جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التمكين الإداري في الرفع من الأداء الوظيفي لقطاع عمال التعليم العالي

دراسة حالة ــرئاسة جامعة يحيى فارس بالمديةـ

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

❖ من إعداد الطالبتين:

❖ لعقاب مباركة.

❖ سماي نوال.

تحت اشراف الاستاذ:

– عبد العزيز بوخرص.

السنة الجامعية: 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شُكر و عرفان

الشكر والعرفان:

قال تعال {ولئن شكرتم لأ زيدنكم } صدق الله العظيم

وعليه نشكر الله سبحانه وتعالى الذي انعم علينا يهذه المرتبة من العلم، ونساله ان ينفعنا به وان ينتفع بيه غيرنا.

نوجه شكرنا وجميل تقديرنا الى الأستاذ المشرف بوخرص عبد العزيز الذي كان خير المرشد والموجه طوال مسيرة البحث وعلى كل الدعم الذي قدمه لإتمام هذا البحث فله جزيل الشكر والعرفان

وفي الأخير نتقدم بالشر الجزيل الى كل من مدلنا يد العون لي إتمام هذا العمل راجيا من الله تعالى ان يجزيهم كل خير



إهـداء

بسم الله الرحمان الرحيمِ قال تعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" سورة التوبة الآية 105

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم الى الذي علمني حب العلم والمثابرة والاجتهاد، وكان لي سراجا منيرا طوال مشواري الدراسي والدي الحبيب اطال الله في عمره إلى التي رفع الله قدرها وجعل الجنة تحت اقدامها وحفظها من كل شر الى والدتي .

الى سندي في هذه الدنيا ورمز بهجتها اخوتي الأعزاء أيوب واسمهان ومرام والكتكوت الصغير أدم

والى كل اقاربي ورحمي

الى من قاسمتني تعب هذا العمل سماي نوال

والى كل صديقاتي واولهم الاخت والصديقة الزهراء وكل دفعة 2022

والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل ودعمني اهدي له ثمرة جهدي

مـبـاركـة

إهـداء

اهدي ثمرة جهدي الي من أوصى بهما الله ورسوله صل الله عليه وسلم وجعل رضاهما من رضاه وطاعته الى اقرب

الناس الي اقرب الناس الي قلبي واعز ما وهبني الرحمان امي وابي

الى من شاركني الصعاب ووقف الى جانبي

الى من قاسمتني تعب هذا العمل صديقتي مباركة

الى اخوتي انيسة ومحمد وخولة وعبد الجليل والى الكتكوتة الصغيرة ريتاج

الى صديقاتي مريم سهام وفاطمة الزهراء وخيرة

نــوال

الملخص:

تطرقنا في هذه الدراسة الى اهم القضايا الإدارية المعاصرة المتمثلة في التمكين الإداري ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين، وان عامل التمكين الإداري يعتبر اهم العوامل المساهمة في زيادة الاعتبار للعنصر البشري في المنظمة، وخيارا ترفع به راية التحدي من اجل مواكبة التطور الحادث لدي المنافسين المحليين وعلى مستوى الخارجي وذلك بهدف تحسين العاملين ، والرفع من مردودهم وتقديم منتجات او خدمات ذات جودة عالية تضمن لها البقاء والاستمرارية

-وقد تمت الدراسة بغرض القيام بإسقاط الجانب النظري لدراسة الميدانية وكذلك معرفة واقع التمكين الإداري ومدى المساهمة في الرفع من الأداء الوظيفي

Abstract

In this study we discussed the Most important contemporary admnistrative issues represeented in administrative empiowerement and its role in raising the job performance of employees and that the administrative empowoment factor is considered the most important factor contributing to increasinee consideration of the human element in the organization and an option to raise the banner of challeng of challenge in order to keep pace with the development of local competitors at the external level with the aim of improvlng workers increasing their returns and providing hagh quality products er services that guarantee their survival and continuity functionality

فهرس المحتويات

الملخص:

تطرقنا في هذه الدراسة الى اهم القضايا الإدارية المعاصرة المتمثلة في التمكين الإداري ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين، وان عامل التمكين الإداري يعتبر اهم العوامل المساهمة في زيادة الاعتبار للعنصر البشري في المنظمة، وخيارا ترفع به راية التحدي من اجل مواكبة التطور الحادث لدي المنافسين المحليين وعلى مستوى الخارجي وذلك بهدف تحسين العاملين ، والرفع من مردودهم وتقديم منتجات او خدمات ذات جودة عالية تضمن لها البقاء والاستمرارية

-وقد تمت الدراسة بغرض القيام بإسقاط الجانب النظري لدراسة الميدانية وكذلك معرفة واقع التمكين الإداري ومدى المساهمة في الرفع من الأداء الوظيفي

Summary

In this study we discussed the Most important contemporary admnistrative issues represeented in administrative empiowerement and its role in raising the job performance of employees and that the administrative empowoment factor is considered the most important factor contributing to increasinee consideration of the human element in the organization and an option to raise the banner of challeng of challenge in order to keep pace with the development of local competitors at the external level with the aim of improvlng workers increasing their returns and providing hagh quality products er services that guarantee their survival and continuity functionality

فهرس و المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	-
الاهداء	-
فهرس المحتويات	-
فهرس الاشكال	-
فهرس الجداول	-
فهرس الملاحق	-
المستخلص	-
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: الاطار النظري لتمكين الإداري	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التمكين الاداري	3
المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم المرتبطة به وخصائصه	3
المطلب الثاني: أهمية التمكين واهدافه	8
المطلب الثالث: أشكال التمكين	10

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للتمكين وانواعه واسالبه	11
المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري	12
المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري	13
المطلب الثالث: اساليب التمكين الاداري	15
المبحث الثالث: متطلبات وابعاد التمكين الإداري ونماذجه	19
المطلب الأول: متطلبات التمكين الإداري	19
المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري	22
المطلب الثالث: نماذج التمكين الاداري	30
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني :مدخل الي الأداء الوظيفي	
تمهيد	37
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي	37
المطلب الأول: الأداء الوظيفي وخصائصه	37
المطلب الثاني: الأداء الوظيفي	39
المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي وانواعه	39
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي وطرق قياسه	43

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه	43
المطلب الثاني: طرق قياس الاداء الوظيفي	46
المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي	47
المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي	49
المطلب الأول: معايير التمكين الإداري بالأداء الوظيفي	49
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي	50
المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي.	51
الفصل الثالث: دراسة حالة لرئاسة جامعة المدية	
تمهيد	56
المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية	56
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية	56
المطلب الثاني تقديم مكان تربص رئاسة جامعة المدية	57
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	62
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	62
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية	62
الطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	64

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج	73
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	73
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.	81
خلاصة الفصل	89
خاتمة	92
قائمة المراجع	95
قائمة الملاحق	100

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	يلخص أبعاد التمكين الإداري.	29
2-1	المراحل الأربعة لنموذج كونجروكانونجو	31
1-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.	63
2-3	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	63
3-3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	64
4-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد القيادة والتأثير.	65
5-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستقلالية.	65
6-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد فرق العمل.	66
7-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الاتصال.	66
8-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد التدريب.	67
9-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الفعالية.	68
10-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الوقت.	68
11-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الغيابات.	69

12-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الانضباط.	69
13-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المشاركة.	70
14-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد التنظيم.	70
15-3	اختبار الثبات للأداة الدراسة.	71
16-3	اختبار التوزيع الطبيعي.	71
17-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.	73
18-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	74
19-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية.	75
20-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	76
21-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	77
22-3	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	78
23-3	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	79
24-3	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	80
25-3	اختبار الانحدار البسيط للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	81
26-3	اختبار الانحدار البسيط للاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	82
27-3	اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	84
28-3	اختبار الانحدار البسيط للاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	85
29-3	اختبار الانحدار البسيط للتدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	86
30-3	اختبار الانحدار البسيط للتمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	87

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	محددات الأداء الوظيفي	44
2-2	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	45
1-3	الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة المدية	58
2-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.	73
3-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.	74
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية.	75
5-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	76
6-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	77

قائمة الملاحق:

الرقم	الملاحق	الصفحة
الملحق رقم (1)	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.	100
الملحق رقم (2)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد القيادة والتأثير.	104
الملحق رقم (3)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الاستقلالية.	104
الملحق رقم (4)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد فرق العمل.	105
الملحق رقم (5)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الاتصال.	105
الملحق رقم (6)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التدريب.	106
الملحق رقم (7)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الفعالية.	106
الملحق رقم (8)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الوقت.	107
الملحق رقم (9)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الغيابات	107
الملحق رقم (10)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الانضباط.	108
الملحق رقم (11)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد المشاركة.	108
الملحق رقم (12)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد التنظيم.	109
الملحق رقم (13)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التنظيم.	109
الملحق رقم (14)	نتائج اختبار ثبات الاستبيان.	109

الملحق رقم (15)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	110
الملحق رقم (16)	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.	110
الملحق رقم (17)	نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	111
الملحق رقم (18)	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	112
الملحق رقم (19)	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	112
الملحق رقم (20)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	112
ملحق رقم (21)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	121
الملحق رقم (22)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	113
الملحق رقم (23)	نتائج اختبار الانحدار للاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	114
الملحق رقم (24)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	115
الملحق رقم (25)	نتائج اختبار الانحدار للتمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.	116

مقدمة

المقدمة:

شهدت مؤسسات تغيرات كثيرة في شتى الميادين وخاصة في مجال المنافسات على لمستوى الداخلي او الخارجي التي جعلها بدورها تواجه عراقيل وصعوبات وتحديات كثيرة، بإضافة الى التطور التكنولوجي واستخدام الالة التي ساهمت في تقدم المؤسسة واستمرارها الا انها لم تلغي الدور الكبير الذي يلعبه الموارد لبشرية، فالمؤسسة أصبحت تعلم الأهمية الكبيرة التي يستخدمها العنصر البشري بصفته اهم عنصر في المنظمة، ونظرا للصعوبات والتحولات التي تتميز بها الاعمال فرضت على المؤسسات ان تتخذ او تبحث عن طرق إدارية جديدة التي يمكن من خلالها مواجهة التحديات في الحاضر والمستقبل، لأن الطرق باتت غير مجدية وغير نافعة، لمواجهة صعوبات.

وركزت أيضا على العنصر البشري واهتمت به وقامت بتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم في العمل لتقدم الأفضل للمؤسسة.

يعتبر التمكين الإداري من بين الأساليب الحديثة التي اهتمت بها المؤسسات في الوقت الحالي، بعدما ظهرت متغيرات كثيرة في عدة جوانب حيث شكلت ضغوطا كبيرا عل العاملين وعل مؤسسات، فقد برزت الحاجة الى التمكين الإداري لأنه من احد الأساليب الإدارية الملائمة لزيادة قدرة المؤسسات على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين وذلك عن طريق تشجيع العاملين كإعطائهم حق في المسؤولية واتخاذ بعض القرارات وطرح أفكار جديدة وابداعية ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل

ومنه هذا المنبر يمكن القول انن نجاح او فشل المنظمة يرتكز على مدى اهتمامها وتأطيرها الصحيح لاهم مورد تملكه وهوا العنصر البشري، حيث يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذللك عن طريق تقييم أدائهم ويعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من اهم السياسات المستعملة من قبل المنظمة لكونها تدرس أداء الموظفين، كما اعتمدت على سياسة مكافئة الموظفين على أدائهم المتميز وهذا من اجل رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة الإدارية.

أولا: طرح الإشكالية

عل ضوء ما سبق يمكننا صيغة إشكالية دراستنا والمتمثلة في:

ما دور التمكين الإداري في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال في قطاع التعليم العالي؟

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ما المقصود بالتمكين الإداري ؟

-ماهي أساليب تطبيق التمكين الإداري؟

-ماذا نقصد بالأداء الوظيفي وطرق قياسه؟

الفرضية الرئيسة

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،05 للتمكين الإداري علي الرفع من الأداء لدي الموظفين برئاسة الجامعة المدية

الفرضية الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0،05 لدور القيادة في الرفع من الأداء الوظيفي لدي الموظفين برئاسة

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0،05 لدور الاستقلالية في الرفع من الأداء الوظيفي لدي الموظفين برئاسة الجامعة المدية

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0،05 لدور لفرق العمل في الرفع لدي الموظفين برئاسة الجامعة المدية

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0،05 لدور الاتصال في الرفع من الأداء الوظيفي لدي الموظفين برئاسة الجامعة المدية

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0،05 لدور التدريب في الرفع من الأداء الوظيفي لدى الموظفين برئاسة الجامعة المدية

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه اذ تركز على احدي المفاهيم الادرية وهوا التمكين الإداري الذي يعتبر عنصر حيوي وفعال في المؤسسة وكذلك يعتبر مؤشر هام في ارتقاء مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ورفع قدراتهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات واشراكهم في اتخاذ القرارات، واعطائهم الأولوية كعنصر أساسي خاصة في عصر التكنولوجيا ويعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي جعلته موضوع مهم وقابل لدارسة

أهداف الدراسة: من بين الأهداف الرئيسية التي تسع اليها دراستنا

- التعرف على التمكين الإداري وأبعاده
- التعرف عل العلاقة التي تربط التمكين الإداري بالأداء الوظيفي
- محاولة تقديم صورة عن تمكين الموظفين في المؤسسة بمعرفة دور التمكين الإداري في الرفع من الأداء الوظيفي في رئاسة جامعة المدية
- ابراز أهمية تقييم أداء الموظفين من خلال دراسة طبيعة وطرق التي يتم بها التقييم

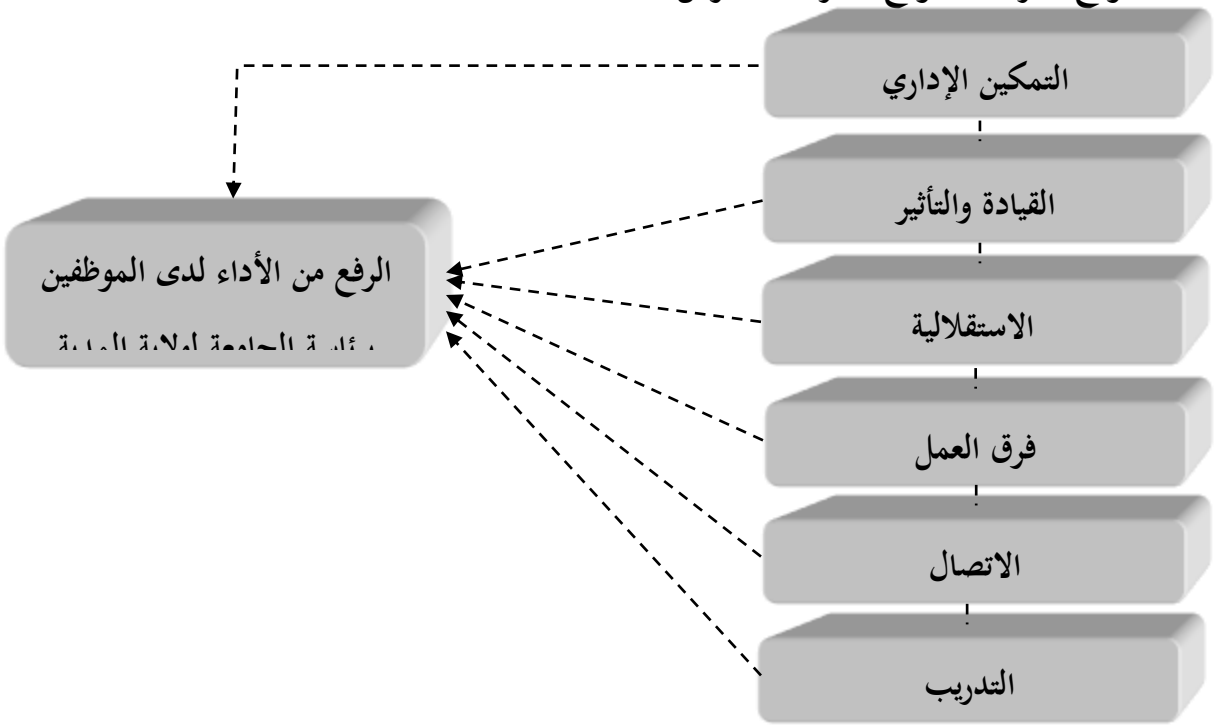
أسباب الدراسة: يعتد السبب الرئيسي لاختيار الموضوع للأهمية التي يكتسبها في الوقت الراهن خاصة مع ظهور المنافسة بحيث يعتبر عاملا أساسيا في بقاء المنظمة واطالة حياتها الذي تهدف اليه كل منظمة فالتمكين يعمل اما على تحسين الأداء او اساءته

- الحب الشخصي للموضوع والرغبة في التحكم والتعمق اكثر فيه
- الرغبة في التعرف على علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي في رئاسة جامعة المدية
- ادراكنا لأهمية موضوع الدراسة سواء بالنسبة للعمال او المنظمة ككل

الصعوبات البحث:

- نقص المراجع ذات العلاقة بالموضوع
- عدم فهم موضوع الدراسة من طرف موظفي المؤسسة في بعض الأحيان
- الحدود الزمنية ضيقة لإجراء الدراسة مما صعب علينا اجراء الدراسة الميدانية بتجميع اكبر عدد من الاستمارات الاستبيان الموزع

نموذج الدراسة: نموذج الدارسة المفترض:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

منهج الدراسة: من اجل دراسة اشكالية البحث وتحليل ابعاده واختيار الفرضيات تم الاعتماد في الجزء النظري على المنج الوصفي الذي يتم من خلاله جمع المعلومات وتحليلها بغية استيعاب الإيطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليلها

اما الجزء التطبيقي اعتمدنا على المنج التحليلي باستعمال برنامج spss من اجل اسقاط الجانب النظري على المؤسسة

حدود الدراسية: تتمثل حدود الدراسة في البعدين التاليين:

تتضمن الدراسة بحث ميداني عل مستوى رئاسة جامعة المدية، حيث كانت العينية محل الدراسة هي فئة الموظفين، وكانت الوسيلة المستعملة هي الاستبانة في جمع البيانات تم القيام بتحليلها من اجل الوصول الى تأكيد او نفي الفرضيات السابقة، ويمكن تلخيص البعد المكاني والزماني فيما يلي:

*الحدود الزمنية من 2022/5/26 الى 2022/5/30

*الحدود المكانية رئاسة جامعة المدية

الدراسات السابقة:

- **هيبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب التمكين العاملين في المنظمة، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة المدية 2010/2009** تهدف هذه الدراسة الى معرفة القيادة التحويلية لأهدافها واستخدم الأساليب الإدارية أسلوب التمكين باعتباره المدخل الذي يتم من خلاله إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتمنحهم الثقة
- **فندوشي عبد الرزاق، دور التمكين في تحسين الأداء داخل المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة المدية 2020/2019 دراسة حالة ثانوية ابن**

شنب للفتيات بالمدية والتي تهدف هذي الدراسة الى معرفة التمكين واشاكله واستخدام المبادئ لتأثير على الأداء في المنظمات

- **دراسة عمار العايب يعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي سعادنة عبد النور بسطيف رسالة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة 2014 .**

