



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -EL Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques commerciales et science de gestion



السنة الجامعية: 2022/ 2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
-دراسة ميدانية-

تخصص: الادارة الاستراتيجية

من إعداد الطلبة:

- بوكروش شمس الدين

- قمداني نادية

رئيسا

جامعة الطارف

الدكتورة بن زارع حياة

مقررا

جامعة الطارف

الدكتور طار عبد القدوس

مناقشا

جامعة الطارف

الدكتور ربيعي رياض

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري ومدى أثر ذلك على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، مع محاولة اختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف الكليات المنتسبين لها، تم الاستعانة باستبانة موزعة على موظفي وأساتذة جامعة -الطارف- محل الدراسة والبالغ عددهم 36 لسنة 2023، تمثلت متغيرات الدراسة في أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وبعد ادخال بيانات الدراسة على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وبتطبيق نموذج الانحدار البسيط والتدريجي ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة وكذا بعض الاختبارات المعلمية واللامعلمية تم التوصل إلى أن التمكين الإداري بشكل عام له تأثير ضعيف نسبيا وموجب والمقدر بـ 26.1% على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الطارف محل الدراسة، أما أهم المتغيرات الأكثر تأثير على الأداء الوظيفي فتمثل في بعد التفويض والسلطة، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وكان لصالح كلية الآداب واللغات مقارنة بالكليات الأخرى، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي حسب الكليات،

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، أداء وظيفي، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

Abstract

The aim of this study was to discover the level of administrative empowerment and the extent of the job performance of the employees and professors of the new Al-Chadli bin Jedid Al-Taref, as well as attempting to put to the test the found differences in results according to the different faculties affiliated with the university. A questionnaire was distributed on employees and professors of Al-Taref University, whose numbers have reached 36 in 2023. The variables of the study were the dimensions of administrative empowerment as an independent variable, and job performance as a dependent variable, and after entering the study data on the statistical package for social sciences SPSS, in addition to applying the simple and gradual regression model and the correlation coefficients for the study variables, as well as some parametric and non parametric tests, it was found that administrative empowerment in general has a relatively weak and positive effect which was estimated at 26.1% on the job performance of the staff and professors of Al-Taref university. As for the most important variables that had the biggest influence on job performance were represented in some delegation and authority. The results also showed that there were statistically significant differences in the level of administrative empowerment, and it was in favor of the Faculty of Literature and Languages compared to other faculties, and there were no statistically significant differences in the level of job performance according to the faculties.

Keywords

Administrative empowerment, Job performance, University Al-Chadli bin Jedid Al-Taref

إهداء و شكر

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي وهبتني كل شيء إلى أعلى إنسانة، أمي الغالية حفظها الله.

إلى الرجل العظيم، صاحب الصبر الجميل، إلى الذي أفنى حياته من أجل تعليمي إلى أعز إنسان، أبي العزيز حفظه الله.

إلى من هم سندي ودعمي في هذه الدنيا إخوتي الأعزاء.

إلى جميع الأهل والأصدقاء.

إلى كل من لم تحمل أسمائهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي.

والإهداء الأكبر إلى كل من علمني وإلى من يعلمون من أجل العلم والمعرفة.

-شمس الدين-

الإهداء

الحمد لله على توفيقى في انجاز هذا العمل والذي أهديه إلى من قلت فيهما وقل ربي

ارحمهما كما رباني صغيرا

إلى من ترعرعت تحت جناحيهما وأكن معزة خاصة لهما إلى من رباني التربية الأصيلة

وعلماني الحب والفضيلة وأخذ بيدي طوال هذه المسيرة إلى سبل التوفيق في جميع

الأعمال ومنعا عني ما يضرني وأنا را لي الطريق أبي وأمي حفظهما الله اللذان شجعاني

على إكمال المسيرة في كل مرة أحبط فيها.

إلى أخواتي رانيا، إلينا غزال، محمد، أيهم

إلى ابن أختي مسيل ريان

إلى كل من سينتفع بهذا البحث

-نادية-

شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والشكر له سبحانه أولاً وأخيراً على

امتنانه فهو القائل " لئن شكرتم لأزيدنكم" إبراهيم آية 07

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم {من لا يشكر الناس لا يشكر الله}

فالحمد لله الذي وفقنا إلى ما كنا نطمح إليه.

نتوجه بالشكر والعرفان لمشرفنا الفاضل الأستاذ الدكتور " طار عبد القدوس"

الذي أرشدنا ودعمنا بالكثير، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة وآرائه النيرة حول الدراسة

التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي،

دون أن ننسى جميع أساتذة القسم على ما قدموه لنا طيلة خمس سنوات.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع

سواء من قريب أو من بعيد.

الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
20	مثلث الفاعلية والفعالية	1-1
21	يبين العلاقة بين الفاعلية والفاعلية	2-1
40	خصائص العينة حسب الجنس	1-2
41	خصائص العينة حسب السن	2-2
42	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	3-2
43	توزيع حسب الخبرة	4-2
44	توزيع العينة حسب المنصب الحالي	5-2
45	توزيع عينة الدراسة حسب الكلية	6-2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس	1-2
41	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث السن	2-2
42	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث المستوى العلمي	3-2
43	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث الخبرة	4-2
44	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث المنصب الحالي	5-2
45	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث الكلية	6-2
46	قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبانة	7-2
47	ميزان تقديري وفق لمقياس ليكارت الخماسي	8-2
48	قيم معامل الفا كرونباخ لتقدير ثبات اداة الدراسة	9-2
50	اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-wilk	10-2
52	تحليل بعد تفويض السلطة	11-2
53	تحليل بعد التكوين والتدريب	12-2
54	تحليل بعد الاتصال الفعال	13-2
55	مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	14-2
56	تحليل بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة	15-2
57	بعد الابداع والمبادرة	16-2
58	مدى توافر أبعاد الأداء الوظيفي لدى موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	17-2
58	علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي جامعة الشاذلي بن جديد	18-2
59	علاقات الارتباط بين التمكين الإداري ومتغيرات الجزئية للأداء	19-2
60	افتراضات نماذج الانحدار	20-2

60	معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	21-2
63	نماذج الانحدار التدريجي لقياس أهم متغيرات الادارة التمكين الإداري تأثيرا على الأداء الوظيفي	22-2
64	اختبار كروسكال-واليس في إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري والتي تعزى إلى الكلية	23-2
65	اختبار كروسكال-واليس في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى الكلية	24-2

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	الملخص
(III)	Résumé
(IV-V)	إهداء
(VI)	شكر والعرفان
(VII)	قائمة الأشكال
(VIII)	قائمة الجداول
(IX-XIV)	فهرس المحتويات
(5-1)	المقدمة
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والأداء الوظيفي
7	مقدمة الفصل الأول
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
8	المطلب الأول: التمكين الإداري، المفهوم والنشأة
8	الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري
9	الفرع الثاني: النظريات الإدارية للتمكين
11	المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري
11	الفرع الأول: أبعاد التمكين الإداري
13	الفرع الثاني: متطلبات التمكين الإداري
14	المطلب الثالث: مبادئ و شروط التمكين الإداري
14	الفرع الأول: مبادئ التمكين الإداري

15	الفرع الثاني: شروط التمكين الإداري
16	المطلب الرابع: نماذج و مراحل التمكين الإداري
16	الفرع الأول: نماذج التمكين الإداري
18	الفرع الثاني: مراحل التمكين الإداري
18	المبحث الثاني: التأصيل النظري للأداء الوظيفي
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته ببعض مفاهيم الأداء
19	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
20	الفرع الثاني: علاقة الأداء الوظيفي بالفاعلية والفعالية
22	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وشروط فعاليته
22	الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي
24	الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي الفعال
25	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
26	الفرع الأول: تعريف القياس الوظيفي
26	الفرع الثاني: تصنيف تقاييم الأداء الوظيفي
26	المطلب الرابع: التمكين الإداري و الأداء الوظيفي، أي عالقة؟
27	الفرع الأول: مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
27	الفرع الثاني: مساهمة التمكين الإداري في عرقلة الأداء الوظيفي
28	المبحث الثالث: عرض وتقييم الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
29	الفرع الأول: الدراسات المحلية
30	الفرع الثاني: الدراسات العربية
32	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية
33	الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية
34	الفرع الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

35	الفرع الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
36	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية تحليلية لأثر التمكين الإداري على أداء موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
38	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
39	المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة
39	الفرع الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
46	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
48	المطلب الثاني: اجراءات الدراسة
49	الفرع الأول: مراحل تطبيق الدراسة التطبيقية
50	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وأساليب التحليل الاحصائية المستخدمة
51	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
51	المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
52	الفرع الأول: وصف وتشخيص متغيرات التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
56	الفرع الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
58	المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة
58	الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات التمكين الإداري والأداء الوظيفي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف
60	الفرع الثاني: نماذج انحدار التمكين الإداري و الاداء الوظيفي في جامعة شاذلي بن الجديد الطارف
64	الفرع الثالث: تحليل فروق اجابات المبحثن حول مستوى تطبيق التمكين الإداري و الاداء الوظيفي في جامعة شاذلي بن الجديد الطارف
66	خلاصة الفصل

68	الخاتمة
72	المراجع
78	الملاحق

المقدمة

مقدمة

تشهد المؤسسات تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال مما يجعلها تولي اهتماما بالغا للمفاهيم الادارية الحديثة، ومن بينها التمكين الإداري الذي يمثل احدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما له من أثر على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تبني الثقافة التنظيمية وممارسات ادارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة الممكنة، وذلك من خلال تكوينه، وتدريبه، وتحضيره وتمكينه من قيام بمهامه والمساهمة في اتخاذ قرارات.

فمفهوم تمكين العاملين من المواضيع التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال تدوير احتكار السلطة في العمل الجماعي وتوثيق العلاقة بين الأفراد ومنظمتهم في كل المستويات الإدارية، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة.

والجامعة منظمة خدمتية كغيرها من المنظمات الأخرى، تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية.

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول التمكين الإداري على المؤسسات الجامعية والذي تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها والذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها.

اشكالية الدراسة

ما أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-؟

الأسئلة الفرعية

1. ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (بعد التفويض والسلطة، بعد التكوين والتدريب، بعد الاتصال الفعال) والأداء الوظيفي بمكوناته المتمثلة في (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، الابداع والمبادرة) لموظفي واساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-؟

2. هل تؤثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-؟

3. هل توجد فروقات في مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي على موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- حسب الكليات؟

فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التمكين الإداري ومكونات الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
2. يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-.
3. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي على موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- حسب الكليات

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد العلاقات الارتباطية بين التمكين الاداري والأداء الوظيفي.
- اختبار وجود أثر لعناصر التمكين الاداري على الأداء الوظيفي.
- التحقق من توفر أبعاد التمكين الاداري في المؤسسة الجامعية محل الدراسة.
- التحقق من توفر أبعاد الأداء الوظيفي في الواقع العملية.

أسباب اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عن غيره من المواضيع مبني على اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية، فالذاتية متعلقة بشخصية الباحث واهتماماته ومولاته نحو المواضيع، أما الموضوعية فهي مرتبطة بالموضوع في حد ذاته، سواء من حيث قيمته العلمية، أو حدائته أو إذا كان صالحا للدراسة وعليه يمكن تلخيص أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

أ. الأسباب الذاتية:

- الدافع المعرفي أي حب المعرفة والاطلاع خاصة أن موضوعنا يتميز بالحدائثة نسبيا.
- الاهتمام الشخصي بموضوع تطوير المؤسسات الجامعية بصفة عامة، وهذا الأخير يعتمد على مدى ارتباط الفرد بهذه المؤسسات وهذا ما ينشده التمكين الاداري.
- رغبتنا نحن كطلبة في تقديم بحث يترجم مجهوداتنا ومهاراتنا ومعارفنا التي تحصلنا عليها طيلة المسار الجامعي للدراسة.

ب. الأسباب الموضوعية:

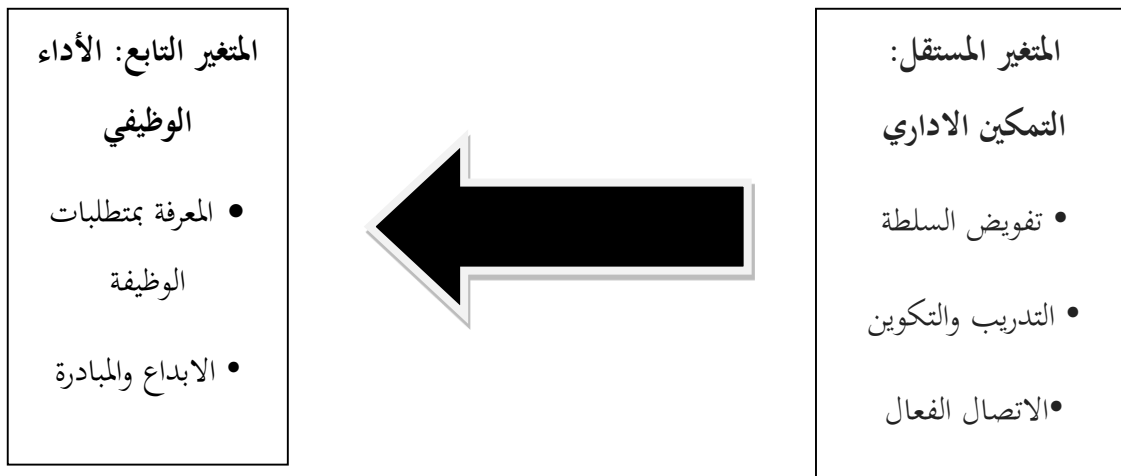
- القيمة العلمية لموضوع التمكين الاداري فهو موضوع جديد إلى حد ما والذي سيفتح أبوابه أمام الباحثين في المستقبل من أجل إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.
- توفر عنصر الجدوية في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي.

أهمية موضوع الدراسة

إن أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها تسعى لأن تطور من نفسها باستمرار لمسايرة التغيرات البيئية التي تتسم بالديناميكية والتعقيد، إذ يعتبر موضوع التمكين الإداري من بين المواضيع التي يجهلها مسيري المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، باعتبارها من بين الأساليب التي ترفع من أداءها، وضمان بقاءها في ظل هذه التغيرات البيئية المعقدة وفي محيط تسوده التنافسية.

متغيرات الدراسة

وفق للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:



حدود الدراسة

تحدد الدراسة مما يلي:

- 1- الحدود البشرية: تم اجراء الدراسة على موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
- 2- الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة داخل حدود جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
- 3- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023/2022
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على العلاقة التفاعلية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

منهج الدراسة

- **المنهج الوصفي التحليلي** : وهو المنهج الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، كما تبرز أهم مواطن الاعتماد على هذا المنهج في تحديد الإمكانية المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق التمكين الإداري والاستفادة من إيجابياته ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية، ويتجلى اعتماد هذا المنهج من خلال السرد والوصف وتحليل أهم التعاريف وأبعاد ومتطلبات والأداء الوظيفي بشكل عام.

-دراسة الحالة : ذلك بإسقاط موضوع الدراسة على الواقع في جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من المراجع الممكنة لحل إشكالية الدراسة، وذلك لتوفر معلومات لا بأس بها تشمل متغيرات موضوع الدراسة إذ تم الاعتماد على المصادر والمراجع باللغة العربية والأجنبية وجميع أنواعها شملت كتب، مقالات، مجلات، وملتقيات...الخ، أما بخصوص الدراسة التطبيقية فقد تم الاعتماد على استبانة موزعة على عدد من موظفي المؤسسة بغية دراسة وتحليل بيانات الدراسة للوصول إلى نتائج ومحاولة الاجابة على الاشكالية الرئيسية للدراسة.

هيكل الدراسة

ثم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث يتمحور الفصل الأول حول "الإطار العام للتمكين الإداري والأداء الوظيفي - مفاهيم نظرية " والذي بدوره ثم الإحاطة به في ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول والمعنون الإطار المفاهيم للتمكين الإداري، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى كل ما يتعلق بالأداء الوظيفي هذا إلى جانب ابراز العلاقة التفاعلية بين تطبيق التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وأخيرا محاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع ومحاولة مناقشتها وفق أسس علمية والذي تم التطرق إليه في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني وهو عبارة عن دراسة ميدانية تطبيقية، والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين، بداية من عرض الطريقة المنهجية لإجراءات الدراسة في المبحث الاول، ووصولاً إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في المبحث الثاني.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والأداء الوظيفي

تمهيد

نظرا لتطور وضغوط المنافسة العالمية، فإن المنظمات تجبر المجتمع المعاصر على إيلاء اهتمام خاص بالموارد البشرية، وتبني العديد من أساليب الإدارة الحديثة بما في ذلك أساليب التفويض، لما لها من تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتحقيق الكفاءات، ويعتمد التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين جسر الثقة مع الموظفين، وتحفيزهم والمشاركة في صنع القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والموظفين، كما تدرك الشركات والمؤسسات باختلاف طبيعتها أن الاهتمام بالعنصر البشري هو طريق النجاح والتميز.

وفي هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار التأصيل المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري وكذلك الأداء الوظيفي وتأثير التمكين عليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

المبحث الثاني: التأصيل النظري للأداء الوظيفي

المبحث الثالث: عرض وتقييم الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

يعد الاهتمام بالتمكين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات، في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ شاع استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة، نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة، حيث أصبح من السهل أن يحصل كل شخص في المؤسسة على البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، دون الرجوع إلى المستويات الأعلى؛ وقد أصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين و مسؤولياتهم؛ لذلك سوف يعطي هذا المبحث نظرة شاملة عن التمكين الإداري.

المطلب الأول: التمكين الإداري، المفهوم والنشأة

يتضمن هذا المطلب عرض المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري إضافة إلى نشأته.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

قد تعددت تعريفات التمكين الإداري ضمن المختصين، من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى.

- ومن أهم تعريفات التمكين الإداري: أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.¹

- التمكين الإداري: هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدايمهم كما أنه مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لإعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم.²

- تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين باعتباره فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبره ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في عملية اتخاذ القرار، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى، ويعرف التمكين بأنه تحويل العاملين

¹ طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، الطبعة الأولى، الناشر المكتب العربي للمعارف، ميدان هليوبوليس، مصر الجديدة القاهرة، 2018، ص188

² حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص307

صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازهم بالإضافة إلى تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء المهام.¹

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن القول إن التمكين الإداري وهو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

الفرع الثاني: النظريات الإدارية للتمكين

1- التمكين ونظرية العلاقات الإنسانية²:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة، تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح ما يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي. يرى الباحث أن نظرية العلاقات الإنسانية هي سهم الانطلاق في النظريات نحو التمكين الإداري، والاهتمام بالعاملين في المؤسسة وسهلت الطريق بشكل متسلسل نحو التمكين الإداري والاهتمام بالعنصر البشري.

2- نظرية ماكجريغور³:

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة كتابه "الوجه الإنساني" من المشروع (The Human Side of Enterprise) من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y، ولكل من X و Y افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل Cependan، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات والاختلاف وحب التميز ما يميز نظرية ماكجريغور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في

¹ بالخضر مسعودة، بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابه وآثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، جامعة باجي مختار عنابه، 2016، ص 20

² محمد يوسف عزات شقور، متطلبات التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة، 2015، ص 28

³ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 37-38.

العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيههم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك

3- التمكين ونظرية الأنماط القيادية عند ليكرت Likert:

وصف ليكرت Likert أنماطاً أربعة للقادة والإداريين، ويتفق بعض هذه الأنماط مع كل من نظريتي (X) و (Y) ل McGregor كما يتضمن بعضها بعض معوقات التمكين الإداري، والتي تتمثل فيما يلي:¹

أ- النمط الأول: يفقد فيه الرؤساء الثقة بمرؤوسيههم ويتصرف القادة بأنهم مركزيون بدرجة عالية، ويجفزون موظفيهم عن طريق الخوف والإكراه، وتكون الاتصالات من أعلى إلى أسفل مع زيادة في الرقابة والتوجيه على المرؤوسين، وهذا النمط يتفق من نظرية McGregor x ونظرية الإدارة العملية، وهو نمط أبعد ما يكون عن التمكين الإداري.

ب- النمط الثاني: وهو أقل مركزية ويسمح أحياناً ببعض المشاركة من المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة الرئيس أو القائد، ويوجد تفاعل بين القائد والمرؤوسين وقدر من الاتصالات الصاعدة، ولكن التأكيد هنا على الاتصالات الهابطة من أعلى لأسفل أكبر، لذلك يبقى لنظام الاتصال معوقاً للتمكين الإداري.

ج- النمط الثالث: يطلق عليه الاستشاري، وفيه يتميز القادة بتوفير ثقة المعلومات بينهم وبين مرؤوسيههم وإن كانت ثقة ليست مطلقة، ويتم اتخاذ القرارات الرئيسية في القمة في حين يتم اتخاذ القرارات غير الرئيسية من خلال المنظمة كلها، والتفاعل بين القائد والمدير والموظفين أكثر من النمطين السابقين.

د- النمط الرابع: ويطلق عليه الجماعي المشارك، ويتفق هذا النمط مع نظرية McGregor Y ، ويتوافر للقائد فيه ثقة مطلقة بمرؤوسيه، ولديه طموحات عالية في عملهم، والشعور بالمسؤولية، وتتم المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل كبير حتى في القرارات الرئيسية، ومناخ الاتصال تفاعلي تماماً في جميع الاتجاهات، ويتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل التنظيمية ويعتبر Likert أن النمط الرابع يحدد أعلى مستوى من الإنتاجية على العكس من النمط الأول؛ إذ يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، كما يكون على وعي بأخلاقيات المؤسسة، ويعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم، كما أن لديه الرغبة والاستعداد للتغيير وفي دعم مرؤوسيه حتى لو حدثت منهم أخطاء، ويعبر كذلك عن شكره.

4- التمكين ونظرية Z عند أوتشي Ouchi:²

تأثر أوتشي Ouchi بما حققته الإدارة اليابانية في إدارة وتنظيم المؤسسات الاقتصادية بها، وحددت نظريته عدة خصائص منها: جماعية صناعة القرار، والعائلية، تقاسم العمل، والاستقرار الوظيفي، وشمولية الاهتمام بالأفراد والمسؤولية

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 39-40.

² محمد يوسف عزات شقورة، مرجع سابق، ص ص 30-31.

الاجتماعية، والشراكة وروح الفريق، ويكون الفريق حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، كما يجب أن يكون أعضاؤه ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة وهي وسيلة من وسائل الاتصال.

المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري

سيتم في هذا المطلب توضيح أبعاد التمكين الإداري وأهم متطلباته وينقسم إلى فرعين.

الفرع الأول: أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين أحد المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات متعددة، الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المفهوم نذكر منها:

1- تفويض السلطة: Delegation of authority

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل واحد منهم العمل فيه ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.¹

2- تحفيز العاملين: motivate employees

يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، وذلك بتنمية الشعور عند الموظفين بأن منظمته تقوم بتشجيعه وتقديم له المكافآت المرتبطة بأدائه مما يؤدي إلى زيادة الدافعية عندهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم، وحاجاتهم، واستعداداتهم، وكلما يتعلق بزيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المطلوبة، وتعزيزها.²

3- الحرية والاستقلالية: Freedom and independence

تشكل الحرية والاستقلالية البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها في حين تشير الاستقلالية إلى تقليص دور المشرفين ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع.³

4- التدريب training

¹ حمزة زرقين، علي غزيباون، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 1 جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة، 2021، ص 192

² هيفاء طيفور، التمكين الإداري و القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 8، جامعة حائل المملكة العربية السعودية، 2018، ص 105

³ حسن عبد السلام على عمران، التمكين الإداري و أثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة جامعة سيها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، جامعة سيها ليبيا، 2017، ص 754

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة فالجهود التدريجية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.¹

5- القيادة: leadership

في ظل المنظمة المتمكنة يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. أيضا يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤدو دورهم بفاعلية في منظمة متمكنة. يزيد التمكين من قدرة المدير على القيام بالأشياء الجيدة وكذلك يساهم في زيادة اندماج العاملين ورفع دافعيتهم وتحسين ولائهم الأمر الذي يساعد في الاندفاع نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.²

6- الاتصال ومشاركة المعلومات: Communication and informa sharing

العنصر الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المؤسسة، وتعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل العملاء، ودون المعلومة الصحيحة أو المتجددة، لا يمكن للفرد التصرف بحرية وجدارة لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح في موقف معين.³

7- بناء فرق العمل: Building work teams

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع

¹ جواد محسن راضي (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، جامعة القادسية العراق، 2010، ص 64

² فاطمة الزهراء طلحي (2022)، أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة المجلد 7، العدد 1، جامعة الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، 2022، ص 654

³ بوزورين فيروز (2020)، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة حقن و نفع البلاستيك بسطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020، ص 364

الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي.¹

الفرع الثاني: متطلبات التمكين الإداري

يتطلب تطبيق التمكين الإداري وجود بيئة تنظيمية مشجعة ومهيأة لتطبيقه ويكون ذلك من خلال وجود قيادات إدارية تعمل على خلق ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة للتغيير وتعمل على توجيه السلوك التنظيمي والتأثير عليه، ووجود هياكل تنظيمية تناسب طبيعة العمل، وتشكيل فرق عمل يكون لديها الاستعداد لتبني سبل التغيير ومستعدة للتعاون ولديها كافة المهارات الكافية لذلك.

أ- القيادة الادارية: Administrative leadership

بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المنظمات، أصبحت القيادة ضرورية في كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، وان أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغييراً ماثلاً في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.²

ب- الثقافة التنظيمية: Organizational

يمثل مفهوم الثقافة ظاهرة اجتماعية فريدة من نوعها لأن الجزء الأعظم من مكوناتها مشكل في وعي الناس، وهي التي تقرر بشكل جوهري مسارات أفعالهم وتصرفاتهم وسلوكهم الحقيقي تجاه العمل والحياة والتعايش الاجتماعي مع الآخرين، فالمنظمات المتطورة تتصف بمستوى عال من الثقافة والذي يتبلور نتيجة لجهود الأفراد المخطط لها بوعي والموجهة نحو تعزيز روح الانتماء المنظمي، وبما أن المنظمة كيان اجتماعي معقد فإن طاقتها الأساسية تستخرج من مستوى الثقافة التنظيمية الذي يبين الغرض من انتماء أعضاء المنظمة إليها والعلاقات فيما بينهم والتصورات الجيدة والسيئة ذات الصلة بالقيم والمعايير والأنظمة والتقاليد.³

ج- الاستعداد للتغيير: Prepare for change

¹ رامز عزمي بدير، محمد جودت، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 1، جامعة الأزهر غزة، 2016، ص 311

² محمد عمر الوعبي، أحمد صالح الهزاعمة، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أور انج)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، كلية الاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2019، ص 83

³ عبد الله بن حامد بنعبد الله مالكي، فيصل بن أحمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية الإدارة، المجلد 44، العدد 4، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، 2014، ص 38

تعني إحداث التغييرات والتعديلات المدروسة والمقصودة والمهادفة في سلوكيات الموظفين وممارساتهم لأعمالهم، أو في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في الوسائل التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التكيف والتوازن مع البيئة، ويساهم في تحسين وتطوير الأداء على المدى البعيد، ويعمل على إزالة مشكلات وصعوبات العمل.¹

المطلب الثالث: مبادئ وشروط التمكين الإداري

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مبادئ التمكين، وشروطه

الفرع الأول: مبادئ التمكين الإداري

أشار توماس ستر إلى أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (EMPOWER) حيث يتمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي²:

1- Education (تعليم العاملين)

حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لان التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2- Motivation (الدافعية)

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- Purpose (وضوح الهدف)

إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، وأن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- Ownership (الملكية)

اقترح Stitt معادلة للتمكين الإداري تتكون من السلطة + المساءلة = الانجاز. ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

¹ الثقافة التنظيمية رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريب في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 57

² أسوب عبد الله السبايهد، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و أثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن (دراسة مقارنة)، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011، ص 39

5- Willingness to change (الرغبة في التغيير)

إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها. إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسيطي التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- Ego Elimination (نكران الذات)

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على انه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

7- Respect (الاحترام)

إن أساس التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها، من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لتتقدم النتائج العليا المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

الفرع الثاني: شروط التمكين الإداري

لقد قام Jeffrey Gandz بتحديد سنة شروط لابد من أن تتوفر في المؤسسة ليشعر الموظفين بالتمكين وهي كالاتي:¹

1. يجب تدريب الموظفين بشكل صحيح

فإنه ليس من المنطقي تمكين الموظفين للقيام باتخاذ القرارات أو الشروع في العمل دون تقديم تدريب مناسب في هذا المجال، وبالموازاة فإن الموظفين غير مستعدين للاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يتم تدريبهم بشكل فعال؛

2. الرؤية المشتركة بين القادة والموظفين

يسعى كل من المدراء والموظفين إلى تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء، التصنيع وفقا معايير (zerodeflect)، تطوير منتجات جديدة، ولذلك فيجب عند تحديد الرؤية من طرف الإدارة الأخذ بعين الاعتبار أن تكون أكثر جاذبية للموظفين والعمل على توضيحها أكثر لتكون أكثر إقناعا، أي أن تغطي مصالح الطرفين؛

3. الحاجة إلى القيم المشتركة

¹ نعيمة رجيمي، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للالكترونيات برج بوعريش، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2020، ص20

يحتاج المدراء والموظفين إلى إحساس بوجود قيم ومعتقدات مشتركة حول الطريقة التي يجب أن تتم بها الأمور، ومعايير السلوك المناسبة، وأخلاقيات الأعمال، وما إلى ذلك، فإن هذه القيم تعزز السلوك وتقلل من مخاطر القرارات التي قد يتخذها الموظفون الممكّنون والتي قد تضر بالمؤسسة وأفرادها؛

4. الحاجة إلى الفوائد المشتركة

ولتكون الرؤية والقيم المشتركة أكثر وضوحاً للموظفين هنالك طريقة واحدة تتمثل في المنافع المشتركة، بحيث يسمح التمكين بتخفيض التكاليف ورفع الجودة، وإضافة المزيد من المسؤولية على العمل، ورفع مستوى مهارات الموظفين، ومعالجة المزيد من المعاملات وغيرها من الفوائد التي يجب تسليط الضوء عليها لتشجع الموظفين الآخرين.

5. إيمان المدراء بموظفيهم

من القواعد الأساسية في الأعمال أن أكبر عائد لأكبر مخاطرة و هذا ما ينطبق على التمكين، فعلى الرغم من عوائده الكبيرة إلا أنه لا يخلو من المخاطرة والتي يمكن الحد منها من خلال التدريب والرؤية المشتركة والقيم والمنافع، وعليه فإن المؤسسة الممكنة تتطلب أن يكون لدى المدراء درجة عالية من الثقة في الموظفين، فالتمكين بمثابة اعتراف من قبل إدارة المؤسسة بأنهم يدركون أن لدى موظفيهم الكثير لتقديمه؛

6. يجب أن تدعم ثقافة المؤسسة الأخطاء المحتملة

تعمل المؤسسات الممكنة على عدم إهمال الأخطاء المرتكبة، فينظر إليها على أنها خبرات تعلم تشير إلى الحاجة إلى تدريب إضافي أو تجديد رؤية أو توضيح القيم المطلوبة.

المطلب الرابع: نماذج ومراحل التمكين الإداري

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أبرز النماذج بالإضافة إلى مراحل التمكين

الفرع الأول: نماذج التمكين الإداري

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة لبعض الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:¹

1- نموذج (Conger & Kanungo)

عرف هذا النموذج التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز

¹ زينم زياد الصياغ، أثر التمكين الإداري على الابداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيريتل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص ص 36-37.

الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وقد حدد (Conger & Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن:

المرحلة الأولى: وهي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

المرحلة الثانية: وهي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء. لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

المرحلة الثالثة: وهي تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: وهي نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: وهي لتغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

2- نموذج (Bayerlein and Harris)

وهذا النموذج يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في النموذج مايلي:

***القدرة:** وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجازا لمهام

***المساءلة:** وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام الواجبة،

***السلطة:** وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهام وصنع القرارات ذات العلاقة

3- نموذج (Thomas and Velthouse)

حدد هذا النموذج أربعة أبعاد نفسية لتمكين الإداري حيث شعر الكاتبان أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين، وهذه الأبعاد تمثلت في:

✿**البعد الاول:** التأثير الحسي أو الإدراكي في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ اتجاه مهمة معينة.

✿**لبعد الثاني:** الكفاية وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد وذو جودة.

✿**البعد الثالث:** فقد تمحور حول إعطاء معنى للعمل يتمثل في أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه سيؤدي رسالة ذات قيمة.

✿**البعد الرابع والأخير:** فقد تمثل في الاختيار، حيث يمثل شعوراً بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

الفرع الثاني: مراحل التمكين الإداري

أما مراحل عملية التمكين الإداري فيعتقد علماء الإدارة أن التمكين الإداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فإن إدارة المنظمة تحتاج إلى تنفيذ مجموعة من الخطوات، وعلى أن يتم التنفيذ تدريجياً وعلى مراحل متعددة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه، فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:¹

1. تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.
2. يصر فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.
3. تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.²
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.
5. وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للأداء الوظيفي

يقوم العاملون في المؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات عمل أو وظيفة معينة، وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة، طبقاً لأساليب وإجراءات عمل معروفة، فأداء هؤلاء العاملين يحدد مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة، ويوحد قدراتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخططة لها، وتحقيق الأهداف الموضوعية لها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته ببعض مفاهيم الأداء

هذا المطلب يتضمن التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي، إضافة إلى علاقته ببعض مفاهيم الأداء.

¹ احمد الكيلاني، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين دراسة حالة ديوان الموظفين العام أمودجا، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (HAS)، ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسية الجمهورية التونسية، 2018، ص 7

² ولد حميد سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة ماجستير في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 77

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

هنالك عدة تعريفات للأداء حيث أن علماء لم يتفقوا على تعريف واحد ولكنهم اتفقوا على المفهوم العام كل حسب نظرتهم، وقد عرفه بعض الباحثين بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعية. ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً للاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص؛ وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

- يمكن البدء بتعريف الأداء الوظيفي بعدة تعريفات تم استنتاجها من الأدبيات ذات العلاقة على أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها أو إنجازها والمرتبطة بالأهداف التنظيمية وتساهم فيها كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة".¹

- إن الأداء الوظيفي يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى إنسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير. وبشكل عام يمثل الأداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف كالإجتهاد والمثابرة ومدى إمتلاك المهارة والجدية، لذلك فإنه من الضروري وعند قياس الأداء الوظيفي للموظفين الأخذ بعين الاعتبار مسألة تفاوت القدرات والكفاءات المهنية لكل موظف.²

- الأداء الوظيفي هو إنتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنه عبارة عن عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل.³

- يمثل الأداء الوظيفي البعد الرئيسي في مجال الإدارة ويستمر الاهتمام بقياسه وفق مختلف التطورات الحديثة في مجال الإدارة، وهو ما يقوم الفرد بفعله عند استجابته لمهمة معينة وهي تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية محددة ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي يأتي من عدد من المجالات خاصة في مجال التعليم حيث يغطي كافة الأنشطة

¹ باسم مصطفى، علي على الباسطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، مذكرة ماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، ببورسعيد، مصر، ص 69

² جهاد أحمد عبد الرزاق نعيتر، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022، ص 7

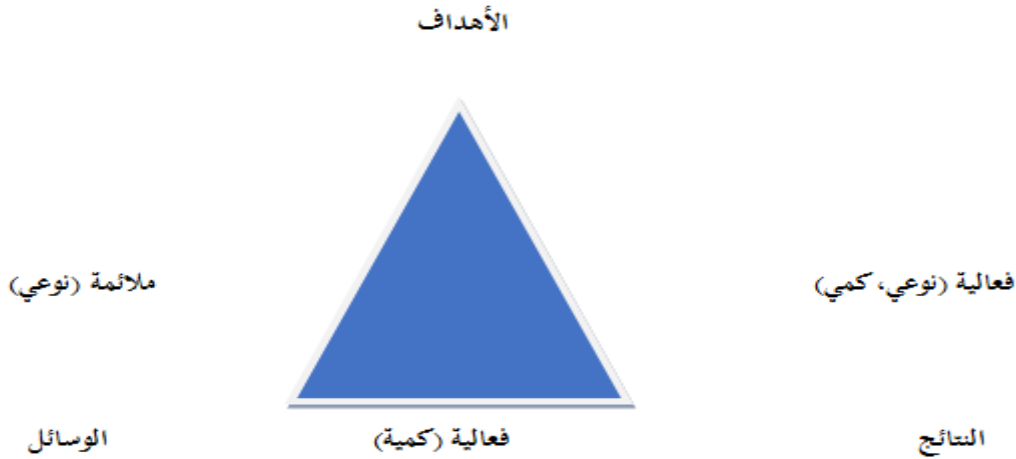
³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد وإدارة، الجامعة ملك عبد العزيز، جدة، مملكة العربية السعودية، 2013، ص 55

الإدارية والوظيفية الخاصة بمدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية، وهو نشاط يبذل فيه الفرد الجهد حسب متطلبات العمل بهدف إنجازه والوصول إلى أهداف المؤسسة وذلك داخل البيئة التنظيمية والخارجية بشكل ملائم. وثمة عدد من العوامل التي تؤثر على الأداء والتي تعد خارجة عن السيطرة وتعد ذات تأثير سلبي وإيجابي، ومنها عدم توفر الوقت المناسب للقيام بالمهمة المطلوبة، وعدم وجود تسهيلات للقيام بإجراءات العمل، أو عدم وجود روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات الإدارية أمام العاملين، وقد تكون طرق الإشراف المتبعة خاطئة، أو أن تنظيم بيئة العمل قد يعيق الأداء¹

الفرع الثاني: علاقة الأداء الوظيفي بالفاعلية والفعالية

يرتبط الأداء الوظيفي ببعض المفاهيم ذات العلاقة، ومن أهمها مفهومي الفاعلية و الفعالية؛ حيث تشير الفعالية إلى الأهداف المتحققة المحددة من قبل المؤسسات بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بها؛ أما الفاعلية فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحققة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات ، فان الفاعلية تكون أعلى، و كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل ، تكون النتيجة فاعلية أعلى، ومن ثم فان الإنتاجية تقاس بمدى تحقيق الفاعلية و الفعالية ، إضافة إلى مقاييس أخرى، مثل: الحوادث، معدلات دوران العمل، و نسبة الغيابات والتأخيرات ؛ فالأداء الجيد هو الذي يزيد الإنتاجية و يقلل التكاليف ، كما يقلل دوران العمل و نسبة الحوادث.²

