



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر



الميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

الفرع : علوم التسيير

التخصص : تسيير وتنمية الموارد البشرية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د بعنوان :

## تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات  
(الأغواط- تيارت - سيدي بلعباس)

تحت إشراف:

أ.د. برحو ملياني زويدة

من إعداد الطالب :

ديدوني يوسف

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن عبو جيلالي
مشرفا و مقررا	جامعة معسكر	أستاذة التعليم العالي	أ.د. برحو ملياني زويدة
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر قسم أ	د. ركراك مونية
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر قسم أ	د. حسيني اسحاق
ممتحنا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر قسم أ	د. بلعوني جميلة
ممتحنا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر قسم أ	د. رقيبة سليمة

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرقان

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا ، كرم الانسان بالعقل وأسبغ عليه نعمه ظاهرة وباطنة، ثم الصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم.

أتقدم بخالص الشكر والعرقان إلى السيدة الأستاذة الفاضلة

## زوبيدة ملياني برحو

على المرافقة والتوجيهات الصادقة من خلال إشرافها على هذا العمل طيلة هذه السنوات.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل القائمين على مخبر تحليل واستشراق وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل ثابتي الحبيب .

والشكر موصول إلى كل من قدم لنا التسميات المتعلقة بإجراء الدراسة الميدانية في كليات العلوم الاقتصادية التابعة لجامعة الأغواط- جامعة تيارت وجامعة سيدي بلعباس

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أدعوا الله أن يعلمنا ما ينفعنا ويزدنا علما ويهدينا سبل الرشاد.

يوسف ديدوني

# إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى أعمز الناس وأقربهم إلى :

أمي ثم أمي ثم أمي الغالية نبع العطف و الحنان حفظها الله

أبي العزيز قدوتي و مصدر إلهامي حفظه الله

إلى كل أفراد الأسرة الكريمة

كما أهدي هذا العمل إلى الذي علمني كيف أمسك القلم

معلمي في المرحلة الابتدائية عباس نور الدين حفظه الله.

إلى كل من خط حرفاً أو قرب مفهومها إلى معنى .



## فهرس المحتويات

	بسملة
	شكر و عرفان
	اهداء
أ	ملخص باللغة العربية
ب	ملخص باللغة الإنجليزية
ج	ملخص باللغة الفرنسية
	فهرس المحتويات
الجانب النظري	
مقدمة عامة	
01	مقدمة.....
04	إشكالية الدراسة.....
05	فرضيات الدراسة.....
05	التعريفات الإجرائية.....
06	أهداف الدراسة.....
06	حدود الدراسة.....
06	صعوبات الدراسة.....
07	متغيرات الدراسة.....
07	نموذج الدراسة.....
09	الدراسات السابقة
19	التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.....
الفصل الأول: أساسيات حول تمكين المورد البشري	
24	تمهيد.....
25	1-1 تمكين المورد البشري في الفكر الإداري.....
25	1-1-1 التمكين وفق النظريات الكلاسيكية.....
25	1-1-1-1 تمكين الموارد البشرية ونظرية الإدارة العلمية.....
25	1-1-1-2 تمكين الموارد البشرية وفق النظرية الإدارية.....
26	1-1-1-3 تمكين الموارد البشرية والنظرية البيروقراطية.....
26	2-1-1 التمكين وفق النظرية السلوكية.....
26	1-2-1-1 التمكين وفق مدرسة العلاقات الإنسانية.....
27	2-2-1-1 التمكين وفق نظرية الحاجات.....
28	3-2-1-1 التمكين وفق نظريتي X Y.....
29	3-1-1 التمكين في الفكر الإداري الحديث.....

