



جامعة - بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
معهد الآداب واللغات
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فيعلم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

التمكين الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في جامعة بلحاج بوشعيب
عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

د. هادي جلول

إعداد وتقديم الطالبة:

بلغماري شهرزاد

تاريخ المناقشة: 2022/09/15

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
د. بوريش محمد	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
د. بن مهرة ليندا لطيفة	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا
د. هادي جلول	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2021-2022

إهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا " أمي وأبي " حفظهما الله.

وإلى أخواتي وإخواني رعاهم الله.

إلى احبائي الكرام حداد جود وفاطمة الزهرة واسمهان وعائشة، اسماء، سورية، منى،

عيشونتي.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

كلمة شكر

ربنا لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد منا يا رب حتى

بعد الرضا

والصلاة والسلام على الرسول

يقال "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

لذلك لا يسعني إلا ان اتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي هادي جلول الذي

تفضل بالإشراف على عملي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة شعبة علم الاجتماع و إلى جامعة بلحاج بوشعيب

بعين تموشنت وخاصة إلى أفراد العينة لإتمام

هذه الدراسة.

محتويات البحث

الإهداء	أ
كلمة شكر	ب
محتويات البحث	ج
قائمة الأشكال	ح
قائمة الجداول	ط

الإطار المنهجي

1/ مقدمة البحث	02
2/ الدراسات السابقة	04
3/ تقييم الدراسات السابقة	11
4/ إشكالية البحث	13
5/ فرضيات البحث	14
6/ دواعي اختيار الموضوع	14
7/ أهمية البحث	15
8/ اهداف البحث	15
9/ المفاهيم الاجرائية لمصطلحات البحث	16

الفصل الاول: التمكين الاداري والاداء الوظيفي.

1- التمكين الاداري:

- 1/ مفهوم التمكين الإداري.....18
- 2/ الفرق بين التمكين الإداري وبعض المصطلحات الإدارية الأخرى.....20
- 3/ أهمية التمكين الإداري23
- 4/ أهداف التمكين الإداري23
- 5/ مداخل التمكين.....24
- 6/ أبعاد التمكين الإداري.....25
- 7/ مستويات التمكين الاداري26
- 8/ أنواع التمكين الإداري.....26
- 9/ درجات تمكين العاملين.....27
- 10/ خطوات التمكين الإداري.....27
- 11/ مقومات التمكين الإداري.....29
- 12/ النظريات المفسرة علميا للتمكين.....30
- 13/ معوقات التمكين الإداري.....31

2- الاداء الوظيفي:

1- الأداء الوظيفي :

- 1/ مفهوم الأداء الوظيفي.....33
- 2/ مكونات الأداء الوظيفي.....35

- 36...../3 محددات الأداء الوظيفي
- 37...../4 عناصر الأداء الوظيفي
- 37...../5 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 2- تقييم الاداء:

- 38...../1 مفهوم تقييم الأداء
- 40...../2 أهمية تقييم الأداء
- 41...../3 أهداف تقييم الأداء
- 42...../4 عناصر تقييم الأداء
- 43...../5 مراحل تقييم الأداء
- 44...../6 طرق تقييم الأداء
- 50...../8 صعوبات تقييم الأداء
- 51.....خلاصة

الفصل الثاني: الاجراءات المنهجية الدراسة الميدانية وعرض وتفسير النتائج

1- الاجراءات المنهجية الدراسة الميدانية:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

- 53...../1 أهمية الدراسة الاستطلاعية
- 53...../2 أهداف الدراسة الاستطلاعية
- 53...../3 المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
- 61...../4 أداة الدراسة الاستطلاعية

1/4 الإِستِبيان 61

5/ البيانات الشخصية للدراسة الإِستِطلاعية 65

6/ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة 67

1/6 الصدق أداة الدراسة 67

2/6 الثبات أداة الدراسة 72

ثانيا: الدراسة الاساسية.

1/ أهداف الدراسة الاساسية 74

2/ المجال الجغرافي للدراسة الأساسية 74

3/ منهج الدراسة الأساسية 74

4/ مجتمع الدراسة الأساسية..... 74

5/ عينة الدراسة الأساسية..... 74

6/ البيانات الشخصية للدراسة الأساسية..... 75

7/ الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية..... 77

8/ تطبيق أداة البحث وتفرغ درجاتها..... 77

9/ أساليب المعالجة الإحصائية..... 77

-2- عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

1/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الإرتباطية الأساسية 78

2/ عرض نتائج الفرضيات الإرتباطية الفرعية 81

خاتمة 84

86.....	التوصيات والاسهامات العلمية
87.....	ملخص البحث باللغة العربية
88.....	ملخص البحث باللغة الاجنبية
89.....	قائمة المراجع
95.....	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح التحول في النماذج الإدارية وتمكين العاملين.	22
02	يوضح مكونات الأداء.	36
03	يوضح محددات الأداء.	36
04	يوضح أهداف عملية تقييم أداء العمال.	41
05	يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف.	47
06	يوضح مصادر معلومات تقييم الأداء.	49

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين الفرق بين التفويض والتمكين.	20
02	يبين أهم الفروق بين المشاركة والتمكين.	21
03	يبين مضمون اداة الدراسة.	62
04	يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه.	63
05	يبين طريقة اعطاء الاوزان لنبود الاستبيان.	64
06	يبين طريقة ترميز متغير الجنس.	64
07	يبين طريقة ترميز متغير العمر.	64
08	يبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي.	64
09	يبين طريقة ترميز متغير الرتبة المهنية.	64
10	يبين طريقة ترميز متغير الحالة الاجتماعية.	64
11	يبين طريقة ترميز متغير الاقدمية.	65
12	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.	65
13	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير العمر.	65
14	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي.	66
15	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة المهنية.	66
16	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة الاجتماعية.	67
17	يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية.	67
18	يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أهمية العمل" والدرجة الكلية للمجال.	68
19	يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "حرية التصرف" والدرجة الكلية للمجال.	68

69	يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الفاعلية الذاتية" والدرجة الكلية للمجال.	20
69	يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التأثير" والدرجة الكلية للمجال.	21
70	يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القدرات والمهارات" والدرجة الكلية للمجال.	22
70	يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجهد" والدرجة الكلية للمجال.	23
71	يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ادراك الدور" والدرجة الكلية للمجال.	24
71	يبين معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية بالنسبة لمتغير التمكين الاداري.	25
72	يبين معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي.	26
72	يبين معامل الثبات الفا كرونباخ بالنسبة لمجالات متغير التمكين الاداري.	27
73	يبين معامل الثبات الفا كرونباخ بالنسبة لمتغير التمكين الاداري.	28
73	يبين معامل الثبات الفا كرونباخ بالنسبة لمجالات متغير الاداء الوظيفي.	29
73	يبين معامل الثبات الفا كرونباخ بالنسبة لمتغير الاداء الوظيفي.	30
75	يبين توزيع العينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس.	31
75	يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير العمر.	32
75	يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير المستوى التعليمي.	33
76	يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الرتبة المهنية.	34
76	يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الحالة الاجتماعية	35
76	يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الاقدمية.	36
78	يبين العلاقة بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي.	37

81	يبين العلاقة بين التمكين الإداري والقدرات و المهارات	38
82	يبين العلاقة بين التمكين الإداري وادراك الدور	39
83	يبين العلاقة بين أهمية العمل والأداء الوظيفي	40

الإطار المنهجي

المقدمة

يعد التمكين والأداء من أهم مواضيع السلوك التنظيمي، فالأول أي التمكين الإداري حسب دراسة الطراونة والنهدي (2017) يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية كما يتطلب منحهم الفرص للمبادأة والتحدي من خلال تحويل الصلاحيات، وإعطاءهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف كما أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المؤسسة وحسب دراسة الجماسي (2016) يشير الأداء الوظيفي الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

لقد حظي التمكين الإداري و الاداء الوظيفي باهتمام الباحثين عند دراسة سلوك الأفراد في المجتمعات أو المنظمات الرسمية كما لهما دور هام في العمليات التنظيمية ولقد أدى هذا الاهتمام إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات كدراسة فوزية بورسولي (2018) بعنوان اثر التمكين في الأداء البشري ودراسة حسن عمران (2017) بعنوان التمكين الإداري و اثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي ودراسة الدوري (2018) بعنوان اثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، وعليه جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري و الاداء الوظيفي لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بعين تموشنت.

_ وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى فصلين كالآتي:

قسم نظري و آخر تطبيقي وقبل التطرق إلى الجانب النظري نعرض تقديم شامل للبحث. بالإضافة إلى تحديد الإشكالية، الفرضيات، دواعي اختيار البحث، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية، الدراسات السابقة، التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الاول: خصص للقسم النظري

الإطار المنهجي

1 المتغير التمكين الإداري ويتضمن: مفهوم التمكين الإداري، الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات الأخرى، أهميته وأهدافه ومدخله، أبعاد ومستويات التمكين، أنواع ودرجاته، خطوات ومقومات و نظريات التمكين الإداري، وفي الأخير المعوقات الخاصة بالتمكين.

2 المتغير الأداء الوظيفي ويتضمن: مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مكوناته ومحدداته، عناصر الأداء، تعريف تقييم الأداء، أهميته وأهدافه، طرق تقييم الأداء مع الصعوبات التي تواجهه.

الفصل الثاني: خصص للقسم التطبيقي

1 الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية: الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية.

2 عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

وأخيرا الخاتمة مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

2- الدراسات السابقة:

يقصد بالدراسات السابقة مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث أن يبدأ مما انتهى إليه غيره من الباحثين، وقد قامت الطالبة بمراجعة ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مجالات مختلفة، وقد قامت بتصنيفها إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية معتمدة على الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأبحاث:

أولاً: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

1_ الدراسات المحلية:

1_ دراسة ساخي(2016)¹: بعنوان التمكين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران حيث تكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران والبالغ عددهم 1475 فردا وكان حجم العينة 586 فردا، استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة، ووظف الاستبيان كأداة لدراسته، ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

_ أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية وان العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

_ كما تم التوصل إلى نفس النتائج تقريبا عند إعادة تحليلها على عينة أخرى من نفس المجتمع لتحقيق ما يسمى بالصدق التقاطعي، أو التعميمي.

2_ دراسة برسولي (2018)²: بعنوان اثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة .

1-ساخي، بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران.

2-برسولي، فوزية. (2018). اثر التمكين في الأداء البشري. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيها النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية و قد توصلت في جانبها النظري ، إلى أنّ التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم و التطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، و الذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات و ركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، و هذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي .

ومن أجل أن تنجح المنظمة في تطبيق التمكين تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بها تنطلق من أهميته و تأخذ بعين الاعتبار أهم مراحلها ونماذجها، بالإضافة إلى أعبائه و معوقاته كما تمّ التوصل إلى أنّ الأداء البشري يلعب دورا مهما و حيويا بحيث تشكل عناصرها لظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة.

وتجمع العديد من الدراسات التي تمّ الإطلاع عليها على العلاقة الإرتباطية و التأثيرية بين التمكين والأداء البشري و من أجل اختبار ذلك تمّ تصميم استبيان خاص بناءً على مخطط الدراسة المعتمدة، و بعد تحكيمه تمّ القيام بتوزيعه عشوائيا على عينة عشوائية مشكلة من

(28 %) من المجتمع الكلي أي ما يقارب ثلث العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث تمّ توزيع (300) استمارة استبيان تمّ التحصل منها على (220) استمارة صالحة للتحليل، و بعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، تمّت معالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج **SPSS** .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة و المقدرة، التأثير في العمل) بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات و الاتصال، التحفيز و التشجيع، التدريب و التعليم) على الأداء البشري للعاملين في المؤسسة.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتمكين بشقيه النفسي و الهيكلي في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية (18,6 %) من قيمة التباين في الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.

_ لا يوجد تباين كبير في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين النفسي من منظور السن وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي (الرتبة).

2_الدراسات العربية:

1_دراسة درادكة(2017)¹: بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الأردن هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي وعلى درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي وعلى معوقات تحقيق التمكين والتميز التنظيمي وعلى اختلاف وجهات النظر هذه وفقاً لاختلاف متغيرات (الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة)حيث تم بناء استبانة مكونة من (78)فقرة موزعة على ثلاث محاور الأول التمكين الإداري (27)، التميز التنظيمي (37) فقرة، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي(14) فقرة، طبقت على (331) عضو هيئة التدريس .وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي: إن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية)، وان درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت 89.3 بالمائة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة).

1- درادكة، امجد. المجلد 31 (8) 2017. التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

3_الدراسات الأجنبية:

1_ دراسة بون، دافيد، لولز¹ (BOWEN. DAVID. E. LAWLER, 1955)

بعنوان: تمكين موظفي الخدمة EMPOWERING SERVICE EMPLOYEE

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية وهي: السلطة، المعلومات، المعرفة، المكافأة، وان هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معا وان غياب احدهما يخفض من أهمية التمكين وقد يؤدي إلى نفي وجود التمكين تماما. هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر ايجابيا على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة

2_دراسة سييارت، سيلفر، راندولف² (SEIBERT. SILVER. RANDOLPH, 2004)

بعنوان: الانتقال بالتمكين إلى المستوى التالي ا_المستوى المتعدد نموذج التمكين والاداء والرضا.

حيث هدفت الدراسة إلى إثبات مجموعة من الفرضيات، وهي تأثير بيئة التمكين على أداء المؤسسة وتأثير بيئة التمكين على التمكين النفسي وكيف يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والإحساس بالرضا الوظيفي، حيث تم تقييم بيئة التمكين من خلال الهياكل التنظيمية، الممارسات المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات، الاستقلالية ومسائلة الفريق. بينما التمكين النفسي فقيم من خلال المعنى، الكفاءة، الاختيار، التأثير.

أهم استنتاجاتها: توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين بيئة التمكين وأداء المؤسسة وان التمكين النفسي يشكل متغيرا وسيطيا بين تأثير بيئة التمكين والرضا الوظيفي. (في: ساخي، 2016: 125)³.

1. -1 Bowen, d.e. et lawler, e. (1995). Empowering service employees, sloan management review.

2. seibert, silver, randolph. (2004). Taking empowerment to the next level : a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction.

3- ساخي، بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران. ص 125.

ثانيا: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

1_ الدراسات المحلية:

1_ دراسة بوقطف(2014)¹: بعنوان التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة.
التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.
إشكالية الدراسة: تمثلت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : "هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟"
أهداف الدراسة:

- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، و التعرف على علاقته برفع أداء الموظفين.
 - التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة فبتطوير قدرات وسلوك الموظف.
 - الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
 - معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
 - التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية.
- المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.
مجتمع الدراسة: تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث و المقدر ب: (46)موظف تلقوا تكوينا أثناء الخدمة خلال مسارهم المهني بهذه المؤسسة.
وتم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان و التي احتوت على جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات العامة للمبحوثين (شخصية و وظيفية)، أما الجزء الثاني اشتمل على أربعة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة.

1- بوقطف، محمود. (2014). التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مذكرة

ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

و بعد تفريغ البيانات و عرضها و تحليلها و تفسيرها، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف.
- أن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
- للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.
- عدم كفاية الدورات التكوينية و مدتها.

2_ دراسة بومجان(2015)¹: بعنوان تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل_ فرع جنرال كابل _بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الاداري وادارة المعرفة، والتطرق الى اداء المؤسسة من منظورات بطاقة الاداء المتوازن والممثلة في منظور النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي.

