



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التمكين الإداري على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي

دراسة حالة – عينة من موظفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و
علوم التسيير - جامعة ميله -

المشرف	اعداد الطلبة	
د/ نمديلي أسماء	رزين زكرياء	1
	كروش فؤاد	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د/ خندق سميرة
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د/ نمديلي أسماء
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د/ بوبحة سعاد

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

رب أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا
ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل 19
الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه المذكرة بعد جهد من البحث والالمام
نتقدم بشكرنا الخالص وجزيل الامتنان الى الأستاذة المشرفة

"تمديلي أسماء"

نخص بالشكر والتقدير أستاذتنا الفاضلة على جهودها القيمة، وإرشاداتها
السديدة، ومتابعتها الحثيثة لنا في هذا البحث؛ فقد كانت لنا عوناً بعد عون
الله تعالى، فجزاك الله خيراً، وبارك في علمك وعملك. كما لا ننسى تقديم
خالص الشكر لجميع أساتذة قسم علوم التسيير فرداً فرداً، وإلى أعضاء لجنة
المناقشة الموقرين على منحنا شرف مناقشة هذا العمل أمامهم. كما نتوجه
بوافر الشكر والعرفان لكل من آمن بنا، وأهلنا لنكون في هذا المقام، وشجعنا
على الاستمرار.

و الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين".

اهداء

الحمد لله الذي اعاننا بالعلم وزيننا بالحلم واکرمنا بالتقوى واجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع الى

الدرع الواقي والكنز الباقي الى من جعل العلم منبع اشتياقي لك اقدم وسام

الاستحقاق الى **ابي** اطال الله عمرک

رمز العطاء وصدق الإباء الى ذروة العطف والوفاء

انت **امي** الغالية اطال الله عمرک

الى **اخوتي** وكل **افراد عائلتي** ادام الله نورهم في حياتي

الى رفيق مشواري الذي قاسمني حلاوة البحث "**زكرياء**"

الى من استوطنوا داخل القلب وتركوا بصمات لا تمحوها ذاكرة زمان **أصدقائي الأعزاء**

وفي الأخير يارب

يارب لا تدعني أصاب بالغرور اذا نجحت ولا أصاب باليأس اذا فشلت بل ذكرني دائما بان الفشل

هو التجربة الذي تسبق النجاح امين يا رب العالمين

فؤاد

اهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك و لا النهار الا بطاعتك

ولا تطيب الاخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برؤيتك

الى التي زرعت في روحي الكفاح وعلمتني معنى التفاني والنجاح ومن كانت ولا زالت شمعة

تدوب لتضيء لي ظلمة هذه الحياة هدنتي وانا صغير ونصحتني وانا كبير ودفعت عمرها وصحتها

لترسييني على بر الأمان الى اهم و ارق امرأة في الوجود هي وحدها دون سواها تتربع لي عرش

القلب اشهد ان الكلمات تعبر عن السمو الى مكانها مالكة قلبي وحيي الابدي **امي** الغالية باركها الله في عمرها

إلى من كان سندي وقوتي، إلى روح **والدي** الطاهرة التي لا تغيب عني رغم غيابه، أهدي ثمرة جهدي هذا،

سائلاً المولى أن يجعله في ميزان حسناتك، وأن يجمعني بك في الفردوس الأعلى "رحمة الله عليك"

الى الوردة التي زرعت بجانب نبضات قلبي **زوجتي**

الى من استوطنوا داخل القلب وتركوا بصمات لا تمحوها ذاكرة زمان **الاخوة و أصدقائي الأعزاء**

والى من ساندني في مشواري الدراسي ومنحني الشجاعة وكان بمثابة الأخ "**فؤاد**"

والى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي اهدي لهم هذا العمل المتواضع

ذكرى

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميله، من خلال تناول والتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وأبعاده، وكيفية تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة؛ من أجل تحقيق الجودة والميزة التنافسية وتطوير مكانتها.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استمارة على عينة من الموظفين ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها حث المؤسسات التعليمية على ضرورة تبني مفهوم التمكين الإداري كأسلوب منظم يساهم في التحسين المستمر لجميع نشاطات المؤسسة، وبالتالي تحسين أدائها الوظيفي وتحقيق أهدافها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الأداء الوظيفي، تحسين ، جامعة ميله.

Abstract

This study aimed to clarify the relationship between **administrative empowerment and job performance** from the perspective of the staff at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Mila. This was achieved by exploring and identifying the key concepts related to administrative empowerment and its dimensions, as well as examining how to improve the organization's job performance to achieve quality, competitive advantage, and enhanced institutional standing.

To achieve the study's objectives, a questionnaire was distributed to a sample of employees, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded that there is a statistically significant impact of administrative empowerment on improving job performance efficiency. The study also provided several recommendations, most notably urging educational institutions to adopt the concept of administrative empowerment as a systematic approach that contributes to the continuous improvement of all organizational activities, thereby enhancing job performance and achieving future goals.

Keywords: Administrative Empowerment, Job Performance, Improvement, University of Mila.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسمة	
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص الدراسة	IV
Abstract	IV
فهرس المحتويات	V
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	V
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري	
المبحث الأول : أساسيات حول التمكين الإداري :	3
المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري:	3
الفرع الأول : نشأة التمكين الإداري:	3
الفرع الثاني : تعريف التمكين الإداري:	4
المطلب الثاني: خصائص التمكين الإداري:	5
الفرع الاول : أهمية التمكين الإداري:	6
الفرع الثاني : أهداف التمكين الإداري:	8
المبحث الثاني: نماذج وأبعاد التمكين الإداري وخطوات تطبيقه	10

10	المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري
16	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري
19	المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين الإداري
20	المبحث الثالث: مستويات وفوائد التمكين الإداري ومعوقاته
20	المطلب الأول: مستويات التمكين الإداري
21	المطلب الثاني: فوائد التمكين الإداري
24	المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي	
28	المبحث الاول : مدخل للأداء الوظيفي
28	المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي
28	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
30	الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
31	المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
31	الفرع الأول: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي
32	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
33	المطلب الثالث: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي
33	الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي
34	الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
36	المطلب الرابع: مشكلات الأداء الوظيفي (المفهوم-الأنواع-الأسباب)

36	الفرع الأول: مفهوم مشكلات الأداء
36	الفرع الثاني: أنواع مشكلات الأداء
37	الفرع الثالث: أسباب مشكلات الأداء
38	الفرع الرابع رد فعل الافراد العاملين عند المواجهة بمشكلة
38	المبحث الثاني: تقييم و تقويم و مؤشرات قياس الاداء
38	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
38	الفرع الأول: تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي
40	الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي
41	الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
42	الفرع الخامس: مصادر عملية تقييم الأداء الوظيفي
42	الفرع السادس: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي
43	المطلب الثاني : تقويم الأداء الوظيفي
43	الفرع الأول: تعريف عملية تقويم الأداء الوظيفي
44	الفرع الثاني: أهمية عملية تقويم الأداء الوظيفي
44	الفرع الثالث: أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي
45	المطلب الثالث : مؤشرات قياس الاداء الوظيفي
45	الفرع الاول: مؤشرات قياس الاداء
46	الفرع الثاني: اهمية مؤشرات قياس الاداء
46	الفرع الثالث: نماذج قياس الاداء
46	الفرع الرابع: معايير قياس وتقويم مستوى الأداء الوظيفي
47	المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

47	المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي
47	الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي
48	الفرع الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
48	الفرع الثالث: مداخل تحسين الأداء الوظيفي
49	الفرع الرابع: مراحل تحسين الأداء الوظيفي
51	الفرع الخامس: عناصر تحسين الأداء الوظيفي
51	المطلب الثاني: تطوير الأداء الوظيفي
51	الفرع الأول: مفهوم تطوير الأداء الوظيفي
51	الفرع الثاني: أهداف تطوير الأداء الوظيفي
52	الفرع الثالث : الشروط الواجب توافرها لتطوير الاداء الوظيفي
52	الفرع الرابع: خطوات تطوير الأداء الوظيفي
53	الفرع الخامس: استراتيجيات إحداث تطوير الأداء الوظيفي
54	المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
54	الفرع الاول: تمكين الأداء المتميز
55	الفرع الثاني : التمكين و الإبداع
56	الفرع الثالث: علاقة التمكين الإداري في عرقلة الأداء الوظيفي
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
61	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
61	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
61	الفرع الاول: نشأة وتطور جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

62	الفرع الثاني : نبذة تاريخية عن الكلية:
63	المطلب الثاني: الدراسة بالكلية:
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:
65	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
65	المطلب الاول: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية:
65	الفرع الأول: طريقة وأداة جمع البيانات:
65	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:
68	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
70	المطلب الثالث: أداة وثبات صدق الدراسة:
75	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات:
75	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة:
85	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة
99	قائمة المراجع
103	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول رقم 01	ملخص الدراسات السابقة العربية	ز
الجدول رقم 02	ملخص الدراسات السابقة الجزائرية	ح_ط
الجدول رقم 03	أبعاد التمكين الإداري	17
الجدول رقم 04	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	40_39
الجدول رقم 05	أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للموسم الجامعي 2025_2026.	62
الجدول رقم 06	إحصائية عامة لتوزيع طلبة كلية حسب الأقسام خلال الموسم 2025_2026.	63
الجدول رقم 07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية	66
الجدول رقم 08	مقياس الإجابة على سلم ليكرت الخماسي	69
الجدول رقم 09	تصنيف المتوسطات الحسابية	69
الجدول رقم 10	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	70
الجدول رقم 11	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	70
الجدول رقم 12	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	71
الجدول رقم 13	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	71
الجدول رقم 14	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	72
الجدول رقم 15	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	72
الجدول رقم 16	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	73
الجدول رقم 17	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	73
الجدول رقم 18	اختبار معامل الفا كرونباخ	74
الجدول رقم 19	اختبار التوزيع الطبيعي	74
الجدول رقم 20	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
الجدول رقم 21	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	76
الجدول رقم 22	توزيع أفراد العينة حسب العمر	77
الجدول رقم 23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
الجدول رقم 24	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	79
الجدول رقم 25	تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد تفويض السلطة	80
الجدول رقم 26	تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد العمل الجماعي	80
الجدول رقم 27	تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد التدريب والتطوير	81
الجدول رقم 28	تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد التحفيز	82

83_82	تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعء الاتصال الفعال	الجدول رقم 29
83	تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعء جودة الأداء	الجدول رقم 30
84	تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعء كمية الاداء	الجدول رقم 31
85	تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعء الالتزام بالوقت	الجدول رقم 32
86	نتائج الانحدار المتعدد	الجدول رقم 33
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تفويض السلطة وكفاءة الاداء الوظيفي	الجدول رقم 34
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين العمل الجماعي وكفاءة الاداء الوظيفي	الجدول رقم 35
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التدريب والتطوير وكفاءة الاداء الوظيفي	الجدول رقم 36
90	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز وكفاءة الاداء الوظيفي	الجدول رقم 37
91	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال الفعال وكفاءة الاداء الوظيفي	الجدول رقم 38

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج عملية التمكين الإداري	الشكل رقم 01
13	نموذج سبرايترز	الشكل رقم 02
16	نموذج المدهون لتمكين العاملين	الشكل رقم 03
23	فوائد التمكين بالنسبة للعاملين	الشكل رقم 04
33	مخطط يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	الشكل رقم 05
33	عناصر الأداء	الشكل رقم 06
36	مخطط يوضح أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم	الشكل رقم 07
53	العمليات الأساسية في بناء الأداء الوظيفي	الشكل رقم 08
64	الهيكل التنظيمي لكبيرة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الشكل رقم 09
75	توزيع افراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم 10
76	توزيع افراد العينة حسب المنصب	الشكل رقم 11
77	توزيع افراد العينة حسب العمر	الشكل رقم 12
78	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 13
79	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم 14

مقدمة

أعطت المنظمات المعاصرة اهتماماً كبيراً في أواخر القرن العشرين لمفهوم التمكين الإداري، باعتباره يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة من خلال الدور المحوري الذي من الممكن أن يساهم فيه الفرد في المنظمة، ولكن هذه الممارسة الإدارية لم تحظَ بعد بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين العرب.

يقصد بالتمكين الإداري باعتباره المتغير المستقل تشجيع الموظفين على المبادرة واتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء المهام المنوطة بهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع تحفيزهم على المشاركة في صنع القرار وقياس أدائهم وفق أهداف واضحة؛ مما يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه النتائج ويسهم في تحسين الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التمكين الإداري و مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين بجامعة ميلة على مستوى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تسعى إلى توضيح أثره في الأداء الوظيفي للموظفين بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

قد جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية التمكين وبحث تأثيره في الأداء الوظيفي بصفته مفهوماً إدارياً معاصراً في ظل التحديات الحالية والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل في ظل العولمة و التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحواسيب في مختلف الوظائف والعمليات، وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات وحدة المنافسة تبدو الأهمية الأكبر للاستثمار في الموارد البشرية لأنها العمود الفقري لعمليات التنمية بأبعادها المختلفة فهي القادرة على التطوير والتجديد والإبداع، الأمر الذي يحتم إعادة تقييم الإدارة وتطويرها لمواجهة أخطار وتحديات المستقبل، ويعد التمكين الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من المعايير والمواصفات الهادفة إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة مما يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدد فارق الأداء، الأمر الذي يساهم في تحسين أدائهم وتكيفهم مع البيئة التي تعمل فيها. إذ أن تحسين أداء العاملين في المؤسسات لم يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد مالية وفنية وبشرية وتنظيمية، وإنما بتحسين قدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، والجامعة الجزائرية مثلها مثل المنظمات الأخرى تحتاج إلى مثل هذه الأساليب خاصة مع التطورات والمنافسة التي تشهدها الجامعات، بعدما قطاع التعليم العالي نظاماً مفتوحاً وجب عليه التحول إلى أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية تساعد على تحقيق التميز، ولن يتأتى ذلك إلا بإطارات كفؤة ومتعلمة، سلاحها العلم، مشبعة بالقدرة على التكيف على المستوى الشخصي والتنظيمي، والتمكين بوصفه القوة التي يكتسبها الأفراد

من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتماءهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف أنشطة، ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الرئيسية.

من هذا المنطلق جاءت الدراسة لتسلط الضوء على اثر التمكين الاداري على تحسين كفاءة الاداء الوظيفي لعينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -، ومن خلال ما تم عرضه طرح التساؤلات التالية:

اولا: اشكالية الدراسة :

ان البحث في موضوع التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة جعلنا نطرح التساؤل التالي :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري علي تحسين كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -؟

لمعالجة هذه الاشكالية يتطلب الامر الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

◀ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تفويض السلطة على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -؟

◀ هل يوجد يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد العمل الجماعي على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -؟

◀ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التدريب و التطوير على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -؟

◀ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الاتصال الفعال على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -؟

◀ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التحفيز على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

يتطلب تحليل الاشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات التي يعتبر كإجابة اولية مسبقة على مختلف التساؤلات الفرعية المطروحة، وعليه فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة ان نتأكد من صحة هذه الفرضيات او من عدم صحتها، و بالتالي يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية :

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري علي تحسين كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الاولى:

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تفويض السلطة على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -

الفرضية الثانية:

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد العمل الجماعي على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -

الفرضية الثالثة:

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التدريب و التطوير على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -

الفرضية الرابعة:

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التحفيز على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -

الفرضية الخامسة:

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الاتصال الفعال على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله -

ثالثا: اهمية الدراسة:

✓ تبرز اهمية هذا الموضوع من اهمية متغيراته المتمثلة في التمكين الاداري و الاداء الوظيفي حيث يعتبران ركائز اساسية في المؤسسة, و التطرق اليهما قد يسهم في جذب اهتمام الباحثين بهذا الموضوع والتعمق فيه.
✓ الإسهام في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بالتمكين الإداري من حيث مفاهيمه وأبعاده، وعلاقته بالأداء الوظيفي، بما يدعم الأدبيات العلمية في هذا المجال.

✓ توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، من خلال دعم نتائج الدراسات السابقة وتقديم توصيات تربط التمكين الإداري بمتغيرات تنظيمية أخرى.

✓ إبراز دور التمكين الإداري في تنمية الموارد البشرية، من خلال اكتشاف الكفاءات وتأهيل القيادات المستقبلية، بما يضمن استمرارية ونجاح المنظمات.

✓ توضيح أثر التمكين الإداري في رفع معنويات الموظفين وتعزيز أدائهم، نتيجة شعورهم بثقة الإدارة وتقديرها، ومنحهم الفرصة لإثبات قدراتهم وتوظيف خبراتهم في حل المشكلات.

رابعاً : اهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

✓ التعرف على الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة ما يسمح بزيادة وضوحها؛
 ✓ التعرف على مستوى إدراك موظفي الكلية لمفهوم التمكين الإداري في كلية العلوم التجارية و الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة - ميله؛

✓ قياس مستوى الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم التجارية و الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة - ميله؛

✓ تحليل طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و الاداء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم التجارية و الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة - ميله؛

✓ تبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الاداء الوظيفي حسب المتغيرات (الجنس، العمر، الأقدمية).

خامساً : منهج الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على إشكالياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا راجع إلى تناسبه مع موضوعنا، إذ يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدف إلى جمع كل المعلومات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها.

سادساً : أسباب اختيار الموضوع: تكمن أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع؛

✓ تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة؛

✓ الرغبة في فهم أثر التمكين الإداري على تحسين كفاءة الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- وشعورهم بالرضا أو عدمه؛

✓ الحاجة إلى الدراسات الأكاديمية التي تهتم بالجوانب النفسية والتنظيمية داخل المؤسسات، لما لها من أثر على الأداء الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

سابعا: استعراض الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات صلة وثيقة بكل من موضوع التمكين الإداري وأثره على كفاءة الأداء الوظيفي، سواء دراسات عربية أو أجنبية، نستعرض بعضها في الآتي:

أ. استعراض الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة (فايزة مجاهد، وآخرون، 2025) بعنوان: " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة العامة" (فايزة مجاهد، وآخرون، 2025) البلد: اليمن.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث لأثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة العامة في اليمن. حيث استخدمت الدراسة منهجاً كمياً وشملت استطلاعاً لآراء 433 موظفاً من ثماني شركات، حيث كشفت النتائج عن مستوى عالٍ من ممارسات تمكين الإدارة في الشركات المدرجة بمتوسط 5.51، وبالمقابل بلغ متوسط تقييم الأداء الوظيفي في هذه الشركات 5.55، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الممارسات التي تعزز الكفاءة والقدرة التنافسية. و تبين وجود أثر إيجابي قوي لتمكين الإدارة على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التأثير

B.20.89

2. دراسة (حنان أبو بكر ميلطان، 2024) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

على موظفي مكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة" (حنان أبو بكر ميلطان، 2024). البلد: ليبيا

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بمكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، من أهم النتائج حيث توصلت الدراسة إلى قلة مشاركة المعارف بين الموظفين مع الأقسام الأخرى وقلة تمكين الموظفين من التصرف بحرية وعدم إعطائهم الفرصة لإنجاز القرارات، توصلت أيضاً إلى وجود أثر إيجابي طردي للتمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي في مكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية ويحقق هدف الدراسة.

3. دراسة (حسن شعراوي وأماني صالح السيد 2024) بعنوان: "أثر التمكين الإداري للقيادات

النسائية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية" (حسن

حسن شعراوي وأماني صالح السيد 2024) البلد: السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر فرق عمل كأحد أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية للسعودية، وتحليل أثر التدريب والاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بالقطاعات الحكومية للسعودية، من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود تأثير إيجابي ومعنوي للاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية في هذا القطاع، كما بينت النتائج عدم

وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية وهي: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز... إلخ بالرغم من أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بينت أن هذه الأبعاد لها تأثير إيجابي ومعنوي.

4. دراسة (عادل إمام أحمد وآخرون، يناير 2024) بعنوان: "دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة توزيع شركات الكهرباء المصرية" (عادل إمام أحمد وآخرون، يناير 2024). البلد: مصر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركات توزيع الكهرباء المصرية، وكذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية مع تحديد وتوصيف نوع ودرجة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب... إلخ) والأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل بعد من أبعاده على حدة.

جدول رقم 1: ملخص الدراسات السابقة العربية

الرقم	منهج الدراسة	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	اسم الباحثين وسنة إجراء الدراسة	المجتمع والعينة
1	المنهج الكمي	الأداء الوظيفي	التمكين الإداري	فايزة مجاهد وآخرون (2025)	موظفو الشركات المساهمة العامة في اليمن، عينة من 433 موظفاً من 8 شركات
2	المنهج الوصفي	الأداء الوظيفي	التمكين الإداري	حنان أبو بكر منجلان (2024)	موظفو مكتب الخدمات الصحية بمدينة جنوب مدينة مصراتة
3	المنهج الوصفي التحليلي	الأداء الوظيفي	التمكين الإداري (فرق العمل، التدريب، الاتصال، تفويض السلطة، التحفيز)	حسام حسن شعراوي، أماني صالح السيد (2024)	القيادات النسائية في أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
4	المنهج الوصفي التحليلي	الأداء الوظيفي	التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز)	عادل إمام أحمد وآخرون (2024)	العاملون في شركات توزيع الكهرباء المصرية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات المتطرق اليها

ب- استعراض الدراسات السابقة الجزائرية:

- 1- دراسة (عزوز نعيمة، جوان 2025) بعنوان " دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف 2."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري كمتغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تأثير أبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، وفرق العمل) على الأداء الوظيفي كمتغير تابع. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة وفرق العمل والاتصال الفعال في تحسين الأداء، بينما لم يظهر أثر دال إحصائياً للتدريب والتحفيز في هذه الحالة الدراسية.
- 2- دراسة (معروزي شرف الدين وسويعد أنيس، 2023) بعنوان " القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مسيري وموظفي المؤسسة الجزائرية للمياه ميلة، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وكيفية تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة من أجل تحقيق أرباح وميزة تنافسية وتطوير مكانتها في السوق كما توصلنا إلى وجود علاقة تأثير ضعيفة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي حيث تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيق يضمن التسليم "بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما، والقائد الإداري يوفر فرص التدريب للعاملين والتكوين مما يجعلهم يحترمون السلم الإداري والتقاني في العمل.
- 3- دراسة (حافي راسو سهام، بنوصيف صليحة، 2021) بعنوان " دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، والتعرف على علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي في المركز الجامعي ميلة مع تقديم توصيات لمتخذي القرار. حيث توصلت إلى أن التمكين الإداري يعد أرقى أساليب التحفيز، وبالتالي فإن قوة العلاقة بين العاملين ومؤسساتهم تعتمد على تطبيق التمكين. وأيضاً يتعلق التمكين الإداري بالرضا الوظيفي عند اعتماده على أبعاده، وأن نسبة تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين ضعيفة وراجع ذلك إلى الأساليب التحفيزية غير الكافية.
- 4- دراسة (بن سهيل مريم، 2019-2020) بعنوان " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من العاملين بالمؤسسة:"

ز

هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة بإحدى المؤسسات الجزائرية، وأيضاً إبراز مفهوم وأهمية التمكين الإداري على الأداء الوظيفي مع تقديم نتائج وتوصيات تساعد المؤسسات على تبني التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي. وتوصلت إلى نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، وأن تحسين نظم التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز يلعب دوراً أساسياً في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما أن التمكين الإداري لا يعد إجراءً عشوائياً بل يتطلب استراتيجية مؤسسية متكاملة".

جدول رقم 2: ملخص الدراسات السابقة الجزائرية

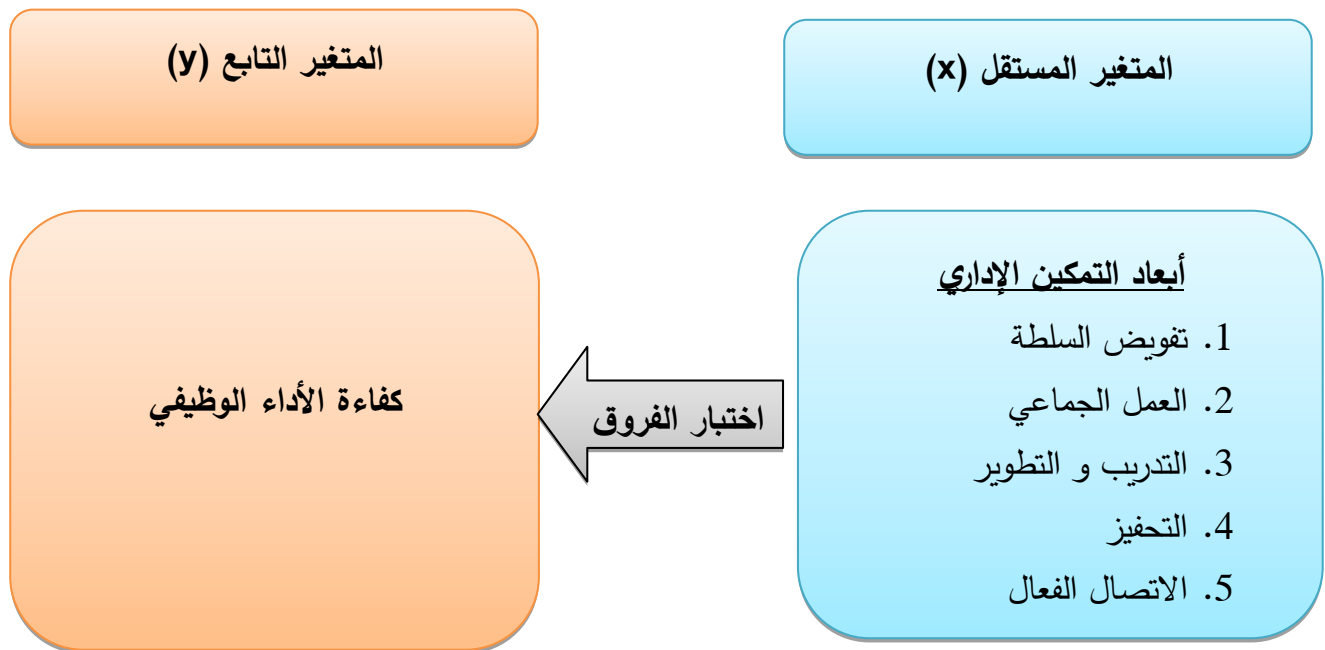
الرقم	منهج الدراسة	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	اسم الباحث وسنة إجراء الدراسة	المجتمع والعينة
1	المنهج الوصفي التحليلي	الأداء الوظيفي	التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، الاتصال، فرق العمل)	عزوز نادية (2025)	موظفو كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف 2
2	المنهج الوصفي التحليلي	الأداء الوظيفي	القيادة الإدارية	مغروري شرف الدين، سويد أنيس (2023)	مسيرو وموظفو المؤسسة الجزائرية للمياه - ميلة
3	المنهج الوصفي	الرضا الوظيفي	التمكين الإداري	حافني راسو صليحة، سهام بن وصيف (2021)	الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
4	منهج دراسة الحالة	الأداء الوظيفي	التمكين الإداري	بن سهيل مريم (2019-2020)	عينة من العاملين بالمركز

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات المتطرق اليها

الفجوة العلمية :

بالرغم من تعدد الدراسات الجزائرية والعربية التي تناولت أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، إلا أن نتائجها اختلفت فيما يتعلق بتأثير بعض أبعاد التمكين الإداري، كما انحصرت معظمها في قطاعات ومؤسسات محددة واعتمدت بصورة أساسية على المنهج الوصفي. وعليه، لا تزال الحاجة قائمة لإجراء دراسات في بيئات تنظيمية مختلفة، خاصة في المؤسسات الجزائرية، للتحقق من مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي وتفسير التباين في نتائج الدراسات السابقة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج أكثر قابلية للتعميم.

ثامنا: نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبين.

تاسعا: هيكل الدراسة:

ان تحليل اشكالية الدراسة و اختبار صحة الفرضيات المقترحة يتطلب فصلين مترابطين, حيث تم استغلال الفصل الاول و الثاني للجانب النظري بينما الفصل الثالث كان للجانب التطبيقي و قد تمحورت هذه الفصول كالآتي :

الفصل الاول: تناولنا فيه الاطار النظري للتمكين الاداري وهذا من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث اساسية, حيث تضمن المبحث الاول أساسيات حول التمكين الإداري اما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه نماذج وأبعاد التمكين الإداري وخطوات تطبيقه و المبحث الثالث فقد خصص لمستويات و فوائد التمكين الاداري و معوقاته.

الفصل الثاني تناولنا فيه الاطار النظري للأداء الوظيفي و كفاءته وهذا من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث اساسية, حيث تضمن المبحث الاول ماهية الاداء الوظيفي و كفاءته اما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تقييم وقياس الاداء الوظيفي و العوامل المؤثرة في كفاءة الاداء و المبحث الثالث خصص للعلاقة بين التمكين الاداري و الاداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الذي تناولنا فيه الجانب التطبيقي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ميلة , وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث اساسية حيث : خصص المبحث الاول للتعريف بميدان الدراسة (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير) اما المبحث الثاني فقد خصص للإجراءات, المنهجية للدراسة الميدانية اما المبحث الثالث فخصص لتحليل نتائج الدراسة .

