

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام

دراسة حالة مجلس قضاء الجلفة

الأستاذ المشرف

أ.د. أحمد بوجلال

من إعداد الطالبين

- كمال بغداد

- عبد العزيز كيرد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
مشرفا و مقررا	أستاذ التعليم العالي	أ. أحمد بوجلال
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ. بشير عبد العالي
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	د. هناء نورالدين

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

نحمد الله ونشكره على توفيقه إلى ما صرت إليه وعلمني ما لم أكن أعلم وفضله علينا عظيم.

﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ سورة لقمان الآية (12)

بصدد إكمال هذه الدراسة يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر للبروفيسور الدكتور "أحمد بوجلال"، والذي أشرف على تأطيرنا طيلة فترة الدراسة، وكان لرحابة صدره و سمو خلقه وأسلوبه أثر كبير في إنجاز هذا العمل، ومن هذا المنبر أشكره على صبره وعزمه وكل ما بذله من جهد ليكتمل هذا العمل، أسئل المولى أن يحفظه ويبارك فيه، كما أتقدم بالشكر لكل موظفي وعمال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، وعمال مكتبة الكلية والمكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي، كما أتقدم بجزيل الشكر لكل موظفي مجلس قضاء الجلفة وعلى رؤسهم سيادة النائب العام ومسؤول مصلحة المستخدمين، وكذا السيد مدير مؤسسة إعادة التربية بالجلفة. وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يتقبل منا هذا العمل وأن يكون خالصاً لوجه الله سبحانه وتعالى، وأن يجعله علماً نافعا ويسهل لي به طريقاً إلى الجنة.

الطالبان : كمال - عبد العزيز

الإهداء

إلى من تلىن الكلمات لذكر إسمها

إلى من علماني الإخلاص وزرعا فيا كل ماهو جميل

أبي وأمي حفظهما الله

إلى كل عائلتي كبيرهم وصغيرهم

إلى زميلي وصديقي كيرد عبد العزيز

إلى أعز امرأة ساعدتني وعرفتها في حياتي هاجر مريزقي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

كمال بغداد

الإهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الفياض، إلى
من كان دعائها ورضاها سر نجاحي أُمي الغالية حفـضها الله.

إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى الذي تعب من أجل تربيـتي وغرس القيم
والأخلاق في قلبي إلى من أحمل لقبه بكل فخر وإعتزاز أبي بـارك الله في عمره.
إلى أستاذي المحترم د. أحمد بوجلال الذي لم يبخل علينا بالنصائح والإرشادات
فشكرا أستاذي الكريم

إلى صديقي وزميلي كمال بغداد الذي كان له دور كبير في إنجاز هذا العمل
وإلى كل الأصدقاء

وكل من شجعني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد، إلى كل باحث وطالب
علم من أبناء الجزائر خاصة ومن المسلمين عامة.

عبد العزيز كيرد

المخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال إبراز واقع التمكين في مجلس قضاء الجلفة، وكذا تحليل العلاقة الإحصائية لبعد التدريب و فرق العمل وتفويض السلطة على الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتحليل آراء عينة الدراسة وبدون إهمال واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى المجلس وبالتالي التوصل إلى العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي بإعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإعتباره أكثر ملائمة لموضوع الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التدريب و الأداء الوظيفي، وأنه لاتوجد علاقة بين فرق العمل والأداء الوظيفي و توجد علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي، كما بينت الدراسة أن أغلب موظفي مجلس قضاء الجلفة من أصحاب الشهادات الجامعية وأغلبهم من الذكور ذو السن القريب إلى التقاعد.

الكلمات المفتاحية: تمكين الإداري، تفويض السلطة، أداء الوظيفي.

Abstract

This study aims to identify the impact of the application of administrative empowerment on job performance, and this is by highlighting the reality of empowerment in the Djelfa District Council, as well as analyzing the statistical relationship of the training dimension, work teams and delegation of authority on job performance, and in order to achieve the objectives of the study we analyzed the opinions of the study sample without Neglecting the reality of administrative empowerment and job performance at the council, and thus reaching the relationship between administrative empowerment and job performance by adopting the descriptive analytical approach as it is more suitable for the subject of the study.

The study also concluded that there is a relationship between training and job performance, and that there is no relationship between work teams and job performance, and there is a relationship between delegation of authority and job performance. .

Keywords:

administrative empowerment, delegation of authority, functionality.

المحتوى	الصفحة
شكر	I
الإهداء	II
ملخص	IV
فهرس المحتويات	V
فهرس الأشكال	VIII
فهرس الجداول	IX
قائمة الملاحق	X
المقدمة	أ - ز
الفصل الأول : الاطار النظري للتمكين الاداري	
تمهيد	09
1.1. الاتجاهات النظرية لدراسة التمكين الاداري	10
1.1.1. مدخل مفاهيمي للتمكين الاداري	10
2.1.1. نظريات التمكين الإداري	14
3.1.1. عناصر وأساليب التمكين الإداري	17
2.1. تطور وأهمية ومتطلبات التمكين الاداري	20
1.2.1. التطور التاريخي للتمكين الإداري	20
2.2.1. أهمية التمكين الإداري	23
3.2.1. متطلبات التمكين الإداري	25
3.1. أبعاد ونماذج و معوقات التمكين الإداري	26
1.3.1. أبعاد التمكين الإداري	26
2.3.1. النماذج المفسرة للتمكين الإداري	28

32	3.3.1. معوقات التمكين الإداري
34	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي
36	تمهيد
37	1.2. الاتجاهات النظرية لدراسة الأداء الوظيفي
37	1.1.2. مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي
39	2.1.2. أهمية و أنواع الأداء الوظيفي
43	3.1.2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
45	2.2. تقييم و تحسين وتقويم الأداء الوظيفي
45	1.2.2. تقييم الأداء الوظيفي
46	2.2.2. تحسين الأداء الوظيفي
49	3.2.2. تقويم الأداء الوظيفي
50	3.2. محددات وصعوبات الاداء الوظيفي وتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي
50	1.3.2. محددات الاداء الوظيفي
52	2.3.2. صعوبات الاداء الوظيفي
54	3.3.2. التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي
56	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة مجلس قضاء الجلفة
58	تمهيد
59	1.3. تقديم عام لمجلس قضاء الجلفة
59	1.1.3. تعريف مجلس قضاء الجلفة
61	2.1.3. الهيكل التنظيمي لمجلس قضاء الجلفة
62	3.1.3. واقع التمكين والأداء داخل مجلس قضاء الجلفة
71	2.3. الاطار المنهجي للدراسة
71	1.2.3. تقديم الاستبيان
72	2.2.3. مجتمع وعينة الدراسة

73	3.2.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة وأدوات الدراسة
75	3.3. تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات
75	1.3.3. تحليل خصائص عينة الدراسة
79	2.3.3. تحليل اجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
84	3.3.3. تحليل واختبار فرضيات الدراسة
87	4.3.3. اختبار فرضيات خصائص العينة
94	خلاصة الفصل الثالث
96	الخاتمة
99	قائمة المصادر و المراجع
104	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	متغيرات الدراسة	ز
(1-1)	النموذج المعرفي للتمكين	29
(2-1)	خطوات التمكين الإداري كعملية إدارية	31
(3-1)	نموذج التمكين وفق توفيق المدهون	32
(1-2)	مجموعة العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي	43
(2-2)	نموذج تحسين الأداء الوظيفي	48
(3-2)	محددات الأداء الوظيفي	52
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمجلس قضاء الجلفة	61
(1-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	76
(2-3)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	77
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	78
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	79

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أبعاد التمكين الإداري حسب بعض الباحثين	27
(1-2)	صعوبات تقييم الأداء	52
(1-3)	طول الخلية حسب سلم ليكارت	72
(2-3)	معامل ألفا كرونباخ	74
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	75
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	76
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	77
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	78
(7-3)	تحليل فقرات بعد التدريب	80
(8-3)	تحليل فقرات بعد فرق العمل	80
(9-3)	تحليل فقرات بعد تفويض السلطة	81
(10-3)	تحليل فقرات الأداء الوظيفي	82
(11-3)	إختبار الفرضية الأولى	84
(12-3)	إختبار الفرضية الثانية	85
(13-3)	إختبار الفرضية الثالثة	86
(14-3)	إختبار الفرضية العامة	87
(15-3)	إختبار وجود فروق للأداء الوظيفي بين الذكور والإناث	88
(16-3)	إختبار تأثير المستوى التعليمي على الأداء الوظيفي	89
(17-3)	إختبار وجود فروق الأداء الوظيفي في المستوى التعليمي	90
(18-3)	إختبار تأثير المستوى الوظيفي على الأداء الوظيفي	92
(19-3)	إختبار وجود فروق الأداء الوظيفي في المستوى الوظيفي	93

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة الميدانية	104
02	مراسلة الموافقة على التريض الميداني	108
03	مخرجات SPSS .24	109

مقدمة

إن التغيرات التي تشهدها المؤسسات جعلها تولي إهتماما بالغا بالمفاهيم الإدارية الحديثة، ومن بينها التمكين الإداري الذي يعني تنازل الرئيس للمرؤوس عن البعض من صلاحياته في حدود ما يسمح به القانون ذلك لتمكين الإدارة من ملائمة التطورات المعاصرة، ومن هذا المنطلق حاولنا في موضوعنا تناول التمكين الإداري والذي يعتبر أحد مقومات المؤسسات الأساسية لتفجير الكفاءات المكبوتة بما يخدم نجاح الإدارة، من خلال علاقته بالأداء الوظيفي والذي يعتبر مؤشر هام للسير الجيد للمؤسسة.

وبناء على هذا فقد اخترنا قطاع العدالة للدراسة الميدانية لدعم وتوضيح الجانب النظري وإعطاء أكثر شفافية لموضوع الأداء الوظيفي ومدى ارتباطه بأبعاد التمكين الإداري وعليه نطرح الإشكالية التالية:

" ما مدى تأثير التمكين الإداري بالأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة ؟ "

كما يتفرع هذا التساؤل إلى الإشكاليات الفرعية التالية :

1. ماهي الاتجاهات النظرية لدراسة التمكين الإداري ؟

2. كيف تطور التمكين الإداري وماهي أهميته ومتطلباته ؟

3. ماهي أبعاد ونماذج التمكين الإداري ومعوقاته ؟

4. ماهي الاتجاهات النظرية لدراسة الأداء الوظيفي ؟

5. ماهو تقييم و تحسين وتقويم الأداء الوظيفي ؟

6. ماهي محددات وصعوبات الأداء الوظيفي وتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ؟

7. كيف يؤثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة ؟

أهداف الدراسة

- إيجاد العوامل المناسبة التي تساعد الفرد لزيادة الأداء الوظيفي.
- تحديد مفهوم التمكين الإداري.
- معرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين.

- رفع درجة الثقة لدى المرؤوسين، تساعد في اتخاذ القرارات من أجل تطوير المؤسسة في مختلف المجالات.

أهمية الدراسة

- يحظى موضوع التمكين الإداري بأهمية بالغة سواء في القطاع العام أو الخاص.
- إن معرفة الأداء الوظيفي الجيد يمكن المؤسسة من معرفة مشاكل الموظفين "دوران العمل، الغياب، التأخر، التسبب" وإقتراح الحلول المناسبة لها.
- الإثراء المعرفي سواء ما نتطرق إليه في الجانب النظري بالنسبة للتمكين الإداري ومفاهيمه ومبادئه وكذلك الأداء الوظيفي والنتائج المتحصل عليها.
- معرفة كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وزيادة أدائها وفعاليتها.
- معرفة أن تطبيق هذه الدراسة في القطاع الجزائري يساهم في التعريف للقيادات الإدارية بالتمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي.
- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: " هناك تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ' .

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الى الفروع التالية:

1. هناك علاقة بين التدريب (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
2. هناك علاقة بين فرق العمل (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة 0.05.
3. هناك علاقة بين تفويض السلطة (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة 0.05.

4. لا يوجد فرق بين الأداء الوظيفي للذكور و الإناث لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة.
5. لا يوجد فرق في الأداء الوظيفي لمختلف المستويات التعليمية الثلاثة، "متوسط، ثانوي، جامعي".
6. يوجد إختلاف في الأداء الوظيفي للمستويات الوظيفية الثلاثة "إطار، عون التأطير، عون التنفيذ".

المنهج المتبع

قمنا بإتباع المنهج الوصفي، من خلال البحث في الأطروحات والرسائل والمقالات المتوفرة في المكتبة، كما قمنا باستخدام النظام الوطني للتوثيق وحفظ المذكرات SNDL، كما اعتمدنا في الدراسة على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية على مجموعة من موظفي مجلس قضاء الجلفة وتحليل نتائج الاستبيان وفق لبرنامج SPSS.

صعوبات الدراسة

- أهم عقبة تمثلت في صعوبة التواصل مع بعض الإطارات، وكذا العاملين أثناء إجراء التريض الميداني ، حيث لمسنا أن هناك تباعد بين العمل البحثي و المهني.
- رفض مجلس قضاء الأغواط بالدراسة الميدانية داخل المقر بغية إجراء مقارنة بين مجلس قضاء الأغواط والجلفة.
- التنقل من وإلى ولاية الجلفة للقيام بالدراسة الميدانية لدى مجلس قضاء الجلفة.
- قلة المراجع باللغة العربية في موضوع التمكين الإداري والأداء الوظيفي

الإطار الزمني والمكاني للدراسة

شملت هذه الدراسة بداية من شهر أكتوبر 2022 إلى غاية 05 أفريل 2023، كما أن الدراسة تمت لدى أعوان وموظفي مجلس قضاء الجلفة.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة بوسنة نسرين 2020 بعنوان "دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال.

هدف هذه الدراسة هو التعريف بالتمكين الإداري و تطبيق استراتيجية التمكين الإداري و تحليل العلاقة بين استراتيجية التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في قطاع الفنادق من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد استراتيجية التمكين «التمكين القيادي، التمكين الهيكلي، التمكين الوظيفي، التمكين النفسي» بأبعاد الأداء الوظيفي "الأداء السياقي، أداء المهمة، أداء الخدمة". للكشف عن:

- تقديم إطار نظري متكامل يساعد في فهم متغيري الدراسة .
- معرفة مستوى اعتماد استراتيجية التمكين في تسيير العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة.
- تقديم توصيات من شأنها حث المسؤولين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة بصفة خاصة والقطاع الفندقي في الجزائر بصفة عامة على تفعيل اعتماد استراتيجية التمكين للاستفادة منها في توفير بيئة مشجعة على العمل والأداء الجيد.
- كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، باعتباره ملائم لوصف واستعراض المفاهيم الأساسية لاستراتيجية التمكين والأداء الوظيفي من خلال جمع مختلف المعلومات ، إضافة إلى استعمال الاستبيان كأداة أساسية للحصول على آراء ووجهات نظر عينة الدراسة لمعالجتها وتحليلها واستخلاص جملة من النتائج.

أهم نتائج الدراسة :

- كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الاعتماد على استراتيجية التمكين في تسيير العاملين في القطاع الفندقي بولاية قسنطينة مقبول حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.42) ، كما جاءت أبعاده ضمن المستوى المقبول والمتوسط، احتل بعد التمكين النفسي المرتبة الأولى يليه بعد التمكين القيادي ثم بعد التمكين الهيكلي فأخيرا التمكين الوظيفي.

- كشفت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي بولاية قسنطينة مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.57) ، كما جاءت أبعاده ضمن المستوى المتوسط والمرتفع، احتل بعد أداء المهمة المرتبة الأولى يليه بعد أداء الخدمة فبعد الأداء السياقي.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد استراتيجية التمكين "التمكين القيادي، الهيكلي، الوظيفي والنفسي"، كمتغيرات مستقلة و الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي بولاية قسنطينة.

الدراسة الثانية: بن سهيل مريم 2020 حملت هذه الدراسة عنوان "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية-تخصص إدارة محلية من قبل الطالبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، وكانت تحت إشكالية، ماهي درجة ومستوى تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ؟ وقد اعتمدت الطالبة على أسلوب جمع معطيات متوفرة نظرا للظروف الراهنة كون الموضوع متشعب ويحتاج إلى تفاصيل أكبر حيث استخدمت الطالبة المنهج العلمي الذي يعتمد على تصنيف وتحليل البيانات.

وهدفت الدراسة إلى:

- تقديم الإطار النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة "التمكين الإداري-الأداء الوظيفي" بما يزيد من وضوحها مفاهيمها.
- محاولة معرفة مستوى التمكين والأداء في المنظمة.
- محاولة التوصل إلى العلاقة الموجودة بين التمكين والأداء.

أهم نتائج الدراسة :

- توصلت إلى أن التمكين يدفع العامل نحو التقدم و التطور الوظيفي و يتطلب استراتيجية خاصة بالمنظمة تنطلق من أهميته تأخذ بعين الاعتبار أهم مراحله و نماذجه و أعباءه و معوقاته.



- كما تم التوصل إلى أن الأداء الوظيفي يلعب دورا هاما و حيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا و مبادرة و كفاءة.
- و تجمع العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها على العلاقة الارتباطية و التأثيرية بالتمكين والأداء الوظيفي.
- و تدعو إلى ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز التمكين من خلال التركيز على منحهم قدرا أكبر من الحرية و الاستقلالية.

الدراسة الثالثة:

- دراسة محمد سليمان البلوي 2008 بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية، جامعة مؤتة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية.
- هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية حيث تمثلت العينة من 382 معلم ومعلمة وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء قد جاءا مرتفعين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى إلى النوع لصالح الإناث ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي و الخبرة.

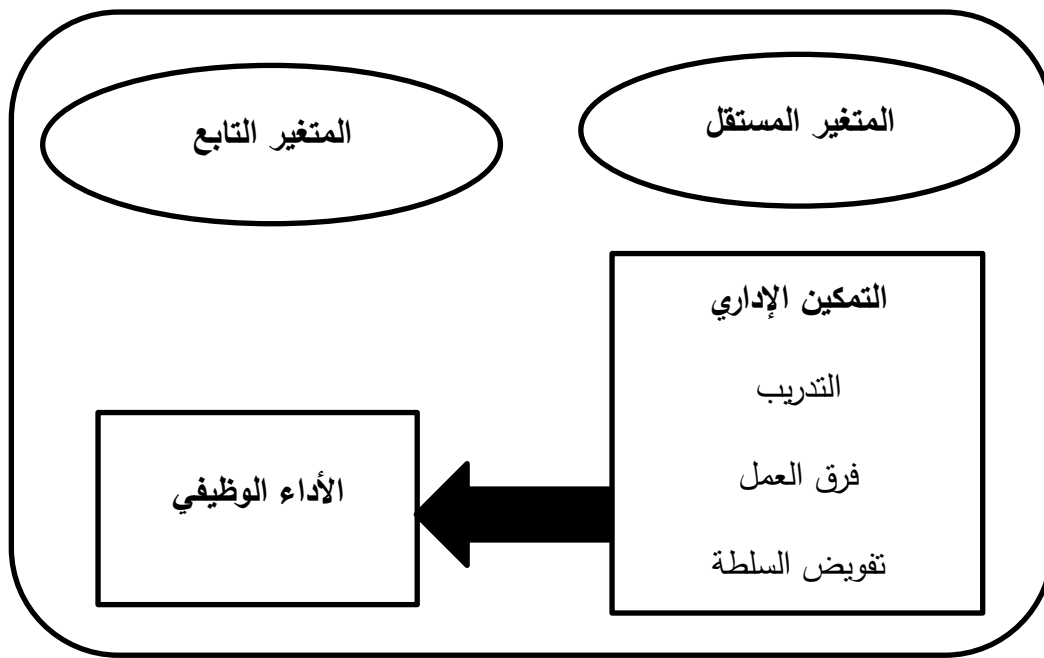
أهم نتائج الدراسة :

- أن مستوى الأداء الإداري والتمكين الوظيفي جاءا مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لصالح الإناث.
- كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

هيكل الدراسة

تمثلت الدراسة في مقدمة وثلاثة فصول، أوردنا في المقدمة العناصر المرتبطة بموضوع الدراسة " الإشكالية، أهداف وأهمية الموضوع، فرضيات الدراسة، المنهج المتبع...الخ" شمل الفصل الأول مختلف المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري وأبعاده الثلاثة، إضافة إلى نماذج ومعوقات التمكين الإداري. أما بالنسبة للفصل الثاني فقد شمل مختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي إضافة إلى محددات وصعوبات الأداء الوظيفي وتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. أما الفصل الثالث فقد تمثل في الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة، والذي شملت عناصره في تقديم عام لمجلس قضاء الجلفة و الإطار المنهجي للدراسة إضافة إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الشكل 1 : متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول : الاطار النظري

للمتمكين الاداري

تمهيد

يعد المورد البشري المحور الأساسي في المؤسسة فهو العنصر الوحيد القادر على خلق القيمة المضافة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الاستمرار على المنافسة، هذاما دعا الى تصاعد الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الإدارات التشغيلية لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس فرصا أو مخاطر للمؤسسة ، وهذا ما أبرز فكرة التمكين، الذي يعد من بين المداخل المعاصرة في الفكر الإداري، باعتباره إحدى الأسس و المبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة.