29	..... نظرية النظم 1-3-1-1
30	..... النظرية الموقفية 2-3-1-1
30	..... نظرية Z لـ (William Ouchi) 3-3-1-1
31	..... ماهية تمكين الموارد البشرية 2-1
31	..... تعريف تمكين الموارد البشرية 1-2-1
31	..... التمكين لغة 1-1-2-1
32	..... التمكين اصطلاحا 2-1-2-1
32	..... تمكين الموارد البشرية أهميته وفوائده ومبادئه 2-2-1
32	..... أهمية تمكين المورد البشري 1-2-2-1
35	..... فوائد تمكين المورد البشري 2-2-2-1
35	..... مستويات العملية التمكينية 3-2-1
37	..... خطوات ومراحل عملية تمكين المورد البشري 4-2-1
39	..... معيقات تمكين الموارد البشرية 5-2-1
40	..... علاقة تمكين المورد البشري ببعض المفاهيم الحديثة 3-1
40	..... التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة 1-3-1
45	..... تمكين المورد البشري وعلاقته بالتعلم التنظيمي 2-3-1
42	..... تمكين المورد البشري وعلاقته بإدارة المعرفة 3-3-1
47	..... تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع التنظيمي 4-3-1
48	..... تمكين المورد البشري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية 5-3-1
51	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أبعاد ونماذج التمكين للموارد البشرية</b>	
53	..... تمهيد
54	..... نماذج تمكين الموارد البشرية 1-
54	..... نموذج (JAY A. CONGER RABINDRA N. KANUNGO:1988) 1-1-2
56	..... نموذج التمكين حسب (KENNETH W. THOMAS & BETTY A. VELTHOUSE ,1990) 2-1-2
58	..... نموذج تمكين الموارد البشرية حسب Kanter 1993 3-1-2
58	..... نموذج تمكين الموارد البشرية حسب Altizer (1993) 4-1-2
58	..... نموذج بون ولولر: (Lawler Bowen,1995) 5-1-2
60	..... نموذج التمكين حسب (Davis, 2001) 6-1-2
61	..... نموذج تمكين الموارد البشرية حسب موسى توفيق المدهون 7-1-2
62	..... أبعاد تمكين الموارد البشرية 2-2
62	..... أبعاد تمكين الموارد البشرية وفق المنظور النفسي 1-2-2
62	..... معنى وأهمية العمل 1-1-2-2
62	..... الاستقلالية وحرية التصرف 2-1-2-2
62	..... كفاءة العامل 3-1-2-2

60	..... 4-1-2-2 التأثير الحسي
63	..... 2-2-2 أبعاد تمكين الموارد البشرية وفق المنظور الإداري
63	..... 1-2-2-2 تفويض السلطة
66	..... 2-2-2-2 فريق العمل
67	..... 3-2-2-2 تدريب المورد البشري
74	..... 4-2-2-2 بعد التحفيز
77	..... 5-2-2-2 بعد الاتصال والمشاركة
79	..... 6-2-2-2 القيادة التحويلية كفاعل أساسي لتمكين المورد البشري
85	..... خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث الأداء الوظيفي للمورد البشري</b>
87	..... تمهيد
88	..... مفهوم العمل وأهميته
88	..... 1-3 ماهية الأداء الوظيفي
88	..... 1-1-3 تعريف لأداء الوظيفي
88	..... 2-1-3 دواعي الاهتمام بالأداء
89	..... 3-1-3 عناصر الأداء الوظيفي
89	..... 4-1-3 أنواع الأداء الوظيفي
92	..... 2-3 العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
92	..... 3-3 تقييم أداء المورد البشري
92	..... 1-3-3 مفهوم تقييم الأداء
93	..... 2-3-3 أهداف تقييم الأداء
95	..... 3-3-3 فوائد تقييم الأداء
96	..... 4-3 طرق تقييم الأداء
96	..... 1-4-3 الطرق التقليدية
98	..... 2-4-3 الطرق الحديثة لتقييم الأداء
100	..... 5-3 الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس
100	..... 1-5-3 أعضاء هيئة التدريس
100	..... 2-5-3 الأدوار الرئيسية لأعضاء هيئة التدريس
102	..... خلاصة الفصل
	<b>الجانب التطبيقي</b>
	<b>الفصل الرابع الإجراءات الميدانية للدراسة</b>
105	..... تمهيد
106	..... 1-4 منهج الدراسة
106	..... 2-4 حدود الدراسة واجراءات التطبيق
107	..... 3-4 الدراسة الاستطلاعية