الفصل الأول:

مدخل عام حول التمكن
الإداري

تمهيد:

يعد التمكين الإداري أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي فرضتها التحولات السريعة في بيئة الأعمال، حيث انتقل دور المورد البشري من مجرد كونه أداة تنفيذية إلى كونه شريكاً استراتيجياً ومحوراً للعملية الإبداعية، إن فلسفة التمكين لا تقتصر على منح السلطة فحسب، بل تمتد لتشمل إعادة صياغة العلاقة بين الإدارة والعاملين بما يضمن تحرير طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق التميز المؤسسي.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية متكاملة حول التمكين الإداري من خلال ثلاثة مباحث أساسية؛ حيث نخصص المبحث الأول لاستعراض الأساسيات النظرية للتمكين، بدءاً من تحديد مفهومه وخصائصه، وصولاً إلى تبيان أهميته والمبادئ والأهداف التي يركز عليها، وفي المبحث الثاني، ننتقل إلى الجانب التحليلي والإجرائي من خلال مناقشة نماذج وأبعاد التمكين الإداري والخطوات العملية اللازمة لتطبيقه داخل المنظمة، أما المبحث الثالث والأخير، فيستعرض مستويات التدرج في عملية التمكين والفوائد الجوهرية التي يجنيها كل من الفرد والمنظمة، مع تشخيص دقيق للمعوقات والتحديات التي قد تحول دون تحقيق الغايات المرجوة من هذا التوجه الإداري الحديث.

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري أحد الركائز الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، حيث يمثل تحولاً من الرقابة التقليدية إلى منح الثقة وتفويض الصلاحيات، ويسعى هذا المبحث إلى توضيح مفهوم التمكين عبر ثلاثة مطالب، بحيث يتناول الأول نشأته وتعريفه وأهميته، بينما يستعرض الثاني الخصائص التي تميز بيئة العمل المُمكنة، وصولاً إلى المطلب الثالث الذي يحدد المبادئ والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري:

نذكر في هذه المطلب نشأة التمكين الإداري، ومفهومه الاصطلاحي، والأهمية الجوهرية التي يضيفها للمنظمة:

الفرع الأول : نشأة التمكين الإداري:

مرت نشأة التمكين الإداري بعدة مراحل تطويرية، نلخص منها أهم التحولات التي صاغت هذا المفهوم في شكله الحالي¹:

تبلور مفهوم ومصطلح التمكين في مسار الفكر التنظيمي عبر العقود الماضية، حيث بدأ بالظهور والتشكل في المؤلفات الإدارية وفي ممارسات الشركات الغربية منذ تسعينيات القرن العشرين، لذا لم يكن بروزه خلال السنوات الأخيرة أمراً عارضاً، بل جاء نتيجة تراكمية تدرجت عبر مراحل طويلة من تطور النظريات الإدارية بصفة عامة، والمفاهيم المرتبطة بقيادة العناصر البشرية داخل المنظمات بصفة خاصة. وعند تتبع الجذور التاريخية لمفهوم التمكين الإداري، نجد أنها تعود في الفكر الغربي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت كمناصر للعنصر البشري رداً على مدرسة الإدارة العلمية لتايلور التي طغى فيها الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد، بحيث يُعتبر التمكين مرحلة متطورة في مدرسة العلاقات الإنسانية القائمة على إشراك الموظف، ومنها تدرجت تطبيقات هذا المفهوم.

¹ - كرينة شلبي محمد، لقمان بن محمد بن عبيد الشياحي، أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة

الأوقاف الدينية بسلطنة عمان)، المجلة الأكاديمية للأبحاث و النشر العلمي، المجلد 6 العدد 1، ص 88.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

أما في الواقع الإداري العربي، فقد ارتبط دخول مصطلح التمكين باللغة العربية عام 1993م، وذلك بعد جهود استغرقت ثلاثة أيام متواصلة من البحث والتفكير لترجمة مصطلح (Empowerment) ترجمة دقيقة، بناءً على طلب من شركة المقاولون العرب المصرية، ومنذ ذلك الحين، انتشر المصطلح وتعددت استخداماته في مختلف المجالات الإدارية داخل بيئات العمل بالمنظمات العربية.

و من أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث و الأساليب التي رافقت تلك المراحل:¹

(1) النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة

(2) الأساليب السلوكية في الإدارة

(3) الأساليب الحديثة في الإدارة

(4) ما بعد الأساليب الحديثة في الإدارة

(5) أساليب أخرى في الإدارة.

الفرع الثاني : تعريف التمكين الإداري:

تعددت التعاريف لمفهوم التمكين الإداري، ونلخص منها ما يلي:²

• رغم انتشار التمكين كمصطلح وأسلوب عمل في الكثير من المؤسسات الحديثة، إلا أنه لا يزال غامض، مما أدى لتعدد الآراء حول مفاهيمه، ومع ذلك تلتقي هذه المفاهيم في إجابتها على سؤال جوهري: كيف يقدم الموظف أقصى طاقته لإنتاجية المؤسسة؟ وذلك انطلاقاً من شعوره بأن هذه المؤسسة أصبحت جزءاً من هويته، لأنها حفزته على الإبداع والابتكار ومنحته القيمة الإنسانية التي يستحقها.³

• و اعتبر (عبد الوهاب، 1999) و (Potochy, 1998) ، " التمكين بمثابة العملية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمشاركة في تداول المعلومات، والانتظام في برامج التدريب والتنمية، بالإضافة إلى إشراكهم في عمليات التخطيط والرقابة على مهامهم الوظيفية، وذلك بقصد الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف على المستويين الفردي والتنظيمي"⁴.

• أما من وجهة نظر (Bowen and Lawler, 1992;1995)، فإن التمكين يتجسد في تحرير قدرات الموظف ومنحه الاستقلالية، وهي بمثابة حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن فرضه على الفرد

¹ - يحي ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006 ص 24.

² - يحي ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص 18.

³ - عبد الرحمن تومي، رحمة تومي، التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، جامع ابن خلدون تيارت، 2017 ، ص 69.

⁴ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3 ، 2014، ص 300.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

من الخارج بشكل مفاجئ، بل يتطلب الأمر تبنياً واستيعاباً داخلياً لهذه الحالة من قبل الموظف نفسه، حتى تتولد لديه الثقة بالنفس والقناعة التامة بمدى قدرته على التأثير والإنجاز.

- أيضا يؤكد (الكساسبة وآخرون، 2009)، أن التمكين الإداري يتمثل في مدّ العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تعزز مفهوم الاستقلالية لديهم، بما يمنحهم الكفاءة اللازمة لإتمام المهام الوظيفية والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة تتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال¹.

مما سبق نستنتج أن التمكين هو أسلوب إداري حديث يقوم على منح العاملين الصلاحيات و المسؤوليات اللازمة و تزويدهم بالمعرفة و المهارات لتعزيز ثقتهم و المساهمة في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.

المطلب الثاني: خصائص التمكين الإداري:

- يوجد عدة خصائص للتمكين، نلخص منها ما يلي:
- يرى (Fracard 2006) أن تمكين الموظفين يقوم على مجموعة من الخصائص الأساسية التي ينبغي توافرها لضمان نجاحه داخل المنظمة، وتتمثل في:
- ✓ أسلوب العمل القائم على الاستقلالية:
 - ✓ يتصف الموظفون المُمكنون بقدرتهم على إدارة مهامهم بأنفسهم والعمل بروح الفريق، مع مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتحمل مسؤولية نتائجها.
 - ✓ امتلاك المهارات اللازمة:
 - ✓ يعتمد التمكين على تزويد الموظفين بمهارات فعّالة في التواصل وحل المشكلات، وتمكينهم من مراجعة السياسات غير الملائمة واقتراح التحسينات المناسبة.
 - ✓ وجود بيئة تنظيمية داعمة.
 - ✓ ينمو التمكين في ظل ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة والثقة، وقيادة تؤمن بأهمية التفويض والدعم، إضافة إلى ممارسات إدارية تعزز روح المبادرة والتطوير المستمر².
- كذلك يمكن إبراز خصائص التمكين فيما يلي³:

¹ - عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة

بلدية معان الكبرى)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن، ص 527.

² - Said shaban hamed, **Antecedents and Consequences of Employees Empowerment**, Management, Review: An International Journal, Egypt, university al- azhar, Vol 5, N° 1, 2010, P69

³ - رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية، اطروحة

دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص 39.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

✓ يُعد التمكين عملية إيجابية مستمرة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على التعلم والتطوير، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق رؤية المنظمة.

✓ يقوم على إدراك الإدارة لاحتياجات العاملين وظروفهم، مع دعم تطلعاتهم المهنية وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة.

✓ يعزز المشاركة من خلال تفويض الصلاحيات وإشراك مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، مما يزيد من اندماج العاملين ومرونة التنظيم.

✓ كما ينظر إلى التمكين بوصفه حالة ذهنية تتطلب توافر مجموعة من السمات لدى الفرد، أهمها:

✓ الشعور بالقدرة على التحكم في العمل.

✓ وضوح الدور والمهام المرتبطة بالوظيفة.

✓ الإحساس بالمسؤولية والمساءلة عن النتائج.

✓ المشاركة في تحمل مسؤولية أداء الوحدة أو القسم.

ترتبط المنظمة المُمكنة بعدد من المقومات، من أبرزها:

- الإيمان بأهمية التغيير والتطوير المستمر.
- ترسيخ ثقافة الثقة واحترام قدرات العاملين وتشجيع المبادرة.
- الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات باعتباره خيارًا استراتيجيًا.
- إتاحة المعلومات وتبادلها بشفافية.
- تعزيز العمل الجماعي وتحديد الأدوار بوضوح.
- دعم الإدارة للعاملين ومساندتهم في مواجهة التحديات.

بذلك يُعد تمكين العاملين مدخلًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى رفع كفاءة الأداء من خلال إشراك العنصر

البشري بفاعلية في مختلف جوانب العمل التنظيمي.

المطلب الثالث : أهمية التمكين الإداري:

يُعدّ التمكين من الإستراتيجيات الأساسية التي لا غنى عنها في المنظمات المعاصرة، لما له من دور فعال في بناء مؤسسات ذات قدرات عالية على الأداء، كما يساهم في رفع مستوى الحافزية لدى العاملين وتقليل الأخطاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحمّلهم مسؤوليات أكبر تجاه أعمالهم (Wilkinson, Godfrey, & Marchington, 1997). ويحقق التمكين مجموعة من المنافع لكل من المؤسسة والعاملين فيها، ومن أبرزها ما يلي :

أ- على مستوى المؤسسة:

يعمل التمكين على تعميق فهم الموظفين لمتطلبات المنظمة واحتياجاتها الحقيقية، كما يؤدي إلى رفع معدلات الربحية من خلال الارتقاء بجودة المخرجات وتقليل النفقات، اعتماداً على ما يطرحه العاملون من حلول وأفكار إبداعية. علاوة على ذلك، يساهم في خفض نسب دوران العمل وتقوية روح الانتماء والالتزام التنظيمي، مما يمنح المؤسسة مرونة عالية وقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة.

ب- على مستوى العاملين:

يؤدي التمكين إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ويرفع من مستوى سيطرتهم على مهامهم اليومية، مما ينمي لديهم الإحساس بجدوى العمل والمسؤولية تجاهه. كما يساهم في تدعيم الثقة بالذات، ويفتح آفاقاً لاكتساب خبرات ومهارات إضافية تدفع بمسيرة تطورهم المهني إلى الأمام¹.

المطلب الرابع: مبادئ وأهداف التمكين الإداري:

يعتمد التمكين الإداري على مبادئ أساسية، ويسعى لتحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والمهنية، نوضحها فيما يلي:

الفرع الأول: مبادئ التمكين الإداري:

يرى توماس ستيور أن التمكين الإداري يقوم على مجموعة من المبادئ المستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower**، حيث يمثل كل حرف مبدأً أساسياً من مبادئ التمكين، وهي كما يلي²:

1- التعليم: يقصد به ضرورة تعليم وتدريب جميع العاملين في المنظمة، لأن التعليم يساهم في رفع

كفاءتهم وزيادة فعاليتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق نجاح المنظمة. فالموظف المؤهل علمياً ومهنياً يكون أكثر قدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

2- الدافعية: يعني تحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في العمل، من خلال برامج التوجيه

والتدريب النوعي، وتكوين فرق العمل، واعتماد سياسة الباب المفتوح، وإشراكهم في اتخاذ القرارات. فالدافعية تعد عاملاً أساسياً لإنجاح عملية التمكين.

3- وضع الأهداف: يقصد به وضوح رسالة المنظمة وأهدافها لكل فرد فيها، بحيث يكون لدى العاملين

فهم كامل لفلسفة المنظمة ومهمتها. فنجاح التمكين الإداري يتطلب توجيه الطاقات والإمكانات الإبداعية نحو أهداف محددة وواضحة.

¹ Abdelkarim Saida, et al, "The Impact of Administrative Empowerment of Employees in Enhancing the Adoption of Human Resources Governance Principles According to ISO 30804 Standard, International Journal of Professional Business Review, vol. 9, no. 10, 2024, p8

² - سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

4- **تحمل المسؤولية:** ويقصد به شعور العاملين بالملكية تجاه العمل، أي الإحساس بأنهم شركاء في النجاح، وليسوا مجرد منفذين للأوامر. ويرتبط هذا المبدأ بمعادلة التمكين الإداري التي اقترحها ستور والمعروفة بـ (As8)، وهي:

$$\text{الإنجاز} = \text{السلطة} + \text{المساءلة} \quad \text{Achievement} = \text{Authority} + \text{Accountability}$$

5- **الرضا في التغيير¹:**

إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود المنظمات إلى تبني أساليب حديثة في أداء أعمالها، إذ أصبح البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة واقعاً يومياً. وإذا لم تعمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى على تشجيع التغيير ودعمه، فإن الاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية في الأداء سيؤدي إلى الفشل.

6- **نكران الذات:** في بعض الأحيان تقوم الإدارة بإفشال برامج التمكين الإداري قبل الشروع في تنفيذها، وذلك بسبب تمسك بعض المديرين بحب الذات واتباع الأسلوب الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة، حيث ينظر هؤلاء إلى التمكين على أنه تهديد لمكانتهم، بدلاً من اعتباره وسيلة لتحسين القدرة التنافسية والربحية للمنظمة، وفرصة لتطوير أنفسهم كمديرين وقادة.

7- **الإحترام:** يقوم التمكين الإداري على الإيمان بأن كل فرد في المنظمة قادر على الإسهام في تطوير العمل والإبداع فيه. وإذا لم يكن احترام العاملين جزءاً أساسياً من فلسفة المنظمة، فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج المرجوة. كما أن الاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب، لأن غيابه يؤدي إلى فشل جميع جهود التمكين الإداري².

الفرع الثاني : أهداف التمكين الإداري:

تتمثل أهداف التمكين الإداري – كما أشار إليها – Jean Brilman فيما يلي³:

• توجيه المنظمات نحو الاهتمام بالزبائن والعمل على المحافظة عليهم.

• تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

• تقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.

¹ - بغدود راضية، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخصرية)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020، ص 489.

² - بغدود راضية، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخصرية)، مرجع سابق، ص 490.

³ - صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2016/2015، ص 38.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

• تحسين أساليب العمل من خلال السعي إلى إزالة أسباب الأخطاء والتوقعات، وهو ما دفع اليابانيين إلى تبني التمكين بالسماح لعمال خطوط الإنتاج بإيقاف العمل عند اكتشاف أي خلل.

• زيادة سرعة استجابة المنظمة للمواقف المختلفة.

• المساهمة في اتخاذ أفضل قرار مناسب للظروف القائمة.

• تحقيق اندماج الأفراد وتحفيزهم بما يؤدي إلى رضا الزبائن.

• تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

• تعزيز روح المبادرة.

• تطوير قدرات الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

أيضا تمثلت أهداف أخرى تسعى شركة **Trane Air Conditione** من خلال برنامج التمكين الإداري إلى تعزيز فاعلية الموظفين وتمكينهم من المشاركة الفعلية في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، وذلك عبر منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة لتطوير أداء المنظمة والمساهمة في اتخاذ القرارات بشكل فعال، ويهدف البرنامج إلى تحقيق الأهداف التالية:

• إكساب الموظفين الثقة في قدراتهم ليتمكنوا من تحمل المسؤولية والمساهمة بفاعلية في العمل.

• تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي من خلال منح العاملين حرية تقديم الأفكار والحلول.

• تفعيل طرق فرق الإدارة الذاتية للرقابة على الأداء والإنتاجية بشكل مستقل.

• إتاحة المجال للإدارة العليا للتركيز على التخطيط الاستراتيجي بدلاً من الرقابة اليومية.

• المساهمة في تخفيض التكاليف عبر تحسين آليات العمل الداخلية.

• رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات استجابةً لمتطلبات الزبائن.

• المحافظة على القدرة التنافسية وتطويرها في ظل التغيرات البيئية والسوقية.

المبحث الثاني: نماذج وأبعاد التمكين الإداري وخطوات تطبيقه

يعتبر التمكين الإداري أداة استراتيجية تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد وتعزيز دورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة محاور رئيسية: نماذج التمكين الإداري التي تحدد كيفية توزيع السلطة وتفويض المسؤوليات، وأبعاد التمكين التي توضح الجوانب النفسية والتنظيمية والفنية المرتبطة بالتمكين، وخطوات تطبيق التمكين التي تساعد على تحويل المبادئ النظرية إلى ممارسات عملية فعالة تعزز الأداء التنظيمي ورضا العاملين والمستفيدين.

المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري:

1- نموذج¹ (Conger and Kanungo, 1988):

طرح الباحثان رؤية مغايرة للتمكين، باعتباره "مفهوماً تحفيزياً" يستهدف تعزيز الفاعلية الذاتية (Self-Efficacy) ويقوم هذا النموذج على مبدأ أن التمكين ليس مجرد تفويض للسلطة، بل هو عملية إجرائية تهدف إلى تحديد الظروف التنظيمية التي تركز شعور العاملين بالعجز، واستبدالها بممارسات تعزز ثقتهم بقدراتهم المهنية، ولدى النموذج خمسة مراحل منها:

- **المرحلة الأولى:** تبدأ العملية بتحديد العوامل المسببة لـ "فقدان القوة" داخل المنظمة، والتي صنفها النموذج إلى:

- **متغيرات تنظيمية:** مثل المركزية الشديدة، والبيروقراطية، وضعف قنوات الاتصال.
- **أساليب إشرافية:** مثل القيادة المتسلطة، والتركيز على الجوانب السلبية، وغياب نظم التحفيز.
- **تصميم العمل:** مثل ضبابية المهام، والروتين الرتيب، ونقص التدريب أو الموارد.
- **المرحلة الثانية:** تطبيق ممارسات تهدف لمعالجة المسببات المذكورة، مثل "الإدارة بالمشاركة" و"إغناء الوظيفة"، لضمان تزويد العاملين بمعلومات تدعم كفاءتهم.
- **المرحلة الثالثة:** الاعتماد على أربعة مصادر أساسية لتدقيق المعلومات التمكينية: (الإنجازات الفعلية، والتعلم بالمحاكاة، والإقناع اللفظي، والدعم العاطفي).
- **المرحلة الرابعة:** تحول في القنوات الداخلية للمؤوسين، يتمثل في رفع سقف التوقعات تجاه الأداء الذاتي وزيادة الاستعداد لبذل الجهد.

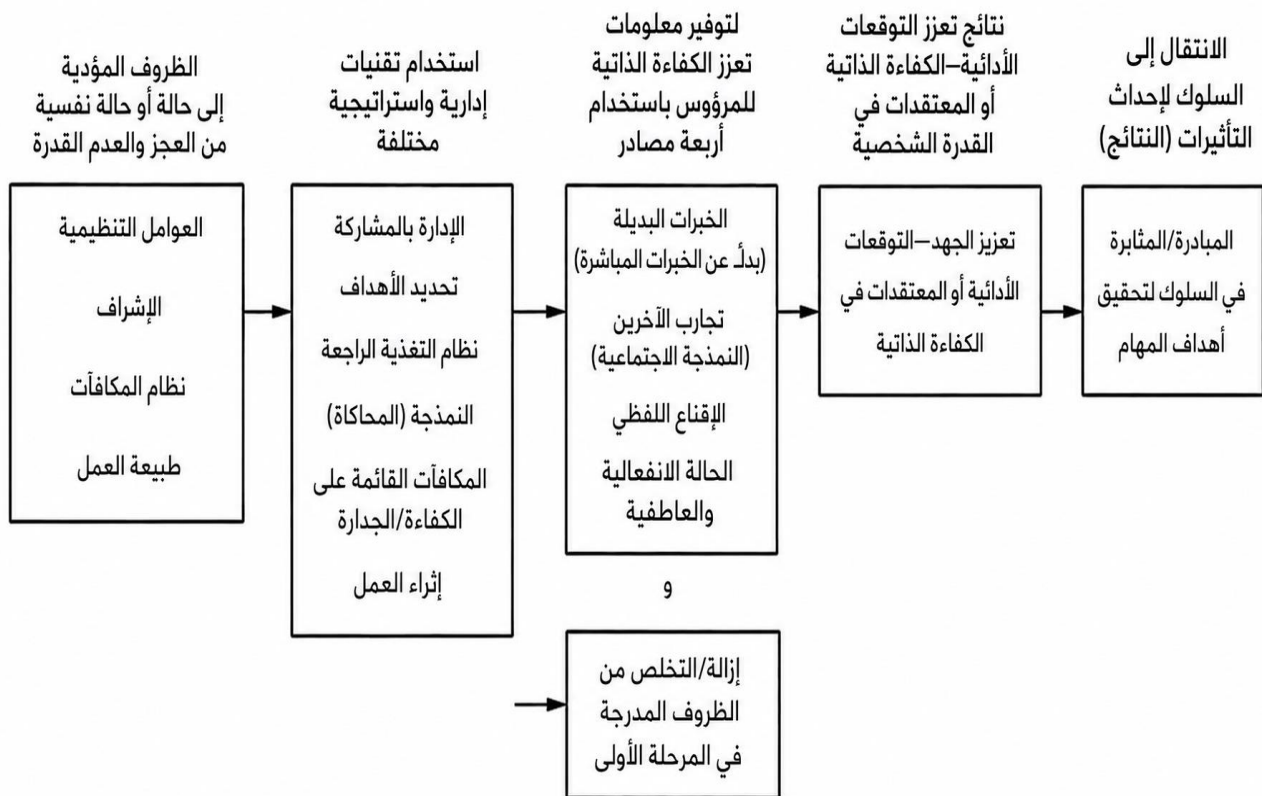
¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 60، المجلد 42، جامعة الملك

سعود-كلية العلوم الإدارية الرياض-المملكة العربية السعودية، 2020، ص21.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

- المرحلة الخامسة: تتويج العملية بظهور سلوكيات عملية تنتم بالمبادرة والإصرار على إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة، "بناءً على ذلك يتضح لنا النموذج المكون من خمس مراحل متسلسلة، و سيتم ذكرها في الشكل الموالي:

الشكل 1: نموذج عملية التمكين الإداري



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على المصدر المترجم: كونغر، ج. أ.، وكانونغو، ر. ن.، "عملية التمكين: دمج النظرية والتطبيق"، أكاديمية مراجعة الإدارة، المجلد (13)، العدد (3)، سنة 1988، ص 475.

La source: Conger, J. A., and Kanungo, R. N., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol (13), No (3), 1988, pp475.

2- نموذج (Thomas and Velthouse, 1990) :

يُعد هذا النموذج امتداداً وتطويراً لما قدمه نموذج (Conger & Kanungo, 1988) ، حيث ركز على صياغة مفهوم "التمكين الإدراكي" (Cognitive Empowerment) "يعرف النموذج التمكين بأنه تعزيز التحفيز الداخلي المرتبط بالمهام، والذي ينبع من الظروف العامة للفرد

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

واتصاله المباشر بالعمل الذي يؤديه، مما يولد لديه شعوراً بالرضا والاندفاع الذاتي، ويؤكد النموذج على أن التمكين ينطلق من "الذات" ونظام المعتقدات الشخصية، حيث تلعب نظرة الفرد للعالم الخارجي ومفهومه عن ذاته دوراً محورياً في تبني سلوكيات هادفة تتماشى مع استراتيجيات التمكين المنظمة، وحدد النموذج أربعة أبعاد جوهرية تمثل الركيزة الأساسية لتمكين الموظفين:

- **التأثير الحسي الإدراكي:** مدى إيمان الفرد بأن سلوكه المهني قادر على إحداث فارق حقيقي في إنجاز الأهداف وتحقيق الأثر المنشود في بيئة العمل.
- **الجدارة:** درجة شعور الموظف بامتلاكه الكفاءة والمهارات اللازمة التي تمكنه من أداء واجباته الوظيفية بإتقان عالٍ.
- **المعنى:** إدراك الفرد للقيمة الجوهرية لعمله، بحيث يشعر أن المهام التي ينفذها ذات أهمية وتستحق ما يبذله من وقت وجهد.
- **حرية الاختيار:** شعور الموظف بالاستقلالية وقدرته على اتخاذ القرارات الذاتية والمفاضلة بين البدائل المتاحة أثناء تنفيذ العمل¹.

3- نموذج "سبرايتزر" لبنية التمكين النفسي (Spreitzer, 1995):²

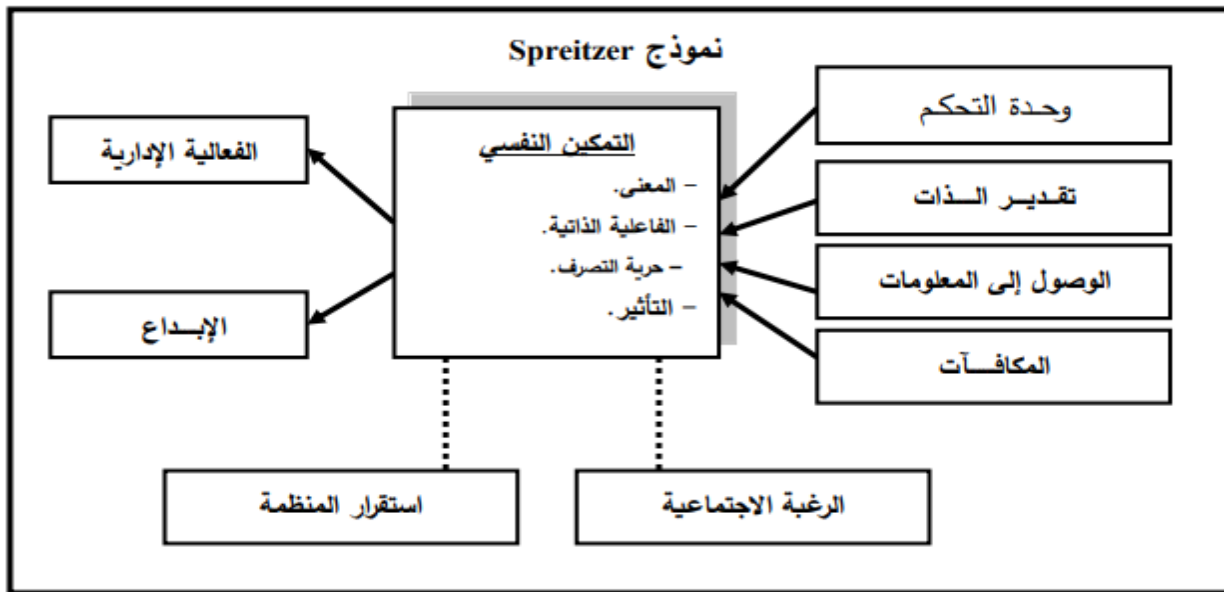
يعتمد هذا النموذج على تحليل الجوانب السيكولوجية التي تشكل تجربة التمكين لدى الفرد داخل المنظمة، حيث حدد أربعة أبعاد محورية إذا ما توفرت في البيئة التنظيمية، انعكست إيجابياً على دافعية العاملين وحوافزهم، ويرى النموذج أن تحقيق التمكين الفعلي يتطلب التدرج من التمكين النفسي (كقاعدة لإقناع الإدارة والموظفين بجدوى المفهوم) وصولاً إلى التمكين الإداري (كتطبيق عملي)، وصنف النموذج العوامل التي تساهم في تمكين العاملين إلى فئتين:

- **عوامل شخصية:** ترتبط بخصائص الفرد نفسه، مثل تحديد "مركز التحكم" لديه.
- **عوامل وظيفية:** تتعلق بمرونة التنظيم في توفير تدفق المعلومات ونظم الحوافز المطبقة، الشكل رقم (1-2): يوضح نموذج سبرايتزر، كالاتي:

¹ - حسن موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 62.

² - ساخي بوبكر وآخرون، إختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين النفسي بناءً على نموذج سبرايتزر (spreitzer) من منظور بنائي وتوكيدي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، ع04، م03، جامعة وهران 2، 2020، ص136.