1.1.1. الاتجاهات النظرية لدراسة التمكين الإداري

1.1.1.1. مدخل مفاهيمي للتمكين الإداري:

ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم عدة مرات بألفاظ مختلفة ومنها: (مكنهم، مكنكم، مكننا، أمكن منهم، مكين، مكني، يمكن، نمكن)؛ جاءت في ست عشرة آية في اثنتي عشرة سورة نذكر منها.¹

قوله تعالى {وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ} [الأعراف، الآية 10]

وقوله تبارك وتعالى {قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} [الكهف، الآية 95].

و قوله عز من قائل {وَوُكِّنْ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَرِيَّ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَّا كَانُوا يَحْذَرُونَ} [القصص الآية 6].

وفي سورة النور قوله تعالى: {وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ} [النور، الآية 55]

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (المرووسين).²

¹ - تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشور) أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص3

² - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2012، ص28

أولاً: تعريف التمكين الإداري

لغة: كما ورد في لسان العرب لابن منظور هو القدرة و أَمَكَّنَه على عدوه أي نصره عليه وحكمه فيه¹. أما معجم الوسيط ذكره أنه مكن الشيء أي جعل عليه سلطاناً، و أَمَكَّنَه من الشيء أي جعل عليه سلطاناً وقدره وسهل له ويسر عليه. ويرى التوحيدي أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين.

وردت كلمة مَكَّن "مَكَّنَه" بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة مهنة معينة بمعنى مثقف بالعلم أو بالمهنة، وفي اللغة الإنجليزية يشير قاموس "لونج مان" إلى كلمة مَكَّن (Empowerment) بمعنى إعطاء الشخص تحكم أكثر في حياته، وقد وردت عدة معاني لهذا المصطلح منها : مكنه: جعله قادراً على فعل شيء معين. استمكن: صار أكثر قدرة. متمكن: مثقف.

تمكين: إعطاء الفرد القدرة على التصرف لإنجاز أعمال مكلف بها للوصول إلى أهداف المراد الوصول لها. مكين: صاحب المكانة العالية ونافذ القول.

اصطلاحاً: عرفه "العتيبي" بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات ما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه.

والتمكين لدى البعض هو تحرير من الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحرر إمكانيات

¹ - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط 3، دار إحياء التراث العرب، بيروت، 1995، ص412.

الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند "BOWEN AND LAWLER"، التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليه".¹

توصلنا من خلال التعريفات السابقة أن التمكين الإداري هو منح السلطة والحرية للمرؤوسين في المستويات الدنيا في المؤسسة لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية الأعمال التي يقوم بها والنتائج المتحصل عليها، وأنه حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته .

ثانيا: خصائص التمكين الإداري:

يتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين.

1. درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين.

2. قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة

وهذا بالنظر لما يتمتع به التمكين من خصائص، ومنها ما يلي:

- التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء ومستشارين، و إلى تدخل الإدارة العليا ، بالإضافة إلى وجود أوقات و ظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات.

- يعتمد التمكين على المجازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة

¹ - حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص22.

و ليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، و أيضا على العقاب و التأديب لمن يسئ استخدام التمكين.

- نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع و دعم و تحفيز العاملين، وان تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإ نجاح عملية التمكين.

- تحتاج عملية التمكين إلى متابعة، تقييم، تنشيط، وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ.

- يتضمن التمكين اكتساب القدرة على العمل، التواصل، وامتلاك المهارات و القدرات الاجتماعية فهو يستهدف استغلال كفاءات الأفراد الداخلية كلية، كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد و لظروفهم وخياراتهم و فرصهم و بيئاتهم الاجتماعية، فهو يتضمن معنى التشاركية بين الوحدات الممكنة من أفراد أو جماعات ويتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها : الفاعلية، المسؤولية والعقلانية.¹

¹ -سعاد تلخوخ ، مرجع سبق ذكره ص 5.

2.1.1 نظريات التمكين الإداري:

تناولت العديد من النظريات مفهوم التمكين وأسهمت في بلورته ومن بين النظريات التي مست هذا الجانب ما يلي:

-نظرية X وY:

قدم (Douglas McGregor) إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية في كتابه الوجه الإنساني "للمؤسسة" من خلال نظريته التي سماها X و y، ولكل من X و y افتراضات، ففي حين المدير الذي يتبنى نظرية x يفترض أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي الذي يتبنى نظرية y لديه افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وروح التميز.

ما يميز نظرية (Douglas McGregor) أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية x يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، وهذا النوع من القيادة يخلق نوع من الموظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح مجالا واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاما مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعد الثقة سيصنع غير ذلك.¹

¹-حسين الوادي، مرجع سبق ذكره ص37-38.

- نظرية الشخصية البالغة لدى كريس "أر جريس" chris Argyri:

إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين Empowerment بشكل حرفي ومحدد، قام كريس أر جريس chris Argyris " جهود في نقد النظريات التقليدية تعبيراً منه لفكر التمكين، وخاصة عندما شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب "المؤسسة والشخصية" personality and organization مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعقل ويرى "Argyris" بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه لأي إجتهد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتيادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها "هنري فايول" فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض ان الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذا لا يرى "Argyris" أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة.

أما وجهة نظر "كرس أرجريس" أن الحل في التعامل مع العاملين على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.¹

¹ - سعود أمال، التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشور) محمد خيضر، 2015، ص72.

- نظرية الجودة الشاملة :

ترجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة إلى المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل: "ديمينج DEMING"، "إشيكاوا ISHIHIKAWA" "جوران JURAN"، "كروسبي CROSBY"، "أوكلاند OAKLAND" ويقوم هذا الأسلوب على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المؤسسة وخارجها.

ومن بين إدارة الجودة الشاملة:

- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفون على أسلوب تطوير العمليات.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي لصيقة بمفهوم تمكين العاملين وهما وجهان لعملة واحدة، لأن الآليات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تطبيقها بمعزل عن تمكين العاملين، مع العلم أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على التحسين المستمر وهذا لا يتأتى إلا من خلال التعاون والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، تدريب مستمر للعاملين، وتركيزها على حلقات الجودة لمنع حدوث الأخطاء، وعليه فإن كل العناصر السالفة الذكر تدخل في سياسة تمكين العاملين وهذا كله لتحقيق جودة شاملة للمؤسسة سواء كانت خدمة أم منتج.... إلخ، ولا يخفى أن الوصول إلى الجودة الشاملة هو مطلب تسعى المنظمات في الوقت الراهن الوصول إليه بغية تحقيق التنافسية.¹

¹ - مساوي سمية، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشور)، لونيبي علي، البلدة، 2019، ص 116_117

-أنماط الإدارة لكارت (نظم الإدارة):

حدد لكارت أربعة نظم مختلفة للإدارة، و في النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم، حيث يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات، و إحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيداً أو سيئاً، و في جميع الظروف، و يكون على وعي بأخلاقيات المؤسسة، و يبذل قصارى جهده للمحافظة عليها، و للرقى بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير و تدريب مرؤوسيه و الاتصال بهم، و تذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه و الرغبة للتغيير، و دعم مرؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإن القائد هنا يعبر عن شكره و تقديره عندما يقوم مرؤوسوه بإنجاز طيب، أو أداء.¹

3.1.1. عناصر وأساليب التمكين الإداري

أولا عناصر التمكين الإداري:

تتكون استراتيجية التمكين الإداري من ثلاث عناصر وهي:

- 1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الموظفين.
- 2- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
- 3- إحلال فرق العمل بدلا التسلسل الهرمي للسلطة.

وهناك ثلاث عناصر تتطلبها تطبيق استراتيجية التمكين وهي:

- 1-المشاركة في المعلومات، عن النشاط العام للمؤسسة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية الإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد وغير ذلك بالإضافة إلى تمكين الموظفين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجدية.
- 2-تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات الموظفين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات الموظفين ببعضهم، ويهدف هذا الى التوجيه السليم لطاقت الموظفين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف

¹ - خلفه وآخرون، ، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، 2018، ص359 .

العديدة التي قد تواجههم مثل: رسالة المؤسسة، والقيم التي تحكم ارشاداتها العملية، والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وأهداف المؤسسة، والأدوار المسند للموظفين والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- دور الفريق ويركز هذا على دور الفريق في الإطار الجديد، إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المؤسسة التقليدية، ففيها يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسة الممكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث لا ينتهي بانتهاء المشروع، فهو يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المؤسسة.¹

ثانياً أساليب التمكين الإداري:

يقصد بأسلوب تطبيق التمكين الإداري الطريقة التي تعتمد على إدارة المؤسسة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، و تختلف الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والإمكانات المادية و البشرية، وعموماً يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:²

- **التمكين من خلال المشاركة** participation through Empowerment : يهتم هذا الأسلوب بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كقرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. قد عرف كل من Lawler and Bowen التمكين على أساس المشاركة مع العاملين في الصفوف الأمامية من خلال أربع نقاط تتمثل فيما يلي :

- امتلاك معلومات عن أداء المؤسسة مثل نتائج العمليات، أداء المنافسين.

- المكافأة بناء على المساهمة في تحسين الأداء .

- امتلاك المعرفة والمهارات من أجل فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي كمهارة حل المشكلات.

¹ - الخفاجي وآخرون، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014ص46.

² - يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص40.

- وامتلاك القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه وأداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية .

ومفهوم التمكين هنا يعتمد على العناصر الأربعة مجتمعة وعدم وجود أي منها يلغي وينفي وجود مفهوم التمكين نظرا لأن Lawler and Bowen وضعوا علاقة ضرب بين هذه العناصر فينتج عن غياب أي عنصر من العناصر مساواة التمكين بالصفر فكانت معادلتها كالتالي:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

2: التمكين من خلال الاندماج through involvement Empowerment :

يهتم هذا الأسلوب بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، هنا يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات حيث تتعدد الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

3. التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment :

ويتضمن التمكين هنا التزام العاملين بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على التزام من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering :

البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب¹.

¹ - ونوغي فتيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2021، ص16

ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة والتخلص من العمالة الزائدة والتركيز على تدريب المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة بالإحالة إلى التقاعد وتطوير العاملين وزيادة الاستثمار في عملية التدريب¹

2.1. تطور وأهمية ومتطلبات التمكين الإداري

1.2.1. التطور التاريخي للتمكين الإداري:

التمكين في الفكر الغربي: لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ أشار (بودنر Bodner، 2003) في دراسته الموسومة بتقييم أبعاد التمكين في المنظمات Dimensional assessment in organization، إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات (التون مايو) Elton Mayo " في مصانع Hawthorne، كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين (Empoloyees particiption) ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين. ويرى 'هالفورسن' (Halvorsen) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي حيث زار الدكتور

' W. edwards Deming ' والدكتور ' Jouran.M Joseph ' الياباني لتدريب المديرين و نصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المؤسسة و أكدوا أيضا على فعالية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات وفي عقد الستينات من نفس القرن برز إلى الوجود تطورا آخر من خلال فصل الأعمال الأمريكية اليابانية ، وذلك عندما شجعت المؤسسات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم . في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المؤسسة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين، وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة، وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب و الملاءمة، وسرعة التغيير،

¹ - ونوعي فتيحة المرجع السابق، ص 17

وبذلك عززت من معايير المنافسة ، وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من (ديمنج و جوران 'Jouran and Deming')

إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في المؤسسات الأمريكية (تدريب الإدارة العاملين معا) ومع بداية عقد التسعينيات في القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم إلى الجديد

إذ حظيت المؤسسات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع و الإنتاج في اليابان وبهذا قصدت تلك المؤسسات الحجم، والإنتاجية فضلا عن الجودة، والتنوع، الإحصائية، الملائمة والجدول الزمنية، والملاحظة خلال هذه الفترة أن المؤسسات الإبداعية الجديدة ، استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفريق العمل القائم على أساس التمكين، وبهذا فإن المؤسسات الجديدة أصبحت أكثر مرونة.

ويذهب ريس بورتير (Rees and porter) إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولا سيما التي تمثل أقلية عرقية تشهد تحديات فكرية ومادية ،وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان الى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع التقليص ،التخطيط المركزي ،وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغيرات المتمثلة بالعولمة و الاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للانتباه.

-الاتجاهات الفكرية لتمكين:¹

كثيرا ما يشار إلى التمكين على أنه فلسفة مؤسسية جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالاستراتيجية الإدارية وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم . مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على انفراد.

¹ - سعود أمال، مرجع سبق ذكره ص48

التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة، فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل مؤسسة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها. وأشار (كنغ هام وآخرون Canningham et al) إلى فلسفة مؤسسة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المؤسسة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعاً، لإنجاز غاية المؤسسة .

وقد أشارت دراسات (دوفال، Duval) إلى أن المؤسسات تعتمد فلسفتين الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواءاً بتقليص خياراتهم في التصرف أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم بتقليص دور الأفراد في القرارات، إن هذه الفلسفة تعتمد على التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المؤسسية والتخصيص المسبق للموارد وكيفية التصرف بها، أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة العمل من دون النظر إلى الأخطاء، ويرى ("هورس فالت " Horsfalt) أن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد درساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تفسر تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة إيدان الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع، وإن هذه الفلسفة كما وصفها ("دوفال Duvall") تعمل على تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري وتقتنع أن الأفراد يدخلون المؤسسات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات لذا تلجأ المؤسسات التي تعتمد على هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دو التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع. إذ أشار (كنغ مان وآخرون Canningman) إلى أن المديرين الوجيهين بالتمكين يلجئون إلى مراقبة النتائج بدلاً من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون لإزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المؤسسية الملائمة للتمكين.

- التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية: إن الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المؤسسة الاقتصادية وهذه الأفكار يضعها الأفراد يوضعها الأفراد الفاعلون في المؤسسة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المؤسسة تنظيمياً وإدارياً باتجاه اقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل، إن التغييرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولاسيما في عقدي الثمانينات والتسعينات، أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية وهذا ما دعا إلى بروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات

العاملين وبذلك فإن التمكين واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدتها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة جديدة لم تكن متواجدة من قبل.¹

- **التمكين بوصفه استراتيجية إدارية:** وصف (نيكسون Nixon) التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين عن العمل خدمة لأهداف المؤسسة وغاياتها.²

1.2.2. أهمية التمكين الإداري

ينظر الى التمكين الإداري باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي الى مواقع استراتيجية جديدة كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف على العاملين، وزيادة مستوى الرضى الوظيفي بين العاملين وزيادة الموائمة بين احتياجات المؤسسة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة قدرة استجابة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق التميز والإبداع في انجاز الأعمال.

كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها وتصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المؤسسة نفسها والعاملين فيها وعملائها ويمكن ادراجها فيما يأتي:

- 1- أن تصبح المؤسسة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين.

¹ - سعود امال المرجع السابق، ص 49

² - سعود امال المرجع السابق، ص 50

- 2- كلما اعتمدت المؤسسة عملية تمكين عاملها، من خلال منحهم صلاحيات وسطات اتخاذ القرار انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وفاقته.
 - 3- تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية، وعدم ضلوعها واضاعة وقتها بالأمور العادية الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.
 - 4- يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع العاملين على اطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية ما يزيد عن قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.
 - 5- التخلص من الروتين والبيروقراطية والتي من مظاهرها بطئ اتخاذ القرارات، فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس ايجابا على الأطراف الثلاثة: المؤسسة العامل والعميل.
 - 6- يتيح التمكين للعامل الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي الى زيادة أرباح المؤسسة أو جذب زبائن جدد.
 - 7- يوفر التمكين درجة مرتفعة من الرضى الوظيفي، والانتماء للمؤسسة وخصوصا إذا ما اقترن منح الصلاحيات وتوسيع بالمكافآت والحوافز.
 - 8- يوفر التمكين شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال.
 - 9- تكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمؤسسة و العاملين معا.
- التمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الذين مهّدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف.
- موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية و الجودة الشاملة، و إعادة الهندسة، و إعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، و المؤسسة الأفقية، و غيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها وقدرتها التنافسية.

فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين و هذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة.¹

3.2.1. متطلبات التمكين الإداري

لكي تكتمل عملية التمكين وتتكلل بالنجاح لابد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والضرورية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري، تتمثل في العناصر الآتية:

- **القياد الإدارية الممكنة:** وهي القيادة التي تهيء الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لعمال المستويات الإدارية الأدنى، وأن تمنح الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها كما تحفز عمالها على الإبداع في العمل وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.

- **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل مؤسسة ما وسيلة تستثمرها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق التمكين لتبدأ من توظيف العمليات الأساسية، مثل الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها والتنسيق ما بين الأقسام وإدارات المؤسسة وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات، السليمة ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف الى كفاءة العاملين وتحسين أدائهم خصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين للتدريب.

- **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدانة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدف بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبار اتجاهات العامل وسلوكه وتركز على تمكينه.

- **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المؤسسة، وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة وعلى مدار الساعة

¹ -خليفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 360 -361

فإن الإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل ومهارته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

- **تكنولوجيا الإنتاج:** ان توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق التمكين الإداري.

وإن ما يثبت ما تم ذكره من أن مدخل التمكين الإداري هي معادلة ذات طرفين هما العامل القابل للتمكين والإدارة الممكنة هو أنه مهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجدي نفعا اذ لم تتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا.¹

3.1. أبعاد ونماذج و معوقات التمكين الإداري

1.3.1. أبعاد التمكين الإداري

يصنف التمكين الإداري إلى مجموعة من الأبعاد حسب الباحثين، وعليه نكتفي بثلاثة أبعاد وهي:

- 1- **تفويض السلطة:** يعني تفويض السلطة قيام الرئيس بإعطاء مرؤوسيه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة. وفي عملية التمكين الإداري تتم عملية التفويض بشكل أوسع كي تتيح للعاملين صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف وتحقيق المشاركة الفعلية²
- 2- **التدريب:** التدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل واستغلال حصيلة التعليم من أجل الحياة العملية في حين اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية³، لذلك

¹ - عيسات فطيمة الزهرة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشور)، أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019، ص 58-59.

² - عبد الناصر القدومي وآخرون، بناء وتقنين التمكين الإداري ، لمجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد33، 2021، ص 514

³ - نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، اليرموك، الأردن، 2008، ص13.