ولتحقيق اهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات اطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء، حيث شملت عينة بلغت (143) اطارا، وكان من اهم النتائج المتوصل اليها:

_ ان مستوى ادراك الاطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما ان مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.

_ هناك اثر ذو دلالة احصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة.

2_ الدراسات العربية:

1_دراسة معن (2018)²: بعنوان اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية.

1- بومجان، عادل. (2015). تاهيلالموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

2- معن، احمد صالح العبد الله. (2018). اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي. مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على ابعاد التمكين الاداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في (HP) في المملكة العربية السعودية وتوضيح اثر التمكين الاداري في اداء موظفي الشركة والتعرف على الاختلافات في تصورات افراد العينة لمستوى التمكين الاداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، حيث وبلغ عدد عينة الدراسة من (35) موظف ولقد تم توزيع (35) استبيان عليهم ولقد استخدم الباحث الاساليب الاحصائية في برنامج (25)، SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة وانتهت الدراسة بالنتائج التالية: وجود اثر ذو دلالة احصائية بين اراء العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية حول تأثير تفويض السلطة والعمل الجماعي والفرقي والتدريب والتحفيز كأبعاد تمكين العاملين وتأثيره على تحسين الاداء الوظيفي.

عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية بين اراء العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية حول تأثير الاتصال الفعال كأحد ابعاد تمكين العاملين في تأثيره على مستوى الاداء الوظيفي. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الاداري في شركة (HP) المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المنصب الاداري او سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

3_ الدراسات الاجنبية:

1_ دراسة تيا جان شو (tae-juncho, 2010)¹: بعنوان au integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations .

سعت هذه الدراسة الى بناء نموذج متكامل للتمكين والاداء الفردي، بحيث تشكلت عينة الدراسة من موظفين بالقطاع العام للعاملين في مدينة (city seoul)، وقد وزعت (400) استبانة على العاملين لقياس ابعاد التمكين لديهم، بالإضافة لـ (42) مديرا شاركوا في هذا البحث لتقييم اداء الموظفين لسلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى ان التمكين النفسي والهيكلية يؤثر بشكل ايجابي على سلوكيات الدور الرسمي وسلوك المواطنة، كما تقدمت الدراسة بعض التوصيات التي تؤكد على ضرورة القيام باختيارات الثبات والصلاحية للمقاييس المعتمدة في هذه الدراسة . (في: برسولي، 2018: 20)².

1- taejancho and sue r. faerman, ana integrative approach to empowerment (construct definition, measurement, and validation), puplic management review, vol 12, issuel, 2011.

2- برسولي، فوزية. (2018). اثر التمكين في الاداء البشري. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة. ص20.

2_ دراسة شان (CHEN, 2011)¹: بعنوان اثر التمكين على اداء الموظفين في شركات صناعة السيارات في ماليزيا.

EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE AUTOMOTIVE INANSTRY IN MALAYSIA.

_ هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف العلاقة بين التمكين واداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية، كما هدف الى دراسة تأثير التمكين على اداء الموظفين وتحديد اي من ابعاد التمكين الاربعة التي لها أثر كبير على أداء الموظفين، وتم اختيار الابعاد التالية (التمكين والكفاءة وتقرير المصير والتأثير) كمتغيرات مستقلة، واعتبار اداء الموظف كمتغير تابع ارسلت الاستبيانات الى (107) شركات. وشارك في الدراسة الاستقصائية (89) مشاركا من (21) شركة. وشكلت الشركات المشاركة نسبة عائدة بلغت 19.6 بالمئة من الدعوات المرسله الى (107) شركة.

وتشير النتائج الى ان العاملين في صناعة السيارات يجدون ان التمكين يؤثر بقوة على اداء الموظفين، وان هنالك ارتباط كبير بين ابعاد التمكين واداء الموظفين وهم يستعرون بان ادائهم سيحسن بشكل كبير عن ما يتمتعون بالاستقلالية والحرية والفرص وللتأثير على صنع القرار في وظائفهم او في منظماتهم، وتم مناقشة الآثار المترتبة على هذه النتائج. كما تم وضع مقترحات للبحوث المستقبلية .

3- تقييم هذه الدراسات:

ان اهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع الخاص بالبحث والاستفادة من مجهودات الاخرين فالدراسات السابقة ركيزة اساسية ومرجع مهم للقيام بالدراسة الحالية، وتمثلت جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في انها ساعدتنا في ضبط وصياغة فرضيات البحث بالنسبة للدراسة الحالية، وكذلك ساهمت في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية، كذلك الاستفادة من الدراسات السابقة تكمن من خلال الاعتماد على نتائج تلك الدراسات في تحليل بيانات الدراسة وتفسير النتائج ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع تلك النتائج.

1-chen, kok. (2011). A study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in malaysia. Centre for graduatestudies, open universitymalaysia.

تشابهت الدراسة الحالية من حيث دراسة علاقة ابعاد التمكين الاداري بمتغير الاداء الوظيفي واختلفت دراسة الطالبة مع بعض الدراسات التي تركزت على دراسة الاثر بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين المتغيرين التمكين الاداري والاداء الوظيفي ، وكذلك في اختيار الاساليب الاحصائية، اما في ما يخص مكان تطبيق الدراسة تعددت واختلفت من دراسة لأخرى حيث طبقت بعض الدراسات في المؤسسات الاقتصادية اما البعض الاخر في المؤسسات التعليمية والبعض في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك باختلاف البيئة التي تمت فيها الدراسة.

الا ان الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الاداري بالأداء الوظيفي قليلة حسب إطلاعنا للدراسات السابقة على المستوى المحلي والعربي وكانت معظم الدراسات تربط احد متغيرات الدراسة بمتغير اخر وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت موضوع التمكين الاداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي حسب إطلاعنا.

4- تحديد الإشكالية:

يعد المورد البشري من أكثر الموضوعات اهتماما على المستوى الإداري للمؤسسة وهذا بكفاءته ومهاراته ومدى إخلاصه وفعاليته داخلها والذي من خلالها يمكنها أن تحقق أهدافها المرسومة من أجل الاستمرارية والبقاء، فالموارد البشرية بحاجة إلى دعم وتشجيع روح المبادرة فإن الموارد البشرية سيمتلكون الثقة بالنفس، مما يعكس ما يسمى بثقافة التمكين الإداري فالتمكين الإداري حسب ساخي (2016)¹ لقي اهتماما كبيرا باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات للتطوير والتحسين الإداري المتواصل، يمنح العاملين صلاحيات، ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء ممارسة مهامهم، ويساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات لمواجهة التغيرات، والتحديات البيئية المفاجئة.

ومن بين الدراسات التي تناولت التمكين الإداري نجد دراسة سعود (2015)² بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة ودراسة الجوادي (2015)³ بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. و الأداء الوظيفي حسب مغريش (2012)⁴ يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة اداء اي مؤسسة وفي اي قطاع كانت على كفاءة اداء مواردها البشرية والتي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية.

ومن بين الدراسات التي تناولت الاداء الوظيفي نجد دراسة شامي (2010)⁵ بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ودراسة يخلف (2007)⁶ بعنوان نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ودراسة برويس (2015)⁷ بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على اداء العاملين.

1- ساخي، بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران.

2- سعود، أمال. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

3- الجوادي، بلقاسم. (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

4- مغريش، عبد الكريم. (2012). دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

5- شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.

6- يخلف، رايح. (2007). نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران.

7- برويس، وردة. (2015). فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

الإطار المنهجي

ومن هنا سوف نتطرق الطالبة الى محاولة معرفة العلاقة بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي ومؤسسة جزائرية الا وهي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي لدى موظفون جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت؟

ومنه تفرعت الاسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري والقدرات والمهارات لدى موظفون جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري وادراك الدور لدى موظفون جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين اهمية العمل والاداء الوظيفي لدى موظفون جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت؟

5- الفرضيات:

تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي لدى موظفون جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

ومن الفرضية الرئيسية تفرعت الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري والقدرات والمهارات لدى موظفون جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

- توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري وادراك الدور لدى موظفون جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

- توجد علاقة ارتباطية بين اهمية العمل والاداء الوظيفي لدى موظفون جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

6- دواعي اختيار الموضوع:

- لكل باحث اسبابه في اختيار موضوع معين فقد تستهويه ظاهرة ما او مشكلة ما في المجتمع تستدعي دراسته لها كما قد تدفع هذه الاسباب الباحث لتوظيف منطق العلم للكشف عن حقيقة الظاهرة كما تعد مصدر الهام تأتي من التجارب المعاشة، ويكون السبب إما ذاتيا او موضوعيا.

الإطار المنهجي

- _ السبب الذاتي هو الذي يتعلق بذات الباحث اي دوافع خاصة به.
- _ السبب الموضوعي يتعلق بالبحث العلمي بشكل عام.
- اما الاسباب التي دعت الطالبة لاختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:
- _ الاطلاع على ادبيات الدراسة والعمل على توظيفها في الاتجاه الذي يساعد الباحثة على معالجة موضوعها.
- _ الرغبة الشديدة في معرفة واقع التمكين الاداري لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب.
- _ الانشغال بالواقع الذي تعيشه المؤسسة الجزائري وخاصة العمومية منها، من خلال معرفة العلاقة بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي.

7- اهمية البحث:

- تنبثق اهمية الدراسة من ضرورة التوصل الى فهم اعمق لما يسمى بالتمكين الاداري والتعرف على مدى ادراك الادارة وتطبيقها لهذا المتغير من خلال رد الموظفين على الاداة.
- _ تكتسب هذه الدراسة اهمية خاصة لكونها من الابحاث القليلة التي تربط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- _ قد تساهم هذه الدراسة في نشر الوعي الاداري بمفهوم التمكين الاداري وابعاده واثاره ومحدداته وهذا نظرا لأهمية هذا المتغير.
- _ تقدم الطالبة من خلال هذه الدراسة معلومات ميدانية تطبيقية من شأنها ان تساهم في اعطاء نظرة كافية عن المعلومات.

8- اهداف البحث:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت
- _ الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري والقدرات والمهارات لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت
- _ الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري وادراك الدور لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت
- _ الكشف عن طبيعة العلاقة بين اهمية العمل والاداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

9- التعاريف الإجرائية:

_ التمكين الإداري: هو نتيجة العملية التي يقوم بها العامل وتتبع من أهمية العمل وحرية تصرفه والدافعية الذاتية وقوة تأثيره، فهو الدرجة التي يتحصل عليها موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت على مجموع ابعاد مقياس التمكين الإداري.

- الاداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له وتتبع من القدرات والمهارات، الجهد، وادراك الدور، وهو الدرجة التي يتحصل عليها موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت على مجموع ابعاد مقياس الاداء الوظيفي.

الفصل الأول التمكين الإداري والأداء الوظيفي

-1- التمكين الإداري

1- مفهوم التمكين الإداري:

- من الناحية اللغوية: جاء في المعجم الوسيط "مكن" أي جعل له عليه سلطانا وقدره وفي القاموس المحيط المكانة هي المنزلة، وبذلك يكون مكنه أي جعل له مكانة ومنزلة وجاء في لسان العرب التمكين هو القدرة والاستطاعة على الشيء

- من حيث المصطلح: عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد العقبات والعوائق التي تؤدي إلى ضعف الأداء، ومن ثم يعمل على توفير الظروف البيئية المناسبة لتحقيق الفعالية.

- وهناك من عرفه بأنه وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين الإدارة العليا في المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أدوارهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تؤثر على أداء واتجاه المنظمة.

- وحسب هذه التعريفات يصبح التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت.¹

هو اهمية منح السلطة للأفراد وتعزيز ثقتهم بقدراتهم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات وتوفير التدريب والتطوير لهم وذلك في اطار تعدد ابعاد مفهوم التمكين والذي يمكن تقسيمه الى اربعة وهي: الممكن(المانع للتمكين) الممكن(المتمتع بالتمكين) الممكن به(مجالات التمكين) والممكن فيه(بيئة التمكين).²

1- الشبراوي، عبد السلام عباس. العدد العشرون - يونيو 2016. التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس

التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، مصر، ص 174.

2- البريدي، عبد الله بن عبد الرحمان. الرشيد، نورة بنت محمد. المجلد(52) العدد (2) ربيع الاخر 1433 مارس

2012. مستويات و معوقات التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية. دورية الادارة العامة، مدينة

بريدة، ص 167-168.

الفصل الاول

يعرف بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في ادائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا.¹ ويرى أيضا هلفيجل وآخرون يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، للقيام بوظائفهم كما يتفق مع Schermerhirm في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

- حسب عمران عرفه باستر وآخرون بأنه امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية.

- ويضيف هيرار، راندر التمكين هو توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعهم للمستويات الدنيا في المنظمة.

- كما عرفه افانمنح السلطة لفرض القيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن.

- كما عرفه باند ودهار بأنه أسلوب الإدارة حيث يشارك المديرين مع بقية أعضاء المنظمة تأثيرهم في عملية منح القرارات.²

- يعرف التمكين بأنه تهيئة الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة والمتكافئة ما بين الفرد والمنظمة والمتضمنة ثقة الفرد بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه بفاعلية وجدارة مقابل ثقة المنظمة بأن أداء الأفراد منسجم.³

أما الطالبة الباحثة فترى ان التمكين هو نتيجة العملية التي يقوم بها العامل وتتبع من اهمية العمل وحرية تصرفه والدافعية الذاتية وقوة تأثيره.

1-درادكة، امجد. المجلد 31 (8)2017. التمكين الاداري و علاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) جامعة الشرق الأوسط الأردن، ص1270.

2-سعود، أمال. 2015. التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 41.

3-عمران، حسن عبد السلام علي. العدد (8) ديسمبر 2017. التمكين الاداري و اثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي. مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، جامعة سبأ، ليبيا، ص 778.

4-الطراونة، إخلاص محمد. محمد مبارك النهدي، سميرة. المجلد رقم (3) العدد (1) 2017. التمكين الاداري و مستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص 39.

2- الفرق بين التمكين الإداري وبعض المصطلحات الإدارية الأخرى:

1. الفرق بين التمكين والتفويض: "يرى باقبص" يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض وكثيرا ما يعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين.

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

وفيما يلي نحاول ايجاد فروق بينهما:

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرص للمرؤوس ليقدر فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للبدأ في نطاق أوسع ومثقف عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية عن فوضى.	النجاح يسبب للموظف الممكن و الفشل ومسؤولياته.
القيادة	يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاته.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاريع بين الرئيس و المرؤوس.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	دائم و التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.

جدول رقم (01):الفرق بين التفويض والتمكين حسب باقبص¹.

1- باقبص، هدى بنت عمر بن عبد الله. 2018. آلية التمكين الإداري. مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز،

المملكة العربية السعودية، ص 16 - 17.

2. الفرق بين المشاركة والتمكين: تختلف المشاركة كلياً عن التمكين حسب سكارمارهوم أن المشاركة تعني السماح للموظف بأن يقوم بالتعبير عن وجهات نظره للمدير في بعض القرارات أو القضايا التي بغض النظر عن مدى الأخذ بها من قبل المدير عند اتخاذ القرار النهائي¹

البعد	المشاركة	التمكين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية.	طرق عمل مستقرة.
طرق المشاركة	برنامج المقترحات دوائر الجودة.	الفرق المنسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات.
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل.	منح القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية.
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات المقبولة أداء العمل الفردي.	الاعتراف بالجهد الجماعي.
تركيز الإدارة	الإشراف.	إيجاد بيئة لعمل الفريق.