الشكل 2: نموذج سبرايتزر



المصدر: ساخي بوبكر وآخرون، اختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين النفسي بناءً على نموذج

سبرايتزر (spreitzer) من منظور بنائي وتوكيدي، مرجع سابق، ص 136

4- نموذج (Davis, 2001):

يقترح نموذج (Davis, 2001) عشرة مسارات عملية يمكن للمديرين من خلالها تحقيق تمكين العاملين، وتبدأ بالتمكين من خلال إسناد المسؤوليات ومنح الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار، كما يركز النموذج على وضع المعايير والأداء المثالي كمرجع للعمل، والاهتمام بـ التدريب والتطوير لرفع كفاءة الأفراد، ويشير ديفيس إلى أهمية التمكين عبر المعرفة ومشاركة المعلومات، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، بالإضافة إلى تعزيز الجوانب المعنوية من خلال التقدير والاهتمام، والتعامل بـ احترام وبناء جسور الثقة، وينتهي النموذج بالتأكيد على ضرورة السماح بالفشل كأداة لتمكين الموظفين من التعلم والابتكار دون خوف¹.

5- نموذج "فورد وفوتلر" (Ford & Fotler Model)²:

يقترح هذا النموذج مجموعة من الخطوات المنهجية التي تضمن الانتقال السلس نحو بيئة عمل

ممكنة، وهي كالتالي:

¹ - رائدة عاج علي، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2022، ص 25.

² - بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 105-106.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

- **تحديد دوافع التغيير:** البدء بمعرفة الأسباب الحقيقية لتبني التمكين، سواء كانت لتحسين خدمة العملاء، رفع الجودة، زيادة الإنتاجية، أو تخفيف الأعباء عن الإدارة، مما يساهم في إزالة الغموض لدى العاملين وتوضيح مسؤولياتهم الجديدة.
- **تعديل سلوكيات المديرين:** الحصول على التزام فعلي من الإدارة بالتخلي عن بعض سلطاتها لصالح المرؤوسين، وهي خطوة جوهرية لنجاح العملية.
- **تحديد نطاق المشاركة في القرارات:** حصر نوعية القرارات التي سيشارك فيها الموظفون وتقييمها بشكل يومي لتحديد مسار المشاركة المستقبلية.
- **اعتماد فلسفة فرق العمل:** إعادة تصميم العمل ليعتمد على المجموعات بدلاً من الأفراد، انطلاقاً من أن القرارات الجماعية تفوق في جودتها القرارات الفردية.
- **تعزيز الشفافية المعلوماتية:** توفير قنوات وصول مباشرة للبيانات والمعلومات التي تمكن الأفراد من اتخاذ قرارات صائبة وفهم كيفية أداء مهامهم بنجاح.
- **استقطاب الكفاءات المناسبة:** وضع معايير دقيقة لاختيار وتوظيف أفراد يمتلكون المهارات اللازمة للعمل الجماعي والتعاون مع الآخرين.
- **الاستثمار في التدريب:** تقديم برامج تدريبية متخصصة في مهارات الاتصال، إدارة الصراع، العمل الجماعي، والتحفيز لرفع المستوى المهني والفني للعاملين.
- **ضبط التوقعات والأهداف:** شرح مفهوم التمكين بدقة للعمال وتحديد الأطر الزمنية لتحقيق الأهداف من خلال خطة عمل واضحة توضح توقعات الإدارة.
- **مواءمة نظام المكافآت:** ربط الحوافز والتقدير بمدى تحقيق أهداف المنظمة وتصميم نظام مكافآت يتناسب مع التوجهات الجديدة للتمكين¹.

هناك أيضاً نماذج أخرى تم ذكرها، كالآتي:

أولاً: أنموذج تام بيترز (Tom Peters Model) :

¹ - بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مرجع سابق، ص 107.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

يرتكز هذا النموذج على فلسفة التخلي عن الهياكل التقليدية الجامدة لصالح إشراك العاملين وفتح العمل ذاتية الإدارة، ويرى بيترز أن نجاح التمكين مرهون بقدرة المنظمة على:

- بناء الثقافة التمكينية: من خلال حسن الاستماع للموظفين، والاحتفاء بجهودهم، والاهتمام النوعي بعمليات الاستقطاب والتدريب.

- تفكيك العوائق: يشدد النموذج على ضرورة التخلص من التعقيد التنظيمي والبيروقراطية، ووضوح دور الإدارة الوسطى الذي غالباً ما يكون ضبابياً في مراحل التحول.

- إدارة التوقعات: يشترط النموذج منح العاملين حرية الرأي والتعبير، وتشجيعهم على طرح الأفكار المبتكرة دون خوف من تداعيات الفشل.

ثانياً: أنموذج المدهون (AI-Madhoun Model) :

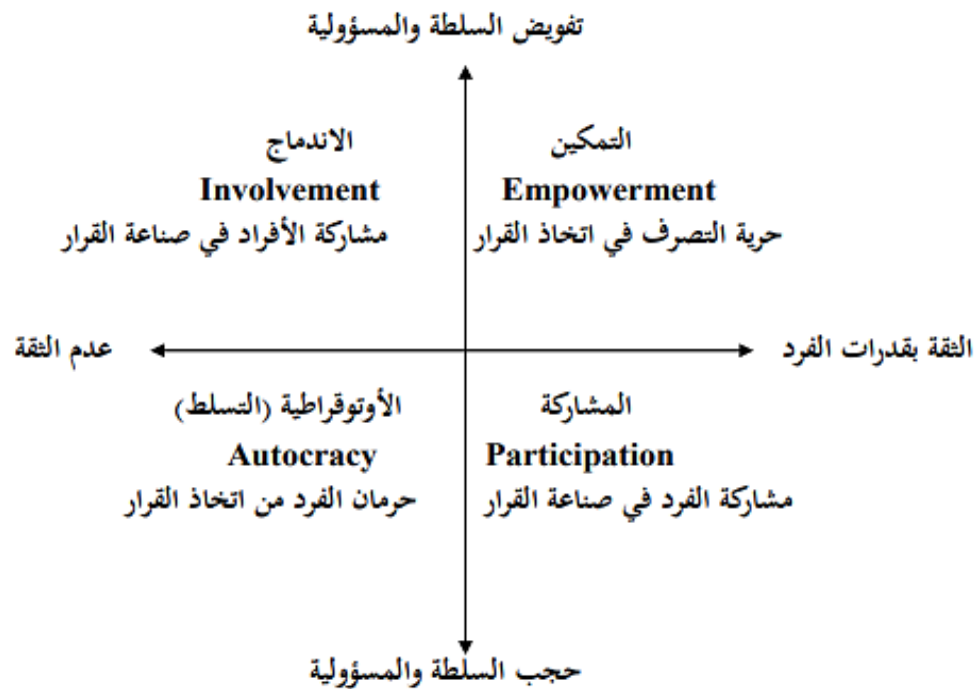
يقترح المدهون إطاراً تطبيقياً للتمكين يعتمد على ثنائية السلطة والثقة، وينطلق هذا النموذج من افتراضين أساسيين:

1. أن منح الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية هو المحرك الأساسي للتمكين.

2. أن إيمان الإدارة بقدرات الموظف وتجسيد هذه الثقة بشكل علني يزيد من فاعلية أدائه، لا سيما في مواجهة العملاء، و حدد المدهون أربعة أنماط إدارية تتدرج في مستويات التمكين، موضحة في الشكل الموالي¹:

¹ - مساعدة عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020/2019، ص 64.

الشكل 3: نموذج المدهون لتمكين العاملين



المصدر: مساعدة عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مرجع سابق، ص 65.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري:

تُعد عملية التمكين الإداري أحد التوجهات المعاصرة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تعزيز قدراتها التنافسية، فهي لا تقتصر على كونها إجراءً تنظيمياً فحسب، بل تمثل فلسفة متكاملة تهدف إلى استثمار الموارد البشرية بأقصى طاقة ممكنة، ومن هذا المنطلق، تتعدد الركائز التي يقوم عليها هذا المفهوم لتشمل جوانب مهارية ونفسية وتنظيمية، وهو ما يمكن استعراضه من خلال أبعاد التمكين الإداري الآتية¹:

¹- عادل امام حامد وآخرون، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، الملحة العلمية للبحوث التجارية، ع01، 2024، ص 203.

جدول 3: أبعاد التمكين الإداري

الباحث	السنة	الأبعاد
Brown	1996	التفويض، الموارد، الجودة
Clair	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة.
Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
Rabbins	1998	الرقابة، الهيكل.
Appelbaum, et al	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل.
Molhem	2006	المعرفة، المكافآت، الثقة، المشاركة في المعلومات.
Hassan	2010	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز.
Daft	2010	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
Abed el Hossine	2012	التفويض، التدريب والتعليم، الإستقلالية، الدافعية.
Afana	2013	الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، القوة.
Djemen, et al	2017	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.

المصدر: مساعدة عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مرجع سابق، ص 49.

فيما يأتي توضيح أهم أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

(1) **المشاركة بالمعلومات:** تُعد المشاركة الفعالة بالمعلومات نقطة الانطلاق الجوهرية لتنفيذ استراتيجية التمكين الإداري، حيث يرى "Wilkinson" أن إتاحة البيانات للعاملين تعزز من التزامهم الذاتي ومسؤوليتهم تجاه المنظمة، وفي هذا السياق، أكد "Griscari" 1998 أن اطلاع الأفراد على المعلومات الخاصة بمنظمتهم يمنحهم شعوراً بالثقة والتميز، وهو ما ذهب إليه أيضاً الدوري وصالح (2009) بتأكيدهما أن إشراك الموظفين معلوماتياً يمثل رسالة ثقة إدارية تدفعهم لتوظيف مهاراتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبناءً على دراسة "Quemard" 2004، فإن فاعلية قرارات الأفراد ترتبط بوجود نظام "اتصال مزدوج" يتيح تقييم مصداقية العاملين واعتماديتهم (Credibility) وفقاً لطبيعة المعلومات المتاحة، إذ لا يقتصر أثر هذه المعلومات على تحسين بيئة العمل فحسب، بل يمتد ليشكل معياراً موضوعياً يُمكن العاملين من تقييم أدائهم اليومي والتميز بين الممارسات الجيدة والسيئة في مهامهم الوظيفية²².

(2) **تفويض السلطة:** يتمحور الجوهر الفلسفي للتمكين الإداري حول نقل صلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الدنيا، مما يمنح العاملين دوراً مؤثراً يتجاوز نطاق مهامهم المباشرة ليصل إلى

²² - سميرة مشري، أبعاد التمكين الإداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية، مجلة التغير الاجتماعي، مج 6، ع 1، جامعة محمد خضير بسكرة،

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

المساهمة في القرارات الاستراتيجية العليا. ويتطلب نجاح هذا التوجه تحولاً جذرياً في الثقافة القيادية؛ من الأنماط التقليدية القائمة على التوجيه والرقابة اللصيقة إلى أنماط حديثة تركز على الثقة والمشاركة، وفي هذا الصدد، يوضح (Fottler, 1995 & Ford) أن التمكين عملية نسبية وتدرجية؛ فقد تتسع لتشمل منح الموظفين استقلالية كاملة في تشخيص المشكلات وابتكار الحلول وتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات، أو قد تضيق لتقتصر على مجرد تقديم مقترحات غير ملزمة للإدارة العليا.

(3) فرق العمل: يعتمد نجاح التمكين على خلق شعور جمعي لدى الموظفين بقدرتهم على مواجهة تحديات العمل بشكل تشاركي، في بيئة تسودها الثقة ويحترم فيها الرأي الآخر، إن تطوير هذه الفرق يتطلب وجود قيادة ملهمة قادرة على تقديم الدعم والتوجيه اللازم لتجاوز العقبات التشغيلية، كما يستوجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات فنية متنوعة والتزام كامل بالأهداف المشتركة، مع منحهم صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات التنفيذية وتحمل المسؤولية الجماعية عن مخرجات عملهم.

(4) التدريب: يُمثل التدريب ركيزة أساسية في منظومة تطوير العمل، لكونه الأداة الضامنة لتزويد الكوادر البشرية بالمهارات النوعية اللازمة لرفع كفاءة الأداء والارتقاء بالمستوى العام للمنظمة، وفي هذا الإطار، تؤكد (سبريتزر، 2007) أن الجهود التدريبية المنهجية تُمكن العاملين من بناء حصيلة معرفية وقدرات مهارية تؤهلهم لتنفيذ مهامهم الوظيفية بجداره واقتدار.

(5) الاتصال الفعال: يُعد الاتصال الفعال، بجميع أنماطه الشفهية والكتابية (سواء كانت ورقية أو إلكترونية)، شرطاً جوهرياً لتمكين العاملين إدارياً؛ فهو يتيح لهم متابعة مهامهم بوضوح والتواصل مع كافة الأطراف التنظيمية، مما يعزز من تماسك العمل الجماعي. ويرى (أحمد نجم، 2007) أن الاتصال الفاعل، سواء كان داخلياً أو خارجياً، وعلى المستويين الفردي والجماعي، يسهم بشكل مباشر في تطوير أساليب العمل وتمتين الروابط الاجتماعية بين الموظفين.

(6) التحفيز: يفقد برنامج التمكين الإداري فاعليته واستقراره في حال غياب نظام عادل للمكافآت؛ إذ يتطلب التمكين تبني نموذج عوائد مبتكر يركز أساساً على مستوى الأداء، فعندما يرتبط نظام التحفيز بجودة المخرجات وفعالية الإنجاز، يتضاعف الحافز الذاتي لدى الموظفين، مما يدفعهم نحو بذل جهود أكبر لتحقيق الرؤى والغايات الاستراتيجية للمنظمة²³.

²³ - الأمين احمد الشفيق، أيوب طه سيد أحمد، أثر التمكين الإداري على الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في

السودان، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج5، ع2، 2023، ص13.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين الإداري :

يمثل تمكين الموارد البشرية نموذجاً حيوياً يسعى إلى تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، وهو أمر يفرض على المنظمات الالتزام بمسار تنفيذي دقيق يتضمن عدة مراحل وخطوات متداخلة، إذ تبدأ هذه العملية بتشخيص الواقع التنظيمي وتنتهي باستقرار ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، ولضمان نجاح هذا التحول، يتعين على المنظمة اتباع الخطوات المنهجية التالية:

1- تحديد أسباب التغيير التي تحتاجها المنظمة: تتمثل الخطوة الأولى في مسار التحول الإداري في

تحديد المدير للدوافع الجوهرية وحاجة المنظمة لتطبيق التمكين، وقد أورد (العتيبي، 2005) عدة أسباب لذلك التغيير، منها تحسين كفاءات العاملين وصقل مهاراتهم، والمهارة في استخدام التكنولوجيا المتطورة، ورفع كفاءة الأداء، والتركيز على تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وصولاً إلى تحسين مستوى الجودة الشاملة بالمنظمة، وأياً كانت الأسباب الخاصة بالحاجة للتغيير، فإنه يتوجب على مدير المنظمة توضيح ذلك للمرؤوسين للتخلص من الغموض وتعريفهم بالمطلوب منهم لتوجيه الإدارة لمواكبته، حيث لا بد على المدير أن يحدد المسؤوليات التي ستوكل إلى الموظفين بشكل دقيق وبأمثلة واضحة لما سيتضمنه الهيكل الجديد للسلطة.

2- توفير التدريب: يُعد التدريب من أهم مكونات تطبيق برنامج التمكين الإداري للمنظمة، حيث يجب

أن تعمل المنظمة على إكساب العاملين بها خبرات ومعارف جديدة لتطوير أدائهم، فالتدريب يطور أنماطاً سلوكية ومهارات جديدة لدى العاملين، كما يكسبهم طرقاً مبتكرة للتفكير وتحليل وحل المشكلات، وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة تنعكس على المنظمة بشكل إيجابي.

3- الاتصال لتوصيل التوقعات وأهداف التمكين: يجب على المنظمة أن تقوم بتوضيح مفهوم التمكين

لموظفيها في جميع ما يتم بها من مهام ومتطلبات تلك الوظائف، وتقوم المنظمة بشرح توقعاتها للعاملين باستخدام خطة الإدارة، حيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها في كل فترة بصورة واضحة، وتوضيح ماهية تلك الأهداف إن كانت تتعلق بالأداء الوظيفي أو باكتساب المعارف الجديدة أو التعلم الذاتي²⁴.

4- تكوين فرق العمل: يتطلب تبني إستراتيجية التمكين الاعتماد على أسلوب الفريق كركيزة أساسية،

انطلاقاً من أن الجهود الجماعية تُنتج قرارات وأفكاراً تتفوق في جودتها على العمل الفردي، وحتى يمتلك المرؤوسون القدرة على تقديم آراء فاعلة، يجب أن يتوفر لديهم وعي عميق بكيفية

²⁴ - كرينة شلبي محمد، لقمان بن محمد بن عبيد الشياي، أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف الدينية بسلطنة عمان)، مرجع سابق، ص 91.

تأثير مهامهم على بقية الزملاء وعلى المنظمة ككل، ويُعد العمل المباشر مع الآخرين أفضل وسيلة لتنمية هذا الإدراك، مما يفرض على المنظمة إعادة تصميم الهياكل الوظيفية لتسمح ببروز فرق العمل وتفاعلها بشكل طبيعي وتلقائي.

5- اختيار الأفراد المناسبين: يقع على عاتق المديرين مسؤولية استقطاب واختيار الكفاءات التي تمتلك مهارات العمل الجماعي والقدرة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، وهو ما يستوجب وجود معايير اختيار دقيقة ومحددة تساعد المنظمة في المفاضلة بين المتقدمين وضمان مواءمتهم لبيئة التمكين.

6- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لضمان استدامة ونجاح جهود التمكين، يجب ربط منظومة الحوافز والمكافآت بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع ضرورة تصميم هذه المنظومة بطريقة تدعم الأداء الجماعي وتكافئ المنجزات المحققة من خلال فرق العمل.

7- عدم استعجال النتائج: بما أن التمكين يمثل تغييراً شاملاً في الثقافة التنظيمية، فإنه لا يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة في وقت وجيز، بل يجب على الإدارة التحلي بالصبر والحذر من مقاومة التغيير التي قد تظهر لدى الموظفين نتيجة الأعباء الإضافية المتوقعة، فالتمكين عملية تكاملية تتطلب وقتاً طويلاً ومشاركة من كافة الأطراف التنظيمية²⁵.

المبحث الثالث: مستويات وفوائد التمكين الإداري ومعوقاته

لا يمثل التمكين الإداري إجراءً تنظيمياً ثابتاً يُطبق دفعة واحدة، بل هو عملية ديناميكية متدرجة تتفاوت مستوياتها تبعاً لنضج الثقافة التنظيمية ومدى جاهزية القيادة والموظفين على حد سواء، ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على هذه المستويات التي تبدأ من مجرد مشاركة المعلومات وصولاً إلى التمكين الكامل، مع استعراض الفوائد الجوهرية التي يجنيها الفرد والمنظمة من هذا التحول، وصولاً إلى تشخيص المعوقات والتحديات التي قد تحول دون تحقيق التمكين الفعال، مما يسمح برسم رؤية واضحة لكيفية تجاوز الفجوة بين النظرية والتطبيق.

المطلب الأول: مستويات التمكين الإداري:

تُصنف التنمية المعنوية للعاملين إلى ثلاثة مستويات رئيسية تحدد طبيعة الإدارة وسلوك الموظف:

- **المستوى الأول (ما قبل التقليدي):** يركز الموظف على مصلحته الشخصية وتفاذي العقاب، وتكون الإدارة هنا استبدادية قهرية.

²⁵ - مساعدة عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات،

مرجع سابق، ص 40.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

- **المستوى الثاني (التقليدي):** يلتزم الموظف بالقوانين والواجبات الاجتماعية، وتكون الإدارة توجيهية تشجيعية تعتمد على فرق العمل.

- **المستوى الثالث (ما بعد التقليدي):** يتمتع الموظف باستقلالية أخلاقية ويبحث عن حلول ابتكارية توازن بين المصلحة الفردية والعامّة، وتكون الإدارة تحويلية تخدم الموظف²⁶.

كذلك قدم كل من **Glinow** و **Meshome** (2000) تصنيفاً لتمكين العاملين يعتمد على ثلاثة مستويات أساسية، تعكس في جوهرها حجم السلطة الممنوحة للموظفين في عملية صنع القرار، ومدى استقلاليتهم في ممارستها، وذلك وفقاً للآتي²⁷:

1. المستوى الأدنى: الاستشارة الانتقائية (Selective Consultation)

في هذا المستوى، يقتصر دور الإدارة على طلب بيانات أو آراء محددة من الموظفين بصفة فردية حول جوانب جزئية من القرار، وتكمن محدودية هذا المستوى في عدم إحاطة الموظفين بالصورة الكاملة للمشكلة التنظيمية، مما يجعل مساهماتهم قاصرة أو غير ناضجة لغياب السياق الشامل للموقف.

2. المستوى المتوسط: الاستشارة الموسعة (Broad Consultation)

يتميز هذا المستوى بنطاق أوسع من التفاعل، حيث تتم استشارة الموظفين فرادى أو جماعات مع تزويدهم بكافة البيانات والتفاصيل المتعلقة بالقضية المطروحة، وعلى الرغم من أن هذا المستوى يتيح للموظفين فرصة تحليل المشكلة وتقديم توصيات جوهرية للمشرفين، إلا أن سلطة اتخاذ القرار النهائي تظل محصورة في يد الإدارة العليا أو أصحاب السلطة الرسميين.

3. المستوى الأعلى: التمكين الكامل وصنع القرار (Self-Decision Making)

يمثل هذا المستوى ذروة التمكين؛ حيث تتبنى الإدارة سياسة الشفافية المطلقة عبر تداول المعلومات مع الجميع، مع منح الموظفين الحرية الكاملة في طرح الرؤى وامتلاك زمام السيطرة الفعلي على عملية صنع القرار وتنفيذه، هنا يتحول الموظف من "مستشار" إلى "صانع قرار" يتحمل مسؤولية نتائجه.

المطلب الثاني: فوائد التمكين الإداري:

يمكن تحديد أبرز فوائد التمكين وفقاً لما أورده (Mullins, 2007) كالتالي²⁸:

✓ تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية عبر استثمار الوقت وتقليله.

²⁶ عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتجديد والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص39.

²⁷ زايد مراد، صراب نور الدين، **مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي-**، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مج13، ع2، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، ص170.

²⁸ حميد سالم الكعبي، **دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج6، ع1، جامعة الرافدين، 2016،

- ✓ إتاحة مجال أوسع للقابليات الإبداعية والابتكار.
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي.
- ✓ المساهمة في مساعدة العاملين على تكوين تصور أكبر حول إنجازهم لأعمالهم.

في السياق ذاته، أشار (اندرأوس ومعايعة، 2008) إلى فوائد متعددة ناتجة عن تطبيق التمكين في المنظمات المختلفة، لخصها في النقاط التالية:

- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة.
- رفع مستويات الثقة بالنفس لدى العاملين.
- خلق الدافعية لدى الكادر الوظيفي.
- العمل على تخفيض تكاليف العمل.
- زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.

هناك فوائد أخرى للتمكين تتضمن مايلي²⁹:

1. رفع جودة القرارات: يعد التمكين المحرك الأساسي لتحسين القرارات المؤسسية، خاصة المعقدة منها، وذلك من خلال ثلاث طرق:

- تحديد أدق للمشكلات: لقرب العاملين من بيئة العمل واحتكاكهم المباشر بها.
 - ابتكار بدائل جديدة: من خلال دمج معلومات وخبرات أعضاء الفريق وتناغمها.
 - تحليل أفضل للبدايل: العمل الجماعي يزيد من فرص اختيار الحل الأمثل مقارنة بالجهد الفردي.
2. زيادة ولاء العاملين للمنظمة: يمنح التمكين الموظف حرية التصرف، مما يولد علاقة إيجابية وصحية مع الإدارة، وينعكس في شكل ارتباط وثيق وانخراط أعمق في العمل.
3. تنمية الإبداع والابتكار: تطلق سياسة التمكين العنان لطاقات الموظفين ومواهبهم، مما يشجع على روح المبادرة، ويسرع من الاستجابة للعملاء، وبالتالي يرفع الحصة السوقية للمؤسسة.

²⁹ - سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع20، 2016، ص37.

الفصل الأول: مدخل عام حول التمكين الإداري

4. دعم برامج التطوير والتجديد: الموظف المُمكن يكون أكثر مرونة وأقل مقاومة للتغيير، بل ويصبح محركاً لعمليات التحسين والتجديد داخل المنظمة.

5. تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات: يعتمد التمكين على اللامركزية وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة، مما يرفع من احتمالية اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة للمواقف المختلفة.

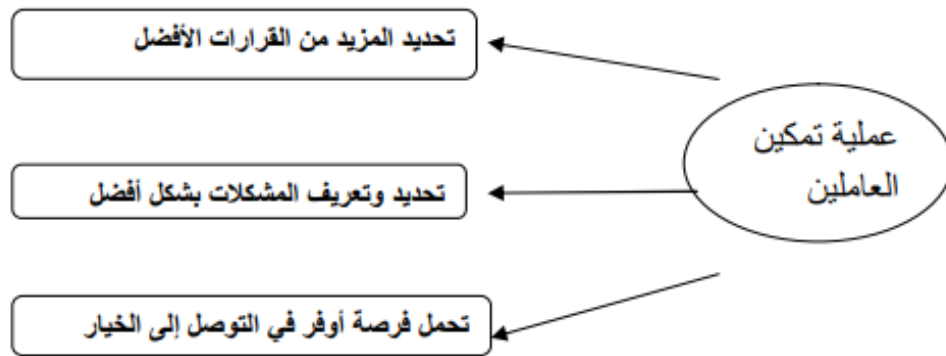
6. تحقيق الديمقراطية الإدارية: عبر إشراك أكثر من شخص في صنع القرار، مما يجعل الإدارة "جماعية" وقريبة من الواقع الميداني للمشكلات.

7. تسهيل التخطيط الاستراتيجي: يمنح التمكين القادة الوقت الكافي للتفرغ للمهام الرائدة والتخطيط طويل المدى، بدلاً من الانغماس في التفاصيل التنفيذية.

8. زيادة الإنتاجية الكلية: يحقق التمكين فوائد تشغيلية ملموسة تشمل:

- رفع قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية.
- خفض معدل دوران العمل (تقليل الفاقد الزمني).
- زيادة فاعلية الاتصالات التنظيمية.
- خلق كوادِر وظيفية محفزة وراضية ومدرّكة لاحتياجات المنظمة³⁰.

الشكل التالي يوضح فوائد التمكين بالنسبة للعاملين:



الشكل 4: فوائد التمكين بالنسبة للعاملين

المصدر: سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مرجع سابق، ص 38.

³⁰ - سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مرجع سابق، ص 39.

المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري:

على الرغم من المزايا المتعددة لتطبيق التمكين الإداري، إلا أن هناك جملة من التحديات والمعوقات التي قد تحول دون تحقيقه بفاعلية، وقد حصرها (الطروانة والنهدي، 2017) في خمسة معوقات رئيسية هي³¹:

(1) **معوقات إدارية:** ناتجة عن جمود النظم التقليدية المتبعة في العمل، وعدم الانفتاح على البحوث الابتكارية أو تطوير النظريات والقواعد الإدارية الحديثة.

(2) **معوقات تنظيمية:** ترتبط بطبيعة العلاقات داخل المنظمة، كاعتبارها نظاماً مغلقاً بمعزل عن البيئة الخارجية، والمبالغة في استخدام نظم الرقابة والسيطرة الصارمة، بالإضافة إلى ضعف دعم القيادات العليا لفرق العمل.

(3) **المعوقات البشرية:** وتتمثل في حالة "الخوف الوظيفي" لدى العاملين من تحمل المسؤولية، وفقدان الرغبة في التغيير، وغياب الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والقيادة نتيجة لردود الأفعال السلبية تجاه الأخطاء.

(4) **المعوقات الفنية:** وتتعلق بمدى توافر البنية التكنولوجية الحديثة في المنظمة، والقدرة على استخدامها، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية المتخصصة اللازمة لتفعيل عملية التمكين.

(5) **المعوقات السلوكية:** (تتمثل في ميل بعض المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمركزية خوفاً من فقدان النفوذ أو المكانة الوظيفية).

بينما يرى (Forrester, 2000) أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي³²:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى رغم اختلاف ظروف كل منظمة.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

³¹ - أيمن صالح محمد حسن، مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2019، ص23.

³² - خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ع3، جامعة سطيح، 2018، ص364.

في ضوء ما سبق دراسته، يمكن القول إن التمكين الإداري يمثل حجر الزاوية في بناء المنظمات الحديثة التي تتبنى المرونة والابتكار كمنهج عمل، ولقد أظهرت محاور هذا الفصل أن التمكين ليس مجرد مصطلح إداري، بل هو استجابة حتمية لتعقيدات بيئة العمل التي لم تعد السيطرة المركزية قادرة على إدارتها بكفاءة. إن نجاح الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على "الضبط" إلى الإدارة المُمكنة القائمة على "الانخراط"، يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قناعة القيادة العليا بجدوى مشاركة السلطة، ومدى جاهزية العاملين لتحمل المسؤولية، بحيث كان التمكين يواجه جملة من المعوقات التنظيمية والبشرية، فإن العوائد الاستراتيجية المتمثلة في جودة القرار، وزيادة الولاء، وتحسين الأداء المؤسسي، تجعل من مواجهة هذه التحديات استثماراً ضرورياً لضمان ديمومة المنظمة ونموها.

الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للأداء
الوظيفي

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

يعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة عامة، وفي ميدان السلوك الإداري بصفة خاصة، حيث حظي باهتمام واسع في الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة، وذلك لما له من تأثير مباشر على كفاءة الأداء وتطوره. ويعود هذا الاهتمام إلى كون العنصر البشري يمثل المحرك الرئيسي داخل المنظمات الإدارية.

رغم هذا الاهتمام المتزايد، لا يزال موضوع الأداء يثير العديد من التساؤلات، سواء من حيث تعريفه أو تحديد مكوناته والعوامل المؤثرة فيه. إذ يرتبط الأداء بسلوك الأفراد داخل المنظمة، ويعكس في الوقت ذاته النتائج النهائية لمختلف الأنشطة التي تقوم بها.

كما يُعدّ الأداء الوظيفي مؤشراً أساسياً تعتمد عليه المنظمات في تقييم مدى نجاحها وقدرتها على تحقيق أهدافها، فضلاً عن دوره في تشخيص المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها. وفي هذا السياق، سيتم تناول موضوع الأداء الوظيفي من خلال المحاور التالية:

- ✓ مدخل للأداء الوظيفي
- ✓ تقييم و قياس الاداء الوظيفي
- ✓ علاقة التمكين الاداري بتحسين الاداء الوظيفي .

المبحث الاول : مدخل للأداء الوظيفي :

يتصف الاداء الوظيفي بمفهوم واسع و متطور , كما ان محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير و تطور موقف و ظروف المنظمات بسبب تغير ظروف و عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية على حد سواء و من جهة اخرى فقد اسهمت الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب و الدارسين في حقل السلوك الانساني و الادارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم و اهمية الاداء و المفاهيم الأخرى المرتبطة بها و سنتطرق في هذا المبحث مدخل للأداء الوظيفي الذي بدوره سيعرفنا اكثر على هذا المفهوم.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً مهماً في نجاح المنظمة، إذ يعكس مدى كفاءة العاملين في أداء مهامهم. وتبرز أهميته في كونه وسيلة لتقييم وتحسين الأداء بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي:

مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أياً كانت، فحياتها تتوقف على أداء العاملين فيها، لذا نال مفهوم الأداء ولا يزال، اهتمام أغلب الكتاب والباحثين، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المنظمات لغاياتها في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعاً وتطوراً مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال، نظراً لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به، لذا سيتم استعراض مفهوم الأداء ووجهات النظر التي حظي بها وردت كلمة الأداء في معجم لسان العرب كمصدر للفعل أدى، أدى الشيء أوصله، والأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به³³. ويشير مصطلح الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلاً الطالب قد يبذل مجهوداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض³⁴.

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء، أهمها التعريف الذي قدمه Nicolas والذي عرّف الأداء أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".³⁵

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

³³ أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، لبنان، بدون سنة إصدار، ص 26.

³⁴ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.

³⁵ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

الأداء. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس³⁶.

أصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد To Perform بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط. ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.³⁷

الأداء هو الإشارة إلى أفعال وسلوكيات الفرد ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة وهو ما تدفع عليه المنظمة رواتب وأجور، ويساعد الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويتحقق بالقدرة والدافعية، ويشمل الأداء³⁸:

◀ كفاءة أداء المهمة :مستوى النجاح الذي يؤدي به الموظف مهامه.

◀ الاتصالات المكتوبة والشفوية :الكفاءة التي يكتب بها ويتكلم بها الموظف.

◀ تقديم الجهد :الالتزام بإكمال مهمات الوظيفة باستخدام جهد إضافي.

◀ الانطباع الشخصي :تجنب السلوك السلبي.

◀ مساعدة الزملاء وأداء الفريق :مدى ملائمة الموظف مع زملائه.

◀ الإشراف والقيادة :التفاعل مع المرؤوسين.

◀ الإدارة :مراقبة تقدم الأهداف.

هناك من الباحثين من يربط الأداء ومعرفته من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات، التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الأداء، حيث يعرف الأداء وفق هذه المصطلحات بالعلاقة التالية:³⁹

$$\text{Perf } h = \text{MCC}$$

حيث : Perf h : الأداء البشري.

M التحفيز : يعني جهود المنظمة في تحفيز مواردها البشرية للرفع من رضاهم وشعورهم بالانتماء.

C المهارات : تعني ما يملكه الفرد البشري في المنظمة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ أهداف وظيفته.

C الثقافة : تعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية، التي تساعد على توحيد

الاتجاهات والأهداف وتفاعل من العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن الأداء الوظيفي مفهوم شامل يجمع بين:

✓ **النتائج** (ماذا أنجز الموظف)

³⁶ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

³⁷ النادي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009-2010، ص 217.

³⁸ عمر عطية الزواهرة، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة

تحليلية تقابلية للاتجاهات رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009، ص22.

³⁹ Dimitri Weiss, Les ressources humaines les éditions d'organisation, paris, 2000, p251.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

✓ والسلوك (كيف أنجز العمل)

✓ والفعالية (مدى تحقيق أهداف المنظمة)

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة وبالتأكيد فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما تتوقف على مستويات الأداء بها، وفي بعض المنظمات قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها⁴⁰.

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي⁴¹:

✓ **الترقية والنقل:** باعتباره مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛

✓ **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة، الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛

✓ **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
✓ يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع؛

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية؛ أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة؛

✓ يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها؛

✓ ترتبط الزيادة السنوية ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يحصل عليها الموظف؛

✓ ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل.

نظراً لأهمية الأداء البشري فقد تم تحديده بوصفه وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة⁴².

⁴⁰ سليمان حنفي محمود، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص ص 188-189.

⁴¹ إيمان أحمد صالح الجوفي، **العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن، 2006، ص 14.

⁴² زياد مفيد القاضي، **علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات** - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن -، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 42.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه :

الفرع الأول: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي:

يُشير الأداء الوظيفي إلى مدى كفاءة وفاعلية الموظف في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليه وفقاً لمعايير الجودة المحددة. يرتبط هذا المفهوم المحوري في الإدارة بالعديد من المفاهيم الأساسية التي تؤثر عليه وتتأثر به:

أولاً: إدارة المعرفة: يرى كل من Gilles et al و Lambert أن إدارة المعرفة هي العملية التي بواسطتها تقوم المنظمات بالخلق والتحويل والرفع والاستغلال والاستفادة الفعالة مما لدى أعضائها من معرفة لزيادة فاعلية أدائهم الوظيفي.

إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات التي تستطيع معاونة المنظمات في ملء الفجوات بين الواقع المعرفي الحالي المحيط بالجودة والحالة المستقبلية للجودة التي تسمح بتوفير معلومات عن تصميم و تطوير وتوزيع الجهود الحالية والتركيز على تطوير الأداء.

ثانياً: ولاء العميل: عرفه Oliver بأنه الالتزام بمعاودة الشراء أو إعادة الالتزام اتجاه منتج أو خدمة مفضلة باستمرار مستقبلاً.

ثالثاً: القيمة المدركة لدى العميل: عرفها Chang hsin et al بأنها انطباع العميل عن المزايا الخاصة بناءً على الانطباع عما حصل عليه وما أعطاه.

رابعاً: الالتزام التنظيمي: هو مدى قوة اقتران أحد الأفراد ومشاركته في منظمة ما، ويمكن توصيف الالتزام التنظيمي بالتالي: إيمان عميق وقبول أهداف وقيم إحدى المنظمات. و الرغبة في بذل جهد ضخم من أجل المنظمة.

خامساً: رضا العميل: اقترح (Oliver et Rust1994) أن رضا العميل بعكس الدرجة التي عندها يعتقد العميل أن حياة أو استخدام أي خدمة يستثير لديه مشاعر إيجابية، وعرف Chang.2007 رضا العميل بأنه رد الفعل السيكولوجي للعميل فيما يتعلق بتجربته السابقة مع المقارنة بين الأداء المتوقع والمدرّك.

سادساً: الرضا الوظيفي: هو عبارة عن المواقف الإيجابية والمعتقدات تجاه جوانب معينة من الوظيفة، بعبارة أخرى فالرضا الوظيفي حالة عاطفية إيجابية تنتج عن تقييم الموظفين للمواقف الوظيفية التي يوجدون فيها. و هو رد الفعل العاطفي الناتج من الانطباع لدى المرء بأن ما يقوم به من وظيفة تحقق أو تسمح بتحقيق

القيم الوظيفية المهمة التي يسعى إليها الفرد بشرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع احتياجات المرء

سابعاً: المشاركة الوظيفية: أحد الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين لكي يصبحوا أكثر انخراطاً في وظائفهم و للمشاركة في أنشطة صنع القرار، وللممارسات التي تقوم عليها ممارسات إدارة الجودة الشاملة كفيلة بإشراك الموظفين بنجاح العملية التي تؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي وأداء الشركة.

ثامناً: التعلم التنظيمي: يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية يتم فيها خلق معرفة جديدة

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهو يمثل محصلة لقدرات الموظف ومهاراته وحجم الجهد المبذول. يتأثر هذا الأداء بشبكة معقدة من العوامل؛ تشمل بيئة العمل، التحفيز المادي والمعنوي، أسلوب القيادة، ومدى توافر التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية.

أولاً: عوامل إدارية تنظيمية: تتلخص في النقاط التالية:

✓ غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة.

✓ حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، وبين الموظفين وأنفسهم.

✓ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.

✓ الإشراف السيئ.

✓ النقص في التدريب.

✓ عدم تحديد واجبات الموظف.

✓ نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.⁴³

ثانياً: عوامل بيئية خارجية: تتلخص في النقاط التالية:

✓ الصراع بين القيم والاتجاهات لدى الموظف و السائدة في المجتمع.

✓ الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

✓ التشريعات الحكومية.

✓ سياسات النقابات و التنظيمات.

✓ الاضطراب السياسي.

ثالثاً عوامل تتعلق بالموظف : و تتلخص في النقاط التالية :

✓ نقص في رغبته و دافعيته.

✓ ضعف في شخصيته او قصور في قدراته العقلية.

✓ تغيب مستمر.

✓ مشكلات عائلية⁴⁴.

الشكل 5 : مخطط يوضح العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

⁴³ عبد الباري و وزهير الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين عمان 2008، ص 423

⁴⁴ اسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية و اثرها على الاداء الوظيفي للعاملين ، 2012، ص 25-26.

العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

عوامل ادارية
تنظيمية

عوامل بيئية
خارجية

عوامل تتعلق
بالموظف

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

من خلال الشكل يتضح ان الأداء الوظيفي يتأثر بمزيج من العوامل، بما في ذلك العوامل الإدارية والتنظيمية، والظروف البيئية الخارجية، والسمات الشخصية للموظف.

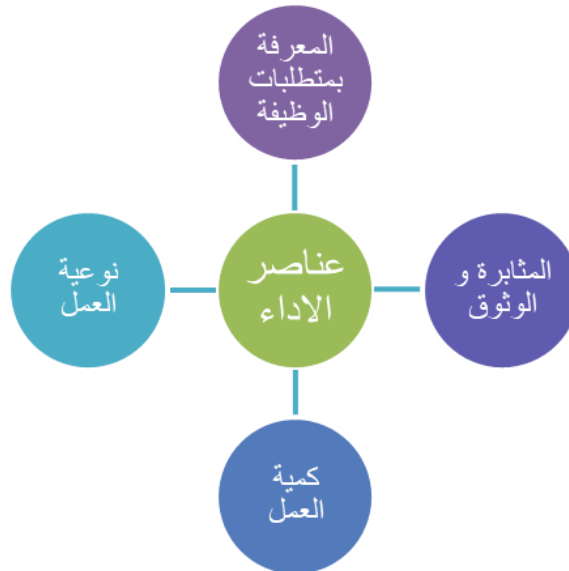
المطلب الثالث: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً لقياس كفاءة العاملين داخل المنظمة، إذ يعتمد على مجموعة من العناصر التي تحدد مستوى الإنجاز وجودته. كما يتنوع إلى عدة أنواع تعكس طبيعة المهام وطريقة أدائها، مما يساعد على تقييم الأداء وتحسينه لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

تتنوع عناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي و التي يفترض بالعاملين معرفتها، و التمكن منها بشكل جيد.

الشكل 6 :عناصر الاداء



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على عداري سعود الهاجري. اثر التمكين و الابداع في تحسين اداء العاملين, مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال. 2005 ص 35.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

يتضح من خلال الشكل ان عناصر الاداء تتمثل في ⁴⁵:

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

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

ثالثاً: كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

رابعاً: المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

بصفة عامة يمكن القول ان الاداء يتكون من ثلاثة عناصر كما ذكرها هاينز (hayens) وهي ⁴⁶:

1. **الموظف:** من حيث ما يملكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل تمنح فيه نقد وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منها.
3. **الموقف:** من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية؛ كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي :

بما ان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف, فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة, و استعمالها في تصنيف الاداء الوظيفي, و تتمثل اهم انواع الاداء في: ⁴⁷

أولاً: حسب معيار الشمولية: قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

أ. **الأداء الكلي:** ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو المنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. و مثال ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف.

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار

⁴⁵ عداري سعود الهاجري. اثر التمكين و الابداع في تحسين اداء العاملين, مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال. 2011 ص 35

⁴⁶ سلطان الظرف. تقييم نظام اداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي. مجلة الادارة العدد 18. 2004 ص 85,

⁴⁷ مدحت محمد ابو النصر, إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية و الصحية, مجموعة النيل العربية, 2008 ص 74.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

الوظيفي مثلاً إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق

ثانياً: حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

أ. الأداء الداخلي: كما يطلق عليه أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة مثل :

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة
- وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهي ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، و يفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

ثالثاً: حسب معيار الطبيعة: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار

أ- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا).

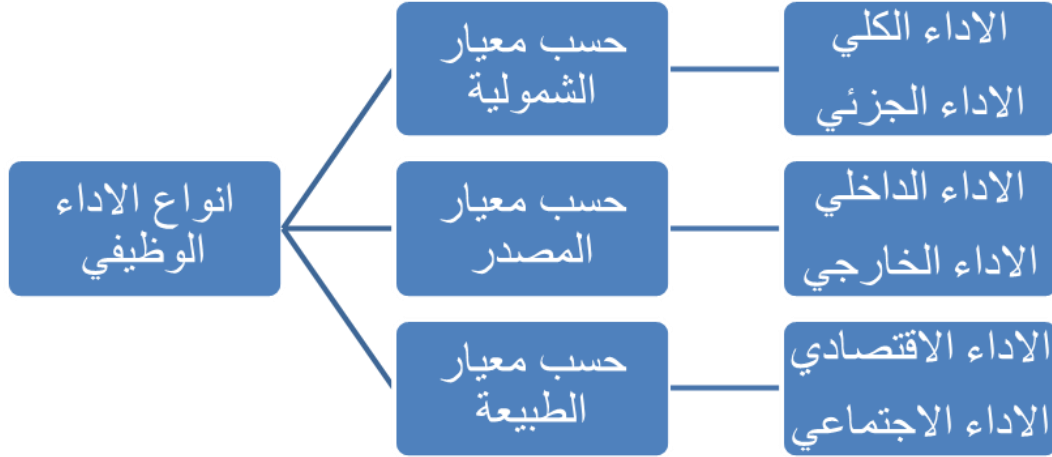
ب- الأداء الاجتماعي: تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المنظمة وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وبخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ت- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

ث- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بمزايا متنوعة.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

الشكل 7 : مخطط يوضح انواع الاداء الوظيفي حسب معايير التقسيم



المصدر : مدحت محمد ابو النصر , ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية و الصحية, مجموعة النيل العربية, 2008 ص74.

من خلال الشكل يتضح أن أنواع الأداء الوظيفي تقسم حسب معايير مختلفة، وتتمثل هذه المعايير في معيار الشمولية الذي بدوره ينقسم إلى الأداء الجزئي والأداء الكلي، أما التقسيم الثاني فيتمثل في معيار المصدر وينقسم إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي، أما النوع الأخير فيكون حسب الطبيعة يتمثل في الأداء الاقتصادي والاجتماعي

المطلب الرابع: مشكلات الأداء الوظيفي (المفهوم - الأنواع - الأسباب):

تتمثل مشكلات الأداء الوظيفي في مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى ضعف كفاءة العاملين، مثل قلة التحفيز، ضعف المهارات والتدريب، سوء التواصل، وغموض المهام، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء داخل المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم مشكلات الأداء:

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو الجماعة أو أداء المنظمة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المتحجر. بالنسبة لهذا النشاط، فإن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد، باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات ، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الفرد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد، وتوجد مشكلة في الأداء ، أو لم تتحقق؛ أي أن هناك تناقضاً بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد.

الفرع الثاني: أنواع مشكلات الأداء:

يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى نوعين:

أولاً: المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

أ- إثارة المتاعب، مثل المزاج الحاد، العراك،

الاعتداء، والتهجم.

ب- عدم التعاون مع الزملاء.

ث- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

ج- الغياب والتأخير، ومغادرة العمل مبكراً. ح- عدم النزاهة.

ثانياً: المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي، وتتمثل في:

أ- عدم الكفاءة: مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.

ب- التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي.

ت- عدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

الفرع الثالث: أسباب مشكلات الأداء:

يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى:

أولاً: الأسباب الداخلية: والتي ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد وتتمثل في:

✓ عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم و التعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.

✓ الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط.

✓ انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء أقل اهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل جهد في العمل.

✓ عدم كفاية طاقة الفرد أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره أو غير ذلك مما يمنع لأداء وظيفة معينة.

✓ تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد أو عدم احترامه لقيمة الوقت.

ثانياً: الأسباب الخارجية: والتي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة، وتتمثل في:

✓ عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات اللازمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.

✓ التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة أو من الجماعة.

✓ عدم ملائمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على الانتاج مثل الضوضاء و البرودة والحرارة الشديدة.

✓ عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بالأداء العملي أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل.

✓ عدم توافر المعلومات الكافية التي توضح أوجه القصور التي تحتاج الى التصحيح في اداء الفرد

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

✓ الازمات العائلية حيث ان المواقف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع الاداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة أحد افراد العائلة).

✓ الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الازمات العائلية.

الفرع الرابع رد فعل الافراد العاملين عند المواجهة بمشكلة:

هناك ردود فعل نفسية وسلوكية يظهرها الفرد العامل عند مواجهته بيانات تشير الى وجود مشكلة اداء تتسم بالخطورة ، وتتلخص ردود هذه الأفعال في:

أولاً - الإنكار :في كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد العمل الأول، حيث يتجاهل الفرد المشكلة تماماً، ويفند حجج المدير بهدف انكار الواقعة ، و يلجأ الفرد الى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة و بصورة متكررة لكي يحمي نفسه من فقدان التقدير والثقة والكرامة،

ثانياً - الاخفاء : ويتضمن محاولة الفرد اخفاء مختلف جوانب المشكلة بهدف حجب اعراض المشكلة عن نظر الرئيس و عادة ما يلجأ الفرد الى هذا عندما يتأكد من ان الانكار غير ممكن لوجود اداة واضحة .

ثالثاً - التبرير :ويتضمن اعتراف الفرد بالمشكلة، لأنه لا يستطيع إنكارها أو اخفاءها، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن إرادته، والتقليل من أهميتها.

رابعاً - إلقاء المسؤولية على الآخرين :حيث إنه إذا لم ينجح الفرد في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر أو جهة خارجية، وغالباً ما تحدث ردود الفعل السابقة من الفرد مما يقيد من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الاداء. في حالة غموض اهداف العمل و عدو وضوح السلوك المتوقع من الفرد او عندما يشعر بان اعتراضه سيؤدي الى عقابه.

المبحث الثاني: تقييم و تقويم و مؤشرات قياس الاداء :

تشيع لفظة التقويم والتقييم عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من جانب الدوائر والمنظمات الحكومية، وقد تنتهي المراجعة إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي منيت به المنظمة الخاضعة للمراجعة، والذي ستمحور في هذا المبحث هنا هو دراسة الفروقات بين تقييم الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي وتطوير الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم الأداء الوظيفي عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى قياس كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المناسبة

الفرع الأول: تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

✓ تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من البرامج والسياسات الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فمن خلال هذه العملية تتمكن المنظمات من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية، وعلى مستوى الموظفين ذاتهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه، ولأسيما عند إعلام الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يكون بإمكانه القيام بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديه بما يؤدي إلى تحسين أدائه.

✓ عليه يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه (عملية تقدير أداء كل موظف في المنظمة خلال فترة زمنية معينة لبيان مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي مختلف المجالات، وهذا التقدير قد يتضمن تنفيذ الأعمال المسندة لموظف أو جهوده أو سلوكه)، وفي تعريف آخر فإن تقييم الأداء الوظيفي هو (عملية يتحقق بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل من أجل مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجزون، استناداً إلى معايير ومعدلات الأداء، وتكون خلال مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تمثل المعايير في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف، والتي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله ليتمكن من تأديته بنجاح وكفاءة كالإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون. كما يمكن ان نختصر مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي في الجدول التالي :⁴⁸

الجدول 4 : مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي

⁴⁸ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 39.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

المرحلة	شرحها
جمع البيانات والمعلومات الإحصائية	حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك. أي جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقويم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالنسبة السابقة، والبيانات لأنشطة المؤسسات المتشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني، أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات
تحليل ودراسة البيانات الإحصائية	للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتماد في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات
إجراء عملية التقويم	باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للمؤسسة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه.
اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقويم	في كون نشاط المؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها.
تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات	الانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 39.

نلاحظ من خلال الجدول أهم المراحل لتقييم الأداء الوظيفي ولكل مرحلة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، حيث هناك خمسة مراحل تبدأ بمرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية مروراً بتحليل ودراسة هذه

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

المعلومات والبيانات الإحصائية بعد جمعها، من أجل التأكد من مدى صلاحية هذه المعلومات والبيانات، ثم إجراء عملية تقييم لهذه المعلومات والبيانات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب ، ثم الانتقال إلى مرحلة اتخاذ القرار المناسب بناء على ما يتم التوصل إليه من نتائج التقييم، وفي الأخير وهي آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء الوظيفي، وهي تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي إذا صمم بطريقة سليمة و بدقة و موضوعية، في تحقيق فوائد عديدة للموظف والمنظمة منها الآتي⁴⁹:

✓ يوفر أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مستوى اداءهم لأعمالهم و الاحاطة بجوانب القوة و الضعف فيها , و مساعدتهم في تصحيح ما قد يكون لديهم من مواطن الضعف و تعزيز مواطن القوة .

✓ زيادة الشعور بالمسؤولية، أي عندما يدرك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم، وأن نتائج التقييم سيكون لها تأثير مباشر عليه، فإن ذلك يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه.

✓ تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال دوره في تزويد أفراد المجتمع بمستوى عالٍ من الخدمات العامة.

✓ تحسين الاتصالات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين، من حيث شعور الموظفين باهتمام الرؤساء بأدائهم وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في الأداء، وشعورهم بالعدالة متى ما اتصف التقييم بالموضوعية.

✓ يساعد المنظمات على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أفضل الموظفين لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

✓ يساعد على خلق شعور بالطمأنينة بين الموظفين لكونه يوفر نظام سليم ومتوازن للتقييم ، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من واجب الإدارة أن تبرهن للموظفين أن التقييم ليس الهدف منه رصد الأخطاء بل تحسين الأداء

الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تستهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي ثلاث غايات وهي تشمل كل المستويات الآتية كما يلي⁵⁰:

أولاً: على مستوى المنظمة: وتتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة فيما يلي:

يوسف حجيم الطائي و اخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل , الطبعة 1, الرواق للنشر و التوزيع عمان ص 226-228.⁴⁹

⁵⁰ محمد الصيرفي.. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، (2007) ص 209.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي حتى تضمن المنظمة انتماء ورضا مواردها البشرية.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة المؤهلة.

ثانياً: على مستوى الرؤساء: وتتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤساء فيما يلي:

- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العمال والتقرب إليهم وفهم مشكلاتهم والصعوبات التي يواجهونها في العمل.

- ✓ دفع الرؤساء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية للتمكن من تقويم أداء سليم وموضوعي لمروؤوسيتهم.

ثالثاً: على مستوى المرؤوسين: وتتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين فيما يلي:

- ✓ دفع المرؤوسين إلى العمل باجتهاد وجدية، وإخلاص، بهدف الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- ✓ شعور المرؤوسين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة.

الفرع الرابع : عناصر عملية تقييم الاداء الوظيفي :

الاطراف التي تقوم بعملية التقييم :

- تقييم المشرف.
- تقييم عدد من المشرفين.
- تقييم خبراء خارجيين.
- تقييم زملاء العمل.
- تقييم المرؤوسين.

الفرع الخامس: مصادر عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يحصل القائمون على تقييم الأداء الوظيفي على المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيتهم في إنجاز المهام والواجبات المنوطة بهم، ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدة مصادر وهي:

أولاً: الرئيس المباشر: وهو عادة ما يمتلك المعلومات عن أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه.

ثانياً: التقييم الذاتي: حيث يقوم الفرد بتقييم نفسه وقياس أدائه لأنه أدرك الناس بحقيقة أدائه.

ثالثاً: النظراء في العمل: حيث يتم تقييم الأداء للفرد من قبل نظرائه في نفس العمل والمستوى والمجموعة، وتستند عملية التقييم للنظراء في العمل وذلك لإلمامهم بسلوك وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به.

رابعاً: المرؤوسون: والمقصود هنا بأن يقوم المرؤوس بتقييم رئيسه، حيث يعطي آراءه ومعلوماته عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، للحكم على مستوى أدائه في العمل.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

خامساً: **ملف الموظف الشخصي**: يعد الملف الشخصي مرجعاً رئيسياً، حيث يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف.⁵¹

الفرع السادس: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء.⁵²

أولاً: **المشاكل الذاتية**: تتعلق بما يلي:

أ- **خصائص وصفات المقيم**: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسته للمهنة، لذا

يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.

ب- **التساهل والرفق**: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية،

وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

ت- **تأثير الهالة**: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج

التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.

ث- **النزعة المركزية**: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا

يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

ج- **الأولية والحدثة**: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم الأخذ الأولي لأداء الفرد دون

النظر إلى التطورات اللاحقة لأول التقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد التقييم على إعطاء

صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يهدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي

تستهدف جمع الثغرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

ح- **التحيز الشخصي**: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييمه لذاته بسبب القرابة أو

الصدقة أو الجنس أو الموطن.

ثانياً: **المشاكل الموضوعية** : تتعلق بالعملية حد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي:

أ- **عدم الوضوح في أهداف العملية** يعطي نوعاً من العشوائية.

ب- **عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء**.

ت- **عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم**.

ث- **عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظف الكفاء والغير كفاء**.

⁵¹ اسامة زياد يوسف البلبيسي. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة

الماجستير في إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية 2012، ص 29.

⁵² نزار عوني اللبدي. تنمية الاداء الوظيفي و الاداري. الاردن ، دار دجلة ، 2015 ص 25-26.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

المطلب الثاني : تقويم الأداء الوظيفي:

يُعد تقويم الأداء الوظيفي عملية تهدف إلى قياس وتقييم مستوى أداء العاملين لتحسين كفاءتهم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرع الأول: تعريف عملية تقويم الأداء الوظيفي:

✓ يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمة هي تطوير أداء الموظفين من جهة، وإمداد القيادات والموظفين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من جهة أخرى، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والضرورية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي والفعلي لاتخاذ القرارات المختصة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

✓ فإن تقويم الأداء هي عملية يقوم بموجبها المدير أو المشرف بتقويم سلوك وأداء الموظف من خلال مقاييس أو معايير محددة وتسجيل النتائج المترتبة على هذا التقويم وتبليغه إلى الموظف، وينظر كذلك لتقويم الأداء على أنه (العملية التي بموجبها يقاس أداء الموظفين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للموظف وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير هذا الإنجاز، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة الأداء ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة وتحسن نقاط الضعف والعمل وتدعيم جوانب القوة)

✓ إن الهدف الأساسي من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى له داخل المنظمة وبمستوى من الكفاءة في الإنجاز، حيث يعد التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منظمة، وبما أن الموظف هو الأساس في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفأ من الموظفين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعبائها، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم أداء الموظفين والتأكد من صلاحيتهم لأداء الأعمال والمهام المناطة بهم.

الفرع الثاني: أهمية عملية تقويم الأداء الوظيفي:

يمكن بيان الأهمية التي تحققها تقويم الأداء الوظيفي للمنظمة و للموظفين العاملين فيها بالآتي:

- يعد أساساً جوهرياً في عمليات التطوير الإداري، فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالموظفين ذاتهم، حيث تسهم نظم تقويم الأداء في توفير

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

معلومات مهمة على مستوى أداء الموظفين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.