لابد من توفير التدريب المستمر والمنظم من أجل زيادة مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعلومات والمعارف الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان.¹

3- فرق العمل: هم مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام حيث نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي²، وتعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة المؤسسة والفريق³. كما أنه توجد عدة أبعاد أخرى للتمكين الإداري يمكن أن نوجز بعضها في الجدول التالي:

الجدول (1-1): أبعاد التمكين الإداري حسب بعض الباحثين

الباحث	الأنواع
Ersted,1997:328	- امتلاك المعرفة - المشاركة في صنع القرارات
Blanchard,etal,1999:290	-المشاركة في المعلومات - الحرية - فرق العمل
Daft,2010:505	- المعلومات - المعرفة - القوة - المكافآت
Light,2004:37	- القوة -المعرفة- المعلومات- المكافآت
Halversen,2005:48	- الحرية - المشاركة - بيئة العمل - فرص النمو
: 15 اندراوس ومعاينة، 200	- المشاركة - الموارد - المساءلة - المناخ - التدريب - القوة—7
7 : 304السكرانه، 201	المسؤولية - الرضا الوظيفي - الاتصالات - دعم الإدارة - الاعتراف
عبد الحسين، 201	- بعد المهمة - بعد القوة - بعد الالتزام - بعد الثقافة
	- التفاوض- التدريب والتعليم - الاستقلالية - الدافعية

المصدر: حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، ص10.

¹ - سارة الأدلي، أثر التمكين في تنمية الإبداع، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد الثاني، 2019، ص38

² - حوة قويدر، التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، لونيبي علي، البليدة، 2022، ص79

³ - ماجد محمد إبراهيم عبدالعال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة السادات، مصر، ص9

1.2.3. النماذج المفسرة للتمكين الإداري

هناك مجموعة من النماذج قدمها باحثو الإدارة في مجال التمكين سواء أكانت فكرية أم تطبيقية، وهي كنماذج تحاول بيان المراحل والعمليات والتفاعلات والعلاقات التي تحكم وتفسر الظاهرة المقصودة، ومن نماذج التمكين التالي:

أولاً نموذج: (1988.conger&kanugo):

تبنى الكاتبان النموذج النفسي الفردي للتمكين حيث عرفا التمكين بأنه: عملية لتعزيز إحساس الموظفين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية، ويؤكد النموذج على أن التمكين يماثل مفهوم القوة، حيث يمكن النظر إليه من زاويتين أولهما، النظر إلى التمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمناً على تفويض السلطة، وثانيهما: النظر إلى التمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمناً أكثر من الشراكة في السلطة.

ثانياً نموذج (Thomas and Velthouse)

جاء نموذج التمكين الإدراكي (cognitive Empowerment) لإكمال ما قدمه نموذج

(1988conger& canungo) حيث عرف التمكين بأنه: زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة إلى المهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضى و التحفيز، ويؤكد النموذج على أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن النظرة إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة في المؤسسة، وقد حدد النموذج أربعة أبعاد نفسية للتمكين والتي رأى النموذج بأنها الأساس لتمكين الموظفين وهي:

I. التأثير الحسي الإدراكي: وهي الدرجة التي ينظر إلى السلوك فيها على أنه يمكن أن يعمل اختلافاً

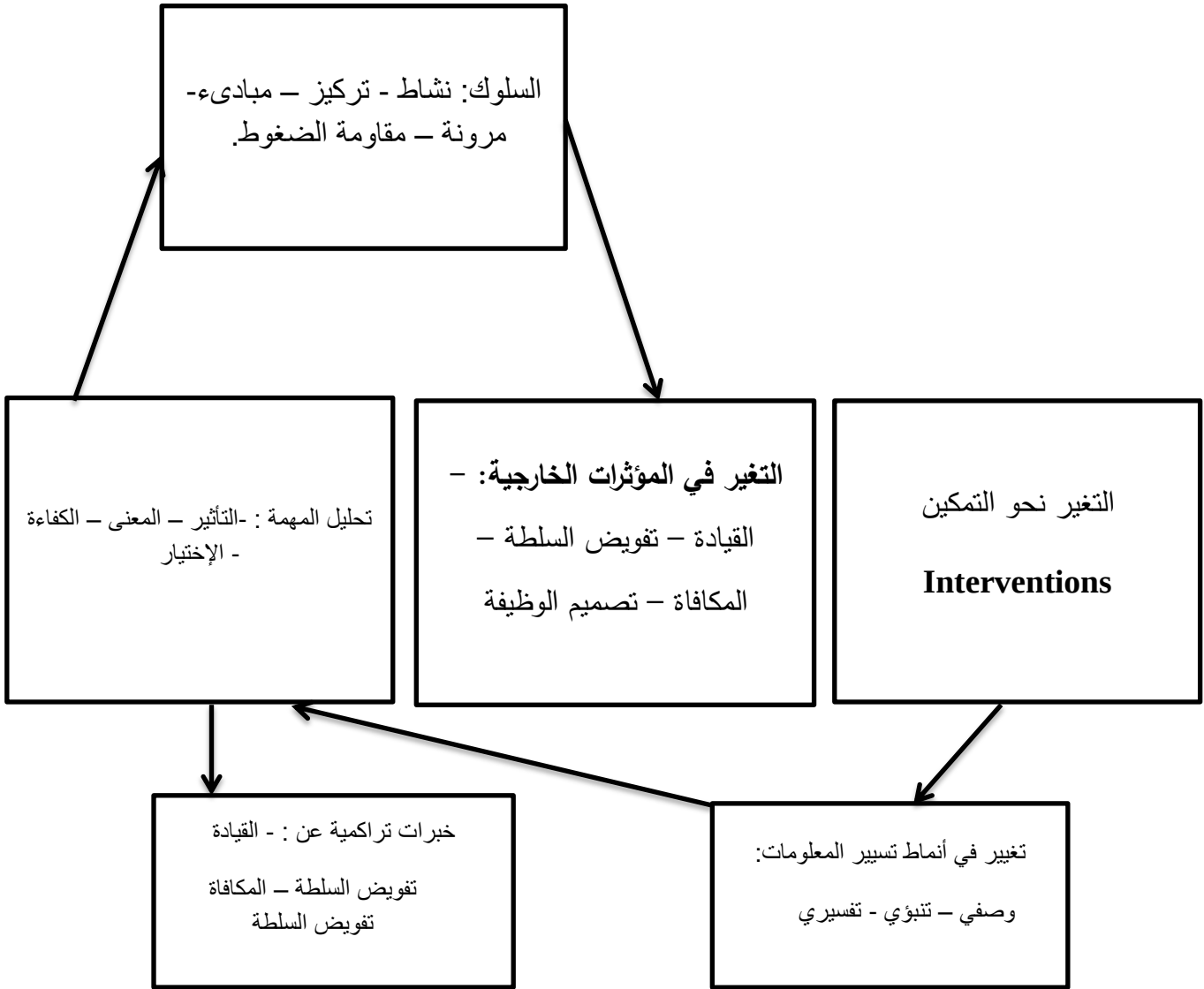
فيها يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

II. الجدارة: وهي الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأنه يمتلك المهارة للقيام بأداء الأنشطة بإتقان.¹

III. المعنى: وهو شعور الفرد بقيمة ومعنى عمله، فهو ينفذ عملاً ذا قيمة ومعنى كبير بالنسبة له ويستحق الجهد والوقت المبذول على إنجازه.

IV. حرية الاختيار: حيث يشعر الفرد بأنه يمتلك الحرية باختيار البدائل والتقرير بنفسه.

الشكل : (1-2) النموذج المعرفي للتمكين



المصدر : ضحوى سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي، ص16.

¹ - حسين موسى قاسم البناء ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص30-31

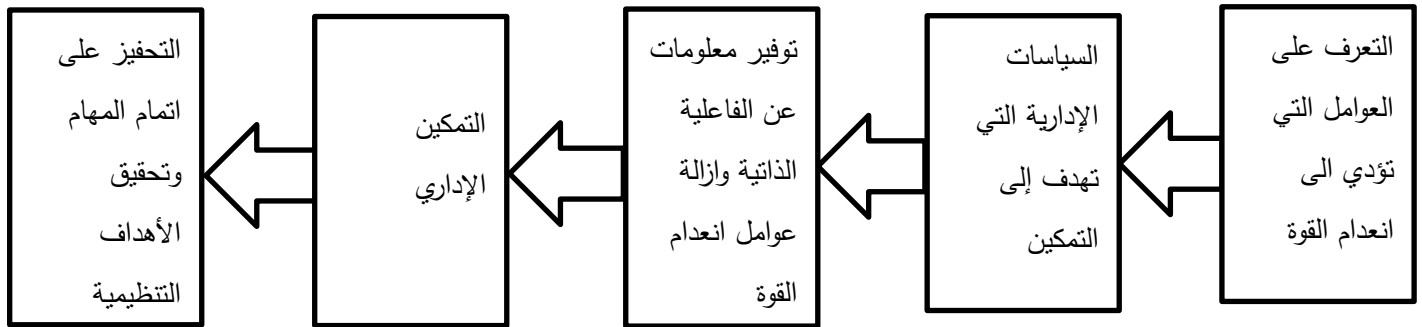
ثالثاً نموذج (1995.kinlaw) لإدارة عملية التمكين:

قدم "كين لاو" نموذجاً لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً للنموذج فإنه هناك ست خطوات رئيسية ينبغي اتباعها على النحو الآتي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين إلى كل موظف في المؤسسة.
 - وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظم للموظفين.
 - تدريب الموظفين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المؤسسة.
 - القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف.
 - تعديل أنظمة المنظمة كالخطيط والرواتب والحوافز التسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الموظفين.
 - تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك موظفي المؤسسة للعملية.
- وترتبط هذه الخطوات الست في النموذج مع بعضها بعضاً لتؤدي لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين بخطواتها المذكورة على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها: انه يعرف المديرين والموظفين بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يحب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وقويتها في مؤسساتهم.¹

¹ - موسى قاسم البناء وآخرون المرجع السابق، ص 29-30

الشكل (1-3) خطوات التمكين الإداري كعملية إدارية



المصدر ونوعي فيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، ص 46.

4. نموذج (Marquardt 2002) في التمكين:

أكد ماركو ردت في كتابه بناء المؤسسة المتعلمة على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث ذكر أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي، وذكر في نموذجه أن مستويات التمكين تزداد باطراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة، حيث تمر بخمس مراحل كالتالي:

- مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لا تعطى بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.
- مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات : وهنا يتم تقديم آراء ومداخلات الموظفين.
- مرحلة حلقات التمكين : وفيها تتم عملية المشاركة في صنع القرار مع الموظفين.
- مرحلة الحلقات الوظيفية: حيث تتخذ القرارات باستقلالية من قبل الموظفين.
- مرحلة حلقات التسيير الذاتي : ويتم فيها وضع السياسات ورسم الاستراتيجيات المظمية بشكل تشاركي¹

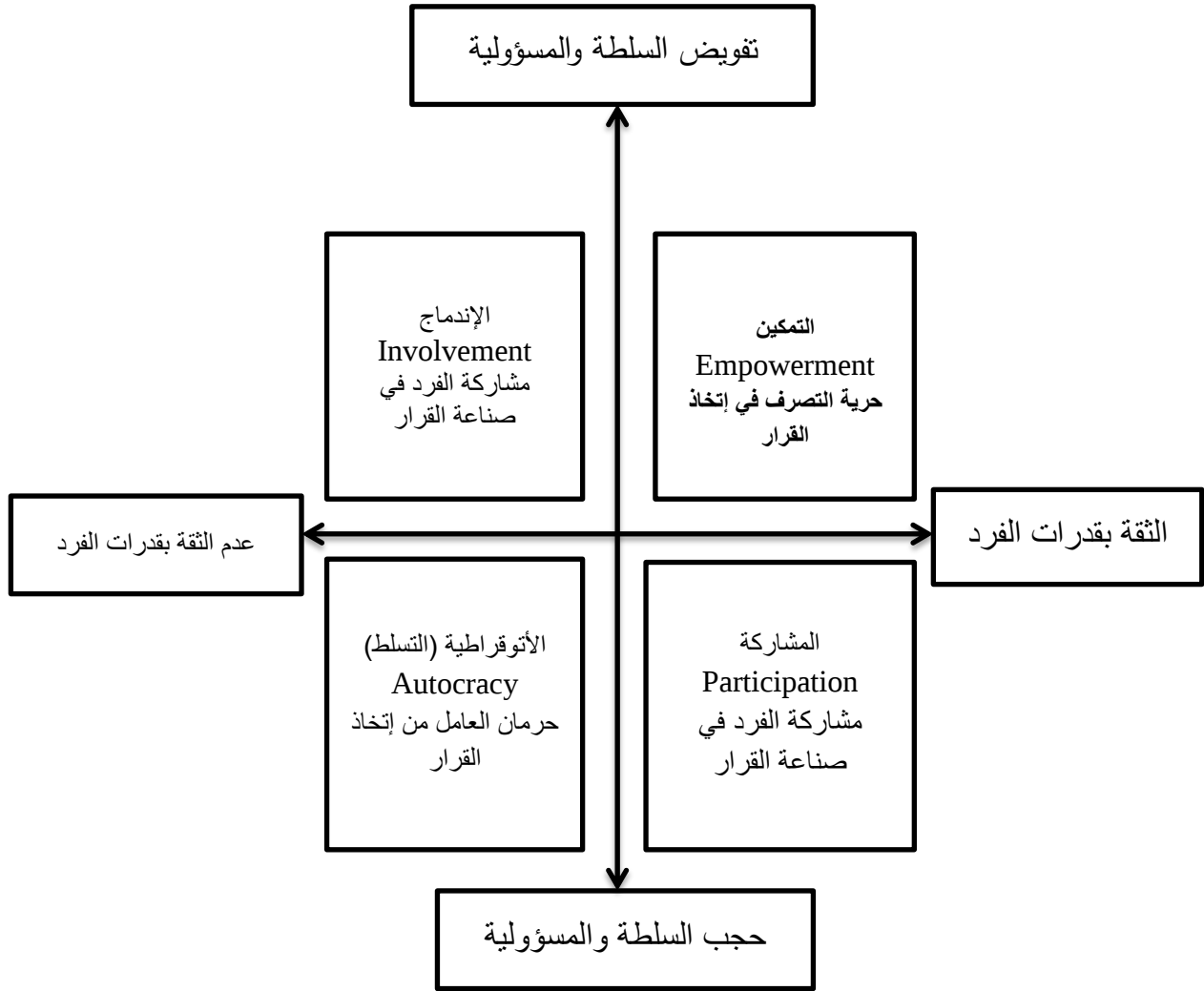
5- نموذج توفيق المدهون: قدم المدهون نموذجاً علمياً paradigm لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين :

- إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين.

¹ - حسين موسى قاسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص 29

- إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعده على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

الشكل: (1-4) نموذج التمكين وفق توفيق المدهون



المصدر: ديدوني يوسف، تمكين الموارد البشرية و أثره على الأداء الوظيفي، ص 61.

3.3.1. معوقات التمكين الإداري

مما لاشك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز اتخاذ القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدماً باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية، ونذكر من هذه العقبات ما يلي:

- 1- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- 2- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- 3- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 4- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 5- السرية في تبادل المعلومات .
- 6- ضعف نظام التحفيز.
- 7- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- 8- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 9- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المؤسسة والمدراء.
- 10- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين و فرق العمل.¹

¹ - الحفاجي وآخرون مرجع سبق ذكره ص 54-55

خلاصة الفصل

يشكل التمكين الإداري أهم الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة في مواجهة التحديات

و التطورات البيئية، باعتباره البنية الأساسية التي تمكن الموظفين من ممارسة السلطة الكاملة لتحمل مسؤولياتهم، ومن ثم الاعتماد عليهم و جعلهم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم، من خلال إعداد برامج تدريبية و اتباع سياسات لتمكينهم إداريا. وقد تناول هذا الفصل موضوع التمكين كأحد القضايا الإدارية المعاصرة، حيث مكننا من تسجيل النتائج التالية:

التمكين كمصطلح تم ذكره في القرآن الكريم في أكثر من مناسبة وقد كان أولى بالمسلمين أن يستفيدوا من القرآن الكريم في التمكين فكريا واجتماعيا وعلميا وإدارياً.

يهتم التمكين الإداري بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوسين.

وتم التطرق في هذا الفصل الى أهم الخصائص والنظريات التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورته كنظرية x و y لدوقلاس ونظرية الشخصية البالغة والعناصر التي تتكون منها استراتيجية التمكين والأساليب التي تعتمد عليها ادارة المؤسسة في تنفيذ خطوات التمكين للعاملين.

كما تم الطرق إلى التطور التاريخي وأهمية والمتطلبات الأساسية والضرورية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وقد احتوى على بعض النماذج التي قدمها باحثو الإدارة في مجال التمكين والمعوقات التي تقف أمام تطبيق التمكين.

الفصل الثاني : الإطار النظري

للأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي أداة لتقييم ومعرفة قدرات المورد البشري داخل المؤسسات، والذي يجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه، ولذلك فإن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بسلوك الموظف والمؤسسة والدولة فهو حصيلة الناتج النهائي المحصل لكل أنشطة المؤسسة.

لذا فإن الأداء الكلي للمؤسسة هو مزيج بين مختلف الموارد المادية والبشرية والتقنية و التنظيمية، وتتحدد قوة وكفاءة المؤسسة، بمدى قدرتها على الاستغلال الامثل لتلك الإمكانيات أو الموارد المتاحة بصفة عامة وفعالية المورد البشري فيها بصفة خاصة، وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل :

- ✓ الاتجاهات النظرية لدراسة الأداء الوظيفي
- ✓ تقييم وتحسين و تقويم الأداء الوظيفي
- ✓ محددات وصعوبات الأداء الوظيفي وتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

1.2. الاتجاهات النظرية لدراسة الأداء الوظيفي

إن الحديث عن الأداء الوظيفي يكتسي أهمية واسعة و منظور شامل عن عوامل تحسينه، وهذا لان معظم أجزائه تتميز بالتغير من فرد لآخر وذلك حسب تطور مواقف وظروف المؤسسة المتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة ، ومنه نتج عدم وجود إتفاق بين الباحثين والدارسين لمفهوم الأداء الوظيفي وأهميته والمفاهيم الأخرى المرتبطة به ، وسنتطرق في هذا المبحث إلى الاتجاهات النظرية لدراسة الأداء الوظيفي.

1.1.2. مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي

يشير الاداء الى درجة تحقيق اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد، يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الإستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجة منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

لغويا: يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية « performare » والتي أشتق منها المصطلح الإنجليزي « performance » الذي يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .

وفي نفس السياق فقد أشار بعض الكتاب أيضا إلى مصطلح الأداء « performance » هو مصطلح إنجليزي مشتق من اللغة الفرنسية العتيقة « parformance » بمعنى الإتمام أو الإنجاز.

أما إصطلاحا: فيرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي ما هو إلا إشارة إلى الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض.

كما أنه يشير إلى مدى قدرة الفرد العامل على إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفته وأنه يعكس الكيفية التي يشبع بها هذا العامل مختلف متطلبات وظيفته.¹

¹د.راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000/1999، ص215.

يعرف الأداء الوظيفي على أنه " الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور " .

هناك من اقتصر في تحديد الأداء الوظيفي أثناء العمل فقط ولم يركز على النتائج بحيث عرف الأداء بأنه " قدرة الموظفين على تأدية المهام والمسؤوليات بشكل فعال أثناء العمل"².

كما يعرف بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله "

وبهناك تعريف آخر "الغرض من الأداء هو التميز بوضوح بين الأداء نفسه ومحددات الفروق الفردية ونتائج الأداء "ويعرف أيضا باسم النتائج، تحقيق الهدف، المحصلة النهائية "³.