الشكل رقم 1-1: مثلث الفاعلية والفعالية



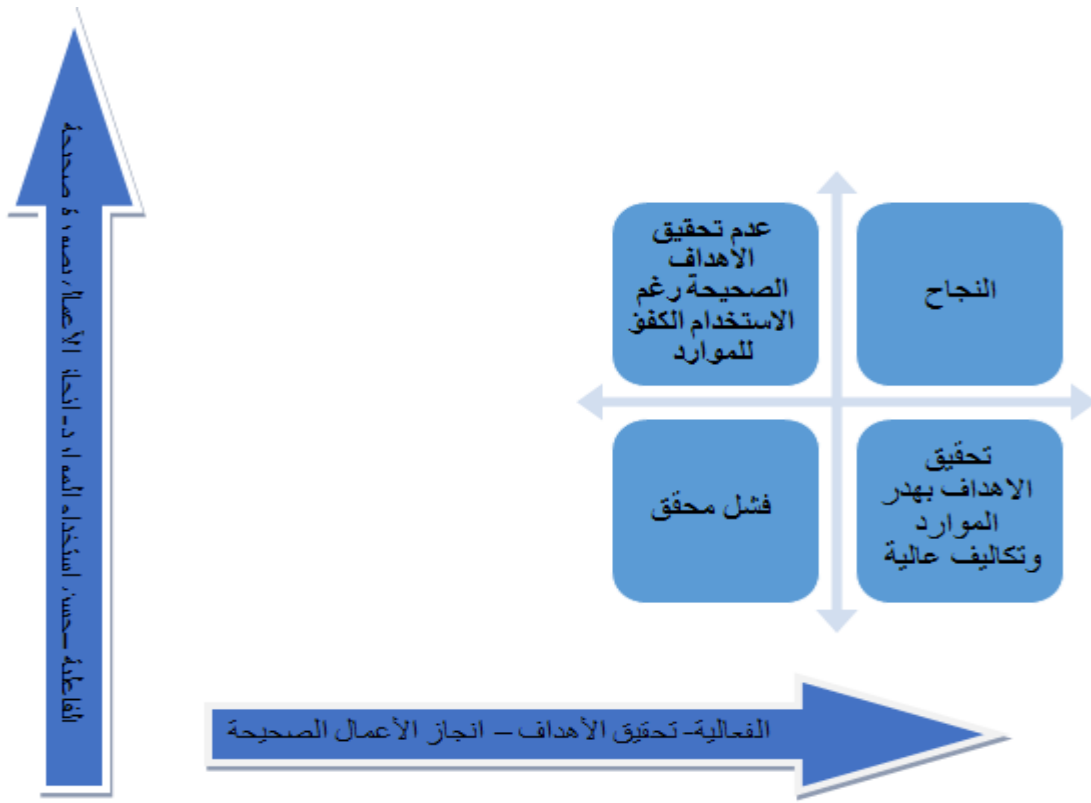
المصدر: محمد حسن مفلح المنيزل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهات نظر المديرين أنفسهم، المجلة العربية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جرش، الأردن ، العدد 11 جزء ثاني شباط، 2022، ص 60

¹ محمد حسن مفلح المنيزل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهات نظر المديرين أنفسهم، المجلة العربية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جرش، الأردن ، العدد 11، جزء ثاني شباط، 2022، ص 19

² تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL الرغاية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2013، ص59

تبدو الفاعلية باعتبارها معيار كمي ونوعي يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية، بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى، كالوسائل المستخدمة وطبيعتها، ومدى دقة الأهداف المحددة، وقرب النتائج المحققة من تلك الأهداف، أما الفعالية فإنها تربط النتائج بالأهداف، وقد جعل الأداء مرادفا إما للفاعلية أو الفعالية وهذا رغم العلاقة الكبيرة بينهما، فرغم إمكانية فاعلية المؤسسات مع عدم فعاليتها أو العكس، فإن الإدارة تبحث دائما عن توافق و مواءمة هذين المفهومين ، فالمطلوب أن تكون المؤسسات فاعلة و فعالة في نفس الوقت، مما يتطلب تنسيق و مواءمة الأهداف ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لانجاز الأهداف من جانب، و كذلك النتائج المحققة، ومدى وبعدها عن الأهداف المحددة ، و تناسبها مع الوسائل المستخدمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل الثاني 1-2: يبين العلاقة بين الفاعلية والفاعلية



المصدر: محمد حسن مفلح المنيزل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهات نظر المديرين أنفسهم، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جرش، الأردن، العدد 11 جزء ثاني شباط، 2022، ص 61

يتضح من الشكل رقم 1-2 أن المؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصرى الفاعلية والفعالية هي القادرة على النمو، الازدهار و إنجاز الأهداف الصحيحة بصور صحيحة ، أما المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالفاعلية فيمكنها البقاء من خلال تحقيق أهدافها لكن ليس بالكفاءة المطلوبة و قد لا تستطيع التنافس في المدى البعيد إلا أن المؤسسات الفاعلة التي لا تتمتع بالفاعلية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وشروط فعاليته

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى محددات الأداء الوظيفي بالإضافة إلى شروطه

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكاً؛ فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، وتقسم المحددات إلى داخلية وهي تتعلق بالعامل بشكل مباشر، ومحددات خارجية وهي تتعلق بالبيئة المحيطة وهي خارج سيطرة العامل.

*المحددات الداخلية:1

1. الجهد : ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) من طاقة جسمانية وعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته و هناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تلاحظ جلياً من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.

2. القدرات : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و هي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة

3. إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

*المحددات الخارجية:2

1. متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2. البيئة التنظيمية:

كل ما تشمله البيئة التنظيمية من أنظمة إدارية ومناخ العمل والإشراف وتوفر الموارد والهيكلة التنظيمية وغيره من العوامل في البيئة التنظيمية، فهي تعمل إما على تثبيط أو تحفيز العامل؛ وبالتالي جودة أدائه، هذا وقد تم تحديد محددات الأداء الوظيفي على النحو التالي:

—**معرفة تقريرية :** وتشمل المعرفة بالحقائق، الأساسيات، الأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس بشكل تقريبي.

¹ عبد عالي خيار، قودة عزيز، دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الوظيفي للمورد البشري، المجلة الباحث في علوم الإنسانية و الاجتماعية، ورقلة، الجزائر، 2022، ص48.

² أثر باسم مصطفى علي على الباسطي، مرجع سابق، ص 63

- **معرفة إجرائية** : وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهو خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات حركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والبناء، والتداول وتنسيقها كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بتناول الأدوات، والأجهزة العلمية، وكيفية استخدامها، والمهارات الفيزيائية، ومهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الاختيارية.

- **الدافعية والتحفيز**: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، القدرة والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكيل المعارف الثلاث، والتي يكون الأداء دالاً عليه، ولكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ولذلك يتحدد الأداء من خلال ثلاثة عوامل هي:

العامل الأول: الدافع الفردي على العمل

العامل الثاني: مناخ العمل

العامل الثالث: القدرة على العمل.

• **الدافع على العمل**

إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين" ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللتنظيمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها ، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

• **بيئة العمل (مناخ العمل)**

إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها ، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها ، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية ، والبيئة الإقليمية ، والبيئة المحلية ، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة ، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

• **القدرة على أداء العمل**

على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من

بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي

الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي الفعال

يشير المعيار لبيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والعامل حيث توضح الكيفية التي يتمكنون من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء. أي أن معايير الأداء هي المقاييس التي على أساسها يتم تحديد العمل الفعلي (الجهد) من قبل العامل وكونها تنتج من عملية تحليل العمل، حيث يتم توضيح جميع الأنشطة والمهام المرتبطة بمنصب العمل كما يوضح المسؤوليات التي يجب على الفرد القيام بها والمهارات اللازمة لأدائها، وهي تتيح معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق فعلا، وعلى أساس معايير الأداء يتم قياس وتطوير كفاءة العمال وهذا عن طريق مقارنة إنجازهم الفعلي بما هو محدد. فهناك معايير متعددة لقياس الأداء في المؤسسة الواحدة، بحيث تختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى تبعا لطبيعة نشاطها وأهدافها فهناك من يقسم الأداء إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي¹:

1-المعايير الإنسانية : وتتمثل في العلاقات الإنسانية التي تتمحور حول طبيعة العلاقة بين العامل والأفراد الأخرى في محيط العمل مثل علاقة الفرد بزملائه وعلاقته برؤسائه، ومدى قدرته على التأثير فيهم وقدرته على دفعهم وحثهم على الإنجاز، أو مدى قدرته على التشجيع من أجل بذل المزيد من الجهود لتحسين الأداء وتنمية روح الفريق والتعاون فيما بينهم لتحقيق مختلف الاحتياجات. وتعتبر علاقات الفرد مع الذين يتعامل معهم في محيط العمل مقياسا ومؤشرا هاماً لمدى النجاح أو الفشل في أداء العمل.

2-المعايير الشخصية : وتتمحور حول مقدار الجهد الذي يظهره الفرد في عمله نتيجة لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تكوين شخصيته وهي عوامل بيولوجية، جسمانية، عقلية، أسرية، حضارية، اجتماعية، موقفية... إلخ، ومدى تصميمه على النجاح والوصول إلى الهدف المسطر أي قدرة الفرد على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى التطوير والتجديد في الطرق التي يستخدمها في تعامله مع الآخرين لإنجاز العمل. كما تشمل هذه المعايير اللباقة والبراعة والإبداع التي يبذلها الفرد في مواقفه المختلفة أثناء أدائه لعمله، كما نجد مجموعة من الخصائص التي تميز شخصية الفرد عن الأخرى مثل تقبل النقد والنصائح، التعاون مع الآخرين في العمل، السعي لتحقيق الأمان الوظيفي، الحصول على التقدير والاحترام من طرف الزملاء وبالتالي الرضا عن النفس وتحقيق الذات.

¹سهيلة شوية، توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة الشهيد حمزة لخصر بالواد، مذكرة دكتوراه، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمزة لخصر الوادي، السنة الجامعية، 2022، ص ص (119-122).

3-المعايير المهنية : وتتمثل في قدرة ورغبة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر، ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. أما روبرت ماهيز وجون جاكسون (Robert I. Mahis & John H.Jackson) فيعتبران معايير الأداء هي الوسيلة التي تحدد المستويات المطلوب تحقيقها من الأداء، وهي إما كمية أو وصفية (نوعية) وتتمثل فيما يلي:

أ-المعايير الكمية: وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محددة وهي تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب - المعايير الوصفية (النوعية): ويتم الاعتماد هنا على معايير غير مباشرة لأنها لا تلمس نواتج الأداء بل تلمس أسلوب الفرد وسلوكه كالتعاون، الحرص على الآلات والأدوات وتجنب الإسراف في الموارد، المواظبة، إدارة الوقت...إلخ. وتم تلخيص معايير الأداء حسب أحمد ماهر كالأتي:

● **معايير نواتج الأداء:** وهي:

جودة الأداء

كمية الأداء

● **معايير سلوك الأداء:** وتتمثل في:

معالجة شكاوى العملاء

كتابة التقارير

المواظبة على العمل

التعاون مع الزملاء

قيادة المرؤوسين

● **معايير الصفات الشخصية:** وتتمثل فيما يلي:

الدافعية

الانتباه

المبادأة

الاتزان الانفعالي

المطلب الثالث: قياس الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف القياس الوظيفي، وكيفية تصنيفه

الفرع الأول: تعريف القياس الوظيفي

تتنوع المفاهيم الخاصة بتقييم الأداء، وتعدد بسبب الاهتمام الكبير من قبل المختصين بهذا المجال لدوره وحساسيته في فهم علاقة الموظف بالوظيفة والمؤسسة، ومن أبرز التعريفات لقياس الأداء نجد:

- قياس الأداء عملية تهتم بالمراجعة المستمرة والمنتظمة العادلة والموضوعية ذات البعد الشمولي لأنظمة تسيير العنصر البشري في المؤسسة، لمتابعة إجراءات تطورها، من خلال قياس مستوى أداء العامل للمهام الموكلة له خلال فترة زمنية محددة، وكشف مدى صلاحيته في التقدم لإنجاز العمل المرشح له مستقبلاً¹

- كما يقصد بقياس الأداء "تقدير كفاءة الفرد من عمله بغرض معرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفية ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه و طاعته لرؤسائه، و سلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي"².

الفرع الثاني: تصنيف مقاييس الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء الوظيفي ضمن التقسيمات العامة و الأكثر شهرة، ولكن يوجد بعض التصنيفات الخاصة لبعض المؤسسات حسب طبيعة عملها، وهناك من يصنف مقاييس الأداء تحت مسميات عديدة، مثل: مقاييس الأسباب، مقاييس النتائج، و المقاييس السلوكية، وهي كما يلي:³

1- مقاييس الأسباب:

وهي تقيس الأداء الوظيفي بعد ظهور الحقيقة، مثل مقاييس الإصابات والأمراض.

2- مقاييس النتائج:

وهي تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل مقياس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.

3- المقاييس السلوكية:

وهي تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسات التي تجري قياسها، وكمثال على ذلك: تنفيذ برامج السلامة، أو استبيانات رضا العاملين.

المطلب الرابع: التمكين الإداري والأداء الوظيفي، أي علاقة؟

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مساهمات التمكين الإداري في تحسين وعرقلة الأداء الوظيفي

¹ عمار طيبي، دور تحفيز الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاعلامية حالة: شبكة الجزيرة الاعلامية، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص ادارة الاعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، السنة الجامعية، 2017، ص113

² أوزناجي اسيا، تقييم الأداء وعلاقته بفعالية الاداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة DVI، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية، 2010، ص29

³ سعيدة تلخوخ، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة ابعاد إقتصادية، مجلد 4، عدد 1، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2014، ص ص

الفرع الأول: مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ما يلي¹:

- زيادة الثقة الذاتية للعاملين و تشجيعهم على تحمل المسؤولية؛
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين و زيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؛
- الشعور بالملكية الداخلية و ظهور الرقابة و الإدارة الذاتية للعاملين؛
- إشباع مستوى أعلى والاعتراف، مما يجعلهم أكثر نشاطاً؛ من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز و الأهمية، تحقيق الذات.

- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها؛
- رفع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية و يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية؛
- تشجيع التعلم و التطوير الذاتي للعاملين و رفع كفاءتهم الذاتية؛
- السماح للعاملين باستغلال الفرص و تحمل المخاطر.

إذن، تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال التأثير على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، فالعاملون الممكنون أكثر نشاطاً و إنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له و تحسينه ، فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتماءهم للعمل ويشجعهم على الإبداع و تحمل المسؤولية، كما يحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام على إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل و كذا زيادة معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم، ومن ثم التأثير على رغبتهم في البقاء في عملهم، فالتمكين يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم، من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

الفرع الثاني: مساهمة التمكين الإداري في عرقلة الأداء الوظيفي

يمكن للتمكين الإداري أن يصبح سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمؤسسة مما يتطلب الحذر من كثرة وسوء استخدامه، فالتعميم أن كل العاملين يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، يساهم في عرقلة الأداء الوظيفي، وهذا في حالة تمكين أفراد غير أكفاء أو في توقيت غير مناسب، إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي²:

- تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له بسبب زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي؛

¹ سعيدة تلخوخ، مرجع سابق، ص 314

² سعيدة تلخوخ، مرجع سابق، ص 315

-زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها، وزيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريبهم و تعليمهم؛

-فقدان الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين؛

-زيادة الصراع و تفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

و لتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة ما يلي:

-تناسب الصلاحيات المعهودة للعاملين وفقا لعملية التمكين مع قدراتهم وكفاءاتهم، وكذا خبراتهم واختصاصاتهم؛

-حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين وتدريبهم قبل تمكينهم؛

-مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي؛

-المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

وخلاصة القول أن التمكين الإداري يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء، إذ يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال السماح للعاملين بأداء نشاطات متكاملة، والزيادة من استقلاليتهم ومسؤوليتهم عن الأداء في ظل تعزيز مهاراتهم وخبراتهم. مما يحتم على كل من الإدارة والعاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على العاملين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف، أما المديرين فعليه تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمرؤوسيهم وتمكينهم. فتكليف العاملين بأعمال تفوق قدراتهم ولا تلائم مهاراتهم وخبراتهم يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس على الأداء الوظيفي، كما أن: التحكم، السيطرة، الإشراف المباشر، والمساءلة المشددة على الأخطاء يحد من اجتهادات العاملين في سبيل الإبداع و الابتكار، و بالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث عرض عدة دراسات سابقة تناولت موضوع التمكين الإداري باعتبارها أكثر ارتباطا بموضوع دراستنا من خلال مطلبين بحيث سنتطرق في المطلب الأول إلى عرض أهم الدراسات السابقة، أما المطلب الثاني سنحاول مناقشة هذه الدراسات وما يميزها عن الدراسة الحالية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة كنقطة انطلاق لدراستنا الحالية، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا المطلب في شكل ثلاث فروع بغية عرض مجموعة مختلفة من الدراسات السابقة، يتناول الفرع الأول أهم الدراسات المحلية التي تتعلق بموضوع بحثنا، أما الفرع الثاني فقد تم تخصيصه للدراسات العربية، وبنسبة للفرع الثالث فيتناول الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات المحلية

دراسة (فاطمة الزهراء طالحي، 2022)¹

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة سوق أهراس، ثم تمثلت الدراسة في استبانة موزعة على 60 موظف، وتمثلت متغيرات الدراسة بالتمكين الإداري المتغير المستقل بأبعاده الثلاث (تفويض السلطة، التحفيز، القيادة الإدارية) والمتغير التابع الأداء الوظيفي وبعد استخدام نموذج الانحدار البسيط، توصلت الدراسة إلى انه كلما زاد الاهتمام بإستراتيجية التمكين الإداري بمختلف ابعاده في المؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي ولعمالها.

دراسة (حاجي كريمة، 2021)²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة لدى العاملين، بمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت الدراسة في استبانة وجهة إلى عينة تتكون من 44 موظف من عمال المؤسسة، حيث تم دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري (تفويض السلطة، المكافآت والخوافز، المشاركة بالمعلومات)، والمتغير التابع جودة الخدمة. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي، توصلت الباحثة إلى أن وجود علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

دراسة (نعمي سلمى، بن سليمان أمال، 2020)³

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري وأبعاده على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور، وتمثلت الدراسة في استبانة موزعة على 33 عامل حيث تم دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري (فرق العمل، التدريب والاتصالات) والمتغير التابع إدارة الجودة، وبعد استخدام نموذج الانحدار الب، توصلت الدراسة إلى وجود أثر لكل من التمكين الإداري وفرق العمل والتدريب والاتصالات على إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (تاتو عبد الوهاب، براق عيسى، 2021)⁴

¹ فاطمة الزهراء طالحي، أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس، جامعة الشريف مساعدي سوق أهراس، مجلة اقتصاد الاعمال والتجارة، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 650-664

² حاجي كريمة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار، جامعة طاهري محمد بشار، المجلة الجزائرية للإقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 1، 2021، ص 516_535

³ تعني سلمى، بن سليمان أمال، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماستر، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج، 2020.

⁴ تاتو عبد الوهاب، التمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى برفاريك بالبلدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص 294_317

تهدف هذه الدراسة للوقوف على أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية، بمستشفى بوفاريك بولاية البليدة، حيث تمثلت الدراسة في استبانة موزعة على 85 عامل، حيث تمثل المتغير المستقل هو التمكين الإداري بأبعاده الثلاث (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين)، والمتغير التابع الخدمة العمومية، وبعد استخدام نموذج الانحدار البسيط، توصلت الدراسة إلى بعد جودة الخدمات الصحية لدى العاملين بالمستشفى اتفقا على نقص في جودة هذه الخدمات داخل المستشفى كما يتبين من التحليل الإحصائي وجود التمكين الإداري بدرجة متوسطة في مستشفى محل الدراسة.