- يساعد في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى الموظفين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات و الأدوار .
- يساهم في تحسين وتطوير أداء الموظفين، فهو يساعد القيادات في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة الموظفين والعمل على تطويرها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوكهم وإصلاح جوانب النقص فيه.
- يكشف عن قدرات الموظفين، ومن ثم ترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى الوظائف التي تتناسبهم.
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.

الفرع الثالث: أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي:

حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقويم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة، فذهب في ذلك بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات وكالاتي⁵³:

أولاً: الأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

ثانياً: أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تعزيز وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء و الدافعية للعمل . و تخطيط التطور الوظيفي للموظف.

ثالثاً: أهداف تقويمية للأنشطة الأخرى: وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقويم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الاداء الوظيفي:

يعد قياس الأداء عملية تعتمد على مجموعة من المؤشرات لتقييم كفاءة العاملين وتحديد مستوى أدائهم داخل المنظمة.

الفرع الاول: مؤشرات قياس الاداء :

إن عملية قياس الأداء تتم باستخدام بما يعرف بـ: مؤشرات الأداء؛ حيث كانت تتم هذه العملية في وقت مضى باستخدام المؤشرات المالية فقط، وهذا حين كانت تتسم بيئة عمل المؤسسات بالاستقرار وازدياد الطلب على المنتجات، فقد كان الهم الشاغل لكل المؤسسات هو تعظيم الأرباح من خلال تعظيم الإنتاج وتخفيض التكلفة، وبالتالي كانت "المؤشرات المالية كافية للحكم على أداء المؤسسة الاقتصادية؛ لكن تغير هذه البيئة

⁵³ سعد زناد درويش، و أحمد مصطفى مصطفى. عداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018 ص 84-88.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

وازدیاد تعقیدها بسبب التطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة جعل من الاعتماد على الجانب المالي فقط في عملية القياس أمر غير كاف، لأنه غالباً ما يخفي العديد من الحقائق، لهذا توجب على المؤسسة أن تأخذ كل العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة بعين الاعتبار عند قياس أدائها: كدرجة رضا الزبائن عن منتجاتها، مستوى جودة منتجاتها، احترامها لآجال التسليم، مستوى تكوين عمالها، مستوى البحث والتطوير... إلخ؛ أي يتوجب عليها استخدام مؤشرات أخرى غير مالية بالإضافة للمؤشرات المالية لمعرفة مستوى أدائها في كل الجوانب وليس الجانب المالي فقط.⁵⁴

1- مفهوم قياس الاداء : هو عملية نظامية ومستمرة لجمع البيانات وتحليلها بهدف تقييم مدى كفاءة

وفعالية المنظمة، أو الإدارة، أو الموظف في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

2- مفهوم مؤشر الاداء: مؤشر الاداء هو معلومة كمية تقيس فعالية و كفاءة كل او جزء من عملية

او نظام او هدف محدود و مقبول في اطار استراتيجية المؤسسة و يرتبط بعنصرين اساسين القياس و المعيار , فالقياس معناه البحث عن المعلومة و المعيار معناه مقارنته بمعيار محدد مسبقاً.

3- مفهوم مؤشر قياس الاداء : هو مجموعة من المقاييس و المؤشرات المستمدة و المشتقة بطريقة

متناسقة من استراتيجية المؤسسة و تكمن اهميته في القيام باستمرار بالأعلام والمراقبة عن اجازات النظام الكلي مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً.

الفرع الثاني: اهمية مؤشرات قياس الاداء :

مؤشرات قياس الاداء هي أداة مهمة للشركات لقياس نجاحها. إنها توفر رؤية شاملة لمدى أداء الشركة بشكل جيد فيما يتعلق بتحقيق أهدافها، ويمكنهم أيضاً المساعدة في تحديد المجالات التي يمكن فيها إجراء تحسينات. يمكن استخدام مؤشرات قياس الاداء لتتبع التقدم عبر مجموعة واسعة من المجالات ، بما في ذلك رضا العملاء والربحية والكفاءة وإنتاجية الموظفين والسلامة. من خلال مراقبة مؤشرات الأداء بانتظام ، يمكن للشركات التأكد من أنها تتخذ الإجراءات المناسبة لتحسين المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام مؤشرات الأداء لمقارنة أداء الشركة مع منافسيها. تسمح هذه المقارنة للشركات بفهم موقعها في السوق بشكل أفضل. في نهاية المطاف، تعد مؤشرات الأداء أدوات لا تقدر بثمن للشركات لتتبع التقدم المحرز واتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بمستقبل مؤسساتهم.

الفرع الثالث: نماذج قياس الاداء :

هناك عدة نماذج شائعة لقياس أداء المنظمات والأداء الوظيفي، من أبرزها:

⁵⁴ بن احمد سعدي و شمة نوال مؤشرات قياس الاداء المستخدمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، المجلد 17،

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

- 1- نموذج المؤشرات الرئيسية للأداء (Key Performance Indicators - KPIs): يركز على قياس المخرجات والنتائج الرئيسية التي تحققها المنظمة أو الموظف. كالإنتاجية، معدل الاحتفاظ بالعملاء، الحصة السوقية و معدل الأداء الوظيفي.
- 2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): يشمل قياسات مالية وغير مالية تغطي جوانب الأداء الرئيسية للمنظمة. كالاداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- 3- نموذج إدارة الأداء (Performance Management): يركز على تحديد الأهداف والتخطيط وتقييم الأداء والتطوير المستمر، كما يربط الأداء الفردي والوظيفي بأهداف ونتائج المنظمة.
- 4- نموذج الإدارة حسب الأهداف (Management By Objectives - MBO): يركز على تحديد الأهداف المحددة والقابلة للقياس وربطها بالمكافآت، كما يساعد في تحفيز الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: معايير قياس وتقويم مستوى الأداء الوظيفي:

إن الأداء، أياً كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهرياً محسوساً Overt Behavior أو أن يكون سلوكاً ضمناً Covert Behavior. فالسلوك الظاهري يأخذ صوراً يمكن ملاحظتها، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والجهود الجسماني الذي يبذله الفرد، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس كالعامل الإداري. ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء، فقياس فعالية الأداء لعمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك المستتر أصعب بكثير من قياس فعالية الأداء لعمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر. ويصنف "عقيلي" هذه المعايير من ثلاث أنواع:⁵⁵

أولاً: معايير تصف النتائج: توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعب استخدامها في تقويم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً غير ملموسة كالأعمال الإدارية.

ثانياً: معايير تصف الخصائص الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة والإخلاص، الولاء والانتماء، فالشخص الذي يتحلى أدائه بما لا شك أنها ستعكس إيجاباً على أدائه مما يسهم في تقويم هذا الأداء بشكل جيد.

ثالثاً: معايير تصف السلوك: يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقويم، وتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، وحسن التعامل مع الزبائن... إلخ .

⁵⁵ هاجر قريشي، وفهيمه باديسي. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (10)، العدد (03).

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي:

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزاً والذي يصل إلى مستويات محددة في خطط الأداء المعتمدة، ورفعته إلى مستويات أفضل باستمرار. ومن خلال هذا المبحث سنتناول تحسين الأداء الوظيفي وترقيته من خلال التمكين الإداري.

المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي:

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هناك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول سنويا في هذا الخصوص.

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي:

إن الحديث عن تقييم وتقويم الأداء الوظيفي يستوجب بالضرورة الحديث عن عملية تحسين الأداء والتي يمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لمواجهة المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وحالما يتم تحديد ومعرفة الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها تتخذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتعزيزه، وهنا من الممكن أن يتضمن مراجعة للنظام واللجوء إلى وسائل وبرامج جديدة.⁵⁶ هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال البشري بالطريقة المثلى.

الفرع الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

لقد أثبتت الممارسات الإدارية الحديثة أن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الموظفين لم يعد كافياً لضمان استمرارية النجاح. بل تمتد لتشمل: التشخيص الدقيق لمكامن الضعف، توفير برامج التدريب والتطوير المستمر، تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تتيح استثمار الطاقات الكامنة وتلبي الطموحات الفردية والمؤسسية.⁵⁷

⁵⁶ سعد زناد درويش، و أحمد مصطفى مصطفى. عداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. القاهرة،

جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018 ص 99-100.

⁵⁷ أسامة زياد يوسف البلبيسي. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية 2012 ص 26.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : يمكن تحديد الأسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.

ثانياً: الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: ويتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

ثالثاً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

رابعاً: الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأوقاته المناسبة.

الفرع الثالث: مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

لتحسين الأداء هناك ثلاثة مداخل رئيسية، يمكن بيانها بالآتي:

1- المدخل الأول: تحسين الموظف: إن تحسين الموظف من أكثر المداخل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أدائه إلا وهي:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله ومن ثم تبني موقف إيجابي على الموظف بما في ذلك

مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك موظف يتصف بالكمال مع إدراك حقيقة

أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في

الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

- العمل على تحقيق التوازن بين ما يرغب الموظف في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، إذ أن وجود

علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للموظفين

بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفر الانسجام بين الموظفين

واجتماعاتكم والعمل الذي ينجز في المنظمة أو الدائرة.

- الموائمة مع الأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع

اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

2- المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، إذ تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت ذات طابع ممل ، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، حيث إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة سيما مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على الوجه الصحيح.

3- المدخل الثالث: تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتعبير الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي ينظم فيها الموظفين ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى و مع افراد المجتمع المستفيدين من الخدمة.

الفرع الرابع: مراحل تحسين الأداء الوظيفي:

وهي كالآتي: تمر عملية تحسين الأداء بعدة خطوات كما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء :يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.⁵⁸
- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات :يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو ربط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.⁵⁹
- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة :التدخل في الاختيار هو طريقة منظمة وشاملة ومكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة ، وأيضاً تقييم المنظمة ونجاحها ويقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المنظمة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذا يجب أن

⁵⁸ هوارى سيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، القاهرة مكتبة عين شمس 1999 ص 130.

⁵⁹ سيد قنديل علاء، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006 ص 150.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المنظمة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

- **الخطوة الرابعة:** التطبيق :بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاماً للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- **الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء :يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، وتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، ويجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.⁶⁰

الفرع الخامس: عناصر تحسين الأداء الوظيفي:

وهي كالآتي⁶¹:

- 1- **التوجيه:** بمعنى الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات والجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
- 2- **المفاهيم الأساسية:** وهي تتميز بأنها تضع المنظمة أمام مناهج التحسين الأساس التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- 3- **عمليات التسليم:** ونركز على عمليات تغيير الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.
- 4- **التأثير التنظيمي:** وتختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 5- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالجهد، الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي للمنظمة .

المطلب الثاني: تطوير الأداء الوظيفي:

⁶⁰ جسين حريم. إدارة المنظمات منظور كلي. دار الحامد، 2003 ص 282.

⁶¹ سعد زناد درويش، و أحمد مصطفى مصطفى. عدادات قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية - القاهرة،

جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018 ص 100-104.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

يعد تطوير الأداء الوظيفي من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى إنجازهم من خلال التدريب والتحفيز وتطوير المهارات، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.

الفرع الأول: مفهوم تطوير الأداء الوظيفي:

◀ يعتبر وضع خطط تطوير العاملين عنصراً حيوياً لإدارة الأداء للتوجه نحو المستقبل، والتركيز على الأداء المستقبلي للعاملين وهي إحدى غايات تقييم الأداء والذي يستخدم لغايات إدارية وغايات تطويرية.

◀ تُسهم خطط تطوير الأفراد بتحديد مسارات العمل الواجب إتباعها لتحسين الأداء، وأن بلوغ أهداف تلك الخطط قد يسهم بتمكين العاملين ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة مع تسليط الضوء على مواطن القوة لدى الموظف والتعرف على مجالات التحسين، حيث تترجم مواطن القوة إلى خطط تطوير ونقاط الضعف إلى فرص التحسين.

الفرع الثاني: أهداف تطوير الأداء الوظيفي:

تهدف خطة التطوير إجمالاً إلى تشجيع الموظف عبر استمرارية التعلم، وتحسين الأداء الوظيفي، والنمو الشخصي، بالإضافة إلى الأهداف المحددة الآتية⁶²:

- تحسين أداء الموظف في العمل الحالي.
- استدامة الأداء في العمل الحالي.
- تهيئة الموظف للتقدم.
- إثراء تجربة الموظف وجوده في العمل.

الفرع الثالث : الشروط الواجب توافرها لتطوير الاداء الوظيفي :

- يجب ان يكون كل فرد على علم بأي معلومة تطرأ على الشركة حتى و ان كانت في اقسام اخرى،
- يجب ان يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.
- العمل على تشجيع العاملين وبخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت أو الإجازات أو ترقيتهم.
- خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.
- إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.

⁶² كفاية عبد الله إدارة الاداء الوظيفي. الاردن. دار المسيرة. 2019. ص 224-226.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

- إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.
- العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.
- إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة.

الفرع الرابع: خطوات تطوير الأداء الوظيفي:

- تحديد القدرات الأساسية والمهام الوظيفية الرئيسية والأهداف المحددة والمطلوب من الموظف إنجازها حسب خطة العمل في إطار الأهداف الاستراتيجية للتنظيم الإداري.
- تطوير معايير الأداء الوظيفي ومناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعة الأداء الوظيفي حسب الأهداف المحددة للإنجاز وفق الخطة السنوية المقررة، ويجب أن يستند على عدة معايير مثل كمية ونوعية العمل المطلوب إنجازه والأسلوب المحدد لتأدية الواجبات والفترة الزمنية المقررة لإنجاز العمل والمواظبة والحضور.
- تحديد جوانب تطوير الأداء الوظيفي ووضع خطة لهذا التطوير إلى جانب تحديد أوجه الدعم الإيجابي الذي يتعين تقديمه للموظف للارتقاء بمستوى أدائه في إطار برنامج زمني محدد.
- متابعة التقدم في الأداء بعقد جلسات عمل دورية مع الموظف ليكون على إلمام تام بمسار أدائه وتوقعات رئيسه المباشر.
- إجراء التقييم السنوي للأداء حيث يقوم الرئيس المباشر بمناقشة نتائج التقييم مع الموظف وما تم بشأن الدعم الإيجابي المقدم.

الفرع الخامس: استراتيجيات إحداث تطوير الأداء الوظيفي:

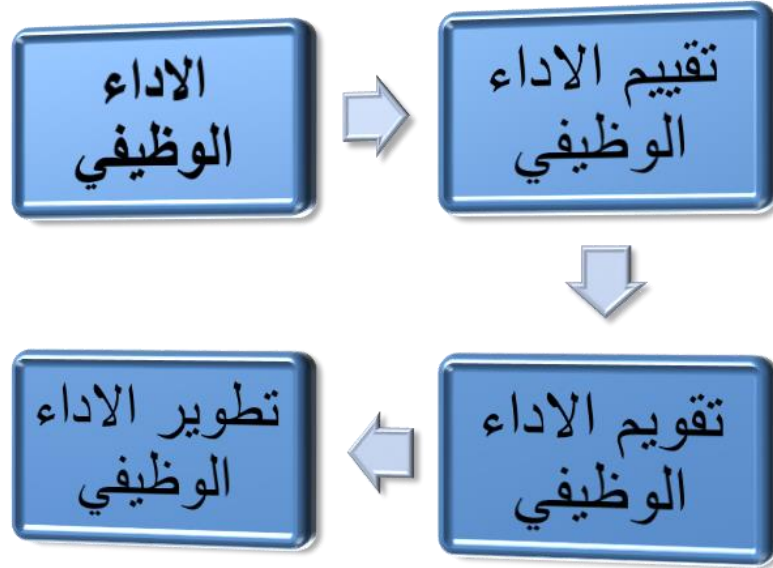
- يوضح (Davenport, 1993) أن استراتيجيات إحداث تطوير الأداء الوظيفي تتمثل في الآتي⁶³:
- أولاً: التحسين الموجه:** يتضمن هذا المدخل التحسينات المتراكمة فوق بعضها ويوفر حوالي 50% من التكاليف أو الوقت، ويطبق خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (أشهر).
- ثانياً: إعادة الهيكلة:** وهذا يتطلب دمج أو إضافة عناصر جديدة لخطوات أداء الأعمال أو حذف بعض الخطوات أو التعاقد مع أطراف خارجية بهدف تطوير العمل.
- ثالثاً: التحسين المستمر:** ويتضمن تحقيق تغييرات متراكمة ومتعاقبة أخرى على العملية بصورتها الحالية وتحقيق النتائج يستغرق فترة زمنية طويلة ويوفر هذا المدخل حوالي 10% من تكاليف الوقت.

⁶³ محمد الرئيس العامري .نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين .مصر . جامعة الدول العربية , 2015 ص 58.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

رابعاً: إعادة هندسة العمليات: العمل على تصميم طرق جديدة للعمل سيكون لها القدرة على تحقيق وفورات أكبر.

الشكل 8: العمليات الأساسية في بناء الأداء الوظيفي



المصدر اعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

نلاحظ من خلال هذا الشكل " دورة إدارة الأداء الوظيفي " كعملية دائرية مستمرة تتكون من 3 مراحل أساسية:

- **تقييم الأداء** : قياس مستوى الموظف الحالي وتحديد نقاط قوته وضعفه.
- **تقويم الأداء** : تعديل وتصحيح الأخطاء وتقديم توجيهات لتحسين العمل.
- **تطوير الأداء** : تدريب الموظف ورفع كفاءته للوصول إلى مستويات أعلى.

المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي:

تُعد العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يسهم التمكين الإداري في تعزيز قدرات العاملين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحسين كفاءة المنظمة.

الفرع الأول: تمكين الأداء المتميز:

لكي يكون الأداء متميزاً يجب تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ، وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم، وتدريب الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج ومتابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المحايدة، وتخطي ما قد يصادفه من عقبات ورصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

والتمكين استراتيجية تلجأ إليها المنظمات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى أفرادها واستخدامها في تحقيق الأداء المتميز، وتتضمن هذه الاستراتيجية القيادات الإدارية في جميع المستويات، فرص اتخاذ القرارات بصدق المواقف والمشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستوى الأعلى على أن تتوفر تلك المعلومات الدقيقة للمستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات، فضلاً عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الاستقلالية.⁶⁴

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

- زيادة الثقة الذاتية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين وزيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- الشعور بالملكية الداخلية وظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين.
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، مما يجعلهم أكثر تقانياً.
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها.
- رفع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين ورفع كفاءاتهم الذاتية.
- السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر.⁶⁵

إذن، تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال التأثير على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، فالعاملون الممكنون أكثر نشاطاً وإنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم، مما يجعلهم قادرين على التخطيط له وتحسينه⁶⁶، فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتماءهم للعمل ويشجعهم على الإبداع وتحمل المسؤولية، كما يمنحهم التمكين وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام للتجريب، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل وكذا زيادة معدلات رضاهم الوظيفي ولأنهم، ومن ثم التأثير على إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل وكذا زيادة معدلات رضاهم الوظيفي ولأنهم، ومن ثم التأثير على إشباع حاجاتهم. وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل، وكذا زيادة معدلات رضاهم الوظيفي ولأنهم، ومن ثم التأثير على رغبتهم في البقاء في عملهم، فالتمكين يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع

⁶⁴ جلال السعد ملوك، رسالة ماجستير حول دور التمكين في تعزيز الإبداع، جامعة التكوين المتواصل، دمشق، ص 178.

⁶⁵ عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحيى فارس المدية، العدد السابع، الجزائر: 2013، ص 170-175.

⁶⁶ جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 67.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم، من خلال تفعيل جهودهم كما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

الفرع الثاني : التمكين و الإبداع:

"الإبداع هو عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة".⁶⁷

يعرف الإبداع أيضاً على أنه: "القدرة على جمع ومشاركة المعلومات بهدف تطوير أفكار جديدة".⁶⁸

الإبداع المنظمي: تبرز الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية، والتغير في حاجات ورغبات الزبائن، ولذلك فإن إحدى أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي الابتكار والإبداع والاستجابة لمرضاها من أصحاب والحاجات، إن أهم المؤشرات التي تدل على السلوك الإبداعي للعاملين هي المرونة الإدراكية، وحب الاستطلاع، وتحمل المخاطر، والإصرار على مواجهة العقبات والتحديات.

في ظل زيادة مستويات العولمة وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هزيمة السلطة - الأوامر التقليدية - أقل ملاءمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة وأن يكونوا مبدعين ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، وأهم يحتاجون إلى التمكين.

إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغير. ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين تجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل. وقد وجد (velthouse & thomas) علاقة بين التمكين و المرونة لدى العاملين التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. وقد صح (Knight & Turvey) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يحب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم العاملون الذين يتوفر لديهم ميل نحو حب الاستطلاع والمتجهون نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات. إن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتعمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى. والتمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، ومهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار تحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين. إن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، وأكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل

⁶⁷ بلال خلف السكارنة , الإبداع الإداري, دار ميسرة للنشر و التوزيع - عمان - 2011 ص 18.

⁶⁸ Daft, Richard L. and Noe, Raymond A, **Organizational behavior**, Bandon OR: Southwestern Publishing, 2001, P 120

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

لتقبلهم، ويشعرون بمستوى عالٍ من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية وتوسع من قدراتهم الإدراكية⁶⁹

الفرع الثالث: علاقة التمكين الإداري في عرقلة الأداء الوظيفي:

يمكن للتمكين الإداري أن يصبح سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمؤسسة مما يتطلب الحذر من كثرة وسوء استخدامه، فالتمكين 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 يلي:

- سوء توجيه الصلاحيات (تمكين غير الأكفاء): تفويض السلطات واتخاذ القرارات لموظفين يفتقرون إلى المهارات أو الخبرة الكافية يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة تزيد من الأخطاء التنظيمية وتستنزف وقت المؤسسة في تصحيحها، بدلاً من إنجاز المهام
 - غياب الرؤية والوضوح في الأدوار: منح الموظفين حرية التصرف دون توضيح الحدود والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. يخلق حالة من الغموض والتداخل في الصلاحيات بين الموظفين والإدارة، مما يولد صراعات تنظيمية وتعطيل سير العمل اليومي.
 - التهرب من المسؤولية (الإدارة المتخيلة): ان استخدام التمكين كذريعة لتخلي المديرين عن مسؤولياتهم الأساسية في الإشراف والتوجيه. يترك الموظفين يواجهون التحديات بمفردهم دون دعم، مما يشعرهم بالإحباط ويزيد من مستويات ضغوط العمل.
 - زيادة الأعباء الوظيفية والإرهاق : تحميل الموظفين أعباء ومسائل إضافية تتعلق بحل مشكلات معقدة أو المشاركة في التخطيط الاستراتيجي و تشتيت تركيز الموظف عن مهامه الأساسية المحددة، مما يؤدي إلى تراجع جودة العمل وانخفاض الإنتاجية.
 - مقاومة التغيير وضعف الثقة: فرض ثقافة التمكين فجأة في بيئة عمل غير مهيأة تفتقر للتدريب والتأهيل. شعور العاملين بالقلق وعدم الأمان الوظيفي خوفاً من المحاسبة على قرارات جديدة لم يتدربوا عليها، مما يعيق عملية الابتكار التنظيمي
 - فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - زيادة الصراع وتفتش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- لتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة ما يلي:

⁶⁹ د. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع الموظفين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص

65، عن الموقع : <https://www.asjp.net/iasj?func=fulltext&ald=139>

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي و النظري للأداء الوظيفي

- تناسب الصلاحيات المعهودة للعاملين وفقاً لعملية التمكين مع قدراتهم وكفاءاتهم، وكذا خبراتهم و اختصاصاتهم.

- 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.

خلاصة 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 العمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على العاملين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يتطلب من تدريب مكثف، أما المديرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمؤوسيههم وتمكينهم. فتكليف العاملين بأعمال تفوق قدراتهم ولا تلاءم مهاراتهم وخبراتهم يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس على الأداء الوظيفي.⁷⁰ كما أن: التحكم، السيطرة، الإشراف المباشر، والمساءلة المشددة على الأخطاء يحد من اجتهادات العاملين في سبيل الإبداع والابتكار، وبالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي .

⁷⁰ سعيدة تلخوخ , علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي , مجلة ابعاد اقتصادية , جامعة احمد بوقرة بومرداس , العدد 4 لسنة 2014 ص 306-

333. الموقع <https://asjp.cerist.dz/en/article/58755>

خلاصة الفصل

لقد حظيت مسألة تحسين الأداء الوظيفي وتطورها وبخاصة في ارتباطها بموضوع التمكين الإداري باهتمام إدارة الموارد البشرية وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي لاتصاله بمستقبل العنصر البشري في المنظمات، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ إنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، ومن هنا يلاحظ أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

أو يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة وقد جاء في هذا الفصل استعراض وتحليل لماهية الأداء الوظيفي من خلال تحليل مفهومه وأهميته وأهدافه ، فضلاً على المفاهيم المتعلقة به، ومن أجل التعمق في التحليل تمت محاولة الإلمام بجوانب الأداء الوظيفي والتعرف على أهم الفروقات بين تقييم وتقويم وتطوير الأداء الوظيفي، وكذا التطرق لقياس الأداء وقد تم ختم هذا الفصل بالعمل على توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وتطويره، دون إغفال مسألة هامة وهي إن التمكين يمكن أن يصبح سلاحاً ذو حدين بالنسبة. للإدارة عامة والأداء الوظيفي خاصة، فقد يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي إذا تم تبنيه وتطبيقه بشكل سليم، كما قد يؤدي إلى عرقلة الأداء في حالة تمكين أشخاص غير كفؤين أو مؤهلين أو تطبيقه في توقيت غير مناسب.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

تكتسب الدراسة النظرية قيمتها العلمية والعملية عندما تُسَقَط على الواقع التطبيقي، وتُختَبَر فرضياتها في بيئة مؤسساتية ملموسة، وفي إطار البحث في الفكر الإداري الحديث، يبرز "التمكين الإداري" كأحد أهم المداخل الاستراتيجية لتطوير رأس المال البشري وتوجيه سلوكه تنظيمياً نحو تحقيق التميز والارتقاء بـ "الأداء الوظيفي".

لتجسيد هذه العلاقة ومعاينة أبعادها وتأثيراتها بشكل دقيق، خُصص هذا الفصل للجانب التطبيقي والميداني للدراسة، حيث تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كأرضية لإجراء هذا البحث، باعتباره بيئة تنظيمية حيوية تعتمد على كفاءة أفرادها وأدائهم لتحقيق أهدافها التعليمية والإدارية. تأسيساً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متكاملة، نستهلها في المبحث الأول بالتعريف بميدان الدراسة من خلال تسليط الضوء على نشأة الكلية، وتحليل هيكله التنظيمي الذي يحدد قنوات الاتصال وصناعة القرار، فضلاً عن استعراض نظام الدراسة به، لينتقل البحث بعد ذلك في المبحث الثاني إلى تقديم دراسة تحليلية لأداة الدراسة والتحقق من خصائصها القياسية من صدق وثبات، وأخيراً، يركز المبحث الثالث على عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان ومناقشتها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات والإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة:

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الجزء التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من خلال نظرة شاملة عن نشأتها، موقعها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مهامها وكذلك رؤيتها ورسالتها وقيمتها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد جامعة عبد الحفيظ بوالصوف من المؤسسات الجامعية التي شهدت تطوراً ملحوظاً منذ تأسيسها، حيث ساهمت في دعم قطاع التعليم العالي وتوفير تكوين أكاديمي في مختلف التخصصات. وفيما يلي سيتم التطرق إلى نشأة الجامعة وتطورها، بالإضافة إلى موقعها الجغرافي.

الفرع الأول: نشأة وتطور جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

جامعة ميلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالاستقلالية المعنوية والمالية، وتهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي في مختلف التخصصات. انطلقت الجامعة في بدايتها كمركز جامعي خلال الموسم الجامعي 2008-2009، حيث استقبلت أكثر من 1000 طالب، لتكون بذلك أول مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي بولاية ميلة.

وفي إطار تطوير منظومة التعليم العالي، تمت ترقية المركز الجامعي لميلة إلى جامعة قائمة بذاتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 25-266 المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1447 هـ الموافق لـ 07 أكتوبر 2025. كما أُعيدت تسمية الجامعة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف يوم 29 ديسمبر 2025، تجسيدا للعناية بالذاكرة الوطنية وتكريساً لثقافة الاعتراف برموز الثورة التحريرية.

توفر جامعة ميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة: ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. وتتوزع عروض التكوين على ست كليات: (جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، 2026)

1. **كلية العلوم والتكنولوجيا**: تضم ثلاث أقسام: الهندسة المدنية والري، الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك، هندسة الطرائق.
2. **كلية الرياضيات والإعلام الآلي**: تضم قسمين: الرياضيات، الإعلام الآلي.
3. **علوم الطبيعة والحياة**: تضم أربع أقسام: علوم الأرض والكون، البيوتكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحية، علم البيئة والمحيط.
4. **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**: تضم أربعة أقسام: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم المالية والمحاسبية، العلوم التجارية.
5. **كلية الآداب واللغات**: تضم قسمين: اللغة العربية، اللغات الأجنبية.
6. **كلية الحقوق**: تضم قسماً واحداً: الحقوق.

7. ملحقة المدرسة العليا للأساتذة.