The above specification is intended to distinguish clearly between performance itself and (a) the determinants of individual differences in performance and (b) the outcomes of performance (a.k.a. results, goal achievement, the bottom line).

ويشير توماس جلبرت « thomas gilbert وهو أحد العلماء البارزين في حركة تكنولوجيا الأداء البشري أنه لايجوز الخلط بين السلوك « behavior » وبين الإنجاز « accomplishment » والأداء.

ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه نتاج أو نتائج، أما التفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه جلبرت بالأداء وهذا ما يؤكد برام باك 1988 brum brack قائلا أن "الأداء يعني كل من السلوكيات والنتائج فالسلوكيات تتبع

¹ حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة.2014، ص59.

² ديدوني يوسف، تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، جامعة معسكر2022، ص88.

³ John P. Campbell and Brenton M. Wiernik، **The Modeling and Assessment of Work Performance** Department of Psychology, University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota 2015، p49.

من المؤدي، وتحول الأداء من النية إلى الفعل، إنه لايجسد فقط السلوكيات بل أيضا نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبدول في المهام "

ويرى نيكولس f.w.nickols بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه.¹

كما تم تعريف الأداء في قاموس أكسفورد "أنه إنجاز وتحقيق وتنفيذ أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها"².

وعليه يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه ما يبذله الموظف من جهد ذهني وعقلي للقيام بالمهام المنوطة إليه بغية تحقيق أهداف المؤسسة .

2.1.2. أهمية و أنواع الأداء الوظيفي

أولا: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة .

إن تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة يؤدي إلى أكثر استقرار وأطول بقاء للمؤسسات، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها لمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على مستوى أي أداء تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لايعد إنعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا .

وتتعلق أهمية الأداء بالمؤسسات ومؤسسات المعلومات أساسا في إنجاز المهام والأدوار التي تخص كل وظيفة من البداية إلى النهاية، وهذا ما يجعلنا نتفادى تداخل المهام والصلاحيات في إنجاز ما هو

¹ بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، 2008/2007 جامعة بسكرة، ص3.

² صالح سالم الحنفي، صالح سالم الحنفي، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد3، العدد2، ص5.

مطلوب، فاكْتساب ثقافة الأداء سيساهم بشكل كبير في توظيف المهارات اللازمة في المكان المناسب وبالتالي تفادي العشوائية في إنجاز المهام.¹

يُعتبر موضوع الأداء الوظيفي مصدر قلق متزايد في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية، يسعى الجميع لتحسين أدائهم الوظيفي لدرجة أنه أصبح مؤشراً ومعيّاراً لأي تقدم في مختلف المجالات.
بالنسبة للمنظمة :

- 1-الأداء الوظيفي هو مؤشر على مدى جودة تحقيق رؤية المؤسسة و رسالتها.
- 2-الأداء الوظيفي هو وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3-يعكس الأداء الوظيفي مدى نجاح الأفراد والإدارة التنظيمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ومدى جودة أداء تلك المهام.
- 4-استمرارية الأداء الوظيفي في السوق يساعدها على التطوير المستمر وتحسين الأداء التنظيمي لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- 5-يساعد الأداء الوظيفي على فهم الطاقة الكامنة وقدرات الموظفين في المؤسسة.
- 6-تقييم برامج وسياسة إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .
- 7-مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .²

بالنسبة للعاملين:

- إن أداء الفرد وسلوكه في العمل يقتضي اتخاذ العديد من القرارات التي تزيد من أهمية الأداء الوظيفي للفرد العامل ومستوى التزامه بإنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف، ولأداء الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للعاملين تكمن في :
- 1-تصدر السلطة التنفيذية قرار الترقية أو النقل.
 - 2-المساعدة في تحديد الأجور والرواتب وإجراء التعديلات اللازمة.

عبد الحميد صريدي، الثقافة التكنولوجية ودورها في تحسين الأداء لاختصاصي المعلومات في البيئة الرقمية، 2020/2019، جامعة قسنطينة، ص150.

²نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الطبعة الأولى 2015، ص18.

- 3-تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
 - 4-مساعدة المشرفين والمقيمين في تقييم أدائهم وتقديم التوصيات والارشادات أثناء أدائهم لمهامهم.
 - 5-تطور المنافسة بين العاملين¹
 - 6-تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
 - 7-دفع الموظف للعمل باجتهاد و جدية و إخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.
- ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي**

لتجسيد أنواع الأداء يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها فيما يلي:

• **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 ومثال 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 الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلا إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق².

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

- أ. الأداء الداخلي: كما يطلق عليه أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية:
1. الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية.

¹ بوعلالة عائشة، دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار، 2023/2022، ص40-41.

² عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد1.

م. التنافسية من خلال تسيير مهارات بشكل فعال.

2. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثمارا

3. الأداء المالي: ويكمن 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 تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، و يفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

• **حسب معيار الطبيعة:** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

أ. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض 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 قيودا أو شروطا تمنع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى فرضها عليها أفراد المنظمة وأفراد خاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ج. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجية.

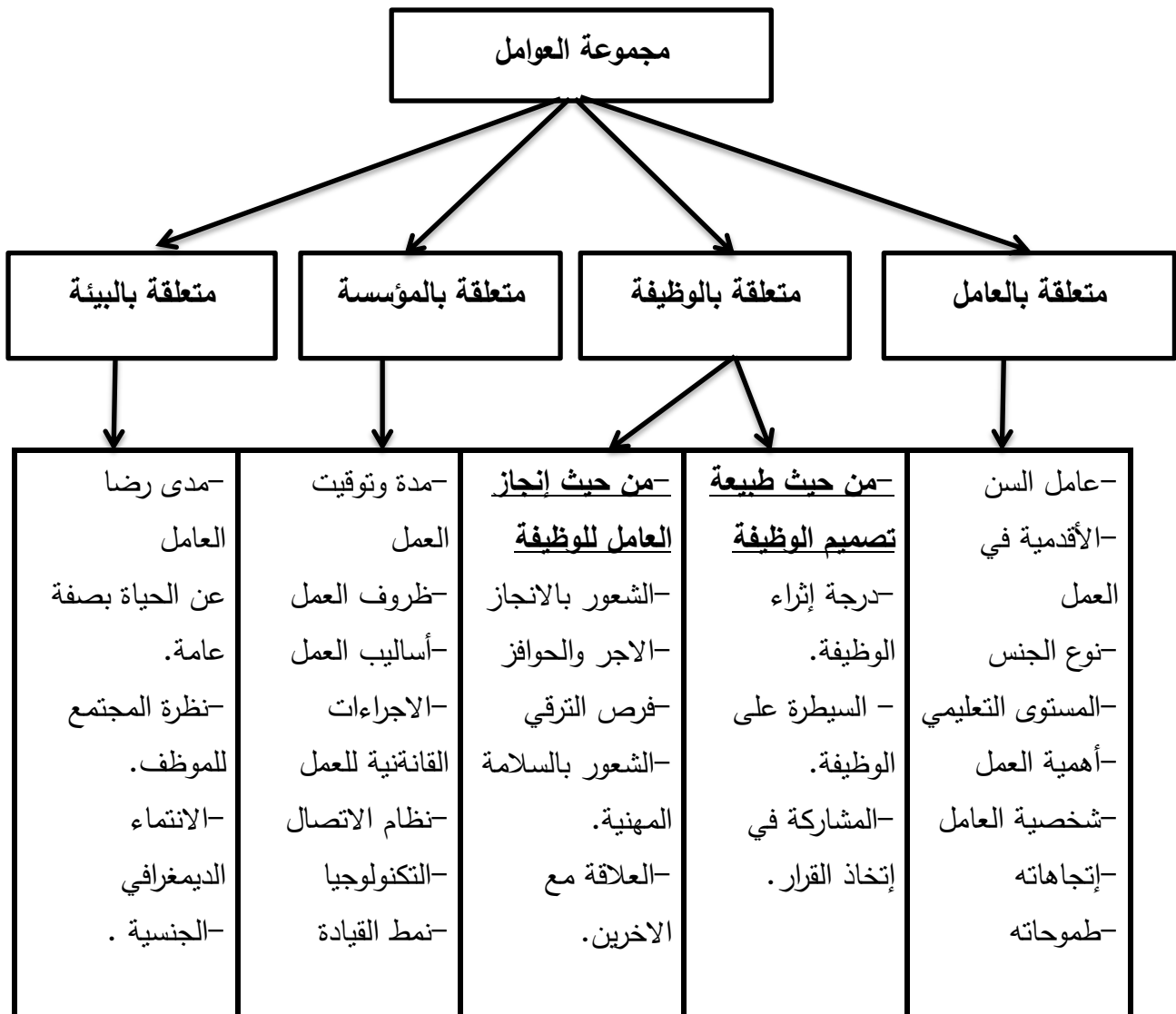
د. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل على مزايا متنوعة¹.

¹ ضحوى صارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة. 2021، ص31-32.

3.1.2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "ها وثورن Howthorne - "التابعة لشركة" واسترن إلكتروك Western Electric التي انبثت لأهمية الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة.

الشكل (1-2) : مجموعة العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي



المصدر: مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، ص.64.

من خلال الشكل (2-1) يتضح أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مختلفة ومتعددة بحيث يمكن شرحها من خلال:

أ.العوامل المتعلقة بالعامل:

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها¹.

ب.العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

-عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي التوسيع الوظيفي ودرجة إثراء الوظيفة

وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار وكذا المستوى التنظيمي للوظيفة.

-عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة، والتي يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها

الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالانجاز واستغلال القدرات في الانجاز والمهارات في العمل.

ج.العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة، ولها تأثيرها على أداء الفرد، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح بإتاحة الفرصة للعامل لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

د. العوامل المتعلقة بالبيئة:

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من بين هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ونظرة

¹ مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2018/2017، جامعة عنابة، ص 64.

المجتمع إلى العامل الموظف في مؤسسة معينة وكذا الانتماء الديموغرافي الريفي أو الحضري والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية¹.

2.2. تقييم و تحسين وتقويم الأداء الوظيفي

إن لفظ التقويم والتقييم عند الحديث عن مراجعة م، تحقق من منجزات ومكاسب من جانب الدوائر والمنظمات الحكومية، وقد تنتهي المراجعة إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي منيت به المؤسسة الخاضعة للمراجعة، والذي سنتطرق في هذا المبحث هنا هو دراسة الفروقات بين تقييم الأداء الوظيفي وتقويم الأداء الوظيفي وتطوير الأداء الوظيفي.

1.2.2. تقييم الأداء الوظيفي

- **تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي:** هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي من خلالها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء كان رؤساء أم مرؤوسين أم فرق عمل أي جميع الموظفين.

- الترقية أو النقل إذ يكشف الأداء عن قدرات الفرد العامل، وبالتالي تتم ترقيته إلى وظائف أعلى من وظيفته كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .
- تقييم المشرفين والمديرين حيث يساعد قياس الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، مما يساهم قياس الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم².

وقد عرف تقييم الأداء الوظيفي أيضاً على أنه: "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.

¹ نفس المرجع، ص65.

² خيار جميلة سيلية، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة خيس مليانة، 2022، ص121.

ويعرف آخرون تقييم الأداء الوظيفي على أنه " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكذا كيفية أداء عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل .التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.¹

تعددت المصطلحات للدلالة على هذه العملية، وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات، أو نظام تقرير أداء الموظفين، وقد انعكس ذلك في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية، فهناك من يعبها عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً، ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع .

كما وصفها آخرون بشيء من التفصيل على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة.²

2.2.2. تحسين الأداء الوظيفي

تستخدم نتائج مقابلات تقييم الأداء في التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء performance improving، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء.³

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات عملية إدارة الأداء والذي يشمل المعلومات المتأتية من عملية تقييم الأداء للاستفادة من هذه المعلومات في تعديل الخلل إن وُجد، ويقصد بتحسين الأداء الوظيفي استخدام المؤسسة الطرق المثلى لتوظيف مواردها المتاحة لتحقيق التكامل بين المخرجات وإنتاجية العمليات من حيث الجودة، الكمية، الوقت والإجراءات ويختلف تحسين الأداء عن تطويره، فالأول يعالج العيوب على

¹ مهدي حسن ويلف، إدارة الأفراد دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 188.

² نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 17.

³ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الدار الجامعية قناة السويس، مصر، الإسماعيلية، 2009، ص 93-94.

المدى القصير في حين يتجه التطوير نحو ابتكار طرق جديدة ومستويات لم تكن من قبل وعلى المدى الطويل.¹

لتحسين الأداء هناك خمس مبادئ أساسية نذكرها فيما يلي:

- ✓ استقرار الوظيفة وضمانها.
- ✓ رفع مستويات المسؤولية عند كافة وحدات التنظيم وأعضائها.
- ✓ تدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة.
- ✓ خلق أنظمة رقابية دقيقة وواضحة أساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات؛
- ✓ إعطاء الأهداف التنظيمية ومشاعر العاملين رعاية خاصة.

ومن بين أهم المداخل المعتمدة في التحسين نجد:

- التركيز على النواحي الايجابية ونواحي القوة بالاستفادة بما لدى العامل من مواهب جديدة وتتميتها دون إهمال نواحي الضعف.

- إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب العامل في عمله وبين ما يؤديه لأن هذا الارتباط ستؤدي إلى تحسين أداءه؛

ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف العامل الشخصية من خلال إظهار وتأكيد التحسين المرغوب.

أو نعتمد على:

- تحسين الوظيفة بتغيير في مهامها الوظيفة محتوياتها حتى لا تكون مملة أو تفوق مهارتها لتعطي دافعا للعامل لأجل الاستمرار في عمله وأدائه بالشكل المطلوب مثل بالتدوير الوظيفي، التدريب المستمر... الخ .

- تحسين البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة حتى تغطي فرصا لتحسين الأداء بتحقيق درجة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملين .

- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي :

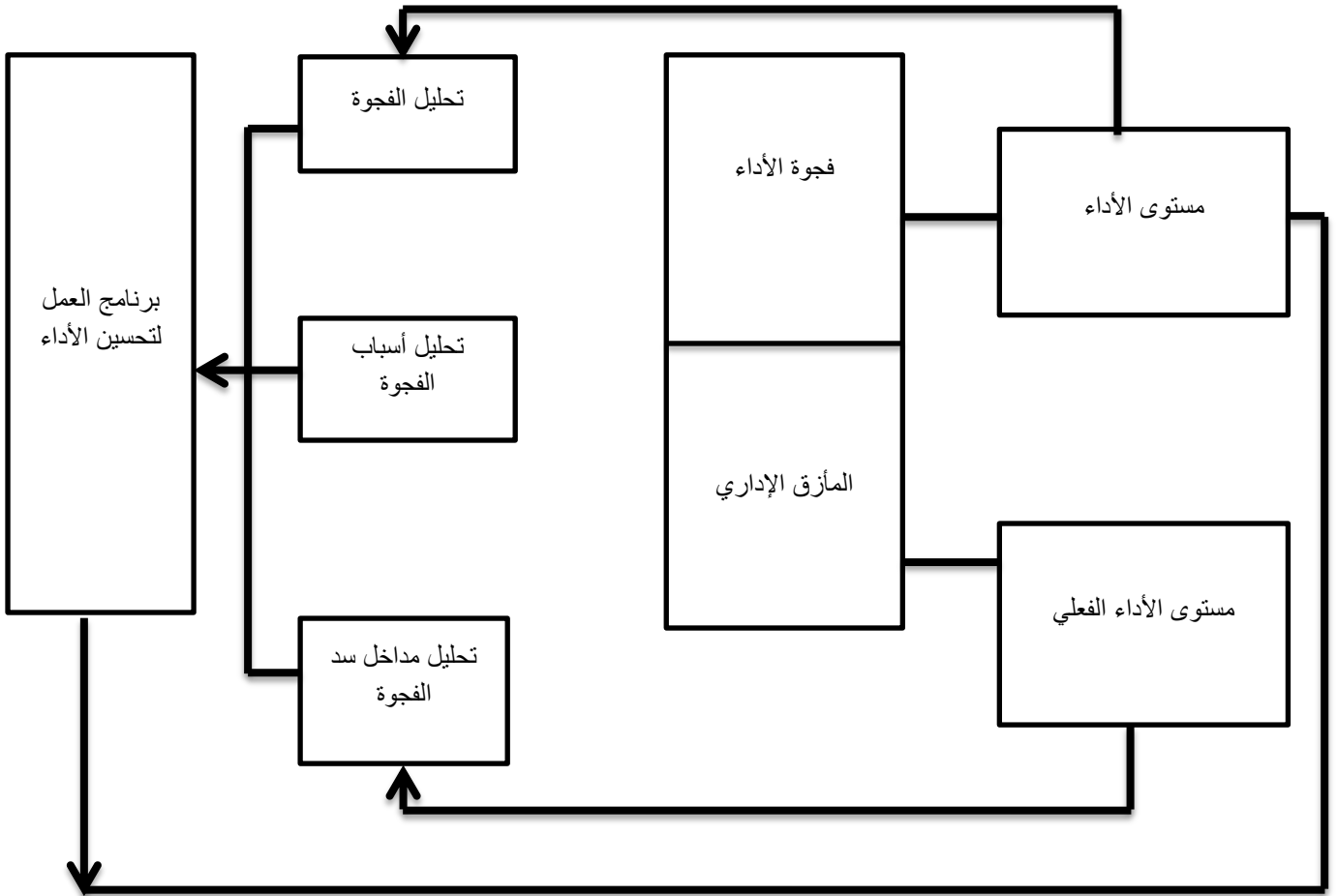
وتشمل المراحل الرئيسية التالية :

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء بتحليل الانحراف بين الأداء الفعلي المعياري؛

¹ بوسنة نسرين، مرجع سابق، 82.

- الحد من الصراعات التنظيمية التي تتأثر بعدة عوامل كالأجور والحوافز إضافة للمتغيرات التنظيمية؛
- تطوير خطة للوصول إلى الحلول بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية من جهة أخرى؛¹
- الاتصالات المباشرة بين المشرفين بتحديد أساليب الاتصال وقنواته؛
- برنامج العمل لتحسين الأداء وضع المدخل العلاجي موقع التطبيق فإن تبين نجاحه وارتفع مستوى الأداء الوظيفي يجب متابعة الموقف للتأكد من إستمرارية التحسين أو اختيار مدخل آخر في حالة الفشل ولهذا تعتمد المؤسسة على العديد من المداخل لتحسين الأداء الوظيفي.

الشكل (2-2): نموذج تحسين الأداء الوظيفي



المصدر: نسرين بوسنة، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، ص 83.
وعليه يمكن القول أن عملية تحسين الأداء تستند على العناصر التالية:

¹ بوسنة نسرين، نفس المرجع، ص 83.

- مستوى الأداء المطلوب : باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة.
 - مستوى الأداء الفعلي : والمحقق فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة.
 - فجوة الأداء : بين الأداء الفعلي والمستهدف بالسلب والذي يستوجب معالجته.
 - تحليل الفجوة : للتعرف على أسبابها ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها من خلال هذا المبحث
- تعرفنا على عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي العملية المسؤولة عن تحديد مستوى كل فرد وفق معايير محددة وبالاكتفاء على أساليب مختلفة تتماشى وطبيعة العمل المراد قياسه هدفها الرئيسي تصحيح الانحرافات والتعرف على مواطن الخلل للقيام بإصلاحها وتفاديها في المستقبل، حيث تأكدنا أن تقييم وتحسين الأداء الوظيفي ضروري لجميع القطاعات والمؤسسات.