108	4-4 . مجتمع وعينة الدراسة.....
117	5-4- الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.....
118	6-4- الخصائص السيكومترية للاستبانة.....
122	7-4- اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان
132	8-4- الأساليب الإحصائية المعتمدة.....
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات	
134	تمهيد
135	1-5- عرض نتائج الفرضية الأساسية الأولى وتحليلها.....
145	2-5- عرض نتائج الفرضية الأساسية الثانية وتحليلها.....
146	بالنسبة للمحور الأول محور التمكين النفسي
145	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد معني وأهمية العمل.....
147	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد الكفاءة.....
148	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد الاستقلالية.....
149	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد التأثير الحسي.....
151	بالنسبة للمحور الثاني محور التمكين الإداري
151	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد تفويض السلطة.....
152	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد القيادة.....
153	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد فرق العمل.....
154	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد الاتصال والمشاركة.....
155	- عرض وتفسير نتائج الفرضية المتعلقة ببعد التحفيز.....
170	الخاتمة.....
قائمة المراجع	
الملاحق	

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	
02	يوضح يلخص فوائد التمكين	34
03	Lawler و Bowen (1995) يوضح نموذج	59
04	تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين	80
05	يوضح نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء	97
06	توزيع الأساتذة حسب الكليات	107
07	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	108
08	توزيع عينة الدراسة حسب السن	109
09	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	110
10	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل	111
11	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	113
12	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	109
13	توزيع عينة الدراسة حسب كلية العلوم الانتماء	114
14	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المهام	115
15	يوضح المحاور وأرقام عبارات كل محور	117
16	يمثل توزيع درجات البدائل	118
17	معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للتمكين النفسي	119
18	معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للتمكين الاداري	120
19	معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	121
20	لقياس أداة الدراسة Cronbach's Alpha معامل الثبات ألفا كرونباخ	122
21	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	122
22	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول التمكين النفسي	123
23	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول التمكين الاداري	126
24	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول الأداء الوظيفي	130
25	نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسط التمكين النفسي تبعا للجنس	135
26	لمتغير العمر ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	137
27	نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe)	138
28	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الحالة العائلية	139
29	تبعا لمتغير الخبرة ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	140
30	تبعا لمتغير الرتبة ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	141
31	تبعا لمتغير المستوى التعليمي ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	143
32	تبعا لمتغير كلية الانتماء ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	144
33	تبعا لمتغير طبيعة المهام ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	145

146	نتائج الانحدار الخطي للبعد الأول معنى وأهمية العمل	34
147	نتائج الانحدار الخطي للبعد الثاني الكفاءة	35
148	نتائج الانحدار الخطي للبعد الثالث الاستقلالية	36
149	نتائج الانحدار الخطي للبعد الرابع التأثير الحسي	37
151	نتائج الانحدار الخطي للبعد الأول تفويض السلطة	38
152	نتائج الانحدار الخطي للبعد الثاني القيادة	39
153	نتائج الانحدار الخطي للبعد الثالث فرق العمل	40
154	نتائج الانحدار الخطي للبعد الرابع الاتصال والمشاركة	41
155	نتائج الانحدار الخطي للبعد الخامس التحفيز	42

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل.....	الرقم
08	يوضح نموذج الدراسة	01
27	يوضح سلم الحاجات لماسلو	02
36	يوضح مستويات العملية التمكينية.	03
42	يوضح سمات التحسين المستمر	04
45	يوضح عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج (Alavi, 1997)	05
46	يوضح دورة إدارة المعرفة	06
55	يوضح: المراحل الخمسة لعملية التمكين	07
57	يوضح نموذج التمكين المعرفي.	08
61	يوضح نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون	09
70	يوضح مراحل عملية التدريب	10
82	يوضح العناصر الأساسية للقيادة	11
94	أهداف تقييم الأداء	12
108	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	13
109	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	14
110	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	15
111	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل	16
112	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	17
113	توزيع عينة الدراسة حسب المستوي التعليمي	18
114	توزيع عينة الدراسة حسب كلية العلوم الاقتصادية	19
115	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المهام	
126	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول	20
129	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني	21
132	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث	22
138	متوسطات متغير العمر	23