الجدول رقم (02): يمثل أهم الفروق بين المشاركة والتمكين حسب معن²

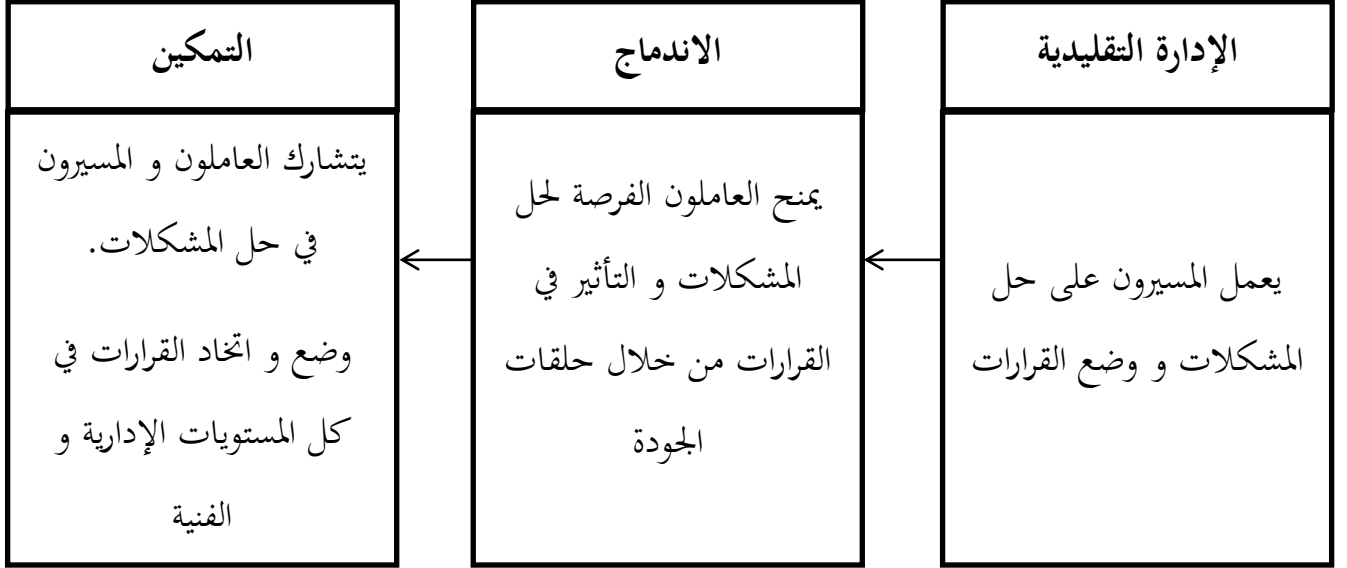
3. الفرق بين التمكين و الاندماج: "حسب برني" هو دعوة العاملين في مجموعات لاجتماعات للتفكير جماعياً ليكون القرار أكثر قبولا و فعالية، و بالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات).

1-معن، احمد صالح العبد الله. 2018. اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي. مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص 18.

2- معن، المرجع نفسه، ص 19.

الفصل الاول

وتمكين العاملين ما هو إلا مرحلة متطورة و متقدمة ولينة مضافة إلى الاندماج والمشاركة و ليس مغيرا فقد أثار Ginrodo بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين لمشاركتهم وبقوة في حل المشاكل.



الشكل رقم (01):التحول في النماذج الإدارية وتمكين العاملين حسب برني¹

4. الفرق بين تمكين العاملين و الاثراء الوظيفي:

يعرف الاثراء الوظيفي بأنه اعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين اعادة تصميم العمل واحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته²

1-برني، لطيفة. 2015. اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 14_ 15 .

2-العمرى، وفاء. 2015. دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 74.

3- أهمية التمكين الإداري:

في ظل التقدم التكنولوجي والتغيير الحادث في البيئة الداخلية والخارجية، أصبحت المنظمات في حاجة تيسير الفرص لكل عضو من أعضائها ليساهم في تحقيق أهدافها، عن طريق إطلاق الطاقات لدى الأفراد، وتوفير قيادات ذات رؤية ثابتة، تعمل على تهيئة بيئة مناسبة للعمل وقادرة على التعامل مع جميع المتغيرات ومعاملة أفرادها على أنهم أصل قيمى ينبغي الاستثمار فيه.

وبعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع وتطوير مهارات العاملين وإشباع حاجاتهم، فهو أكثر من كلمة أو تعريف، بل يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات اتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيدا، كما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف، بغية تحقيق وتلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على حصصها السوقية أو الزيادة فيها.

فالتمكين يساعد العمال بالشعور بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز، كما يمنحهم سلطة أوسع في تنفيذ مهامهم مما يعزز رضاهم وتمسكهم بمنظمتهم ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم¹

4- أهداف التمكين الإداري:

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع.
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين على مقربة من الزبائن.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتحقيق مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات، المرضى.
- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتماد الأفراد بأنفسهم الشعور باحترام النفس، وقيمة النفس.
- استعمال الضغط الشريف وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاجية.
- تخليص الإدارة الوسطى والعليا من كونها "كلب الحراسة" وإتاحة الوقت أمامها للتخطيط الاستراتيجي وزيادة الحصص السوقية ورضا الزبون.
- زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيف التكلفة، زيادة مستوى الجودة، وتلبية متطلبات الزبون.
- زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الاستراتيجية.
- المحافظة على التنافسية وزيادتها².

1- الجوادي، بلقاسم. 2015. التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 87 - 88.

2- سعود، مرجع سابق، ص 58 - 59

5- مداخل التمكين:

1. **المدخل الهيكلي للتمكين:** حسب "ساخي" يركز هذا المدخل على الظروف التي تساعد على تمكين في بيئة العمل، من خلال البناء التنظيمي والسياسات والعمليات والذي يختلف فيه عن المدخل النفسي الذي يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي، والسياسات والعمليات وإدراكهم لها، وبهذا فإن مفهوم التمكين الهيكلي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة كما يركز على كيفية قيام متطلبات التمكين الهيكلي والتي تشمل على (القيادة الممكنة، العمليات الممكنة، الثقافة الممكنة والمعرفة، وفريق العمل).

2. **المدخل النفسي:** يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم وهو مكمل للتمكين الهيكلي لأن توزيع مصادر القوة غير كافي، وقد لا يكون له تأثير كبير على العاملين مالم يملكو القدرة الذاتية ويعبر عن التمكين في هذا المدخل من خلال أربعة مدارك (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير). وساهمت سبراترز بعمل بحث محكم عن التمكين حيث وجدته يستند إلى أربعة أبعاد ألا وهي: (المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، التأثير).

3. المدخل العملي للتمكين:

يرى كل من توماس وفيلتهاوس أن المدخل العملي للتمكين يهتم بدرجة التغيير الحاصلة في مستوى إدراك العاملين للعمل، ووضح ماثيو وجيلسون أن هذا المدخل يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المتطلبات الهيكلية وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين¹

1-ساخي، بوبكر. 2016. تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

مذكرة ماجستير ، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران، ص 24 - 28.

6- أبعاد التمكين الإداري:

يحدد "راضي" ابعاد التمكين الاداري في:

أ. **تفويض السلطة:** يشير فوردت وفوتهر أن التمكين مسألة حرجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، تقييمها واتخاذ القرار بصددتها وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيف العملية لتشمل تقديم الاقتراحات والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

ب. **فرق العمل:** إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا ويشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها حيث يتطلب مستوى عالي من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل على قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق.

ت. **التدريب:** يتطلب التمكين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة.

ث. **الاتصال الفاعل:** أحد أهم العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين وبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة وتقتصر كالتالي أن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر الى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.

ج. **التحفيز:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفة، العوائد المسندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.¹

1-راضي، جواد محسن. المجلد (12) العدد (1) سنة 2010. التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، ص64 - 65.

7- مستويات التمكين الاداري:

عرف "باور ولولر" مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الامامي او الخط الاول في هذه المكونات الاربعة:

- المعلومات عن اداء المنظمة.
- المكافآت المؤسسية على هذا الاداء.
- المعرفة التي تمكن من فهم اداء المنظمة و المساهمة فيه.
- القوة او السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وادائها.

وحسب توافر هذه المكونات الاربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة وقد ميز باور ولولر وبنيا جدلها في هذا التمييز بين قطبين هما التحكم أو الضبط "control" والاندماج او الانهماك "involvement"¹

8- أنواع التمكين الإداري:

تنقسم إلى ثلاث أنواع:

- أ. **التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- ب. **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ث. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة².

1-ملياني، عبد الكريم. 2013. فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى اداء المؤسسة التربوية. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص27.

2- جواوي، مرجع سابق، ص 113 - 114.

9- درجات تمكين العاملين:

يرى "Slack" أن التمكين يمكن أن يكون:

- من خلال الاقتراحات: هي أقل درجات التمكين وتعني التمكين العاملين من المساهمة في تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه ومن ثم فإن العاملين لا يمتلكون الاستقلالية في تنفيذ التغيير في العمل.

- مقيدا: وهو أبعد من التمكين بالاقتراحات حيث يتمكن العاملون من إعادة تصميم أعمالهم لكن ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير.

- عالي المستوى: ويقصد به التمكين العاملين من المشاركة في التوجيه الاستراتيجي وأداء المؤسسة ككل وهو أكثر الأنواع إسهاما في إنجاز عمليات التغيير الجذري لجوانب عديدة في العمل وتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء.¹

10- خطوات التمكين الإداري:

إقترح "العنبي" القيام بخطوات العشر التالية:

1. يتوجب على المدير أن يقوم بتحديد الهدف من القيام بتمكين المرؤوسين فعلى سبيل المثال قد يكون الهدف أحد الأسباب مما يلي:

-تحسين خدمة العملاء.

-رفع مستوى الجودة.

-زيادة الانتاجية.

-تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

-تحقيق عبء العمل عن المدير.

1- برني، مرجع سابق، ص 39.

الفصل الاول

2. **التغيير في سلوكيات المدراء:** تكمن الخطوة التالية في قيام المدراء بالتخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين وهذا ما أكده فيليب فالدرب يهيئ البيئة الصحية ويشعر الأفراد بقدراتهم على اتخاذ القرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين ومساعدتهم ليصبحوا أفضل من السابق.
3. **تحديد القرارات التي تشارك فيها المرؤوسين:** يجب تحديد نوع القرارات التي ستستند للمرؤوسين والتي سيتخلى عنها المديرين بشكل تدريجي كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم يوميا حتى يتمكن المدراء والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها بشكل مباشر.
4. **تكوين فرق عمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة هيكلة العمل واعتماد أسلوب فرق عمل لتبرز بشكل طبيعي وإن فرق العمل جزء جوهري من عملية تمكين العاملين.
5. **المشاركة في المعلومات:** يجب أن يحصل الموظفين الممكّنين على أذن الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات بشكل أفضل لصالح المنظمة.
- وتزيد مساهمتهم في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل.
6. **اختيار الأفراد المناسبين:** يترتب على كامل المدراء أن يقوموا ببذل الجهد اللازم من أجل اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي.
7. **توفير التدريب:** يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية مختلفة حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين.
8. **الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب على الموظفين أن يكونوا على علم بما هو مفهوم التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين.
9. **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لضمان نجاح جهود التمكين يتوجب ربط المكافآت والتقدير الممنوحة للعاملين بأهداف المنظمة.
10. **عدم استعجال النتائج:** يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج فورية فالتمكين عمليا شاملة وتتطلب وقتا بعض الشيء وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة¹.

1-معن، مرجع سابق، ص 19 - 21.

11- مقومات التمكين الإداري:

1. **المهارة والوضوح:** عند الحديث عن المعرفة والمهارة فإننا نلاحظ أهميتها بصفقتها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين و منحهم الحرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين.
2. **الثقة بين القائد ومروسيه:** الثقة تدل على استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءاتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، فالثقة عامل أساسي وهي رأس المال اجتماعي مهم، والثقة شعور متبادل بين القائد ومروسيه، وثقة الناس في القائد، وهي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين، وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة
3. **الحوافز المادية والمعنوية:** إن التمكين كما يؤكد الكثير ليس بمنحة مجانية، إذ أن فيه مشاركة في المنافع ومشاركة في المخاطر وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العامل على تحمل المسؤولية وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بالأداء الممكن من العاملين.
4. **التقدير و الاحترام:** فالإدارة لن تمنح موظفيها سلطة إلا إذا رأت قدرة هذا الموظف على القيام بواجبات تلك السلطة وتقدير الإدارة لدور العامل والمسؤولية التي يتحملها نتيجة التمكين.
5. **الاتصال وتدفق المعلومات:** تعد سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل فدون المعلومات الصحيحة أو المعلومات المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار.
6. **تفويض السلطة:** قيام المسؤول بتفويض جزء من سلطة إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري.¹

12- النظريات المفسرة علميا للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، وتقدير الفرد واحترامه).

1-الطراونة والنهدي، مرجع سابق، ص 39 - 40.

من أهم النظريات التي تطرقت اليها "باقبص" هي:

_ دراسات موروثون وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإفادة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى مجملها إلى تحقيق إنتاجية.

_ نظرية الحاجات لماسلو: حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

_ نظرية X و Y لدوجلاس ماكريغور: حيث افترضت أن المديرين نوعان Y و X حيث X تمثل المدير الذي يعترف أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

أما Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وجب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي:

يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

_ نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

_ النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم الشرع.

_ الجودة الشاملة: التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادر وتحمل المسؤولية

_ نظرية Z: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.

_ منظمة التعليم: التي تركز على المفاهيم الآتية:

- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.¹

1- باقبص، مرجع سابق، 14 - 16.

13- معوقات التمكين الإداري:

- مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تحقيقه من قبل المديرين والموظفين أنفسهم.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية وتفضيل تلقي الأوامر بدلا من المحاسبة، والمساءلة على تلك المسؤولية.
- الثقافة التنظيمية الغير المشجعة على التمكين.
- خوف الإدارة العليا والوسطى من فقدان السلطة والنفوذ.
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق برنامج منهج تمكين العاملين.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- جهود الهيكل التنظيمي و رتبته وتعدد مستوياته.
- ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين.
- ضعف مصداقية الإدارة.
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين¹.

1-ساخي، مرجع سابق، ص 60-61.

خلاصة:

من خلال ما تطرقت اليه الطالبة الباحثة في هذا الفصل أصبح جليا معنى التمكين ومداخله وأهم النظريات التي ساهمت في ظهوره، وتعزيزه، وبلورته، ومدى أهميته، فالتمكين يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير والاحترام من خلال اطلاق حريته ومنحه أكبر شعور بالتأثر والدافعية الذاتية حرية التصرف فيكرس طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل تقديمها و إزدهارها وما يزيد من أداء وولاء وانتماء العنصر البشري فهو محفز قوي يعمل على تنمية السلوكيات الايجابية في المنظمة ويرفع من مستوى فعاليتها.

-2- الأداء الوظيفي

تعريف الأداء:

1. **المفهوم اللغوي:** يشير مفهوم الأداء إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ. والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه.¹
 2. **المفهوم الاصطلاحي:** الأداء هو إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسدية أو العقلية أو النفسية² _ أثار توماس جلبرت في هذا العدد إلا أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو تفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن هذه تكون هذه النتائج قابلة للقياس³
- ومن خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو ما ينجزه الموظف في منصبه لتحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الوسائل المتاحة.