هدفت الدراسة الى معرفة دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة والمتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التذريب، فرق العمل

وقد توصلت الدراسة الى وجود دور للتمكين الإداري على العاملين الإداريين لدى مركز لاستشفائي عبد النور سعادنة بسطيف

وتوصلت الدراسة الى ما يلي:

- على إدارة المركز الاستشفائي ان تعمل على شرح مفهوم التمكين وإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات التي تمكنه من التصرف بمواقف تواجههم

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات السابقة عموما الى : أسلوب التمكين العاملين في المنظمة وعلى اثر تطبيق التمكين على تحسين الأداء والبعض الاخر تطرق الى مفهوم التمكين والمبادئ التي تأثر على الأداء وتطرق الاخر الى تحقيق الرضا الوظيفي وعلاقة التمكين الإداري به، اما دراستنا تتشابه مع تلك الدراسات أي نسعى للوصول الى معرف الى أي حد تكمن العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي ولكن نختلف فقط في المكان الذي أجرينا فيه الدراسة رئاسة جامعة المدية

هيكل الدراسة: بناء على عنوان البحث والاشكالية المطروحة الرئيسية والفرعية فإنه تم تقسيم البحث الي ثلاثة فصول علي النحو التالي:

الفصل الأول : كان عنوانه الإطار النظري لتمكين وقد اهتم هذا الفصل بالجانب النظري للتمكين والذي هوا الحالة النفسية للموظف او المرؤوس ينتج عنا التمكين الاداري الذي يقدمها المشرف ويركز هذا المسار على الادراك الناتج عن المرؤوس وانقسم الى ثلاثة مباحث

الفصل الثاني: كان بعنوان مدخل الى الأداء الوظيفي وقد اهتم هذا الفصل بالجانب النظري للأداء الوظيفي وهوا ما يحققه الفرد من انجاز في مجال العمل وقدتم تقسيمه كذلك الى ثلاثة مباحث

الفصل الثالث: وهو خاص بالحالة التطبيقية بعنوان دور التمكين في الرفع من الأداء الوظيفي في رئاسة جامعة يحي فارس بالمدية

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين

تمهيد:

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطبق ضمن اساسيات الموارد البشرية الاستراتيجية التي بدورها تسعى الى تحقيق اعلى مستويات من الأداء الفردي، وهذا يتبنى أساليب وصياغة استراتيجيات ضمن تسيرها للمسار الوظيفي للعمال منذ دخوله للمنظمة وحتى خروجها منه،

حيث وللوصول الى اكثر ما هو مطلوب من الأداء وان لابد وان يصل هذا العامل الى شعوره بالولاء للمنظمة الذي ينعكس كسلوك إيجابي في اداءه، والاستثمار في مثل هذه السلوكيات وسيتم الوصول الى التمكين الإداري كآلية للتحسين المستمر في أداء الفراد الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل، ولهذا سوف نحاول في هذا الفصل، الالمام بجوانب متعددة لمفهوم التمكين الإداري، كما هو موضح في المباحث القادمة،

المبحث الأول: ماهية التمكين

يعد الاهتمام بالتمكين عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات، في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، اذ شاع استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة، نتيجة لثروة المعلومات، وتنوع الثقافة، حيث اصبح من السهل ان يحصل كل عامل في المؤسسة عل البيانات والمعلومات التي تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة، دون الرجوع الى المستويات الأعلى، وقد اصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين ومسؤولياتهم،

المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم المرتبطة به وخصائصه.

الفرع الأول : مفهوم التمكين الإداري:

لغة: هو التقوية والتعزيز ودعم البنية التحتية في المنظمة والمؤسسة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعلومات والمكافئات والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه [1]

اصطلاحا: تعريف التمكين: حاول الباحثون تعريف التمكين بشكل واضح وبوسعنا هنا نشير الى وجود مسارين مختلفين تماما للخروج بتعريف واضح

أولا: ينظر الى التمكين على انه سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على انه سبب التمكين

[1] قندوشي عبد الرزاق، دور التمكين في تحسين الاداء داخل المنظمات، ،مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ، جامعة المدية 2019 السنة/2020 ،ص 7

الثاني: ينظر الى التمكين على انه حالة نفسية للموظف أو المرؤوس ينتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس هكذا يبدو ان هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين[1]

يختلف تعريف التمكين باختلاف الباحثين حيث يعرف بأنه العملية التي تصب اتجاه زرع الثقة بالنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها وان العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق هذه الرسالة

وأيضا هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في الإدارة ومنظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الابداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج[2]

أن مفهوم التمكين هو جزء من تغير شامل سيكون مائلا كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام ... فقد ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة الديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل إذا أشار 1997: Invancevichet al. ،219 إلى التمكين بأنه العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها باتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، وبذلك فإن (Invancevichet) وزملائه يحددون مسؤولية العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة كما أشاروا في مقالهم أن مشغل الماكنة يمكن أن يوقف عملية انتاج هذه الماكنة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيوب في الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل، كما أشار (Saevens, 1993) إلى أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) إذا أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغيرات الضرورية للمنظمة.

[1] رامي جمال اندراوس، عادل سالم متابعة الادارة بالتقنية التمكين، الطبعة الأولى، الاردن 2007 ،ص48/47

[2] ماجد محمد ابراهيم عبد العالي ، دور ابعاد التمكين الاداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بالتطبيق على جامعة المنوفية، .بحث من رسالة ماجستير، جامعة مدينة السادات ، مصر بدون سنة

ولا يختلف (Hellviegel et al. , 2001) مع مفهوم التمكين الذي أشرنا إليه سلفا إذ يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية.... للقيام بوظائفهم. كما أنه يتفق مع (Schermerhorn et al., 1997) في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المدربين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

وينطلق (Daft, 1992 : 502) في تعريفه للتمكين منطلقا من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة ولعلنا عندما نستعرض مفهوم التمكين من وجهة نظر من كتبوا به لحد الآن فإننا نركن إلى ما جاء به (Hellriegel at al. , 1994 : 508) إذ أن الباحث أحاط مفهوم التمكين بنوع من الشمول فهو رأى ان نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد افرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجا جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة عل التابعين له واثناء أداء ذلك فان المسؤول يقوم باشراك الموظفين (فرديا او ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق اهداف المنظمة اذ يمنحهم القدرة عل ادراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد فهم وادراك العمل بشكل واضح، فادراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة اليه وان التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة عل السيطرة على انشطتهم الخاصة والقدرة عل الاستجابة واحداث الأثر المباشر كما ان ادراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فان التمكين بهذا الوصف يساعد في اشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء اليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي الى شعور العاملين بقناعة ورضا اكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.[1]

[1] زكريا مطلك الدوري، احمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، الطبعة الأولى، السنة 2012، الصفحة 28-27

كما يعرفه اتوري (Ettorre, 1997) التمكين الإداري بأنه: منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه يعني أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة (Ettorre, 1997: 4).

كما عرفه جينودو (Ginnodo, 1997) التمكين بأنه : عندما يقوم كل المديرين والموظفين بحل مشكلات كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.[1]

– هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار من خلال إعطاء الإفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية.[2]

الفرع الثاني:المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري :

1– تمكين العاملين تفويض السلطة : تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية وفي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة اما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادلة أوسع واعرض في نطاق متفق عليه [3]

2– التمكين والمشاركة : هناك خلط لدى البعض بين مفهوم التمكين والمشاركة فعملية المشاركة تعد هي مفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأول من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي

[1] هاشم حمدي رضا، التمييز الإداري في منظمات الأعمال، ط1، السنة 2016، ص168-169.

[2] نور الإيمان عمري ،اثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمة بالجامعات ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ، سنة 2020 .2022 ،الصفحة 13

[3]– حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقايبية، واقع التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر فسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة المدية 2018/2017، ص 10

يواجهونها فالأفراد بدون معلومات لا يمكن ان يتحملوا المسؤولية ولا ان يساعدوا في حل الازمات التي تعترض العمل [1]

3- التمكين والادماج : الاندماج هو دعوة العاملين في مجموعات الاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار اكثر قولا وفعالية ، و بالتالي فهو يركز على ثلاثة عناصر أساسية التأثير باتخاذ القرارات ، التفاعل ، التشارك في المعلومات ، وذلك هدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من اجاد أفكار جديدة ، وحل المشكلات وجهود التعين المستمر بهدف نجاح المؤسسة ، ومصطلح الاندماج العاملين اكثر عمقا وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين ووسيلة تحفيزية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين كما اندماج العاملين في وضع اهداف المؤسسة تساعد على تحديدها بشكل دقيق كما يضمن الالتزام الداخلي لدي العاملين لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل او باخر، بالإضافة الى دلك سيعزز الاندماج من شعور الملكة النفسية.

- وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل المشاكل العمل، ومناقشة العاملين مع مدرائهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة الى الوضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها ان تعامل العاملين باحترام وان تسمح بوجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والعاملين بالإضافة الى الدفع باتخاذ القرار الى إدارة اشرافية، وهنا يبدا تمكين العاملين الذي يعني باتخاذ القرار، ليس الإدارة الإشراقية فحسب انما دفعه للعاملين التنفيذيين [2]

[1] هريش منال، اثر التمكين الإداري عل جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، ص 33

[2] نور الايمان عمري، اثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة المدية سنة 2020-2021، ص21.

الفرع الثالث: خصائص التمكين الإداري:

1- التمكين ليس عملية مطلقة فبعض القرارات تحتاج الى فرق عمل فعالة و الى خبراء ومستشارين، والى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة الى وجود أوقات ظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة بأحداث في الطارئة او في المؤسسات الصغيرة.

2- يعتمد التمكين عل المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا ،بالإضافة الي وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين ،خاصة في الاحداث الطارئة او في المؤسسات الصغيرة [1]

3- التمكين ليس عملية مطلقة ،فبعض القرارات الهامة تحتاج الى المدير وخبراء في المجال

4- يحتاج التمكين الى التكوين والتدريب والمتابعة و التقييم من الإدارة للعاملين[2]

5-التمكين حالة ذهنية تحتاج الى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة اشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الابداع والابتكار.[3]

المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري وأهدافه

الفرع الأول: أهمية التمكين الإداري: تكمن أهمية التمكين في النقاط التالية:

-يعد التمكين عاملا مهما ومفتاح أساسي لعنصر الابداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف ان العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل

[1] كحلية لامية ،التمكين الإداري واثره عل الرضا الوظيفي للعاملين ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ،تخصص إدارة وتسير المؤسسة ،جامعة المدية السنة 2016-2017،ص9.

[2] إبراهيم محمد، اثار التمكين الإداري في تحسين أداء الافراد في المؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال جامعة المدية 2019/2018،ص 07

[3] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الوسط تخصص أداة اعمال،سنة2016،ص18

الجيد وفرصة العمل مع الاخرين الذين يحترمونهم، كذلك يعد تطوير مهارات العاملين فرصة لتمكينهم حيث انهم لا يريدون فقط اشباع حاجاتهم بمجرد ان يكون لهم وظائف بل ان حاجاتهم تمتد الى بعد ذلك بكثير[1]

– يساهم التمكين في تحقيق الأهداف لا يمكن الوصول اليها بدون مشاركة الجميع ،حيث ان المدرين ورؤساء الاعمال الذين مهدو الطريق لتمكين العاملين ، انما فعلو ذلك لانهم ادركوا ان هناك اهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون اشراك العاملين فيها فالمنظمة تحتاج الى معلوماتهم ، وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك الى جهودهم المشتركة من اجل تحقيق مثل هاته الأهداف[2]

– ممارسة لتغير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة الى نقل القوة الى اسفل الهرم التنظيمي ، وتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة ، وهذا يثيرا تساؤلا، ما هو مصير الإدارة الوسطى ، وهل تتعرض لمخاطر فقدان القوة من التنظيم ، وهل ان الحقوق الجديدة للشخص الممكن تمنحه الشرعية في ممارسة السلطة [3]

–يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينيات.[4]

الفرع الثاني: أهداف التمكين الإداري : يسعى التمكين الإداري الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الافراد

[1] قرش عائشة، تمكين العاملين من خلال التنمية استراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلد 12 عدد4 سنة 2012،ص 323.

[2] فراح عيدة، عامر نجاة، التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال جامعة المدية، السنة 2020/2019، ص 11.

[3] عادل هادي بغداد، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمين أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، السنة 2014،،ص.149

فاطمة تدرانت، اثر التمكين على تحقيق الابداع الإداري ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة ام بواقي سنة2015/2014، ص6 [4]

- إعطاء الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عمل[1]
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد، وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهاهم
- يركز التمكين في القدرات الفعلية لأفراد في حل مشكلات العمل، والأزمات
- يستهدف التمكين الافراد اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطة الكافية في مجال المشاركة في صنع لقرارات واتخاذهاْ.[2]
- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها
- زيادة فرصة الابداع والابتكار
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات [3]

المطلب الثالث : اشكال التمكين الإداري.

-يصنف (Wilkinson،1998) التمكين الى خمسة أنواع وهي : (رامي جمال ادراوس، عاد لسالم معايعة، 119-120)

1- مشاركة المعلومات : بما ان الاتصال من اعلى الى اسفل اصبح مهما في المنظمة الحديثة، صارت المعلومة مورد مهم لها، لأنه من خلالها يتمكن العاملون في المستويات الدنيا من فهم عملية اتخاذ القرار، وعليه فان هذا يجعل العاملين يناقشون ويبدون آرائهم بحرية من خلال الاتصال من الأسفل الى الأعلى

2-حل المشاكل من الأسفل الى الأعلى : أي ان العمال هم الاعلم بمشكلات التنظيم، كحجات العملاء مثلا او غيرها من المشكلات الأخرى، فيجب عليهم ان يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم .

[1] كحلية لامية، مرجع سابق، ص 11

[2] عوالي مسعود، اثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة المدية، سنة 2018-2019، ص 14.

[3] كرمية التوفيق، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، ،مجلة جامعة البويرة، العدد18، سنة 2015، ص 248 .

3*استقلالية المهام: وذلك بتشكيل فرق ذاتية وتكون الرقابة عليها معتدلة ، يقوم العاملون بأداء مهامهم بنوع من الاستقلالية وفق الهيكل التنظيمي الذي يعملون ضمنه، في حين يبقى دور الإدارة العليا رسم السياسات الاستراتيجية [1]

4*تكوين الاتجاهات: هو الجانب النفسي للتمكين، أي لا يمكن تغيير طرق وإجراءات العمل دون القيام بتدريب العمال على ذللك لتزويدهم بقيم جديدة مع التغيير

5*الإدارة الذاتية: أي القيام بتوزيع العمل بين الإدارة والعمال واشراكهم في اتخاذ القرار أي السلطة والتنفيذ يكون من قبل الأكثرية لا الأقلية.[2]

[1] محمد زرقون، عرابة الحاج، التمكين واثره على المنظمات العربية ،التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، الطبعة الأولى السنة 2013ن ص10

[2] هريش منال، اثر التمكين الإداري عل جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، مرجع سابق ، ص 38

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للتمكين الإدري وانواعه ومستوياته

يتم فهم التمكين الإداري اكثر من حيث اساسيات تطبيقه وتبنيه من قبل المنظمات وقادتها، سنحاول من خلال هذا المبحث ابراز اهم النقاط الأساسية التي لها علاقة به.

المطلب الأول: مبادئ التمكين الإدري:

إن مبادئ التمكين حسب " Riggs " مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة "Empower" ويمثل كل حرف كلمة (علاء دهام حمد، 86) كما يلي:

1-تعلم العاملين: حيث يجب تعليم كل الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل زيادة كفاءة وقدرة العاملين، ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة والنجاح.

2-الدافعية: (**Motivation**): على الإدارة ان تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وتبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.[1]

3-وضوح الهدف (**purpose**): ان جهود التمكين لا تكلل بالنجاح اذا ما لم يكن لدى افراد المؤسسة الفهم الواضح لمهمة واهداف المؤسسة.

4الملكية : (**QWnership**) : وذلك من خلال إيجاد الخطط لزيادة امتيازات العاملين، بحيث يكون لدى المؤسسة أفراد مالكين لأصول من المؤسسة، والذي يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتها في العمل ويقترح "Stirr" معادلة تتكون من ثلاثة كلمات تبدأ بحرف A وهي: السلطة + المسائلة = الإنجاز.

(Authority +Accounatability =Achievement)

[1] محمد زرقون، عرابة الحاج، التمكين واثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات مرجع سابق ص7/6

5- الرغبة في التغيير: (Willingness to change)

ان نتائج التمكين يمكن ان تؤدي بالمؤسسة الى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامها، واذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فان وسائل الأداء سوف تؤدي الى الفشل.

6- نكران الذات: (Ego Elimination)

قد تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برنامج التمكين الإداري قبل البدء في تنفيذها، وذلك لان بعض المديرين يريدون السيطرة والسلطة وينظرون الى التمكين على انه تحد لها وليس طريقا للمنافسة والربحية.

7- الاحترام: (Respect): اذا لم يشكل احترام العاملين أهمية جوهرية داخل المنظمة ، فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة ،والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين، لان عدم الاحترام يؤدي الى افشال كافة جهود التمكين الإداري. [1]

المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري.

الفرع الأول : التمكين النفسي:

- التمكين النفسي هو مصطلح اداري معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات من أجل الاعتناء بالمورد البشري فيها باعتباره من أهم الموارد الموجودة في المنظمة. ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في أغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها في ابداء أراءها ومساهمتها تجاه الأعمال الخاصة بها، وهذه الحالة تؤدي إلى الضغط التنظيمي (Orgamizational stress) وانخفاض إنتاجية، الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة (Copp et al . ,2003) [2]

[1] بلقاسم العالي، محمد خالد ،طارق هزرشي، قياس مستوى ممارسة التمكين واثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لانتاج الحليب ومشتقاته، المجلد12،العدد01، سنة2021،ص174

[2] احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط1، السنة 2013، ص37.

- يركز التمكين النفسي على الجوانب الشخصية للفرد، فهو يهتم بشعور الأفراد بالدافعية والحافز المقارب للعمل والوظيفة التي يمارس فيها عمله، التمكين النفسي فيشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام ولقد تعدد تعاريف التمكين النفسي فنذكر منها ما يلي:

تعريف أبا زيد: " شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك الفرد بأهمية عمله وأن لديه الاستقلالية، التأثير والجدارة في إنجازه".

- ويعرفه (Conger and Kanungo): "بأنه عمليه تعزيز إحساس العاملين بالكفاءة الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الكفاءة الذاتية".

ويلخص (Menon) فكرة التمكين النفسي في النقاط التالية:

- أنه علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوس.
- ليس بناء عالميا يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة.
- يجب أن يقاس من خلال أربعة أبعاد أهمية العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية.
- هو شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف، حيث يمكن إدراكه بنسب متفاوتة بين العملين ولا يمكن ربطه بالوجود أو عدمه.