دراسة (محمد قريشي، لطيفة سبتي، 2015)¹

هدفت هذه الدراسة إلى دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة عن طريق استبانة موزعة على 150 موظف حيث تمثل المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، فرق العمل) والمتغير التابع الرضا الوظيفي وبعد استخدام نموذج الانحدار المتعدد، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة حميد خيضر بسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع لقلة تفويض السلطة وضعف الاتصال والتدريب والتحفيز.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

دراسة (عذارى سعود الهاجري، 2011)²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، ثم تمثلت الدراسة في استبانة شملت 205 موظف حيث تمثل المتغير المستقل التمكين بأبعاده الثلاث (التدريب، الثقة، الدعم العاطفي) والمتغير التابع أداء العاملين، وبعد استخدام نموذج الانحدار البسيط، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية التمكين والإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

دراسة (محمد عمر الزعبي، أحمد صالح الهزاجة، 2019)³

هدفت هذه دراسة إلى بيان وأثر وأهمية التمكين الإداري المتمثل في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، ثم تمثلت الدراسة في استبانة موزعة على 148 عامل حيث تمثل المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض صلاحيات، تدريب، طرق الاتصال، مشاركة بالمعلومات) والمتغير تابع الأداء التنظيمي، ثم استخدام نموذج

¹ محمد قريشي، لطيفة سبتي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية مختبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، العدد 4، 2015، ص ص 113_147

² عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الكويت، 2011.

³ محمد عمر الزعبي، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورنج)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، 2019، ص ص 81_94

الانحدار البسيط، توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع ايجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة.

دراسة (عماد عوض شاويش، 2022)¹

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات، من خلال تقديرات الإدارة العليا الوسطى للعاملين في بلدية معان الكبرى، الأردن، كما تمثلت الدراسة في استبانة مكونة 72 موظف حيث تم دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين إداري (التدريب، تفويض سلطة، عمل جماعي، الاتصال الفعال) ومتغير تابع الأداء الوظيفي وتم تحليل البيانات باستعمال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، توصلت الورقة البحثية إلى وجود أثر للتمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على الأداء في بلدية معان الكبرى بنسبة تبلغ 30%.

دراسة (طارق علي عبد الله عمرو، 2019)²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى وقياس أثر التمكين لأداري في إبداع العاملين بمصنع كمران، اليمن، وتمثلت الدراسة في استبانة 133 عامل كما احتوى نموذج الدراسة على متغير مستقل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، العمل الجماعي)، والمتغير التابع إبداع عاملين كما تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، توصلت الدراسة إلى وجود درجات متفاوتة تجاه مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى إبداع العاملين لصالح متغير تابع.

دراسة (منار حسن مصطفى، 2015)³

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مسيري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية لفلسطين، وذلك بدراسة تمثلت في استبانة مكونة من 283 مديرا ومديرا حيث تم دراسة العلاقة بين إبعاد المتغير المستقل هو التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، القيادة الإدارية) المتغير تابع المناخ التنظيمي وتم استخدام نموذج الانحدار، توصلت الدراسة إلى إن التمكين الإداري حقق درجة مرتفعة في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات النظر المديرين والمديرات وبمتوسط 3.95 بينما حقق المناخ التنظيمي درجة مرتفعة وبمتوسط 4.10.

¹ عماد عوض شاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022، ص ص 521_547

² طارق علي عبد الله عمرو، أثر التمكين الإداري في ابداع العاملين دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديد، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 26، العدد 2، 2019، ص ص 1_25

³ منار حسن مصطفى، درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، 2015.

الفرع الثالث: الدراسات الاجنبية

دراسة (Dr. Archana M.V, Smt.Shilpashree.MS ,2021)¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تمكين الموظفين وتعديل سلوكهم في تأمين الشركات في ولاية لاغوسا، نيجيريا. كما تمثلت دراسة في استبانة مكونة من 590 موظف حيث تم دراسة العلاقة بين أبعاد متغير مستقل تمكين الموظفين (تفويض السلطة، فرق العمل، فرق العمل) ومتغير تابع قطاع مصرفي وتم تحليل البيانات باستعمال لانحدار الخطي، توصلت دراسة إن التمكين هو شكل جديد لمشاركة الموظفين والذي يتم تنفيذه بواسطة الإدارة لتعزيز رضا الموظفين وزيادة جودة المنتجات والخدمات.

دراسة (Minhajul Islam UKIL,2016)²:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تمكين موظف على رضا موظفين وجودة الخدمة وتأثير رضا الموظفين على جودة الخدمة في بنغلادش، كما تمثلت في استبانة مكونة من 240 عامل حيث تمت دراسة العلاقة بين أبعاد متغير مستقل تمكين موظف (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز) ومتغير تابع رضا موظفين وجودة الخدمة تم تحليل البيانات باستعمال لانحدار الخطي بسيط، وتوصلت دراسة إلى أن تمكين موظف له قوة تأثير كبيرة و إيجابية على رضا الموظفين وجودة الخدمة.

دراسة (By Mr. P. Jaya Kumar & Prof. Dr. A. Ananda Kumar 2017)³

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجية تمكين الموظف التي يتم تنفيذها من قبل المنظمة، كلية بودوتشيري الهند، كما تمثلت الدراسة في استبانة موزعة على 30 موظف، حيث تمثلت متغيرات الدراسة المتغير المستقل التمكين (التحفيز، التدريب، الاتصال الفعال) والمتغير التابع الموظف وبعد استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، توصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظف في المنظمة في مستوى عادل. لكن في الوقت نفسه ، تؤكد الدراسة أن تمكين الموظفين على المستوى العادل ليس كافياً على الإطلاق لتحقيق الربح المتوقع وتحسين الإنتاجية.

دراسة (Zafer Bekirogullaria,2019)⁴

هدفت هذه الدراسة إلى أن تحليل موضوع تمكين الموظف ومشاركته من خلال تصميم بحث نوعي باستخدام المقابلات مع الإدارة والموظفين حول كيفية معاملتهم وما يفكرون به بشأن شركتهم، شركة LPG Cyprus قبرص ، كما

¹ Dr. Archana M.V, Smt.Shilpashree.MS, **Employee Empowerment in the Banking Sector**. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol.27, No.5, 2021.

² Minhajul Islam UKIL, **the impact of employee empowerment on employee saosfaction and service quality: empirical evidence fom financial enterpeizes in bangladesh** , Business: Theory and Practice.,vol 17, N° 02, 2016.

³ By Mr. P. Jaya Kumar & Prof. Dr. A. Ananda Kumar. **Employee Empowerment – An Empirical Study**. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. Vol 17, N°4, 2017.

⁴ Dr. ArchanaM.V, Smt.Shilpashree.MS. **Employee Empowerment in the Banking Sector**. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol.27, No.5, 2021.

تمثلت الدراسة في استبانة موزعة 29 موظف، تمت دراسة بين المتغيرات حيث المتغير المستقل التمكين (التحفيز، الدعم العاطفي، التدريب) والمتغير التابع الموظف وبعد استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، توصلت الدراسة إلى: من الواضح أن تمكين الموظفين واستراتيجيات المشاركة الفعالة أمران مهمان لنمو الشركة. لذلك تقوم الشركة بتمكين العمال وتعزز إبداعهم.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية

حاولنا في هذا المطلب مناقشة محتوى الدراسات السابقة بالإضافة إلى جديد الدراسة وما يميزها، وعليه فإن هذا المطلب يتكون من فرعين، يحتوي الفرع الأول مناقشة الدراسات السابقة، والفرع الثاني يحتوي أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، أما الفرع الثالث الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع استراتيجية التمكين الإداري وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها، ويشار إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2015 و2022، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي، وفيما يلي نعرض أهم هذه الدراسات.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية، وفيما يلي نعرض أهم هذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

● أثبتت دراسة (نعمي سلمى، بن سليمان أمال، 2020) أن التمكين الإداري يساهم في التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور بالرغم أن الواقع الذي قيس باتجاهات الأفراد نحو هذه المتغيرات بين أن مستوى تبني المؤسسة للتمكين الإداري كان ضعيفا وأيضاً مستوى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة كان ضعيفا، كما تبين عدم وجود فروقات في أغلب تقديرات الباحثين حول الواقع تبعا لخصائصهم العامة باستثناء البعض منها. بينما تبين وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

● وتم التوصل من خلال دراسة (تاتو عبد الوهاب، براق عيسى، 2021)، يعد التمكين وسيلة ناجعة للتعامل مع المورد البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق و النجاح للمؤسسة الصحية ككل، و قد لاحظنا في المستشفى محل

الدراسة نقص في تمكين العاملين وهذا ما أثر على جودة الخدمات الصحية التي يقدمها المستشفى وبالتالي كان لزاماً على إدارة المستشفى إعادة النظر في تطبيق استراتيجية التمكين الإداري بما يعود بالنفع على جميع الأطراف.

- وبينت دراسة (محمد فريشي، لطيفة سبتى، 2015) أن تطبيق التمكين الإداري له أثر إيجابي على جامعة بسكرة، غير ما يعيبه هو أن مستوى الرضاء الوظيفي لدي العاملين منخفض وهو راجع لقلة تفويض السلطة وضعف الاتصال والتحفيز
- كما أن دراسة (عماد عوض شاويش، 2022) وتم التوصل من خلالها إلى أن بلدية معان تطبق أسلوب التمكين الإداري، لكن هذه الدراسة تعمل بمستوي متوسط غير أنها كان بإمكانها تطبيق أبعاد التمكين الإداري بشكل أكبر
- بينت دراسة (طارق علي عبد الله عمرو، 2019) أن تطبيق التمكين الإداري له أثر إيجابي على كفاءة وفعالية أداء مصنع كمران وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع، غير أنهما يعيب عنها هو وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة التمكين الإداري في هذا القطاع.
- في حين اهتمت دراسات أخرى بالمتغيرين: دراسة (فاطمة الزهراء طالحي، 2022) و (حاجي كريمة، 2021) و (عذارى سعود ألهاجري، 2011) و (محمد عمر الزعبي، أحمد صالح الهزائمة، 2019) و (منار حسن مصطفى، 2015) وأيضا (Minhajul Islam UKIL, 2016) and (Dr. Archana M.V, Smt. Shilpashree.MS, 2021) and (By Mr. P. Jaya Kumar & Prof. Dr. A. Ananda Kumar 2017) and (Zafer Bekirogullaria, 2019)

الفرع الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- اتفقت الدراسة على هدف مشترك وهو أهمية التمكين الإداري باستثناء دراسة (نعيمي سلمى، بن سليمان أمال، 2020).
- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها من حيث تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 30 إلى 85 مفردا باستثناء دراسة (محمد قريشي، لطيفة سبتى، 2015) والتي اشتملت عينة دراستها على 150 مفردة ودراسة (عذارى سعود ألهاجري، 2011) التي طبقتها على عينة مكونة من 205 مفردا ودراسة (محمد عمر الزعبي، أحمد صالح الهزائمة، 2019) طبقت على عينة مكونة من 148، في حين دراسة (طارق علي عبد الله عمرو، 2019) التي طبقتها على عينة مكونة من 133 مفردا، ودراسة (منار حسن مصطفى، 2015) والتي اشتملت عينة دراستها على 283 مفردة ودراسة (Dr. Archana M.V, Smt. Shilpashree.MS ,2021) التي طبقتها على عينة مكونة من 590 مفردا ودراسة (Minhajul Islam UKIL, 2016) التي طبقتها على عينة مكونة من 240 مفردا.
- استخدام كل الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة لتدعيم النتائج.

الفرع الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبيان والمقابلة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول موضوع حديث، ويتضح من خلال الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية مختلفة تماماً عن الدراسات السابقة من حيث الاستبانة وطبيعة الأسئلة، إضافة إلى الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة والتي تعتبر حديثة بالنسبة لسابقتها حيث أن الدراسات السابقة كانت فترتها تمتد ما بين 2011-2022 بينما كانت الدراسة الحالية في سنة 2023.
- اختلفت الدراسة من حيث تطبيقها لنموذج جديد وهو الانحدار التدريجي لاستخراج أهم المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع أثر استراتيجية

التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تقديم مفاهيم ونظريات خاصة بالتمكين الإداري وأبعادها، وكذا متطلباته، مبادئ وشروط، بالإضافة إلى مراحل تطبيقه ونماذجه، وكذلك تم تقديم تعاريف، علاقة، ومحددات والمعايير المؤثرة في الأداء الوظيفي بالإضافة إلى تعريف وتصنيف قياس الأداء ومساهمات التمكين الإداري بهدف معرفة مدى تأثيره على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تم عرض ومناقشة أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

جاء التمكين الإداري لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات خاصة وأنها تهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسات، حيث تعتبر من أهم المتغيرات التي وجودها في المؤسسة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أنها تحقق للمؤسسات ميزة تنافسية، إذ يجب على المؤسسات الاهتمام بها وإدراك أهميتها.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية تحليلية لأثر التمكين الإداري على أداء موظفي وإساتذة جامعة الشاذلي

بن جديد -الطارف-

تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري للمتغيرات الأساسية للدراسة المتمثلة في التمكين الإداري والأداء الوظيفي، تضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر تطبيق التمكين الإداري على تحسين أداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، حيث تضمن وصفا لمنهجية وإجراءات الدراسة بالإضافة إلى عرض النتائج وتحليلها، وأخيرا اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية. ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

سيتم من خلال هذا المبحث محاولة إيضاح الجوانب المنهجية المعتمدة بالدراسة الميدانية، وبما أن كل البحوث أو الدراسات تتطلب أسس منهجية وخطوات يتبعها الباحث خلال إنجاز بحثه، وحتى تكون له أساس وقاعدة للتوصل إلى النتائج بدقة عالية، سنتعرض في هذا المبحث إلى أهم الأساليب والطرق المستخدمة والمعتمدة في إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة المبحوثة، ويتضمن كل من منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة لذلك مع تحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسة الجامعية، تم اختيار جامعة الشاذلي بن جديد الطارف كون أنها المؤسسة التي ندرس فيها، وفي هذا المطلب يتم التعرض لوضع نموذج للدراسة، مع ذكر أهم أدوات الدراسة المستخدمة، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث تم إختيار عينة عشوائية عرضية، وتم توزيع (40) إستمارة على أفراد العينة، وهو العدد الذي سمح للطلابان توزيعه في ميدان الدراسة.

2- عينة الدراسة:

قام الطلابان بتوزيع (40) استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من موظفي وأساتذة جامعة شاذلي بن جديد الطارف حيث تم استرجاع (36) من أصل (40)، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي (36) استبانة أي بنسبة (90 %) وبغية عرض أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، استخدم الطلابان أساليب الإحصاء الوصفي من أجل استخراج التكرارات والنسب المئوية لتلخيص أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الحالي، الكلية، ويمكن توضيح هذه الخصائص وتلخيصها من خلال الجداول التالية:

- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس

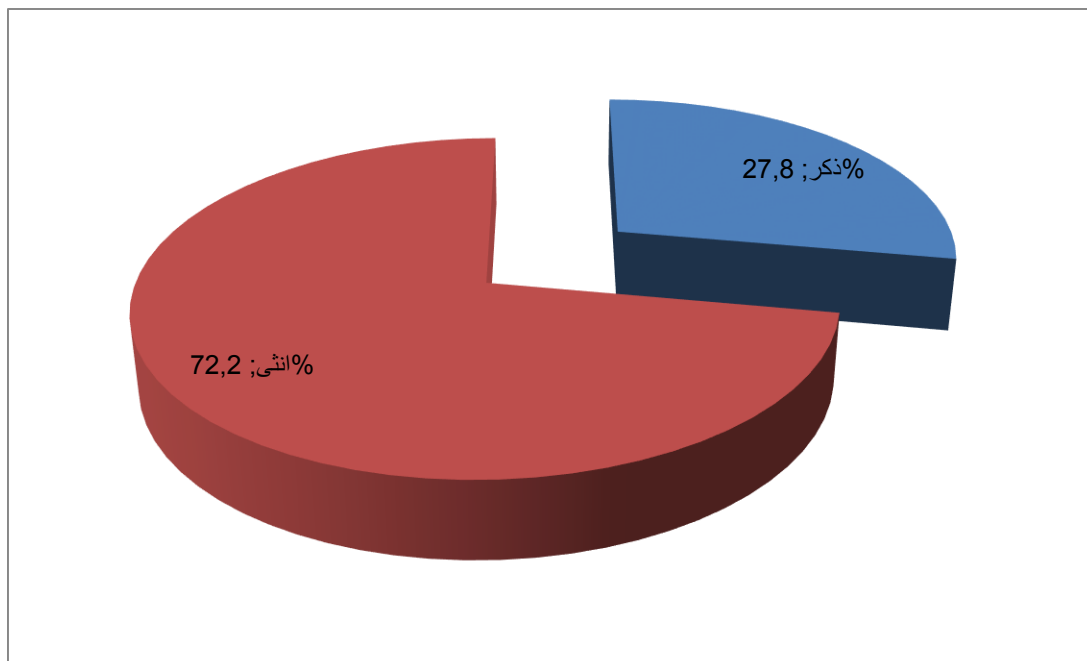
جدول رقم 1-2 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس

النسبة	التكرار	الخصائص	البيان
27,8	10	ذكر	الجنس
72.2	26	انثى	
100,0	36	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال توزيع العينة حسب متغير الجنس (كما هو موضح في الجدول رقم 01-02 والشكل رقم 02-01)، أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 72.2%، فيما بلغت نسبة الذكور 27.8%، وهي نسبة متباعدة بين الذكور والإناث، وهذا يدل على هيمنة وسيطرة الإناث على المناصب الإدارية في المؤسسة الجامعية، على عكس الذكور غالباً ما يكون توجهاتهم اتجاه المناصب الميدانية. ويمكن تلخيص ما سبق ذكره في الشكل الموالي:

شكل 1-2: خصائص العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة

- خصائص العينة من حيث السن

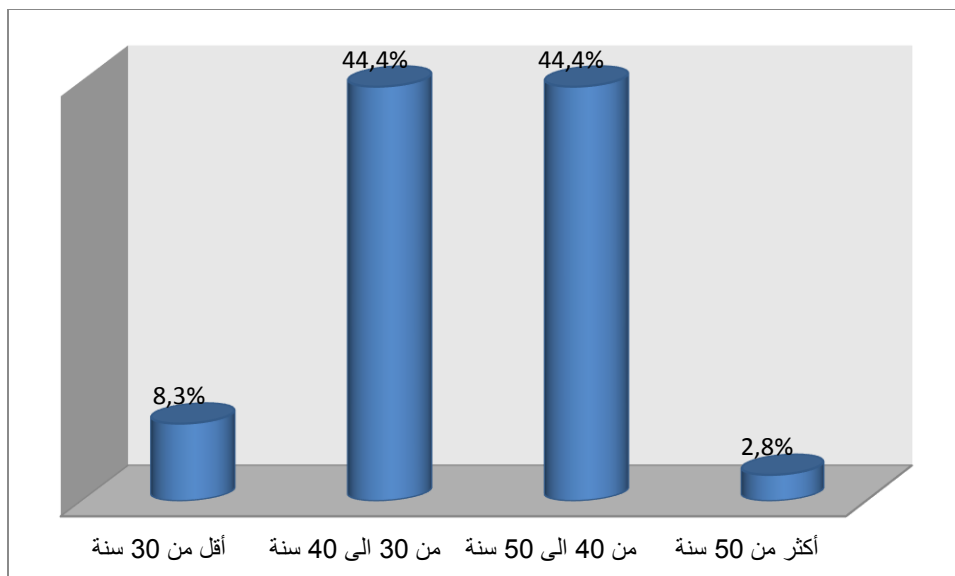
الجدول رقم 2-2 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث السن