3.2.2. تقويم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقويم الاداء الوظيفي

يعرف التقويم لغة بأنه التعديل والإصلاح وإزالة الاعوجاج، ويشير اصطلاحاً الى الحكم الموضوعي على العمل مثل : التعرف على مدى نجاح التنظيم - او فشله - في تحقيق الانحراف او الأهداف التي انشئ من اجلها . اما تقويم الاداء كمفهوم فيعرف على انه العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات التنظيمية.

ويعرف تقويم الاداء ايضا بأنه محاولة الوصول الى تقييم مدى مساهمة العامل في انجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه وايضاً قدراته وإمكانياته الشخصية في خلال فترة زمنية محددة، وقد تعددت المصطلحات المستخدمة للدلالة على تقويم الأداء وانعكست بتعدد المفاهيم التي أعطيت لوصفه، فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى أنها عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه موازنة مع المطلوب إنجازه كمّاً ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين الوصفين القائم والمطلوب، لذا فإن تقويم الأداء هنا عد شكلاً من أشكال الرقابة حيث يركز على تحليل النتائج التي يحققها العاملون خلال مدة زمنية محددة ومدى مطابقتها للمحتويات المستهدفة، وهناك من يرى في تقويم الأداء بأنه إصدار حكم عن أداء العاملين وسلوكهم في العمل وإن هذا الحكم يؤثر في مركز العاملين بخصوص بقائهم وفصلهم

وتتنزل درجتهم ونقلهم والزيادة أو التخفيض في رواتبهم أو إدخالهم برنامج تدريبي، وعليه فإن تقويم الأداء يعد قراراً ادرياً ينعكس على العاملين.¹

ثانياً: أهمية عملية تقويم الأداء الوظيفي

يمكن بيان الأهمية التي يحققها تقويم الأداء الوظيفي للمنظمة وللموظفين العاملين فيها بالاتي:

- يعد أساساً جوهرياً في عمليات التطوير الإداري، فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات، حيث تسهم نظم تقويم الأداء في توفير معلومات مهمة على مستوى أداء الموظفين العمل، ومنها ما يتصل بالموظفين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب إن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.

- يساعد في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى الموظفين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

- يسهم 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.

- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدربين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق. -يكشف عن قدرات الموظفين، ومن ثم ترقيةهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى الوظائف التي تناسبهم.²

3.2. محددات وصعوبات الاداء الوظيفي وتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

1.3.2. محددات الاداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، وقد تم وضع نموذج نظري وضح فيه أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة

بين كل من:

• **الجهد المبذول:** هو كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهو يختلف عن أداء العمل.

نفسه لارتباطه بقوة الدافعية، وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (الجزء مادياً أو معنوياً)، حيث

¹ باسم عباس، عامر علي عطوي، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الاداء الوظيفي، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 11 العدد 2، جامعة القادسية 2009، ص 44.

² ضحوى سارة، مرجع سابق، ص 39.

يقاس الجهد بالنتائج من محصول الفرد على التدعيم بالمقارنة مع الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة، وأداء الوظيفة التي تحدد درجة

فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة.

- **الدافعية الفردية:** يعبر عن الدرجة التي يرغب فيها الفرد في الحصول على وظيفة، والتي يمكن أن تتجلى:

من خلال حماسه واستعداده للوظيفة، معبراً عن توافق الوظيفة مع ميوله واتجاهاته.

- **مناخ العمل:** يعبر عن الرضا الذي توفره بيئة العمل الداخلية، ورضا وظيفته بعد أن حقق رغباته وأهدافه وتلبية جميع احتياجاته.

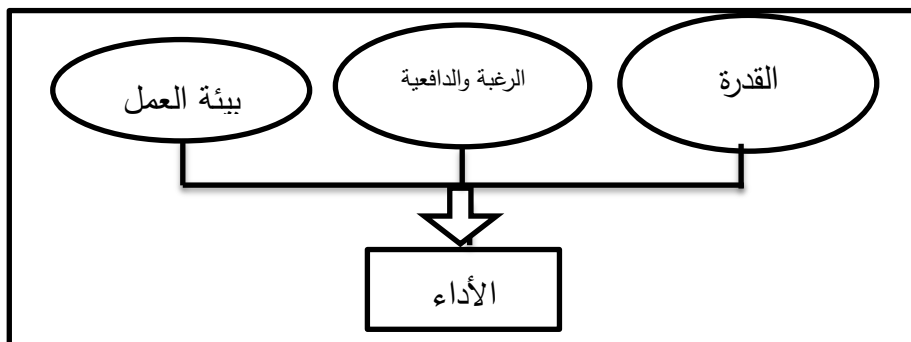
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** يمكن للأفراد اكتساب هذه الكفاءة من خلال التعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتعلقة بالوظيفة.

بالنظر إلى أن علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في المجال يجدون صعوبة في الاتفاق على بعض محددات الأداء الوظيفي، لذلك يحذرون من تعميم نتائج هذه الدراسات، حيث إنه ليس من السهل تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء، وذلك للأسباب التالية :

- لا تُعتبر محددات الأداء في فئة معينة هي محددات الأداء في فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد الذين يعملون في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد الذين يعملون في مؤسسة أخرى.
- العوامل البيئية الخارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على محددات الأداء.
- ويرى (زيدان) لا يعتمد أداء الأفراد على قدراتهم فحسب، بل يعتمد أيضاً على دوافعهم، والتي لا تعتمد بشكل عام على ظروف العمل المادية، ولكن على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع الاحتياجات الفردية والاحتياجات المشبعة لا تدفع السلوك¹.
- كما يرى بعض الباحثين أن للأداء الوظيفي ثلاثة محددات وهي: القدرة، الرغبة والدافعية، بيئة العمل، كما يوضحه الشكل التالي:

¹ نفس المرجع ، ص 44.

الشكل رقم (2-2): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، ص146.

2.3.2. صعوبات الأداء الوظيفي

تمتاز عملية تقييم الأداء الوظيفي بصعوبة كبيرة، وتصطدم بمشاكل أثناء التنفيذ، قد تكون داخلية أو خارجية، ومن الضروري معالجة هذه المشاكل قبل أن تشكل عقبة في طرق تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه، حيث تختلف الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء، وهي مذكورة في الجدول الموالي:

جدول (1-2): صعوبات تقييم الأداء

المعوقات الداخلية لتقييم الأداء الوظيفي	المعوقات الخارجية لتقييم الأداء الوظيفي
- صعوبات تتعلق بالأنظمة - صعوبات تتعلق بالمعايير ومؤشرات الأداء - صعوبات تتعلق بالسمات الشخصية للموظف - صعوبات تتعلق بخبرة المشرف في مجال تقييم الأداء	- صعوبات سياسية وقانونية - صعوبات تنظيمية إدارية - صعوبات اقتصادية

المصدر: خيار جميلة سيلة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي،

ص147.

أولا المعوقات الداخلية لتقييم الأداء الوظيفي : وتتعدد الصعوبات فنجدها المتعلقة بالأنظمة أو المشرف على عملية التقييم أو الموظفين ونذكر ما يلي :

I- صعوبات تتعلق بالأنظمة :

- تطبيق نموذج موحد لكل المستويات
- ثبات الأوزان بالنسبة لعناصر التقييم على مستوى جميع الوظائف

- عدم التوازن والتكامل في محتوى من خلال توزيع الأهمية النسبية فيما بين العناصر الأساسية للتقييم .
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي.¹

II - صعوبات تتعلق بمعايير ومؤشرات الأداء التي يعاني منها المشرف :

- عدم دقة درجات القياس مثل ممتاز جيد ومتوسط في التمييز بين الموظفين .
- عدم فهم معايير التقييم.
- عدم فهم مقياس التقييم .
- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

III - صعوبات تتعلق بالسمات الشخصية للموظف:

- الحالة الصحية والنفسية والاجتماعية للمشرف للإرهاق، الضجر...
- العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة.

IV - صعوبات تتعلق بخبرة المشرف في تقييم الأداء:

- الإشراف السيء؛
 - النقص في الخبرة والمهارة والتدريب في مجال تقييم الأداء؛
 - عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة؛
 - عدم إلمام المكلفين بنظم التقييم؛
 - أخطاء التركيز على التقييم وإهمال تحقيق المؤسسة الهدف الرئيسي.
- ثانيا المعوقات الخارجية لتقييم الأداء التي تكون خارج نطاق المؤسسة ونذكر منها :

I - صعوبات سياسية وقانونية :

- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل؛
- تشريعات حكومية؛
- سياسات النقابات؛
- الإضرابات السياسي؛

II - صعوبات تنظيمية إدارية :

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم؛
- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة؛

¹ خيار جميلة سيلة، مرجع سابق، ص 147.

- عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام التقييم؛
- من بين المشاكل التي تصادف تقييم الأداء الوظيفي هو عدم دعم المديرين، وعدم قابلية التنفيذ الفعلي على أرض الواقع؛
- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم؛
- عدم التفاعل الإيجابي للجهات التنفيذية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم؛
- ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤول عن عملية التقييم؛
- استرداد معايير قياس وتقييم الأداء وبالتالي عدم ملائمة للمؤسسة قيد التقييم؛
- حدوث تغيرات جوهرية لا تدعو لتقييم الأداء مجالا للعمل على النحو المطلوب .

III- صعوبات إقتصادية:

- عدم توفير مخصصات مالية لتنفيذ برامج التقييم؛
 - عدم وجود برامج تدريبية مجانية داخل الوطن في مجال قياس وتقييم الأداء؛
 - نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.
- ثالثا صعوبة تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة: كل ما تم ذكره من صعوبات التقييم في المؤسسات الخاصة نجده في مؤسسات القطاع العام لكن كنموذج مكبر بالإضافة إلى:
- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات؛
 - صعوبة قياس الخدمات العمومية؛
 - صعوبة التقييم الموضوعي من جانب طالبي الخدمة؛
 - غياب التحديد الدقيق لمهام الإدارة العامة؛
 - التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والعام؛
 - الحجم الهائل للمعلومات والبيانات انعدام الإبداع كون التعامل بالأنظمة والتعليمات الجامدة
 - تسبب المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة؛
 - الاعتماد على الطرق التقليدية في التقييم.

3.3.2. التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي

- يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ما يلي:
- زيادة الثقة الذاتية للعاملين و تشجيعهم على تحمل المسؤولية؛
 - استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين و زيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؛
 - الشعور بالملكية الداخلية و ظهور الرقابة و الإدارة الذاتية للعاملين؛

- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز و الأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، مما يجعلهم أكثر نشاطا؛
 - جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها؛
 - رفع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية و يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية؛
 - تشجيع التعلم و التطوير الذاتي للعاملين و رفع كفاءتهم الذاتية.
- تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال التأثير على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، فالعاملون الممكنون أكثر نشاطا وإنتاجية من غيرهم لأنهم يملكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له، وتحسينه فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز وإرتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتمائهم للعمل ويشجعهم على الإبداع وتحمل المسؤولية، كما يحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل و كذا زيادة معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم ، ومن ثم التأثير على رغبتهم للبقاء في العمل، فالتمكين يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى ادائهم ¹.

¹ضحوى سارة، مرجع سابق، ص48.

خلاصة الفصل

لقد حظيت مسألة تحسين الأداء الوظيفي وتطويرها وبخاصة في ارتباطها بموضوع التمكين الإداري باهتمام إدارة الموارد البشرية وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي لاتصاله بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل النظريين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ انه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، ومن هنا يلاحظ أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه وهذا لأن الأداء الفردي هو انعكاس لأداء المؤسسة ككل؛ من خلال هذا الفصل تعرفنا على عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي العملية المسؤولة عن تحديد مستوى كل فرد وفق معايير محددة وبالاعتماد على أساليب مختلفة تتماشى وطبيعة العمل المراد قياسه هدفها الرئيسي تصحيح الانحرافات والتعرف على نقاط الضعف للقيام بإصلاحها وتقاديرها في المستقبل، حيث تأكدنا أن تقييم وتحسين الأداء الوظيفي ضروري لجميع القطاعات والمؤسسات.

الفصل الثالث : دراسة حالة مجلس

قضاء الجلفة

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على هيئة عمومية جزائرية والمتمثلة في مجلس قضاء الجلفة، حيث سنتعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، كما سنتطرق الى تحليل خصائص العينة و أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات، كما يتضمن الفصل أيضا وصف للإجراءات التي ساعدت في بلورة وتطبيق مختلف جوانب الدراسة، إضافة إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل فرضيات الدراسة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

1. تقديم عام لمجلس قضاء الجلفة.
2. الإطار المنهجي للدراسة.
3. تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات.

1.3. تقديم عام لمجلس قضاء الجلفة

1.1.3. تعريف مجلس قضاء الجلفة

أنشئ مجلس قضاء الجلفة الواقع مقره بحي السعادة خلال سنة 1974 بحي السعادات بالجلفة. أما المبنى الجديد، الواقع في حي 05 جويلية بالجلفة" حي شعباني"، فتم الانتقال له بتاريخ: 21 أفريل 2007. يشمل المجلس خمس محاكم وثلاثة مؤسسات عقابية .

1• محكمة الجلفة: محكمة المقر، تقع بمقر الولاية، بحي السعادات بالجلفة. حي 05 جويلية حاليا "شعباني".

2• محكمة عين وسارة: تقع بشارع حي علي عمار. عين وسارة. تبعد عن مقر المجلس بـ 100 كلم شمالا

3• محكمة حاسي ببح: أنشئت بتاريخ 26 ديسمبر 1976، بالحي الإداري. أما المبنى الحالي، فقد أنجز سنة 1988. تبعد عن المجلس بـ 50 كلم.

4• محكمة مسعد: تقع بطريق بوسعادة، بدائرة مسعد. تبعد عن مقر المجلس بـ 75 كلم جنوبا.

5. محكمة الإدريسية : تقع بشارع الأمير عبد القادر تبعد عن المجلس بـ 90 كلم غربا .

بالإضافة إلى المحكمة الإدارية والتي تقع في حي بن جرمة .

كما يحتوي المجلس على موقع إلكتروني <https://courdedjelfa.mjustice.dz>

والذي يحتوي على أهم المعلومات وأرقام الهواتف والفاكس والبريد الإلكتروني الخاص بالمجلس، بالإضافة إلى تحديد أيام الاستقبال، أيام تسليم الرخص، أيام عقد الجلسات، وأسماء المترجمين والخبراء المحاسبين المعتمدين من قبل المجلس وكذلك الموثقين والمحضرين القضائيين والمحامين ومحافظو البيع والوسطاء القضائيين.

كما يضم المجلس 297 موظف موزعين على مستوى المجلس والمحاكم التابعة له.

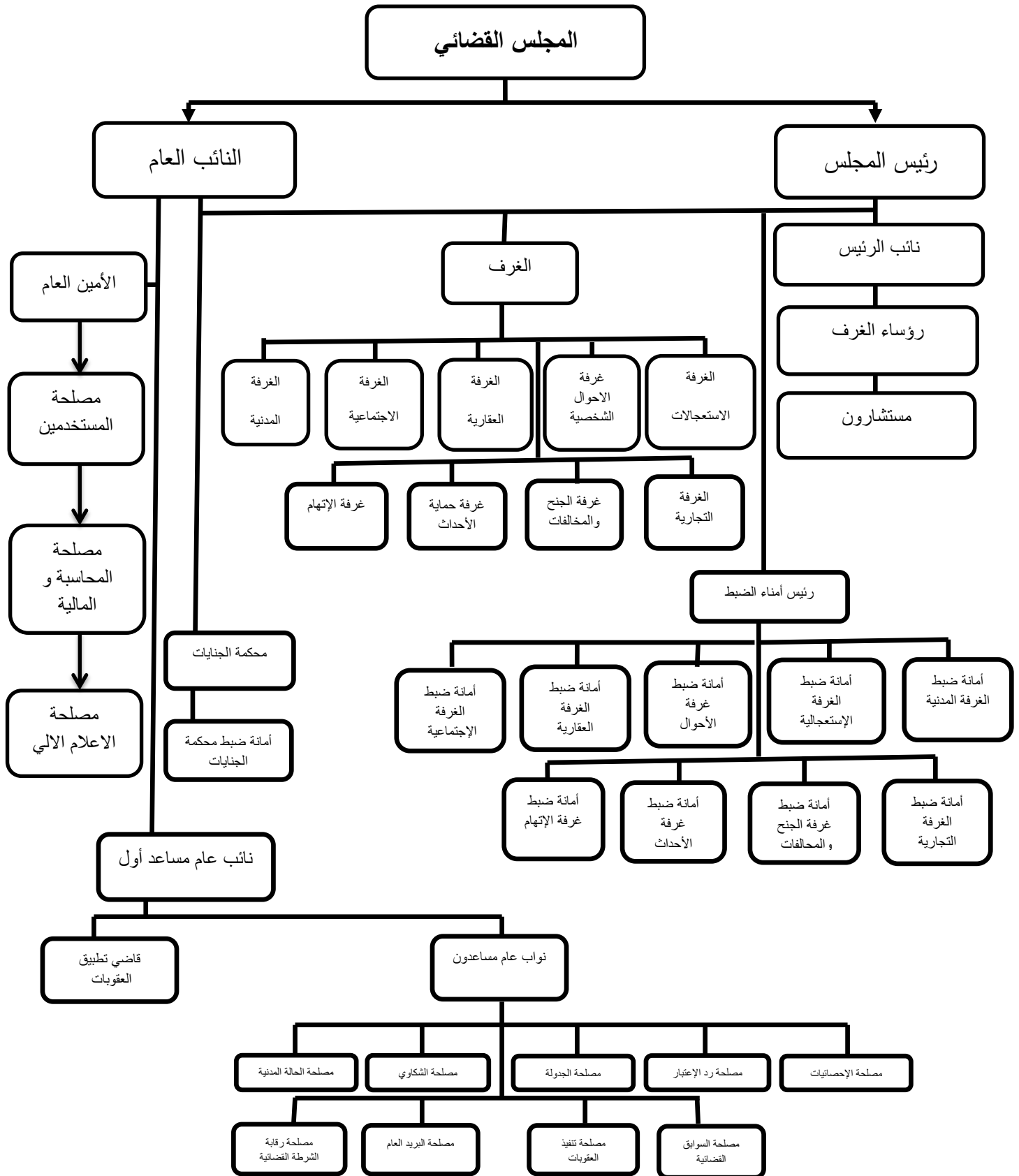
2.1.3. الهيكل التنظيمي لمجلس قضاء الجلفة

يتكون مجلس قضاء الجلفة من رئيسي الجهة القضائية وهما " رئيس المجلس والنائب العام "، اللذان يعملان على متابعة سير العمل القضائي والتطورات الحاصلة في المجال التشريعي والقانوني، مع متابعة وتقييم عمل القضاة (حكم ونياية).

ويقوم أيضا بتنفيذ الدورات التكوينية التي يتم برمجتها من طرف الوزارة الوصية وفقا لبرنامج سنوي بعد نهاية كل سنة قضائية.

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمجلس قضاء الجلفة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 03-01: الهيكل التنظيمي لمجلس قضاء الجلفة



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على معطيات مصلحة المستخدمين مجلس قضاء الجلفة

يتشكل المجلس من سلطة النائب العام ورئيس المجلس وعليه يمكن تحديد مهام كل الطرفين على النحو التالي:

سلطة النائب العام: ويقع تحت مسؤوليته النواب العامون المساعدون في غالب الأحيان يكون عددهم ثلاثة نواب عامون مساعدون، ومن خلال الهيكل التنظيمي للمجلس نلاحظ أن كل المصالح تندرج تحت أمانة النائب العام ماعدا مصلحة الموظفين ومصلحة الإعلام الالي و المالية والوسائل.