فيما ذهب تعريف "رفيق وأحمد" إلى وصفه بأنه: حالة ذهنية لدرجة أن العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن ينطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين النفسي والتي تشمل على:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

- الوعي والاحساس بإطار العمل الكامل والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

المشاركة في تحمل المسؤولية فيها يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

2-2 التمكين الهيكلي: يركز المدخل الهيكلي للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، إلا أن هذا المدخل يركز على تمكين التجسيد التنظيمي والإجراءات والعمليات والسياسات، ولهذا يرتبط التمكين الهيكلي بالجانب الاجتماعي التنظيمي.

يعرفه كل من (Bowen and Lawler) بأن: "يركز على تلك الممارسات الإدارية التي تهدف إلى توفير المزيد من فرص الحصول على المعلومات والموارد للعاملين في المستويات الدنيا في التنظيم".

كما يرى (Tae jan cho) أن التمكين الهيكلي يتخذ أساسا المفاهيم التي تعتمد على توزيع القوة، المسؤولية والمعلومات للمرؤوسين فضلا عن اتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات في مكان العمل".

كذلك يرى (Takuma Kimura) التمكين الهيكلي هو ممارسة أو مجموعة ممارسات تسمح بالحصول على المعلومات، الموارد، الدعم، وفرصة التعلم في بيئة العمل".[1]

المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري

تطرق عدد كبير من الباحثين إلى تقنيات وأساليب في التمكين نذكر منها ما جاء في دراسة (Kriemadis & Papaioannou, 2006 :125) حيث ذكر عشرة أساليب للتمكين هي:[2]

[1] بلقاسم العالي،محمدخالدي،طارق هزرشي،قياس مستوى ممارسة التمكين واثره عل سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لانتاج الحليب ومشتقاته،مجلة دفاتر اقتصادية ،المجلد 12 العدد01 السنة 2021 الصفحة 172

[2] عادل هادي بغداد ،رافد حميد الحدراوي ،الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي مرجع سابق ص162-163-164-165.

1- خلق الرؤيا وصياغة القيم التنظيمية: الإدارة العليا تحتاج إلى تطوير رؤية المنظمة وبيان مهمتها التي تركز على الزبون والاعتراف بالدور الهام الذي يؤديه المورد البشري. العديد من المنظمات بذلت جهودا كبيرة من أجل خلق رؤية الشركة باعتبار رؤية الناس الممكنين. ورؤية من الاحترام والمسؤولية. والتعاون والتركيز وتقديم خدمات أفضل للزبائن.

2- بيئة العمل: بيئة العمل عنصر هام في مساعدة الموظفين على تحمل مسؤوليات جديدة كما أنه يخلق بيئة داعمة ومفتوحة تشجع التمكين من أن يأخذ دوره. أن الفرق الممكنة تختلف عن فرق المشاركة، ودوائر الجودة، أو الفرق شبه المستقلة، فهم يتخذون القرارات ويطبقونها ويحملون المسؤولية وليس فقط يوصلون الأفكار. و إنما أدوار الفرق تتضمن مسؤولية اتخاذ القرارات، تنقل المسؤولية من الإدارة العليا.

3- دور المدير: أن التغيير الأساسي في ثقافة المنظمة كنتيجة للتمكين هو دور المدير لتسهيل العملية. أن دور المدير في المنظمة التي تتبنى التمكين كان دوره (ا) وسيطا (ج) لاعبا في الفريق (د) مساعدا.

4- المشاركة بالمعلومات: مشاركة المعلومات المرتبطة بالقضايا المالية والاستراتيجية تلعب دورا هاما في فهم التحديات التي تواجه المنظمة، وتسهم في وضوح الأفكار والمقترحات المقدمة من العاملين. أن المشاركة الفعالة تعطي الإحساس بالملكية وأخيرا تؤسس الثقة في النظام لاتخاذ قرارات رائعة تنقذ الوظائف.

5- دعم التدريب: التدريب المستمر يسهم في تحسين كفاءة ووحدة الفريق ويزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. الإدارة عادة تلعب دور المدرب ويعرف التدريب بحاجات العاملين ويزودهم المهارات المتعلق بالعمل.

6- عمليات التقييم: التقييم يجب أن يكون كإعادة هيكلة لعمليات إدارة الأداء. أن عملية تقييم الأداء تشمل تخطيط الأداء الفعال من خلال مناقشة أسلوب القيادة المطلوبة. يوافق المدربون على توفير القيادة المطلوبة لمساعدة الموظف على النجاح.

7- نظام المكافآت والاعتراف: أن نظام المكافآت الشديدة على الأداء التنظيمي والفردي تشكيل ممارسة ضرورية لزيادة الدافعية من خلال (المكافآت المالية وغير المالية).

8- الثقافة التنظيمية: تركز المنظمات البناءة على:

- تحديد الأهداف المهمة على جميع المستويات.
- تطوير القدرات الكاملة للموارد البشرية (الإبداع والابتكار).
- تعزيز مناخ موحد داخل المنظمة.
- تعزيز التعاون الفعال عبر الأقسام.

إضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تعزز الثقة المتبادلة والثقة في قدرات الموارد البشرية التي تساهم في إنجاز الأهداف وتؤثر على أداء المنظمة.

9- نقل المسؤولية وتفويض السلطة: نقل المسؤولية وتفويض السلطة جوانب هامة في عملية التمكين التي تعطي العاملين الشعور بالمسؤولية وتحفيزهم لاستخدام الحد الأقصى من قدراتهم والموهبة لديهم لأداء مهامهم بفعالية.

وأشار (الخطيب & معايعة 34: 2009) إلى أربعة أساليب للتمكين هي:

1- الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي) :أن المنظمة الممكنة يكون له هيكل واضح ومتناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدقيق المعلومات في اتجاهين.

2- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: في ظل المنظمة الممكنة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض، ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المفعول به من قبل الرؤساء، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، يؤدوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.

3- المشاركة في القضايا: يمكن تحقيق التمكين بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقا للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم.

4- أسلوب التمكين من خلال التحفيز: ينظر إلى التمكين على أنه التمكين النفسي.[1]

صهيب كمال الاغا، محمود عبدالمجيد عساف، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة لمتطلبات للحصول على درجة الماجيستير في أصول التربية كلية التربية جامعة الازهر-غزة،سنة2015، ص35. [1]

المبحث الثالث: متطلبات وأبعاد التمكين الإداري ونماذجه

باعتبار ان التمكين أسلوب اداري يأذن تطبيقه بالشكل الصحيح يساعد على زيادة فعاليته وتحقيق أهدافه المرجوة اذن سوف نتطرق في هذا المبحث الى متطلباته وأبعاده وكذلك نماذجه

المطلب الأول: متطلبات التمكين الإداري

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين في المجال التربوي ولاسيما مديري المدارس، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:[1]

1- المعرفة والمهارة : إن الثقافة التقليدية الشائعة في المنظمات والتي تدعو إلى الاستقرار والاستمرار وتشجع على الروتين وعلى الجمود والتبلد وفقا لقاعدة نفذ ولا تناقش، أو نفذ أولا ثم ناقش ثانيا أثرها السلبي في توظيف المعارف والمهارات (الكبيسي 2004:67)، فالمهارة هي مقدرة ذات صلة بالمهمة وتتغير مع التغير في مستوى تدريب الفرد وخبرته المكتسبة من الواقع العلمي، أما المعرفة فهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير (جلاب، 2011: 455).

2- الاتصال وتدفق المعلومات : المعلومة هي مصدر قوة لصاحبها، تمنحه نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن كافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم (السيد، 2016: 293). فالاتصال الفعال مع كافة المستويات الإدارة، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل كافة المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة

[1] رؤساء أقسام الأكاديمية، متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء اقسام الأكاديمية، مجلة جامعة تبوك، العدد 180، ج2 ، سنة 2016، ص640-641.

لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة (البغدادي والحدراوي، 2013: 147).

3- الثقة : ويقصد بها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار (الإبراهيم وآخرون، 2008: 20). فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع آخرين، معتقدا بكفاءتهم، أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع اساءتهم، فهي شعور متبادل بين القائد وأتباعه، فكلاهما يحتاج للثقة بالآخر (الشمراني، 2014:108).

4- الحوافز المادية والمعنوية : إن كل سلوب يمارسه الفرد إنما هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد، واحساسه نحو اشباع احتياجاته غير المشبعة فالرئيس عندما يعمل على تحفيز مرؤوسيه على العمل فهو في الحقيقة يقوم على اشباع احتياجات لدى المرؤوسين واشباع هذه الاحتياجات يؤدي إلى دفع المرؤوسين إلى القيام بسلوكيات مستهدفة.

5- التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العملين دون توفير التدريب الملائم المناسب والمستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقه، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المنظمة واستمرارها ويزيد من حماسية العاملين ودافعيتهم نحو العمل.(الراشودي، 2009:31)، ويضيف البغدادي والحدراوي (2013:147): إن التمكين يتطلب تغيير في ثقافة وقدرات العاملين، وذلك لتحويل حالة الاعتمادية السائدة إلى حالة من الاستقلالية ويجب أن يساعد القادة موظفيهم لفهم أعمالهم وامتلاك المعرفة عن وظائفهم، ويمكن أن يتحقق ذلك بتوفير التدريب الملائم.

6- الثقافة التنظيمية الداعة للتمكين : عرف شاين ادجار (2011:31): ثقافة المنظمة بأنها " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي،

ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه طريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".

فالثقة التنظيمية كما يذكرها القحطاني (2011:51) هي: مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقدرة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالتمكين والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم التمكين.

7- القيادة الإدارية الممكنة والداعمة لعملية التمكين : تعتبر القيادة مستلزما مهما لتمكين العاملين النفسي حيث تعتبر إحدى أدوات القوة التي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى تمكينهم، وهذا يتطلب القيادة هي نفسها ممكنة، وتملك الصلاحيات والسلطات الواسعة وتمارسها فعلا بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون العودة إلى مستوى أعلى ولها القدرة والسلطة على تجاوز التعليمات لما فيه مصلحة الزبون (المعاني آخرون، 2011: 202-203).

8- تشكيل فرق عمل مؤهلة : أصبح التطور التنظيمي في كثير من منظمات العصر يتخذ شكل التنظيم الأفقي الذي يقوم على أساس التنظيم الشبكي وتنظيم فرق العمل، فالعمل في منظمات اليوم يتوقف على التفاعل الذي يم بين الأفراد في المنظمة، بما فيهم القائد الإداري الذي يتولى تطبيق وإدارة ذلك التفاعل (القحطاني، 2008: 177) ومن "أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فريق عمل ممكنة هي: المرونة وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات " (البنا والخفاجي، 2015: 43)، لأن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لما تتمتع به موارد ومهارات أكثر وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات (البغدادي والحدراوي، 2010: 146).

9- اجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية اللازمة لتطبيق التمكين : يلزم في المنظمات التي تسعى إلى جعل التمكين واقعا ملموسا، إلى أن تقوم بإجراء خطوات فعلية لإحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية فيها، وتحديدها العديد من أدبيات الدراسة كما يلي:

- التغييرات التنظيمية: ترتبط هذه العملية بمفاهيم السلطة والقوة والرقابة، ويعتمد منطق الإدارية على فلسفتين إحداهما تقول أن منطق السلطة الإدارية يستند على الجانب التشريعي أي حق صاحبها في ممارستها استنادا إلى حقه الشرعي فيها، والأخرى تقول أن فرضها يخضع لقبول المرؤوسين أنفسهم (الصباب وآخرون، 2010: 135-136). أما القوة فقد عرفها الدوري وصالح (2008: 36) بأنها "القدرة على التأثير في سلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهداف معينة وفي المنظمات تمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي ".
- التغييرات الهيكلية: المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النقد في تعميم الوظائف وأدوار الأفراد، فالوظائف يجب أن تكون مصممة بصلاحية ومسؤولية متساويتين كي يكون هؤلاء الأفراد مسئولين عن أفعالهم ومحتملين المسئولية في تفكيرهم واستثمار أنفسهم في المنظمة (الدوري وصالح، 2008: 34). [1]

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

1-تنمية سلوك الإبداعي: إن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخصائصها، فالإبداع هو أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات.

[1] قدري احمد محراج، اثر التمكين على الابداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في غلوم التسيير للمنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة سنة2015/2014، ص15

ويعرف الإبداع على أنه: " توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي: هو القرار الذي يجمل بين طياته حلول المشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد. " (جواد، 1992: 175) والإبداع عند كورتيس (Cortese , 2001 : 185) هو " إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها".

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها تغيرات في بيئة المنظمة، مثل التغيرات التكنولوجية، وتغيير أذواق المستهلكين، أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والمرغوب فيه، أو توفر المعلومات حول أسلوب أفضل للعمل، فأنها تحاول سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع وكذلك فإن الإبداع يعمل على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل (اللوزي، 1999: 291).

إن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفا استراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانهيار، وبالتالي فإن أي موظف على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر الإبداع جزءا من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته التي ينتمي إليها (عساف، 1999: 43). ولعل اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دور إيجابي على مستوى نشاط وحيات المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبنى هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع ومن هذه المبادئ (الطيب، 1994: 17).

1. الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية لأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان، وكذلك
2. العمل على تنمية الصلات، والعلاقات مع المستهلكين.

3. إعطاء الاستقلالية للوحدات، والأقسام الإدارية، مما يشجعها على التفكير والإبداع.
4. تنمية البيئة التنظيمية، وقدرة المرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية.
5. اعتماد المنظمة على مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي، واعتبار التدريب واجبا، وظيفيا، ومتجددا لكل العاملين، واعتماد أنظمة موضوعية لغاية الأداء والتقييم.

والابداع الإداري ليس مقتصرا على أفراد دون غيرهم، إذ يتجلى دوره بوضوح في منشآت الأعمال حيث يمكن تنميته لدى العملين كالقدرة على التحليل والطلاقة والمرونة والأصالة، بذلك يسهم في التقليل من المخاطر من خلال مقدرة العاملين على التعامل بحساسية تجاه المشكلات والقدرة على التنبؤ ورسم السيناريوهات والتي تمكنهم من التعرف والاستدلال على المخاطر الكامنة وتحديد الاتجاهات الملائمة بكل دقة، واستحداث مسائل غير مألوفة للمعالجة والمواجهة (الشمري، 2002: 47).

2- تفويض السلطة: تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري، ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة، ويملكون سلطات إصدار القرارات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات الى توسع نطاق هذه القاعدة ،وتوزيع هذه السلطة بين عدد اكبر من الافراد القائمين على شؤونا الوزرات والمنظمات ،لامكانية تلبية الاحتياجات الجديدة، عملا بمبدأ الديمقراطية التي أصبحت سمة عصرية للعديد من الدول (36:2005).

وتقاس مركزية او لامركزية السلطة الإدارية بمدى ودرجة تفويض السلطة، فكلما زاد اتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطة للمستويات الأدنى من حيث مجالات التفويض، ودرجة عمقه ناتجه نمط الإدارة الى اللامركزية ، والعكس صحيح (مصطفى،256:2000)

لذا فان تفويض السلطة هوا امر يجب ان يتعود عليه القادة الاداريون، او ان يتدربوا عليه، واهمية تفويض السلطة تتبع من عدم تمكنهم من القيام بكل الاعمال المناطة اليهم، فوظائفهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور ،ووظيفة

المرؤوسين التنفيذ، وهم اقرب الناس لمشاكلهم ، فلا يقوم بيها القادة، هذا بالإضافة الي ان التفويض يطهر ثقة القائد بمرؤوسه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين (ماهر واخرون 472:2002).

ان الشعور بالتفويض الإداري له تأثير مباشر على إنتاجية المرؤوس. وتلعب ظروف المنظمة دورا حاسما في توفير التفويض الإداري ،ومن اهم هذي الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين، وتوقير التغذية العكسية تايلور (Taylor،1995)

ويوفر توفير السلطة العديد من المزايا التي تبرز أهمية ذللك في تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية، ونتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على القادة الإداريين فقط، بل تمتد أيضا لتشمل المرؤوسين والمنظمة ككل ومن يتعامل معها ،

3–محاكاة او تقليد الاخرين في سلوكهم :

كثيرا ما نسمع ان صوت الفعل اكبر اثرا من الكلمات ،وهذا هوا الجوهر الذي يشمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين، فيكون التواصل مع الفعل اكثر من الكلمات، فمعظم الرسائل التي يتلقاها الموظفون تتسم بالطابع اللا شفوي (أي انهم اكثر تأثرا بالسلوك)، ومع ذلك فانه غالبا ما نتجاهل هذا الأسلوب الهام في التأثير عل سلوك الموظفين (العبيدين ،2004).

هذا ويمكن تعريف محاكاة السلوك باعتبارها دراسة للتميز الشخصي، حيث يميل الموظفون الى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكنون لهم الاكبار، ومع ذللك –وحتى في ظروف التي لا يكون فيها المدرين موضعا للأعجاب –فانه بإمكانهم ان يصبحوا نموذجا للتنمية والتطوير المخطط

وأشار كل من بسكوريك وبيهار (Pescuric &Bihar،1996) الى ان المحاكاة تعتبر اكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغير السلوك .

ولعل تبعية الموظفين لمدرائهم ولأنظمة المؤسسة قد تؤدي الى نوع من الخلل في نموذج، حيث ان تبعية الموظفين في بعض المؤسسات تخضع لنوع من التهذيب باين(payne1992)، حيث يتم في هذه الحالة استخدام وسائل الضبط مثل: التعويض والارباح وغيرها لكفاءة الموظفين الذين يسعون الى إرضاء الإدارة العليا، ولا شك في ان هذه الوضعية تؤدي الى الحد من إنتاجية المؤسسة، وعليه فانه لابد للمدرين ان أرادوا تمكين موظفيهم ان يتنازلوا عن المفاهيم الرسمية التقليدية للسيادة(Nykodym،1994)،فمن خلال انموذج استراتيجية التمكين الإداري سالف الذكر، يمكن لكل من المديرين والموظفين الإفادة من المداولات، والاتصال، والتأثير، حيث ان هذه المفاهيم، والأنشطة تعتبر متناغمة اكثر مع أساليب الإدارة بالمشاركة. فالمدرين بحاجة الى ان يدعموا موظفيهم اكثر من حاجتهم للرقابة، بحيث يتمكن الموظفون من تطوير أساليب الإدارة الخاصة بهم، هذه الأساليب التي تعمل بدورها عل تعزيز مفهوم التمكين الإداري.