1-الشنطي، محمود عبد الرحمان ابراهيم. 2006. اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية. مذكرة ماجستير، جامعة الاسلامية، غزة، ص 47.

2- شحاتة، حسن. و النجار، زينب. 2003. معجم المصطلحات التربوية و النفسية. (ط1). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ص 29.

3- بعجي، سعاد. 2006. تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص 09.

تعريف الأداء الوظيفي:

المفهوم اللغوي:

الأداء: أدى تأدية أو صلة وقضاه، وهو أدى للأمانة من غير، وتأدية له من حقه: أي قضيت¹
المفهوم الاصطلاحي: يعرف على أنه درجة تحقيق وإتمام لمهام المكونة للتوظيف بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة²

إن الأداء يرتبط بالفروق الفردية، كما يمكن إدراج هذا التعريف ضمن التيار الحديث الذي يهدف إلى إستعراض الخصائص السلوكية للأداء من منظور متعدد الأبعاد وركزت الدراسات عبر التاريخ على الروابط السببية بين المحددات النفسية والأداء في العمل³

- عرفه البقمي، الأداء هو النتائج والإنجازات التي يحققها العاملون حسب المهام والواجبات المكلفين بها.

- كما عرفه الشمري، الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها.

ومن جهة أخرى عرفه الغنزي الأداء الوظيفي هو إلتزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه من الإلتزام بالأدب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها وتحمله للأعباء و المسؤوليات المسندة على عاتقه⁴.

-
- 1-الجماصي، محمد اسماعيل داود. 2016. العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، ص30-31
 - 2-انذارة، يوسف محمد محمد. (02 / 2010). المؤتمر العالمي الثاني "أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني(المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات). مسقط- سلطنة عمان، ص238.
 - 3-(لحر، ميلود. 2016. التنشئة التنظيمي و علاقتها بالأداء الوظيفي عند الممرضين. اطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، وهران، ص 82.
 - 4-عيسى، أحمد علي عبد الله. 2014. تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين . مذكرة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، ص 85

تعريف موتويدلوا للاداء انه القيمة الإجمالية للمنظمة التي تعكس سلوكيات الموظف التي يمارسها لتأدية مهامه خلال فترة زمنية معينة².

كما عرفه معجم العلوم الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من الكفاء المدرب.

أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو : إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أيان إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بمن يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب³

الاداء الوظيفي هو قدرة المنظمة على خلق قيمة لمختلف اصحاب المصلحة او الشركاء⁴. وتعرف الطالبة الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والنشاطات والواجبات التي أسندت إليهم وفق البرامج والمخططات والمسؤوليات التي تحددها المؤسسة لتحقيق الوظائف التي يشغلونها وتحقيق أهداف المؤسسة.

مكونات الأداء:

باعتباره الدعامة الأساسية داخل المؤسسة ويطلق عليه اسم الأداء الوظيفي وله مكونات عدة تنتج عن علاقة متداخلة بين كل من الجهد الإنساني و القدرات وإدراك الدور ومن هذه المكونات نذكر :

✓ **الجهد:** يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم " الحوافز" إلى طاقة جسمانية وعقلية التي يبذلها الفرد.

✓ **القدرات:** وهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة الناتجة من الجهود التي يبذلها الفرد من عمله " ليس كل القدرات المهارات" فالقدرات ذاتية أما المهارات فهي نظرية، علم تطبيق، ميداني.

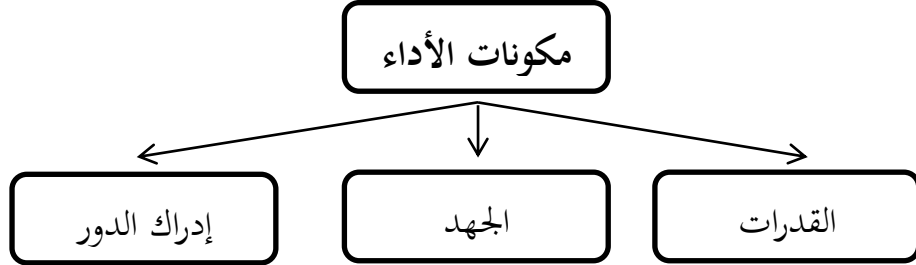
1- عيسى، مرجع سابق، ص 85.

2- (blieriot, et desmet, et lapeyronnie, et milloz- borges, 2016)

3- بوقطف، محمود. 2014. التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 58.

4-(Achte, et delaflore, et fabre, et magny , et songeur,2010: 39.

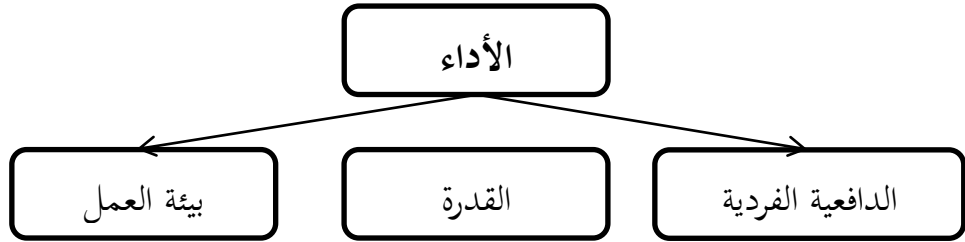
إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده إلى العمل من خلاله، ويقوم بالأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.



الشكل رقم (02): يوضح مكونات الأداء.¹

محددات الأداء الوظيفي:

يشير إلى أن هناك بعض الباحثين أن الأداء يحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية: الدافعية الفردية، بيئة العمل، القدرة على أداء العمل.



شكل رقم (03): يوضح محددات الأداء.

❖ **الدافعية الفردية:** يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل وحسب (روبنز) فالدافعية هي الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية.

❖ **القدرة على الأداء:** استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الاتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما المعرفة والمهارة، حيث تعبر المعرفة على حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال

1- بروبس، وردة. 2015. فعالية الاتصال الإداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاسه على

اداء العاملين. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 224 - 225.

❖ **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيما من الداخل وتتمثل من النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة.¹

عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن عصرها فيما يلي:

➤ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية أو المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

➤ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

➤ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

➤ **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :

إن تعددت العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعب للغاية نتيجة للترابط فيما بينها من جهة ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد وهناك من صنفها إلى التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسة عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل إلى نوعين:

1-بوقطف، مرجع سابق،ص67 - 68.

2-بوسفط، أمال. 2016. الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين اداء العمال. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 93.

✓ عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية ويمكن ذكر اهمها في: المهارات، التدريب، التكوين وهي: بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم.

✓ العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.¹

تعريف التقييم:

هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

وعرفه موناهان " Monahan " التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء.

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة لمعايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا، وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل²

تعريف تقييم الأداء:

هو أداة لتحديد مدى جودة أداء العمال لأعمالهم، ومن ثم ايصال النتائج المستخرجة إلى العمال على شكل تغذية رجعية ويدعى أيضا مراجعة الأداء وتقييم العمال، فتقييم الأداء إذن يتمثل في تعريف الفرد بكيفية أداء عمله، مما يسمح بتحسينه وتطويره.³

1-بومجان، عادل. 2015. تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 46 - 47.

2- بن عيشي، عمار. 2006. دور تقييم الاداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص 04.

3- نعموني، مراد. 2014. المدخل لعلم النفس و التنظيم. (ط1)محمدية-الجزائر: جسور للنشر و التوزيع، ص 127.

أطلق على تقييم الأداء عدة تسميات في كتاب الإدارة منها: قياس الكفاءة (Rating) وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسميته له هو تقييم الأداء (Performance) لإنتشار استعمالها كما تعددت تعاريفه إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي اتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه¹

كما يعتبر تقييم الأداء عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

كما يعرف على أنه عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على الكشف على نقاط القوة والضعف بهدف تطويرها إنه عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة²

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى³. إنه نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع.

وهو قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها⁴.

وتعرف الباحثة من خلال التعاريف السابقة بتقييم الأداء هو الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف لمنصبه تبعاً لمعايير موضوعه من قبل المؤسسة.

-
- 1- (نوري، منير . 2010. تسيير الموارد البشرية. (ط1). الشلف: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 337 – 338.
 - 2- التيجاني، حماد الشيخ. 2015. اثر الدوافع على اداء العاملين. (ط1) القاهرة: جمهورية مصر العربية، ص 115.
 - 3- الجماسي، محمد اسماعيل داود. 2016. العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، ص 37.
 - 4- (بويرطخ، عبد الكريم. 2012. فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 19.

أهمية تقييم الأداء:

إن التقييم بما يقدمه من تشخيصي علمي للواقع يحدد ايجابياته وسلبياته يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لإتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم كما يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها كشف تمايز الأفراد في أدائهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها، ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافأتهم وظيفيا وماديا.

يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تدقيق الأهداف المنشودة، واكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي.

إن أهمية التقييم تتحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف حيث أن نجاح المنظمة الإدارية أو المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها بتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافها.

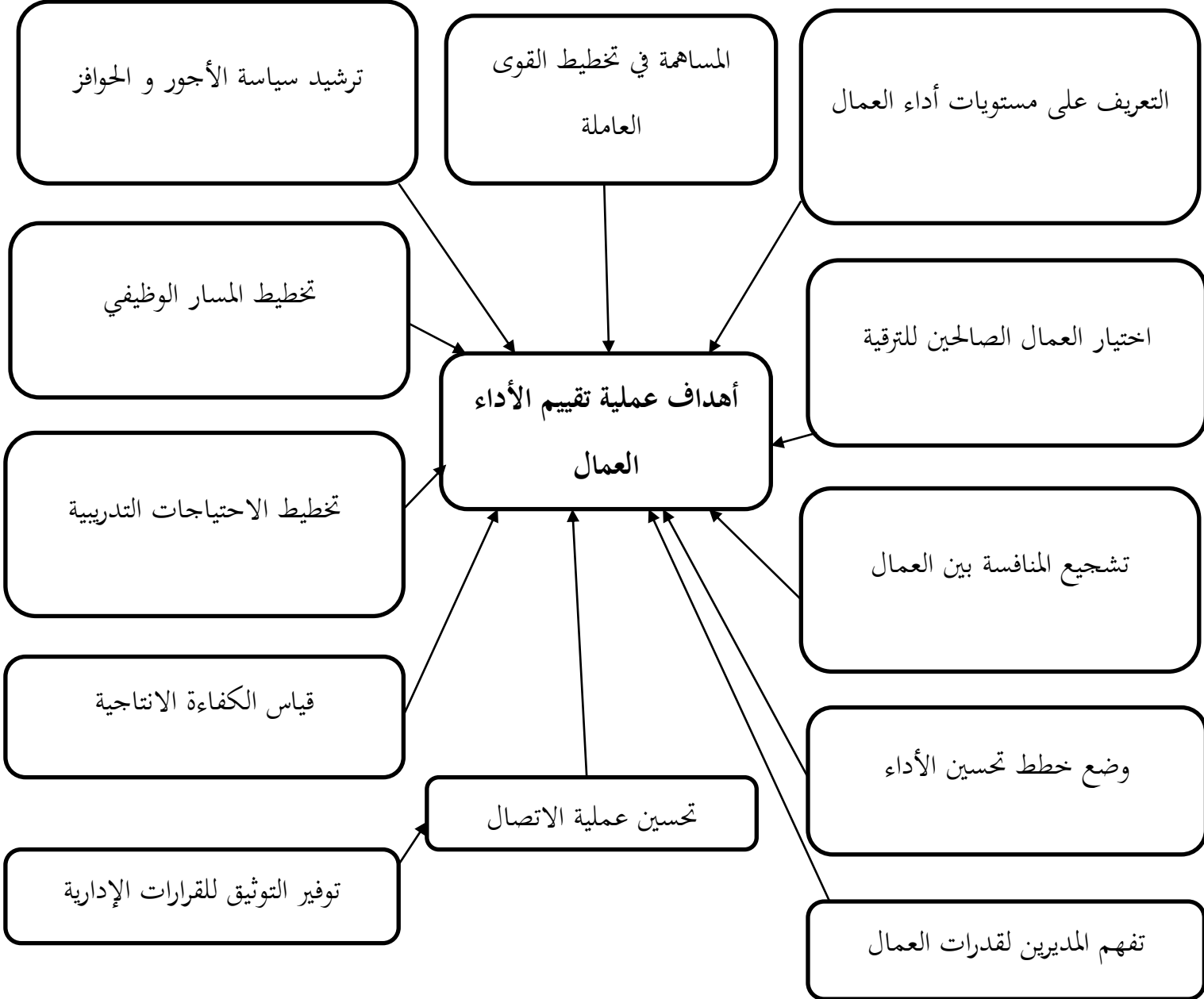
يخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضا مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث أن التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة.¹

1- الشنطي، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الاول

أهداف تقييم الأداء: حسب "كامل بربر" تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

- ❖ هدف إداري: وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء ... الخ.
- ❖ هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.



شكل رقم (04): يوضح أهداف عملية تقييم أداء العمال¹.

أجمع مختلف الباحثون على أن هدف تقييم الأداء في أي منظمة يتجسد في توفير معلومات مرتدة واضحة، موضوعية وصادقة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دائم بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، إن هذه المعلومات المسترجعة تصنف حسب القرارات التي يستخدمها المؤسسة وذلك كما وضحه الشكل أعلاه.²

عناصر تقييم الأداء:

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من العناصر وتتمثل في:

1. عنصر الفاعلية ويتعلق بعمل الأشياء بنجاح.
- عنصر الكفاءة يتعلق بتحقيق النتائج (المخرجات) بأقل قدر من الموارد (المدخلات).
2. عنصر الاقتصادية يتعلق بتكلفة الموارد المستخدمة في انجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة وتحقيق الكمية المستهدفة من الانتاج.
3. عنصر الأداء الاجتماعي: مصطلح يتعلق بمسؤولية المؤسسات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة على البيئة وتحقيق أمان المنتجات، والمحافظة على العاملين والموارد الطبيعية.

1- بربر، كامل. 2000. إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء البشري. (ط2). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ص 125.

2- يخلف، رايح. 2007. نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران، ص 38.

3- برني، مرجع سابق، ص 136.

الفصل الاول

مراحل تقييم الأداء:

حسب قادري هناك توضيح أوضح لمراحل تقسيم الأداء رغم تضمنه لمرحلتين وهما:

- المرحلة الأولى: خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

أ. **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها حيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

ب. **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي يتسم قياس الأداء بها.

ت. **تحديد دورية التقييم:** المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة لأخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة ... الخ.

ث. **تحديد المقيم:** الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة على مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن المسؤول المباشر هو الشخص المناسب لتقييم العامل.

ج. **تدريب المقيم:** التأكد من قدرة المقيم من التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها.

ح. **علنية نتائج التقييم:** مناقشة العامل بنتيجة تقييمه.

خ. **التظلم من نتائج التقييم:** إعطاء العامل الحق في القيام بالتظلم نتائج التقييم الغير المرضي له.

د. **تصميم استمارة التقييم:** عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوى على المعلومات المطلوبة وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع الاستثمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

المرحلة الثانية: خطوات التقييم التنفيذية:

أ. دراسة معايير التقييم المحددة وفهماها بشكل ممتاز.

ب. ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.

ت. مقارنة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.

ث. اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.¹

1-قادري، حمزة. 2013. نظام الاجور و اداء العمال. مذكرة ماجستير، جامعة خيضر، بسكرة، ص 85 - 86.