النسبة	التكرار	الخصائص	البيان
8.3	3	أقل من 30 سنة	السن
44,4	16	من 30 الى 40 سنة	
44,4	16	من 40 الى 50 سنة	
2,8	1	أكثر من 50 سنة	
100,0	36	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية (كما هو موضح في الجدول رقم 02-02 وشكل رقم 02-02)، تبين أن أغلبية أعمار العمال تتراوح في الفئة من 30 إلى 50 سنة بنسبة بالغة 44.4%، تليها الفئة العمرية التي هي أقل من 35 سنة بنسبة 8.3%، وفي الأخير الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بأقل نسبة 2.8% وهي بذلك تعتبر نسبة ضعيفة جدا، وهذا ما يدل على الأغلبية المطلقة لفئة الشباب والكهول من 30 إلى 50 سنة مما يعني التنوع النسبي لكل الفئات العمرية في المؤسسة الجامعية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل 2-2: خصائص العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطلبة

- خصائص العينة من حيث المستوى العلمي

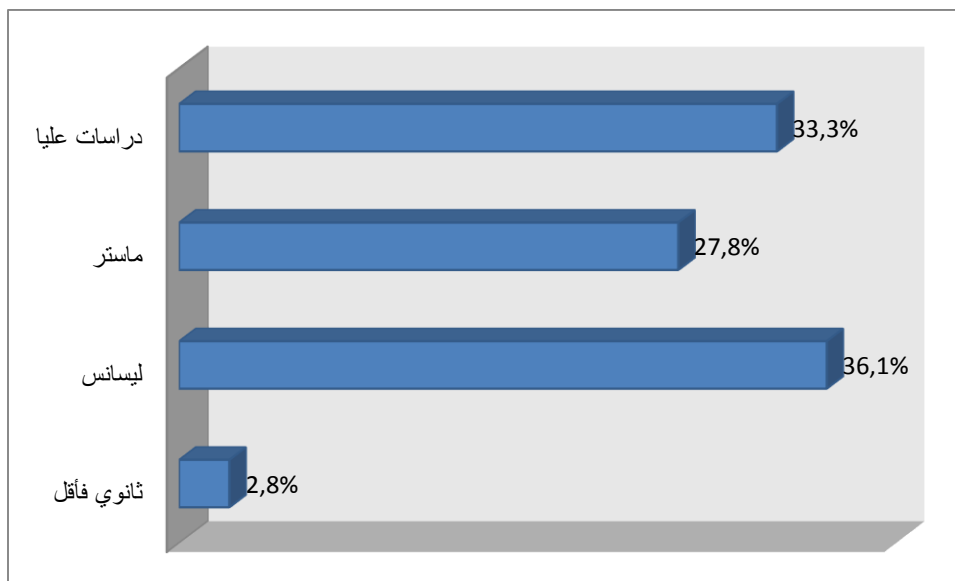
الجدول رقم 2-3 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث المستوى العلمي

النسبة	التكرار	الخصائص	البيان
2,8	1	ثانوي فأقل	المستوى العلمي
36,1	13	ليسانس	
27,8	10	ماستر	
33,3	12	دراسات عليا	
100,0	36	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي (كما هو موضح في الجدول رقم 02-03 وشكل رقم 02-03)، تبين أن أغلبية الموظفين متحصلين على شهادات ليسانس بنسبة 36.1 %، تليها الموظفين متحصلين على دراسات عليا بنسبة 33.3 %، ثم الموظفين متحصلين على شهادة ماستر بنسبة 27.8 % وفي الأخير بنسبة 2.8 % للعمال الذين يملكون مستوى دراسي ثانوي أو أقل والمتحصلين على شهادات أخرى، وهذا ما يدل على اعتماد الجامعة الطارف في عملية توظيف على العمال خريجي الجامعات منهم رؤساء الأقسام والنواب المتحصلين على شهادات عليا، والأعوان الإداريين منهم من لا يزال يزوال دراساته في طور الماستر والليسانس بنفس الجامعة، ومن خلال ما سبق يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-3 توزيع العينة حسب المستوي العلمي



المصدر: من اعداد الطلبة

- خصائص العينة من حيث الخبرة

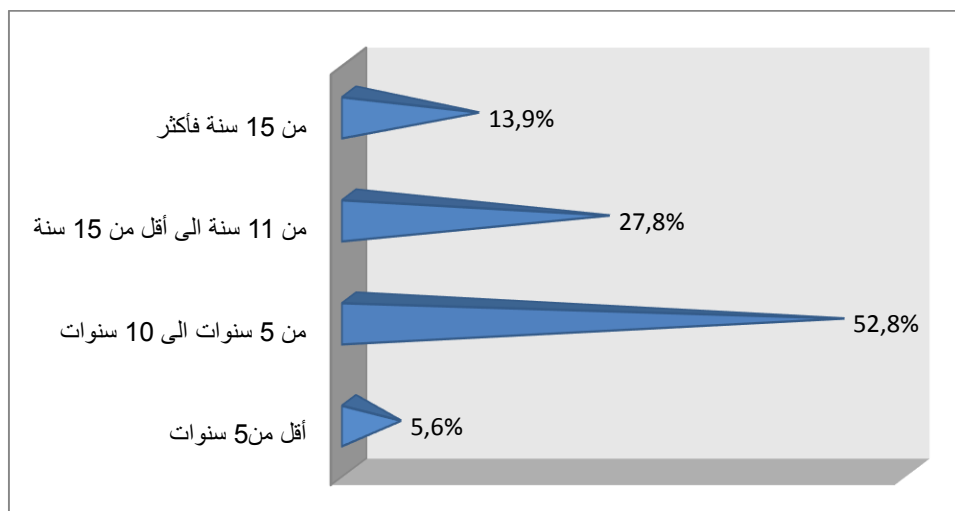
الجدول رقم 2-4 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث الخبرة

النسبة	التكرار	الخصائص	البيان
5,6	2	أقل من 5 سنوات	الخبرة
52,8	19	من 5 سنوات الى 10 سنوات	
27,8	10	من 11 سنة الى أقل من 15 سنة	
13,9	5	من 15 سنة فأكثر	
100,0	36	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة (كما هو موضح في الجدول رقم 02-04 وشكل رقم 2-4، أن أغلبية الموظفين يتمتعون بخبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 52.8 %، تليها الموظفين الذين يتمتعون بخبرة من 11 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27.8 %، وتليها موظفين الذي يتمتعون بخبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 13.9 %، وفي الأخير موظفين الذي خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 5.9 % ، وهذا ما يدل على أن موظفي وأساتذة المؤسسة الجامعية يمتلكون خبرة كافية وهذا بطبيعة الحال سيؤثر بشكل أكثر ايجاب على نتائج الاستبيان بشكل أكثر دقة ومصداقية.

الشكل رقم 2-4 توزيع حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطلبة

- خصائص العينة حسب المنصب الحالي

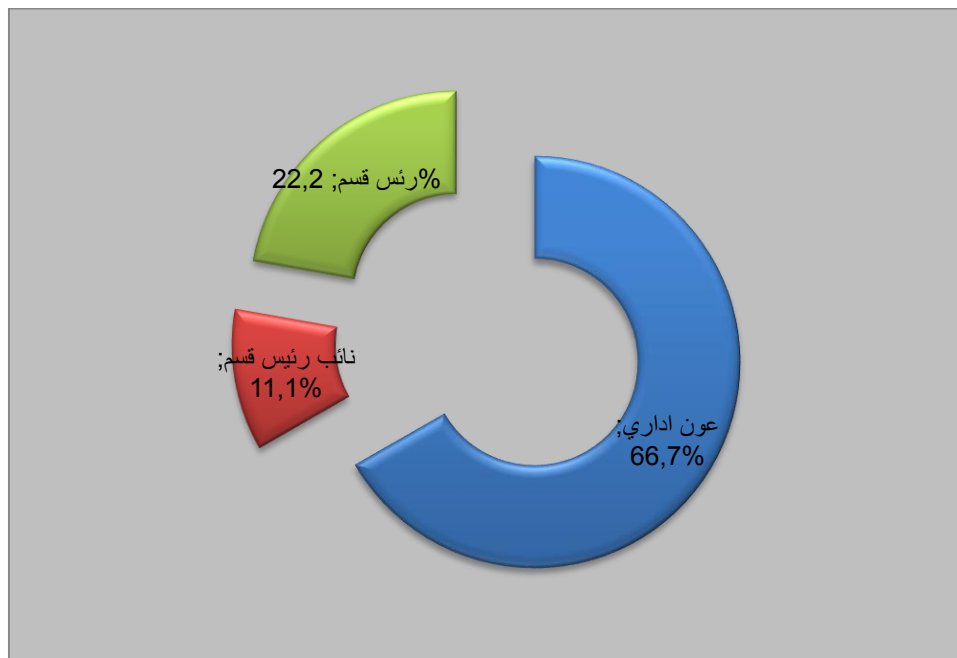
الجدول رقم 2-5 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث المنصب الحالي

النسبة	التكرار	الخصائص	البيان
66,7	24	عون اداري	المنصب الحالي
11,1	4	نائب رئيس قسم	
22,2	8	رئيس قسم	
100,0	36	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال توزيع العينة حسب متغير المنصب الحالي (كما هو موضح في الجدول رقم 02-05 وشكل رقم 02-05)، أن أغلبية الموظفين أعوان اداريين بنسبة 66.7%، يليها في مرتبة الثانية رؤساء الاقسام بنسبة 22.2%، وفي المرتبة الأخيرة بنسبة 11.1% لنواب رؤساء الأقسام، وهذا ما يدل على أن أغلب المهام البيداغوجية تقتصر بشكل كبير على الأعوان الاداريين مما يتطلب بذلك العدد الكبير لانجازها، أما المهام التي تتطلب المصادقة على الوثائق والتكفل بالتنسيق مع الأساتذة والطلبة، فهي تتطلب رئيس قسم ونائب واحد أو نائبين على الأكثر.

الشكل رقم 2-5 توزيع العينة حسب المنصب الحالي



المصدر: من اعداد الطلبة

- خصائص العينة حسب الكلية

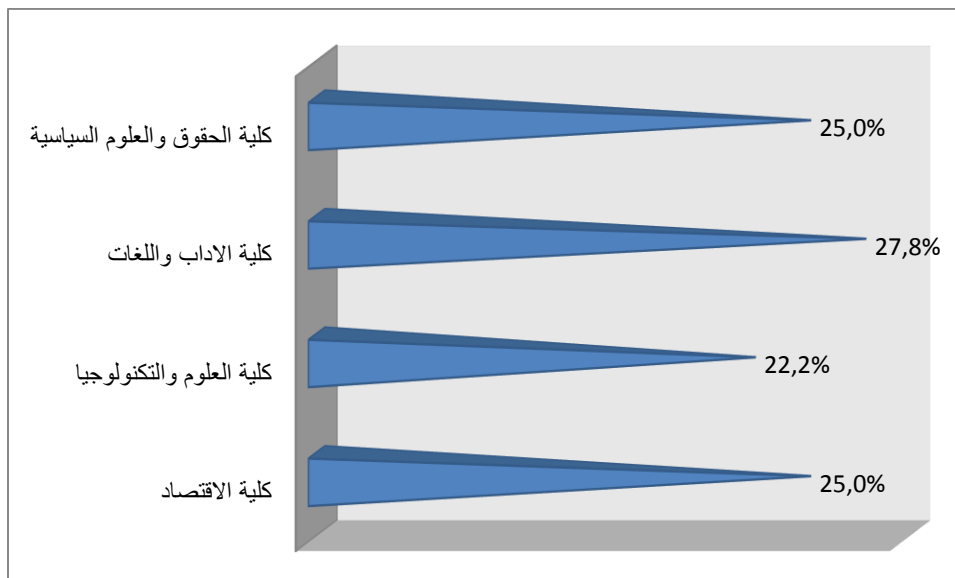
الجدول رقم 2-6 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث الكلية

النسبة	التكرار	الخصائص	البيان
25,0	9	كلية الاقتصاد	الكلية
22,2	8	كلية العلوم والتكنولوجيا	
27,8	10	كلية الاداب واللغات	
25,0	9	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
100,0	36	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال توزيع العينة حسب متغير الكلية (كما هو موضح في الجدول رقم 02-06 وشكل رقم 02-06)، أن الكلية مسيطرة من ناحية موظفي كلية الاداب واللغات بالنسبة 27.8 %، تليها كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الاقتصادية بنفس النسبة مقدرة بـ 25%، وفي المرتبة الأخيرة كلية العلوم والتكنولوجيا بأقل نسبة 22.2% تعتبر نسبة متوسطة، وهذا ما يشير إلى التقسيم المتساوي نسبيا للموظفي بين الكليات في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

الشكل رقم 2-6 توزيع عينة الدراسة حسب الكلية



المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

قامت هذه الدراسة على اتباع المسح الميداني، ولهذا الغرض ولأجل القيام بجميع البيانات من عينة الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبانة التي وزعت عن طريق الاتصال المباشر مع عينة الدراسة، بحيث تم ملأ الكثير من الاستمارات مباشرة في حضور المستقصى منه أثناء المقابلة، وذلك في محاولة لشرح القائمة وإثراء إجابات الباحثين.

1- عرض الاستبيان

تناولت استمارة الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية، بحيث تضمن الجزء الأول منها: البيانات العامة والبيانات التعريفية بالأفراد الباحثين، وقد تضمنت البيانات الخاصة بعينة الدراسة من حيث (الجنس، السن، المستوى العلمي، الكلية، المنصب الحالي، سنوات الخبرة)، في حين ركز الجزء الثاني من الاستبانة على المتغيرات الخاصة بالتمكين الإداري، حيث تضمن ثلاثة ابعاد (تفويض السلطة، التكوين والتدريب، الإتصال الفعال)، إذ تم وضع 12 فقرة عن تلك المتغيرات، بينما خصص الجزء الثالث من الاستبانة للأبعاد الخاصة بالأداء الوظيفي والتي تضمنت بعدين رئيسيين (بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة، بعد الابداع و المبادرة) وتم وضع 9 أسئلة موزع بشكل متساوي لكل بعد والجدول الموالي يوضح الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة وفق ما تمت الإشارة إليه.

الجدول 2-7 قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبانة

نوع المتغير	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات
المتغير المستقل (المؤثر)	التمكين الإداري	تفويض السلطة	3
		التكوين والتدريب	4
		الاتصال الفعال	5
المتغير التابع (المتأثر)	الأداء الوظيفي	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	5
		الابداع والمبادرة	4

المصدر: من اعداد الطلبة

2-المقياس المستخدم:

فيما يتعلق بالمقياس المستخدم، ونتيجة لما تتميز به الدراسات في البلدان النامية من تعقيدات لدرجة تجعل تعامل الباحثين معها يتسم بدرجة من من الصعوبة، مما يفرض على القائم بجمع البيانات شرح القائمة وكيفية ملئها وأهمية البيانات الواردة فيها، وعليه تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه، حيث يرى كل

من Anderson Alan Joseph Hair أن هذا المقياس أكثر المقاييس شيوعا واستخداما لأنه سهل الإعداد والاستخدام وسهل التفسير، وهو يقوم على إعداد مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير عن درجة موافقتهم من عدمها، على سلم متدرج من الدرجة (1) التي تعبر على: لا أتفق تماما إلى الدرجة (5) التي تعبر عن: أتفق تماما، في حين تعني الدرجة (2) لا أتفق، أما الدرجة (4) فتعني: أتفق، وبمتوسط حسابي فرضي قدره (3) الذي يعبر عن: محايد. وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس متغيراتها، وهذا لما يمنحه هذا المقياس لمفردات العينة من سهولة وسلاسة في ملأ الاستمارات، مما يؤدي إلى تسهيل عملية جمع البيانات.

كما تم حساب المدى لطول خلايا المقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستمارة، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=5-1)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة كالتالي:

جدول 2-8: ميزان تقديري وفق لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
ضعيف جدا	من 1 الى 1,80	لا أوافق تماما
ضعيف	من 1,81 الى 2,60	لا أوافق
متوسط	من 2,61 الى 3,40	محايد
مرتفع	من 3,41 الى 4,20	أوافق
مرتفع جدا	أكبر من 4,20	أوافق تماما

المصدر: من إعداد الطلبة

3- ثبات المقياس المستخدم

يقصد بالثبات قدرة المقياس المستخدم على توليد نتائج متطابقة أو متقاربة نسبيا في كل مرة يتم استخدامه فيها، أو هي الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الدراسة وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم.

ومن أكثر المقاييس شيوعا في تحديد درجة الاتساق بين محتويات المقياس المستخدم طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ، والتي تتميز بدرجة عالية من الدقة في تحديد درجة اعتمادية أو ثبات المقياس من خلال ارتكازها على حساب المعامل الكلي للارتباط بين جميع فقرات المقياس المستخدم، بالإضافة إلى درجة ارتباط كل بند مع المعامل الكلي للارتباط، والقاعدة هنا أن معامل الارتباط المنخفض يشير إلى أن أداء السؤال أو العبارة المستخدمة في المقياس يعتبر ضعيفا من حيث قدرته على قياس الخاصية موضوع البحث والعكس صحيح.

وحسب الجدول 2-9 فإن قيمة معامل ألفا لكل محاور متغيرات الدراسة هي 0.812 وهي أكبر من 0.6 القيمة المثالية لهذا المعامل ومنه يمكن الاعتماد على مقاييس هذه الدراسة باعتبار أنها تتضمن جانب كبير من دقة والموضوعية. للإشارة فقط، فقد تم تعديل الاستبانة بشكل الأصلي إلى شكلها المعدل بعد حذف مجموعة من العبارات والأبعاد، وهذا بسبب أنه بعد اختبار معامل الفا كرونباخ كانت نتائجه تقل عن الـ 0.6 (أنظر للملحق الخاص بالاستبانتين)

الجدول 2-9 قيم معامل الفا كرونباخ لتقدير ثبات اداة الدراسة

المحاور	معامل Alpha Cronbach
بعد تفويض السلطة	0,656
بعد التكوين والتدريب	0,753
بعد الاتصال الفعال	0,871
محور التمكين الاداري	0,789
بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفي	0,678
بعد الابداع والمبادرة	0,748
محور الأداء الوظيفي	0,743
المحور الكلي	0.812

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

4-صدق المقياس المستخدم:

يهدف التحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف للحكم على دقة فقراتها وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها ومدى توافقها مع أهداف الدراسة، ومن هذا المنطلق وللتأكد من مدى صدق وصلاحيه المقياس المستخدم في الدراسة الحالية تم عرضه على الأستاذ المشرف وتمت الاستفادة من اقتراحه في تعديل وتنقيح فقرات الاستبانة واخراجها بصورتها الحالية.

المطلب الثاني: اجراءات الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها الدراسة بداية من مرحلة ما قبل التطبيق مروراً إلى مرحلة التطبيق ووصولاً إلى مرحلة ما بعد التطبيق، هذا إلى اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وعرض أهم المقاييس الاحصائية التي سنتعمدها.

الفرع الأول: مراحل تطبيق الدراسة التطبيقية

تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة الطارف محل الدراسة عبر المراحل التالية:

1-مرحلة ما قبل التطبيق:

حيث غطت هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تجميع كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالجامعة محل الدراسة وذلك من أجل إثراء الدراسة الأولية.
- تم تحديد الجهات المعنية في المؤسسة التجارية المبحوثة والاتصال معهم وذلك لإجراء متغيرات الدراسة.
- تصميم استبانة الدراسة وعرضها على المحكمين المختصين في موضوع الدراسة بغرض اختبار الصدق تصميم الظاهري لفقراتها.

2-مرحلة التطبيق:

لقد تم تطبيق الجوانب التالية خلال هذه المرحلة:

- عقد مقابلات مع المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة، والاتصال بهم بشكل مستمر أثناء تعبئتهم الدراسة لتوضيح ما هو غامض من وجهة نظرهم.

-ادخال البيانات على البرنامج الاحصائي المعرف بالـ SPSS.

- استخراج النتائج الاحصائية الخاصة بالمقاييس والمتغيرات، حيث اشتملت على الجوانب الوصفية والجوانب الاستدلالية.