ولعل محاكاة السلوك تكون اكثر هذه المتغيرات اتساقا بعدم الرسمية، فالملاحظات غير الرسمية تعتبر احدى طرق محاكاة السلوك (Zenger،1991). شير(Adkinls،1994)الى ان محاكاة السلوك بصورة غير رسمية تنطوي على تناقض، وعدم انسجام ، مما يؤدي الى إضاعة الوقت، والمال، بل وأشارت كذلك الى ضرورة قيام الأنشطة في جلسات تدريب مخطط لها وبالاعتماد على المدرين الذين يتم اختيارهم بحرص اذ ما اردنا لهذه المحاكاة ان تتم بفاعلية، وبالتالي فانه لابد من التوصل الى نوع من التوازن بين الرسمية واللارسمية اذا اردنا لنموذج التمكين الإداري ان يتسم بالفاعلية، وبما ان كل مؤسسة تختلف عن الأخرى، فانه يصعب، بل ويستحيل إيجاد قواعد تملي علينا المقدار الذي نحتاجه من طرفي المعادلة (الرسمية واللارسمية). [1]

[1] محمد مطر الزيدانيين،اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة االجودة الشاملة في المؤ سسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول عل درجة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سنة 2006 صفحة 32-35

4- فرق العمل : فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الافراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق، ويتعرف كذلك على انها جماعة تملك اغضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة او بعدد من اهداف الأداء وهم يعتبرون انفسهم مسؤولين جماعية عن تحقيقها، تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة ادائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع النقدية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول الى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبنى طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، اذ ان فرق العمل الفاعلة تؤدي الى تقوية المنظمة، وبالتالي فان عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها ال النجاح والتميز، وأشار أبو النصر الى ان فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد اثبتت خبرات العمل انه يمكن لأي مجموعة من البشر ان تتحول ال قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وان انسانا واحدا بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية ان يقوم بإنجازه كل شيء بمفرده، اما فريق العمل فيمكنه ان يفعل ذلك، وان اهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة هي: الإنتاجية، الانسيابية، المرونة، الالتزام الجودة رضا العميل.

ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل فيرى بان فريق العمل يجب ان يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، ولذلك يعد تشكيل فرق العمل احدى الاليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

5- التدريب: هوا الجهود الهادفة الى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل او تنمية مهارات ولمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية، فالمنظمة المعاصرة اليوم تعد منظمة تعلم تتصف

بوجود جهود مستمرة فيها من اجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع او خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود الى انها تتيح للعاملين كافة سبل التعلم من حلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة.

ويرتبط التدريب بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته عل صنع اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية نتائج قراراته واعماله، ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال وعمل مع فرق العمل.

6- التحفيز: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق اهداف التنظيم، وهذه الحوافز قد تكون مادية او معنوية، فردية او جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على اثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذ التي تراعي اهداف التنظيم واهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات، ويعرف الحافز بانه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد اكبر لتحقيق نتائج افضل، ان نظام الحوافز المادية الجيد يسهم في جذب الافراد والتحاقهم بالتنظيم واشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والابداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ومن هذا نجد انه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق اهداف الفرد في لعمل وتامين مصالحهم، مما يشعر العاملين ان نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتامين مطالبهم.

7- الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف الى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمريرها من شخص الى اخر، فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص ايداء الراي وبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على اداء مالهم، سهولة وصول الموظف الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.[1]

- وفي الأخير يتم تلخيص ابعاد التمكين الإداري في الجدول التالي :[2]

الجدول رقم: (1-1): يلخص أبعاد التمكين الإداري.

بعد القيادة او التأثير	بعد الاستقلالية	بعد فرق العمل	بعد الاتصال	بعد التدريب
1-يتم اشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية 2-توم بالمساهمة الإيجابية بمساعدة الاخرين في انجاز أعمالهم	1-لديك الحرية الكافية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز اعمالي 2-لديك الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملك	1-تشجعك المؤسسة على العمل ضمن فرق بشكل تعاوني مستمر 2-تسودك الثقة المتبادلة داخل فريق العمل	1-لدى المؤسسة نظام اتصال فعال يضمن بدفع المعلومات 2-تشارك زملائك المعلومات والبيانات	1-تتوقع منك المؤسسة تقديم الأفضل دائما 2-انت محل الثقة في المؤسسة 3-انت ترى بان سياسات المؤسسة

[1] عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجيستير، العلوم في إدارة الاعمال،كلية الدراسات، العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا سنة2016،ص14

[2]

3-تقوم بالساهمة في وضع اهداف وخطط الخاصة بالمهام الموكلة لي	3-لديك الحرية الكافية في التعامل مع المشاكل التي تواجهك في عملك	3- حاجات المجموعة او الفريق تتقدم حاجاتك الشخصية	3-مهارات الاتصال لدى العاملين علية وتساهم بشكل فعال في انجاز المهام	مرنة مما يتناسب مع حاجاتك كعامل

المصدر: من اعداد الطالبة لعقاب مباركة باعتماد على عدة مراجع

المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري :

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات حول التمكين وجدنا مجموعة من النماذج أهمها:

نموذج (1988) كونجروكانونجو: عرف التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على ازالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية واقترح الكاتبان ان التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن لنظر له من زاويتين

-يمكنا النظر لتمكين كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمنيا وبك بساطة على اكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان، ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حدد خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن:

المرحلة الأولى: تلخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيف هذه العناصر الى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد، اما عناصر أسلوب الاشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز وغياب الابداع وتشمل عناصر تصميم العمل وغياب وضوح الدور، ضعف او غياب التدريب والدعم الفني، نقس السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية محدودية الاتصال بين القيادة الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل وضعف التنوع في لعمل.

ان الحاجة لتبنى التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لابد ان تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت الى ذللك الشعور وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة ان تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف واثراء الوظيفية والمكافات المرتبطة بالأداء ويجب ان يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية،

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذللك باستخدام مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الاقناع الفظي، والاستثارة العاطفية،

المرحلة الرابعة: ونتيجة الاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بتمكين من خلال الزياد في الجهد المذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية،

المرحلة الخامسة: التغيير في سلوك من خلال اسرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز اهداف المهمة المعطاة اختصارا الكاتبان التمكين العملة التي من خلالها يعتقد الفرد ان فاعليته الذاتية تتحسن ان تمكن يعني ان تسعا على تقوية احتقاد الفرد بفاعلية الذاتية او تعمل على اضعاف او تقليل من احتقاد الفرد بفقدان للقوة.[1]

الشكل رقم (1–2) يوضح المراحل الأربعة لنموذج كونجروكانونجو :

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
العوامل تنظيمية : كالتغيرات التنظيمية الرئيسية –المناخ البيروقراطي –الضغوط التنافسية –ضغط نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد	استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف –الهدف يجب ان يكون من استخدام	تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين	نتيجة استقبال المرؤوسين لتلك المعلومات –شعور المرؤوسين بالتمكين من	التغيير في السلوك من خلال اسرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف –تقوية احتقاد الفرد بفاعلية الذاتية او

[1] فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتاثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجنماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، السنة 2017/2016 38-39

	تللك الاستراتيجيات ليس لإزالة الظروف والعوامل الخارجية بل استخدامها في تزويد المرؤوسين بمعلومات من فعاليتهم الذاتية	استخدام مصادر : المكاسب الغير فعالة — التجارب المنجزة — الاعتقاد بالفاعلية الذاتية	خلال الجهد المبذول	تعمل على اضعاف او تقليل من احتقاد الفرد بفقدان القوة

المصدر: من اعداد الطالبة لعقاب مباركة بالاعتماد على عدة مراجع.

2.نموذج فورد وفولتر fordand fottler :

الوارد في العتي (2004)والذي يقترح الخطوات الاتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهي:

الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغير: اول خطوة يجب ان يقرر المدير لماذا يريد ان يتبنى برامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، ام لرفع مستوى الجودة، ام زيادة الإنتاجية، ام تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، ام لتخفيف عبء العمل عن المدير، ومهما كان السبب او الأسباب ، فان شرح ذللك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، ويحتاج المدرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لابد ان يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين،

الخطوة الثانية :التغيير في سلوكيات المدرين :قبل تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي او التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين،

الخطوة الثالثة :تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :يفضل ان تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر،

الخطوة الرابعة :تكوين فرق العمل : الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقرارتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما ان فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب ان تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي،

الخطوة الخامسة :المشاركة في المعلومات : لا بد ان يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات افضل للمنظمة وتجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي الى نجاح المنظمة،

الخطوة السادسة :اختيار الافراد المناسبين :اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين للعمل،

الخطوة السابعة : توفير التدريب :التدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب ان تتضمن جهود المنظمة توقير برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز، وذللك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين،

الخطوة الثامنة : الاتصال لتوضيح التوقعات والاهداف المتواخاة للتمكين : لابد منشرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدرين للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها في كل فترة.[1]

نموذج (Anderson)وزميله (Sandmann) عام(2009)

قدمAnderson وزميله Sandmann عام (2009) نموذج من ممارسات التمكين في شراكات الشباب، ورؤ ان البيئة التي تعتنق عملية التمكين تؤدي الى تطوير القيادة الشابة من خلال ربط مفاهيم التمكين بشراكات الشباب وبشكل عام حدد ثلاث فئات تنمي او تقلل من الشعور بالتمكين وهذه الفئات هي :

[1] معراج هواري، شرع مريم، مدخل الى الإدارة التمكينية، الطبعة الأولى، سنة 2017 ص113/112

1-العمل : ان احد الخيوط المشتركة ما بين جميع الدراسات هوا الحاجة لخلق سياق يعتقد فيه الافراد بانهم يمتلكون السيطرة على سلوكياتهم فيما يتعلق بالمهام وكيفية القيام بها وعندما يدرك الافراد المدى الذي يحددون فيه المخرجات فانهم سوف ينظرون الى انفسهم سبب رئيسي فيها مما ينمي التزامهم اتجاه العمل والمنظمة، حيث تزداد الموهبة عندما يتشاطر الافراد القرارات الرئيسية للمنظمة اما من خلال التمثيل او المساهمة المباشرة، ولا تساهم القرارات البسيطة في تنمية التمكين لذلك يجب اشراك الافراد في القرارات الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة، وان أسلوب القائد يلعب دورا في خلق هذا السياق لأجل تقرير المصير.

2-الافراد : ركزوا على إعطاء اسبقية متعلقة باحترام الذات وقدرة الفرد، واشارا الى الحاجة للأفراد ذوي المقذرة لأداء المهام بشكل ماهر، وركزت هذه الفكرة على احترام الذات، وان الافراد يجب ان يعرفوا قدرتهم لأداء المهمة وينظروا لأنفسهم كمصدر ثمين مليء بالمواهب التي يمكن ان تساهم في المنظمة،

3-المنظمة : يكون الافراد ممكنين بشكل اكبر عندما يمتلكون المعلومات حول أداء المنظمة، حيث يزداد إحساس الافراد بالتمكين عندما يفهموا رسالة المنظمة وفي المقابل يصبحوا قادرين على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المنظمة وان عملية التمكين تزداد عندما يمتلك الافراد حق الوصول الى التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء الخاص بالمنظمة وفرق العمل وبامتلاكهم للمعرفة الخاصة بأداء وحدتهم من اجل اتخاذ والتأثير في القرارات وترتبط هذه الفكرة الخاصة بالتغذية المرتدة للأداء التنظيمي بالنقاشات الأولية حول تقدير الذات والكفاءة حيث توفر التغذية المرتدة علامات فارقة يمكن ان يقيس من خلالها أدائهم وقيمته بالنسبة الى المنظمة.[1]

[1] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، مرجع سابق، ص147/148

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم التمكين الإداري وابعاده التنظيمية، وقد خلصنا الى انه يساعد المنظمة في الرقي بمستوى أداء العاملين لديها وزيادة ولائها وانتمائهم لها، وهذا لأنه يزيد من مستوى الثقة لديهم ويحد ويقوي العلاقة بينهم وبين القائد والمنظمة في ان واحد.

أيضا يمكننا القول بان التمكين الإداري يعتبر استراتيجية من استراتيجيات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية الحديثة التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل ما تفرضه بيئة الاعمال من تحديات تجعل من العنصر البشري مورد استراتيجي ومبرزة تنافسية لتقديم ما هو متوقع كما ونوعا.

الفصل الثاني:

مدخل إلى الأداء الوظيفي

تمهيد:

بإعتبار الأداء الوظيفي الأداة الرئيسية لنشاط المنظمة والذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة في أي قطاع كان على كفاءة أداء موردها البشري.

ولضمان هذا تسعى المنظمات لرفع أداء موظفيها وذلك بتدريبهم وتطويرهم ومتابعتهم وتحقيق رضاهم لرفع ثقتهم بالإدارة من أجل تحقيق أهدافها حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الأداء الوظيفي أكثر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي.

لقد أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات ويؤثر على نتائجها ومكانتها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة إختلاف آراء الباحثين والكتاب في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى تحديد الإختصاصات ومجال العمل، ولهذا سوف نحاول تقديم عدة تعاريف توضح هذا المهفوم.

- عرف على انه التوازن بين رضا المساهمين والعمل حيث نثتنتج من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق مؤسسة لهدفها الرئيسي وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل المساهمين والعاملين[1].
- كما عرف الأداء الوظيفي بأنه ما يحققه الفرد من إنجاز في مجال العمل وبالتالي فهي أداة للحكم على فعالية الفرد وذلك بالمقارنة بين ما طلب منه وما قام بأدائه[2].

– لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل أي إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريع وليس بالبطيئ وأدى الشيئ وقام به.

[1]- إبراهيم محمد المحاشة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة1، 1434ه-2013م، ص105.

[2]- محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2015، ص44.

- إصطلاحا: يعرف بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات لتحقيق هدف محدد أو مرسوم[1].

يقصد بمفهوم الأداء الوظيفي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والواسائل اللازمة تحقيقها، أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات من طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات[2].

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتطبيقات إنعكاسا لآداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة آدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى آدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي.

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النفقل والترقية والتكوين والإنتداب لمناصب عليا ، ومن لال ذلك المنطلق يجب على كل فرد ان يوجه إهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي.

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.

- إرتباط الأداء بالأستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذو الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم[3].

[1]- أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة 2001، ص42.
[2]- العربي امباركة، حاج علي فاطمة الزهراء، تفعيل إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2012-2013، ص48.
[3]- سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم إجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2019/2018م.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

أوضح Dr.longdon أن الأداء الوظيفي يتكون من ستة عناصر نذكرها فيما يلي:

1. المدخلات: وتتمثل ف الموارد المالية المتاحة.
2. عمليات التحويل: أي القيام بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال إستخدام تكنولوجيا حديثة.
3. المخرجات: الحصول لى الناتج النهائي سواء في صورة سلعة أو خدمة.
4. شروط الإنتاج: وتعني أن عملية إنتاج أو سلعة أو تقدم خدمة تحكمها مجموعة من الإجراءات والسياسات.
5. النتائج: أي المؤثرات الناتجة عن عمليات إنتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء كانت سلبية أو إجابية.
6. التغذية العكسية: أي ما يتم الحصول عليه من معلومات وذلك لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة[1].

المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي وأنواعه:

الفرع الأول: مكونات الأداء الوظيفي.

1) بما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ومن خلال ذلك يمكننا تعبير ثلاثة مكونات يقاس أداء الفرد على أساسها وهي:

- **كمية الجهد:** وهو مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في وظيفته خلال فترة زمنية محددة.
- **نوعية الجهد:** ونقصد به مستوى الدقة والجودة، أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية وجودة المجهود المبذول.
- **نمط الإنجاز:** ونقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها الأنشطة العمل، هي أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا:
  - قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداء حركات أو انشطة معينة، في حالة ما إذا كان العمل جسميا.

[1]- محمد الرايس العامدي، مرجع سابق، ص50.

- كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول إلى القرار أو حل قضية ما أو الأسلوب الذي ينتج في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

2) أداء الفرد هو إنعكاسات لمدى نجاحه او فشله في تحقيق هذه الأهداف ليمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات[1]

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيقي والعملي في الوقت ذاته، ومن الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما ان الأداء الوظيفية من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية والطبيعة، وذلك كما يأتي:

أ- حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، تنظيمي، تقني... إلخ.

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة إعتمادا مطلقا على احد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية من الواجب الأخرى.

كما أن يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغير مع المؤسسة ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا بإعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج فهناك توليفة من العوامل الإجتماعية، التقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين[2].

[1]- رقية بن زيد، نظام المعلومات التسويقي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2008-2009، ص42.

[2]- عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية عدد 18، منشورات جامعية منتوري قسنطينة، ديسمبر 2002.

ب– حسب معيار الشمولية: تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى:

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولايمكن نسب إنجازها إلى عناصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو....
2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم المعيار الوظيفي إلى اداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، اداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

وحسب نفس المعيار –معيار الشمولية– يرى روبنسون ان هناك ثلاثة مستويات للأداء[1]:

1. **الأداء على المستوى التنظيمي:** التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزبائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة من المستهلكين أو المخدومين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم.

ويعتبر كل تنظيم نظاما يحتاج إلى أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية:

- **الإستراتيجية والأهداف:** وتهتم بالمخدومين او الجهات التي ستوجه لها الخدمات او المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمة، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- **الهيكل التنظيمي:** ويرتكز التحليل هنا على مستوى الكفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع والخدمات.
- **المقياس:** هو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدمة الاستراتيجية والهداف.
- **الإدارة:** وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات وإتجاهات، وكيف تكون عملية التصويت أو التصحيح.

[1]- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية –قياس وتقييم- مذكرة ماجيستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002/2001، ص18/17.

2. **الأداء على مستوى العمليات**: ويرتكز على التأكد من وجود العناصر التالية:
   - العمليات ومدى ضروريتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.
   - **أهداف العمليات**: جيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.
   - تصميم أو هيكلة العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها .
   - **قياس العمليات**: حيث يتم هذا التأكد من ان نظام إدارة العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحليل العمل.
3. **الأداء على مستوى الوظيفة**: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العملايت تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المشتويات والتخصصات ومجالات العمل، ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد أو مجموعة من الأفراد[1].

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للموارد البشرية هو المتحكم الأساسي في الأداء الوظيفي على مستوى العمليات ومن ثم على المستوى التنظيمي، لكن هذا لا يكفي للتعريف بالأداء الوظيفي للموارد البشرية، بإعتباره المجال الرئيسي لدراستنا.

[1]- فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنمية وسير الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2016-2017 ، ص27-28.

المبحث الثاني: محددات وطرق قياس الأداء الوظيفي.

سنتناول في هذا المبحث العنصر الأداء الوظيفي وطرق قياسه.

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدورة او لمهام ويعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الرغبة، القدرات والإدراك.

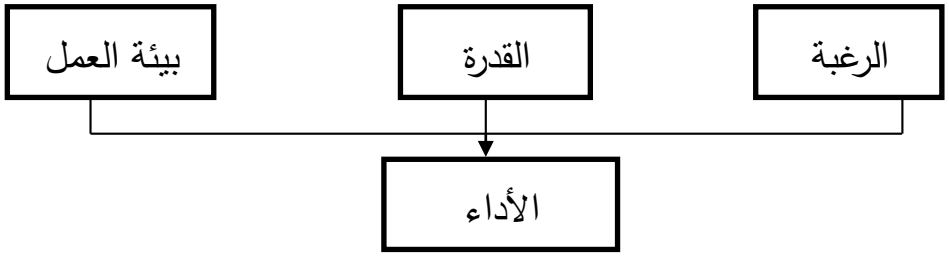
1. **الرغبة الدافعية:** هو قوى داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بالعملية وقد تكون قوية أو ضعيفة.
2. **القدرات (الجهد):** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
3. **الإدراك:** ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه مجهوده في العمل من خلاله.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى آدائه كأداء منخفض، وهناك إحتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا وباختصار يمكن إعطاء الأداء الوظيفي بالعلاقة الاتية[1]:

الأداء الوظيفي = الرغبة X القدرة X الإدراك.

