد للعمل بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."⁴

وبصفة عامة يشير مصطلح الأداء إلى: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية."⁵

أما (Jeffery) فعرفه من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

⁴ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 87-88.

⁵ نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد 2، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002، ص 170.

المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل.¹ كما عرّف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الإدارية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".² والأداء هو الإشارة إلى أفعال وسلوكيات الفرد ومساهماته في تحقيق أهداف المنظمة وهو ما تدفع عليه المنظمة رواتب وأجور، ويساعد الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويتحقق بالقدرة والدافعية، ويشمل الأداء:³

- كفاءة أداء المهمة: مستوى النجاح الذي يؤدي به الموظف مهامه؛
- الاتصالات المكتوبة والشفوية: الكفاءة التي يكتب بها ويتكلم بها الموظف؛
- تقديم الجهد: الالتزام بإكمال مهمات الوظيفة باستخدام جهد إضافي؛
- الانطباع الشخصي: تجنب السلوك السلبي؛
- مساعدة الزملاء وأداء الفريق ومدى ملائمة الموظف مع زملائه؛
- الإشراف والقيادة: التفاعل مع المرؤوسين؛
- الإدارة: مراقبة تقدم الأهداف.

كما يقصد بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.⁴

2. أهمية الأداء: تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:⁵

1. الترقية والنقل: باعتباره مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛
2. تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة، الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛
3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
4. يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع؛
5. تحديد الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة؛
6. يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في

¹ محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، المجلد 17، العدد 1، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002، ص 76.

² أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط 1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1984، ص 3.

³ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للإنتاجية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009، ص 22.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس والسلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 50.

⁵ إيمان أحمد صالح الجوي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن، 2006، ص 14.

المنظمة؛

7. إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي؛
 8. ترتبط الزيادة السنوية ارتباطا وثيقا بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف؛
 9. ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل: فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- ونظرا لأهمية الأداء البشري فقد تم تحديده بوصفه وسيطا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.¹

3. أهداف الأداء:

- إن الأداء البشري يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، لذا فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:²
1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
2. تفادي المحسوبية؛
3. تنمية المنافسة بين الأفراد؛
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
5. إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
6. تسهيل تخطيط القوى العاملة؛
7. معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية؛
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم؛
10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

ثالثا: الدراسة الميدانية

1. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي في جمع بياناتها حيث تم الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بكل من التمكين النفسي والأبعاد المكونة له وأداء العاملين، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة.
2. **مجتمع وعينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة على عينة طبقية عشوائية تتكون من 300 عامل بالمديرية باختلاف رتبهم ومراكزهم الوظيفية، حيث تم استرجاع 226 استبيان واستبعاد 6 بسبب عدم إكمال الإجابات، وبهذا يبلغ حجم عينة الدراسة 220 مفردة.
3. **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة حيث قسّم إلى قسمين، القسم الأول يتعلّق بمجال الدراسة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي، أما القسم الثاني يتعلق بالبيانات الشخصية لمفردات الدراسة.

الجدول رقم (01): درجات سلم ليكرت المستخدم في الدراسة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

¹ زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن -، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص42.

² إيمان أحمد صالح الجوفي، مرجع سابق، ص22.

الدرجة	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص540.

4. صدق وثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الخوار	عدد الفقرات	الأبعاد	معامل الثبات
التمكين النفسي	23	الشعور بالمعنى	0,796
		الحزبة	0,778
		الكفاءة و المقدرة	0,874
		التأثير في العمل	0,845
الأداء البشري	21	//	0,947
الاتجاه العام	44		0,931

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

5. أساليب التحليل الإحصائي: تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة، معامل ألفا كرونباخ، معامل الانحدار البسيط، معامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

6. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.6. خصائص عينة الدراسة: يوضح الجدول التالي خصائص مفردات العينة:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

النسبة المئوية	التكرار	البيان
91,8%	202	ذكر
8,2%	18	أنثى
100%	220	المجموع
14,5%	32	أقل من 25 سنة
45,9%	101	من 25 سنة إلى 35 سنة
36,8%	81	من 36 إلى 46 سنة
2,7%	6	47 سنة وأكثر
100%	220	المجموع
60,0%	132	ثانوي
16,8%	37	شهادة دراسات تطبيقية
20,3%	47	ليسانس أو مهندس
1,8%	4	ماجستير أو دكتوراه
100%	220	المجموع
21,4%	47	أقل من 5 سنوات
42,7%	94	من 5 إلى 10 سنوات
15,0%	33	من 11 إلى 15 سنة
10,5%	23	من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة	23	10,5 %
المجموع	220	100 %
إداري	34	15,5 %
عملي	161	73,2 %
إداري وعملي معا	25	11,4 %
المجموع	220	100 %
عون	92	41,8 %
عريف	54	24,5 %
رفيق	38	17,3 %
مساعد	5	2,3 %
ملازم	14	6,4 %
ملازم أول	9	4,1 %
نقيب	6	2,7 %
رائد	2	0,9 %
مقدم	0	0 %
عقيد	0	0 %
المجموع	220	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