وبين الهيكل التنظيمي للمجلس أن أمانة رئاسة الضبط تندرج ضمنها الغرف بأنواعها مع الإشارة أن رئيس أمانة الضبط هو رئيس كتاب الضبط وفي نطاق إشرافه تتم الإحصائيات، فموظفي أمانات الضبط هم الركيزة الأساسية لنشاط الجهات القضائية، وأمين الضبط هو همزة وصل بين المتقاضي والقاضي والشاهد على أعماله.

كما يعتبر الأمين العام هو الأمر بالصرف للمجلس باعتباره مؤسسة عمومية ويشرف على ثلاث مصالح السابقة الذكر وذلك تحت سلطة النائب العام.

سلطة رئيس المجلس: نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمجلس أن رئيس المجلس له أمانة ويعتبر كل القضاة تابعين له وتحت إشرافه بما فيهم قضاة المجلس وقضاة المحاكم وغرفة الاتهام، كما أن هناك العديد من الأعمال المشتركة في التسيير بين رئيس المجلس والنائب العام كالتقرير السنوي الذي يرسل إلى وزارة العدل، ومصادقة الملفات وإمضائها والإحصائيات ... الخ.

3.1.3. واقع التمكين والأداء داخل مجلس قضاء الجلفة

يشمل النظام القضائي العادي المحكمة العليا و المجالس القضائية و المحاكم.

أولاً: المحكمة

المحكمة هي الجهة القضائية ذات الاختصاص العام و تعتبر الدرجة الأولى للنقاضي و تتشكل من:

- رئيس المحكمة

- نائب رئيس المحكمة

- قضاة

- قاضي التحقيق أو أكثر

- قاضي أحداث أو أكثر

- وكيل الجمهورية ووكلاء الجمهورية مساعدين

- أمانة الضبط،

تقسم المحكمة إلى الأقسام التالية:

- القسم المدني

- قسم الجنج

- قسم المخالفات

- القسم الاستعجالي

- قسم شؤون الأسرة

- قسم الأحداث

- القسم الاجتماعي

- القسم العقاري

- القسم البحري

- القسم التجاري

- يرأس أقسام المحكمة قضاة حسب تخصصاتهم.

- تفصل المحكمة بقاضي فرد ما لم ينص القانون على خلاف ذلك.

- يتم توزيع القضاة على الأقسام أو الفروع عند الاقتضاء بموجب أمر صادر عن رئيس المحكمة بعد

استطلاع رأي وكيل الجمهورية.

يجوز لرئيس المحكمة أن يرأس أي قسم.

- ينوب رئيس المحكمة في حالة حدوث مانع له نائب رئيس المحكمة، وإذا تعذر ذلك ينوبه أقدم قاضي يعين بموجب أمر من رئيس المجلس.

- يجوز تمديد الاختصاص المحلي للمحكمة إلى دوائر اختصاص محاكم أخرى (المحاكم ذات الاختصاص القضائي الموسع، الأقطاب الوطنية المتخصصة) في جرائم المخدرات و الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنية و الجرائم الماسة بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات و جرائم تبييض الأموال و الإرهاب والجرائم المتعلقة بالتشريع الخاص بالصرف.

- كما أنشأ بموجب القانون رقم 22-13 الصادر في 2022/07/12 المتضمن تعديل قانون الإجراءات المدنية والإدارية المحاكم التجارية المتخصصة والتي تختص في المنازعات الآتية:

- منازعات الملكية الفكرية.
- منازعات الشركات التجارية، لا سيما منازعات الشركاء وحل وتصفية الشركات.
- التسوية القضائية والإفلاس.
- منازعات البنوك والمؤسسات المالية مع التجار.
- المنازعات البحرية والنقل الجوي ومنازعات التأمينات المتعلقة بالنشاط التجاري.
- المنازعات المتعلقة بالتجارة الدولية.

ثانيا: المجلس القضائي

يعد المجلس القضائي جهة استئناف عن الأحكام الصادرة عن المحاكم وكذا في الحالات الأخرى المنصوص عليها قانونا و يشمل الغرف الآتية:

- الغرفة المدنية
- الغرفة الجزائية
- غرفة الاتهام

- الغرفة الاستعجالية
- غرفة شؤون الأسرة
- غرفة الأحداث
- الغرفة الاجتماعية
- الغرفة العقارية
- الغرفة البحرية
- الغرفة التجارية.

توجد على مستوى كل مجلس قضائي محكمة الجنايات (محكمة جنايات ابتدائية - محكمة جنايات استئنافية) تختص بالفصل في الأفعال الموصوفة بجنايات و كذا الجنح و المخالفات المرتبطة بها.

يمكن أن يضم المجلس القضائي محاكم متخصصة تفصل في المنازعات ذات الطابع التجاري، العقاري والمالي.

ويمكن تقليص عدد الغرف أو تقسيمها إلى أقسام حسب أهمية وحجم النشاط القضائي.

يتشكل المجلس القضائي من:

- رئيس المجلس
- نائب رئيس المجلس أو أكثر
- رؤساء غرف
- مستشارين
- نائب عام ونواب عامين مساعدين
- أمانة الضبط.

• تشكيل الغرف:

يفصل المجلس القضائي بتشكيلة جماعية ما لم ينص القانون على خلاف ذلك.

و يحدد رئيس المجلس بموجب أمر توزيع القضاة على الغرف، وعند الاقتضاء على الأقسام في بداية كل سنة قضائية بعد استطلاع رأي النائب العام. ويجوز له أن يرأس أية غرفة.

– في حالة حدوث مانع لرئيس المجلس القضائي يستخلفه نائبه وإذا تعذر ذلك ينوبه أقدم رئيس غرفة.

ثالثًا: المحكمة العليا

• الإطار القانوني:

القانون العضوي رقم 11-12 المؤرخ في 26/07/2011 المحدد لتنظيم المحكمة العليا وعملها و اختصاصها.

– الإختصاص:

المحكمة العليا محكمة قانون ويمكن أن تكون محكمة موضوع في الحالات المحددة قانوناً، وتمارس الرقابة على الأوامر و الأحكام و القرارات القضائية من حيث تطبيقها السليم للقانون واحترامها لأشكال و قواعد الإجراءات.

– تشكيل المحكمة العليا:

• قضاة الحكم:

– الرئيس الأول

– نائب الرئيس

– رؤساء الغرف

– رؤساء الأقسام

– والمستشارين

• قضاة النيابة العامة:

– النائب العام

– النائب العام المساعد

– المحامون العامون

ويتولى مهام أمانة الضبط لدى المحكمة العليا أمناء ضبط.

–التنظيم الهيكلي للمحكمة العليا:

I-الهيكل القضائية:

أ- رئاسة المحكمة العليا: تدير المحكمة العليا من قبل الرئيس الأول ويتولى بهذه الصفة على الخصوص:

– تمثيل المحكمة العليا رسميا

– رئاسة أي غرفة من غرف المحكمة العليا عند الاقتضاء

– رئاسة الغرف المجتمعة

– تنشيط و تنسيق نشاط الغرف و أمانة الضبط و الأقسام و المصالح الإدارية للمحكمة العليا

– السهر على تطبيق أحكام النظام الداخلي

– إتخاذ إجراءات ضمان السير الحسن للمحكمة العليا

– ممارسة السلطة السلمية على الأمين العام ورئيس الديوان ورؤساء الأقسام الإدارية والمكلف بأمانة الضبط المركزية والمصالح التابعة لهم.

يحدث لدى الرئيس الأول ديوان يديره قاض يعين بقرار من وزير العدل حافظ الأختام بناء على اقتراح من الرئيس الأول للمحكمة العليا.

ب- الغرف :تشمل الغرف التالية:

– الغرفة المدنية

– الغرفة العقارية

– غرفة شؤون الأسرة و المواريث

– الغرفة التجارية و البحرية

– الغرفة الاجتماعية

– الغرفة الجنائية

– غرفة الجنح و المخالفات

ويمكن للرئيس الأول بعد استطلاع رأي النائب العام تقسيم الغرف إلى أقسام.

– تفصل المحكمة العليا في القضايا المعروضة عليها بتشكيلة جماعية تتشكل من ثلاث قضاة على الأقل.

– تصدر قرارات المحكمة العليا عن إحدى غرفها أو عن الغرفة المختلطة أو عن الغرف المجتمعة.

• الغرفة المختلطة:

تحال القضايا عليها عندما تطرح قضية مسألة قانونية تلتقت أو من شأنها أن تتلقى حولا متناقضة أمام غرفتين أو أكثر و تتم الإحالة عليها بأمر من الرئيس الأول للمحكمة العليا يحدد فيه لاسيما الغرف المعنية و رئيس الغرفة المختلطة.

تتشكل من غرفتين على الأقل و تتداول بحضور 15 قاضي على الأقل.

و في حالة عدم الاتفاق يخطر رئيس الغرفة المختلطة الرئيس الأول للمحكمة العليا الذي يحيل القضية أمام الغرفة المجتمعة.

• الغرف المجتمعة:

تفصل المحكمة العليا بغرف المجتمععة في الحالة المذكورة أعلاه عند عدم اتفاق الغرفة المختلطة وكذا في القضايا التي يكون من شأن القرار الذي سيصدر عن إحدى غرفها تغيير الاجتهاد القضائي.

تتعدد الغرف المجتمعة بأمر من الرئيس الأول للمحكمة العليا إما بمبادرة منه أو بناء على اقتراح من رئيس إحدى الغرف، يرأسها الرئيس الأول و تتشكل من نائب الرئيس، رؤساء الأقسام، عميد المستشارين بكل غرفة، المستشار المقرر، و لا يمكنها الفصل إلا بحضور نصف أعضائها على الأقل و تتخذ قراراتها بأغلبية الأصوات و في حالة تعادل الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

ج- النيابة العامة لدى المحكمة العليا: يمثل النيابة العامة لدى المحكمة العليا نائب عام يقوم على الخصوص بما يأتي:

- تقديم الطلبات و الالتماسات أمام الغرف، والغرفة المختلطة والغرف المجتمعة وعند الاقتضاء الطعن لصالح القانون

- تنشيط و مراقبة و تنسيق أعمال النيابة العامة و المصالح التابعة لها

- ممارسة السلطة السلمية على قضاة النيابة لدى المحكمة العليا والمستخدمين بها

يتولى أمانة النيابة العامة قاضي يعين بقرار من وزير العدل، حافظ الأختام بناء على طلب من النائب العام لدى المحكمة العليا.

II- الهياكل غير القضائية:

أ- أمانة ضبط المحكمة العليا

تتشكل أمانة ضبط المحكمة العليا من أمانة ضبط مركزية و أمانات ضبط الغرف والأقسام.

- أمانة الضبط المركزية: يشرف عليها قاض يعين بقرار من وزير العدل، حافظ الأختام

– أمانة ضبط الغرفة : يشرف عليها مستخدم من سلك أمناء أقسام الضبط، يعين بأمر من الرئيس الأول للمحكمة العليا.

ب- مكتب المحكمة العليا و جمعيتها العامة

–المكتب:

يرأسه الرئيس الأول للمحكمة العليا و يتشكل من:

– النائب العام

– النائب العام المساعد

– رؤساء الغرف

– عميد رؤساء الأقسام

– عميد المستشارين

– عميد المحامين العامين

يتولى على الخصوص إعداد مشروع النظام الداخلي للمحكمة العليا والسهر على توحيد المصطلحات القانونية لدى الغرف.

–الجمعية العامة:

يرأسها الرئيس الأول و تتشكل من جميع القضاة و تتولى لاسيما دراسة المسائل المتعلقة بعمل المحكمة العليا و تقديم الاقتراحات بشأنها والمصادقة على مشروع النظام الداخلي للمحكمة العليا.

ج- الهياكل الإدارية للمحكمة العليا: تزود المحكمة العليا بالهيكل الإدارية الآتية:

– أمانة عامة

– قسم الإدارة و الوسائل

- قسم الوثائق و الدراسات القانونية و القضائية

- قسم الاحصائيات و التحليل

2.3.2. الاطار المنهجي للدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى تقديم الاستبيان ومجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذا أدوات الدراسة .

1.2.3. تقديم الاستبيان

يحتوي الاستبيان على 3 محاور رئيسية الأول يضم البيانات الشخصية للموظف أما المحور الثاني فيضم المتغير المستقل وهو التمكين الإداري أما المحور الثالث فيضم المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي .

أ.المحور الأول: البيانات الشخصية ويتكون من أربع عبارات متمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

ب.المحور الثاني :ويضم المتغير المستقل التمكين الإداري حيث يضم 15 عبارة متعلقة بالتمكين الإداري والذي أخذنا منه ثلاثة أبعاد كما يلي:

- التدريب من 01 إلى 05 .

- فرق العمل من 06 إلى 09.

- تفويض السلطة من 10 إلى 15 .

ج.المحور الثالث : والمتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي حيث يضم 10 عبارات مرقمة من 16 إلى 25.

كما قمنا بإستخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد فقرات الإستبيان ويضم 05 علامات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات لمقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمها الى عدد من فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل

أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للفئة، والجدول الموالي يوضح طول الفئات:

الجدول (3-1): طول الخلية حسب سلم ليكارت

الفئات	درجة الموافقة
1-1.79	غير موافق بشدة
1.80-2.59	غير موافق
2.60-3.39	محايد
3.40-4.19	موافق
4.20-5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

2.2.3. مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع المعلومات

سنحاول في هذا المبحث تحديد مجتمع الدراسة وبيان عينة الدراسة.

أ..مجتمع الدراسة

ان تحديد مجتمع الدراسة ولما يحتظيه من أهمية كبيرة في الدراسة التطبيقية وذلك لارتباطه بالنتائج المتوصل اليها والحصول على دراسة تتسم بالمصداقية، وذلك طبقا لما يتميز به أفراد العينة المدروسة من مستوى علمي وخبرات ميدانية، ولذلك فان مجتمع الدراسة يتمثل في جميع موظفي مجلس قضاء الجلفة والذي يمثل 297 موظف موزعين بين المجلس والمحاكم التابعة له.

ب.عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة 103 موظف، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 79 موظف، بحيث قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم في عدة زيارات للمجلس، وهو عدد مقبول لأغراض البحث العلمي.

ج.مصادر جمع المعلومات

- المصادر الأولية :

بغرض المعالجة التحليلية المتعلقة بالدور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى مجلس قضاء الجلفة، قمنا بإعداد الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة، بحيث قمنا بتوزيعه على 75 موظف.

- المصادر الثانوية :

إعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب، الأطروحات، المداخلات، المجالات، المقالات، والمواقع الالكترونية.

3.2.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة وأدوات الدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تجدر الإشارة الى أن هناك أساليب متعددة لأدوات الدراسة والاختبارات الإحصائية، التي يمكن الاعتماد عليها تبعاً للأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، ولذلك اعتمدنا في دراستنا على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences إصدار 24.0 إضافة الى برنامج Excel وذلك عند مستوى دلالة 0.05، وعند مستوى ثقة 95%.

كما تمثلت الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة في:

- معامل ألفا كرو نباخ Alpha de Cronbach : للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية : بهدف التعرف على تكرارات متغير ما
- الانحراف المعياري : للتعرف على مدى استجابة أفراد العينة الدراسة المتعلقة بالعبارات.
- المتوسط الحسابي : لمعرفة اتجاهات اجابات أفراد العينة
- معامل الارتباط بيرسون: لصدق أداة الدراسة ودراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط : لدراسة أثر كل محور من محاور المتغير المستقل على المتغير التابع .
- اختبار ستودنت T.Student وانوفا ANOVA: لدراسة الفروقات بين مختلف المحاور والفئات.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" قمنا بتفريغ البيانات في برنامج SPSS.24.0 وباستعمال "ألفا كرو نباخ" للتحقق من صحة وثبات عبارات الاستبيان، بحيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول (3-2): معامل ألفا كرو نباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	5

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التدريب	14,9419	2,865	,234	,785
فرق العمل	15,2647	2,527	,259	,813
تفويض السلطة	14,7035	1,998	,703	,605
الأداء الوظيفي	14,1660	2,487	,634	,657
التمكين الإداري	14,9700	2,250	,974	,564

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 24.0

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ الإجمالية بلغت 0.739 وهي قيمة مرتفعة وبما أنها أكبر من 0.6 يمكن الجزم بأن عبارات الاستبيان ثابتة للتطبيق على عينة الدراسة.

كما أن كل عبارات المحاور كانت محصورة بين 0.564 و 0.813 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.50 وبالتالي يمكن الجزم على أن عبارات أداة الاستبيان ثابتة للتطبيق على عينة الدراسة.

3.3. تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات

نستعرض في هذا القسم الى التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعها من خلال الإستبيان .

1.3.3. تحليل خصائص عينة الدراسة

سنقوم في هذا الفرع الى تحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بمعرفة خصائص عينة الدراسة.

أولا : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

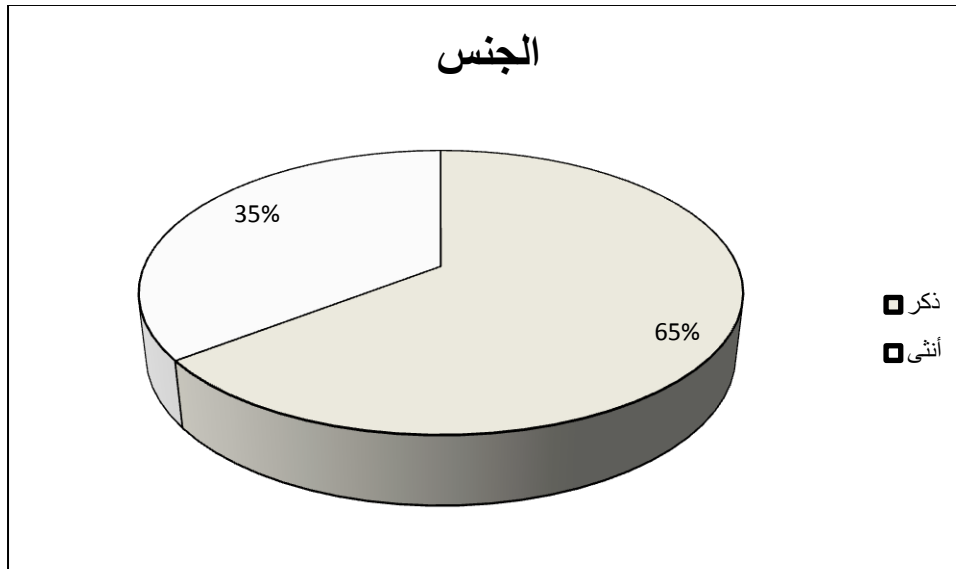
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	51	64.6%
أنثى	28	35.4%
المجموع	79	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss 24.0

الشكل (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Excel.2010

من خلال الجدول (3-2) نلاحظ أن 64.6% من الذكور، و 35.4% من العينة إناث والذي يؤكد أن نسبة الذكور من عدد الموظفين في مجلس قضاء الجلفة أكبر من نسبة الإناث، والذي يرجع سببه إلى طبيعة العمل الذي يتطلب كفاءات من جنس الذكور أكثر من الإناث.