[1]- واوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص216.

شكل رقم (2-1) يبين محددات الأداء الوظيفي.



المصدر: مشحوذ سمية، ممارسة التمكين وأثره على العاملين، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2017/2016، ص34.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ولأن تلك العوامل المتعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف، بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يرى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من الناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الاتباع من ناحية ثالثة والأهداف، الإمكانات المادية، البشرية ومدى قدرتها على تحقيق اهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.

وتظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي:

أ-**الموظف**: وما يمتكله من معرفة مهارات، إهتمامات، قيم، دوافع، إتجاهات.

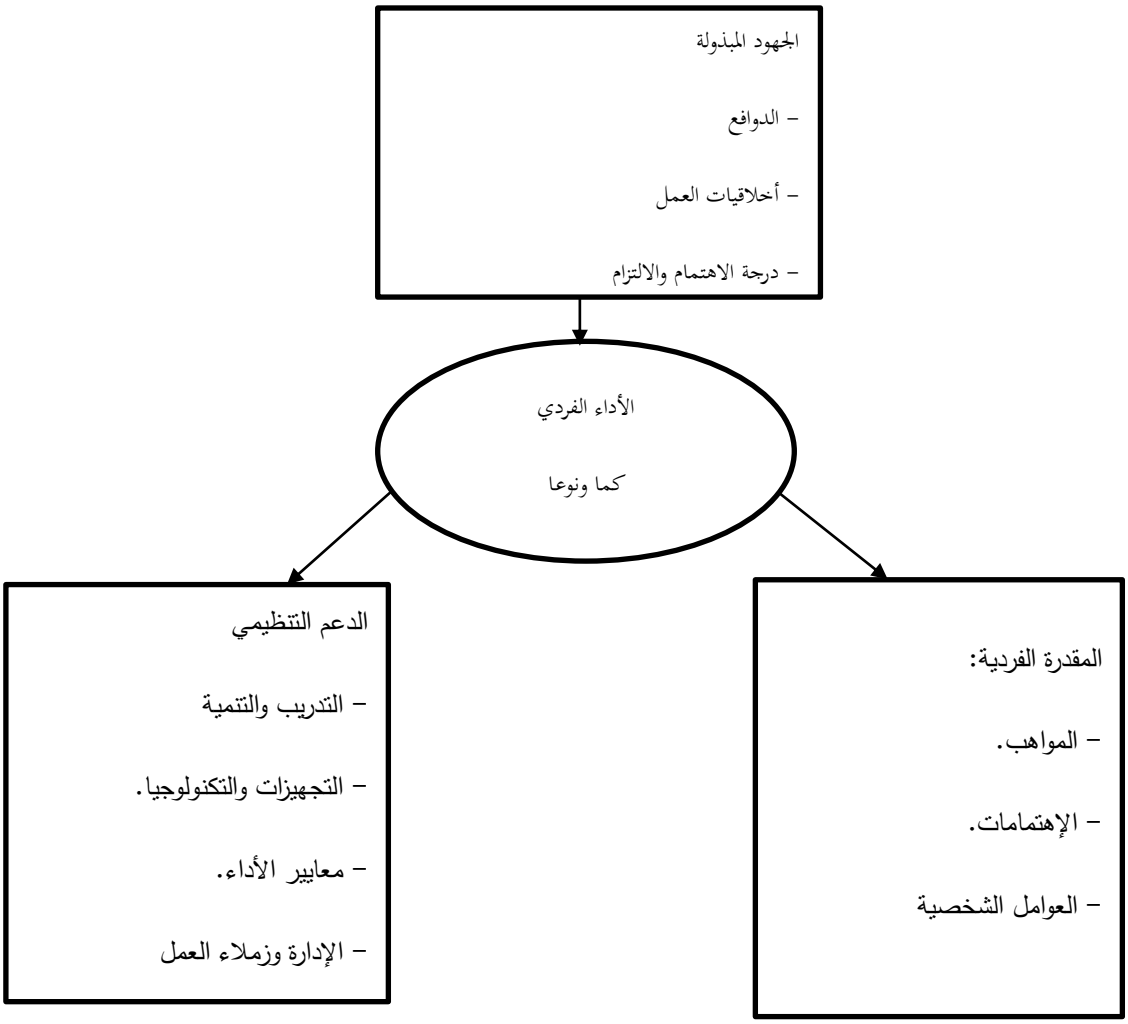
ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وماتقجمه من فروض عمل مقنع فيه تحديد، ويحتوي عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

ج- العوامل البيئية: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى آدائه بالرغم من ان بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الإعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي النقص أو تصارع المتطلباتعلى وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة وترتيب الآلات، حتى الحظ العاكر والصدفة، يمكن أن تكون عائق للأداء.

لقد حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته التي تصب في كونه أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية كالترقية والمكافآت إلى محدداته المتمثلة في تقييم الأداء الوظيفي في المبحث الموالي[1].

- ويمكن أن نوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: العامري محمد الريس، نموذج مقترح بعلاقة إدارة الجودة الشاملة، دار الجزائر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص56.

[1]- سايح أسماء، عرايبة خلود، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء بأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، السنة الجامعية 2016-2017، ص14،ص15.

المطلب الثاني: طرق قياس أداء الموظفين.

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين ويمكن للمؤسسة المعنية ان تختار منها طريقة أو أكثر حيث نذكر منها مايلي:

1. **طريقة التدرج البياني**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعا حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر.
2. **طريقة الترتيب**: في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعديا او تنازليا إعتمادا على أحسنهم كفاءة.
3. **طريقة الوقائع الحرجة**: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداف التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة ام سيئة في ملف الموفظ تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.
4. **طريقة قائمة الإختيار**: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول اداء العامل، حيث يثوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.
5. **طريقة التقويم المكتوب**: هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيها نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتكله من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقي لذلك الموظف.
6. **طريقة التدرج البياني السلوكي**: الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض اوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها على الاخر وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقويم أدائه[1].
7. **طريقة الإدارة بالأهداف**: تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات التي تمس حياتهم

[1]- فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم إجتماع، السنة الجامعية 2017/2016، ص50.

ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات آدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على تقويم الأداء[1].

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

الفرع الأول مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

هو فحص تحليل إنتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وإقتصادية الموارد واستخدامها أفضل إستخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها.

ويعرف كذلك أنه تقييم الأداء الإقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية الصناعية بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية وكيفية إستخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على إستراتيجية الإقتصاد القومي[2].

أي أن التقييم يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المتحققة فعلا وإيجاد الإنحرفات بينهما ووضع الحلول لتصحيح هذه الإنحرافات او هو أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع الصناعي مستهدفا قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بغية التعرف على الإنحرافات وتشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الإنحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة.

ولكن أوسع وأشمل تعرف لتقييم الأداء الوظيفي يفترض فيها أن تواكب سير عملية تنفيذ الأهداف بسرعة وتقديم النتائج ضمن فترة لازمة لإتخاذ إجراءات تصحيحية لأنحرافات الحاصلة[3].

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء بالتالي:

1. أن تقييم الأداء الوظيفي يتمثل في الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية.

[1]- فرحي ابتسام، مرجع سابق، ص50.
[2]- حميد الحميلي، تقييم الأداء الصناعي، مجلة الاقتصاد ، جميعة الاقتصاديين العراقيين، العدد (3-4) السنة الرابعة عشر/ 1973، بغداد.
[3]- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص190.

2. يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقيق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
3. ترتبط أهمية تقييم الأداء الوظيفي ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المنشأة.
4. كذلك يساعد على مايلي:
   1.4. توجيه العاملين في أداء عملهم.
   2.4. توجيه إشراف الإدارة العليا.
   3.4. توضيح سير العمليات الإنتاجية.
   4.4. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة سواء ما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.
   5.4. تحقيق معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للإنتاج.

كما أن تقييم الأداء يرتبط إرتباطا وثيقا بالوحدة الإقتصادية موضوع التقييم نتيجة لإرتباطها بأهداف وحقول أنشطة الوحدة الإنتاجية، مما يستدعي دائما بأنه تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم الوحدة وامكاناتها المتاحة بما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله حسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها الوحدة، إضافة إلى ذلك، فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة[1].

[1]- عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص191.192

المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي:

سنتطرق في هذا العنصر إلى معرفة علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء الوظيفي:

للوقوف على مستوى وكفاءة إنجاز العاملين أو الموظفين لمهامهم المحددة لا بد من تقييم أدائهم والتقييم الجيد يتضمن معايير محددة كما يلي:

أولا: يشمل تقييم الأداء ثلاثة نقاط هي :

أ- **معايير تصف الخصائص الشخصية:** وهي الصفات الإجابية التي يتحملها الموظف ويتحلى بها أثناء أداء وظائفه مثلا الولاء والإنتماء والإخلاص وحب الإنفاق فهي تمكنه من أداء وظائفه بنجاح ولا شك من أنها تساهم في تقييم الأداء بشكل جيد[1].

ب- **معايير تصف السلوك:** يقصد بها السلوكيات الإيجابية التي تصدر مثل التعاون والمواظبة على العمل والمبادرة، التحدي وحسن التعامل مع الزبائن وهي تحتاج إلى تقييم مستمر لأنها تتصف بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات[2].

ج- **معايير تصف النتائج:** هدفها توضيح ما يراد تحقيقه من قبل الموظف المقيم من إنجازات يمكن قياسها من حيث الكم والجودة والتكلفة والزمن العائد وتمثل الأهداف المطلوبة منه وهي معايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، لكن يصعب استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تنجز أعمالا إدارية ذات إنتاجية غير ملموسة ويتم تقييم نتائجه عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها[3].

ثانيا: متطلبات ضمان جودة معايير الأداء: تتوفر معايير قياس الأداء على الخصائص التالية:

أ- **الصدق:** لتصميم المقياس لا بد من التأكد من أن الإجراء الذي تحتويه ذو أهمية وارتباط بكفاءة والفعالية المطلوبة لأداء الموظف لوظائفه، وأن العوامل الداخلية للمقياس لا تكون أكثر من المطلوب أو أقل وأن تقيس ما يفترض قياسه لا غير.

---

[1]- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص190.
[2]- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ص2005، ص410.
[3]- فاطمة الزهراء عقايبية، واقع لنص الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة المدية، 2018/2017.

ب- **الثبات:** يعني حصول الموظف على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه مختلفا، إن نتائج القياس يجب أن تكون متقاربة.

ج- **التميز:** مدى قدرة المقياس على تقدير الفروقات بين أداء الموظفين المختلفين مهما كانت ضئيلة[1]

د- **سهولة الإستخدام:** يجب أن يكون المقياس سهل ولا يأخذ وقت كبير ولا جهد عند استخدامه، ولا بد من ملائمة المعايير التي يستخدم فيه مع طبيعة العمل المراد قياسه بمراعاة مؤهلات الموظفين المراد قياس نتائجهم وإنجازاتهم وسلوكهم وأن يراعى المنظمة المراد قياس أداء موظفيها والقائمين على عملية التطبيق، وكذلك الموظف الذي يرغب في قياس أدائه[2].

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تختلف طرق تقييم الأداء الوظيفي من منظمة لأخرى نظرا لاختلاف الوظائف التي يقوم بها الموظفين، وظائف إنتاجية وأخرى خدماتية لذلك لا توجد طرق موحدة لقياس أداء الموظفين ونوجز أهم الطرق فيما يلي: د

أولا: تحديد ووضع الأهداف: تستخدم هذه الطريقة لتقييم الأداء بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المختصين والإداريين وتتكون عملية الإدارية بالأهداف من الخطوات التالية:

1. تكوين وتعريف مجموعة من الأهداف الدقيقة للأعمال التي يجب أن يؤديها الموظف.
2. وضع كيفية لتطبيق الأهداف الموضوعة بخطة فعلية,
3. السماح للموظف بتحقيق الأهداف.
4. قياس مدى إنجاز الأهداف.
5. إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.
6. تحديد ووضع أهداف جديدة[3].

ثانيا: قائمة معايير التقييم: تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم وتحديد توافر هذه المعايير في أداء الموظفين من خلال مقياس بدرجات تحديد المستويات المختلفة لتوفير المعايير في الأداء بجميع درجات يكون حاصلها مستوى تقييم الأداء للموظفين.

[1]- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، مطبعة "الانتصار، 1994، ص369.
[2]- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره،ص215.
[3]- عادل حرحوش، إدارة المواد البشرية، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثالثا: طريقة التدريب البسيط: في هذه الطريقة الرئيس يرتب مرؤوسيه تنازيا من الأحسن إلى الأسوء ويتم التوصل إلى قائمة التريب على حسب أداء الموظفين[1].

رابعا: الطريقة المقارنة بين العاملين: حسب هذه الطريقة يعطي كل موظف الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الموظفين في نفس القسم وفقا لثنائيات من المقارنات وتحديد أي موظف أفضل يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم.

خامسا: طريقة التوزيع الإجباري: هنا يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيعه مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة.

سادسا: طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على تحقيق النتائج وهذه الطريقة تتم بعدة خطوات:

1. تحديد النتائج المطلوبة بالأهداف المسطرة، يتم قياس الأداء على أساسها ويتم هذا الإتفاق بين الرئيس والمرؤوسين,
2. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف.
3. يتم تقييم النتائج التي حققت في المدة المتفق عليها ومقارنتها بما تم تحقيقه[2].

سابعا: قوائم المراجعة: تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كبيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات التي يجب أن تتوفر فيهم ووضعها، في قائمة مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمته أو صفته أمامه حسب أهميته ولا يعرف هذه القيمةّ إلا مدير الموارد البشرية[3].

المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي.

أثرت البيئة الإقتصادية على إدارة الأعمال مما أدى إلى تزايد أهمية العاملين في المؤسسات، وبالتالي برزت فكرة التمكين الذي يتضمن نقثل السلطات الكافية للعاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم قياس أدائهم الوظيفي بناءا على أهداف واضحة مما يجعلهم مسؤولين عن النتائج بدافع الشراكة في الرؤية، القيادة ، والأهداف من أجل تحسين أدائهم وحاولت هذه الدراسة معرفة

[1]- رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1989، ص219.
[2]- حسن محمد رواية، مرجع سبق ذكره، ص219.
[3]- فاطمة الزهراء عقايبية، مرجع سبق ذكره، ص46.

التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي ومن ثم إسقاط ذلك على المنظمة إذ تم تفريغ وتحليل البيانات المحصل عليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامد الحرم الإحصائية وتبين من خلال النتائج وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي[1].

وكذلك تطرقنا إلى بعض المعايير الكمية والكيفية التي لها علاقة بالتمكين الإداري حيث نجد:

1. **المعايير الكمية:** أثر التمكين الإداري في تحسين الفعالية عندما تقوم بزرع الثقة في العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها وتحمل مسؤولياتها تزداد بذلك ثقة العامل وحماسته في تحقيق أفضل النتائج والأهداف للمنظمة أي تمكين الموظف يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات وجودتها وضمان فعالية المنظمة والإنفتاح المباشر والثقة بين العاملين وزيادة فعاليتها[2].

- **علاقة التمكين الإداري بتخفيض الغيابات:** إن منح المنظمة تحفيزات وحرية وثقة واشعارها الموظف بأنه جزء حيوي وهام فيها يجعله متلزم بمواعيد العمل وعدم التغيب[3].
- **تأثير التمكين الإداري على الوقت:** عند تمكين الموظف أي إعطائه الحرية في حق التصرف هذا يجعل الموظف يؤدي واجبه على أكمل وجه وفي الوقت المحدد وتمكنه من إعطاء ساعات عمل إضافية[4]

2. **المعايير الكيفية:**

- **أثر التمكين الإداري على تحقيق المشاركة:** عند تمكين العامل إي إعطائه الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعه على المبادرة في اتخاذ القرارات وإعطاء آرائه والمشاركة في حلول بعض المشاكل أو إقتراح أفكار جديدة ومنحه حرية الثقة لأداء العمل بطريقته الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة يوثق العلاقة بينه الإدارة والعاملين ويساعد على وتحفيزه ومشاركته في إقتراح أفكار جديدة لأداء العمل وعلهي نستنتج ان التمكين عامل تتم مشاركته[5].
- **علاقة التمكين بالتنظيم:** كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها من خلال تفويضهم الصلاحيات والسلطات في إتخاذ القرار تنخفض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي مما يعني مرونة

---

[1]- https://www.asjp.cerist.dz إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.
[2]- http://jorep.journal.ekb.eg إطلعت عليه بتاريخ 2022/5/5
[3]- https://www.asjp.cerist.dz إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/03.
[4]- https://www.tachri3.com إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.
[5] https://www.asjp.cerist.dz إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.

الهيكل وكذلك شعور الموظف بتوازن طموحاته وقدراته مع متطلبات الوظيفة ومن هنا نستخلص أن هناك علاقة بين التمكين والتنظيم[1].

- **علاقة التمكين الإداري بالانظباط**: عند تطبيق مبدأ التمكين في المنظمة وإعطاء كل موظف ما يستحقه في وظيفته، أو يشعر الموظف بالأمان والإسترخاء فهو بدوره يخضع إلى ظوابط وقواعد تصنعها المنظمة لتحقيق أهدافها أي هناك علاقة بين التمكين والإنظباط أي كل ما كان التمكين في المنظمة كان الخضوع إلى الظوابط بشكل كبير فيها[2].

[1]- https://www.app.oxfordabract.com إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.

[2] https://www.univ.temouchent.edu.dz إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.

خلاصة الفصل:

إن الأداء الوظيفي يعتبر مجموعة من الأنشطة والمهام والواجبات التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به والخاصة بالمنظمة من خلال أهميته الكبيرة في وقتنا الحالي كما نعتبر عملية تقييم الأداء وأهميته لقياس كفاءة وطرق الأداء والحكم على الموظف ومحاولة تحسين ادائه وتحفيزه للوصول إلى أعلى مستوى للأداء، وكل هذا يلزم المنظمة الاهتمام بجانب مواردها البشرية من أجل تحقيق اهدافها من خلال الأداء العالي بصفته عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه.

.

الفصل الثالث:

دراسة حالة –رئاسة جامعة المدية–

تمهيد:

بعد ان تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي التمكين و الأداء الوظيفي وتحديد ابعاد كل منهما من خلال الفصلين السابقين، فانه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق الى دور التمكين الإداري في الرفع من الأداء الوظيفي وذللك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة عل الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية

المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية

سوف يتم من خلال هذا المبحث عرض اهم المعلومات المتوفرة عن جامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير واعتبرها محل الدراسة.