2.6. نتائج الدراسة: تم تحليل مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي: الشعور بالمعنى (الأهمية)، الحرية (الاستقلالية في العمل)، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل. ولتقدير مستواه يتوجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين النفسي"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
الشعور بالمعنى	4,31	1	مرتفع
الحرية	3,68	4	مرتفع
الكفاءة والمقدرة	4,26	2	مرتفع
التأثير في العمل	3,85	3	مرتفع
التمكين النفسي	4,02	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4,02) بانحراف معياري مقداره (0,514). ومن حيث ترتيب أبعاده، جاء بُعد الشعور بالمعنى (الأهمية) في المرتبة الأولى، يليه بُعد الكفاءة والمقدرة في المرتبة الثانية، ثم بُعد التأثير في العمل في المرتبة الثالثة، وأخيرا بُعد الحرية في المرتبة الرابعة، إذ تم تسجيل تحققهم جميعا بمستويات مرتفعة.

وعليه فالملحوظ من مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة استغلال هاته الحالة النفسية الممتازة التي يتمتع بها عمالها عموما، وذلك من خلال سعيها إلى استخراج قدراتهم الكامنة و استثمار أفكارهم و إبداعاتهم، وهنا لا بدّ من توفير المزيد من الاستقلالية لهم بما يمنحهم

حزبة أكبر في المشاركة والنقاش، وهذا ما يدعم ويعزز مستويات التمكين النفسي لديهم، والذي يُعدّ مطلباً أساسياً لتنمية وتحسين أدائهم.

ومن أجل تحديد المستوى العام للأداء البشري في ظل التمكين لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للأداء البشري

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل	4,39	0,897	1	دائما
2	لدي القدرة على تحمّل مسؤولية أعباء العمل المختلفة	4,20	0,913	4	دائما
3	لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب متى بكفاءة	4,18	0,907	5	غالبا
4	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	4,07	0,929	11	غالبا
5	أقوم بأداء مهام في وقتها دون تأخير	4,04	0,865	12	غالبا
6	أستمتع بوقتي في العمل	3,91	0,879	18	غالبا
7	أتمتع باليقظة التامة و التركيز أثناء العمل	4,11	0,887	10	غالبا
8	أتنصرف بعقلانية في المواقف الحرجة و الطارئة	4,14	0,881	7	غالبا
9	أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة	3,62	1,110	21	غالبا
10	أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل	4,11	0,864	9	غالبا
11	أحدد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية	3,96	0,926	14	غالبا
12	لدي الجاهزية و الاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي	3,92	1,082	17	غالبا
13	أصحح الأخطاء التي أقع فيها أثناء قيامي بعملي	4,13	0,903	8	غالبا
14	أقدم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل	3,96	0,885	13	غالبا
15	أقدر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام	4,30	0,912	3	دائما
16	أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل	4,15	0,932	6	غالبا
17	بتم توجيهي بشكل إيجابي في حالة تقصيري في عملي	3,95	0,980	15	غالبا
18	التدريب يطور مهاراتي وخبرتي باستمرار	4,30	0,901	2	دائما
19	تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا لتحسين أدائي في العمل	3,95	1,088	16	غالبا
20	يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دوريا	3,79	1,009	19	غالبا
21	يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق	3,75	1,031	20	غالبا
	المستوى العام للأداء البشري	4,04	0,663	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الأداء البشري كان مرتفعاً لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4,04) بانحراف معياري مقداره (0,663).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول أنّ الأداء البشري في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، في ظل مستوى التمكين النفسي السائد يبلغ مستوى مرتفع، وهذا مما يعكس الأثر الإيجابي للتمكين على أداء العاملين، والذي أمكن تطبيقه و إرسائه بفضل عدّة عوامل مساعدة كبيئة العمل (المناح) السائدة في المؤسسة، وثقافة العاملين بها وأيضاً حتى طبيعة الخدمات التي يؤدونها.

3.6. اختبار الفرضيات: من أجل اختبار هذه الفرضيات سيُعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of

(Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر عناصر التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالمعنى (الأهمية) على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة." بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر الشعور بالمعنى على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الشعور بالمعنى كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الانحدار	11,439	1	11,439	29,380	0,000 ^b
الخطأ	84,880	218	0,389		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α) قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05 = α) ودرجة الحرية (218,1) = 3,88					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29,38) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,000b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05 = α)، وبناء عليه يُستنتج أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الشعور بالمعنى كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المعنى	0,348	0,064	0,119	5,420	0,000 ^b
قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05 = α) ودرجة الحرية (218,1) = 1,65					
^b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α)					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للشعور بالمعنى كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5,420) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,000b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05 = α). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,119) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) للشعور بالمعنى كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة." كما هو مبين في ما يلي:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الحرية كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الانحدار	1,078	1	1,078	12,468	0,118 ^b
الخطأ	95,240	218	0,437		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (218,1)=3,88					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يُلاحظ أنَّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12,46) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنَّ مستوى المعنوية يبلغ (0,118^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05)، وبناء عليه يُستنتج أنَّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحرية كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الحرية	0,091	0,058	0,106	17,042	0,118 ^b
^b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (218,1)=1,65					
المتغير التابع: الأداء البشري					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للحرية كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أنَّ قيمة (T) المحسوبة والبالغة (17,04) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أنَّ مستوى المعنوية يبلغ (0,118^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05). كما أنَّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,106) أي أنَّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفريّة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للحرية (الاستقلالية في العمل) كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة والمقدرة على أداء

العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة"، كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر للكفاءة والمقدرة كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
--------	----------------	-------------	----------------	-------------------	----------------------

0,000 ^b	21,464	8,633	1	8,633	الإنحدار
		0,402	218	87,685	الخطأ
			219	96,319	الكلي
قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية (218,1) = 3,88				ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ^b	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من خلال الجدول السابق يُلاحظ أنَّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21,46) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنَّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه يُستنتج أنَّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الكفاءة كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الكفاءة	0,319	0,069	0,299	4,633	0,000 ^b
قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية (218,1) = 1,65					
ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ^b					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS يتَّضح من خلال الجدول أعلاه أنَّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للكفاءة كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4,63) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أنَّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,299) أي أنَّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير في العمل على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة" كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر للتأثير في العمل كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الإنحدار	3,265	1	3,265	7,648	0,006 ^b
الخطأ	93,054	218	0,427		
الكلي	96,319	219			
قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية (218,1) = 3,88				ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ^b	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من خلال الجدول يُلاحظ أنَّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7,64) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنَّ مستوى المعنوية يبلغ (0,006^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه يُستنتج أنَّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التأثير في العمل كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التأثير	0,155	0,056	0,184	2,766	0,006 ^b
قيمة (T) المحدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية (218,1) = 1,65					
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					
المتغير التابع: الأداء البشري					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتأثير في العمل كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2,76) أكبر من قيمتها المحدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ ($0,006^b$) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن | قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,184) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتأثير في العمل كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

4.6. نتائج البحث: من خلال تحليل النتائج السابقة يمكن رفض الفرضية الرئيسية، حيث تمّ التوصل إلى أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

وكخلاصة يمكن القول أنّ جميع أبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحزّة، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي: (0,119، 0,106، 0,299، 0,184)، كما أنّها تمارس وبصفة مستقلة تأثيراً مباشراً عليه، أي يمكن القول أنّ من أهم محددات الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة هو مدى توافر متطلبات ومستلزمات التمكين النفسي.

كما توصلت الدراسة أنّ هناك مستوى مرتفع للأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يدلّ عليه المستوى المرتفع للمتوسط الحسابي الذي بلغ (4,04)، وعليه يمكن القول بأنّ المؤسسة من خلال توفير متطلبات التمكين النفسي يمكنها استغلال مستويها المرتفع في تحسين وتطوير أداء العاملين بها بشكل مستمر.

الخاتمة: رغم المستويات المرتفعة لمستويات متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، الأداء البشري)، إلّا أنّه لا بُدّ من الحفاظ عليها وتعزيزها، وبناءً على ما تمّ التوصل إليه من نتائج نقترح التوصية التالية:

– من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى منح العاملين حريّة و استقلالية أكبر في أداء الأعمال بالطريقة التي يحثون ويرغبون، والعمل على محاسبتهم على أساس النتائج لا على أساس الأفعال. كما يجب التأكيد هنا على تعزيز مستوى التمكين النفسي لديهم.

قائمة المراجع :

الكتب والمذكرات:

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة- الأسس والسلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط 1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1984.
- إيمان أحمد صالح الجوتي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن، 2006.

- عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للإتجاهات، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009.
- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- رامي جمال أندراوس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، إربد، الأردن، 2008.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن -، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر، 2009.

مقال في مجلة:

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
- نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لإتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد17، العدد2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002.
- محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، المجلد17، العدد1، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002.
- Daft, R. L., and Noe, R. A, Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Inc., New York, 2001.
- Brown, D. R. and Harvery, D. An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- ongori, H . & shunda,J. P. W, Managing Behind the scenes: Employee Empowerment , International Journal Applied Economic , Vol. 2, No. 2 ,2008 .
- Haghighi13T, 3T.M3T.,3T Alimohammadi .M3T.,& 3TSarmad3T.Q3T, Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational. International.
- Isaiah O.ugboro ,Organizational commitment ,job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, institute of behavioral and applied management, 2006.
- Judith Ann Hausner, An examination of the relationship between psychological empowerment and professionalism in nursing , doctor dissertation ,The university of Iowa, USA, 2002.
- Sara Siami, Mohammed Gorji , Assesment of effect of empowerment on employees performance (case study), Business and Management Review, vol1, N8, 2011.
- Rama Krishna, psychological empowerment and organizational commitment ,The LCFAI journal of organizational behavior ,Vol5, N4, 2007.
- Hassan Darvish, Malihe Norozi, studying the relations of organizational learning with employee empowerment: a case study at Tehran social security organization ,Annals of the university of petrosani, economics, Vol11, N3, 2011.
- Tae jan cho, , An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations, Unpublished doctoral dissertation, Albany university, new York, 2008.
- Ma Regina Hechanova ;et al ,psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers ,Asian journal of social psychology, N9, 2006.
- Sprietzer, G, Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, N.5, USA, 1995.