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان حول تمكن المورد البشري والأداء الوظيفي	169
02	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	174
03	طلبات الترخيص بإجراء تريض	175
05	spss-25 يمثل مخرجات الحساب ببرنامج	178

هدفت هذه الأطروحة إلى التعمق في دراسة تمكين الموارد البشرية ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي، تم اختيار ثلاث كليات للعلوم الاقتصادية التابعة للجامعات (جامعة عمار ثليجي-الأغواط، جامعة بن خلدون- تيارت، جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس) كمجتمع للدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، معتمدا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم توزيع 176 استبانة كلها صالحة للدراسة، كما اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss-25 في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج. وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تتمثل أساسا في ما يلي:

- 1- أن أفراد العينة المدروسة يوافقون على ادراكهم للتمكين النفسي حيث بلغ متوسط إجاباتهم قيمة 3.834 وانحراف معياري 0.468 ؛
- 2- بلغ متوسط الإجابات على بنود محور التمكين الإداري قيمة 3.171 وانحراف معياري 0.653 وهو ما يقابل المستوى "متوسط" أي 63.42% من نسبة الإجابات كانت لصالح "محايد"؛
- 3- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على بنود محور الأداء الوظيفي قيمة 3.692 وانحراف معياري 0.473 أي 73.84% من نسبة الإجابات كانت لصالح "موافق"؛
- 4- بينت الدراسة أنه توجد فروقات دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرين الجنس والسن فقط، أما بالنسبة لباقي المتغيرات فلا توجد فروقات دالة إحصائية؛
- 5- أثبتت الدراسة أيضا أن كل من التمكين النفسي و التمكين الإداري بجميع أبعادهما المقترحة يؤثران على الأداء الوظيفي.

**Abstract:**

This thesis aimed to delve into the study of human resource empowerment and its impact on job performance, Three faculties of economic sciences affiliated to the universities (Ammar Thleiji- Laghouat, Ibn Khaldoun –tiaret, Djilali Liabes-Sidi Belabbes). The researcher followed the descriptive analytical approach to study the subject, relying on the questionnaire as a tool for data collection, 176 questionnaires were distributed, all valid for study. The researcher also relied on the statistical package for social sciences program spss-25 in testing hypotheses and analyzing the results. After conducting the analysis process for the study data and its hypotheses, the study reached a number of results, which are mainly represented in the following:

- 1- The members of the studied sample agree on their perception of psychological empowerment, as their average answers were 3.834 and standard deviation 0.468;
- 2- The average of the answers to the items on the administrative empowerment axis was 3.171 and a standard deviation of 0.653, which corresponds to the “average” level, i.e. 63.42% of the answers were in favor of “neutral”;
- 3- The average answers of the sample members on the items of the job performance axis were 3.692 and a standard deviation of 0.473, i.e. 73.84% of the answers were in favor of “agree”;
- 4- There are statistically significant differences in the level of job performance due to the gender and age variables only. As for the rest of the variables, there are no statistically significant differences;
- 5- The study also proved that both psychological empowerment and administrative empowerment with all their proposed dimensions affect job performance.

---

## Résumé :

Cette thèse vise à approfondir l'étude de l'empowerment des ressources humaines et de son impact sur la performance au travail. Trois facultés de sciences économiques affiliées aux universités (Université Ammar Thilji - Laghouat, Université Ben Khaldoun - Tiaret, Université Djilali Yabes - Sidi Bel Abbes) ont été sélectionnées comme population d'étude. 176 questionnaires ont été distribués, tous valables pour l'étude. Le chercheur est également appuyé sur les progiciels statistiques du programme de sciences sociales spss-25 pour tester les hypothèses et analyser les résultats.