المطلب الأول : نبذة تاريخية هن جامعة يحي فارس بالمدية

انطلق التعليم العالي ب ولاية المدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم48"ً/89" المؤرخ في 1989/04/11م المتعلق بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكترو تقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي" من اجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية :[1]

-جذع مشترك تكنولوجيا ،

-تكوين في المدى القصير في الالكترو تقني

وفي شهر جويلية من سنة2000 وبمقتضى المرسوم رقم200/198 المؤرخ في 200/07/25 وفي المعهد الوطني للتعليم العالي الى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربعة معاهد :

-معهد العلوم والتكنولوجيا،

-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

-معهد العلوم القانونية والإدارية،

[1]يحي فارس بالمدية، نبذة تاريخية (على الرابط) متاح على :'http,www

معهد الداب واللغات

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس الى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 7 محرم 1430 هـ الموافق ل4جانفي 2009 فيما حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي:

-كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

-كلية الحقوق،

-كلية العلوم والتكنولوجيا،

-تم في سنة 2016 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 في 13 جمادي الأول 1437 الموافق ل22 فيفري 2016 المعدل والمتمم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق ل4 جانفي 2009. تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

-كلية الآداب واللغات

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية،

كلية العلوم والتكنولوجيا

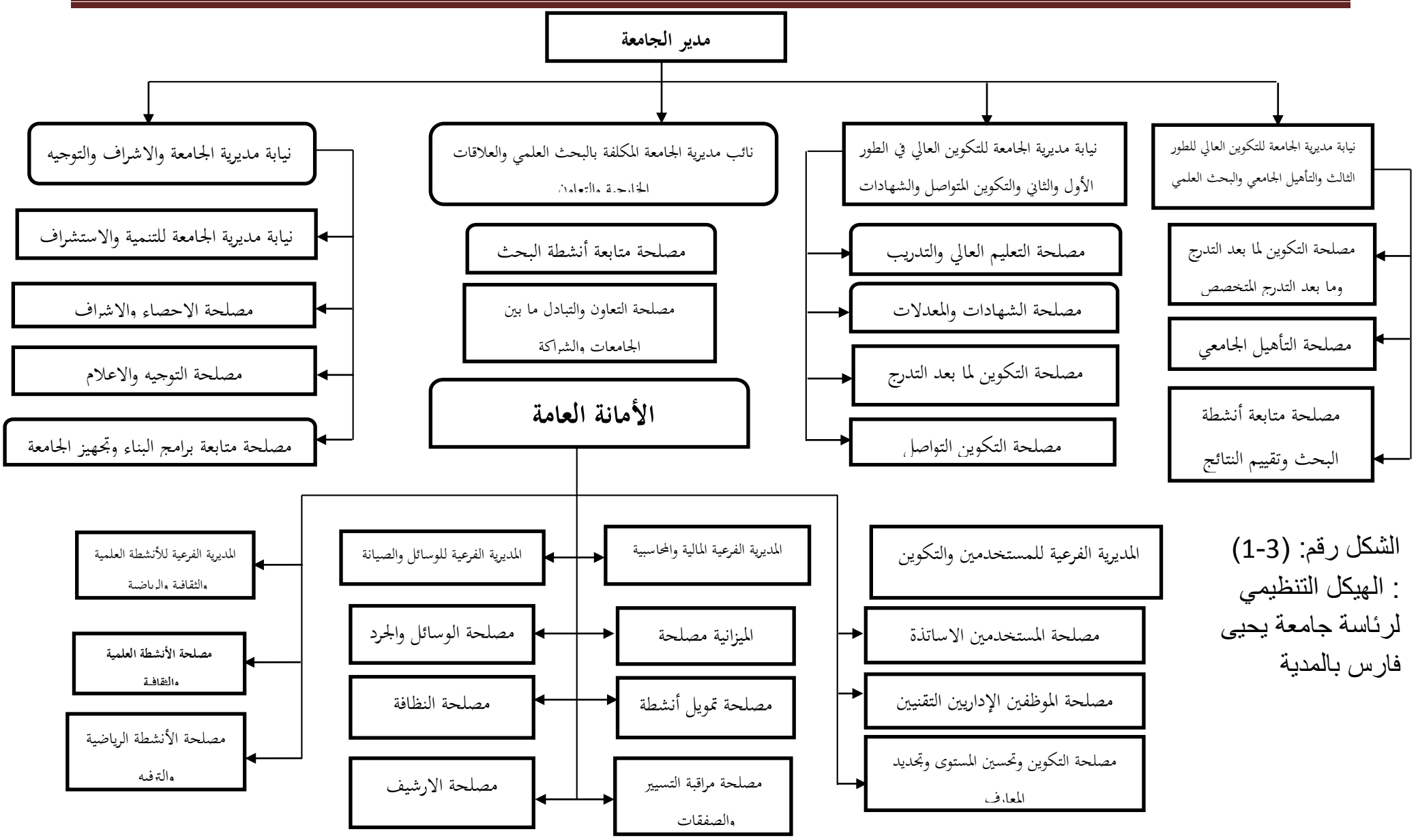
-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

-كلية الحقوق والعلوم السياسية

كلية العلوم،

المطلب الثاني :تقديم مكان التربص برئاسة جامعة يحي فارس بالمدية

1-الهيكل التنظيمي:



الشكل رقم: (3-1) : الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة يحيى فارس بالمدية

المصدر/ وثيقة مقدمة من طرف الجامعة

2 –بيان مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة:

1–نيابة مديرية الجامعة للتكوين المالي للطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد الترج:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة لتكوين العالي بما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي:

–متابعة المسائل المرتبطة لسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال .

–متابعة أنشطة البحث للوحدات والمخابر البحث واعداد حصيلة بتنسيق مع الكليات والمعاهد

–القيام بكل نشاط من شانه تثمين نتائج البحث

–مصلحة التأهيل الجامعي

–مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه

2–نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج

تتكلف نيابة مديرية الجامعة لتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:

–متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب للمنظمة من قبل الجامعة.

–السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تمية الجامعة.

–السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

–متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

–السهر على احترام التنظيمات والإجراءات الساري المفعول في تسليم الشهادات والمعدلات.

–ضمان مسلك القائمة الاسمية لطلبة وتحيينها

3نائب مديرية الجامعة المكلفة بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون

تتكلف نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والمظاهرات العلمية بما يأتي:

-ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي ومبادرة ببرامج الشراكة

-المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.

-القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

-تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

-ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

وتشمل المصلحتين الاتيتين:

-مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة

-مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

4نيابة مديرية الجامعة والاشراف والتوجيه

تتكلف نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

-جمع العناصر الضرورية لأعداد مشاريع ومخططات لتنمية الجامعة

-القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل اجراء من اجل التكلف، لاسيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري

-مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا

-القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية

الأمانة العامة

تتكلف الامانة العامة بما يأتي:

-ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال

-تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها

-ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث

-السهر على السير الحسن لمصالح المشتركة للجامعة

-وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها

-ضمان متابعة وتنسيق مخططات الامن الداخلي للجامعة بتنسيق مع المكتب الوزاري الداخلي

-ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة

-ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي المديريات الفرعية الاتية:

-المدرية الفرعية للمستخدمين والتكوين :

-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر التمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للموضوع والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر التمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

عمال رئاسة الجامعة

ثالثا: عينة الدراسة.

40 عامل من عمال رئاسة الجامعة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قاما الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول، التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (15) عبارات تتضمن خمسة أبعاد.

المحور الثاني، الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية (المتغير التابع)، اشتمل على(18) عبارة تتضمن ستة أبعاد تشمل المعايير الكمية والكيفية لأداء.

واشتملت الاستبيان ككل على (33) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3–1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3–2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرا الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3–2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 36 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدا الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3-3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
قبطان حكيم	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية
حيولة إيمان	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية

المصدر من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور التمكين الإداري، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد القيادة والتأثير:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد القيادة والتأثير، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–4):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد القيادة والتأثير.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القيادة والتأثير	**1**	**–**
01	يتم إشراكك في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	**0,864****	**0,000**
02	تقوم بالمساهمة الإيجابية بمساعدة الاخرين في إنجاز أعمالهم	**0,738****	**0,000**
03	تقوم بالمساهمة في وضع الأهداف والخطط الخاصة بالمهام الموكلة لك	**0,714****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3–4) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,714**) (**0,864**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد القيادة والتأثير.

2– الاتساق الداخلي لبعد الاستقلالية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الاستقلالية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–5):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستقلالية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاستقلالية	**1**	**–**
04	لديك الحرية الكافية في إختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك	**0,866****	**0,000**
05	لديك الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملك	**0,885****	**0,000**
06	لديك الحرية الكافية في التعامل مع المشاكل التي تواجهك في عملك	**0,815****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3–5) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,815**) (**0,885**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الاستقلالية.

3– الاتساق الداخلي لبعد فرق العمل:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد نشر المعرفة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–6):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد فرق العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد فرق العمل	**1**	**–**
07	تشجعك المؤسسة على العمل ضمن فرق بشكل تعاوني مستمر	**0,731****	**0,000**
08	تسودك الثقة المتبادلة داخل فريق العمل	**0,765****	**0,000**
09	حاجات المجموعة أو الفريق تتقدم حاجات الشخصية	**0,829****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3–6) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,731**) (**0,829**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد فرق العمل.

4– الاتساق الداخلي لبعد الاتصال:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الاتصال، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–7):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الاتصال.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاتصال	**1**	**–**
10	لدى المؤسسة نظام إتصال فعال يضمن دفع المعلومات	**0,777****	**0,000**
11	تشارك زملائك المعلومات والبيانات	**0,695****	**0,000**
12	مهارات الإتصال لدى العاملين عالية وتساهم بشكل فعال في إنجاز المهام	**0,793****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3–7) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,695**) (**0,793**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الاتصال.

5– الاتساق الداخلي لبعد التدريب:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد التدريب، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–8):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التدريب	**1**	**–**
13	تتوقع منك المؤسسة تقديم الأفضل دائما	**0,772****	**0,000**
14	أنت محل ثقة المسؤولين في المؤسسة	**0,623****	**0,000**
15	أنت تعرف مهامك ومسؤولياتك بدقة ووضوح	**0,699****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3–8) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,623**) (**0,772**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد التدريب.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد الأداء لدى الموظفين، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور، حيث تم حذف العبارة رقم 31 من بعد التنظيم للمعايير الكيفية، انظر الملحق رقم (12).

1– المعايير الكمية للأداء الوظيفي:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين العبارات وأبعاد المعايير الكمية للأداء الوظيفي كالأتي:

– الاتساق الداخلي لبعد الفعالية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الفعالية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–9):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الفعالية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الفعالية	**1**	**–**
16	اعطاؤك الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يزيد من جودة أدائك	**0,563****	**0,000**
17	اعطاؤك جزء من الصلاحيات يزيد من فرص انجاز الأعمال في الوقت المحدد	**0,717****	**0,000**
18	يمنحك الرئيس الصلاحيات الكافية لأداء المهام دون تدخل مما يحقق الكفاءة – الفعالية في الأداء	**0,694****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3–9) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,563**) (**0,717**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الفعالية.

– الاتساق الداخلي لبعد الوقت:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الوقت، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–10):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الوقت	**1**	**–**
19	تشتغل عدد ساعات عملك بشكل جيد لزيادة أدائك	**0,807****	**0,004**
20	ساعات العمل ملائمة مع الأجر الذي تتقاضاه	**0,734****	**0,000**
21	تلتزم بالعمل والحضور في الوقت المحدد	**0,471****	**0,004**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3–10) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,471**) (**0,807**) ذات دلالة إحصائية أقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الوقت.

– الاتساق الداخلي لبعد الغيابات:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الغيابات، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–11):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الغيابات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الغيابات	**1**	**–**
22	لا تتغيب عن عملك إلا لظروف وأسباب قاهرة	**0,712****	**0,000**
23	تلتزم بمواعيد الدخول والخروج من العمل	**0,648****	**0,000**
24	مردودك في العمل على حسب ساعات عملك	**0,712****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3–11) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,648**) (**0,712**) ذات دلالة إحصائية (**0.000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الغيابات.

2– المعايير الكيفية للأداء الوظيفي:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين العبارات وأبعاد المعايير الكيفية للأداء الوظيفي كالأتي:

– الاتساق الداخلي لبعد الانضباط:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الانضباط، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–12):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الانضباط.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الانضباط	**1**	**–**
25	تلتزم بالحضور إلى العمل في الوقت المحدد	**0,349***	**0,037**
26	توافق على السياسات التي تضعها الادارة فيما يتعلق بالعاملين	**0,786****	**0,000**
27	تستعد لزيادة اعمال إضافية من أجل استمرار هذه المؤسسة	**0,852****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-12) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (*0,349) (**0,852) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الانضباط.

– الاتساق الداخلي لبعد المشاركة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد المشاركة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–13):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المشاركة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المشاركة	**1**	**–**
28	تتشارك مع زملائك في الأعمال الصعبة	**0,753****	**0,000**
29	لديك العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات متعلقة بالعمل	**0,878****	**0,000**
30	تقترح أفكار جديدة لأداء العمل على أكمل وجه	**0,554****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-13) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,724) (**0,878) ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد المشاركة.

6– الاتساق الداخلي لبعد التنظيم:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد التنظيم، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–14):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد التنظيم.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التنظيم	**1**	**–**
32	تشعر بتوازن بين قدراتك وطموحاتك ومتطلبات الوظيفة	**0,824****	**0,000**
33	الهيكل التنظيمي في مؤسستك يساعدك على أداء مهامك بكفاءة	**0,874****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-14) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد أكبر من **80%** ذات دلالة إحصائية (**0.000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد التنظيم.

رابعا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3–15) اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور التمكين الإداري	**15**	**0,892**
محور الرفع من الأداء لدى الموظفين	**17**	**0,837**
أداة الدراسة	**32**	**0,919**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم () أن معامل ثبات محور التمكين الإداري بلغ قيمة (**0,892**) كما بلغ معامل ثبات محور الرفع من الأداء لدى الموظفين (**0,837**) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (**0,919**) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3–16):اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الاحتمالية Sig.
بعد القيادة والتأثير	**0,219**
بعد الاستقلالية	**0,251**
بعد فرق العمل	**0,060**
بعد الاتصال	**0,218**

بعد التدريب	0,160
محور التمكين الإداري	0,158
محور الرفع من الأداء لدى الموظفين	0,151

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-16) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من **0.05** وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

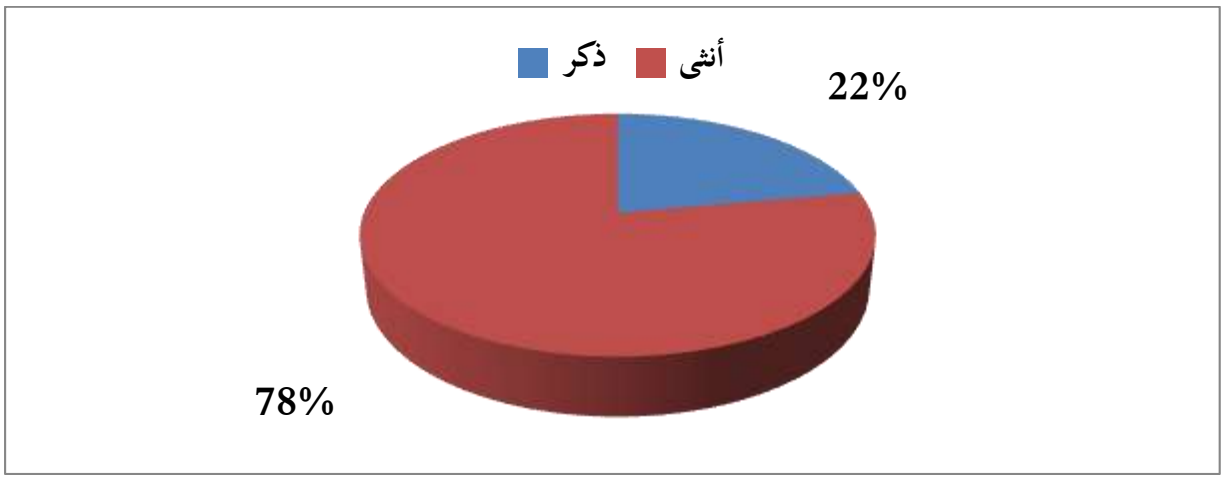
1- متغير الصنف:

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	8	22,2%
أنثى	28	77,8%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-17) (3-2) نلاحظ أن 28 من الموظفين إناث يمثلون ما نسبته **77,8%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و 8 منهم يمثلون ما نسبته **22,2%** من الموظفين ذكور.

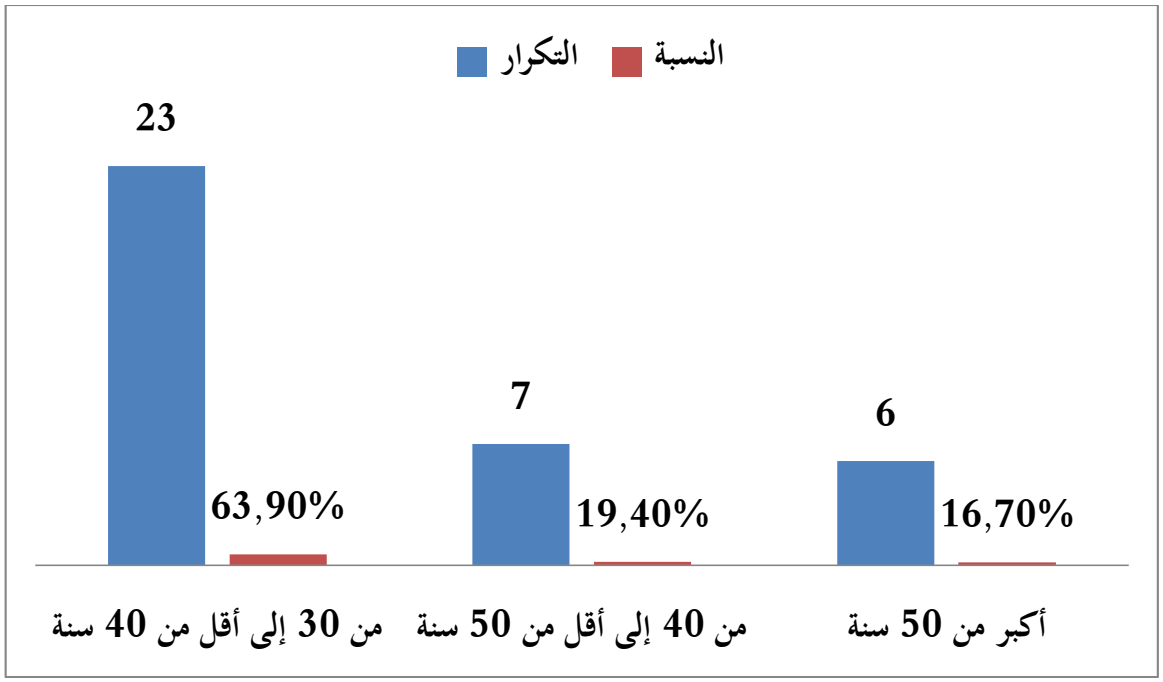
2– متغير العمر:

الجدول رقم(3–18): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	63,9%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	19,4%
أكبر من 50 سنة	6	16,7%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3–18) (3–3) نلاحظ أن 23 من الموظفين يمثلون ما نسبته **63,9%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم **من 30 إلى أقل من 40 سنة** وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 7 من الموظفين أعمارهم **من 40 إلى أقل من 50 سنة** يمثلون ما نسبته **19,4%** ويوجد 6 من الموظفين أعمارهم **أكبر من 50 سنة** يمثلون ما نسبته **16,7%**.