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة سبعة مخابر بحث تحت إشرافها:

1. كلية علوم الطبيعة والحياة:

✓ مخبر العلوم الطبيعية والمواد.

2. كلية الإعلام الآلي والرياضيات:

✓ مخبر الإعلام الآلي والرياضيات.

✓ مخبر الرياضيات وتفاعلاتها.

✓ مخبر الإعلام الآلي والذكاء الاصطناعي.

3. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

✓ مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة.

4. كلية الآداب واللغات

✓ مخبر الدراسات الأدبية والنقدية

✓ مخبر اللسانيات التطبيقية بين العلم والأدب

5. كلية العلوم والتكنولوجيا

✓ مخبر الهندسة والتكنولوجيات البيئية

الفرع الثاني : نبذة تاريخية عن الكلية:

تم انشاء الكلية (معهد) العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008. و تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية و الإدارية⁷¹، وقد بلغ عدد طلبة بالكلية : 2101 طالب في الموسم الحالي 2026/2025 و الموظفين 141 عامل مقسمين كما يلي⁷²:

1- توزيع الموظفين بالكلية

الجدول رقم 5: أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للموسم الجامعي 25-26

الموظفين	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي	العمال الاداريين	المجموع
العدد	1	2	26	52	23	37	141

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مقابلة مع المسؤولة عن مصلحة المستخدمين.

⁷¹ - http://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=360 ; (21/05/2026).8.50

⁷² - مقابلة مع المسؤولة عن مكتب مصلحة المستخدمين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بتاريخ 15/ 05/ 2026.

2- توزيع الطلبة :

الجدول رقم 6: إحصائية عامة لتوزيع طلبة الكلية حسب الأقسام خلال الموسم 2025-2026

العدد	قسم علوم	قسم العلوم الاقتصادية	قسم العلوم التجارية	قسم المالية والمحاسبية	قسم الجذع المشترك	العدد الإجمالي لطلبة المعهد
العدد	170	287	345	383	916	2101

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على مقابلة مع المسؤولة عن مصلحة المستخدمين.

يوضح الجدول رقم أعلاه أن العدد الإجمالي للطلبة الذين يزاولون دراستهم بالكلية ب: 2101 طالباً، ويتوزع هؤلاء الطلبة على أقسام الكلية ، إذ يضم قسم الجذع المشترك أكبر عدد من الطلبة بـ 916 طالباً من حيث الكثافة السكانية في الكلية، يليه قسم المالية والمحاسبية بـ 383 طالباً، ثم قسم العلوم التجارية بـ 345 طالباً، يليه قسم العلوم الاقتصادية بـ 287 طالباً، في حين يسجل قسم علوم التسيير أقل تعداد بـ 170 طالباً.

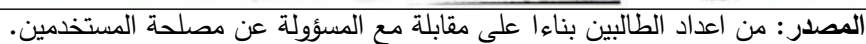
المطلب الثاني: الدراسة بالكلية:

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الركيزة الأساسية للمركز الجامعي وأحد أكبر الكليات من حيث التعداد الطلابي، وباعتباره من أوائل الكليات (المعهد سابق) التي تم افتتاحها، شهدت الكلية مساراً تطورياً مستمراً تمثل في استحداث تخصصات وأقسام جديدة، على غرار ترقيته الى مصاف الكليات و الذي جاء مع اعادة تصنيف الجامعة و ترقيتها الى جامعة بدلا من المركز الجامعي، مما جعله وجهة جاذبة ومفضلة للطلبة الجدد، كما تم ذكره في الجدول السابق لتوزيع التعداد الطلابي للكلية وفقاً لأقسامه المختلفة:

حيث تضم الكلية أربعة أقسام تشمل:

- قسم علوم التسيير.
- قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.

الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



1. القيادة المركزية: يتأسس العميد الهرم التنظيمي لضمان وحدة القيادة والتنسيق بين مختلف المصالح.

2. الفصل الوظيفي الأكاديمي: توزيع المهام البيداغوجية بشكل دقيق بين نيابة الدراسات (المكلفة بطلبة

(التدرج) ونيابة ما بعد التدرج (المكلفة بالبحث العلمي والتعاون)

3. الفصل بين الإدارة والبيداغوجيا: تتكفل الأمانة العامة بالعبء الإداري، المالي، واللوجستي

(الميزانية، الصيانة، والموظفين) لتمكين الأقسام من التركيز على الدور التعليمي.

4. النمطية والتناظر: تبني الأقسام الأربعة (علوم تجارية، اقتصادية، تسيير، مالية ومحاسبة) لهيكل

تنظيمي موحد ومتطابق، مما يسهل تدفق القرارات وانسيابية التنسيق.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية:

تعتبر عملية جمع البيانات وتحليلها الركيزة الأساسية للبحث العلمي واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

إليك مقدمة مختصرة ومنظمة حول هذه العمليات

الفرع الأول: طريقة وأداة جمع البيانات:

أولاً: طريقة جمع البيانات:

بغية تحصيل المعطيات والبيانات الضرورية للإحاطة بجوانب الدراسة الميدانية، اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية ومباشرة لاستقصاء آراء المبحوثين، وتأتي هذه الطريقة لتمكيننا من تجميع البيانات الأولية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، ومن ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي الكمي، بهدف تفكيك وتفسير طبيعة العلاقة والأثر بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث.

ثانياً: الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

اعتماداً على منهجية البحث العلمي، تم الاستناد إلى مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، وهما:

1. المصادر الأولية للبيانات:

تشمل البيانات الميدانية التي تم جمعها بشكل مباشر من خلال أداة الدراسة الأساسية (الاستبيان)، والتي جرى تصميمها وتطويرها بالاعتماد على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ولضمان كفاءة الأداة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والأساتذة الخبراء في نفس التخصص، وبناءً على توجيهاتهم وملحوظاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة لتتناسب الأسئلة والفقرات مع أهداف الدراسة وتطلعاتها، وخاصة ما يتعلق بقياس أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

2. المصادر الثانوية للبيانات:

تتمثل في المادة العلمية المجمعة من الكتب، والمجلات الأكاديمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الموثوقية العلمية، وقد شكلت هذه المصادر الركيزة الأساسية في بناء الإطار النظري و المفاهيمي للبحث، وتم توزيع الأداة في صيغتها النهائية على عينة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميلة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

بهدف الحصول على المعطيات الميدانية الكفيلة بالإجابة عن إشكالية البحث، قام الباحثان بتصميم وتوزيع استمارة استبيان موجهة خصيصاً لمجتمع الدراسة، وتأتي هذه الخطوة لتمكيننا من تجميع البيانات الأولية ثم تفرغها وتحليلها إحصائياً، وصولاً إلى استكشاف وفهم طبيعة أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي و لقد

قام بإعادة صياغة النص بأسلوب أكاديمي مباشر ومختصر، مع تصحيح الأخطاء الإملائية الناتجة عن ترميز الحروف، وحذف الحشو غير الضروري لتناسب مع فصل الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يُمثل مجتمع الدراسة المجموعة الكلية من الأفراد أو العناصر التي تشملها الظاهرة محل البحث والمستهدفة بالدراسة الميدانية. وفي الجانب التطبيقي، تنقسم طرق دراسة المجتمع الإحصائي إلى أسلوبين رئيسيين⁷³:

➤ **أسلوب الحصر الشامل:** ويتضمن دراسة كافة مفردات المجتمع دون استثناء، وهو أسلوب يتطلب إمكانات مادية وزمنية ضخمة (مثل التعداد العام للسكان الذي يُجرى دورياً).

➤ **أسلوب المعاينة (الجزئي):** ويتم اللجوء إليه عندما يتعذر تطبيق الحصر الشامل، حيث يختار الباحث عينة ممثلة للمجتمع الكلي لدراستها وتعميم نتائجها، ولا يقتصر مفهوم المفردات هنا على البشر بل يشمل الظواهر والأشياء أيضاً، وبناءً على ما تقدم، يتحدد مجتمع الدراسة الحالية في كافة الإطارات البشرية العاملة بالمؤسسة محل البحث، والتي تشمل الفئات التدريسية والإدارية والعمالية. ويُوضح الجدول الموالي التوزيع العددي لأفراد مجتمع الدراسة كالتالي:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية

عينة المجتمع	الأساتذة	الإداريين	المجموع
العدد	104	37	141

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مقابلة مع المسؤولة عن مصلحة المستخدمين.

يُمثل الجدول التوزيع البشري والهيكل لمجتمع الدراسة داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميله، والذي يضم في قوامه الإجمالي 141 فرداً، ويتوزع هذا الغطاء البشري بين طاقة بيداغوجية تتمثل في 104 أستاذ مكلفين بالعملية التعليمية والبحثية، وطاقة إدارية وتنفيذية تشمل 37 عاملاً يتولون تقديم الدعم اللوجستي والتنظيمي داخل أقسام المعهد ومرافقه.

ثانياً: عينة الدراسة:

تُعرف العينة بأنها جزء أو مجموعة جزئية يتم اختيارها من مفردات المجتمع الإحصائي الكلي بطريقة علمية، بحيث تكون مُمثلة له بشكل دقيق. ويهدف أسلوب المعاينة إلى دراسة خصائص الظاهرة محل البحث وتعميم النتائج المستخلصة على المجتمع بأكمله بدرجة ثقة مقبولة، فضلاً عما يوفره هذا الأسلوب من وقت وجهد وتكلفة، وتأسيساً على ذلك، اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على عينة عشوائية (30 مفردة) من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميله (141 فرد). ولجمع البيانات الإحصائية، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية، روعي في تصميمها وصياغة عباراتها

⁷³ - مهساوي، عبد الشكور، وبركان، يوسف. **الإحصاء 1 (Statistique)**. عناية، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010، ص9

الوضوح، والإيجاز، والابتعاد عن التعقيد أو العمليات الحسابية المتعددة، وذلك لضمان فهمها بيسر من قبل جميع الباحثين على اختلاف مستوياتهم العلمية والمهنية، وبحيث تحمل كل فقرة دلالة محددة لا تحتمل أكثر من تفسير أو إجابة واحدة⁷⁴.

تمثلت نسبة عينة الدراسة الى المجتمع اكثر من 21 بالمائة و هي تتجاوز 5 بالمائة من مجتمع الدراسة الذي يمثل الحد الأدنى المقبول .

ثالثاً: حدود الدراسة:

لتأطير الدراسة الميدانية وضبط مجالاتها الموضوعية والتطبيقية، تم تحديد حدود البحث على النحو التالي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التابع للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة.

- **الحدود الزمانية:** شملت المدة الزمنية المخصصة للجانب التطبيقي لجمع البيانات الميدانية وتوزيع الاستمارات وتحليلها إحصائياً الفترة الممتدة من 1 فيفري 2026 إلى غاية 30 أفريل 2026 من الموسم الجامعي الحالي.

رابعاً: أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية ووحيدة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، حيث جرى تقسيمه وتطويره إلى ثلاثة محاور أساسية على النحو التالي :

المحور الأول: (البيانات الشخصية والتعريفية): ويشمل خمسة (05) متغيرات أساسية وهي : (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

المحور الثاني (مقياس التمكين الإداري): يُمثل هذا المحور قياس المتغير المستقل للدراسة ، وتمت صياغته بالاعتماد على المراجع العلمية المعتمدة ليتكون من (05) أبعاد رئيسية ، تضم في مجملها (22) عبارة مقسمة كالتالي :

◀ **بعد تفويض السلطة:** ويقاس مدى منح الصلاحيات وحرية اتخاذ القرارات، ويشمل (04) عبارات (من العبارة 01 إلى 04).

◀ **بعد العمل الجماعي:** ويقاس مستوى التشجيع على التعاون والانسجام داخل فرق العمل، ويشمل (05) عبارات (من العبارة 01 إلى 05).

◀ **بعد التدريب والتطوير:** ويقاس مدى توفر البرامج التدريبية وفرص التعلم المستمر، ويشمل (04) عبارات (من العبارة 01 إلى 04).

⁷⁴ - بطارسة، صالح رشيد. الإحصاء والاحتمالات. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص17

◀ بعد التحفيز: و يقيس نظام المكافآت المادية والمعنوية وبيئة التشجيع، ويشمل (05) عبارات (من العبارة 01 إلى 05).

◀ بعد الاتصال الفعال: و يقيس مدى تدفق المعلومات والشفافية بين المستويات الإدارية، ويشمل (04) عبارات (من العبارة 01 إلى 04).

المحور الثالث (مقياس كفاءة الأداء الوظيفي): وتم تقسيمه بناءً على الأدبيات العلمية إلى ثلاثة (03) أبعاد رئيسية ، تضم في مجملها (12) عبارة موزعة بالتساوي كالتالي :

◀ بعد جودة الأداء: و يقيس مدى دقة الإنجاز والتوافق مع المعايير المطلوبة، ويشمل (04) عبارات (من العبارة 01 إلى 04)

◀ بعد كمية الأداء: و يقيس حجم الأعمال المنجزة والقدرة على إدارة مهام متعددة، ويشمل (04) عبارات (من العبارة 01 إلى 04).

◀ بعد الالتزام بالوقت: و يقيس احترام مواعيد الحضور والانصراف وتسليم المهام دون تأخير، ويشمل (04) عبارات (من العبارة 01 إلى 04).

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

جرى معالجة البيانات إحصائياً مباشرة عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.25، حيث بدأت العملية بتفريغ استجابات المبحوثين وترميزها داخل البرنامج، وتم الاستعانة ببرنامج Microsoft Excel حصراً في مرحلة التمثيل البياني لتجسيد النتائج، وأجريت الاختبارات الإحصائية اللازمة وفق الأساليب التالية:

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.

✓ الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية): لتشخيص الخصائص الديموغرافية للعيينة، وتحديد مستوى الاستجابات ومدى تشتت الآراء.

✓ المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويتم حسابه وفق المعادلة الإحصائية التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum NiXi}{N}$$

✓ الانحراف المعياري: يمثل أحد مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً وهو يعرف بالجذر التربيعي للتباين، وبمعنى أدق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة ويرمز له δ ، وإن الانحراف (المعياري) يعتبر الأكثر استخداماً من التباين وذلك لأن التباين

يقيس التشتت بالوحدات المربعة (δ^2) وحسب طبيعة البيانات، وبما أن أكثر الوحدات المربعة غير متداولة في الحياة العامة وخارج الاستعمال الرياضي النظري فإن بالإمكان التعبير عن التشتت بالوحدات قياسية الاعتيادية وذلك عن طريق استخدام الانحراف المعياري:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum Ni(xi - \bar{x})^2}}{N}$$

- تم استخدام مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي، وهو أكثر المقاييس شيوعاً؛ حيث يُطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة. يتكون هذا المقياس غالباً من خمسة خيارات متدرجة، يختار المبحوث واحداً منها

الجدول رقم 8: مقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

منه المدى: $5-1=4$ ، وطول المدى: $5/4=0.8$.

لتحديد دلالات المتوسطات الحسابية، تم اعتماد الجدول التالي الذي يوضح مستويات التقدير وفقاً لقيم المتوسط الحسابي:

الجدول رقم 9: تصنيف المتوسطات الحسابية

مستوى التقدير	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى أقل من 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
موافق بدرجة متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

✓ اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وتحديد طبيعة الاختبارات (معلمية أو غير معلمية).

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتحديد قوتها واتجاهها.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وحساب معامل التحديد (R^2).

✓ تحليل التباين (ANOVA) للتأكد من الصلاحية والمعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل.

المطلب الثالث: أداة وثبات صدق الدراسة:**1- اختبار أداة صدق الدراسة:****1-1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:**

- معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحوّر التمكين الإداري:
- الصدق الداخلي لفقرات بعد تفويض السلطة:

الجدول رقم 10: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمنحني الإدارة صلاحيات كافية تمكنني من أداء مهامي الوظيفية.	0.932	0.000
02	أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا.	0.851	0.000
03	أتحمل مسؤوليات واضحة ومحددة في وظيفتي (وضوح الدور).	0.919	0.000
04	أشعر بالثقة من قبل الإدارة في ممارسة صلاحياتي.	0.939	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد "تفويض السلطة" جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة القياسي ($\alpha \leq 0,05$)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,851) كحد أدنى للفقرة رقم (02)، و(0,939) كحد أعلى للفقرة رقم (04)، مما يؤكد توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد، وصلاحياتها تماماً لقياس ما وُضعت لأجله في الدراسة الحالية.

- الصدق الداخلي لفقرات بعد العمل الجماعي:

الجدول رقم 11: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في مؤسستكم.	0.686	0.000
02	أشارك في فرق عمل لإنجاز المهام والمشاريع الموكلة لي.	0.601	0.000
03	يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الفريق بفعالية.	0.186	0.324
04	أشعر بالتكامل والانسجام مع زملائي في العمل.	0.878	0.000
05	يتم توزيع الأدوار والمهام بشكل عادل داخل فريق العمل.	0.667	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن معاملات ارتباط بيرسون للفقرات (01، 02، 04، 05) جاءت موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت قيمها بين (0,601) و(0,878) بمستويات دلالة أقل من (0,05)، مما يثبت اتساقها الداخلي، في حين أظهرت الفقرة رقم (03) معامل ارتباط ضعيف بلغ (0,186) وهو غير دال إحصائياً كون مستوى دلالاته (0,324) أكبر من (0,05).

- الصدق الداخلي لفقرات بعد التدريب والتطوير:

الجدول رقم 12: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	توفر مؤسستكم برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهاراتي	0.757	0.000
02	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجاتي الوظيفية للتحسين من الأداء الوظيفي	0.874	0.000
03	تشجع الإدارة على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات.	0.752	0.000
04	أحصل على فرص التعلم والتطوير المستمر في عملي.	0.418	0.021

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

توضح نتائج الجدول رقم (3-6) أن الفقرات (01، 02، 03، 04) قد حققت معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0,05)، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0,418) و(0,874) مما يؤكد اتساقها الداخلي مع البعد.

- الصدق الداخلي لفقرات بعد التحفيز:

الجدول رقم 13: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تقدم مؤسستكم نظام مكافآت عادل يشجع على الأداء المتميز.	0.970	0.000
02	أحصل على تقدير وإشادة عند إنجاز المهام بنجاح.	0.976	0.000
03	يتم ربط الترقيات والحوافز بمستوى الأداء الوظيفي.	0.952	0.000
04	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة.	0.781	0.000
05	تحفزني بيئة العمل على بذل المزيد من الجهد.	0.966	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يظهر من الجدول رقم (3-7) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد "التحفيز" جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستويات دلالة أقل من (0,05)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,781) كحد أدنى للفقرة رقم (04)، و(0,976) كحد أعلى للفقرة رقم (02)، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات هذا البعد وصلاحياتها للقياس.

- الصدق الداخلي لفقرات بعد الاتصال الفعال:

الجدول رقم 14: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتدفق المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات الإدارية.	0.489	0.006
02	تتوفر قنوات اتصال فعالة بيني وبين الإدارة العليا.	0.697	0.028
03	يتم الاستماع لآرائي ومقترحاتي من قبل الإدارة.	0.234	0.213
04	تتسم عملية الإتصال في المؤسسة بالوضوح والشفافية.	0.630	0.033

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

تكشف مؤشرات الجدول رقم (3-8) عن ترابط إيجابي جوهري بين عبارات محور "الاتصال الفعال" والمعدل الإجمالي للمحور، إذ اتضح أن قيم الارتباط متسقة ومعنوية عند مستويات دلالة أدنى من القيمة الافتراضية (0,05)، وتأرجحت تلك القيم ما بين (0,489) كأقل ارتباط ، و(0,697) كأعلى ارتباط للمركب الثالث، الأمر الذي يبرهن على تماسك البنية الداخلية للعبارات وتأهلها للاختبار، في حين أظهرت الفقرة رقم (03) معامل ارتباط ضعيف بلغ (0,234) وهو غير دال إحصائياً كون مستوى دلالاته (0,213) أكبر من (0,05).

- معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء الوظيفي:

- الصدق الداخلي لفقرات بعد جودة الأداء :

الجدول رقم 15: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أنجز المهام الموكلة لي.	0.370	0.044
02	تتوافق مخرجات عملي مع المعايير والمواصفات المطلوبة.	0.520	0.003
03	ارتكب أخطاء قليلة في أداء مهامي الوظيفية.	0.483	0.007
04	أسعى لتحسين جودة عملي بشكل مستمر.	0.651	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يشير الجدول رقم (3-9) إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لُبعد (جودة الأداء) تراوحت ما بين (0.370) و(0.651)، وهي قيم ارتباط موجبة وتتراوح دلالتها بين المتوسطة والقوية، كما تُظهر البيانات أن جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة القياسي ($\alpha \leq 0,05$)، مما يؤكد تحقق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البُعد، ويثبت صدقها وصلاحياتها الاعتمادية في قياس كفاءة الأداء الوظيفي ميدانياً.

- الصدق الداخلي لفقرات بعد كمية الاداء:

الجدول رقم 16: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أنجز كمية كبيرة من الأعمال خلال ساعات العمل.	0.711	0.000
02	أنجز الأهداف المحددة لي بشكل منتظم.	0.551	0.002
03	تفوق إنتاجي المعدل المتوقع من الموظفين في نفس المستوى الوظيفي.	0.635	0.000
04	أستطيع إدارة عدة مهام في آن واحد بكفاءة.	0.721	0.009

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يُبين الجدول رقم (3-10) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لُبعد (كمية الأداء) تراوحت ما بين (0.551) و(0.721)، وهي قيم ارتباط موجبة وقوية جداً، كما تُظهر النتائج الإحصائية أن جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة القياسي ($\alpha \leq 0,05$)، مما يؤكد توفر اتساق داخلي متين وعالٍ بين فقرات هذا البُعد، ويثبت صدقها وصلاحياتها التامة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

- الصدق الداخلي لفقرات بعد الالتزام بالوقت:

الجدول رقم 17: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أنجز المهام الموكلة إلي في المواعيد المحددة.	0.908	0.031
02	احترم أوقات الحضور والانصراف المقررة.	0.972	0.002
03	أدير وقتي بفعالية لإنجاز المهام في وقتها.	0.941	0.000
04	أحرص على تسليم المهام في الوقت المحدد دون تأخير.	0.847	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يكشف الجدول رقم (3-11) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لُبعد (الالتزام بالوقت) تراوحت ما بين (0.847) و(0.972)، وهي قيم ارتباط موجبة وقوية جداً، كما تُظهر المؤشرات الإحصائية أن جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة القياسي ($\alpha \leq 0,05$)، مما يؤكد تحقق الاتساق الداخلي العالي بين فقرات هذا البُعد وتماسكها.

2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم 18: اختبار معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.915	22	محور التمكين الإداري
0.723	12	محور كفاءة الأداء الوظيفي
0.923	34	إجمالي المحاور

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

توضح معطيات الجدول رقم (3-12) مستويات استقرار أداة القياس وصلاحياتها الاعتمادية، حيث سجل محور "التمكين الإداري" المكون من (22) عبارة قيمة ثبات بلغت (0,915)، في حين أحرز محور "كفاءة الأداء الوظيفي" المكون من (12) عبارة مؤشراً أعلى قدره (0,723)، وفي المقابل قفزت القيمة الكلية للمقياس العام بعباراته الـ (34) لتصل إلى (0,923)، وهي قيم ومؤشرات تعتبر مقبولة إحصائياً في مثل هذه الدراسات الإنسانية، مما يبرهن على تماسك الأداة وخلوها من التناقض، وتأهلها التام للتطبيق الميداني والتحليل الإحصائي المتقدم.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

✓ الفرضية الصفرية: (H_0) تتبع بيانات متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي، عند مستوى معنوية 0.05.

✓ الفرضية البديلة: (H_1) لا تتبع بيانات متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي، عند مستوى معنوية 0.05.

تُعرض نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov			الاستبيان ككل
القيمة	درجة الحرية	مستوى معنوية	
0.137	30	0.160	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

نلاحظ من الجدول رقم (3-13) أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار Kolmogorov-Smirnov بلغت (0.160)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين توزيع بيانات العينة والتوزيع الطبيعي. وعليه، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، وبالتالي فإن بيانات الاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية (0.05).

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات:

المطلب الأول: دراسة خصائص العينة:

1- تحليل البيانات الشخصية:

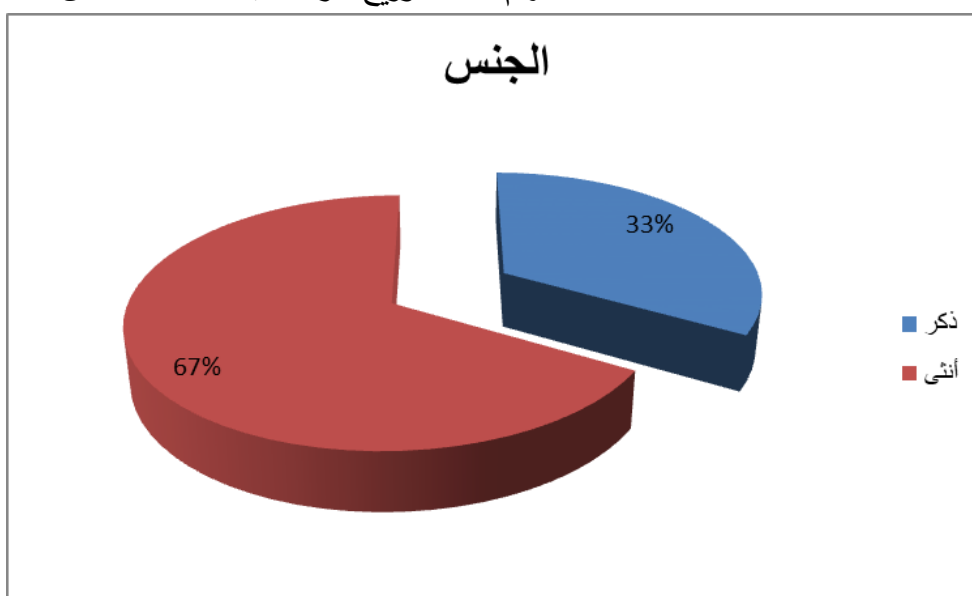
1-1- الجنس:

الجدول رقم 20: توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
33.3	10	ذكر
66.7	20	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

الشكل رقم 10: توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج exel.

يوضح الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث تبين أن فئة الإناث تشغل النسبة الأكبر في العينة بتكرار بلغ (20) مستجوبة ونسبة مئوية قُدرت بـ(66.7)، في حين بلغت فئة الذكور تكراراً قوامه (10) مستجوبين ونسبة مئوية بلغت (33.3)، ويُعزى هذا

التباين الإحصائي إلى طبيعة التركيبة البشرية والتوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة، والتي تسجل حضوراً لافتاً للعنصر النسوي مقارنة برأس المال البشري من الذكور.

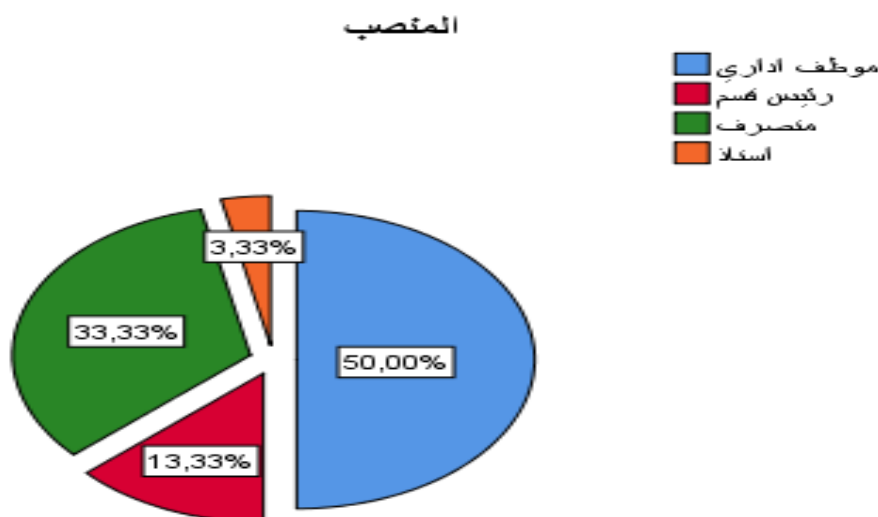
1-2- المنصب:

الجدول رقم 21: توزيع افراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة %
موظف إداري	15	50
رئيس قسم	4	13.3
متصرف	10	33.3
أستاذ	1	3.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

الشكل رقم 11: توزيع افراد العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يوضح الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-4) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي، حيث تبين أن فئة (موظف إداري) تحتل المرتبة الأولى بنصف العينة بتكرار بلغ (15) مستجوباً وبنسبة مئوية قُدرت بـ(50)، تليها في المرتبة الثانية فئة (متصرف) بتكرار قوامه (10) مستجوبين وبنسبة (33.3)، ثم فئة (رئيس قسم) بتكرار بلغ (4) وبنسبة (13.3)، في حين سجلت فئة (أستاذ) المرتبة الأخيرة بتكرار واحد وبنسبة بلغت (3.3)، ويظهر من خلال هذه النتائج تنوع المراتب الوظيفية للمستجوبين، مع غلبة الفئات الإدارية والتنفيذية المنوط بها تطبيق آليات التمكين الإداري وممارستها ميدانياً.