Après avoir mené le processus d'analyse des données d'étude et de ses hypothèses, cette dernière a atteint un certain nombre de résultats, principalement les suivants :

- 1- Les membres de l'échantillon étudié s'accordent sur leur conscience de l'empowerment psychologique, leurs réponses moyennes atteignant une valeur de 3,834 et un écart type de 0,468 ;
- 2- La réponse moyenne aux items de l'axe d'empowerment administratif était de 3,171 et un écart type de 0,653, ce qui correspond au niveau « moyen », soit 63,42 % des réponses étaient en faveur du « neutre » ;
- 3- Les réponses moyennes des membres de l'échantillon sur les items de l'axe performance au travail étaient de 3,692 et un écart-type de 0,473, soit 73,84 % des réponses étaient en faveur de « d'accord » ;
- 4- Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de performance au travail dues uniquement aux variables genre et âge. Comme pour le reste des variables, il n'y a pas de différences statistiquement significatives ;
- 5- L'empowerment psychologique et l'empowerment administrative avec toutes leurs dimensions proposées affectent la performance au travail.

# مقدمة عامة



في عشرينيات القرن الماضي كانت أفكار "Frederick Winslow Taylor" مؤثرة في جعل الإدارة تقسم الوظائف إلى مهام مع تحديد أفضل طريقة لتنفيذ كل مهمة، وحسب ما جاء به (Henri Fayol) فإنه لم يكن هناك اهتمام بالمستويات الدنيا في المنظمة، فكل القرارات يتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا، بالإضافة إلى الالتزام بالتدرج الهرمي للسلطة، مع تنفيذ المهام بكل صرامة.

في ظل هذا النظام كان لدى العمال قدر ضئيل من حرية التصرف، وبينما كانت الإدارة العلمية ناجحة للغاية من حيث زيادة الإنتاجية إلا أنه كان هناك قلق بشأن اغتراب العمال الذي انعكس على ارتفاع معدل دوران العمالة والتغيب والصراع، وبالتالي توالى الأبحاث في محاولة لإيجاد حلول مناسبة تضمن نجاح الإدارة في تحقيق أفضل النتائج.

لقد جاءت فكرة النظام البيروقراطي للمؤسسة والتي تعود لصاحبها المفكر الألماني (Max Weber)، حيث ترى هذه الأخيرة بأن البيروقراطية هي الحل المناسب لتنفيذ المهام الإدارية بعقلانية و خلال الفترة من 1927 إلى 1934 تم وضع بداية جديدة للجانب الإنساني في عمل المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال تجارب Elton Mayo في مصانع هوثورن في شركة Western Electric حيث خلصت تلك الأبحاث إلى أن الإنتاجية ما هي إلا محصلة التعاون بين أعضاء الفريق الواحد والعمل الجماعي والعلاقات بين العاملين في المنظمة، على النقيض لما جاءت به النظريات السابقة.

ومن جانب آخر قدم "Abraham Maslow" تفسيراً قريباً من الواقع بالنسبة للحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها، حيث يعتبر تحديد الحاجات للعاملين أمراً هاماً بالنسبة للمسئولين، وأن نجاح أي مدير يتوقف على مدى إدراكه لحاجات ودوافع مرؤوسيه، غير أن (Douglas McGregor) ينظر للموظفين من جانبين مختلفين فالأول يفترض أن الموظفين بطبيعتهم قليلو الوفاء بالالتزام تجاه عملهم، كما يسعون لإيجاد طرق لتجنب العمل أو خفض ناتج العمل وبالتالي فإن هذا الصنف من العاملين يعمل فقط تحت الرقابة، يندرج هذا تحت ما يسمى بالنظرية x، أما الجانب الثاني يقوم على افتراض أن العامل يبذل الجهد في العمل بشكل طبيعي كما أنه يوجه نفسه نحو الالتزام بأهداف المنظمة دون التعرض للرقابة المستمرة وهذا ما يندرج تحت ما يسمى بالنظرية y، رغم الاهتمام بسلوك العاملين الذي أخذ منحى إيجابى لتحسين العلاقات الإنسانية قصد تحقيق أفضل النتائج فإن هناك من يرى غير ذلك، فمثلاً "Ludwig Von Bertalanffy" سنة 1973 يرى أن المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة الأنظمة الفرعية التي تعمل من أجل