3-مرحلة تحليل وتفسير النموذج: اشتملت هذه المرحلة على خطوتين رئيسيتين:

- دراسة النموذج، وصفيا من خلال بعض مؤشرات الاحصاء الوصفي.
- اختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الاحصائية التي تقيس درجة العلاقة بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

4-مرحلة النتائج والتوصيات :

اشتملت هذه المرحلة على الجوانب الآتية:

- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بتطبيق التمكين الإداري وأثره في تحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم التوصيات الرئيسية التي تمخضت عن هذه الدراسة للجهات المعنية في قطاع التعليم العالي والأقسام المختلفة التي تعنى بالتمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وأساليب التحليل الاحصائية المستخدمة

1-التوزيع الطبيعي:

بما أن حجم العينة محصورة بين 30 وال 50 وفي هذه حالة يتم اختيار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بالاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk وفق فرضيتين:

-الفرضية الصفرية: لا تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة sig اقل من 0.05.

-الفرضية البديلة: تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة sig اكثر من 0.05.

جدول 2-10 اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-wilk

Shapiro-wilk			المتغير
SIG	Df	الاحصائية	
0,010	36	0,917	التمكين الاداري
0,000	36	0,859	الاداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

عند قراءتنا للجدول أعلاه، فإننا نلاحظ أن قيمة sig لمتغيرات الدراسة تقل عن 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يقودنا إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية.

2-الأساليب الاحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام أسلوب الاحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين المتغير المستقل من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى، وذلك من خلال:

-استخدام البرنامج الاحصائي spss لمعالجة وتحليل البيانات واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية، الوصفية، والاستدلالية التي ناسبت متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

-احتساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض وتحليل نتائج اجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة.

-معامل الارتباط البسيط تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين، وتحديد الاتصال الداخلي لفقرات الاستبانة الخاصة بمتغيرات التمكين الإداري وأبعاد الأداء الوظيفي.

-معامل الارتباط المتعدد تم استخدامه لتحديد العلاقة بين مجموعة متغيرات مستقلة ومتغير تابع.

-أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التمكين الإداري ومتغيراته كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

-أسلوب الانحدار التدريجي استعمل ليشمل على اختيار المتغيرات المستقلة لكي يتم استخدامها في النموذج النهائي.

-اختبار R² لمعرفة القوة التفسيرية لكل المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل المتغير التابع.

-اختبار T-Test لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.

-اختبار F-Test لمعرفة فيما إذا كان النموذج صالح للدراسة وتناججه حقيقية أم لا.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

ينطوي هذا المبحث على عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان المصممة في ضوء مقياس ليكرت خماسي التدرج الذي يتوزع من أعلى وزن فيه، الذي أعطى الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (أتفق تماما)، إلى أوطأ وزن فيه، الذي أعطى الدرجة (1) لتمثل حقل الإجابة (لا أتفق تماما) للوقوف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم حول عناصر التمكين الإداري وعناصر الأداء الوظيفي.

وقد استخدم الطالبان لهذا الغرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، من أجل التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء أفراد العينة وتصوراتهم حول فقرات متغيرات الدراسة، ولقد تم اعتماد معيار الاختيار المتمثل بالوسط الحسابي الفرضي (المدى) كمتوسط للقياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

تتضمن الجداول الموالية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: وصف وتشخيص متغيرات التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد
الطارف

أولاً- تحليل بعد تفويض السلطة

الجدول 2-11 تحليل بعد تفويض السلطة

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
X1	تتناسب الصلاحيات المفوضة لي مع طبيعة المهام الموكلة لي	4,4444	0,73463	1
X2	يحدد العميد/رئيس القسم الأعمال التي يفوضها كتابيا	4,2778	0,88192	2
X3	يحدد العميد/رئيس القسم في المشاركة في اتخاذ القرارات	4,2500	0,90633	3
بعد تفويض السلطة	-	4,3241	0,64972	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي المرجح لمتغير (تفويض السلطة) إذ بلغ (4,32)، وانحراف معياري قدره (0,64)، ويتضح أن قيمة هذا المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، ويرجع ذلك إلى التفويض اللائق لصلاحيات والاستقلالية في تحمل مسؤولية تنفيذ اتخاذ القرار وإيجاد حل مناسب على مستوى الجامعة محل الدراسة، وبشكل تفصيلي نجد أن:

عبارة X1 "تتناسب الصلاحيات المفوضة مع طبيعة المهام الموكلة لي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.44 وانحراف معياري 0.73463 وذلك راجع للاستقلالية العالية لتحمل مسؤولية تامة للموظفين للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

عبارة X2 "يحدد العميد/رئيس القسم الأعمال التي يفوضها كتابيا" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.27 وانحراف معياري بـ 0.88، وهذا يعني أن العميد ورؤساء الأقسام يستخدمون المراسلات الكتابية في تفويض الأعمال كوسيلة رسمية لضمان سيرورة العمل.

عبارة X3 احتلت مرتبة الأخيرة "يسمح العميد رئيس القسم في المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري بـ 0.90، وهذا يعني أن العميد غالبا ما يشارك قراراته مع رؤساء الأقسام ونواب رؤساء الأقسام.

ثانيا - تحليل بعد التكوين والتدريب

الجدول 2-12 تحليل بعد التكوين والتدريب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
2	1.27335	2.9167	تسعى الكلية إلى تطوير مهارات الإداريين فيها	X1
1	1.33898	3.0833	تشجع الكلية الإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم	X2
4	1.28329	2.3056	توفر لي الكلية دورات تكوينية لتطوير مهاراتي	X3
3	1.50132	2.5556	تتبنى الكلية خطة واضحة للتكوين	X4
متوسط	1.02496	2.7153	بعد التكوين والتدريب	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي المرجح لمتغير (التكوين والتدريب) إذ بلغ (2,71)، وانحراف معياري قدره (1,02)، ويتضح أن قيمة هذا المتوسط الحسابي ينحصر ما بين 2,61 الى 3,40 بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك الى عدم الاهتمام الجدي للجامعة على برامج تكوينية و تدريبية لموظفين.

_ احتلت عبارة X2 "تشجيع الكلية الإداريين على تبادل خبرات فيما بينهما" والعبارة x1 "تسعى الكلية الى تطوير مهارات الاداريين فيها"، المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي (3.08),(2.91) والانحراف معياري (1.33),(1.27)، وحسب الميزان الترجيحي فإن كلا العبارتين يأخذان المستوى الضعيف، مما يعني أن المؤسسة الجامعية لا تولي أهمية بصفة أولية على تطوير مهارات موظفيها، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن جامعة الطارف ما تزال فتية كما أن الميزانية الخاصة بالتربصات غالبا ما تكون قليلة.

-نلاحظ كذلك أن العبارة X4 "تتبنى الكلية خطة واضحة للتكوين" و X3 "توفر لي الكلية دورات تكوينية لتطوير مهاراتي" قد احتلت في المرتبة الأخيرة على التوالي، بدرجة منخفضة والبالغة بمتوسط (2.55)، (2.30) والانحراف معياري (1.50)، (1.28)، فمن الصعوبة أحيانا أن تقوم الجامعة بدورات تكوينية وميزانية التكوين غير متوفرة، فضعف الميزانية يجعل من الجامعة تضع أوليتها اتجاه خطط أخرى.

ثالثا- تحليل بعد الاتصال الفعال

الجدول 2-13 تحليل بعد الاتصال الفعال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
1	1.28329	3.6944	تتميز التعليمات والاجراءات في الكلية بالوضوح	X1
2	1.24849	3.6111	تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	X2
3	1.52102	3.5278	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومة	X3
5	1.53582	3.3889	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	X4
4	1.42316	3.4444	يستطيع الإداريين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة	X5
مرتفع	1.14343	3.5333	-	بعد الاتصال الفعال

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

- إن المتوسط الحسابي المرجح لمتغير (الاتصال الفعال) إذ بلغ (3.53)، وانحراف معياري قدره (1.14) ويتضح أن قيمة هذا المتوسط الحسابي ينحصر ما بين (3.41) و (4.20) بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى نظام الإتصال الفعال مطبق في الجامعة بطريقة تجعل من التواصل بين الموظفين سريع وسهل وعدم وجود معيقات تحيل عملية التواصل.
- احتلت عبارة X1 "تتميز التعليمات والاجراءات في الكلية بالوضوح" و X2 "تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة" المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي (3.69)، (3.61) والانحراف معياري (1.28)، (1.28)، وهذا يعني وجود إهتمام الجامعة بتطوير وسائل الإتصال بشكل رسمي وفعال ونقل معلومات بطريقة سريعة وواضحة لتسهيل عمل الموظفين.

احتلت عبارة X3 "توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومة" وX5 "يستطيع الإداريين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة" المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي قدر بـ

(3.52)، (3.44) والانحراف معياري (1.42)، (1.52) و ذلك راجع الى تسهيل عملية التواصل بين موظفين وإستعمال قنوات إتصال سريعة وفعالة مثل الإيميل والمكالمة هاتفية والبريد الالكتروني، الرسائل النصية، بحيث كلها وسائل تساعد للوصول السريع والسهل إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

- الملاحظ كذلك أن العبارة x4 "يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار" قد احتلت في المرتبة الأخيرة، بدرجة متوسطة نسبيا والبالغة بمتوسط (3.38)، ويرجع ذلك إلى أن الجامعة ما تزال صغيرة وكل مستوياتها الإدارية متقاربة لبعضها البعض، ما يجعل من الجامعة لا تحتاج إلى نظام معلومات معقد.

كخلاصة عامة نلاحظ أن المحور الكلي وهو التمكين الإداري يتوافر بشكل ايجابي لدى موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، بحيث بلغ متوسطها بـ 3.4583، وهي بذلك تأخذ باتجاه مرتفع، والجدول التالي يوضح مدى توافر لأبعاد التمكين الإداري

الجدول رقم 2-14: مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد

الطارف

المحور الكلي	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية لاختبار الاشارة	مستوى توافر أبعاد الابتكار التسويقي
أبعاد التمكين الإداري	3.4583	0.029	69.16%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS

بالرجوع للجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحور الكلي قدرت بـ 0.029، وهذا يعني أن هناك توافر في أبعاد التمكين الإداري، كما أن معدل توافر هذه الأبعاد في لدى موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف بلغت نسبتها 69.16%.

الفرع الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
أولاً- تحليل بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة

الجدول 2-15: تحليل بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
1	0.63246	4.6667	أعرف المهام الموكلة لي جيداً	X1
3	0.77408	4.4722	ألتحق بمكان عملي في الوقت المحدد	X2
5	0.79282	4.3333	لدي إلمام كامل حول جوانب الوظيفة	X3
4	0.69465	4.4444	أحرص على توفير الوسائل اللازمة للوظيفة	X4
2	0.53922	4.6571	ألتزم في عملي بكل القواعد والقوانين الخاصة بالكلية	X5
مرتفع جداً	0.45620	4.5153	-	بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

- إن المتوسط الحسابي المرجح لبعد (المعرفة بمتطلبات الوظيفة) إذ بلغ (4.51)، وانحراف معياري قدره (0.45) وذلك راجع لمعرفة الموظف مسؤولية التي موكلة إليه واحترامه لقواعد وقوانين وصرامة والانضباط في العمل مع توفير كل طرق والوسائل التي تسهل عليه عمله.
- احتلت العبارة X1 "أعرف المهام الموكلة لي جيداً" و X5 "ألتزم في عملي بكل القواعد والقوانين الخاصة بالكلية" على التوالي بمتوسط حسابي (4.66)، (4.65) وانحراف معياري (0.63)، (0.53)، وهذا يعني أن الموظفين لديهم فهم بالعمل المطلوب منهم من طرف العميد واحترامهم لقواعد الكلية والسير حسب القوانين المنصوص إليها.
- احتلت عبارة X2 "ألتحق بمكان عملي في الوقت المحدد" و X4 "أحرص على توفير الوسائل اللازمة للوظيفة" على التوالي بمتوسط حسابي (4.47)، (4.44)، وانحراف معياري (0.77)، (0.69)، وهذا راجع إلى أن أغلب موظفي وأساتذة جامعة الطارف قاطنين بالقرب من جامعة الطارف، كما أن الوسائل اللازمة للوظيفة عادة ما توفرها الجامعة لموظفيها (وثائق، تجهيزات، الخ...).

- كما نلاحظ أن العبارة X3 "لدي إلمام كامل حول جوانب الوظيفة" التي احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة قد بلغ متوسطها بمقدار (4.33) وانحراف معيار (0.79)، بحيث تقع حسب الميزان الترجيحي عن المستوى المرتفع جدا، ما يدل على الإلمام الكامل للموظف حول جوانب الوظيفة وهذا بسبب وضوح قواعد وقوانين الكلية.

ثانيا- تحليل بعد الابداع والمبادرة

الجدول 2-16: بعد الابداع والمبادرة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
2	0.65556	4.5556	أساهم في أفكار واقتراحات جديدة في عملي	X1
4	1.34134	4.0278	اهتم برفع الروح المعنوية من خلال اللوائح والتعليمات	X2
3	1.14087	4.1111	الاهتمام بتطوير قدرات الإداريين من خلال التكنولوجيات الحديثة للعمل	X3
1	0.66845	4.6944	أنا مع تطبيق السياسى اللامركزية في اتخاذ القرارات	X4
مرتج جدا	0.75185	4.3472	-	بعد الإبداع والمبادرة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي المرجح لبعء (الإبداع ومبادرة) إذ بلغ (4.34)، وانحراف معياري قدره (0.75) ويتضح أن قيمة هذا المتوسط الحسابي أكبر من (4.20) بدرجة مرتفعة جدا، ويرجع ذلك إلى السماح للموظفين في تقديم آرائهم وأفكار جديدة تساهم في تسهيل وتحسين العمل المطلوب وتشجيع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومحاولة قدر مستطاع في استخدام و تطوير طرق العمل للموظف.

- احتلت عبارة X4 "أنا مع تطبيق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.69) و الانحراف معياري (0.66) وذلك من أجل مشاركة الموظفين واعطاء مقترحاتهم في اتخاذ القرارات.

- احتلت العبارة X1 "أساهم في أفكار واقتراحات جديدة في عملي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.55) وانحراف معياري (0.65) ، وهذا يعني أنه الكلية تعطي ضوء الأخضر للموظفين على المساهمة بأفكار واقتراحات جديدة.

-الملاحظ كذلك أن X3 "الاهتمام بتطوير قدرات الإداريين من خلال التكنولوجيات الحديثة للعمل" وعبارة X2 "اهتم برفع الروح المعنوية من خلال اللوائح والتعليمات" احتلتا على التوالي المرتبة الأخيرة، بدرجة مرتفعة نسبيا وبالغة بمتوسط (4.02)، وهذا يعني أن الجامعة تولي أهمية برفع الروح المعنوية من خلال اللوائح والتعليمات، مع ادخال التكنولوجيات الحديثة من شأنها تزيد من قدرات ومكتسبات الموظف.

كخلاصة عامة نلاحظ أن المحور الكلي وهو الأداء الوظيفي يتوافر بشكل ايجابي لدى موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، بحيث بلغ متوسطها ب 4.4379، وهي بذلك تأخذ باتجاه مرتفع جدا، والجدول التالي يوضح مدى توافر لأبعاد الأداء الوظيفي

الجدول رقم 2-17: مدى توافر أبعاد الأداء الوظيفي لدى موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

المحور الكلي	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية لاختبار الاشارة	مستوى توافر أبعاد الابتكار التسويقي
أبعاد التمكين الإداري	4.4379	0.000	%88.75

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS

بالرجوع للجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحور الكلي قدرت ب 0.000، وهذا يعني أن هناك توافر في أبعاد الأداء الوظيفي، كما أن معدل توافر هذه الأبعاد في لدى موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف بلغت نسبتها %88.75.

المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وكذا معرفة مدى أثر المتغير المستقل (التمكين الإداري) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) .

الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات التمكين الإداري والأداء الوظيفي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

1- معامل الارتباط بين المتغيرات الجزئية التمكين الإداري والأداء الوظيفي

الجدول 2-18: علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي جامعة الشاذلي بن جديد

الترتيب	مستوي الدلالة	الأداء	المتغير (المستقل/ التابع)
1	0.000	0.609	تفويض السلطة
3	0.520	-0.111	التكوين والتدريب
2	0.004	0.464	الاتصال الفعال
/	0.085	0.291	محور التمكين الإداري

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه وبشكل عام وجود علاقة ارتباط بين التمكين الاداري والأداء الوظيفي ذات دلالة احصائية معنوية موجبة بين التمكين الاداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي وأساتذة جامعة الطارف، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت المؤسسة الجامعية إلى تطبيق أبعاد التمكين الاداري من خلال اجراءات واضحة ومفهومة تمكنت من تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها، وبشكل أكثر تفصيلا يوضح الجدول المذكور نتائج علاقات الارتباط بين التمكين الاداري كل على انفراد مع الأداء الوظيفي وبشكل إجمالي كما يلي:

-احتل محور تفويض السلطة المرتبة الأولى من حيث علاقته الارتباطية بالأداء التي بلغت (0.609) وهذا يدل على أنه كلما سعت الجامعة إلى الاهتمام بعد تفويض السلطة كما تمكنت من تحسين الأداء الوظيفي بمعدل 60.9%.

- جاء متغير الاتصال الفعال في المرتبة الثانية من حيث علاقته الارتباطية مع الأداء التي بلغت قيمتها (0.464) ، مما يعكس اهتمام المؤسسة الجامعية المدروسة في تواصل بين الموظفين باعتماد وسائل حديثة ومتطورة لتسهيل وتسريع الإتصال باستخدام البريد الالكتروني والمكالمات هاتفية... الخ، ما يستتبعه ذلك من تحسين للأداء الوظيفي.

-ونفسر احتلال التكوين والتدريب المرتبة الأخيرة بارتباط ضعيف جدا والبالغ (-0.111) ودلالة احصائية مقدرة بـ (0.520) وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة الجامعية المدروسة بقيام بدورات تكوينية لتنمية وتطوير مهارات الموظفين وهذا ناتج إلى عدم التخطيط الجيد لتكوين الموظفين مع اهمال الكلية لعامل التدريب.

2-معامل الارتباط بين التمكين الاداري والمتغيرات الجزئية للأداء

جدول: 2-19: علاقات الارتباط بين التمكين الاداري والمتغيرات الجزئية للأداء

الترتيب	مستوى الدلالة	التمكين الاداري	المتغير (التابع/المستقل)
02	0.708	0.065	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
01	0.040	0.345	الابداع والمبادرة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالرجوع للجدول أعلاه نجد أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الابداع والمبادرة والأداء الوظيفي، وقد قدرت قوة العلاقة بـ 34.5% عند مستوى دلالة أقل من 5%، بينما نجد من جهة أخرى عدم وجود علاقة ارتباط بين المعرفة بمتطلبات الوظيفة والأداء الوظيفي بمعامل ارتباط ضعيف جدا قدر بـ 6.5% فقط، إن هذه النتائج تشير إلى الأداء الوظيفي يرتبط بالتغيرات المستمرة من أفكار واقتراحات جديدة تدخل في إطار الابداع والابتكار من شأنها تزيد من تعزيز في أداء الموظف، على عكس المعرفة بمتطلبات الوظيفة، فعدم وجود العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي يرجع

للروتينيات التي يتعرض لها الموظف عند القيام بمهامه مما يجعله لديه دراية تامة بالمهام الموكلة لديه لكن لا يغير ذلك من شيء في تحسين أداء الوظيفي، فالمعرفة التامة بمتطلبات الوظيفة عادة ما تكون ناجمة من تكرار المهام المطلوبة منه.