ويصنفها " مصطفى نجيب الشاويش " خطوات تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- وضع معايير قياس الأداء.
- تحديد طريقة قياس الأداء.
- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.
- تحليل تقارير قياس الأداء.
- تفسير تقارير قياس الأداء مع العاملين.
- تحديد مدة (عدة مرات) قياس الأداء¹

طرق تقييم الأداء:

يمكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:
الطرف التقليدية والطرق الحديثة التي سيتم توضيحها فيما يلي:

1. الطرق التقليدية:

- **المقارنة الزوجية (المزدوجة):** تتطلب هذه الطريقة مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد ثم يعطي الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله وبعد المقارنة الثنائية نحسب درجات الفرد موضع التقييم ويصبح مجموع هذه الدرجات هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة، يعاب على هذه الطريقة طول فترة المقارنة، وعجزها في الكشف عن الفروق بين الأشخاص المتقاربين في الرتب.²

1- الشاويش، مصطفى. 2007. إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد. عمان: دار الشروق، ص 101.

2- عونالي، حمزة. 2016. الرضا الوظيفي و تأثيره على الاداء التربوي للمعلم. مذكرة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، ص 73.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وكل النحو التالي:

- **المجموعة الأولى** (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين.
 - **المجموعة الثانية** (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.
 - **المجموعة الثالثة** (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.
 - **المجموعة الرابعة** (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.
 - **المجموعة الخامسة** (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.¹
- **طريقة المقال كأداة تقييم:** وفي هذا الأسلوب يطلب إلى المقيم أن يكتب مقال أو تقرير عن أداء الموظف وأن يبرز فقط قوته ونقاط ضعفه، ويمكن أن تكون المقالة مفتوحة أو محددة بقائمة إرشادات ترشد المقيم إلى النقاط التي سيعالجها.
- وتستخدم بعض المنظمات هذه الأداة كأسلوب وحيد لتقييم أداء الموظف وتستخدمها منظمات أخرى بجانب أدوات متعددة ويمكن أن تستخدم هذه الأداة المشرف وزملاء العمل والمرؤوسين، وتعتمد على مقدرة المقيم الأدبية، كما قد يتدخل أداء المقيم في عملية التقييم.²
- طريقة الترتيب:** يرتب القائم على عملية التقييم رؤوسيه على أساس الأداء الكلي، كأن يحدد أكثر الأفراد كفاءة، ثم الذي يليه، وهكذا...، حتى يصل إلى أضعف فرد، كما يمكن أن يختار أفضل ثم أضعفهم من حيث الأداء، ثم يقوم بترتيب بقية الأفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل والأسوأ حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة جميع الأفراد.³

1- شامي، صليحة. 2010. المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، ص 87.

2- زيربي، أحلام. 2014. استراتيجيات التصرف الاتجاه الضغوط الوظيفية و علاقتها بالأداء الوظيفي . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 2، وهران، ص 79.

3- عونالي، مرجع سابق، ص 73.

- **طريقة المقارنة بين العاملين:** يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى وهذه الطريقة لا تستخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين¹.

الطرق الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل ومن أهم هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

- المقياس السلوكي المتدرج:

تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمما لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتمادا على مواكبة سلوك المرؤوس ومحاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء الأفراد ولتنمية هذه الطريقة يجب أولا أن يكون لدى المقيم عددا كبيرا من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحددة مسبقا.

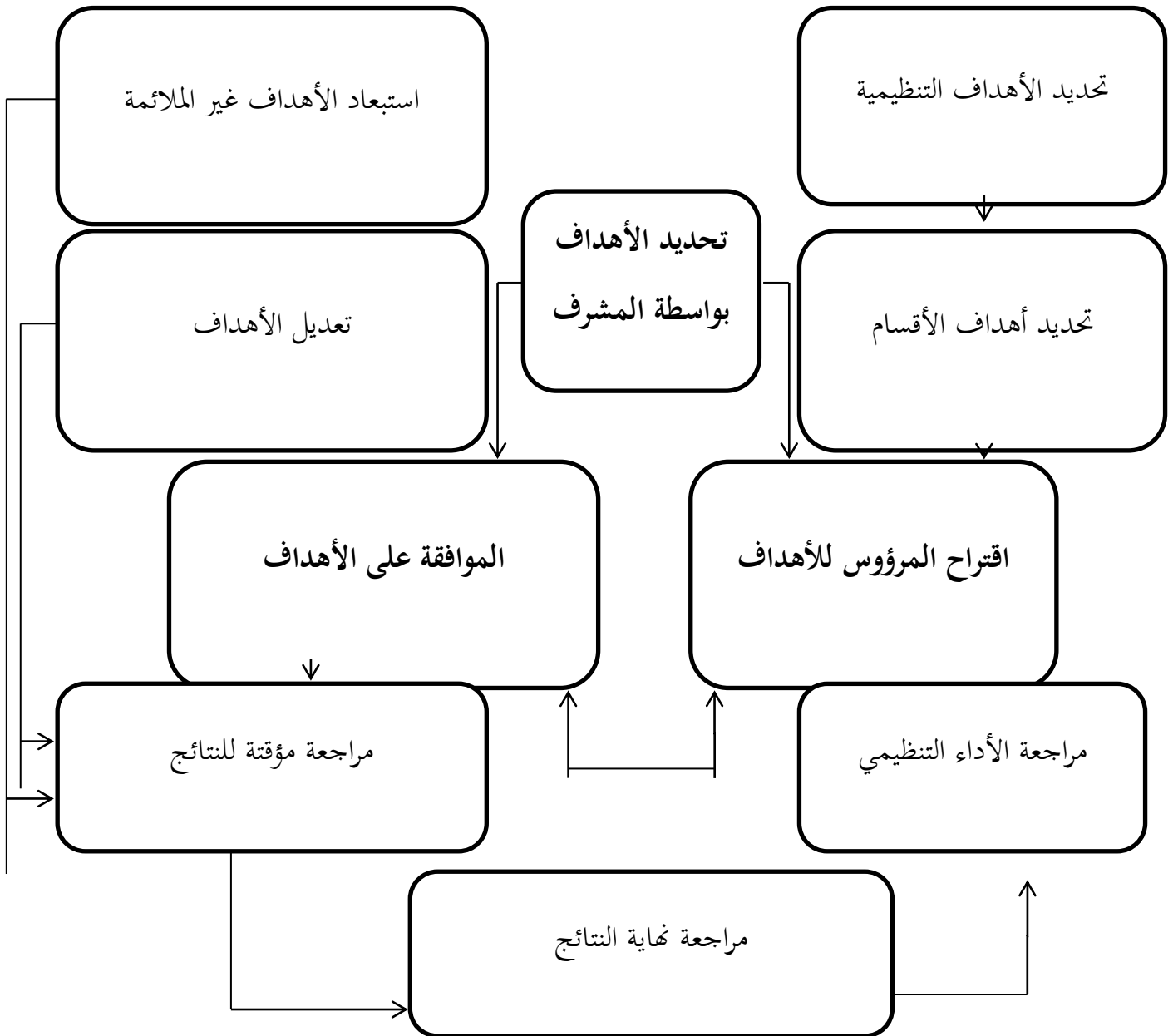
ومن مزايا طريقة المقياس السلوكي المتدرج أنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم وذلك اعتمادا على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الداء التي يتم قياسها، أما من عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات من المرؤوس².

1-بوعطيط، جلال الدين. 2009. الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، ص 89 - 90 .

2-زريبي، مرجع سابق، ص 79 - 80.

طريقة تقييم الأداء باستخدام الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المروؤوس بتحقيقها، وقيام المروؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.



شكل رقم (05): يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف¹

الفصل الاول

طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين لماذا حدث هذا التعرف؟ ومع من؟ ويكون للقرار هذا على التعرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك².

- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الداء:

تعتبر الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان الالتزام العمال وانتهائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات:

- معلومات و صعوبة من المديرين والزملاء والعمل.
- معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة³.

طريقة التقدير المكتوب: طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يضع نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها إلا أنه لا يوجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير⁴.

1 -بوعطيط، مرجع سابق، ص 93 - 95.

2-شامي، مرجع سابق، ص 88.

3-بوبرطخ، مرجع سابق، ص 38 - 39.

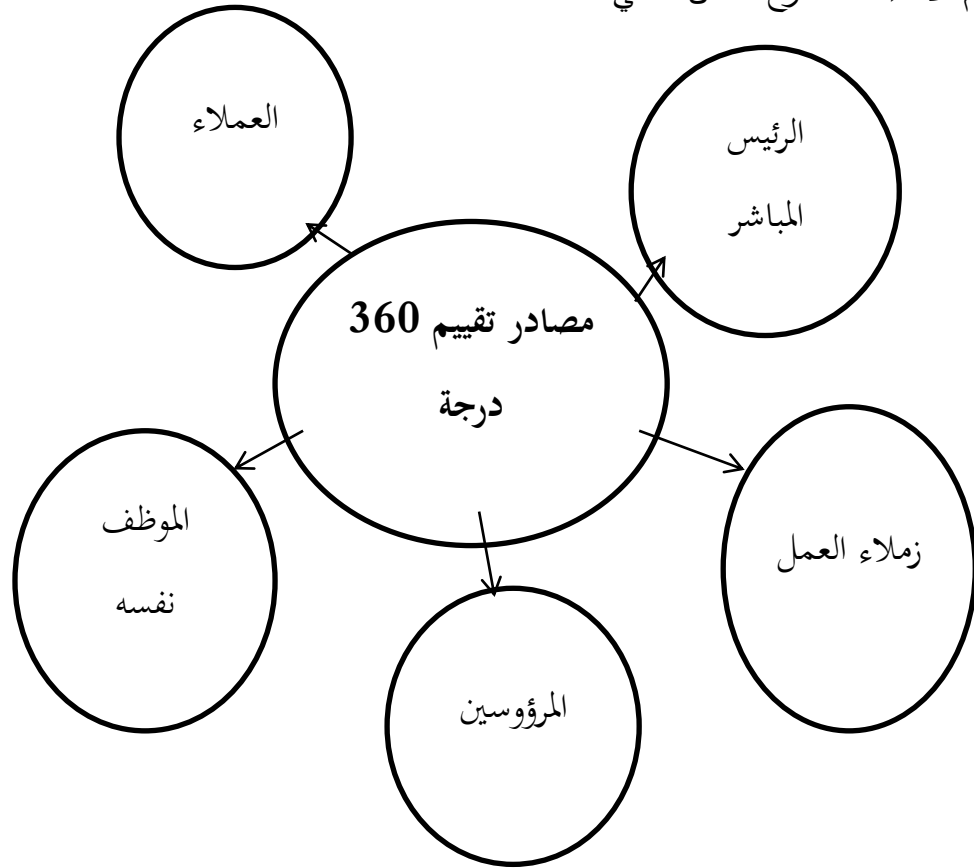
4- بعجي، مرجع سابق، ص 31 - 32.

الفصل الاول

طريقة تقييم 360 درجة: يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق وبعده أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزلاء والمرؤوسين وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم والإدارة بالأهداف بالإضافة أنه لا يتم فقط في نهاية السنة بل وباستمرار وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة أما عيوبها الأساسي اعتراف الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه وأيضاً تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب انتاجية العمل.

إضافة إلى مصادر التقييم المذكورة أعلاه يمكن الاعتماد أيضاً على العملاء كمصدر معلومات

لتقييم الأداء كما تقترح الشكل التالي:



شكل رقم (06): مصادر معلومات تقييم الأداء¹

1-زيريبي، مرجع سابق، ص 81 - 82.

صعوبات تقييم الأداء:

- تكتسب عملية تقييم الأداء المؤسسة عدة صعوبات، و يمكن إنجازها فيما يلي:
- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
 - صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
 - الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
 - كثرة المعايير ونشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.
 - خلق جو من الفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
 - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يبقى يكتسب أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والفرد العاملين¹.

1-بوجعادة، الياس. 2006. استمارة بحث : تفعيل الموارد البشرية و اثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، ص 61.

خلاصة:

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تؤكد الطالبة على أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في أي منظمة هو الأداء الجيد للأفراد، كونه المحرك الطبيعي في الفعالية التنظيمية. كما يعتبر الأخير المحور الرئيسي لبلوغ أهداف المنظمة والمساهمة في أحداث التغيير المطلوب وتنمية القدرات والمواهب واكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء وذلك للوصول إلى مستويات عالية.

الفصل الثاني
الإجراءات المنهجية
للدراصة الميدانية مع
عرض وتفسير النتائج

1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

- بعد التطرق الى الجانب النظري الذي يعد الاطار المرجعي في الدراسات و البحوث ومنه سنتنقل الطالبة الى الجانب الميداني الذي يعد اهم خطوة في البحث العلمي، والذي يتطلب معرفة الاجراءات المنهجية المستخدمة في البحث والتي تشمل جزئين:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

في العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية لا بد من التطرق للدراسة الاستطلاعية لمعرفة مدى صحة الاداة المستعملة في البحث ومدى صدقها وثباتها قبل تطبيقها في دراسة الاساسية وكذلك للتعرف اكثر على مجتمع الدراسة.

1- اهمية الدراسة الاستطلاعية:

أهميتها تكمن في انها تمكن الباحث من تقديم منهجية التي اعتمدها في بحثه، وذلك من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم وحدود الدراسة الاستطلاعية، ووصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، هذا بالإضافة الى شرح مفصل عن ادوات جمع البيانات، بالإضافة الى انها تتيح أخذ صور عن الظروف الميدانية للدراسة الاساسية.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية الى:

- جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة.
- الاطلاع على المجال الجغرافي للدراسة للتمكن من التعامل مع العراقيل التي يمكن مواجهتها.
- معرفة مدى صدق وثبات أداة جمع البيانات وذلك من حيث وضوح فقراتها ومدى قدراتها على قياس ما يراد قياسه.

- المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

1- المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية:

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية من 03 جويلية 2022 الى غاية 07 جويلية 2022.

2- المجال المكاني للدراسة الاستطلاعية:

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

الفصل الثاني

3-تعريف بميدان الدراسة -جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت:

- تعريف جامعة بلحاج بوشعيب "عين تموشنت" :

- لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه لكي تتضح ملامحها وبالنسبة لدراستنا الحالية أجريت بجامعة بلحاج بوشعيب التي تقع بولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ، ثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي وتتمحور الأهداف الأساسية لها في تكوين العالي ، والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

نشأتها :

كانت جامعة بلحاج بوشعيب في بداية نشأتها مركزجامعي الذي انشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09 وفتح ابوابه في شهر نوفمبر من سنة الجامعية 2010/2009 بثلاثة معاهد وهي معهد العلوم وتكنولوجيا، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الآداب واللغات وفي عام 2016 تم إعادة تقسيم معهد العلوم والتكنولوجيا إلى معهدين وبالتالي أصبح عدد المعاهد اربع معاهد والمتكونة بدورها من عدة اقسام نذكرها كالتالي :

معهد التكنولوجيا: قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة المدنية وقسم هندسة الماء والمحيط .

معهد العلوم: قسم الرياضيات والإعلام الآلي، قسم العلوم المادة وقسم العلوم الطبيعية والحياة
معهد علوم الأقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : قسم العلوم الإقتصادية ، قسم علوم التسيير وقسم الحقوق

معهد الآداب واللغات : قسم اللغة والآداب العربي ، قسم الآداب واللغة الفرنسية ، قسم الآداب واللغة الإنجليزية وقسم العلوم الإجتماعية.