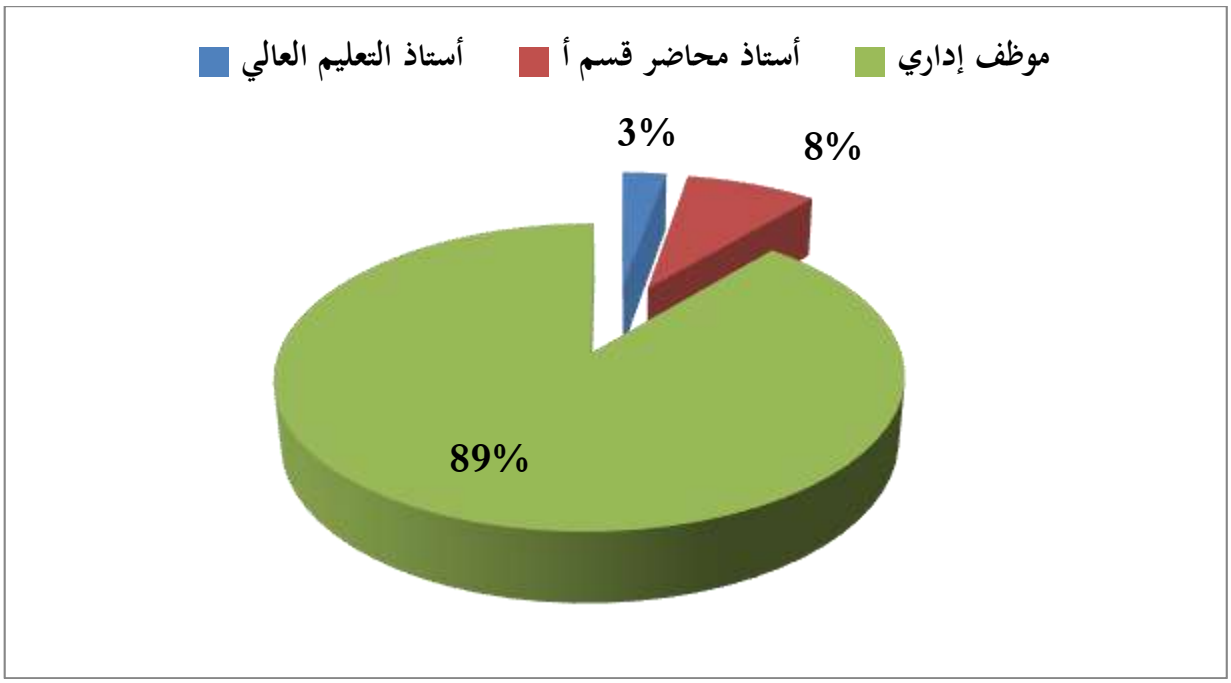
3– متغير الدرجة العلمية.

الجدول رقم(3–19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ التعليم العالي	1	2,8%
أستاذ محاضر قسم أ	3	8,3%
موظف إداري	32	88,9%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3–19) (3–4) نلاحظ أن **32** من **الموظفين الإداريين** يمثلون ما نسبته **88,9%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد **3** من **الموظفين من أساتذة محاضرين قسم أ** يمثلون ما نسبته **8,3%** ويوجد **1** من **الموظفين أستاذ التعليم العالي** يمثل ما نسبته **2,8%** .

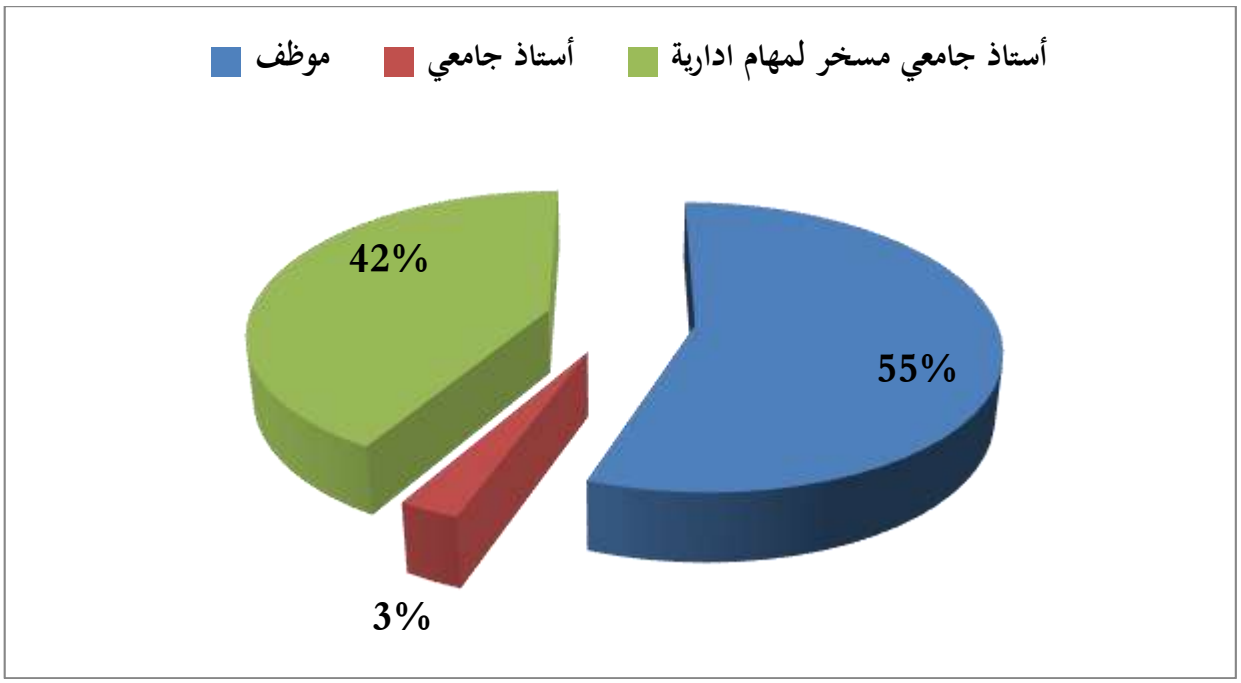
4– متغير الوظيفة.

الجدول رقم(3–20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	20	55,6%
أستاذ جامعي	1	2,8%
أستاذ جامعي مسخر لمهام ادارية	15	41,7%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3–20) (3–5) نلاحظ أن **20** من **الموظفين** يمثلون ما نسبته **55,6%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد **15** من **الموظفين أساتذة جامعيين مسخرين لمهام إدارية** يمثلون ما نسبته **41,7%** ويوجد **1** من **الموظفين أستاذ جامعي** يمثل ما نسبته **2,8%**

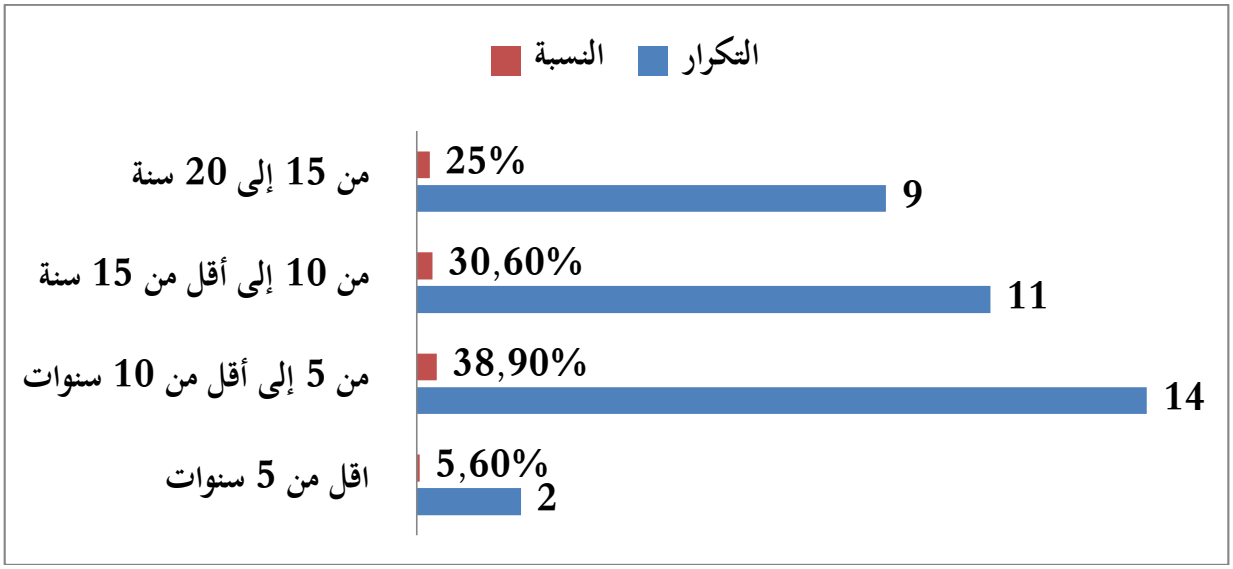
5- متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-21): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	2	5,6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	38,9%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	30,6%
من 15 إلى 20 سنة	9	25%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-21) (3-6) نلاحظ أن 14 من الموظفين يمثلون ما نسبته **38,9%** لديهم **من 5إلى أقل من 10 سنوات** خبرة وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة ويوجد 11 من الموظفين يمثلون ما نسبته **30,6%** لديهم **من 10 إلى أقل من 15 سنة** خبرة، وفي المقابل يوجد **9** من الموظفين يمثلون ما نسبته **25%** لديهم **من 15 إلى 20 سنة** خبر، ويوجد **9** من الموظفين يمثلون ما نسبته **25%** لديهم **من 15 إلى 20سنة** خبرة، ويوجد **2** من الموظفين يمثلون ما نسبته **5,6%** لديهم **اقل من 5 سنوات** خبرة

ثانيا: التحليل الوصفي للأبعاد محور التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، الذي اشتمل على خمسة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3–22): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد القيادة والتأثير	3,37	0,801	3	متوسطة
2	بعد الاستقلالية	2,95	0,998	5	متوسطة
3	بعد فرق العمل	3,23	0,861	4	متوسطة
4	بعد الاتصال	3,42	0,826	2	عالية
5	بعد التدريب	4,02	0,524	1	عالية
	محور التمكين الإداري لدى الموظفين	3,40	0,639	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3–22) أن تقديرات الموظفين لمحور التمكين الإداري لدى الموظفين، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب **4,02** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في التدريب لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,524** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاتصال **3,42** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الاتصال لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,826** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة والتأثير **3,37** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في القيادة والتأثير لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,801** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل **3,23** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في فرق العمل لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,861** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

5- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستقلالية **2,95** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الاستقلالية لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,998** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري لدى الموظفين **3,40** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,639** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

ثالثا: التحليل الوصفي لأبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، الذي اشتملت ثلاثة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-23): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	الفعالية	3,74	0,647	2	عالية
2	الوقت	3,17	0,701	3	متوسطة
3	الغيابات	3,87	0,623	1	عالية
	أبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين	3,59	0,483	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-23) أن تقديرات الموظفين لأبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الغيابات **3,87** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الغيابات لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,623** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الفعالية **3,74** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الفعالية لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,647** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الوقت **3,17** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الوقت لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,701** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين **3,59** بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في أبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، حيث جاءا الانحراف المعياري **0,483** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

رابعا: : التحليل الوصفي لأبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، الذي اشتملت ثلاثة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-24): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	الانضباط	3,23	0,857	2	متوسطة
2	المشاركة	3,60	0,750	1	عالية
3	التنظيم	2,97	1,095	3	متوسطة
	أبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين	3,26	0,721	–	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-24) أن تقديرات الموظفين لأبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المشاركة **3,60** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في المشاركة لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,750** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الانضباط **3,23** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الانضباط لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,857** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التنظيم **2,97** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في التنظيم لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,095** ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين **3,26** بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على وجود مستوى متوسط في أبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، حيث جاءا الانحراف المعياري **0,721** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

جدول رقم(3-25): اختبار الانحدار البسيط للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: القيادة والتأثير				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع: الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية	0,560a	0,314	0,399	3,946	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	15,573		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-25) اثر القيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,560a** بين القيادة والتأثير والرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية ،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,314** أي أن ما قيمة 31.4 % من التغيرات في الرفع من الأداء لدى الموظفين ناتجة عن القيادة والتأثير.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,399** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القيادة والتأثير يزيد في الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، بقيمة **0,399** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,946** عند مستوى معنوية **0,000**

–كما بلغت قيمة F المحسوبة **15,573** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.**

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

جدول رقم(3–26): اختبار الانحدار البسيط للاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الاستقلالية				
المتغير التابع: الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,610a	0,372	0,348	4,483	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		

	20,099	**0,000b**

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-26) اثر الاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,610a** بين الاستقلالية والرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية ،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,372** أي أن ما قيمة 37.2 % من التغيرات في الرفع من الأداء لدى الموظفين ناتجة عن الاستقلالية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,348** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الاستقلالية يزيد في الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، بقيمة **0,348** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,483** عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **20,099** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

جدول رقم(3–27): اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: فرق العمل				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع: الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية	0,604a	0,3650	0,400	4,424	0,0000
	F المحسوبة		دلالة F		
	19,569		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–27) اثر فرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,604a** بين فرق العمل والرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية ،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,365** أي أن ما قيمة 36.5 % من التغيرات في الرفع من الأداء لدى الموظفين ناتجة عن فرق العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,400** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في فرق العمل يزيد في الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، بقيمة **0,400** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,424** عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **19,569** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

جدول رقم(3–28): اختبار الانحدار البسيط للاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الاتصال				
المتغير التابع: الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,532a	0,283	0,367	3,665	0,001
	F المحسوبة		دلالة F		
	13,431		0,001b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–28) اثر الاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,532a** بين الاتصال والرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية ،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,283** أي أن ما قيمة 28.3 % من التغيرات في الرفع من الأداء لدى الموظفين ناتجة عن الاتصال.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,367** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الاتصال يزيد في الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، بقيمة **0,367** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,665** عند مستوى معنوية **0,001**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **13,431** عند مستوى معنوية **0,001b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.**

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

جدول رقم(3–29): اختبار الانحدار البسيط للتدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: التدريب				
المتغير التابع: الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,617a	0,381	0,671	4,576	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	20,939		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–29) اثر التدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,617a** بين التدريب والرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية ،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,381** أي أن ما قيمة 38.1 % من التغيرات في التدريب والرفع من الأداء لدى الموظفين ناتجة عن التدريب.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,671** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التدريب يزيد في الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، بقيمة **0,671** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,576** عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **20,939** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.**

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

جدول رقم(3–30): اختبار الانحدار البسيط للتمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: التمكين الإداري				
المتغير التابع: الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,732a	0,536	0,653	6,273	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	39,345		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–30) اثر التمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,732a** بين التمكين الإداري والرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية ،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,536** أي أن ما قيمة 53.6 % من التغيرات في التمكين الإداري والرفع من الأداء لدى الموظفين ناتجة عن التمكين الإداري.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,653** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التمكين الإداري يزيد في الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية، بقيمة **0,653** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **6,273** عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **39,345** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.**

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = 1,212 + 0,653\ X$$

X: التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

Y: الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

خلاصة الفصل:

أولا: نتائج وصف متغيرات الدراسة:

1- نتائج التحليل الوصفي للأبعاد التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية:

- وجود مستوى عالي في التدريب لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.
- وجود مستوى عالي في الاتصال لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.
- وجود مستوى متوسط في القيادة والتأثير لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.
- وجود مستوى متوسط في فرق العمل لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.
- وجود مستوى متوسط في الاستقلالية لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.
- وجود مستوى عالي في التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

2- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية:

- وجود مستوى عالي في الغيابات لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية
- وجود مستوى عالي في الفعالية لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية
- وجود مستوى متوسط في الوقت لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية
- وجود مستوى عالي في أبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

3- نتائج التحليل الوصفي للأبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية:

- وجود مستوى عالي في المشاركة لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.
- وجود مستوى متوسط في الانضباط لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.
- وجود مستوى متوسط في التنظيم لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.
- وجود مستوى متوسط في أبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

2- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

3- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

4- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

5- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

6- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

خاتمة

يعتبر المورد البشري اهم عنصر في المنظمة الذي يحقق التمييز لزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها بدقة عالية وبطاقة مبدعة، وتضمن بذلك البقاء والاستمرار، ومع التغيرات والتطورات التي يشهدها عالم الاعمال للمنظمة لتطبيق احدث أساليب إدارة الموارد البشرية الى رفع مستوى أداء موظفيها، ومن بين هذه الأساليب نجد التمكين الإداري الذي يقوم على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها او يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا

كما يتمثل بتفويض السلطة، الاتصال الفعال والتمكين النفسي بأبعاده المتمثلة في أهمية العمل والقدرة على اختيار وتأثير على الاخرين مما يؤدي الى تحسين الأداء داخل المنظمة

ومن خلال دراستنا التي اجريناها في رئاسة جامعة المدية وجدنا ان للتمكين الإداري له دور في الرفع من الأداء الوظيفي، أي كلما زاد استخدام أسلوب التمكين في المنظمة ارتفع أداء الموظفين وهذا ما يساعده على البقاء والاستمرار والتطوير

نتائج الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،05 للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء الوظيفي لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

2-عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،05 للاستقلالية على الرفع من الأداء الوظيفي لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

3-تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة0،05 لفرق العمل عل الرفع من الأداء الوظيفي لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

4-تحقق الفضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،05 للاتصال على الرفع من الأداء الوظيفي لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

5-تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،005للتدريب على الرفع من الأداء الوظيفي لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

6-تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،005 للتمكين الإداري على الرفع من الأداء الوظيفي لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها يمكن ان نلخص مجمل النتائج المتحصل عليها في نقاط متبوعة ببعض الاقتراحات والتوصيات

اقتراحات وتوصيات:

1-تشجيع المدراء والعاملين لنقل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيام الاحترام المتبادل

2-منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير جو ملائم يسمح ويشجع على التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة

3-نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحق الاستقرار والامن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية ذات أهمية عالية في تحقيق اهداف المؤسسة

4-ممارسة التمكين الإداري صروري من قبل العالمين لكافة ابعادها للعمل على مستوى الأداء الوظيفي

5-على الرؤساء الإداريين ان يكونوا ميدانيين اكثر ولا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب

أفاق الدراسة:

- نشر ثقافة التمكين الإداري في جامعة المدية

-دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية

- أهمية التمكين الإداري في خلق الالتزام التنظيمي

قائمة المراجع

1- الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاشة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة1، 1434هـ-2013م.
2. احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط1، السنة 2013.
3. أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة 2001.
4. بلقاسم العالي، محمد خالد ،طارق هزرشي، قياس مستوى ممارسة التمكين واثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لانتاج الحليب ومشتقاته، المجلد12،العدد01، سنة2021.
5. رامي جمال اندراوس، عادل سالم متابعة الادارة بالتقنية التمكين، الطبعة الأولى، الاردن 2007 .
6. رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1989..
7. زكريا مطلك الدوري، احمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، الطبعة الأولى، السنة 2012.
8. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، مطبعة 'الانتصار، 1994.
9. عادل حرحوش، إدارة المواد البشرية، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. عادل هادي بغداد، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمين أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، السنة 2014.
11. عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية عدد 18، منشورات جامعية منتوري قسنطينة، ديسمبر 2002.
12. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
14. قرش عائشة، تمكين العاملين من خلال التنمية استراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلد 12 عدد4 سنة 2012.
15. محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2015.
16. محمد زرقون، عرابة الحاج، التمكين واثره على المنظمات العربية ،التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، الطبعة الأولى السنة 2013.
17. معراج هواري، شرع مريم، مدخل الى الإدارة التمكينية، الطبعة الأولى، سنة 2017.
18. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

19. هاشم حمدي رضا، التمييز الإداري في منظمات الأعمال، ط1، السنة 2016.
20. واوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

2- المذكرات والأطروحات:

1. إبراهيم محمد، اثار التمكين الإداري في تحسين أداء الافراد في المؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال جامعة المدية 2019/2018.
2. حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقايبية، واقع التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر فسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة المدية 2018/2017.
3. فاطمة تدرانت، اثر التمكين على تحقيق الابداع الإداري ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة ام بواقي سنة2015/2014.
4. فراح عيدة، عامر نجاة، التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال جامعة المدية، السنة 2020/2019.
5. فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم إجتماع، السنة الجامعية 2017/2016.
6. قدري احمد محراج، اثر التمكين على الابداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في غلوم التسيير للمنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة سنة2015/2014.
7. قندوشي عبد الرزاق، دور التمكين في تحسين الاداء داخل المنظمات، ،مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ، جامعة المدية 2019 السنة/2020 .
8. كحلية لامية ،التمكين الإداري واثره عل الرضا الوظيفي للعاملين ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ،تخصص إدارة وتسير المؤسسة ،جامعة المدية السنة 2016-2017.
9. ماجد محمد ابراهيم عبد العالي ، دور ابعاد التمكين الاداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بالتطبيق على جامعة المنوفية، .بحث من رسالة ماجستير، جامعة مدينة السادات ، مصر بدون سنة.
10. محمد مطر الزيدانيين،اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة االجودة الشاملة في المؤ سسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول عل درجة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سنة 2006.

11. نور الايمان عمري، اثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة المدية سنة 2020-2021.

12. هريبش منال، اثر التمكين الإداري عل جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال.

13. رقية بن زيد، نظام المعلومات التسويقي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2008-2009.

14. سايح أسماء، عرايبة خلود، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء بأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، السنة الجامعية 2016-2017.

15. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم إجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2019/2018م.

16. صهيب كمال الاغا، محمود عبدالمجيد عساف، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة لمتطلبات للحصول على درجة الماجيستير في أصول التربية كلية التربية جامعة الازهر-غزة،سنة2015.

17. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية –قياس وتقييم- مذكرة ماجيستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002/2001.

18. عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجيستير، العلوم في إدارة الاعمال،كلية الدراسات، العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا سنة2016.

19. العربي امباركة، حاج علي فاطمة الزهراء، تفعيل إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2012-2013.

20. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الوسط تخصص أداة اعمال،سنة 2016

21. عوالي مسعود، اثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة المدية، سنة 2018-2019.

22. فاطمة الزهراء عقايبية، واقع لنص الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة المدية، 2018/2017.

3- المجلات والملتقيات:

1. بلقاسم العالي،محمدخالدي،طارق هزرشي،قياس مستوى ممارسة التمكين واثره عل سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لانتاج الحليب ومشتقاته،مجلة دفاتر اقتصادية ،المجلد 12 العدد01 السنة 2021.
2. حميد الحميلي، تقييم الأداء الصناعي، مجلة الاقتصاد ، جميعة الاقتصاديين العراقيين، العدد (3-4) السنة الرابعة عشر/ 1973، بغداد.
3. رؤساء أقسام الأكاديمية، متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء اقسام الأكاديمية، مجلة جامعة تبوك، العدد 180، ج2 ، سنة 2016.
4. كرمية التوفيق، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، ،مجلة جامعة البويرة، العدد18، سنة 2015.

المواقع الإلكترونية:

1. يحي فارس بالمدية، نبذة تاريخية (على الرابط) متاح على:
https://www.univ-medea.dz/univ/historique
2. http://jorep.journal.ekb.eg إطلعت عليه بتاريخ 2022/5/5
3. https://www.app.oxfordabract.com إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.
4. https://www.asjp.cerist.dz إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/03.
5. https://www.asjp.cerist.dz إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.
6. https://www.asjp.cerist.dz إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.
7. https://www.tachri3.com إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.
8. https://www.univ.temouchent.edu.dz إطلعت عليه بتاريخ 2022/05/05.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

سيدي (ة) المحترم (ة):

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فيعلوم التسيير تخصص إدارة أعمالعلى مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية ونتناول من خلال معالجة موضوع: دور التمكين في الرفع من الأداء الوظيفي لقطاع عمال التعليم العالي

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا، علما ان هذه المعلومات ستتعامل بسرية تامة لغرض البحث العلمي

من إعداد :

- لعقاب امباركة.
- سماي نوال.

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بوخرص

السنة الجامعية: 2021-2022

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐

من 30 إلى 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3. الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي ☐ أستاذ محاضر قسم أ ☐

أستاذ مساعد قسم أ ☐ أستاذ مساعد قسم ب ☐ موظف إداري ☐

4. المسمى الوظيفي:استاذجامعي ☐ أستاذ جامعي مسخر لمهام إدارية ☐

5– الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 إلى 20 سنة ☐

المحور الأول: التمكين الإداري

العبارة	المعيار				
	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
بعد القيادة أوالتأثير					
1- يتم إشراكك في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.					
2- تقوم بالمساهمة الإيجابية بمساعدة الاخرين في إنجاز أعمالهم.					
3- تقوم بالمساهمة في وضع الأهداف والخطط الخاصة بالمهام الموكلة لك					
بعد الإستقلالية					
1- لديك الحرية الكافية في إختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك					
2- لديك الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملك .					
3- لديك الحرية الكافية في التعامل مع المشاكل التي تواجهك في عملك.					
بعد فرق العمل					
1- تشجعك المؤسسة على العمل ضمن فرق بشكل تعاوني مستمر					
2- تسودك الثقة المتبادلة داخل فريق العمل.					
3- حاجات المجموعة أو الفريق تتقدم حاجات الشخصية					
بعد الإتصال					
1- لدى المؤسسة نظام إتصال فعال يضمن دفع المعلومات					
2- تشارك زملائك المعلومات والبيانات.					
3- مهارات الإتصال لدى العاملين عالية وتساهم بشكل فعال في إنجاز المهام.					
بعد التدريب					

1- تتوقع منك المؤسسة تقديم الأفضل دائما					
2- أنت محل ثقة المسؤولين في المؤسسة					
3- أنت تعرف مهامك ومسؤولياتك بدقة ووضوح					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

العبارات		المعيار				
		غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
المعايير الكمية						
الفعالية	اعطاؤك الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يزيد من جودة أدائك					
	اعطاؤك جزء من الصلاحيات يزيد من فرص انجاز الأعمال في الوقت المحدد					
	يمنحك الرئيس الصلاحيات الكافية لأداء المهام دون تدخل مما يحقق الكفاءة – الفعالية في الأداء					
الوقت	تشتغل عدد ساعات عملك بشكل جيد لزيادة أدائك					
	ساعات العمل ملائمة مع الأجر الذي تتقاضاه					
	تلتزم بالعمل والحضور في الوقت المحدد					
الغيابات	لا تتغيب عن عملك إلا لظروف وأسباب قاهرة					
	تلتزم بمواعيد الدخول والخروج من العمل					
	مردودك في العمل على حسب ساعات عملك					
المعايير الكيفية						
الانظباط	تلتزم بالحضور إلى العمل في الوقت المحدد					
	توافق على السياسات التي تضعها الادارة فيما يتعلق بالعاملين					
	تستعد لزيادة اعمال إضافية من أجل استمرار هذه المؤسسة					
	تتشارك مع زملائك في الأعمال الصعبة					

المشاركة	تقترح أفكار جديدة لأداء العمل على أكمل وجه					
	لديك العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات متعلقة بالعمل					
التنظيم	لا تتدخل في الأعمال الخاصة بالموظفين الآخرين					
	تشعر بتوازن بين قدراتك وطموحاتك ومتطلبات الوظيفة					
	الهيكل التنظيمي في مؤسستك يساعدك على أداء مهامك بكفاءة					

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد القيادة والتأثير.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,217	,397*	,714**
		Sig. (2-tailed)	.	,203	,017	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة2	Correlation Coefficient	,217	1,000	,710**	,738**
		Sig. (2-tailed)	,203	.	,000	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة3	Correlation Coefficient	,397*	,710**	1,000	,864**
		Sig. (2-tailed)	,017	,000	.	,000
		N	36	36	36	36
	البعد1	Correlation Coefficient	,714**	,738**	,864**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الاستقلالية.

Correlations

			العبارة4	العبارة5	العبارة6	البعد2
Spearman's rho	العبارة4	Correlation Coefficient	1,000	,692**	,602**	,866**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة5	Correlation Coefficient	,692**	1,000	,557**	,885**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	36	36	36	36

		Correlation Coefficient	,602**	,557**	1,000	,815**
	العبارة6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,866**	,885**	,815**	1,000
	البعد2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد فرق العمل.

Correlations

			العبارة7	العبارة8	العبارة9	البعد3
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1,000	,450**	,450**	,829**
	العبارة7	Sig. (2-tailed)	.	,006	,006	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,450**	1,000	,378*	,765**
	العبارة8	Sig. (2-tailed)	,006	.	,023	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,450**	,378*	1,000	,731**
	العبارة9	Sig. (2-tailed)	,006	,023	.	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,829**	,765**	,731**	1,000
	البعد3	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الاتصال.

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	البعد4
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1,000	,344*	,396*	,777**
	العبارة10	Sig. (2-tailed)	.	,040	,017	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,344*	1,000	,463**	,695**
	العبارة11	Sig. (2-tailed)	,040	.	,004	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة12	Correlation Coefficient	,396*	,463**	1,000	,793**

		Sig. (2-tailed)	,017	,004	.	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,777**	,695**	,793**	1,000
	البعد4	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التدريب.

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة15	البعد5
		Correlation Coefficient	1,000	,348*	,265	,772**
	العبارة13	Sig. (2-tailed)	.	,037	,118	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,348*	1,000	,301	,623**
	العبارة14	Sig. (2-tailed)	,037	.	,075	,000
		N	36	36	36	36
Spearman's rho		Correlation Coefficient	,265	,301	1,000	,699**
	العبارة15	Sig. (2-tailed)	,118	,075	.	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,772**	,623**	,699**	1,000
	البعد5	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الفعالية.

Correlations

			العبارة16	العبارة17	العبارة18	البعد6
		Correlation Coefficient	1,000	,395*	,255	,563**
	العبارة16	Sig. (2-tailed)	.	,017	,133	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,395*	1,000	,119	,717**
Spearman's rho	العبارة17	Sig. (2-tailed)	,017	.	,491	,000
		N	36	36	36	36
		Correlation Coefficient	,255	,119	1,000	,694**
	العبارة18	Sig. (2-tailed)	,133	,491	.	,000
		N	36	36	36	36

		Correlation Coefficient	,563**	,717**	,694**	1,000
	البعد6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (8):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الوقت.

Correlations

			العبارة19	العبارة20	العبارة21	البعد7
Spearman's rho	العبارة19	Correlation Coefficient	1,000	,391*	,353*	,807**
		Sig. (2-tailed)	.	,018	,034	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة20	Correlation Coefficient	,391*	1,000	-,068	,734**
		Sig. (2-tailed)	,018	.	,694	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة21	Correlation Coefficient	,353*	-,068	1,000	,471**
		Sig. (2-tailed)	,034	,694	.	,004
		N	36	36	36	36
	البعد7	Correlation Coefficient	,807**	,734**	,471**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	.
		N	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (9):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الغيابات

Correlations

			العبارة22	العبارة23	العبارة24	البعد8
Spearman's rho	العبارة22	Correlation Coefficient	1,000	,728**	,240	,712**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,158	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة23	Correlation Coefficient	,728**	1,000	,192	,648**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,263	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة24	Correlation Coefficient	,240	,192	1,000	,712**
		Sig. (2-tailed)	,158	,263	.	,000
		N	36	36	36	36
	البعد8	Correlation Coefficient	,712**	,648**	,712**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (10):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الانضباط.

Correlations

			العبارة25	العبارة26	العبارة27	البعد9
Spearman's rho	العبارة25	Correlation Coefficient	1,000	,035	,150	,349*
		Sig. (2-tailed)	.	,839	,384	,037
		N	36	36	36	36
	العبارة26	Correlation Coefficient	,035	1,000	,549**	,786**
		Sig. (2-tailed)	,839	.	,001	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة27	Correlation Coefficient	,150	,549**	1,000	,852**
		Sig. (2-tailed)	,384	,001	.	,000
		N	36	36	36	36
	البعد9	Correlation Coefficient	,349*	,786**	,852**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,037	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (11):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد المشاركة.

Correlations

			العبارة28	العبارة29	العبارة30	البعد10
Spearman's rho	العبارة28	Correlation Coefficient	1,000	,566**	,223	,753**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,190	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة29	Correlation Coefficient	,566**	1,000	,289	,878**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,088	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة30	Correlation Coefficient	,223	,289	1,000	,554**
		Sig. (2-tailed)	,190	,088	.	,000
		N	36	36	36	36
	البعد10	Correlation Coefficient	,753**	,878**	,554**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (12):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد التنظيم.

Correlations

			العبارة31	العبارة32	العبارة33	البعد11
Spearman's rho	العبارة31	Correlation Coefficient	1,000	-,012	-,052	,265
		Sig. (2-tailed)	.	,946	,763	,118
		N	36	36	36	36
	العبارة32	Correlation Coefficient	-,012	1,000	,473**	,802**
		Sig. (2-tailed)	,946	.	,004	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة33	Correlation Coefficient	-,052	,473**	1,000	,797**
		Sig. (2-tailed)	,763	,004	.	,000
		N	36	36	36	36
	البعد11	Correlation Coefficient	,265	,802**	,797**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,118	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (13):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التنظيم.

Correlations

			العبارة32	العبارة33	البعد11
Spearman's rho	العبارة32	Correlation Coefficient	1,000	,473**	,824**
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,000
		N	36	36	36
	العبارة33	Correlation Coefficient	,473**	1,000	,874**
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,000
		N	36	36	36
	البعد11	Correlation Coefficient	,824**	,874**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (14): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	32

ملحق رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
البعد1	,951	36	,219
البعد2	,962	36	,251
البعد3	,942	36	,060
البعد4	,953	36	,218
البعد5	,955	36	,160
المحور1	,956	36	,158
المحور2	,957	36	,151

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (16): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	8	22,2	22,2	22,2
	انثى	28	77,8	77,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	63,9	63,9	63,9
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	19,4	19,4	83,3
	اكثر من 50 سنة	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الدرجة العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ التعليم العالي	1	2,8	2,8	2,8
	أستاذ محاضر قسم أ	3	8,3	8,3	11,1
	موظف اداري	32	88,9	88,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	20	55,6	55,6	55,6
	أستاذ جامعي	1	2,8	2,8	58,3
	أستاذ جامعي مسخر لمهام ادارية	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	2	5,6	5,6	5,6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	38,9	38,9	44,4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	30,6	30,6	75,0
	من 15 إلى 20 سنة	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (17): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور التمكين الإداري لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد1	36	3,3796	,80140	,13357
البعد2	36	2,9537	,99890	,16648
البعد3	36	3,2315	,86123	,14354
البعد4	36	3,4259	,82659	,13776
البعد5	36	4,0278	,52478	,08746
المحور1	36	3,4037	,63963	,10661

ملحق رقم (18): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المعايير الكمية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد6	36	3,7407	,64788	,10798
البعد7	36	3,1759	,70141	,11690
البعد8	36	3,8796	,62311	,10385
الأبعاد1	36	3,5988	,48343	,08057

ملحق رقم (19): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المعايير الكيفية للأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد9	36	3,2315	,85753	,14292
البعد10	36	3,6019	,75095	,12516
البعد11	36	2,9722	1,09508	,18251
الأبعاد2	36	3,2685	,72198	,12033

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط للقيادة والتأثير على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560[a]	,314	,294	,47903

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,573	1	3,573	15,573	,000[b]
	Residual	7,802	34	,229		
	Total	11,375	35			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,086	,351		5,949	,000
	البعد1	,399	,101	,560	3,946	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط للاستقلالية على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية..

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,610[a]	,372	,353	,45855

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,226	1	4,226	20,099	,000[b]
	Residual	7,149	34	,210		
	Total	11,375	35			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,406	,242		9,959	,000
	البعد2	,348	,078	,610	4,483	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (22): نتائج اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604[a]	,365	,347	,46082

a. Predictors: (Constant), البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,155	1	4,155	19,569	,000[b]
	Residual	7,220	34	,212		
	Total	11,375	35			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,141	,302		7,084	,000
	البعد3	,400	,090	,604	4,424	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (23): نتائج اختبار الانحدار للاتصال على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532[a]	,283	,262	,48972

a. Predictors: (Constant), البعد4

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,221	1	3,221	13,431	,001[b]
	Residual	8,154	34	,240		
	Total	11,375	35			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,176	,353		6,171	,000
	البعد4	,367	,100	,532	3,665	,001

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (24): نتائج اختبار الانحدار البسيط للتدريب على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,617[a]	,381	,363	,45503

a. Predictors: (Constant), البعد5

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,336	1	4,336	20,939	,000[b]
	Residual	7,040	34	,207		
	Total	11,375	35			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد5

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,732	,595		1,230	,227
	البعد5	,671	,147	,617	4,576	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (25): نتائج اختبار الانحدار للتمكين الإداري على الرفع من الأداء لدى الموظفين برئاسة الجامعة لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,732[a]	,536	,523	,39382

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,102	1	6,102	39,345	,000[b]
	Residual	5,273	34	,155		
	Total	11,375	35			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,212	,360		3,363	,002
	المحور1	,653	,104	,732	6,273	,000

a. Dependent Variable: المحور2