الفرع الثاني: نماذج الانحدار للتمكين الإداري والأداء الوظيفي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

من أجل تطبيق الانحدار وهو بطبيعة الحال اختبار معلمي، يجب أولاً التحقق من اعتدالية التوزيع البواقي وعدم وجود قيم متطرفة، وذلك من خلال شرطي Mahal. Distance و Cook's Distance، والذي سيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 2-20: افتراضات نماذج الانحدار

Cook's Distance	Mahal. Distance	درجة حرية	
0.338	4.377	03	القيم المحسوبة
وجود مشكلة محتملة الحالات التي تزيد عن قيمتها عن الـ 1	16.27		القيم الحرجة عند دلالة احصائية 0.001

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Mahal. Distance بلغت 4.377 وهي أقل من القيمة الحرجة والبالغة بـ 16.27 عند مستوى دلالة 1%، كما نلاحظ أن قيمة Cook's Distance بلغت 0.338 وهي أقل من الـ 1، وهذا يعني توزيع طبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة، وعليه تحقق شروط تطبيق الانحدار.

1- قياس أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

الجدول رقم (2-21): معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي

لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

أثر المتغيرات الجزئية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	معدل التفسير R ²	الترتيب من حيث معامل التفسير	
بعد تفويض السلطة	13.413	0.001	3.662	0.001	0.283	الأول	
	Y=0.388X+2.760					0.388	2.760
بعد التكوين والتدريب	0.667	0.420	-0.817	0.420	0.019	الثالث	
	Y=-0.064X+4.612					-0.064	4.612
بعد الاتصال الفعال	10.154	0.003	3.187	0.003	0.230	الثاني	
	Y=0.199X+3.735					0.199	3.735
التمكين الإداري	5.870	0.021	9.309	0.021	0.147		
	Y=0.261X+3.535					0.261	3.535

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول قياس أثر المتغيرات الجزئية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي يمكن عرض وتفسير ما يلي:

- أثر بعد تفويض السلطة على الأداء الوظيفي: يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق ما

$$Y=0.388X+2.760$$

يلي:

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 13.413، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي من 0.05، وبالتالي النموذج معنوي وقادر على التنبؤ بالعلاقة بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت بـ 3.662 وهي دالة إحصائية عند 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي، كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.388 أي أن زيادة بعد تفويض السلطة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي بنسبة 38.8% من وحدة انحراف معياري واحد.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.283، مما يعني أن بعد تفويض السلطة فسر لوحده ما نسبته 28.3% فقط، من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي وأما بالنسبة الباقية 71.7%، تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وهو بذلك يحتل المرتبة الأولى من حيث قوة التفسير. واستنادا لما تقدم يتضح وجود اتجاه اثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة على الأداء الوظيفي قيد الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مبدأ تفويض السلطة للموظفين وإشراكهم في صنع القرارات يعبر عن موضع اهتمام الجامعة لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى الموظفين وتطوير دوافعهم للعمل.

- أثر بعد التكوين والتدريب على الأداء الوظيفي: يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق

$$Y=-0.064X+4.612$$

ما يلي:

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 0.667، وهي غير دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0.420 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي النموذج غير معنوي وغير قادر على التنبؤ بالعلاقة بين بعد التكوين والتدريب والأداء الوظيفي، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت بـ -0.817 وهي غير دالة إحصائية عند 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين والتدريب والأداء الوظيفي، أما معامل بيتا والبالغ -0.064 أي أن زيادة بعد التكوين والتدريب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بنسبة 6.4% من وحدة انحراف معياري واحد، وسبب عدم وجود أثر بين المتغيرين راجع إلى أنه النتائج المتحصلة تتناقى تماما مع الأدبيات النظرية.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.019، مما يعني أن بعد التكوين والتدريب فسر لوحده ما نسبته 1.9% فقط، من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي وأما بالنسبة الباقية 98.1%، تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وهو بذلك يحتل المرتبة الأخيرة من حيث قوة التفسير.

واستنادا لما تقدم يتضح عدم وجود اتجاه اثر ذو دلالة احصائية لبعث التكوين والتدريب على الأداء الوظيفي محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك إهمال من طرف الجامعة بوضع برامج تكوينية وتدريبية للموظفين وتشجيعهم على تبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم، كما أنه غالب ما تكون الدورات التكوينية خاصة ببعض الاساتذة دون الموظفين الإداريين.

- أثر بعد الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي: يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق ما

$$Y=0.199X+3.735$$

يلي:

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 10.154، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي من 0.003، وبالتالي النموذج معنوي وقادر على التنبؤ بالعلاقة بين بعد الاتصال الفعال والأداء الوظيفي، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت بـ 3.187 وهي دالة احصائية عند 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة احصائية بين بعد الاتصال الفعال والأداء الوظيفي، كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.199 أي أن زيادة بعد الاتصال الفعال بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي بنسبة 19.9% من وحدة انحراف معياري واحد.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.230، مما يعني أن بعد الاتصال الفعال فسر لوحده ما نسبته 23%، من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي وأما بالنسبة الباقية 77%، تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وهو بذلك يحتل المرتبة الثانية من حيث قوة التفسير.

واستنادا لما تقدم يتضح وجود اتجاه إثر ذو دلالة احصائية لبعث الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي قيد الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى مساهمة الاتصال فعال في مدى سرعة وكفاءة وفعالية إرسال واستقبال المعلومات والذي يلعب دور هام في سير نشاط الجامعة التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.

كخلاصة يمكن الإشارة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، فحسب الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F قدرت بـ 5.870 عند مستوى دلالة 0.021 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج المعنوي، كما بلغ معامل بيتا 0.261 وهي نسبة متدنية إلى حد ما من حيث قوة الأثر، وهذا يعني أن التمكين الإداري يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف إيجابيا بنسبة 26.1%، أما من حيث قوة التفسير، فالتمكين الإداري فسر لوحده بنسبة 14.7% من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي وأما بالنسبة الباقية 85.3%، تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

2- قياس أثر أهم المتغيرات الجزئية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الطارف

لتحديد أهم المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي، اعتمدنا على نموذج الانحدار التدريجي بأسلوب خطوة بخطوة، وهذا النموذج يشمل على اختيار المتغيرات المستقلة التي لها أهمية احصائية بالمتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي، مع ازالة

باقي المتغيرات التي ليس لها أي دلالة احصائية مع المتغير التابع، وفيما يلي جدول يوضح المتغيرات الداخلة والمستبعدة في النموذج.

الجدول: 2-22: نماذج الانحدار التدريجي لقياس أهم متغيرات الادارة التمكين الإداري تأثيرا على الأداء الوظيفي

المتغيرات الداخلة في النموذج	قيمة F	مستوي الدلالة	قيمة t	مستوي الدلالة	معاملات B	معامل التفسير R2	المتغيرات المستبعدة من النموذج	قيمة t	مستوي الدلالة
تفويض السلطة	13.413	0.001	3.662	0.001	0.388	0.283	التكوين	-	0.404
							والتدريب	0.845	
							الاتصال	1.770	0.086
							الفعال		
نموذج الانحدار البسيط	$Y=0.388X+2.760$								

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

عند قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- نجد أن متغيرات الادارة التمكين الإداري المستبعدة من النموذج تتمثل في التكوين والتدريب، الاتصال الفعال بمستويات دلالة (0.404، 0.086) على الترتيب، وكلها تفوق عن 0.05، ويمكن ارجاع سبب عدم ظهورهم في النموذج إلى المستويات الإدارية بالجامعة متقاربة لبعضها البعض، ولا تحتاج إلى وسائل الاتصال بكل قنواتها، ومن جهة أخرى عدم تولى الجامعة أهمية كبير في وضع برامج التكوين والتدريب لأسباب مالية أو أسباب استراتيجية (حسب الأولويات).
- بلغت قيمة F للنموذج 13.413 بمستوى دلالة قدرت ب 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على صلاحية النموذج المعتمد.
- إن المتغيرات الداخلة في النموذج والتي لها أثر فعلي على أداء الوظيفي جامعة الطارف حسب آراء موظفيها تتمثل في تفويض السلطة وهو الأعلى تأثير.
- تأثير تفويض السلطة لوحدها على الأداء الوظيفي، فكما يوضحه الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.388 أي أن زيادة مستوى تطبيق عنصر تفويض السلطة بمقدار وحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 38.8% من وحدة انحراف

معياري واحد، ويرجع ذلك لأنه عنصر أساسي لأي نشاط، لأن تفويض السلطة يحدد من صلاحيات كل مسؤول بشكل أكثر دقة وصرامة ووفق ما يتماشى مع القوانين المنصوصة وهذا من شأنه يؤثر على أداء الوظيفي ايجابيا.

-قدر معامل التفسير لمتغير تفويض السلطة قدرت ب 0.283 أي أن تطبيق لهذه المتغيرات قادر على تفسير ما نسبته 28.3% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في الجامعة، أما النسبة الباقية البالغة 71.7% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل فروق إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري والأداء الوظيفي حسب الكلية

تم استخدام الاختبارات اللامعلمية بدلا من الاختبارات المعلمية، وذلك لعدم تحقق شروط استعمال الاختبارات المعلمية والمتمثلة في اتباع المتغير لاعتدالية التوزيع، وقد تم الاعتماد على اختبار كروسكال-واليس لمتغير الكلية لوجود أكثر مستويين (أي 04 كليات)، حيث ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مدى توفر التمكين الإداري والإداء الوظيفي والتي تعزى إلى عامل الكلية، والعكس بالعكس.

1- اختبار كروسكال-واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري والتي تعزى إلى الكلية

الجدول رقم 2-23: اختبار كروسكال-واليس في إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري والتي تعزى إلى الكلية

القرار	مستوى الدلالة SIG	Chi-square	متوسط الرتب	العدد	الخاصية
رفض H0 وقبول H1	0.015	10.503	23.50	09	كلية الاقتصاد
			11.13	08	كلية العلوم والتكنولوجيا
			24.05	10	كلية الآداب واللغات
			13.89	09	كلية الحقوق والعلوم السياسية
					الكلية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

عند قراءتنا للجدول أعلاه تؤكد نتائج التحليل من الجدول المذكور سابقا، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري والتي تعزى إلى الكلية، وهذا من خلال قيم SIG المتحصل عليها والمقدرة ب 0.015 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري والتي تعزى لعامل

الكلية، وبشكل أكثر تفصيلاً، فإننا نلاحظ أن مستوى التمكين الإداري تحقق بالدرجة الأولى لدى كلية الآداب واللغات بمقدار 24.05، يليه كلية الاقتصاد بـ 23.50، ثم كلية الحقوق والعلوم السياسية في المرتبة الثالثة بمقدار 13.89، أما كلية العلوم والتكنولوجية احتلت المرتبة الأخيرة بمقدار 11.13 فقط، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن احتلال كلية الآداب واللغات المرتبة الأولى وذلك راجع للعدد الكبير الذي تمتلكه من موظفين ما يسمح بذلك إلى تقسيم وتسهيل العمل المطلوب منهم وسرعة في الانجاز، لاحتلال في المرتبة الأخيرة كلية العلوم وتكنولوجيا بمقدار ضعيف وذلك راجع لبنيتها الإدارية وما تحمل بطاقتهم إداري قليل العدد وخبرة في هذا المجال.

2- اختبار كروسكال-واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى الكلية

الجدول رقم 2-24: اختبار كروسكال-واليس في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى الكلية

القرار	مستوى الدلالة SIG	Chi-square	متوسط الرتب	العدد	الخاصية
قبول H0 ورفض H1	0.168	5.055	16.33	09	كلية الاقتصاد
			13.31	08	كلية العلوم والتكنولوجيا
			23.85	10	كلية الآداب واللغات
			19.33	09	كلية الحقوق والعلوم السياسية
					الكلية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

عند قراءتنا للجدول أعلاه تؤكد نتائج التحليل من الجدول المذكور سابقاً، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى الكلية، وهذا من خلال قيم SIG المتحصل عليها والمقدرة بـ 0.168 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي والتي تعزى لعامل الكلية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن لتأثير الأداء الوظيفي يجب ان تكون له عدة أبعاد تؤثر عليه، ففي دراستنا اتضح أنه لدينا بعد واحد فقط وهو تفويض السلطة لهذا لا يوجد تأثير عالي فكان من المستوى أن يكون متكافئ نسبياً

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل المتعلق بالجزء التطبيقي للدراسة، تم عرض منهجية واجراءات الدراسة بالإضافة الى عرض نتائج الاستمارة وتحليلها وتفسيرها، سواء من ناحية الخصائص الشخصية لأفراد العينة في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف وكذا من ناحية تحليل متغيرات التمكين الاداري كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، بالاعتماد على الأساليب الاحصائية المناسبة لضمان مصداقية نتائج الدراسة، حيث تم التواصل الى نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي لتطبيق التمكين الاداري على الأداء الوظيفي في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، أما من حيث المتغير الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي فتمثل في تفويض السلطة.

خاتمة

لقد تعرضنا من خلال هذا البحث، إلى دراسة منهجية لتحليل مجموعة من المتغيرات التي تدرس العلاقة والتأثير بين التمكين الإداري بعناصره (التفويض السلطة، التكوين والتدريب، الإتصال الفعال) باعتباره متغيراً مستقلاً، والأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، الابداع ومبادرة) باعتباره متغيراً تابعاً، وحاولنا تطبيق مؤشرات الدراسة في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف من خلال مجموعة من الأسئلة المحتواة في استمارة الاستبيان الموجهة إلى الموظفين على مستوى هذه الجامعة.

واعتماداً على ما أفضت إليه نتائج اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وبالنظر إلى ما تقدم عرضه من الأدبيات النظرية لهذا الموضوع سنحاول فيما يلي التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة، استخلاص أهم النتائج الخاصة بهذه الدراسة الميدانية، ثم التوصيات والاقتراحات، وانتهينا إلى عرض آفاق الدراسة.

فرضيات الدراسة

اعتماداً على ما أفضت إليه نتائج اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وبالنظر إلى ما تقدم عرضه من الأدبيات النظرية لهذا الموضوع سنحاول فيما يلي التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الإداري ومكونات الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف"

وهي صحيحة نسبياً، فحسب الدراسة التطبيقية تبين أن أغلب أبعاد التمكين الإداري لها علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية مع مكونات الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، بحيث تمثلت في البعدين لكل من تفويض السلطة بقوة مساهمة 60.9% في تحسين الأداء الوظيفي، وكذلك الاتصال الفعال بقوة مساهمة 46.4% في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-"

وهي صحيحة، فقد بينت الدراسة التطبيقية وبشكل عام أن التمكين الإداري له أثر ذات دلالة احصائية على الأداء الوظيفي لموظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، وقد بلغ قوة الأثر 26.1% وهي ضعيفة نسبياً، ويمكن ارجاع ذلك من خلال نتائج اختبار الانحدار التدريجي أن بعد تفويض السلطة هو الوحيد الذي له أثر فعلي على الأداء الوظيفي، على عكس باقي الأبعاد الأخرى (التكوين والتدريب، الاتصال الفعال) والذي لم يكون لهم أي أثر على الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي على موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- حسب الكليات"

من خلال الدراسة التطبيقية، تبين أنها تأخذ اتجاهين، هي خاطئة من ناحية أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين الإداري على موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- حسب الكليات، وقد كان ذلك لصالح كلية الآداب واللغات مقارنة بالكليات الأخرى، وصحيحة من حيث لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي على موظفي وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-.

نتائج الدراسة

بعد استنفاد خطوات الدراسة، من تفرغ للبيانات، عرضها وتحليلها بمختلف المعالجات الإحصائية التي تستجيب لبحثنا، يمكن تقديم النتائج التالية:

1. ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية في تسعينات القرن العشرين وقد اقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين من أجل زيادة قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم.
2. تعود جذور التمكين الإداري إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي تقوم على مبدأ تفويض السلطة التنفيذية للعمال وإشراكهم في صنع القرارات، ولذلك أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى الموظفين وتطوير دوافعهم للعمل في ظل إدارة الجودة الشاملة التي تخلق الاهتمام بالأفراد حتى يشعروا بالثقة والأمان في الجامعة.
3. يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات والشعور بامتلاك الجامعة، من خلال المساهمة في رسم رسالتها وتحقيق أهدافها.
4. يساعد التمكين المرؤسين على التفوق في الانجاز، حيث يبدأ بترسيخ ثقة المديرين في قدرات موظفيهم وإمكان أدائهم للعمل بشكل قد يفوق أداء رؤسائهم بالإضافة إلى: الإبداع، التميز في العمل، وجودة الأداء وبالتالي رضا الموظفين.
5. إدراك الموظفين لأبعاد التمكين يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم، فمنحهم فرصة اختيار الأساليب التي يؤدون بها أعمالهم، وتقليل المراقبة والتوجيه المستمر، يقوي ثقتهم بأنفسهم ويكسبهم الخبرة اللازمة لأداء العمل بنجاح وتفوق، بالاعتماد على عملية المراقبة الذاتية والتعلم الذاتي، مما يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة للعاملين
6. يلعب التمكين دورا حيويا في تطور فريق العمل والحفاظ عليه.
7. ينبع الاختلاف حول مفهوم الأداء الوظيفي من اختلاف المعايير المعتمدة في قياسه، فالأداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذله الفرد من أجل نجاح المؤسسة، إذ يعتبر انعكاسا لقابليته على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأمد.

8. تتمثل أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء في تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن الموظفين وتزويدهم بمعلومات مرتدة تفيدهم في تحقيق أغراضهم.
9. يساهم تقييم الأداء الوظيفي في تحديد صلاحيات الأعمال المتوقعة على الموظفين والنتائج المرجوة منهم، من خلال إصدار حكم موضوعي حول قدرتهم على أداء واجبات ومسؤوليات وظائفهم خلال فترة؛ ويعتمد التقييم الناجح للأداء على المناقشة الرسمية مع الموظفين، من أجل التشجيع فيما يجيدونه، وإعطاء الملاحظات في النواحي التي يتطلب المضي بها في الاتجاه الصحيح.
10. الموظفون في جامعة شاذلي بن جديد الطارف على درجة مرتفعة من مستوى التمكين، فهم على علم بمهامهم والواجبات الموكلة إليهم؛ لذا فهم يطبقون عملية التمكين بدرجة عالية نسبياً.
11. إن السياسات والإجراءات المتبعة في جامعة شاذلي بن جديد الطارف واضحة ومحددة، وتساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية ولتطبيق التمكين.
12. مستوى الأداء الوظيفي في جامعة شاذلي بن جديد الطارف عال، إذ أسهم الموظفون في تحسينه من خلال الأفكار والمقترحات التي يقدمونها، رغم التقصير في استخدام المكافآت كحافز للموظفين المتميزين في أدائهم.
13. تتوقع إدارة الجامعة من الموظفين تحقيق الأهداف المنشودة، طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.
14. إن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع مرتفع.
15. وجود ارتباط وأثر موجب وذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي،

التوصيات:

1. ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل الموظفين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
2. العمل على إلحاق الموظفين بالدورات التدريبية المختلفة وذلك للعمل على رفع التمكين الإداري مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهم.
3. إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والأداء الوظيفي مما يساهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.
4. إجراء دراسات مشابهة لتفصي العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي على مستوى قطاعات خدمية أخرى.
5. إجراء دراسات لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى مثل: نوع المدرسة، بيئة المدرسة... الخ

أفاق الدراسة:

- دور تفويض السلطة في تحسين الاداء الوظيفي.
- أثر التمكين الاداري على فعالية القرارات الادارية.
- دور الاتصال الفعال في تحسين الاداء الوظيفي.

قائمة المراجع

- طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، الطبعة الأولى، الناشر المكتب العربي للمعارف، ميدان هليوبوليس، مصر الجديدة القاهرة، 2018.

- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية

- بوزورين فيروز، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة حقن وفتح البلاستيك بسطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020.

- بالخضر مسعودة، بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابه وآثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016.

- تاتو عبد الوهاب، التمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى برفاريك بالبليدة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، 2021.

- حمزة زرقين، علي غزيباون، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 1، 2021.

- حاجي كارمة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار، جامعة طاهري محمد بشار، المجلة الجزائرية للإقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 1، 2021.

- حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013.

- حسن عبد السلام على عمران، التمكين الإداري و أثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، 2017.

- جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد 46، 2022.
- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- رامز عزمي بدير، محمد جودت، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 1، 2016.
- سعيدة تلخوخ، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة إبعاد اقتصادية، مجلد 4، عدد 1، 2014.
- طارق على عبد الله عمرو، أثر التمكين الإداري في ابداع العاملين دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديد، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 26، العدد 2، 2019.
- عماد عوض شوايش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، 2022.
- عبد عالي خيار، قودة عزيز، دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الوظيفي للمورد البشري، المجلة الباحث في علوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، 2022.
- عبد الله بن حامد بنعبد الله مالكي، فيصل بن أحمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية الإدارة، مجلد 44، العدد 4، 2014.
- فاطمة الزهراء طلحي، أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة المجلد 7، العدد 1، 2022.
- محمد عمر الزعبي، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورنج)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، 2019.
- محمد قريشي، لطيفة سبتى، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية مختبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 4، 2015.

- محمد حسن مفلح المنيزل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهات نظر المديرين أنفسهم، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جرش، الأردن، العدد 11 جزء ثاني شباط، 2022.

- محمد عمر الوعبي، أحمد صالح الهزاعمة، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، 2019.

- هيفاء طيفور، التمكين الإداري و القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 8، 2018.

ثالثا: الأطروحة والمذكرات الأكاديمية

- أوزناجي اسيا، تقييم الاداء وعلاقته بفعالية الاداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة DVI، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010.

- أسوب عبد الله السيايده، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011.

- الثقافة التنظيمية رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريب في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3، مذكرة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2017.

- باسم مصطفى، علي علي الباسطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، رسالة ماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، ببورسعيد، مصر، 2010.

- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL الرغاية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسويق، 2013.

- رنيم زياد الصياغ، أثر التمكين الإداري على الابداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيريتل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.

- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد و لإدارة، الجامعة ملك عبد العزيز ،جدة، مملكة العربية السعودية، 2013.
- سهيلة شوية، توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة الشهيد حمزة لخضر بالواد، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع الادارة والعمل، مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، السنة الجامعية، 2022.
- عمار طيبي، دور تحفيز الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاعلامية حالة: شبكة الجزيرة الاعلامية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص ادرة الاعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2017.
- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الكويت، 2011.
- منار حسن مصطفى، درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، 2015.
- نعيمة رجيبي، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.
- نعمي سلمى، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج، 2020.
- ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010.
- محمد يوسف عزات شقورة، متطلبات التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية جامعة الأزهر غزة، 2015.

- أحمد الكيلاني، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (HAS)، و رئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسية الجمهورية التونسية، 2018.

باللغة الأجنبية

- P. Jaya Kumar & A. Ananda Kumar. **Employee Empowerment – An Empirical Study**. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. Vol 17, N°4, 2017
- ArchanaM.V, Smt.Shilpashree.MS. - **Employee Empowerment in the Banking Sector**. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol27, No5,2021
- Minhajul Islam UKIL , **the impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence fom financial enterpeizes in bangladesh** , Business: Theory and Practice,vol 17 N° 02 2016
- Zafer Bekirogullaria. **Employees empowerment and engagement and in attainig personal and organisational goals**, The European Journal of Social and Behavioural Sciences EJSBS Vol 106, N°3.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبانة بعد التحكيم

أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

سيدتي سيدي، بعد التحية والتقدير أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى قياس أثر تطبيق التمكين الإداري على الأداء الوظيفي من أجل تحضير الجانب التطبيقي لمذكرة الماستر في علوم التسيير في الكلية المذكورة أعلاه

وأحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء وبيانات سيكون موضع اهتمام ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وعليه أرجو من حضرتكم تخصيص جزء من وقتكم لملء هذه الاستبانة ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها مع شكري وتقديري لكم.

ملاحظةمفاهيم أساسية

التمكين الإداري: وهو قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للموظفين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى الموظفين يمثل دافعا مهما للعمل.

الأداء الوظيفي: وهو مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

الجزء الأول: جزء خاص المتغيرات الشخصية ويرجي وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة

1-الجنس:

أنثى	نكر

2-السن:

أقل من 30	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3- المستوى العلمي:

أقل من الثانوي	ليسانس	ماستر	أعلى من الماستر

4- الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر

5- المنصب الحالي

عون إداري	نائب رئيس قسم	رئيس القسم

6- الكلية

كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والتسيير	كلية العلوم والتكنولوجيا	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية

الجزء الثاني: متغيرات التمكين الإداري (يرجى وضع X في المربع الذي يوافق خياركم)

العبارة					موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
البعد الأول: تفويض السلطة									
1- يثق العميد / رئيس القسم في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي									
2- يفوضني العميد/رئيس القسم سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي									

					3- تتناسب الصلاحيات المفوضة لي مع طبيعة المهام الموكلة لي
					4- يحدد العميد/رئيس القسم الأعمال التي يفوضها كتابيا
					5- يحدد العميد/رئيس القسم الأعمال التي يفوضها شفويا
					6- يمنحني العميد/رئيس القسم المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
					7- يسمح العميد/رئيس القسم في المشاركة في اتخاذ القرارات
البعد الثاني: التكوين والتدريب					
					1- تسعى الكلية إلى تطوير مهارات الإداريين فيها
					2- تشجع الكلية الإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم
					3- توفر لي الكلية دورات تكوينية لتطوير مهاراتي
					4- تتبنى الكلية خطة واضحة للتكوين
البعد الثالث: فرق العمل					
					1- تركز إدارة الكلية على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي
					2- تعتمد الكلية على فرق متخصصة لإنجاز المهام الإدارية
					3- تتوافر أجواء من التعاون بين زملاء العمل في الكلية
					4- التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل غالبا ما يتم تنفيذها
البعد الرابع: الاتصال الفعال					
					1- تتميز التعليمات والاجراءات في الكلية بالوضوح
					2- تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
					3- توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومة
					4- يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار
					5- يستطيع الإداريين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة
البعد الخامس: التحفيز					
					1- تقدر الكلية جهودي في العمل
					2- يسمح لي نظام العمل في الكلية بالمشاركة في اتخاذ القرارات

					3- يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
					4- أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الكلية
					5- تعد كفاءة الإداريين معيارا مهما في نظام الترقية

الجزء الثالث: متغيرات الأداء الوظيفي (يرجى وضع X في المربع الذي يوافق خياركم)

العبارات					غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: المعرفة بمتطلبات الوظيفة									
البعد الثاني: كمية ونوعية العمل المنجز									
البعد الثالث: الابداع والمبادرة									

الملحق رقم 02: الاستبانة المعدلة بعد ادخال معامل ألفا كرونباخ

أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

سيدتي سيدي، بعد التحية والتقدير أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى قياس أثر تطبيق التمكين الإداري على الأداء الوظيفي من أجل تحضير الجانب التطبيقي لمذكرة الماستر في علوم التسيير في الكلية المذكورة أعلاه

وأحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء وبيانات سيكون موضع اهتمام ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وعليه أرجو من حضرتكم تخصيص جزء من وقتكم لملء هذه الاستبانة ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها مع شكري وتقديري لكم.

ملاحظة

مفاهيم أساسية

التمكين الإداري: وهو قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للموظفين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى الموظفين يمثل دافعا مهما للعمل.

الأداء الوظيفي: وهو مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

الجزء الأول: جزء خاص المتغيرات الشخصية ويرجي وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة

1-الجنس:

أنثى	نكر

2- السن:

أقل من 30	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3- المستوى العلمي:

أقل من الثانوي	ليسانس	ماستر	أعلى من الماستر

4- الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر

5- المنصب الحالي

عون إداري	نائب رئيس قسم	رئيس القسم

6- الكلية

كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والتسيير	كلية العلوم والتكنولوجيا	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية

الجزء الثاني: متغيرات التمكين الإداري (يرجى وضع X في المربع الذي يوافق خياركم)

العبارة					غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: تفويض السلطة									
1- تتناسب الصلاحيات المفوضة لي مع طبيعة المهام الموكلة لي									
2- يحدد العميد/رئيس القسم الأعمال التي يفوضها كتابيا									
3- يسمح العميد/رئيس القسم في المشاركة في اتخاذ القرارات									

البعد الثاني: التكوين والتدريب

					1- تسعى الكلية إلى تطوير مهارات الإداريين فيها
					2- تشجع الكلية الإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم
					3- توفر لي الكلية دورات تكوينية لتطوير مهاراتي
					4- تتبنى الكلية خطة واضحة للتكوين
البعد الرابع: الاتصال الفعال					
					1- تتميز التعليمات والاجراءات في الكلية بالوضوح
					2- تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
					3- توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول على المعلومة
					4- يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار
					5- يستطيع الإداريين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة

الجزء الثالث: متغيرات الأداء الوظيفي (يرجى وضع X في المربع الذي يوافق خياركم)

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
البعد الأول: المعرفة بمتطلبات الوظيفة					
					1- أعرف المهام الموكلة لي جيدا
					2- ألتحق بمكان عملي في الوقت المحدد
					3- لدي إلمام كامل حول جوانب الوظيفة
					4- أحرص على توفير الوسائل اللازمة للوظيفة
					5- ألتزم في عملي بكل القواعد والقوانين الخاصة بالكلية
البعد الثالث: الابداع والمبادرة					
					1- أساهم في أفكار واقتراحات جديدة في عملي
					2- اهتم برفع الروح المعنوية من خلال اللوائح والتعليمات
					3- الاهتمام بتطوير قدرات الإداريين من خلال التكنولوجيات الحديثة للعمل
					4- أنا مع تطبيق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج ال SPSS

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	10	27,8	27,8	27,8
Valid أنثى	26	72,2	72,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 من أقل	3	8,3	8,3	8,3
سنة 40 من أقل إلى 30 من	16	44,4	44,4	52,8
Valid سنة 50 إلى 40 من	16	44,4	44,4	97,2
سنة 50 من أكثر	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

العلمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل ثانوي	1	2,8	2,8	2,8
ليسانس	13	36,1	36,1	38,9
Valid ماستر	10	27,8	27,8	66,7
عليا دراسات	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من أقل	2	5,6	5,6	5,6
سنوات 10 إلى سنوات 5 من	19	52,8	52,8	58,3
Valid سنة 15 من أقل إلى سنة 11 من	10	27,8	27,8	86,1
فأكثر سنة 15 من	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الحالي المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اداري عون	24	66,7	66,7	66,7
قسم رئيس نائب	4	11,1	11,1	77,8
قسم رئيس	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الكلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الاقتصاد كلية	9	25,0	25,0	25,0
والتكنولوجيا العلوم كلية	8	22,2	22,2	47,2
Valid اللغات الآداب كلية	10	27,8	27,8	75,0
السياسية والعلوم الحقوق كلية	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,656	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	21

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مع لي المفوضة الصلاحيات تتناسب لي الموكلة المهام طبيعية	36	4,4444	,73463
التي الأعمال القسم رئيس/العميد يحدد كتابيا يفوضها	36	4,2778	,88192
المشاركة في القسم رئيس/العميد يسمح القرارات اتخاذ في	36	4,2500	,90633
السلطة تفويض بعد	36	4,3241	,64972
Valid N (listwise)	36		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مهارات تطوير إلى الكلية تسعى فيها الإداريين	36	2,9167	1,27335
تبادل على الإداريين الكلية تشجع بينهم فيما الخبرات	36	3,0833	1,33898
لتطوير تكوينية دورات الكلية لي توفر مهاتاتي	36	2,3056	1,28329
للتكوين واضحة خطة الكلية تتبنى والتدريب التكوين بعد	36	2,5556	1,50132
Valid N (listwise)	36		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الكلية في والاجراءات التعليمات تتميز بالوضوح	36	3,6944	1,28329
فعالة اتصال وسائل بليجاد الكلية تهتم ومتطورة	36	3,6111	1,24849
المستويات بين اتصال قنوات توجد على للحصول المختلفة الإدارية المعلومة	36	3,5278	1,52102
المعلومات يوفر معلومات نظام يوجد القرار لأصحاب بسرعة	36	3,3889	1,53582
أصحاب إلى الوصول الإداريين يستطيع صعوبة بلا موافقهم وشرح القرار	36	3,4444	1,42316
الفعال الاتصال بعد	36	3,5333	1,14343
Valid N (listwise)	36		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإداري التمكنين	36	3,4583	,69707
Valid N (listwise)	36		

Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Group 1	<= 3	11	,31	,50	,029
الإداري التمكنين	Group 2	25	,69		
	Total	36	1,00		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
جيدا لي الموكلة المهام أعرف	36	4,6667	,63246
المحدد الوقت في عملي بمكان ألتحق	36	4,4722	,77408
الوظيفة جوانب حول كامل الإمام لدي	36	4,3333	,79282
اللازمة الوسائل توفير على أحرص للوظيفة	36	4,4444	,69465
والقوانين القواعد بكل عملي في ألتزم بالكلية الخاصة	35	4,6571	,53922
الوظيفة بمتطلبات المعرفة بعد	36	4,5153	,45620
Valid N (listwise)	35		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
في جديدة واقتراحات أفكار في أساهم عملي	36	4,5556	,65222
خلال من المعنوية الروح برفع اهتم والتعليمات اللوائح	36	4,0278	1,34134
من الإداريين قدرات بتطوير الاهتمام للعمل الحديثة التكنولوجيات خلال	36	4,1111	1,14087
في اللامركزية سياسة تطبيق مع أنا القرارات اتخاذ	36	4,6944	,66845
والمبادرة الابداع بعد	36	4,3472	,75185
Valid N (listwise)	36		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الوظيفي الأداء	36	4,4379	,47407
Valid N (listwise)	36		

Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Group 1	<= 3	0	,00	,50	,000
الوظيفي الأداء	Group 2	36	1,00		
	Total	36	1,00		

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإداري التمكن	,210	36	,000	,917	36	,010
الوظيفي الأداء	,213	36	,000	,859	36	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		بعد تفويض السلطة	بعد التكوين والتدريب	بعد الاتصال الفعال	التمكن الإداري	بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة	بعد الإبداع والمبادرة	الأداء الوظيفي	
Spearman's rho	بعد تفويض السلطة	Correlation Coefficient	1,000	-,135	,568**	,400	,545**	,497**	,609**
		Sig. (2-tailed)	.	,433	,000	,016	,001	,002	,000
		N	36	36	36	36	36	36	36
بعد التكوين والتدريب		Correlation Coefficient	-,135	1,000	,026	,629**	-,292	,029	-,111
		Sig. (2-tailed)	,433	.	,879	,000	,084	,866	,520
		N	36	36	36	36	36	36	36
بعد الاتصال الفعال		Correlation Coefficient	,568**	,026	1,000	,703**	,352	,355	,464**
		Sig. (2-tailed)	,000	,879	.	,000	,035	,034	,004
		N	36	36	36	36	36	36	36
التمكن الإداري		Correlation Coefficient	,400	,629**	,703**	1,000	,065	,345	,291
		Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	.	,708	,040	,085
		N	36	36	36	36	36	36	36
بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة		Correlation Coefficient	,545**	-,292	,352	,065	1,000	,412	,764**
		Sig. (2-tailed)	,001	,084	,035	,708	.	,013	,000
		N	36	36	36	36	36	36	36
بعد الإبداع والمبادرة		Correlation Coefficient	,497**	,029	,355	,345	,412	1,000	,882**
		Sig. (2-tailed)	,002	,866	,034	,040	,013	.	,000
		N	36	36	36	36	36	36	36
الأداء الوظيفي		Correlation Coefficient	,609**	-,111	,464**	,291	,764**	,882**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,520	,004	,085	,000	,000	.
		N	36	36	36	36	36	36	36

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

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

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,0573	4,7750	4,4379	,18191	36
Std. Predicted Value	-2,092	1,853	,000	1,000	36
Standard Error of Predicted Value	,074	,174	,101	,028	36
Adjusted Predicted Value	3,9713	4,7425	4,4376	,18539	36
Residual	-,97781	,89918	,00000	,43778	36
Std. Residual	-2,201	2,024	,000	,986	36
Stud. Residual	-2,276	2,165	,000	1,018	36
Deleted Residual	-1,04537	1,02867	,00029	,46776	36
Stud. Deleted Residual	-2,436	2,297	-,006	1,048	36
Mahal. Distance	,004	4,377	,972	1,153	36
Cook's Distance	,000	,338	,035	,065	36
Centered Leverage Value	,000	,125	,028	,033	36

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السلطة تفويض بعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532 ^a	,283	,262	,40731

a. Predictors: (Constant), السلطة تفويض بعد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,225	1	2,225	13,413	,001 ^b
1 Residual	5,641	34	,166		
Total	7,866	35			

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), السلطة تفويض بعد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,760	,463	5,958	,000
	السلطة تفويض بعد	,388	,106	,532	3,662

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	والتدريب التكوين بعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,139 ^a	,019	-,010	,47634

a. Predictors: (Constant), والتدريب التكوين بعد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	,151	1	,151	,667	,420 ^b
	Residual	7,715	34	,227		
	Total	7,866	35			

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), والتدريب التكوين بعد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,612	,228	20,264	,000
	والتدريب التكوين بعد	-,064	,079	-,139	-,817

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفعال الاتصال بعد ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 ^a	,230	,207	,42207

- a. Predictors: (Constant), الفعال الاتصال بعد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,809	1	1,809	10,154	,003 ^b
Residual	6,057	34	,178		
Total	7,866	35			

- a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء
b. Predictors: (Constant), الفعال الاتصال بعد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,735	,231		16,142	,000
الفعال الاتصال بعد	,199	,062	,480	3,187	,003

- a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإداري التمكين ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384 ^a	,147	,122	,44417

a. Predictors: (Constant), الإداري التمكين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,158	1	1,158	5,870	,021 ^b
Residual	6,708	34	,197		
Total	7,866	35			

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), الإداري التمكين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,535	,380		9,309	,000
الإداري التمكين	,261	,108	,384	2,423	,021

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السلطة تفويض بعد	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532 ^a	,283	,262	,40731

a. Predictors: (Constant), السلطة تفويض بعد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,225	1	2,225	13,413	,001 ^b
Residual	5,641	34	,166		
Total	7,866	35			

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), السلطة تفويض بعد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,760	,463		5,958	,000
السلطة تفويض بعد	,388	,106	,532	3,662	,001

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 والتدريب التكوين بعد	-,123 ^b	-,845	,404	-,146	,999
الفعال الاتصال بعد	,287 ^b	1,770	,086	,294	,756

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors in the Model: (Constant), السلطة تفويض بعد

Ranks			
	الكلية	N	Mean Rank
	الاقتصاد كلية	9	23,50
	والتكنولوجيا العلوم كلية	8	11,13
الإداري التمكين	واللغات الآداب كلية	10	24,05
	السياسية والعلوم الحقوق كلية	9	13,89
	Total	36	
	الاقتصاد كلية	9	16,33
	والتكنولوجيا العلوم كلية	8	13,31
الوظيفي الأداء	واللغات الآداب كلية	10	23,85
	السياسية والعلوم الحقوق كلية	9	19,33
	Total	36	

Test Statistics ^{a,b}		
	الإداري التمكين	الوظيفي الأداء
Chi-Square	10,503	5,055
df	3	3
Asymp. Sig.	,015	,168

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الكلية