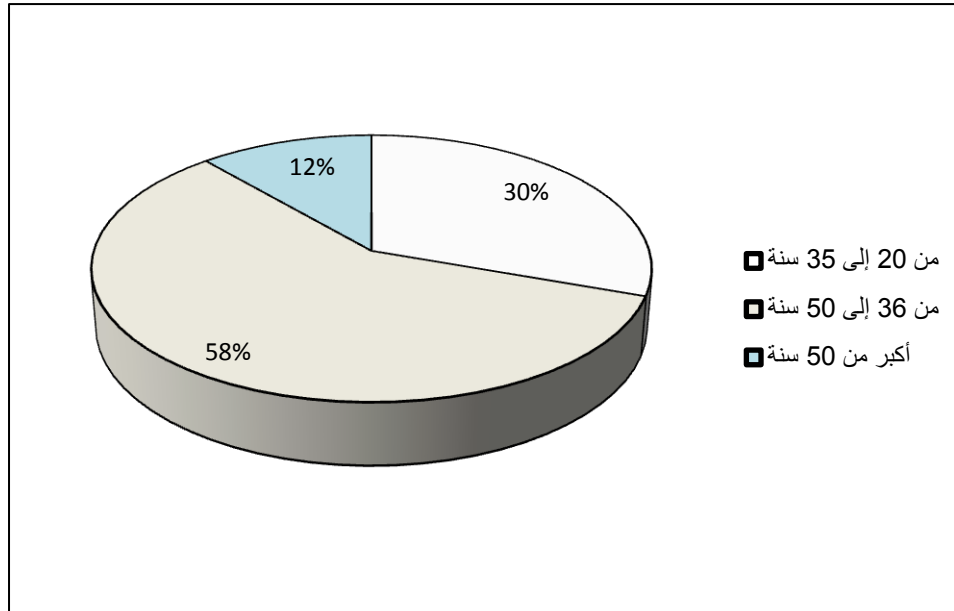
ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 35 سنة	24	30.4%
من 36 إلى 50 سنة	46	58.2%
أكبر من 50 سنة	9	11.4%
المجموع	79	100%

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

الشكل (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Excel.2010

من خلال الجدول (3-3) نلاحظ أن فئة العمال ما بين 36 إلى 50 سنة تمثل أعلى نسبة من عدد الموظفين في مجلس قضاء الجلفة والتي بلغت نسبتهم 58.2 % تليها الفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة بنسبة مئوية 30.4 %، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة 11.4 % وهي الفئة الأقل.

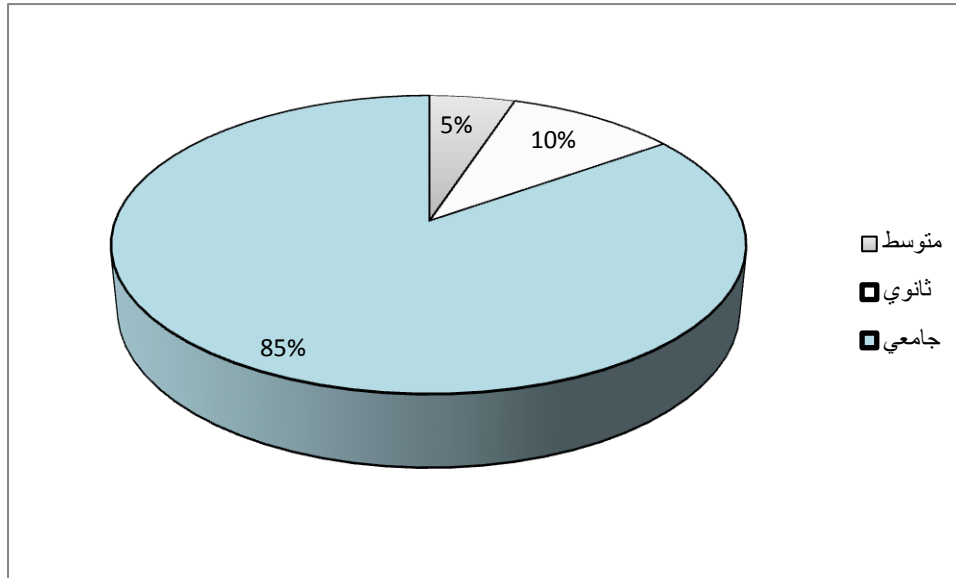
ثالثا : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
5.1%	4	متوسط
10.1%	8	ثانوي
84.8%	67	جامعي
100%	79	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

الشكل (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Excel.2010

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن نسبة الموظفين الاعلى من المستوى الجامعي حيث بلغت 84.8%، تليها نسبة المستوى الثانوي والتي بلغت 10.1%، ثم الموظفين ذو المستوى المتوسط والتي بلغت نسبتها 5.1% والتي تعتبر أقل فئة، ومنه يمكن الجزم بأن أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي.

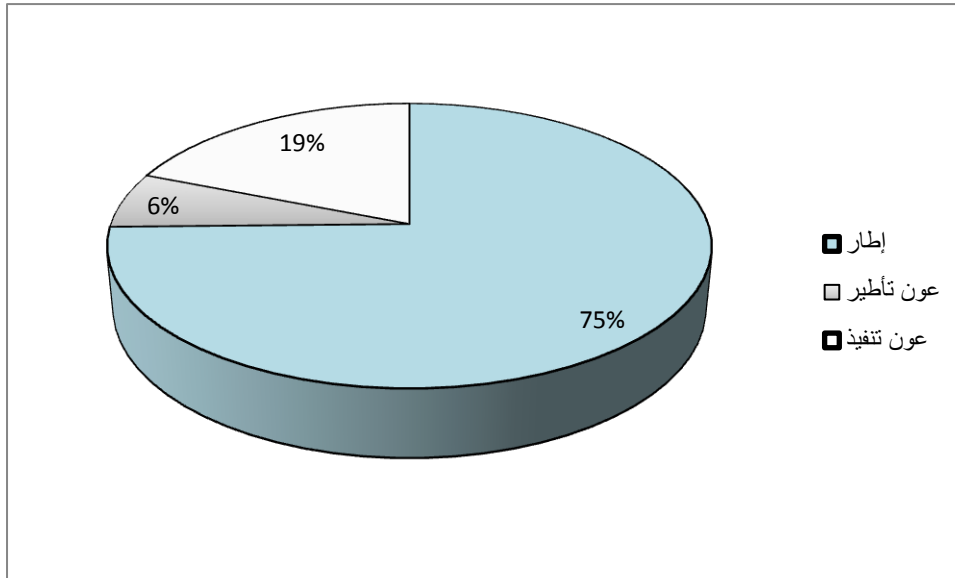
رابعا : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
47.7%	59	إطار
6.3%	5	عون تأطير
19%	15	عون تنفيذ
100%	79	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

الشكل (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Excel.2010

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإطارات حيث بلغت النسبة 47.7%، تليها نسبة أعوان التنفيذ والتي بلغت 19%، ثم أخيرا نسبة أعوان التأطير والتي بلغت نسبتها 6.3% وهي أقل فئة في عينة الدراسة .

2.3.3. تحليل اجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سنتطرق في هذا القسم الى تحليل محاور الاستبيان وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة طبقا لمخرجات spss، بحيث نستخدم قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على سلم ليكارث لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان المتعلقة بكل محور.

أولا: تحليل فقرات محور التمكين الإداري

البعد الأول التدريب :

تضمن هذا البعد 05 فقرات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

الجدول (3-7): تحليل فقرات محور بعد التدريب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
01	تسعى المؤسسة الى تدريب الموظفين	4.05	0.972	موافق
02	يتم التدريب وفق البرامج والانظمة المعمول بها داخل المؤسسة	4.11	1.000	موافق
03	يقتصر التدريب على فئة معينة	3.13	2.070	محايد
04	يتم التدريب وفقا للأنظمة المسيرة للتطورات الخارجية	3.86	1.250	موافق
05	التدريب في المؤسسة غير مستمر	2.68	1.629	محايد
متوسط فقرات البعد الأول		3.57	1.384	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للفقرات نحو عبارة موافق على التدريب، الا أن الفقرة رقم 02 تعتبر الأكبر بمتوسط حسابي 4.11 بانحراف معياري بلغ 1.000 والذي يعتبر الأكثر تجانسا، كما أن أقل الفقرات اتجهت نحو الحياد وهي الفقرة 05 بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 1.629.

البعد الثاني فرق العمل :

تضمن هذا البعد 04 فقرات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

الجدول (3-8): تحليل فقرات بعد فرق العمل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابات
------------	---------	-----------------	-------------------	----------------

06	تدعم المؤسسة تكوين فرق العمل	3.32	1.890	محايد
07	هناك تواصل واتصال بين العمال في المؤسسة	3.88	1.051	موافق
08	لدينا قدرات عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة	3.53	1.406	موافق
09	فريق العمل لا ينفذ الاهداف المطلوبة منه	2.24	1.211	غير موافق
متوسط فقرات البعد الثاني		3.24	1.389	محايد

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام نحو العبارات هو محايد على فرق العمل، إلا أن الفقرة 07 تعتبر الأكبر بمتوسط 3.88 والذي يقابل اتجاه موافق بانحراف معياري 1.051 والذي يعطي أكثر تجانس، كما أن الفقرة 09 تعتبر الأقل بمتوسط حسابي 2.24 و انحراف معياري 1.211 باتجاه غير موافق.

البعد الثالث تفويض السلطة

تضمن هذا البعد 06 فقرات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

الجدول (3-9): تحليل فقرات بعد تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
10	تحديد المسؤوليات والصلاحيات تساعد على التحكم في العمل	4.03	1.832	موافق
11	يساهم تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرارات	4.22	1.171	موافق بشدة
12	المهام الموكلة الي غير	2.75	2.140	محايد

			مناسبة وغير واضحة	
13	أتمتع بثقة عالية من الرئيس أثناء تفويض السلطة	4.06	0.957	موافق
14	أقوم بالتنسيق المستمر مع المدير أثناء تفويض السلطة	3.97	0.922	موافق
15	اتحمل كل المسؤولية أثناء تفويض السلطة	3.81	0.771	موافق
متوسط فقرات البعد الثالث				
		3.80	1.299	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للعبارات هو موافق لبعد تفويض السلطة، كما أن الفقرة 11 تعتبر الأكثر باتجاه موافق بشدة ومتوسط حسابي 4.22، وانحراف معياري 1.171 والتي تعتبر أكثر تجانسا، كما أن الفقرة 12 تعتبر الأقل بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 2.140 نحو اتجاه محايد.

ثانيا: تحليل فقرات محور الأداء الوظيفي

سنحلل نتائج عبارات محور المتغير الثاني "الأداء الوظيفي" حيث يتضمن هذا المحور 10 فقرات، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة، كانت النتائج كالتالي:

الجدول (3-10): تحليل فقرات الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
16	القدرة على استيعاب قواعد العمل	4.41	0.449	موافق بشدة
17	الأداء الجيد يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة	4.54	0.251	موافق بشدة
18	أساهم في انجاز العمل في الوقت المطلوب	4.52	0.330	موافق بشدة
19	الأداء الجيد يساهم في القدرة	4.14	0.737	موافق

			على العمل دون رقابة	
20	تقبل انتقادات و توجيهات الرؤساء يساهم في زيادة الأداء	4.14	0.634	موافق
21	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل	4.32	0.296	موافق بشدة
22	أشعر بالثقة في أداء العمل الموجه الي	4.37	0.517	موافق بشدة
23	أبذل الجهد الكافي لانجاز العمل بالطريقة الصحيحة	4.37	0.312	موافق بشدة
24	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة	4.35	0.232	موافق بشدة
25	أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل	4.30	0.214	موافق بشدة
متوسط فقرات البعد الثالث		4.35	0.397	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لفقرات الأداء الوظيفي نحو موافق بشدة في أغلب الفقرات، بمتوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري قدره 0.397، بحيث أن أكثر الفقرات التي توافق بشدة هي الفقرة 17، "الأداء الجيد يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة" بمتوسط حسابي قدره 4.54. في حين أن أقل فقرة في درجة الموافقة هي الفقرتين 19 و 20 بمتوسط حسابي قدره 4.14. نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث كان مرتفع، وهو ما يشير إلى تطابق الأداء الوظيفي بالتمكين الإداري بمجلس قضاء الجلفة.

3.3.3. تحليل واختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي بمجلس قضاء الجلفة، سوف نحاول في هذا القسم للإجابة عن التساؤلات التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، وذلك بإستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

أولا : إختبار وجود إرتباط بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي

سنقوم بدراسة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة.

في جميع الفرضيات نختبر وجود الارتباط عند مستوى دلالة يساوي 0.05 يحدث صدفة وأن 95% من الارتباط يحدث حقيقة.

الفرضية الأولى

هناك علاقة بين التدريب (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي. عند مستوى دلالة 0.05.

0H: لا يوجد علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي

1H: يوجد علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي

الجدول (3-11): اختبار الفرضية الأولى

Corrélations			
		التدريب	الأداء الوظيفي
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,411**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	79	79
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,411**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	79	79
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية 0H ونقبل 1H، أي توجد علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.

كما أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.411 "موجبة" هناك علاقة طردية، كلما زاد التدريب يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي كما أن قيمة معامل بيرسون تشير إلى ارتباط متوسط القوة.

الفرضية الثانية

هناك علاقة بين فرق العمل (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة 0.05.

0H: لا يوجد علاقة بين فرق العمل والأداء الوظيفي.

1H: يوجد علاقة بين فرق العمل والأداء الوظيفي.

الجدول (3-12): اختبار الفرضية الثانية

Corrélations			
		الأداء الوظيفي	فرق العمل
فرق العمل	Corrélation de Pearson	1	,206
	Sig. (bilatérale)		,069
	N	79	79
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,206	1
	Sig. (bilatérale)	,069	
	N	79	79

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية 0H ونرفض 1H، أي لا توجد علاقة بين فرق العمل والأداء الوظيفي.

كما أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.206 "موجبة" هناك علاقة طردية أي كلما زادت فرق العمل تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل بيرسون تشير إلى ارتباط ضعيف القوة.

الفرضية الثالثة

هناك علاقة بين تفويض السلطة (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي. عند مستوى دلالة 0.05.

0H: لا يوجد علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

1H: يوجد علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

الجدول (3-13): اختبار الفرضية الثالثة

Corrélations			
		تفويض السلطة	الأداء الوظيفي
تفويض السلطة	Corrélacion de Pearson	1	,654**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	79	79
الأداء الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,654**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	79	79
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية 0H ونقبل 1H،

أي توجد علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

كما أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.654 "موجبة" هناك علاقة طردية، كلما زاد تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل بيرسون تشير إلى ارتباط متوسط القوة.

ثانيا: اختبار وجود علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي

HG: هناك تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 '.

0H: لا يوجد علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

1H: يوجد علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

الجدول (3-14): اختبار الفرضية العامة

Corrélations			
		التمكين الإداري	الأداء الوظيفي
التمكين الإداري	Corrélation de Pearson	1	,634**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	79	79
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	79	79
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05 ومنه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي توجد علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. كما أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.634 "موجبة" هناك علاقة طردية، كلما زاد التمكين الإداري يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل بيرسون تشير إلى ارتباط متوسط القوة.

النتيجة: وجود أثر بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

4.3.3. اختبار فرضيات خصائص العينة

أولاً: الجنس

لا يوجد فرق بين الأداء الوظيفي للذكور و الإناث لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة.

نختبر الفرضية باختبار T.Student لفئتين مستقلتين هما النساء والرجال عند مستوى دلالة 0.05، أي احتمال وقوع الاختلاف في الأداء الوظيفي للذكور والإناث يقع صدفة، وأن 95% من وقوع الاختلاف حقيقة.

0H: لا يوجد فرق في الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث

1H: يوجد فرق في الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث

الجدول (3-15): اختبار وجود فروق للأداء الوظيفي بين الذكور والإناث

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	2,065	,155	3,748	77	,000	,35826	,09558	,16793	,54859
	Hypothèse de variances inégales			3,882	61,599	,000	,35826	,09229	,17375	,54277

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard

الأداء الوظيفي	ذكر	51	4,4725	,42241	,05915
	أنثى	28	4,1143	,37487	,07084

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.05، كما نلاحظ أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولة، ومنه نرفض فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق في الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث ونقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق في الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث، كما أن الاختلاف في متوسط الأداء الوظيفي للذكور والإناث يفسر أن الأداء الوظيفي للذكور أكثر من الأداء الوظيفي للإناث.

النتيجة : يوجد فرق في الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث

ثانيا: المستوى التعليمي

لا يوجد فرق في الأداء الوظيفي لمختلف المستويات التعليمية الثلاثة

نختبر الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لثلاث مستويات، المستوى الأول متوسط والمستوى الثاني ثانوي والمستوى الثالث جامعي.

H_0 : المستوى التعليمي لا يؤثر معنويا من الناحية الإحصائية في الأداء الوظيفي

H_1 : المستوى التعليمي يؤثر معنويا من الناحية الإحصائية في الأداء الوظيفي

الجدول (3-16): اختبار تأثير المستوى التعليمي على الأداء الوظيفي

ANOVA					
الأداء الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,554	2	1,277	7,776	,001
Intragroupes	12,482	76	,164		
Total	15,036	78			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.05، وعليه نرفض H_0 المستوى التعليمي لا يؤثر معنويًا من الناحية الإحصائية في الأداء الوظيفي ونقبل H_1 : المستوى التعليمي يؤثر معنويًا من الناحية الإحصائية في الأداء الوظيفي.

الاختبار البعدي للمستوى التعليمي

سنقوم في هذا الاختبار بالبحث عن الفئة الأكثر أداءً في المستويات التعليمية الثلاثة.

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم المتوسط والثانوي.

H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم المتوسط والثانوي.

الجدول (3-17): اختبار وجود فروق الأداء الوظيفي في المستوى التعليمي

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: الأداء الوظيفي						
Différence significative de Tukey						
المستوى التعليمي	(J) المستوى التعليمي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
متوسط	ثانوي	,40000	,24817	,247	-,1932	,9932
	جامعي	,72388*	,20859	,002	,2253	1,2225
ثانوي	متوسط	-,40000	,24817	,247	-,9932	,1932
	جامعي	,32388	,15159	,089	-,0385	,6863
جامعي	متوسط	-,72388*	,20859	,002	-1,2225	-,2253
	ثانوي	-,32388	,15159	,089	-,6863	,0385

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.247$ أكبر من $\alpha = 0.05$ وعليه نقبل H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم المتوسط والثانوي، ونرفض H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم المتوسط والثانوي.

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم المتوسط والجامعي.

H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم المتوسط والجامعي.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.002$ أقل من $\alpha = 0.05$ وعليه نرفض H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم المتوسط والجامعي، ونقبل H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم المتوسط والثانوي.

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الثانوي والمتوسط.

H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الثانوي و المتوسط .

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.247$ أكبر من $\alpha = 0.05$ وعليه نقبل H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الثانوي و المتوسط، ونرفض H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الثانوي والمتوسط.

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الثانوي والجامعي.

H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الثانوي و الجامعي.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.089$ أكبر من $\alpha = 0.05$ وعليه نرفض H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الثانوي و الجامعي، ونقبل H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الثانوي والجامعي.

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والمتوسط.

H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والمتوسط.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.002$ أقل من $\alpha = 0.05$ وعليه نقبل H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والمتوسط، ونرفض H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والمتوسط.

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والثانوي.

H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والثانوي.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.089$ أكبر من $\alpha = 0.05$ وعليه نقبل H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والثانوي، ونرفض H_1 : يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والثانوي.

النتيجة لا يوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والمتوسط ، ويوجد اختلاف بين مستوى التعليم الجامعي والثانوي.

ثالثا المستوى الوظيفي

يوجد اختلاف في الأداء الوظيفي للمستويات الوظيفية الثلاثة "إطار، عون التأطير، عون التنفيذ"

0H: لا يوجد اختلاف في الأداء الوظيفي للمستويات الوظيفية الثلاثة.

1H: يوجد اختلاف في الأداء الوظيفي للمستويات الوظيفية الثلاثة.

الجدول (3-18): اختبار تأثير المستوى الوظيفي على الأداء الوظيفي

ANOVA					
الأداء الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,153	2	,576	3,156	,048
Intragroupes	13,883	76	,183		
Total	15,036	78			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig}=0.048$ أقل من 0.05 وعليه نرفض 0H: لا يوجد اختلاف في

الأداء الوظيفي للمستويات الوظيفية الثلاثة ونقبل 1H: يوجد اختلاف في الأداء الوظيفي للمستويات الوظيفية الثلاثة.