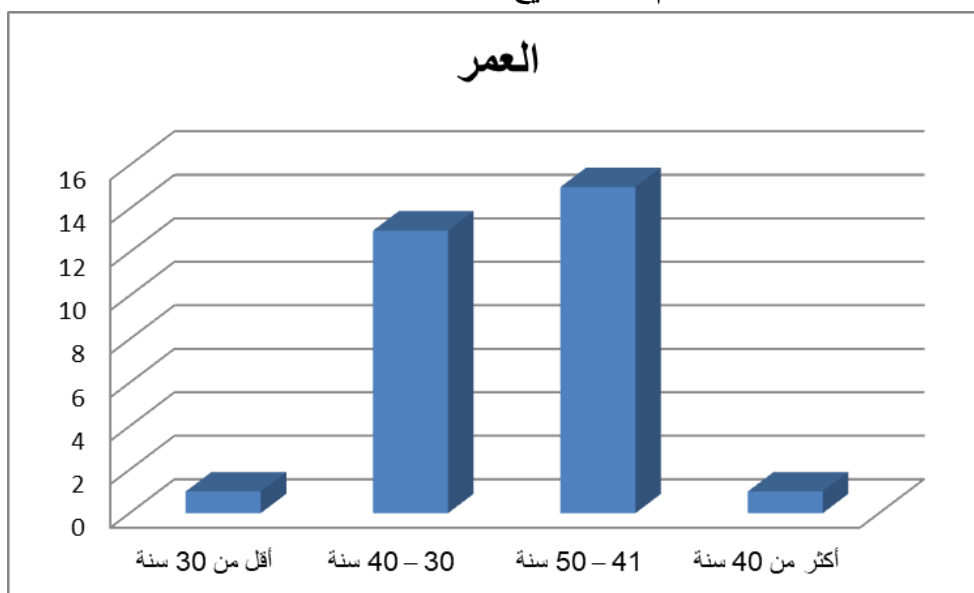
1-3- العمر:

الجدول رقم 22: توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	3.3
30 - 40 سنة	13	43.3
41 - 50 سنة	15	50
أكثر من 40 سنة	1	3.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

الشكل رقم 12: توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج excel.

يُشير الجدول رقم (3-16) والمؤيد بالشكل رقم (3-5) إلى التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث يتضح أن الفئة العمرية الممتدة من (41 - 50 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار بلغ (15) مستجوباً وبنسبة مئوية قُدرت بـ(50)، تليها مباشرة الفئة العمرية (30 - 40 سنة) بتكرار قوامه (13) مستجوباً وبنسبة بلغت (43.3)، في حين سجلت كل من فئتي (أقل من 30 سنة) و(أكثر من 50 سنة) المرتبة الأخيرة بتكرار واحد لكل منهما وبنسبة متساوية بلغت (3.3)، وتُظهر هذه المؤشرات أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية ناضجة وتتميز بالاستقرار المهني والخبرة الميدانية الكافية، مما يعزز من مصداقية استجاباتهم وموضوعيتها حول واقع التمكين والأداء في المؤسسة.

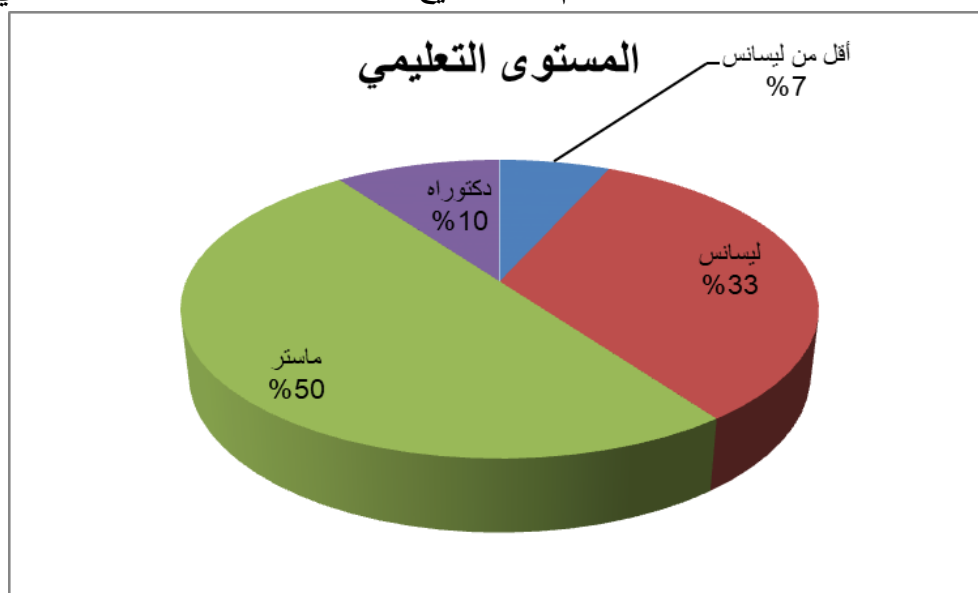
1-4- المستوى التعليمي:

جدول رقم 23: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
6.7	2	أقل من ليسانس
33.3	10	ليسانس
50	15	ماستر
10	3	دكتوراه
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

الشكل رقم 13: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج exel.

يُبين الجدول رقم (3-17) والمؤيد بالشكل رقم (3-6) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث حازت فئة حاملي شهادة (ماستر) على المرتبة الأولى بنصف العينة بتكرار بلغ (15) مستجوباً وبنسبة مئوية قُدرت بـ(50)، تليها في المرتبة الثانية فئة حاملي شهادة (ليسانس) بتكرار قوامه (10) مستجوبين وبنسبة بلغت (33.3)، ثم فئة حاملي شهادة (دكتوراه) بتكرار بلغ (3) مستجوبين وبنسبة (10)، في حين سجلت فئة (أقل من ليسانس) المرتبة الأخيرة بتكرار ومستوى تمثيل ضعيف بلغ (2) مستجوبين وبنسبة (6.7)، وتؤكد هذه النتائج الارتفاع الملحوظ في المستوى التعليمي والأكاديمي لأفراد العينة، مما يعكس امتلاكهم لوعي معرفي وقدرة عالية على فهم أبعاد الاستبيان والإجابة بدقة وموضوعية.

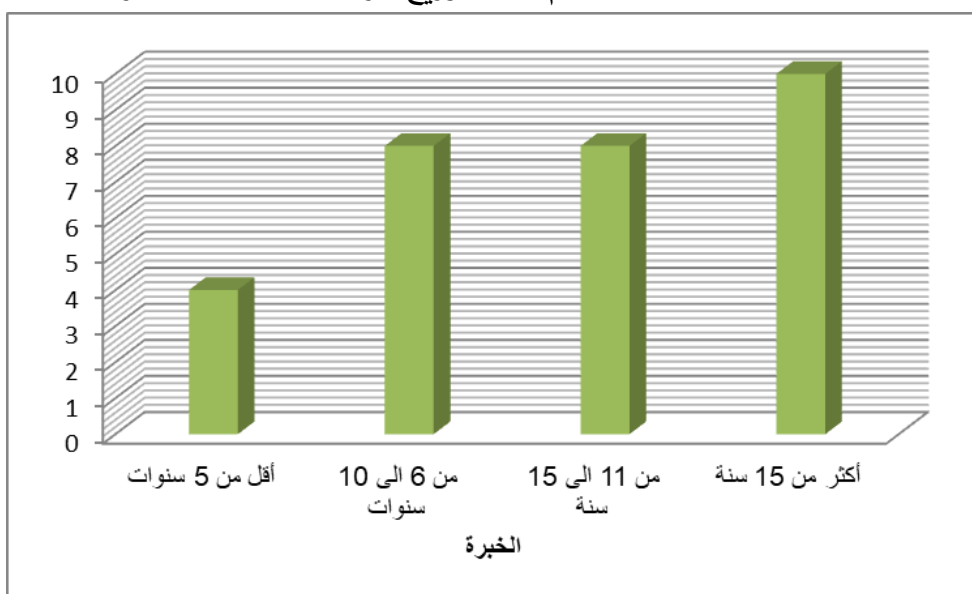
1-5- الخبرة:

الجدول رقم 24: توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	13.3
من 6 الى 10 سنوات	8	26.7
من 11 الى 15 سنة	8	26.7
أكثر من 15 سنة	10	33.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

الشكل رقم 14: توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج exel.

يوضح الجدول رقم (3-18) والمؤيد بالشكل رقم (3-7) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية، حيث حلت فئة (أكثر من 15 سنة) في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (10) مستجوبين وبنسبة مئوية قُدرت بـ(33.3)، تليها في المرتبة الثانية كل من فئتي (من 6 إلى 10 سنوات) و(من 11 إلى 15 سنة) بتكرار متساوٍ قوامه (8) مستجوبين وبنسبة بلغت (26.7) لكل منهما، في حين سجلت فئة الخبرة الفتية (أقل من 5 سنوات) المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (4) مستجوبين وبنسبة (13.3)، وتُشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون رصيماً معرفياً وتجربة ميدانية طويلة ومتراكمة داخل المؤسسة، مما يعزز من كفاءتهم في تقييم الأداء الوظيفي ومدى فاعلية التمكين الإداري الممارس تجاههم.

1- تحليل نتائج الإجابات لمتغير التمكين الإداري:

1-1- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد تفويض السلطة:

الجدول رقم 25: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تمنحني الإدارة صلاحيات كافية تمكنني من أداء مهامي الوظيفية.	3.83	1.206	موافق	2
02	أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا.	3.73	1.143	موافق	3
03	أتحمل مسؤوليات واضحة ومحددة في وظيفتي (وضوح الدور).	3.83	1.206	موافق	1
04	أشعر بالثقة من قبل الإدارة في ممارسة صلاحياتي.	3.20	0.997	موافق بدرجة متوسطة	4
النتيجة الإجمالية لبعد تفويض السلطة		3.65	1.035	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

توضح نتائج الجدول رقم (3-21) أن استجابات أفراد العينة نحو بعد "تفويض السلطة" جاءت باتجاه عام (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3,65) وبانحراف معياري قدره (1,035)، وقد احتلت العبارة رقم (03) و العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط (3,83) وانحراف معياري (1,206) على التوالي وبتقدير (موافق)، بينما جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط (3,73)، في حين كانت العبارة رقم (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,20) وانحراف معياري قدره (1,997) بتقدير (موافق بدرجة متوسطة) وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على جميع فقرات هذا البعد وبمستوى تشنتت مقارب.

1-2- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد العمل الجماعي:

الجدول رقم 26: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد العمل الجماعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في مؤسستكم.	3.97	0.850	موافق	1
02	أشارك في فرق عمل لإنجاز المهام والمشاريع الموكلة لي.	3.37	1.402	موافق بدرجة متوسطة	5
03	يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الفريق بفعالية.	3.90	1.242	موافق	2
04	أشعر بالتكامل والانسجام مع زملائي في العمل.	3.50	1.253	موافق	4
05	يتم توزيع الادوار والمهام بشكل عادل داخل فريق العمل.	3.73	1.015	موافق	3
النتيجة الإجمالية لبعد العمل الجماعي		3.69	0.727	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

تظهر نتائج الجدول رقم (3-22) أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو بعد "العمل الجماعي" جاء بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.69) وانحراف معياري قدره (0.727)، وقد احتلت العبارة رقم (01) «يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في مؤسستكم» المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.850) وباتجاه (موافق)، تلتها العبارة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.242)، ثم العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.015)، وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.253) وباتجاه (موافق)، في حين حلت العبارة رقم (02) «أشارك في فرق عمل لإنجاز المهام والمشاريع الموكلة لي» في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (1.402) وباتجاه (موافق بدرجة متوسطة).

1-3- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد التدريب والتطوير:

جدول رقم 27: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد التدريب والتطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	توفر مؤسستكم برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهاراتي	3.50	0.861	موافق	4
02	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجاتي الوظيفية للتحسين من الأداء الوظيفي	3.90	1.295	موافق	1
03	تشجع الإدارة على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات.	3.83	0.986	موافق	2
04	أحصل على فرص التعلم والتطوير المستمر في عملي.	3.37	1.299	موافق بدرجة متوسطة	3
النتيجة الإجمالية لبعد التدريب والتطوير		3.65	0.767	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

تظهر نتائج الجدول رقم (3-23) أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو بعد "التدريب والتطوير" جاء بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.65) وانحراف معياري قدره (0.767)، وقد احتلت العبارة رقم (02) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (1.295) وباتجاه (موافق)، تلتها العبارة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.986)، ثم العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.299) وباتجاه (موافق بدرجة

متوسطة)، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.861) وباتجاه (موافق).

1-4- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد التحفيز:

جدول رقم 28: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تقدم مؤسستكم نظام مكافآت عادل يشجع على الأداء المتميز.	4.17	0.791	موافق	1
02	أحصل على تقدير وإشادة عند إنجاز المهام بنجاح.	3.60	1.354	موافق	3
03	يتم ربط الترقيات والحوافز بمستوى الأداء الوظيفي.	4.03	1.098	موافق	2
04	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة.	3.39	0.980	موافق بدرجة متوسطة	4
05	تحفزني بيئة العمل على بذل المزيد من الجهد.	3.39	1.202	موافق بدرجة متوسطة	5
النتيجة الإجمالية لبعد التحفيز		3.39	1.012	موافق بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

تظهر نتائج الجدول رقم (3-24) أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو بعد "التحفيز" جاء بدرجة (موافق بدرجة متوسطة)، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.39) وانحراف معياري قدره (1.012)، وقد احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.791) وباتجاه (موافق)، تلتها العبارة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.098)، ثم العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.354)، وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.980) وباتجاه (موافق بدرجة متوسطة)، في حين حلت العبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.202) وباتجاه (موافق بدرجة متوسطة).

1-5- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد الاتصال الفعال:

جدول رقم 29: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد الاتصال الفعال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تتدفق المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات الإدارية.	3.53	1.008	موافق	4

02	تتوفر قنوات اتصال فعالة بيني وبين الإدارة العليا.	3.60	1.221	موافق	2
03	يتم الاستماع لآرائني ومقترحاتي من قبل الإدارة.	3.57	1.223	موافق	3
04	تتسم عملية الإتصال في المؤسسة بالوضوح والشفافية.	3.77	1.251	موافق	1
النتيجة الإجمالية لبعء الاتصال الفعال		3.61	0.604	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يبين الجدول رقم (3-25) نتائج الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو بعء "الاتصال الفعال" جاء بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.61) وانحراف معياري قدره (0.604)، وقد احتلت العبارة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (1.251) وباتجاه (موافق)، تلتها العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.221)، ثم العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.223)، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (1.008) وباتجاه (موافق).

2- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة لمحور كفاءة الاداء الوظيفي:

2-1- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعء البيئة جودة الأداء:

جدول رقم 30: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعء جودة الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	أنجز المهام الموكلة لي.	3.70	1.264	موافق	2
02	تتوافق مخرجات عملي مع المعايير والمواصفات المطلوبة.	3.60	1.380	موافق	3
03	ارتكب أخطاء قليلة في أداء مهامي الوظيفية.	3.57	1.455	موافق	4
04	أسعى لتحسين جودة عملي بشكل مستمر.	3.93	1.202	موافق	1
النتيجة الإجمالية لبعء جودة الأداء		3.70	0.667	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يبين لنا الجدول رقم (3-26) أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو بعء "جودة الأداء" جاء بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.70) وانحراف معياري قدره (0.667)، وقد احتلت العبارة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (1.202) وباتجاه (موافق)، تلتها العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.264)، ثم العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.380)، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة

الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (1.455) وباتجاه (موافق)، ويُلاحظ بشكل عام أن بعد جودة الأداء يتميز باستقرار نسبي في الاستجابات مع ميل إيجابي نحو تحسين مستوى الأداء والالتزام بالمعايير المهنية.

2-1- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد البيئة كمية الأداء :

جدول رقم 31: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد كمية الاداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	أنجز كمية كبيرة من الأعمال خلال ساعات العمل.	3.23	1.455	موافق بدرجة متوسطة	4
02	أنجز الأهداف المحددة لي بشكل منتظم.	3.97	1.245	موافق	2
03	تفوق إنتاجيتي المعدل المتوقع من الموظفين في نفس المستوى الوظيفي.	4.10	0.803	موافق	1
04	أستطيع إدارة عدة مهام في آن واحد بكفاءة.	3.40	0.932	موافق	3
النتيجة الإجمالية لبعد كمية الاداء		3.67	0.725	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يظهر لنا الجدول رقم (3-27) أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو بعد "كمية الأداء" جاء بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.67) وانحراف معياري قدره (0.725)، وقد احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.803) وباتجاه (موافق)، تلتها العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.245)، ثم العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.932)، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.455) وباتجاه (موافق بدرجة متوسطة)، ويُلاحظ أن بعد كمية الأداء يتميز بوجود مستوى جيد من الإنتاجية مع تفوق نسبي في تحقيق الأهداف مقارنة بالمهام المنجزة زمنياً.

2-1- تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد الالتزام بالوقت:

جدول رقم 32: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة ببعد الالتزام بالوقت

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	أنجز المهام الموكلة إلي في المواعيد المحددة.	3.60	1.248	موافق	3
02	احترم أوقات الحضور والانصراف المقررة.	4.13	0.860	موافق	1
03	أدير وقتي بفعالية لإنجاز المهام في وقتها.	3.60	1.380	موافق	4
04	أحرص على تسليم المهام في الوقت المحدد دون تأخير.	3.67	1.348	موافق	2
النتيجة الإجمالية لبعد الالتزام بالوقت		3.75	1.102	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يشير لنا الجدول رقم (3-28) أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو بعد "الالتزام بالوقت" جاء بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.75) وانحراف معياري قدره (1.102)، وقد احتلت العبارة رقم (02) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.860) وباتجاه (موافق)، تلتها العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.348)، ثم العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.248)، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (1.380) وباتجاه (موافق)، ويُلاحظ أن بعد الالتزام بالوقت يتميز بدرجة جيدة من الانضباط الزمني مع اهتمام واضح باحترام أوقات الحضور والانصراف.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري علي تحسين كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

تنص على ما يلي:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري علي تحسين كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري علي تحسين كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

الجدول رقم 33: نتائج الانحدار المتعدد

اختبار T		معامل	معامل الانحدار	أبعاد المتغير المستقل
Sig	القيمة	Beta	B	
0.152	1.478	0.681	0.403	تفويض السلطة
0.843	-0.201	-0.047	-0.39	العمل الجماعي
0.757	0.313	0.080	0.064	التدريب والتطوير
0.856	0.184	0.093	0.056	التحفيز
0.277	-1.112	-0.139	-0.144	الاتصال الفعال
32.469				قيمة F المحسوبة
0.000				Sig
0.830				معامل الارتباط المتعدد R
0.689				معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

تشير نتائج الجدول رقم (3-29) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يوضح وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التمكين الإداري وكفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.830$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.689$)، مما يعني أن أبعاد التمكين الإداري تفسر ما نسبته (68.9%) من التغيرات في كفاءة الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، في حين تفسر النسبة المتبقية عوامل أخرى خارج النموذج، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.469) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على كفاءة الأداء الوظيفي وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).

1-1- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تفويض السلطة على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تفويض السلطة على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله. **الجدول رقم 34:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تفويض السلطة وكفاءة الاداء الوظيفي

المتغير المستقل: تفويض السلطة		المتغير التابع: كفاءة الأداء الوظيفي
0.816	معامل الارتباط R	
0.000	Sig	
0.666	معامل التحديد R ²	
0.483	معامل الانحدار B	
55.872	قيمة معامل F	
0.000	Sig	
7.475	قيمة معامل T	
0.000	Sig	
1.944	الجزء الثابت Costant	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

تشير نتائج الجدول رقم (3-29) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تفويض السلطة وكفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.816$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.666$)، مما يدل على أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته (66.6%) من التغير في كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 55.872$) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة معامل ($T = 7.475$) بمستوى دلالة (0.000) وهو ما يؤكد معنوية الأثر الإحصائي لبعد تفويض السلطة على كفاءة الأداء الوظيفي، إضافة إلى أن معامل الانحدار ($B = 0.483$) يشير إلى وجود أثر إيجابي لهذا البعد، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على كفاءة الأداء الوظيفي.

وبناء على ذلك يمكننا كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.944 + 0.483x$$

1-2- الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد العمل الجماعي على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد العمل الجماعي على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله. **الجدول رقم 35:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين العمل الجماعي وكفاءة الاداء الوظيفي

المتغير المستقل: العمل الجماعي		المتغير التابع: كفاءة الأداء الوظيفي
0.693	معامل الارتباط R	
0.000	Sig	
0.481	معامل التحديد R ²	
0.585	معامل الانحدار B	
25.942	قيمة معامل F	
0.000	Sig	
5.093	قيمة معامل T	
0.000	Sig	
1.549	الجزء الثابت Costant	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

تشير نتائج الجدول رقم (3-29) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين العمل الجماعي وكفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.693$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.481$)، مما يعني أن العمل الجماعي يفسر ما نسبته (48.1%) من التغير في كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة ($F = 25.942$) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى دلالة معامل ($T = 5.093$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على كفاءة الأداء الوظيفي، كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.585$) مما يشير إلى وجود أثر إيجابي لهذا البعد، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعمل الجماعي على كفاءة الأداء الوظيفي.

وبناء على ذلك يمكننا كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.549 + 0.585x$$

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التدريب والتطوير على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التدريب والتطوير على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

الجدول رقم 36: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التدريب والتطوير وكفاء الاداء الوظيفي

المتغير التابع: كفاءة الأداء الوظيفي		المتغير المستقل: التدريب والتطوير
	معامل الارتباط R	0.750
	Sig	0.000
	معامل التحديد R ²	0.582
	معامل الانحدار B	0.599
	قيمة معامل F	35.962
	Sig	0.000
	قيمة معامل T	5.997
	Sig	0.000
	الجزء الثابت Costant	1.522

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

تشير نتائج الجدول رقم (3-29) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.750$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.582$)، مما يدل على أن التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (58.2%) من التغير في كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة ($F = 35.962$) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى دلالة معامل ($T = 5.997$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي، كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.599$) مما يشير إلى وجود أثر إيجابي لهذا البعد، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي.

وبناء على ذلك يمكننا كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.522 + 599x$$

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التحفيز على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التحفيز على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

الجدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز وكفاءة الاداء الوظيفي

المتغير التابع: كفاءة الأداء الوظيفي		المتغير المستقل: التحفيز
	معامل الارتباط R	0.787
	Sig	0.000
	معامل التحديد R ²	0.620
	معامل الانحدار B	0.477
	قيمة معامل F	45.654
	Sig	0.000
	قيمة معامل T	6.757
	Sig	0.000
	الجزء الثابت Costant	1.833

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يبين لنا الجدول رقم (3-29) أن العلاقة بين التحفيز وكفاءة الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.787$) مما يعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.620$) مما يعني أن التحفيز يفسر ما نسبته (62.0%) من التغير في كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، وقد أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة ($F = 45.654$) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة ($T = 6.757$) بمستوى دلالة (0.000) بما يؤكد معنوية الأثر، إضافة إلى أن معامل الانحدار ($B = 0.477$) يدل على وجود أثر إيجابي للتحفيز على كفاءة الأداء الوظيفي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز على كفاءة الأداء الوظيفي، ويُستنتج أن تعزيز التحفيز يساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، وبناءً على ذلك يمكننا كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط

$$Y = 1.833 + 477x$$

1-5- الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الاتصال الفعال على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الاتصال الفعال على كفاءة الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ميله.

الجدول رقم 38: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال الفعال وكفاءة الاداء الوظيفي

المتغير المستقل: الاتصال الفعال		المتغير التابع: كفاءة الأداء الوظيفي
0.238	معامل الارتباط R	
0.204	Sig	
0.057	معامل التحديد R ²	
0.242	معامل الانحدار B	
1.689	قيمة معامل F	
0.204	Sig	
-1.300	قيمة معامل T	
0.204	Sig	
4.583	الجزء الثابت Costant	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v25.

يبين لنا الجدول رقم (3-29) أن العلاقة بين الاتصال الفعال وكفاءة الأداء الوظيفي ضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.238$) مما يعكس علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.057$) وهو ما يدل على أن الاتصال الفعال يفسر نسبة ضعيفة جداً من التغير في كفاءة الأداء الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط عدم معنوية النموذج حيث بلغت قيمة ($F = 1.689$) بمستوى دلالة (0.204) وهو أكبر من (0.05)، كما جاءت قيمة ($T = -1.300$) بمستوى دلالة (0.204) مما يؤكد عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج:

- مناقشة واختبار الفرضية الرئيسية (أثر التمكين الإداري ككل)

- **الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ميله.
- **التفسير:** يعود الارتباط القوي ($R = 0.830$) ، وقدرة النموذج على تفسير (68.9%) من الأداء إلى أن التمكين الإداري يمثل منظومة متكاملة، فعندما تدمج إدارة الكلية بين منح الصلاحيات،

والتحفيز المستمر، وتطوير المهارات، يرتفع لدى الموظف مؤشر التمكين النفسي والوظيفي، وهذا التكامل يجعله أكثر ولاءً، وأسرع في اتخاذ القرارات اليومية، مما ينعكس طردياً على تحسين جودة وكمية الأداء الإداري والأكاديمي داخل الكلية.

• **النتيجة النهائية:** رفض الفرضية الصفريّة، وقبول الفرضية البديلة.

- مناقشة واختبار الفرضية الفرعية الأولى (بعد تفويض السلطة)

• **الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة على كفاءة الأداء الوظيفي.

• **التفسير:** حقق هذا البعد أعلى ارتباط وتأثير مفسر للأداء بنسبة (66.6%) ، والسبب في ذلك هو أن الموظف داخل الكلية عندما يُمنح الحرية والصلاحيّة لإنجاز المهام الروتينية، واتخاذ القرارات دون الحاجة لانتظار توقيع أو موافقة المسؤول في كل خطوة، يتخلص من البيروقراطية والجمود، وهذا الأمر يختصر الوقت، ويجعل المعاملات الإدارية تتناسب بسرعة ودقة، مما يرفع كفاءة الأداء مباشرة.

• **النتيجة النهائية:** رفض الفرضية الصفريّة، وقبول الفرضية البديلة.

- مناقشة واختبار الفرضية الفرعية الثانية (بعد التحفيز)

• **الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على كفاءة الأداء الوظيفي.

• **التفسير:** حل التحفيز في المرتبة الثانية مفسراً (62.0%) من الأداء، والسبب يكمن في أن الحوافز، سواء كانت مادية كالتعويضات والمكافآت، أو معنوية كشهادات التقدير والترقيات، تلبي الاحتياجات النفسية والمهنية للموظف، وهذا الدعم يخلق لديه دافعاً داخلياً قوياً، يجعله مستعداً لبذل جهد إضافي، والالتزام الصارم بمواقيت العمل، وتجنب الغيابات، مما يرفع من كفاءته الإنتاجية.

• **النتيجة النهائية:** رفض الفرضية الصفريّة، وقبول الفرضية البديلة.

- مناقشة واختبار الفرضية الفرعية الثالثة (بعد التدريب والتطوير)

• **الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي.

• **التفسير:** يفسر التدريب (58.2%) من التغير في الأداء، وذلك بتلبية الاحتياجات التدريبية لموظفي الكلية، وإكسابهم مهارات تقنية وإدارية حديثة، مثل استخدام البرمجيات أو طرق التسيير الحديثة،

يقلل من ارتكاب الأخطاء المهنية، ويوفر الوقت والجهد المستهلك في معالجة الملفات، فالموظف المؤهل ينجز عمله بأقل جهد، وأعلى دقة ممكنة.

- النتيجة النهائية: رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة.

- مناقشة واختبار الفرضية الفرعية الرابعة (بعد العمل الجماعي)

- الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمل الجماعي على كفاءة الأداء الوظيفي.
- التفسير: العمل الجماعي (48.1%) من الأداء، والسبب يرجع إلى أن طبيعة العمل الإداري داخل الكلية، مثل مصالح التدريس، والامتحانات، والتسجيلات، تعتمد على التسلسل والتكامل، فتجشيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين والمكاتب يقلل من النزاعات التنظيمية، ويخلق انسجاماً يسهل تبادل المعارف والخبرات، مما يدفع بالأداء الجماعي نحو الكفاءة بدلاً من الجهود الفردية المعزولة.
- النتيجة النهائية: رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة.