وفي سنة 2021 تمت ترقية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب الى جامعة حسب المرسوم التنفيذي رقم 338-20 الصادر بالجريدة الرسمية تحت رقم 71 "إنشاء جامعة عين تموشنت مشكلة من كليات العلوم والتكنولوجيا والآداب والعلوم الإجتماعية والعلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والحقوق " .
حيث ضمت عدة مصالح ووحدات إدارية المكلفة بالتسيير وتنظيم الجامعة.

مهام وأهداف مصالح الجامعة

سنقوم في هذا المطلب بعرض مختلف الإمكانيات والأقسام التي تضمها جامعة - بلحاح بوشعيب - عين تموشنت وكذلك نقوم بتعريف بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ، باعتبارها مكان الدراسة الميدانية . تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والذي يهدف الى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة .

يتم تقسيم الجامعة الى صنفين وهما "اولا"مديرية الجامعة" "ثانيا"الكلية"

1)مديرية الجامعة:

توضع تحت مسؤولية المديرالذي يعين بموجب مرسوم من بين الأساتذة ذوي رتبة- أستاذ- ومن مهامه نذكر كالتالي :

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية
 - يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين
 - يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس .
 - هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة .
 - مسؤول على حفظ الامن والانضباط داخل الجامعة .
 - يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي .
- وتضم مديرية الجامعة 03 أقسام وهي نيابات المديرية ، الأمانة العامة ، المكتبة المركزية

الفصل الثاني

(ا) نيابات المديرية :

تتشكل من 04 نيابات مديرية :

• نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

توضع تحت تصرف مدير مساعد والذي يتكفل بمايلي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة .
 - السهر على إنسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
 - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة .
 - متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
 - ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.
 - السهر على احترام التنظيمات والاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- *وتشتمل 03 مصالح الآتية:

1- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم

2 - مصلحة التكوين المتواصل

3 - مصلحة الشهادات والمعادلات

• نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

يتكفل المدير المساعد بمايلي :

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وبعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال .
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصييلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد .
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على الأرشيف .
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

الفصل الثاني

*وتشتمل 03 مصالحي الآتية :

- 1- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص .
- 2- مصلحة التأهيل الجامعي .
- 3- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتمثين نتائجها.

• نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

يتكفل المدير المساعد بمايلي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الإجماعي و الإقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة .
 - المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم.
 - قيام بأعمال التنشيط والإتصال.
 - تنظيم تظاهرات العلمية وترقيتها.
 - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجام.
- *وتشتمل مصلحتين :

- 1- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة .
- 2-مصلحة التنشيط و الإتصال والتظاهرات العلمية .

• نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه

يتكفل المدير المساعد بمايلي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- قيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء إداري من أجل التكفل بهم ، لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي
- مسك بطاقة إحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على إختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالإتصال مع المصالح المعنية .

*وتشتمل 03 مصالح التالية:

1- مصلحة الإحصاء والإشراف

2- مصلحة التوجيه والإعلام

3- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

• الأمانة العامة:

- يعين الأمين العام للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على إقتراح من المدير ويكلف بالسهر على سير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها الإداري والمالي وكذا المصالح التقنية المشتركة ويتلقى بهه الصفة تفويضا بالإمضاء ، وتتجلى المهام الأساسية الموكلة اليه في :

- 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 للمصالح المشتركة للجامعة.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.

- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.

تشتمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخليو المديریات الفرعية الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

التي تتكفل ب:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين اداريين والتقنيين واعوان مصالح الجامعة .

- ضمان تسيير تعداد المستخدمين الجامعة مع ضمان توزيع منسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات .

- تنسيق إعداد وتنفيذ المخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

الفصل الثاني

* وتشتمل المصالح الآتية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
- مصلحة موظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- مصلحة التكوين والتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة**

التي تتكفل ب:

- تحضير مشروع الميزانية الجامعة على أساس إقتراحات عمداء الكليات ومديري معاهد والملحقات .
- متابعة التنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها .
- متابعة التمويل الأنشطة البحث التي تضمنها مخابر والوحدات .
- تحسين محاسبة الجامعة.

** وتشتمل المصالح الآتية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة التمويل أنشطة البحث .
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- **المديرية الفرعية للوسائل والصيانة**

- تتكفل ب :

- ضمان الصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة .

الفصل الثاني

*وتشتمل المصالح الآتية:

- مصلحة الوسائل والجرد.

- مصلحة النظافة والصيانة.

- مصلحة الأرشيف.

- **المديرية الفرعية للأنشطة العلمية الثقافية و الرياضية**

تتكفل ب :

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة.

- تنظيم الأنشطة الترفيهية.

- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعة.

- قيام بالأنشطة الإجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة .

* وتشتمل مصلحتين الآتيتين :

- مصلحة الانشطة العلمية والثقافية .

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ج) المكتبة المركزية للجامعة

تتكفل المكتبة المركزية للجامعة لاسيما بالمهام التالية :

- إقتراح البرامج و إقتناء المراجع والتوثيق الجامعية بإتصال مع المكتبات الكليات والمعاهد.

- مسك بطاقيّة الرسائل مذكرات لما بعد التدرج.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية بإستعمال الطرق للمعالجة والترتيب .

- مساعدة مسؤولي المكتبات الكليات والمعاهد في تسير هياكل الموضوعات تحت سلطتهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملثمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل طلبة والأساتذة .

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافي.

الفصل الثاني

*وتشتمل المصالح الآتية:

- مصلحة الإقتناء
- مصلحة المعالجة
- مصلحة البحث الببليوغرافي
- مصلحة التوجيه
- الكلية :

الكلية وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة وتتضمن في الخصوص التعليم في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف. تتشكل الكلية من اقسام تضمن تنسيق النشاطات بينها وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وتوضع تحت مسؤولية عميد الكلية الذي يساعده بدوره كل من :

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة .

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

4- أداة الدراسة الاستطلاعية:

1. الإستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الوسائل شيوعا وإستعمالا في بحوث العلوم الاجتماعية والانسانية، فهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع ما او مشكلة البحث.

أولا بالنسبة للتمكين الاداري:

تم الاعتماد على استبيان جاهز خاص بالتمكين الاداري من إعداد الباحث "ساخي بوبكر" في بحثه الموسوم ب: "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"

لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات لسنة 2015-2016

الفصل الثاني

2-ثانيا بالنسبة للأداء الوظيفي:

تم الاعتماد على استبيان جاهز خاص بالأداء الوظيفي من اعداد الباحثة "فاضل فايزة" في بحثها الموسوم ب: "الثقافة التنظيمية واثرها على فعالية الاداء دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لانتاج الاسمنت-زهانة" لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم لسنة 2013-2014 كما هو موضح في الملحق رقم (02).

جدول رقم (03): يوضح مضمون اداة الدراسة:

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات
التمكين الاداري.	التمكين الاداري: +	19 فقرة مقسمة كالاتي:
	1/ بعد اهمية العمل (المعنى)	04 فقرات (من الفقرة 1 الى الفقرة 4).
	2/ بعد حرية التصرف	05 فقرات (من الفقرة 5 الى الفقرة 9).
	3/ بعد الفاعلية الذاتية	05 فقرات (من الفقرة 10 الى الفقرة 14).
	4/ بعد التأثير	05 فقرات (من الفقرة 15 الى الفقرة 19).
الاداء الوظيفي.	الاداء الوظيفي: +	24 فقرة مقسمة كالاتي:
	1/ بعد القدرات والمهارات	10 فقرات (من الفقرة 1 الى الفقرة 10).
	2/ بعد الجهد	07 فقرات (من الفقرة 11 الى الفقرة 17).
	3/ بعد ادراك الدور	07 فقرات (من الفقرة 18 الى الفقرة 24).

إضافة الى متغيرات البيانات الفردية التي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة المهنية، الاقدمية.

الفصل الثاني

2. طريقة صياغة الفقرات:

تم الاعتماد على استبيان يحتوي على 43 فقرة من نوع ليكرت الخماسي ذات الدرجات الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أدرج في مقدمة الإستبيان تمهيد يعرف بطريقة الاجابة حيث طلب من العمال قراءة كل عبارة ووضع علامة (x) في الخانة المناسبة، وهناك فقرات ذات الاتجاه الموجب واخرى ذات الاتجاه السالب.

أولاً بالنسبة للتمكين الاداري: تم الاعتماد على استبيان يحتوي على 19 فقرة وكانت كل الفقرات ذات الاتجاه الموجب من الفقرة 01 الى الفقرة 19.

ثانياً بالنسبة للأداء الوظيفي: تم الاعتماد على استبيان يحتوي على 24 فقرة وكانت هنالك فقرات ذات الاتجاه الموجب وأخرى ذات الاتجاه السالب.

الجدول رقم (04): يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه.

الفقرات ذات الاتجاه السالب	الفقرات ذات الاتجاه الموجب
17-16-14-13-12-08-07-05-04-02	-19-18-15-11-10-09-06-03-01 24-23-22-21-20

3. طريقة اعطاء الاوزان:

لقد خصصت الطالبة في الفقرات ذات الاتجاه الموجب لفئة موافق بشدة الوزن خمسة (5) ولفئة موافق الوزن أربعة (4) ولفئة محايد الوزن ثلاثة (3) ولفئة غير موافق اثنان الوزن (2) ولفئة غير موافق بشدة الوزن واحد (1)، أما بالنسبة للفقرات ذات الاتجاه السالب فقد اعطي للفئة موافق بشدة الوزن واحد (1) ولفئة موافق الوزن اثنان (2) ولفئة محايد الوزن ثلاثة (3) ولفئة غير موافق الوزن اربعة (4) ولفئة غير موافق بشدة الوزن خمسة (5).

الفصل الثاني

جدول رقم (05): يبين طريقة اعطاء الاوزان لبنود الاستبيان.

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاتجاه الموجب	5	4	3	2	1
الاتجاه السالب	1	2	3	4	5

4. الخلفية الفردية للاستمارة:

تتضمن الاستمارة البيانات الفردية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الحالة الاجتماعية، الاقدمية، وتم ترميزها كالتالي:
جدول رقم (06): يبين طريقة ترميز متغير الجنس:

ذكور	إناث
1	2

جدول رقم (07): يبين طريقة ترميز متغير العمر:

25 وأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46-55 سنة	أكثر من 55 سنة
1	2	3	4	5

جدول رقم (08): يبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي:

إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
1	2	3	4

جدول رقم (09): يبين طريقة ترميز متغير الرتبة المهنية:

منفذ	متحكم	إطار
1	2	3

جدول رقم (10): يبين طريقة ترميز متغير الحالة الاجتماعية:

أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
1	2	3	4

الفصل الثاني

جدول رقم (11): يبين طريقة ترميز متغير الاقدمية:

5 سنوات وأقل	6-15 سنة	16-25 سنة	26-35 سنة
1	2	3	4

5- البيانات الشخصية للدراسة الاستطلاعية:

لقد تم تطبيق الاستبيان على عينة قوامها 30 موظف من جامعة بلحاح بوشعيب بعين تموشنت، والجدول التالي تبين خصائص أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (12): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	11	36.66%
إناث	19	63.33%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (12) أن نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور حيث تقدر نسبتهم 63.33% بينما نسبة الذكور تقدر نسبتهم 36.66%.

الجدول رقم (13): يبين توزيع العينة حسب متغير العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 وأقل	2	6.66%
26-35 سنة	15	50%
36-45 سنة	13	43.33%
46-55 سنة	0	0%
اكثر من 55 سنة	0	0%
المجموع	30	100%

الفصل الثاني

الجدول رقم (14): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	ابتدائي
%0	0	متوسط
%20	6	ثانوي
%80	24	جامعي
%100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (14) ان اكبر نسبة كانت للمستوى التعليمي الجامعي بنسبة 80% ثم تليها نسبة 20% للمستوى التعليمي الثانوي.

الجدول رقم (15): يبين توزيع العينة حسب متغير الرتبة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة المهنية
%20	6	منفذ
%40	12	متحكم
%40	12	إطار
%100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (15) ان فئة الاطارات وفئة المتحكمين هي الاكثر انتشارا بحيث تقدر نسبتها ب 40% ثم تليها فئة المنفذين بنسبة 20% .

يبين الجدول رقم (13) أن أكبر نسبة كانت للفئة التي تتراوح اعمارهم ما بين 26- 35 سنة بنسبة 50% ثم تليها الفئة العمرية 36 - 45 سنة بنسبة 43.33% ، ثم النسبة للفئة العمرية 25 سنة وأقل بنسبة 6.66%.

الفصل الثاني

الجدول رقم (16): يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
40%	12	أعزب
53.33%	16	متزوج
6.66%	2	مطلق
0%	0	ارمل
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (16) ان نسبة المتزوجين هي الاكثر انتشارا وذلك بنسبة 53.33% ثم تليها فئة العزاب بنسبة 40%. ثم فئة المطلون بنسبة 6.66%.

الجدول رقم (17): يبين توزيع العينة حسب متغير الاقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية
30%	9	5 سنوات وقل
70%	21	6-15 سنة
0%	0	16-25 سنة
0%	0	26-35 سنة
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (17) ان فئة الاقدمية ما بين 6-15 سنة هي الاكثر انتشارا حيث تقدر بنسبة 70%، ثم تليها فئة الاقدمية ما بين 5 سنوات وقل بنسبة 30%.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1. الصدق: لقد اعتمد لدراسة صدق اداة الدراسة على الطريقة التالية:

صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات اداة الدراسة مع المجال التي تنتمي اليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات اداة الدراسة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الفصل الثاني

- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الاول التمكين الاداري:

الجدول رقم (18): يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أهمية العمل" والدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.612**	0.01
02	0.720**	
03	0.662**	
04	0.705**	

يوضح الجدول رقم (18) ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اهمية العمل" والدرجة الكلية للمجال، والتي تراوحت ما بين 0.612** و 0.720** دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "حرية التصرف" والدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	0.759**	0.01
06	0.821**	
07	0.618**	
08	0.513**	
09	0.644**	

يوضح الجدول رقم (19) ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "حرية التصرف" والدرجة الكلية للمجال، والتي تراوحت ما بين 0.513** و 0.821** دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

الفصل الثاني

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الفاعلية الذاتية" والدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	0.828**	0.01
11	0.863**	
12	0.929**	
13	0.903**	
14	0.615**	

يوضح الجدول رقم (20) ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الفاعلية الذاتية" والدرجة الكلية للمجال، والتي تراوحت ما بين 0.929** و 0.615** دالة عند مستوى الدلالة 0.01

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التأثير" والدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	0.797**	0.01
16	0.827**	
17	0.611**	
18	0.753**	
19	0.608**	

يوضح الجدول رقم (21) ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التأثير" والدرجة الكلية للمجال، والتي تراوحت ما بين 0.827** و 0.608** دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

الفصل الثاني

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني الاداء الوظيفي:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القدرات والمهارات" والدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.332	غير دالة
02	0.158	غير دالة
03	0.319	غير دالة
04	0.435*	0.05
05	0.579**	0.01
06	0.379*	0.05
07	0.544**	0.01
08	0.502**	0.01
09	0.418*	0.05
10	0.499**	0.01

يوضح الجدول رقم (22) ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القدرات والمهارات" والدرجة الكلية للمجال، والتي تراوحت ما بين 0.579 و 0.499** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، اما الفقرات التي تراوحت بين 0.379 و 0.435 دالة عند مستوى الدلالة 0.05 اما الفقرات "1" "2" "3" غير دالة لكن الطالبة الباحثة ستحتفظ بهم لارتباطهم بالجانب النظري.