الاختبار البعدي للمستوى الوظيفي

الجدول (3-19): اختبار وجود فروق الأداء الوظيفي في المستوى الوظيفي

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: الأداء الوظيفي						
Différence significative de Tukey						
(I) المستوى الوظيفي	(J) المستوى الوظيفي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
إطار	عون تأطير	,23186	,19907	,478	-,2440	,7077
	عون التنفيذ	-,25480	,12359	,105	-,5502	,0406
عون تأطير	إطار	-,23186	,19907	,478	-,7077	,2440
	عون التنفيذ	-,48667	,22071	,077	-1,0143	,0409
عون التنفيذ	إطار	,25480	,12359	,105	-,0406	,5502
	عون تأطير	,48667	,22071	,077	-,0409	1,0143

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 24.0

0H: لا يوجد اختلاف في الأداء الوظيفي بين عون التأطير والتنفيذ

1H: يوجد اختلاف في الأداء الوظيفي بين عون التأطير والتنفيذ

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig}=0.077$ أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وعليه نرفض 0H: لا يوجد

اختلاف في الأداء الوظيفي بين عون التأطير والتنفيذ ونقبل 1H: يوجد اختلاف في الأداء الوظيفي بين عون التأطير والتنفيذ.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بمجلس قضاء الجلفة والهيكل التنظيمي، كما تعد الدراسة التي أجريت على خصائص العينة مؤشرا هاما في قياس درجة الأداء الوظيفي للأفراد والتي كانت موجبة في علاقة كل محور من التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

كذلك قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة شملت 79 موظفا من مجلس قضاء الجلفة وبعد استرجاعها تم تفريغها في برنامج SPSS 24.0، وتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T.student، وتحليل التباين ANOVA، معامل الارتباط بيرسون.

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، توصلنا من خلالها إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة .

الخاتمة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بمجلس القضاء لولاية الجلفة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور الأول منها تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية أما الثاني فقد تضمن متغير الأداء الوظيفي و المحور الثالث فقد اشتمل على متغير التمكين الإداري بأبعاده والمتمثلة (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل) وقد اشتملت هذه الدراسة على ثلاث فصول الأول الإطار النظري لتمكين الإداري والفصل الثاني شمل الإطار النظري للأداء الوظيفي أما في الفصل الثالث فقد اشتمل على الإطار التطبيقي لأثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج Spss من خلال قياس معامل الثبات و بعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي و بعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

و على ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن التمكين الإداري بأبعاده له تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة ومنه نستطيع القول بأن تطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد وخفض كلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء و منه اعتبار تمكين العاملين جزء من الاستراتيجية بعيدة الأمد و ضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فعالية المؤسسة.

اعتمادا على الإطار النظري وتحليل متغيرات وبيانات الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- هناك علاقة بين التدريب (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد علاقة بين فرق العمل (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة 0.05.
- هناك علاقة بين تفويض السلطة (التمكين الإداري) والأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة 0.05.
- هناك تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس قضاء الجلفة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الإقتراحات

ينبغي توجيه البحوث المستقبلية على جملة من التوصيات التي من شأنها تشجيع مختلف المؤسسات والقطاعات لتبني هذه الأهداف ودراسة مختلف المعوقات التي تحال دون تطبيقها، والإهتمام بالشروط

الواجب توافرها لبناء أرضية تساعد على رفع التحدي، في ظل بيئة الأحكام الراهنة، ويمكن إيجاز هذه التوصيات فيما يلي:

- المحافظة على المنهج المعتمد في التدريب والذي يسمح للموظف بمعرفة مهامه بصورة صحيحة.
- تقييم الأداء بشكل مستمر وبطرق حديثة تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء والرضا الوظيفي.
- تمكين الموظفين من شأنه تعزيز جودة الخدمة العمومية، لذا يجدر بالإشارة أنه يجب الإهتمام بموضوع التمكين الإداري من طرف الإدارات العمومية .
- ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في كيفية تقييم أداء الموظفين من قبل القطاعات العمومية ومختلف الهيئات التابعة له.
- العمل ومراعاة متطلبات التمكين الإداري والعمل على مواجهة تحدياته والحد من الصعوبات التي تعيقه.
- لابد من إلتفاتة قانونية تمنح للموظفين المؤهلين نطاق إشراف واسع يؤدي إلى إبتكار طرق جديدة لتنفيذ المهام.

أفاق الدراسة

بعد الوصول إلى النتائج السابقة وختاما لهذا العمل، نقترح على زملائنا القادمين مجموعة مواضيع يمكن معالجتها مستقبلا وهي كالتالي:

- علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي لدى مؤسسات القطاع الخاص.
- علاقة ظاهرة التسيب بالأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.
- أثر الإدارة بالأهداف على أداء موظفي القطاع العام.
- أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.
- أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.
- أثر إدارة التميز على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.
- أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.

قائمة المصادر و المراجع

أولا المصادر:

1 القرآن الكريم

ثانيا الكتب:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب ، ط3 ، دار إحياء التراث العرب ، بيروت، 1995.
2. حسين موسى قاسم البناء ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
3. حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة، ط 1
4. الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000/1999.
6. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء ،الدار الجامعية قناة السويس، مصر، الإسماعلية، 2009.
7. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012
8. مهدي حسن ويلف، إدارة الأفراد دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
9. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الطبعة الأولى 2015.
10. يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.

ثالثا المجلات:

1. باسم عباس، عامر علي عطوي، (2009)، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الاداء الوظيفي، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 11 العدد 2، جامعة القادسية .
2. خلفه سارة و عيساوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، 2018.
3. صالح سالم الحنفي، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 3، العدد 2.
4. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 1.

رابعا الأطروحات والرسائل:

1. خيار جميلة سيلية (2022)، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة خميس مليانة.
2. بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، 2008/2007 جامعة بسكرة.
3. بوسنة نسرين (2021)، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2.
4. بوعلامه عائشة (2023)، دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار.
5. تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشور) أحمد بوقرة، بومرداس، 2014.
6. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين، بدون ذكر الشهادة، بغداد، العراق، 2015.

7. حميدة زرقوط، (2014)، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة.
8. حوة قويدر، التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، لونيبي علي، البليدة، 2022.
9. ديدوني يوسف، (2022)، تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، جامعة معسكر
10. سعود أمال، التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشور) محمد خيضر، 2015.
11. ضحوى صارة، (2021)، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة.
12. عبد الحميد صريدي، الثقافة التكنولوجية ودورها في تحسين الأداء لاختصاصي المعلومات في البيئة الرقمية، 2020/2019، جامعة قسنطينة.
13. عيسات فطيمة الزهرة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشور)، أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019.
14. ماجد محمد إبراهيم عبدالعال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة السادات، مصر.
15. مساوي سمية، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشور)، لونيبي علي، البليدة، 2019.
16. مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2018/2017، جامعة عنابة.

17. نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، اليرموك، الأردن، 2008.

18. ونوغي فتيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشور)، أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2021.

خامسا المراجع الأجنبية:

1-john P.Campbelland Brenton M .wiernik.The Modeling
Assessment of work Performance Department of
Psychology ,University of Minnesota ,Minneapolis
Minnesota55455, 2015

سادسا المجلات:

1.خلفة سارة و عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، 2018 .

2.سارة الأدلي، أثر التمكين في تنمية الإبداع، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد الثاني، 2019 .

3.عبد الناصر القدومي وآخرون، بناء وتقنين التمكين الإداري ، مجلة العربية للنشر العلميAJSP، العدد33، 2021

المواقع الإلكترونية:

<https://www.mjustice.dz/ar/>:20:10 : 2023/02/10

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام

دراسة حالة مجلس قضاء الجلفة

أخي الموظف "ة" نضع بين أيديكم هذه الإستمارة ، ونامل منكم أن تجيبو على الأسئلة التي بوسعكم الإجابة عنها وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة ، كما نشير أن هذه المعلومات سرية وتستخدم بغرض البحث العلمي .

كل الشكر والتقدير

البيانات الشخصية

1.الجنس : ذكر

أنثى

2.السن

3.المستوى التعليمي

متوسط

ثانوي

جامعي

4.المستوى الوظيفي

إطار

عون التأطير

عون

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المتغير الاول: التمكين الاداري

الرقم	السؤال	المقاييس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التدريب						
01	تسعى المؤسسة الى تدريب العاملين					
02	يتم التدريب وفق البرامج والانظمة المعمول بها داخل المنظمة					
03	يقتصر التدريب على فئة معينة					
04	يتم التدريب وفقا للأنظمة المسايرة للتطورات الخارجية					
05	التدريب في المؤسسة غير مستمر					
فرق العمل						
06	تدعم المؤسسة تكوين فرق العمل					
07	هناك تواصل واتصال بين العمال في المؤسسة					
08	لدينا قدرات عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة					
09	فريق العمل لا ينفذ الاهداف المطلوبة منه					
تفويض السلطة						
10	تحديد المسؤوليات والصلاحيات تساعد على التحكم في العمل					
11	يساهم تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرارات					
12	المهام الموكلة الي غير مناسبة وغير واضحة					
13	أتمتع بثقة عالية من الرئيس أثناء تفويض السلطة					

14	أقوم بالتنسيق المستمر مع المدير أثناء تفويض السلطة				
15	اتحمل كل المسؤولية أثناء تفويض السلطة				

المتغير الثاني الأداء الوظيفي

الرقم	السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
16	القدرة على استيعاب قواعد العمل					
17	الأداء الجيد يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة					
18	أساهم في انجاز العمل في الوقت المطلوب					
19	الأداء الجيد يساهم في القدرة على العمل دون رقابة					
20	تقبل انتقادات و توجيهات الرؤساء يساهم في زيادة الأداء					
21	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل					
22	أشعر بالثقة في أداء العمل الموجه الي					
23	أبذل الجهد الكافي لانجاز العمل بالطريقة الصحيحة					
24	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة					
25	أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل					

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	أحمد بوجلل	أستاذ تعليم عالي جامعة الأغواط
02	معمر محمد	النائب العام لدى مجلس قضاء الجلفة
03		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مجلس قضاء الجلفة

النيابة العامة

- إرسالية -

رقم المراسلة: 23/00331

البريد العام للنيابة العامة

النائب العام لدى مجلس قضاء الجلفة

يرسل إلى السيد: مدير مؤسسة إعادة التربية بالجلفة

الرجاء التفضل بـ: تبليغ الضابط بغداد كمان بالموافقة على طلبه.

حرر بمكتبنا بـ: الجلفة في: 2023/02/06

النائب العام



ملاحظة: ترد هذه المراسلة مع الوثائق المرفقة.

GET

FILE='C:\Users\KAMAL\Desktop\spss البيانات\مذكرة.sav'.

Avertissement n° 67. Nom de la commande : GET FILE

Le document est déjà en cours d'utilisation par un autre utilisateur ou processus. Si vous apportez des modifications au document, elle pourraient remplacer des modifications apportées par d'autres utilisateurs ou ceux-ci pourraient écraser les vôtres.

Fichier C:\Users\KAMAL\Desktop\spss البيانات\مذكرة.sav ouvert

DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة.المستوى التعليمي.المستوى السن الجنس

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		26-MAR-2023 22:08:13
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\KAMAL\Desktop\spss البيانات\مذكرة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	79
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=السن الجنس الوظيفة.المستوى التعليمي. /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02

Temps écoulé

00:00:00,04

[Jeu_de_données1] C:\Users\KAMAL\Desktop\spss البيانات\مذكرة .sav

Statistiques

		الجنس	السن	التعليمي. المستوى	الوظيفي. المستوى
N	Valide	79	79	79	79
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,3544	40,7722	2,7975	1,4430
Ecart type		,48140	8,39100	,51589	,79658

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	51	64,6	64,6	64,6
	أنثى	28	35,4	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	26,00	4	5,1	5,1	5,1
	29,00	1	1,3	1,3	6,3
	30,00	1	1,3	1,3	7,6
	31,00	3	3,8	3,8	11,4
	32,00	10	12,7	12,7	24,1
	34,00	5	6,3	6,3	30,4
	37,00	4	5,1	5,1	35,4
	40,00	12	15,2	15,2	50,6
	41,00	4	5,1	5,1	55,7
	42,00	8	10,1	10,1	65,8
	43,00	5	6,3	6,3	72,2

	45,00	4	5,1	5,1	77,2
	47,00	1	1,3	1,3	78,5
	49,00	4	5,1	5,1	83,5
	50,00	4	5,1	5,1	88,6
	53,00	1	1,3	1,3	89,9
	57,00	8	10,1	10,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

		التعليمي, المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	5,1	5,1	5,1
	ثانوي	8	10,1	10,1	15,2
	جامعي	67	84,8	84,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

		الوظيفي, المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	59	74,7	74,7	74,7
	تأطير عون	5	6,3	6,3	81,0
	التنفيذ عون	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=05 ف04 ف03 ف02 ف01
/STATISTICS=MEAN VARIANCE.

Caractéristiques

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAR-2023 14:43:00
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\KAMAL\Desktop\sp ss البيانات\مذكرة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	79
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=ف01 ف02 ف03 ف04 ف05 /STATISTICS=MEAN VARIANCE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
العاملين تدريب الى المؤسسة تسعى	79	4,0506	,972
والانظمة البرامج وفق التدريب يتم	79	4,1139	1,000
المنظمة داخل بها المعمول			
معينة فئة على التدريب يقتصر	79	3,1392	2,070

المسيرة للأنظمة وفقا للتدريب يتم الخارجية للتطورات	79	3,8608	1,250
مستمر غير المؤسسة في التدريب	79	2,6835	1,629
N valide (liste)	79		

DESCRIPTIVES VARIABLES=09ف 08ف 07ف 06ف 05ف 04ف 03ف 02ف 01ف
/STATISTICS=MEAN SUM VARIANCE MIN SEMEAN.

Caractéristiques

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAR-2023 20:39:28
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\KAMAL\Desktop\spss البيانات\مذكرة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	79
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=01ف 02ف 03ف 08ف 07ف 06ف 05ف 04ف 09ف /STATISTICS=MEAN SUM VARIANCE MIN SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Somme	Moyenne	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.
العاملين تدريب الى المؤسسة تسعى	79	1,00	320,00	4,0506	,11091
والانظمة البرامج وفق التدريب يتم المنظمة داخل بها المعمول	79	1,00	325,00	4,1139	,11249
معينة فئة على التدريب يقتصر	79	1,00	248,00	3,1392	,16188
المسايرة للأنظمة وفقا التدريب يتم الخارجية للتطورات	79	1,00	305,00	3,8608	,12577
مستمر غير المؤسسة في التدريب	79	1,00	212,00	2,6835	,14361
العمل فرق تكوين المؤسسة تدعم	79	1,00	263,00	3,3291	,15469
في العمال بين واتصال تواصل هناك المؤسسة	79	1,00	307,00	3,8861	,11534
القرارات اتخاذ على عالية قدرات لدينا الجماعة داخل	79	1,00	279,00	3,5316	,13341
المطلوبة الاهداف ينفذ لا العمل فريق منه	79	1,00	177,00	2,2405	,12379
N valide (liste)	79				

Statistiques descriptives	
	Variance
	Statistiques
العاملين تدريب الى المؤسسة تسعى	,972
المنظمة داخل بها المعمول والانظمة البرامج وفق التدريب يتم	1,000
معينة فئة على التدريب يقتصر	2,070
الخارجية للتطورات المسايرة للأنظمة وفقا التدريب يتم	1,250
مستمر غير المؤسسة في التدريب	1,629
العمل فرق تكوين المؤسسة تدعم	1,890
المؤسسة في العمال بين واتصال تواصل هناك	1,051
الجماعة داخل القرارات اتخاذ على عالية قدرات لدينا	1,406
منه المطلوبة الاهداف ينفذ لا العمل فريق	1,211
N valide (liste)	

DESCRIPTIVES VARIABLES=09ف 08ف 07ف 06ف
/STATISTICS=MEAN SUM VARIANCE MIN SEMEAN.

Caractéristiques

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAR-2023 20:40:18
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\KAMAL\Desktop\spss.البيانات\مذكرة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	79
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=ف06 ف07 ف08 ف09 /STATISTICS=MEAN SUM VARIANCE MIN SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Somme	Moyenne	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.
العمل فرق تكوين المؤسسة تدعم	79	1,00	263,00	3,3291	,15469
في العمال بين واتصال تواصل هناك المؤسسة	79	1,00	307,00	3,8861	,11534
القرارات اتخاذ على عالية قدرات لدينا الجماعة داخل	79	1,00	279,00	3,5316	,13341
المطلوبة الاهداف ينفذ لا العمل فريق منه	79	1,00	177,00	2,2405	,12379
N valide (liste)	79				

Statistiques descriptives	
	Variance Statistiques
العمل فرق تكوين المؤسسة تدعم	1,890

المؤسسة في العمال بين واتصال تواصل هناك	1,051
الجماعة داخل القرارات اتخاذ على عالية قدرات لدينا	1,406
منه المطلوبة الاهداف ينفذ لا العمل فريق	1,211
N valide (liste)	

DESCRIPTIVES VARIABLES=15ف 14ف 13ف 12ف 11ف 10ف
/STATISTICS=MEAN VARIANCE.

Caractéristiques

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAR-2023 21:11:55
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\KAMAL\Desktop\sp ss البيانات\مذكرة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	79
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=10ف 11ف 12ف 13ف 14ف 15ف /STATISTICS=MEAN VARIANCE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تساعد والصلاحيات المسؤوليات تحديد العمل في التحكم على	79	4,0380	1,832
سرعة زيادة في السلطة تفويض يساهم القرارات اتخاذ	79	4,2152	1,171
وغير مناسبة غير الي الموكلة المهام واضحة	79	2,7468	2,140
أثناء الرئيس من عالية بثقة أتمتع السلطة تفويض	79	4,0633	,957
أثناء المدير مع المستمر بالتنسيق أقوم السلطة تفويض	79	3,9747	,922
تفويض اثناء المسؤولية كل اتحمل السلطة	79	3,8101	,771
N valide (liste)	79		

DESCRIPTIVES VARIABLES=25 ف24 ف23 ف22 ف21 ف20 ف19 ف18 ف17 ف16
/STATISTICS=MEAN VARIANCE.

Caractéristiques

Remarques		
Sortie obtenue		28-MAR-2023 13:36:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\KAMAL\Desktop\spss البيانات\مذكرة .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	79
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=ف16 ف17 ف18 ف19 ف20 ف21 ف22 ف23 ف24 ف25 /STATISTICS=MEAN VARIANCE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
العمل قواعد استيعاب على القدرة	79	4,4051	,449
القرارات اتخاذ على يساعد الجيد الأداء المناسبة	79	4,5443	,251
الوقت في العمل انجاز في أساهم المطلوب	79	4,5190	,330
العمل على القدرة في يساهم الجيد الأداء رقابة دون	79	4,1392	,737
الرؤساء توجيهات و انتقادات تقبل الأداء زيادة في يساهم	79	4,1392	,634
العمل وقوانين بأنظمة ألترزم	79	4,3165	,296
الي الموجه العمل أداء في بالثقة أشعر	79	4,3671	,517
العمل لانجاز الكافي الجهد أبذل الصحيحة بالطريقة	79	4,3671	,312
الخطط وفق العمل تنفيذ على أحرص المرسومة والبرامج	79	4,3544	,232
أداء في زملائي مع وأتعاون أنسق العمل	79	4,3038	,214
N valide (liste)	79		

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\KAMAL\Desktop\spss البيانات\مذكرة.sav'
/COMPRESSED.

Avertissement n° 5334. Nom de la commande : SAVE

La commande SAVE a abouti. Cependant, en raison de conflits d'accès au fichier, les données ont été enregistrées dans un fichier avec un nom différent.

Enregistré dans C:\Users\KAMAL\Desktop\spss البيانات\مذكرة_1.sav.

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.

DATASET CLOSE Jeu_de_données1.