- مناقشة واختبار الفرضية الفرعية الخامسة (بعد الاتصال الفعال)

- الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الفعال على كفاءة الأداء الوظيفي.
- التفسير: أظهرت النتيجة أثراً ضعيفاً جداً وغير دال إحصائياً ($R^2 = 0.057$)، ويمكن تفسير هذا الغياب بعدة أسباب موضوعية، أبرزها احتمالية وجود تحيز في إجابات أفراد العينة، حيث يميل الموظفون عادةً إلى تقييم مستوى الاتصال مع مدراءهم بشكل إيجابي أو مثالي تجنباً لأي حساسية مهنية، مما يفقد البيانات تباينها الحقيقي ويؤدي إلى ضعف قدرتها على التنبؤ بالأداء، كما يمكن أن يعود السبب إلى طبيعة الوظيفة الإدارية داخل الكلية، حيث تعتمد المهام اليومية على نصوص وقوانين وتشريعات وزارية ثابتة ومحددة مسبقاً، مما يجعل أداء الموظف محكوماً بالالتزام بهذه التعليمات الصارمة، وبمنحه الصلاحيات والحوافز لتنفيذها، دون أن يتأثر كفاحه اليومي بشكل مباشر بنوعية أو كفاءة قنوات الاتصال المتاحة، بالإضافة إلى أن بقية أبعاد التمكين الأخرى (كالصلاحيات والتحفيز والتدريب) قد استحوذت على التأثير الأكبر وغطت تماماً على دور الاتصال في نموذج الانحدار، مما جعل الاتصال الفعال يظهر كمتغير محايد لا يضيف قيمة تفسيرية جوهرية لكفاءة الأداء من وجهة نظر المبحوثين.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تم إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال إجراء دراسة ميدانية هدفت إلى تحليل العلاقة بين التمكين و الاداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، مما أتاح الوقوف على تصوراتهم حول مستوى التمكين الاداري بمختلف أبعاده، وكذا درجة شعورهم بالرضا و الاداء الوظيفي.

قد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى التمكين الاداري جاء بدرجات متفاوتة و متقاربة بين الأبعاد، حيث سجلت بعض الأبعاد مستويات متوسطة، في حين أظهرت أبعاد أخرى مستويات مرتفعة، خاصة فيما يتعلق بجانب المعاملة والتفاعل داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس وجود درجة من الاهتمام بالعلاقات المهنية و التواصل التنظيمي.

في المقابل، كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الاداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفع، حيث تمثل المنظومة المتكاملة للتمكين الإداري فعندما تدمج إدارة الكلية بين منح الصلاحيات، والتحفيز المستمر، وتطوير المهارات، يرتفع لدى الموظف مؤشر التمكين النفسي والوظيفي، وهذا التكامل يجعله أكثر ولاءً، وأسرع في اتخاذ القرارات اليومية، مما ينعكس طردياً على تحسين جودة وكمية الأداء الإداري والأكاديمي داخل الكلية. ومن خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري و الاداء الوظيفي.

الخاتمة

أولاً: نتائج الفصل النظري:

توصلنا من خلال الفصل النظري الى أن التمكين الإداري يُعد من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى للتخلي عن الأساليب المركزية البيروقراطية، والاعتماد على إشراك الموظفين وثقتهم في قدراتهم لتعزيز مرونة المؤسسة، واتضح أن التمكين ليس مجرد إجراء أحادي، بل هو منظومة متكاملة تقوم على تفويض السلطة والصلاحيات، تشجيع روح العمل الجماعي، توفير برامج التدريب والتطوير المستمر، تقديم الحوافز العادلة، وتفعيل قنوات الاتصال الفعالة داخل البيئة التنظيمية .

استنتجنا أن الأداء الوظيفي هو المحصلة النهائية لجهود الموظفين وسلوكياتهم، وتتحدد كفاءته من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية مترابطة وهي: جودة العمل المنجز، كمية وإجمالي الإنتاجية، والالتزام التام بالوقت والانضباط الزمني، وتبين نظرياً وجود علاقة تأثيرية طردية؛ حيث إن تمليك الموظف للصلاحيات والمعارف (التمكين) يرفع من روحه المعنوية ويسهم بشكل مباشر في تحرير طاقاته الإبداعية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وجودة أدائه لمهامه الوظيفية تجاه المؤسسة .

ثانياً: نتائج الفصل التطبيقي:

✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تفويض السلطة على كفاءة الأداء الوظيفي؛ حيث فسر هذا البعد بمفرده ما نسبته (66.6%) من التغير في الأداء ($R^2 = 0.666$) ، وبمعامل انحدار إيجابي ($B = 0.483$) .

✓ قبول الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد العمل الجماعي على كفاءة الأداء الوظيفي؛ إذ فسر ما نسبته (48.1%) من التغير في المتغير التابع، ($B = 0.585$) ($R^2 = 0.481$)

✓ قبول الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي؛ حيث فسر التدريب نسبة (58.2%) من التغيرات في مستوى أداء الموظفين ($R^2 = 0.582$, $B = 0.599$) .

✓ قبول الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التحفيز على كفاءة الأداء الوظيفي؛ فقد ساهم التحفيز في تفسير (62%) من التغير الحاصل في كفاءة الأداء ($B = 0.620$, $R^2 = 0.477$) .

✓ رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الاتصال الفعال على كفاءة الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة؛ حيث كانت القيمة المعنوية ($Sig = 0.204$) وهي أكبر من مستوى الدلالة القياسي (0.05) مع معامل تحديد ضعيف جداً ($R^2 = 0.057$) .

- ✓ قبول الفرضية البديلة العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميلة .
- ✓ وبناء على نتائج الانحدار المتعدد، بلغت قيمة معامل الارتباط ككل ($R = 0.830$) ، بينما بلغ معامل التحديد الإجمالي ($R^2 = 0.689$) ، مما يعطي مؤشراً إحصائياً قوياً بأن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة تفسر ما نسبته (68.9%) من التغيرات الحاصلة في كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن نطاق هذا النموذج .

ثالثاً: مقترحات وتوصيات الدراسة:

بناءً على النتائج الميدانية الموثقة إحصائياً، نقدم مجموعة من المقترحات التنفيذية الموجهة لإدارة الكلية والجامعة كالتالي:

1. معالجة فجوة الاتصال التنظيمي، نظراً لعدم معنوية أثر الاتصال الفعال في الدراسة، يُوصى بضرورة إعادة النظر في قنوات الاتصال الحالية وتفعيل تدفق المعلومات بشكل أكثر شفافية وسلاسة بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتجنب تهميش آرائهم .
2. تعزيز الثقة في تفويض الصلاحيات على الرغم من الأثر القوي لتفويض السلطة، إلا أن عبارة "الشعور بالثقة من قبل الإدارة" نالت تقديراً متوسطاً، مما يستوجب منح الموظفين استقلالية حقيقية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم دون تضيق رقابي .
3. اعتماد التدريب المستمر، تصميم برامج تدريبية تواكب الاحتياجات الفعلية والحديثة للموظفين الإداريين، والحرص على توفير فرص تعلم مستدامة تدعم تخصصاتهم التنفيذية .
4. استدامة وتطوير نظم التحفيز، الحفاظ على مستويات المكافآت العادلة مع ربط الترقيات الوظيفية بالتميز الفعلي في الأداء، والتركيز على التحفيز المعنوي (التقدير و الإشادة) لرفع الروح المعنوية وبذل جهود إضافية .

رابعاً: آفاق الدراسة المستقبلية

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي سعت إلى فهم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري ومستويات كفاءة الأداء الوظيفي، يتبين أن هناك مساحات معرفية وتطبيقية لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي. و انطلاقاً من الرغبة في إثراء هذا المجال أقترح على الباحثين مستقبلاً التركيز على المحاور التالية:

- دراسة أثر التمكين في بيئات العمل الافتراضية: في ظل التحول الرقمي المتسارع، يُقترح إجراء دراسات تقيس مدى فعالية "التمكين الإداري" في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين عن بُعد (عبر تقنيات العمل المرن)، ومدى اختلاف هذه العلاقة عن بيئات العمل التقليدية.
- تحليل المتغيرات الوسيطة (الذكاء العاطفي): استكشاف الدور الذي يلعبه "الذكاء العاطفي" لدى القادة كمتغير وسيط في نجاح تطبيقات التمكين الإداري، وكيف يسهم ذلك في تقليل مقاومة الموظفين لتفويض السلطة.
- دراسة التمكين الإداري وعلاقته بالابتكار المؤسسي: التوسع في بحث العلاقة بين ممارسات التمكين وتأثيرها على "الأداء الابتكاري" للموظفين، وليس فقط "كفاءة الأداء" التقليدية، خاصة في المؤسسات ذات الطبيعة الإبداعية أو التقنية.
- إجراء دراسات طولية: (Longitudinal Studies) التوصية بالقيام بدراسات ممتدة زمنياً لقياس الأثر طويل الأمد لبرامج التمكين الإداري على التطور الوظيفي، وتحديد ما إذا كان هذا الأثر يتلاشى بمرور الوقت أو يتنامى.
- المقارنة بين القطاعين العام والخاص: إجراء دراسة مقارنة حول كيفية تطبيق فلسفة التمكين الإداري في القطاعين، ومعرفة الفوارق الجوهرية في طبيعة التحديات التي تعيق التمكين في كل قطاع على حدة.

. قائمة المراجع

اولا- المراجع بالعربية

❖ الكتب

1. اسامة زياد يوسف البليسي. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. غزة.
1. الأمين احمد الشفيق، أيوب طه سيد أحمد، أثر التمكين الإداري على الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السودان، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج5، ع2، 2023/13.
2. أيمن صالح محمد حسن، مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
2. بغدود راضية، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد11، العدد2، جامعة ابن خلدون تيارت، 489/2020.
1. بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري، دار ميسرة للنشر و التوزيع . عمان .
2. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
3. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. بن احمد سعدي و شمة نوال مؤشرات قياس الاداء المستخدمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية , مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، المجلد 17، العدد 1 , 2023 / 353-372.
3. جسين حريم. إدارة المنظمات منظور كلي. دار الحامد.
4. جواد محسن راضي ، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2010 ، ص 67.
5. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع الموظفين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد 12، العدد1، 2010.
4. حسن موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
6. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج6، ع1، جامعة الرافدين، 2016/11.
7. خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ع3، جامعة سطيف2، 2018/364.

قائمة المراجع

5. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر.
4. رائدة عاج علي، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
5. رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.
- ❖ الرسائل الجامعية (ماجستير/دكتوراه)
8. زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي-، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مج13، ع2، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي 170.
9. ساخي بوبكر وآخرون، اختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين النفسي بناءً على نموذج سبرايتزر (spreitzer) من منظور بنائي وتوكيدي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، ع04، م03، جامعة وهران 2، 136/2020.
10. سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع20، 37/2016.
11. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 60، المجلد 42، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية والرياض-المملكة العربية السعودية، 21/2020.
6. سعد زناد درويش، وأحمد مصطفى مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
12. سعيدة تلخوخ، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد 4 لسنة 2014.
13. سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي. مجلة الإدارة العدد 18. 85/ 2004.
7. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر.
14. سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 521/2020.
15. سميرة مشري، أبعاد التمكين الإداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية، مجلة التغير الاجتماعي، مج6، ع1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 191/2021.
8. سيد قنديل علاء. القيادة الإدارية و إدارة الابتكار. مكتبة المجتمع العربي. عمان.
6. صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
9. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر.
16. عادل امام حامد وآخرون، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع01، 203/2024.

قائمة المراجع

10. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
17. عبد الرحمن تومي، رحمة تومي، التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد 2، العدد 2، جامع ابن خلدون تيارت، 2017 / 69.
11. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
18. عماد عوض الشاويش، 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، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن، 527.
19. عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحيى فارس المدية، العدد السابع، الجزائر: 2013 / 170-175.
7. عمر عطية الزواهره، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية تقابلية للاتجاهات رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
20. كرينة شلبي محمد، لقمان بن محمد بن عبيد الشياي، أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف الدينية بسلطنة عمان)، المجلة الأكاديمية للأبحاث و النشر العلمي، المجلد 6 العدد 88 / 1.
12. كفاية عبد الله، إدارة الاداء الوظيفي . الاردن. دار المسيرة .
- ❖ المجالات العلمية
13. محمد الرئيس العامري. نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين .مصر. الجامعة العربية.
14. محمد الصيرفي. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
8. مساعدي عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
21. النادي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009 / 217.
22. هاجر قريشي، وفهيمه باديسي. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10 العدد 03.
15. يحي ملح، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
16. يوسف حبيب الطائي و اخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة 1، الرواق للنشر و التوزيع عمان.

❖ المراجع باللغة الاجنبية:

1. Said shaban hamed, **Antecedents and Consequences of Employees Empowerment**, Management, Review: An International Journal, Egypt, university al- azhar, Vol 5, N° 1, 2010.
2. Abdelkarim Saida, et al, “**The Impact of Administrative Empowerment of Employees in Enhancing the Adoption of Human Resources** Governance Principles According to ISO 30804 Standard, International Journal of Professional Business Review, vol. 9, no. 10, 2024.
3. Dimitri Weiss, **Les ressources humaines** les éditions d'organisation, paris, 2000, p251.
4. Daft, Richard L. and Noe, Raymond A, **Organizational behavior**, Bandon OR: Southwestern Publishing, 2001, P 120

❖ المواقع الالكترونية :

<https://www.sorbonnetraining.com>

<https://asjp.cerist.dz/en>

<https://www.asjp.net>

<https://www.noor-book.com>

https://drive.google.com/drive/folders/1Oym1BUc3kyhIcCjjzE9P4cUP9h5Dv7_Y

ملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله

مكلية العلوم الاقصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم تسيير

التخصص: ادارة اعمال

استبيان حول موضوع :

أثر التمكين الاداري في تحسين الاداء الوظيفي لدي الاداريين
دراسة حالة – عينة من موظفين جامعة ميله -

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة علمية تهدف إلى تحليل التمكين الاداري في تحسين الاداء الوظيفي لدي

الاداريين القطاع التعليمي. و تستعمل المعلومات المقدّمة من طرفكم لأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد على أن

جميع الإجابات ستُعامل بسريّة تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض إحصائية، دون ذكر الاسم أو أي معلومات شخصية.

يرجى قراءة العبارات بعناية، ثم وضع علامة (X) أمام درجة الموافقة المناسبة لكل عبارة، مع اختيار إجابة واحدة فقط.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما نهدف إلى معرفة آرائكم بكل موضوعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحق

القسم الأول: البيانات الديموغرافية يشمل هذا القسم معلومات أساسية عن المستجيبين:

الجنس	
☐ ذكر	☐ أنثى
المنصب	
☐ موظف اداري	☐ رئيس قسم
☐ متصرف	☐ استاذ
العمر	
☐ أقل من 30 سنة	☐ 30-40 سنة
☐ 41-50 سنة	☐ أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	
☐ أقل من ليسانس	☐ ليسانس
☐ ماستر	☐ دكتوراه
الخبرة	
☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 6 الى 10 سنوات
☐ من 11 الى 15 سنة	☐ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: مقياس التمكين الإداري: يتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد رئيسية بناءً على الأدبيات العلمية المعتمدة فيما يلي مجموعة من الفقرات , الرجاء وضع علامة X أمام الاجابة المتوافقة مع شعورك اتجاه وظيفتك :

البيان	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تفويض السلطة					
1					تمنحي الإدارة صلاحيات كافية تمكنني من أداء مهامني الوظيفية
2					أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا
3					أتحمل مسؤوليات واضحة ومحددة في وظيفتي(وضح الدور)

4	أشعر بالثقة من قبل الإدارة في ممارسة صلاحياتي				
البعد الثاني: العمل الجماعي					
1	يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في مؤسستكم				
2	أشارك في فرق عمل لإنجاز المهام والمشاريع الموكلة لي				
3	يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الفريق بفعالية				
4	أشعر بالتكامل والانسجام مع زملائي في العمل				
5	يتم توزيع الأدوار والمهام بشكل عادل داخل فريق العمل				
البعد الثالث: التدريب والتطوير					
1	توفر مؤسستكم برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهاراتي				
2	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة لي مع احتياجاتي الوظيفية لتحسين من الاداء الوظيفي				
3	تشجع الإدارة على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات				
4	أحصل على فرص التعلم والتطوير المستمر في عملي				
البعد الرابع: التحفيز					
1	تقدم مؤسستكم نظام مكافآت عادل يشجع على الأداء المتميز				
2	أحصل على تقدير وإشادة عند إنجاز المهام بنجاح				
3	يتم ربط الترفقيات والحوافز بمستوى الأداء الوظيفي				
4	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة				
5	تحفزني بيئة العمل على بذل المزيد من الجهد				
البعد الخامس: الاتصال الفعال					
1	تتدفق المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات الإدارية				
2	تتوفر قنوات اتصال فعالة بيني وبين الإدارة العليا				
3	يتم الاستماع لآرائتي ومقترحاتي من قبل الإدارة				
4	تتسم عملية الاتصال في المؤسسة بالوضوح والشفافية				

ملاحق

القسم الثالث: مقياس كفاءة الأداء الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية بناءً على الأدبيات العلمية:
فيما يلي مجموعة من الفقرات , الرجاء وضع علامة X أمام الاجابة المتوافقة مع رأيك :

درجة الموافقة					البيان	
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة		
البعد الأول: جودة الأداء						
					أنجز المهام الموكلة إلي بدقة عالية	1
					تتوافق مخرجات عملي مع المعايير والمواصفات المطلوبة	2
					أرتكب أخطاء قليلة في أداء مهامي الوظيفية	3
					أسعى لتحسين جودة عملي بشكل مستمر	4
البعد الثاني: كمية الأداء						
					أنجز كمية كبيرة من الأعمال خلال ساعات العمل	1
					أنجز الأهداف المحددة لي بشكل منتظم	2
					تفوق إنتاجي المعدل المتوقع من الموظفين في نفس المستوى الوظيفي	3
					أستطيع إدارة عدة مهام في آن واحد بكفاءة	4
البعد الثالث: الالتزام بالوقت						
					أنجز المهام الموكلة إلي في المواعيد المحددة	1
					أحترم أوقات الحضور و الانصراف المقررة	2
					أدير وقتي بفعالية لإنجاز المهام في وقتها	3
					أحرص على تسليم المهام في الوقت المحدد دون تأخير	4

تقبلوا منا خالص الشكر

الملحق رقم (02): جدول تحكيم الأساتذة

الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
ميلة	أستاذ محاضر ب-	مريم قادري
دالي ابراهيم	أستاذ محاضر أ-	أسماء
ميلة	أستاذ محاضر أ-	نور الهدى براهيم

الملحق رقم (03): مخرجات Spss V25

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	تفويض السلطة
س1	Corrélacion de Pearson	1	,667**	,881**	,832**	,932**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
س2	Corrélacion de Pearson	,667**	1	,642**	,805**	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
س3	Corrélacion de Pearson	,881**	,642**	1	,803**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
س4	Corrélacion de Pearson	,832**	,805**	,803**	1	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
تفويض السلطة	Corrélacion de Pearson	,932**	,851**	,919**	,939**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		س5	س6	س7	س8	س9	العمل الجماعي
س5	Corrélacion de Pearson	1	,126	-,101	,793**	,589**	,686**
	Sig. (bilatérale)		,506	,594	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
س6	Corrélacion de Pearson	,126	1	-,216	,363*	,483**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,506		,252	,048	,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30
س7	Corrélacion de Pearson	-,101	-,216	1	-,078	-,077	,186
	Sig. (bilatérale)	,594	,252		,684	,687	,324

		N	30	30	30	30	30	30
8س	Corrélation de Pearson		,793**	,363*	-,078	1	,841**	,878**
	Sig. (bilatérale)		,000	,048	,684		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
9س	Corrélation de Pearson		,589**	,483**	-,077	,841**	1	,867**
	Sig. (bilatérale)		,001	,007	,687	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العمل_الجماعي	Corrélation de Pearson		,686**	,601**	,186	,878**	,867**	1
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,324	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		10س	11س	12س	13س	التدريب والتطوير
10س	Corrélation de Pearson	1	,912**	,427*	-,108	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000	,019	,570	,000
	N	30	30	30	30	30
11س	Corrélation de Pearson	,912**	1	,635**	-,018	,874**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,923	,000
	N	30	30	30	30	30
12س	Corrélation de Pearson	,427*	,635**	1	,103	,752**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000		,587	,000
	N	30	30	30	30	30
13س	Corrélation de Pearson	-,108	-,018	,103	1	,418*
	Sig. (bilatérale)	,570	,923	,587		,021
	N	30	30	30	30	30
التدريب والتطوير	Corrélation de Pearson	,757**	,874**	,752**	,418*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,021	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		14س	15س	16س	17س	18س	التحفيظ
14س	Corrélation de Pearson	1	,933**	,946**	,681**	,955**	,970**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	30	30	30	30	30
15س	Corrélation de Pearson	,933**	1	,890**	,758**	,937**	,976**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000

	N	30	30	30	30	30	30
16س	Corrélation de Pearson	,946**	,890**	1	,611**	,969**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
17س	Corrélation de Pearson	,681**	,758**	,611**	1	,611**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
18س	Corrélation de Pearson	,955**	,937**	,969**	,611**	1	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
التحفيز	Corrélation de Pearson	,970**	,976**	,952**	,781**	,966**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		19س	20س	21س	22س	الاتصال_الفعال
19س	Corrélation de Pearson	1	,179	-,338	,294	,489**
	Sig. (bilatérale)		,343	,068	,115	,006
	N	30	30	30	30	30
20س	Corrélation de Pearson	,179	1	-,005	,230	,697**
	Sig. (bilatérale)	,343		,981	,221	,000
	N	30	30	30	30	30
21س	Corrélation de Pearson	-,338	-,005	1	-,249	,234
	Sig. (bilatérale)	,068	,981		,185	,213
	N	30	30	30	30	30
22س	Corrélation de Pearson	,294	,230	-,249	1	,630**
	Sig. (bilatérale)	,115	,221	,185		,000
	N	30	30	30	30	30
الاتصال_الفعال	Corrélation de Pearson	,489**	,697**	,234	,630**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,213	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		23س	24س	25س	26س	جودة_الأداء
23س	Corrélation de Pearson	1	-,032	-,186	,032	,370*
	Sig. (bilatérale)		,868	,326	,868	,044
	N	30	30	30	30	30
24س	Corrélation de Pearson	-,032	1	-,107	,171	,520**

	Sig. (bilatérale)	,868		,575	,367	,003
	N	30	30	30	30	30
س25	Corrélation de Pearson	-,186	-,107	1	,180	,483**
	Sig. (bilatérale)	,326	,575		,341	,007
	N	30	30	31	30	30
س26	Corrélation de Pearson	,032	,171	,180	1	,651**
	Sig. (bilatérale)	,868	,367	,341		,000
	N	30	30	30	30	30
جودة_الأداء	Corrélation de Pearson	,370*	,520**	,483**	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	,044	,003	,007	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		س27	س28	س29	س30	كمية_الأداء
س27	Corrélation de Pearson	1	,119	,186	,336	,711**
	Sig. (bilatérale)		,532	,325	,070	,000
	N	30	30	30	30	30
س28	Corrélation de Pearson	,119	1	,107	,101	,551**
	Sig. (bilatérale)	,532		,574	,595	,002
	N	30	30	30	30	30
س29	Corrélation de Pearson	,186	,107	1	,682**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,325	,574		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
س30	Corrélation de Pearson	,336	,101	,682**	1	,721**
	Sig. (bilatérale)	,070	,595	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
كمية_الأداء	Corrélation de Pearson	,711**	,551**	,635**	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		س31	س32	س33	س34	الالتزام_بالوقت
س31	Corrélation de Pearson	1	,886**	,865**	,594**	,908**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
س32	Corrélation de Pearson	,886**	1	,889**	,813**	,972**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000

		N	30	30	30	30	30
س33	Corrélation de Pearson		,865**	,889**	1	,686**	,941**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000		,000	,000
		N	30	30	31	30	30
س34	Corrélation de Pearson		,594**	,813**	,686**	1	,847**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000		,000
		N	30	30	30	30	30
الالتزام بالوقت	Corrélation de Pearson		,908**	,972**	,941**	,847**	1
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	
		N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	22

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	34

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاستبيان ككل	,137	30	,160	,902	30	,009

a. Correction de signification de Lilliefors

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	33,3	33,3	33,3
	أنثى	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المنصب			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف اداري	15	50,0	50,0	50,0
	رئيس قسم	4	13,3	13,3	63,3
	متصرف	10	33,3	33,3	96,7
	استاذ	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	30 - 40 سنة	13	43,3	43,3	46,7
	41 - 50 سنة	15	50,0	50,0	96,7
	أكثر من 40 سنة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ليسانس	2	6,7	6,7	6,7
	ليسانس	10	33,3	33,3	40,0
	ماستر	15	50,0	50,0	90,0
	دكتوراه	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 6 الى 10 سنوات	8	26,7	26,7	40,0
	من 11 الى 15 سنة	8	26,7	26,7	66,7
	أكثر من 15 سنة	10	33,3	33,3	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Statistiques

		س1	س2	س3	س4	بعد تفويض السلطة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,83	3,73	3,83	3,20	3,6500
	Ecart type	1,206	1,143	1,206	,997	1,03516

Statistiques

		س5	س6	س7	س8	س9	بعد العمل الجماعي
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,97	3,37	3,90	3,50	3,73	3,6933
	Ecart type	,850	1,402	1,242	1,253	1,015	,72727

Statistiques

		س10	س11	س12	س13	بعد التدريب التطوير
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,50	3,90	3,83	3,37	3,6500
	Ecart type	,861	1,296	,986	1,299	,76733

Statistiques

		س14	س15	س16	س17	س18	بعد التحفيز
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,17	3,60	4,03	3,93	3,93	3,9333
	Ecart type	,791	1,354	1,098	,980	1,202	1,01211

Statistiques

		س19	س20	س21	س22	بعد الاتصال الفعال
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,53	3,60	3,57	3,77	3,6167
	Ecart type	1,008	1,221	1,223	1,251	,60434

Statistiques

		س23	س24	س25	س26	بعد جودة الأداء
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,70	3,60	3,57	3,93	3,7000
	Ecart type	1,264	1,380	1,455	1,202	,66760

Statistiques

		س27	س28	س29	س30	بعد كمية الأداء
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,23	3,97	4,10	3,40	3,6750
	Ecart type	1,455	1,245	,803	,932	,72561

Statistiques

		س31	س32	س33	س34	بعد الالتزام بالوقت
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,60	4,13	3,60	3,67	3,7500
	Ecart type	1,248	,860	1,380	1,348	1,10250

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,830 ^a	,689	,624	,37574

a. Prédictors : (Constante), بعد الاتصال الفعال , بعد التحفيز , بعد العمل الجماعي ,

بعد التدريب التطوير , بعد تفويض السلطة

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,511	5	1,502	10,640	,000 ^b
	de Student	3,388	24	,141		
	Total	10,899	29			

a. Variable dépendante : كفاءة الأداء الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), بعد الاتصال الفعال , بعد التحفيز , بعد العمل الجماعي , بعد التدريب التطوير ,

بعد تفويض السلطة

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,441	,707		3,453	,002
	بعد تفويض السلطة	,403	,273	,681	1,478	,152
	بعد العمل الجماعي	-,039	,196	-,047	-,201	,843
	بعد التدريب التطوير	,064	,204	,080	,313	,757
	بعد التحفيز	,056	,306	,093	,184	,856
	بعد الاتصال الفعال	-,141	,127	-,139	-1,112	,277

a. Variable dépendante : كفاءة الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 ^a	,666	,654	,36049

a. Prédictors : (Constante), بعد تفويض السلطة

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,261	1	7,261	55,872	,000 ^b
	de Student	3,639	28	,130		
	Total	10,899	29			

a. Variable dépendante : كفاءة الأداء الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), بعد تفويض السلطة

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,944	,245		7,933	,000
	بعد تفويض السلطة	,483	,065	,816	7,475	,000

a. Variable dépendante : كفاءة الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 ^a	,481	,462	,44951

a. Prédictors : (Constante), بعد_العمل_الجماعي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,242	1	5,242	25,942	,000 ^b
de Student	5,658	28	,202		
Total	10,899	29			

a. Variable dépendante : كفاءة_الأداء_الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), بعد_العمل_الجماعي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	1,549	,432		,001
بعد_العمل_الجماعي	,585	,115	,693	5,093

a. Variable dépendante : كفاءة_الأداء_الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,750 ^a	,562	,547	,41280

a. Prédictors : (Constante), بعد_التدريب_التطوير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,128	1	6,128	35,962	,000 ^b
de Student	4,771	28	,170		
Total	10,899	29			

a. Variable dépendante : كفاءة_الأداء_الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), بعد_التدريب_التطوير

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés			
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	1,522		4,087	,000	
	بعد التدريب التطوير	,599	,100	,750	5,997	,000

a. Variable dépendante : كفاءة_الأداء_الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,787 ^a	,620	,606	,38468

a. Prédictors : (Constante), بعد التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,756	1	6,756	45,654	,000 ^b
	de Student	4,143	28	,148		
	Total	10,899	29			

a. Variable dépendante : كفاءة_الأداء_الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), بعد التحفيز

Coefficients^a

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	1,833	,286		6,400	,000
	بعد التحفيز	,477	,071	,787	6.757	,000

a. Variable dépendante : كفاءة_الأداء_الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,238 ^a	,057	,023	,60590

a. Prédictors : (Constante), بعد الاتصال الفعال

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,620	1	,620	1,689	,204 ^b
	de Student	10,279	28	,367		
	Total	10,899	29			

a. Variable dépendante : كفاءة_الأداء_الوظيفي
b. Prédictors : (Constante), بعد_الاتصال_الفعال

Coefficients ^a					
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	4,583	,682		6,717
	بعد_الاتصال_الفعال	-,242	,186	-,238	-1,300

a. Variable dépendante : كفاءة_الأداء_الوظيفي