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجهد" والدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	0.327	غير دالة
12	0.683**	0.01
13	0.695**	0.01
14	0.698**	0.01
15	-0.022	غير دالة
16	0.620**	0.01
17	0.586**	0.01

الفصل الثاني

يوضح الجدول رقم (23) ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجهد" والدرجة الكلية للمجال، والتي تراوحت ما بين 0.586 و 0.698** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 اما الفقرات " 11 " " 15 " غير دالين لكن الطالبة ستحتفظ بهم لارتباطهم بالجانب النظري.

الجدول رقم (24): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ادراك الدور" والدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	0.737**	0.01
19	0.727**	
20	0.705**	
21	0.812**	
22	0.648**	
23	0.809**	
24	0.884**	

يوضح الجدول رقم (24) ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ادراك الدور" والدرجة الكلية للمجال، والتي تراوحت ما بين 0.648** و 0.884** دالة عند مستوى الدلالة 0.01

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية بالنسبة لمتغير التمكين الاداري.

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اهمية العمل	0.733**	0.01
حرية التصرف	0.816**	
الفاعلية الذاتية	0.778**	
التأثير	0.837**	

يوضح الجدول رقم (25) ان معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

الفصل الثاني

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية بالنسبة لمتغير التمكين الاداري.

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القدرات والمهارات	0.757**	0.01
الجهد	0.776**	
ادراك الدور	0.600**	

يوضح الجدول رقم (26) ان معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 .

2. الثبات: لقد تم التأكد من ثبات اداة الدراسة بالاعتماد على الطريقة التالية:

الفأ كرونباخ:

ثم حساب معامل الثبات الفأ كرونباخ باستعمال البرنامج الاحصائي spss و كانت نتائج الثبات كما هي مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (27): يبين معامل الثبات الفأ كرونباخ بالنسبة لمجالات متغير التمكين الاداري.

المجال	عدد الفقرات	معامل الفأ كرونباخ
اهمية العمل	04	0.538
حرية التصرف	05	0.701
الفاعلية الذاتية	05	0.887
الثاتير	05	0.771

يبين الجدول رقم (27) ان قيمة الفأ كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات التمكين الاداري حيث تراوحت ما بين 0.538 و 0.887

الفصل الثاني

الجدول رقم (28): يبين معامل الثبات الفا كرونباخ بالنسبة لمتغير التمكين الاداري.

المتغير	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
التمكين الاداري	19	0.882

يبين الجدول رقم (28) ان قيمة الفا كرونباخ بالنسبة لجميع فقرات متغير التمكين الاداري مرتفعة، حيث قدرت ب 0.882

الجدول رقم (29). يبين معامل الثبات الفا كرونباخ بالنسبة لمجالات متغير الاداء الوظيفي:

المجال	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
القدرات والمهارات	10	0.492
الجهد	07	0541
ادراك الدور	07	0.877

يبين الجدول رقم (29) ان قيمة الفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لمجال ادراك الدور حيث قدرت ب 0.877 اما قيمة المجالين القدرات والمهارات متوسطة حيث تراوحت ما بين 0.492 و 0.541

الجدول رقم (30): يبين معامل الثبات الفا كرونباخ بالنسبة لمتغير الاداء الوظيفي:

المتغير	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الاداء الوظيفي	24	0.740

يبين الجدول رقم (30) ان قيمة الفا كرونباخ بالنسبة لجميع فقرات متغير الاداء الوظيفي مرتفعة حيث قدرت ب 0.740.

الفصل الثاني

ثانياً: الدراسة الأساسية:

لقد تمكنت من خلال الدراسة الاستطلاعية من الالمام بالمعلومات حول الدراسة الميدانية للموضوع والتأكد من ان الاداة واضحة التعليمات ومفهومة من حيث البنود وتجاوب افراد العينة معها. وبناء على التعديلات التي افرزتها نتائج الدراسة الاستطلاعية شرعت الطالبة الباحثة في القيام بالدراسة الأساسية.

1- أهداف الدراسة الأساسية:

ان الغاية من الدراسة الأساسية هو اثبات او نفي الفرضيات المصاغة في البحث وذلك باستعمال اداة البحث التي تم التأكد من صدقها وثباتها.

2- المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

1. المجال الزمني للدراسة الأساسية:

تم اجراء الدراسة الأساسية من 20 جويلية 2022 الى غاية 27 جويلية 2022.

2. المجال المكاني للدراسة الأساسية:

جامعة بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت

3- منهج الدراسة الأساسية:

استخدمت الطالبة المنهج الوصفي كونه الاقرب لوصف الظاهرة موضوع الدراسة.

4- مجتمع عينة الدراسة الأساسية:

تمثل مجتمع الدراسة في مستخدمي جامعة بلحاج بوشعيب لعين تموشنت والبالغ عددهم 78 موظف.

5- عينة الدراسة الأساسية:

لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 58 موظف من جامعة بلحاج بوشعيب لعين تموشنت وذلك

بطريقة عرضية، وتم استرجاع 53 واستبعدت 3 استمارة لعدم الجدية في الاجابة، لتصبح بذلك عينة

الدراسة 50. وفيما يلي عرض لخصائص الدراسة الأساسية

الفصل الثاني

6- البيانات الشخصية للدراسة الأساسية:

الجدول رقم (31): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	17	34%
إناث	33	66%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم (31) أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حيث تقدر نسبتهم 66% بينما نسبة الذكور تقدر نسبتهم 34%.

الجدول رقم (32): يبين توزيع العينة حسب متغير العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 وأقل	4	8%
26 - 35 سنة	23	46%
36 - 45 سنة	23	46%
46 - 55 سنة	0	0%
أكثر من 55 سنة	0	0%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم (32) أن أكبر نسبة كانت للفئتين 36 - 45 سنة ، 26 - 35 سنة بنسبة 46% ، ثم تليها الفئة العمرية 25 وأقل بنسبة 8%.

الجدول رقم (33): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	9	18%
جامعي	41	82%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم (33) ان اكبر نسبة كانت للمستوى التعليمي الجامعي بنسبة 82% ثم تليها نسبة 18% للمستوى التعليمي الثانوي .

الفصل الثاني

الجدول رقم (34): يبين توزيع العينة حسب متغير الرتبة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة المهنية
24%	12	منفذ
34%	17	متحكم
42%	21	إطار
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم (34) ان فئة الاطارات هي الاكثر انتشارا بحيث تقدر نسبتهم ب42% ثم تليها فئة المتحكمين بنسبة34% واخيرا فئة المنفذين وتقدر نسبتهم ب24%.

الجدول رقم (35): يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
44%	22	أعزب
52%	26	متزوج
0%	0	مطلق
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم (35) ان نسبة المتزوجين هي الاكثر انتشارا وذلك بنسبة 52% ثم تليها فئة العزاب بنسبة 44% .

الجدول رقم (36): يبين توزيع العينة حسب متغير الاقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية
16%	13	5 سنوات واطل
74%	37	6-15 سنة
0%	0	16-25 سنة
0%	0	26-35 سنة
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم (36) ان فئة الاقدمية ما بين 6-15 سنة هي الاكثر انتشارا حيث تقدر بنسبة 74%، ثم تليها فئة الاقدمية ما بين 5 سنوات واطل بنسبة 16

7- الاداة المستخدمة في الدراسة الاساسية:

من اجل التأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة الاساسية هذا بعد التأكد من ثبات وصدق اداة الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية.

8- تطبيق اداة البحث وتفرغ درجاتها:

بعد تطبيق أداة الدراسة تم تفرغ البيانات عن طريق الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، حيث تم إدخال البيانات للحاسوب، تم استخدام الاسلوب الاحصائي المناسب مع فرضيات البحث، ثم تم الحصول على نتائج تم تصنيفها حسب كل فرضية في جداول وهذا في فصل عرض النتائج.

9- الاساليب الاحصائية المستعملة:

باستخدام برنامج SPSS قمنا بمعالجة المعطيات وهذا عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

✚ الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي.

✚ الإحصاء الاستدلالي: معامل ارتباط "بيرسون" لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

✚ بعدما تم عرض جميع الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية التي احتوت على

اجراءات كل من الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الاساسية، وتم التأكد في هذا الفصل من صدق

وثبات الاداة المستعملة في الدراسة، وبالتالي ستقوم الباحثة بعرض النتائج ومناقشتها في الفصل الموالي.

-2- عرض وتفسير النتائج

بعدها تم التطرق في الفصل السابق الى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سوف تحاول الطالبة في هذا الفصل عرض للنتائج المترتبة عن اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها.

أولاً: سيتم عرض وتفسير نتائج الفرضية الارتباطية الاساسية:

عرض نتائج الفرضية الاساسية:

وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي:

الجدول رقم (37) يبين العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.359*	العلاقة بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (37) الذي يبين العلاقة بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي، فانه يتبين ان قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.359 عند مستوى الدلالة 0.05، مع مقارنتها ب "ر" الجدولية التي تساوي 0.202 عند درجة الحرية 48 ، وجدت الطالبة "ر" المحسوبة اكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فانه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي وبالتالي ترى الطالبة بان الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي قد تحققت.

تفسير نتائج الفرضية الارتباطية الأساسية

وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي.

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم -37- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك ان التمكين الاداري يساهم في تحقيق الدافعية والحافز عند العمال نحو اداء افضل بالإضافة الى ان الخصائص التي يتضمنها التمكين الاداري تؤثر على الأداء الوظيفي من حيث المهارات والقدرات والامكانيات، وبالتالي يلعب التمكين الاداري دورا مهما داخل المؤسسات فهو يعتبر من اهم الدعائم التي تقوم عليها اي مؤسسة، إذ يظهر دوره جليا من خلال تأثيره الكبير على الاداء الوظيفي.

وذلك يتطابق مع ما توصل اليه عمران حسن عبد السلام علي (2017) في دراسته التمكين الاداري واثره في تحسين الأداء المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة -جامعة سبا- ليبيا بحيث وجد ان هناك اتجاها ايجابيا لدى المبحوثين بشأن ابعاد التمكين الاداري، ووجود علاقة ذات أثر معنوي بين التمكين الإداري و تحسين مستوى الأداء المنظمي، ووجد أيضا مستوى جيد من الإهتمام بموضوع التمكين الإداري في المنظمة الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على مستوى تحسين أداء المنظمة .

وذلك يتفق أيضا مع دراسة ساخي بوبكر (2016) في دراسته تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفي في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران. يلاحظ أن مستوى التمكين يعد منخفضا و ذلك وفق لإجابات أفراد العينة المبحوثة من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (بعد مجال الحرية ، بعد مجال التأثير، بعد مجال الفاعلية الذاتية ، بعد مجال أهمية العمل).

و تتفق ايضا النتيجة المتحصل عليها مع دراسة سعود أمال (2015) في دراستها التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة- دراسة حالة: مؤسسة الكوابل "بسكرة"- توضح بوجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و تحقيقي أهداف المؤسسة فكلما ارتفع مستوى التمكين الإداري لدى الموظف الإداري زاد مستوى ولائه و أدائه و روح المسؤولية و كذا عمل الفريق و التفاعل الإيجابي الذيحقق للمؤسسة أهدافها، وان مستوى تحقيق المؤسسة أهدافها مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية للموظف.

وهذا ما توصلت اليه برسولي فوزية (2018) في دراستها اثر التمكين في الاداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة بوجود اثر للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية بصفة مستقلة على الاداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة فالتمكين عبارة عن احساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر الى مقومات وركائز بيئية يجب ان يتسم بها مناخ العمل وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي ومن اجل ان تتجح المنظمة في تطبيق التمكين تحتاج الى استراتيجيات خاصة بها تنطلق من أهميته و تاخذ بعين الاعتبار أهم مراحلها ونماذجها بالإضافة إلى أعبائه ومعوقاته كما تم التوصل الى ان الاداء البشري يلعب دورا مهما وحيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا اكثر ابداعا ومبادرة وكفاءة.

كما ان ذلك يتفق ايضا مع دراسة بون، دافيد، لولر (1995) في دراسته تمكين موظفي الخدمة بحيث وجدت ان تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات اساسية كالسلطة والمعرفة وان هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معا وان غياب احدها يخفف من اهمية التمكين وقد يؤدي الى نفي وجود التمكين تماما بالإضافة إلى ان التمكين يؤثر ايجابيا على كل من العاملين والعملاء اذ تم تطبيقه بطريقة صحيحة . ويتفق مع ما توصلت إليه دراسة سيبارت، سيلفر، راندولف (2004) في دراسته الانتقال بالتمكين الى المستوى الثاني أ- المستوى المتعدد نموذج التمكين و الاداء والرضا. توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطه موجبة بين بيئة التمكين و أداء المؤسسة وتأثر بيئة التمكين على التمكين النفسي وكيف يؤدي بدوره الى تحسين الاداء الفردي والاحساس بالرضا الوظيفي.

ثانياً: سيتم في ما يلي عرض وتفسير نتائج الفرضيات الارتباطية الفرعية:
عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (38) يبين العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والقدرات والمهارات.

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.306*	العلاقة بين التمكين الإداري القدرات والمهارات

من خلال الجدول رقم (38) الذي يبين العلاقة بين التمكين الإداري والقدرات والمهارات، فإنه يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.306 عند مستوى الدلالة 0.05، مع مقارنتها بـ "ر" الجدولية التي تساوي 0.202 عند درجة الحرية 48، وجدت الطالبة "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والقدرات والمهارات وبالتالي ترى الطالبة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين التمكين الإداري والقدرات والمهارات قد تحققت.

أن القدرات والمهارات تعبر عن مدى تمكن الفرد من معرفة أداء العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال وسرعة إنجازه

وهذا ما جاء به ساخي بوبكر¹ (2016) بعنوان تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية

نموذج بون، ولولر (1955)²، حيث جاء نموذج بون ولولر لتوضيح مدى أثر المناخ التنظيمي على مستوى التمكين وحدد 4 خطوات للتمكين داخل المؤسسة الخطوة الثالثة تنص على أن تقوم المؤسسة بتأهيل وتطوير قدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين حتى يتقبلوا الأفكار الجديدة الواردة من خلال عملية التمكين.

1- ساخي، بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران.

2- Bowen, d.e. et lawler, e. (1995). Empowering service employees, sloan management review.

الفصل الثاني

عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (39) يبين العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري وادراك الدور .

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.470**	العلاقة بين التمكين الاداري وادراك الدور

من خلال الجدول رقم (39) الذي يبين العلاقة بين التمكين الاداري وادراك الدور، فانه يتبين ان قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.470 عند مستوى الدلالة 0.01، مع مقارنتها ب "ر" الجدولية التي تساوي 0.270 عند درجة الحرية 48 ، وجدت الطالبة "ر" المحسوبة اكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فانه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري وادراك الدور وبالتالي ترى الطالبة بان الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين التمكين الاداري وادراك الدور قد تحققت.

والنتيجة نفسها توصل اليها جوادي بلقاسم (2015) في دراسته التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الاغواط وجد أن الممارسات والآليات التي تعتمدها المنظمة للارتقاء و التعلم للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تسهم بشكل كبير في احساس افرادها بالسيطرة على اعمالهم وادراك دورهم و الشعور بالحرية في أداء مهامهم و ان قيادات المنظمة تعمل على التمكين لإفرادها حتى يكونوا أكثر تعلمًا و نضجًا و وعيًا بما هو منتظر منهم.

عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (40) يبين العلاقة الارتباطية بين اهمية العمل والاداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.331*	العلاقة بين اهمية العمل والاداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (40) الذي يبين العلاقة بين اهمية العمل وادراك الدور، فإنه يتبين ان قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.331 عند مستوى الدلالة 0.05، مع مقارنتها ب "ر" الجدولية التي تساوي 0.202 عند درجة الحرية 48 ، وجدت الطالبة "ر" المحسوبة اكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين اهمية العمل والاداء والوظيفي وبالتالي ترى الطالبة بان الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين اهمية العمل والاداء والوظيفي قد تحققت.

وبالتالي فإن كانت نظرة الموظف للعمل ايجابية فان الوظيفة ذات قيمة واهمية كبيرة مما يؤدي خلق معنى للعمل وبالتالي يصبح ذلك المعنى بمثابة محرك له فيرفع من ادائه للعمل.

الختامة

-1- الخاتمة:

لقد تبين من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، ان المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري باعتباره مصدراً للنجاح فتتيح له حرية المبادرة وتحمل المسؤولية وذلك بالاعتماد على التمكين الإداري السائد، حيث أن التمكين يهدف الى خلق و ايجاد الاندماج الوظيفي، كما انه يساعد العاملين على المساهمة و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل كفريق، وحل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم، فإن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى الزيادة في جودة الأداء ومنه تمكين العاملين يحسن فعالية المؤسسة.

فقد حاولت الطالبة تناول هذين المتغيرين أي التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في دراسة ميدانية بجامعة بلحاج بوشعيب مستعرضة مجموعة من المفاهيم و النظريات التي قدمها العلماء و الباحثون المختصون في هذا المجال، وقد جاءت نتائجها كالتالي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .
- وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين التمكين الاداري والقدرات والمهارات لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .
- وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين التمكين الاداري و ادراك الدور لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .
- وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين اهمية العمل والاداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .

حيث دلت النتائج على وجود علاقة بين متغيري الدراسة و أن التمكين الإداري بكافة أبعاده يساهم في شعور عينة الدراسة بالشعور بأهمية العمل، وحرية التصرف، والدافعية الذاتية، والتأثير و القدرة على أداء مهامهم، و هذا ما يدعوا القائمين على المؤسسة مكان البحث تفعيل و تسخير الآليات التي تسمح بتبادل الأفكار و المعلومات و المعرفة داخل المؤسسة بين كافة موظفيها حتى تتمكن من الارتقاء.

هذا و تعد هذه المحاولة إسهاماً بسيطاً في إثراء البحث العلمي و هي لا تخلو من القصور و النقص و الإغفال على بعض الجوانب المهمة في الموضوع.

وانطلاقاً من هذه النتائج ادرجت الطالبة مجموعة من التوصيات سيتم التطرق اليها في العنصر الموالي

-2- التوصيات و الاسهامات العلمية:

- في ضوء النتائج التي اسفرت عنها الدراسة، تتقدم الطالبة بجملة من التوصيات التالية:
- _ ان تعمل ادارة جامعة بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت على تطبيق التمكين الاداري بأبعاده الاربعة
 - _ من الضروري ان تسعى جامعة بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت الى بناء نظام فعال للتفويض، وذلك من اجل تعزيز مستوى التمكين الاداري داخلها. وهنا تتصح بالثقة اكثر في موظفيها ومنحهم مزيدا من السلطة لضمان تفعيلهم في اداء المهام المنطوية بهم.
 - _ ضرورة مشاركة الموظفين في تسيير الجامعة وتحديد اهدافها مما يساهم في تدعيم قيم الاعتراف والتقدير للموظف ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للجامعة ويقوي من دافعية الافراد للأداء.
 - _ اجراء دراسات اخرى تتناول ابعاد اخرى من ابعاد التمكين الاداري التي لم تتطرق اليها الطالبة الباحثة في هذه الدراسة ومدى تأثيرها على فعالية الاداء الوظيفي.
 - _ اجراء دراسات اخرى مماثلة للتعرف على علاقة التمكين الاداري بالأداء الوظيفي في مؤسسات خدمتية اقتصادية ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.
 - _ اجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين اداء الموارد البشرية.

ملخص البحث

ملخص البحث:

تم تجسيد هذه الدراسة من أجل التعرف على علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي في مؤسسة إدارية عمومية ذات طابع مهني، ثقافي وعلمي ممثلة في جامعة بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، وهو يحتوي على (43) فقرة مقسمة في متغيرين أيا وهما: متغير التمكين الإداري (19) ومتغير الأداء الوظيفي (24) ، وكل متغير يحتوي على مجموعة من الأبعاد، كما تم تطبيقه على عينة مكونة من (50) موظف تم اختيارهم بالطريقة العرضية من مجتمع الدراسة المكون من (91) موظفا.

وللتأكد من صحة فرضيات الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية التالية بناء على البرنامج الإحصائي **spss18**.

النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات، ولقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والقدرات والمهارات لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري و إدراك الدور لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أهمية العمل والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .

Résumé

Cette étude de recherche a été réalisée pour identifier la relation de l'autonomisation administrative en relation avec la performance au travail aux seins d'un établissement administratif et public à caractère professionnel en l'occurrence l'université de BELHADJ Bouchaib, à Ain Témouchent.

Pour atteindre les objectifs de ladite étude, l'étudiante auteure s'est servie de l'approche descriptive, en se basant sur le questionnaire comme outil pour collecter des données. Ledit outil comprend 43 paragraphes répartis en deux variants : celui de l'autonomisation administrative avec 19 paragraphes, et le variant de la performance professionnelle avec 24, or, chaque variant comprend plusieurs dimensions, s'étant appliqué sur une catégorie composée de 50 fonctionnaires sélectionnés parmi les 91 exposés.

Pour s'assurer des hypothèses de l'étude de recherche, on a utilisé les paramètres statistiques suivants en se basant sur le programme statistique SPSS18.

Le pourcentage, et les moyennes arithmétiques et le coefficient de corrélation de Pearson pour étudier les relations entre les variantes. A travers l'étude de recherche en question, on a pu atteindre les objectifs suivants :

- Existence d'une corrélation positive statistiquement justifiée entre l'autonomisation administrative et la performance au travail chez les employés de l'université d'Ain Témouchent, BELHADJ Bouchaib.
- Existence d'une corrélation positive statistiquement justifiée entre l'autonomisation administrative et les compétences chez les employés de l'université d'Ain Témouchent, BELHADJ Bouchaib
- Existence d'une corrélation positive statistiquement justifiée entre l'autonomisation administrative et l'atteinte des rôles chez les employés de l'université d'Ain Témouchent, BELHADJ Bouchaib
- Existence d'une corrélation positive statistiquement justifiée entre l'importance du travail et la fonctionnalité professionnelle chez les employés de l'université d'Ain Témouchent, BELHADJ Bouchaib

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية.

1. انذارة، يوسف محمد محمد. (02 / 2010). المؤتمر العالمي الثاني "أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني(المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات). مسقط- سلطنة عمان.
2. باقبص، هدى بنت عمر بن عبد الله. (2018). آلية التمكين الإداري. مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
3. بربر، كامل. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء البشري. (ط 2). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
4. برسولي، فوزية. (2018). اثر التمكين في الاداء البشري. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
5. برني، لطيفة. (2015). اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. برويس، وردة. (2015). فعالية الاتصال الإداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
7. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمان. الرشيد، نورة بنت محمد. المجلد (52) العدد (2) ربيع الاخر 1433 مارس 2012. مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية. دورية الادارة العامة، مدينة بريدة.
8. بعجي، سعاد. (2007). تقييمفعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
9. بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

10. بويرطخ، عبد الكريم. (2012). فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
11. بوجعادة، الياس. (2006). استمارة بحث: تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955.
12. يوسف، امال. (2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
13. بوعطيط، جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
14. بوقطف، محمود. (2014). التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
15. بومجان، عادل. (2015). تاهيلالموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
16. التيجاني، حماد الشيخ. (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين. (ط1). القاهرة: جمهورية مصر العربية.
17. الجماسي، محمد اسماعيل داود. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.
18. الجوادي، بلقاسم. (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
19. درادكة، امجد. المجلد 31 (8) 2017. التمكين الاداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
20. دراعو، فاطمة. (2016). علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2، وهران.

21. الدوري، زكريا مطلق. المجلد (1) العدد (2) فيفري 2018. اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي في منظمات الاعمال. The scienfic journal of cihan. جامعة الاسراء، الاردن.
22. راضي، جواد محسن. المجلد (12) العدد (1) سنة 2010. التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين. مجلة القادسية الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية.
23. زربي، أحلام. (2014). استراتيجيات التصرف الاتجاه الضغوط الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 2، وهران.
24. ساخي، بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران.
25. سعود، امال. (2015). التمكين الاداري وعلاقته باهداف المؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
26. شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس.
27. الشاويش، مصطفى. (2007). إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد. عمان: دار الشروق.
28. الشبراوي، عبد السلام عباس. العدد العشرون - يونيو 2016. التمكين الاداري: مدخل لرفع كفاءة الاداء في مدارس التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، مصر.
29. شحاتة، حسن. والنجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. (ط 1). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
30. الشنطي، محمود عبد الرحمان ابراهيم. (2006). اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية. مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
31. الطراونة، اخلاص محمد. محمد مبارك النهدي، سميرة. المجلد رقم (3) العدد (1) 2017. التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المملكة العربية السعودية.

32. عمران، حسن عبد السلام علي. العدد (8) ديسمبر 2017. التمكين الاداري واثره في تحسين مستوى الاداء المنظمي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة سببا، ليبيا.
33. العمري، وفاء. (2015). دورالتغير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية. اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
34. عونالي، حمزة. (2016). الرضا الوظيفي وتأثيره على الاداء التربوي للمعلم. مذكرة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس.
35. عيسى، أحمد علي عبد الله. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
36. فاضل، فايزة. (2014). الثقافة التنظيمية واثرها على فعالية اداء العمال. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2، وهران.
37. قادري، حمزة. (2013). نظام الاجور واداء العمال. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
38. القحطائي، شائع بن سعد مبارك. (2015). التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية. اطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر العربية.
39. لحر، ميلود. (2016). التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي عند الممرضين. اطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، وهران.
40. معن، احمد صالح العبد الله. (2018). اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي. مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
41. مغريش، عبد الكريم. (2012). دوراستراتيجية تفعيلالموردالبشريفيتحسيناداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
42. ملياني، عبد الكريم. (2013). فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى اداء المؤسسة التربوية. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
43. نعموني، مراد. (2014). المدخل لعلم النفس والتنظيم. (ط 1). محمديّة- الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.

44. نوري، منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. (ط 1). الشلف: ديوان المطبوعات الجامعية.
45. يخلف، رايح. (2007). *نحو تقييم فعال لاداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية*. مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران.

ثانيا: باللغة الاجنبية.

1. achte, isabelle. Et dalaflore ,jean-luc. Et fabre, christine. Et France, magny. Et songeur, christel. (2010). *Comment concilier la performance et le bien-etre au travail ? universite dauphine, paris.*
2. blieriot, hugues. et desmet, caroline. et lapeyronnie, yann. et milloz-borges, stephanie. (2016) *la performance des equipes de travail : quel rele de la fonction rh ?universite dauphine, paris.*
3. Bowen, d.e. et lawler, e. (1995). *Empowering service employees, sloan management review.*
4. chen, kok. (2011). *A study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in malaysia. Centre for graduatestudies, open universitymalaysia.*
5. seibert, silver, randolph. (2004). *Taking empowerment to the next level : a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction.*
6. taejancho and sue r. faerman, *ana integrative approach to empowerment (construct definition, measurement, and validation), public management review, vol 12, issuel, 2011.*

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للجامعة

المديريات تحت رئاسة مدير الجامعة										
أمانة المديرية:										
نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف			نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية		نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي			نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات		
نائب مدير الجامعة:			نائب مدير الجامعة:		نائب مدير الجامعة:			نائب مدير الجامعة:		
أمانة نيابة المديرية:			أمانة نيابة المديرية:		أمانة نيابة المديرية:			أمانة نيابة المديرية:		
مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة	مصلحة التوجيه والإعلام	مصلحة الإحصاء والإستشراف	مصلحة التنشيط والإتصال العلمية	مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة	مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه	مصلحة التأهيل الجامعي	مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص	مصلحة الشهادات والمعادلات	مصلحة التكوين المتواصل	مصلحة التعليم والتدريب والتقييم
رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة

أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة
موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة

الأمانة العامة

أمانة الأمانة العامة

مكتب التنظيم العام	مكتب الأمن الداخلي	المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية	المديرية الفرعية للوسائل والصيانة	المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة	المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوير
		نائب مدير الجامعة:	نائب مدير الجامعة:	نائب مدير الجامعة:	نائب مدير الجامعة:
		أمانة المديرية الفرعية:	أمانة المديرية الفرعية:	أمانة المديرية الفرعية:	أمانة المديرية الفرعية:

		مصلحة الانشطة الرياضية والترفيهية	مصلحة الانشطة العلمية والثقافية	مصلحة الأرشيف	مصلحة النظافة والصيانة	مصلحة الوسائل والجرد	مصلحة مراقبة التسيير والصفقات	مصلحة تمويل نشاطات البحث	مصلحة الميزانية والمحاسبة	مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح	مصلحة مستخدمي الأساتذة	
رئيس المكتب	رئيس المكتب	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	
				بن صديق محمد									
أمانة المكتب	أمانة المكتب	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة
		موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة

المصالح المشتركة للجامعة			
الجهو التكنولوجي	مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والإتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد	مركز الطبع والسمعي البصري	مركز التعليم المكثف للغات
أمانة المركز	أمانة المركز	أمانة المركز	أمانة المركز

	فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد	فرع الشبكات	فرع الأنظمة	فرع السمع والبصري	فرع الطبع	فرع النظافة والصيانة	فرع البرمجة
موظفي المركز	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع
	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع
	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع

المكتبة المركزية (مدير المكتبة):			
أمانة المكتبة:			
مصلحة التوجيه	مصلحة البحث الببليوغرافي	مصلحة المعالجة	مصلحة الإقتناء
رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة
موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة

الملحق رقم (02): يبين أداة الدراسة.

جامعة "بلحاج بوشعيب" عين تموشنت

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

استبيان الدراسة

تعليمة المقياس:

أخيالكريم /أختياالكريمة تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجية منكم التعاون بغرض إفادتي في جمع المعلومات من أجل اعداد مذكرة ماستر تحت عنوان "التمكين الاداري ودوره في تحسين اداء الموظفين"، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الإستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

الطالبة: بلغماري شهرزاد

البيانات الشخصية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 25 وأقل 26-35 سنة 36-45 سنة 46-55 سنة أكثر من 55 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-الفئة المهنية: منفذ متحكم اطار
- 5-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 6-الاقدمية: 5سنوات وأقل 6-15 سنة 16-25 سنة 26-35 سنة

البعد الأول: التمكين الإداري.

التمكين					الفقرات
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
مجالات أهمية العمل (المعنى).					
					01 أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
					02 يعتبر عملي من الأعمال الهامة في مديرية.
					03 يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مديرتي.
					04 أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.
مجالات حرية التصرف.					
					05 يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.
					06 تعطي الأولوية لرأيي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي.
					07 أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.
					08 يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة من إدارة المديرية.
					09 أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.
الفاعلية الذاتية.					
					10 لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة.
					11 لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.
					12 أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.
					13 أمتلك الكفاءات لتحمل مسؤوليات أكبر.
					14 أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات.
مجالات التأثير.					
					15 أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.
					16 لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي.
					17 لدي تأثير في التطورات أو التغيير الذي يحدث في بيئة عملي.
					18 أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.
					19 أشعر أن لدي اسهام أو اضافة في محيط عملي.