تحقيق الأهداف المرجوة وأن أي منظمة في حاجة ماسة إلى التفاعل مع بيئتها الخارجية، يجب أن تعمل في نظام مفتوح عكس ما تم اقتراحه من قبل منظري المدرسة الكلاسيكية. ومن جانب آخر تعتبر الإدارة الموقفية أو الظرفية من أبرز الاتجاهات المعاصرة في الفكر التنظيمي، حيث يرى "Lawrence and Lorsch" أن الشكل الأمثل للتنظيم يتوقف على متطلبات بيئة المنظمة، وكذلك أن اللامركزية في ظل ظروف بيئية مستقرة والمركزية في ظل ظروف ديناميكية قد تشكلان اختلال وظيفيا.

في حين فسركل من Ref. Kast و J.E. Rosenzweig بأن النظرية الظرفية تسعى إلى فهم العلاقة المتبادلة داخل وبين النظم الفرعية للمنظمة، وكذلك بين المنظمة وبيئتها، وتحديد أنماط العلاقة وطبيعة المتغيرات لفهم كيف تعمل المنظمات في مختلف الظروف، فالنظرية الموقفية كما أنها لم تتجاوز حدود الاهتمام بإشراك العاملين مثلما جاء في نظرية Z (William Ouchi) ، حيث تستمد أفكارها من البيئة الاجتماعية اليابانية التي تتميز بروح التعاون والثقة، بالإضافة إلى العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، وكما أكد W. Ouchi بأن النموذج التنظيمي البيروقراطي الذي تنتهجه المنظمات الأمريكية لم يعد فعالا في تنظيم العلاقات.

لقد توالى الأبحاث والدراسات غير أنها لم تكن كافية لتحقيق أفضل أداء، الأمر الذي فرض على المؤسسات انتهاز أساليب حديثة سعيا منها لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال أداء الموظفين وذلك بخلق علاقة إيجابية وقوية بينهم وتوجههم نحو تحقيق الأداء الفعال.

تشير العديد من الدراسات إلى أن أداء العاملين يتأثر بعدة متغيرات كتفويض السلطة والقيادة التحويلية، فتفويض السلطة يخفف الأعباء الوظيفية عن المدير ويحقق رضا الموظفين ويبني التعاون والثقة بين الطرفين مما يعطي فرصة للمدير للعمل بدوام كامل لإنجاز عمل أكثر أهمية، لذلك فهو يقلل من الجهود البدنية والفكرية التي يبذلها المدير والموظفون، كما يعمل على بناء قيادة إدارية تجعل الموظفين يشعرون بالثقة بالنفس والدافع للتميز في الأداء<sup>1</sup>، أما القيادة التحويلية ترغب

<sup>1</sup> - Al-Jammal, H. R., Al-Khasawneh, A. L., & Hamadat, M. H. (2015). The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 48-69.

الموظفين في زيادة مهاراتهم ما يسمح للقائد اكتشاف جميع إمكانات ومهارات الموظفين الأمر الذي يجعل أداءهم أفضل بكثير<sup>1</sup>.

ومن جانب آخر فإن الاهتمام بفريق العمل يعد عنصرا ضروريا لنجاح المنظمة، حيث يساعد في تحقيق مستوى أفضل للأداء الوظيفي كما يعمل على تحسين عمليات اتخاذ القرارات الإدارية نظرا لما يتضمنه الفريق من كفاءات ومن خلال مقترحاتهم وابداعهم. ومن ناحية أخرى لا تزال الأبحاث تشيد بضرورة الاهتمام بالاتصال والمشاركة والتدريب والتحفيز باعتبارها أيضا عوامل تدعم الأداء الوظيفي بشكل أو بآخر.

في ظل التوجهات الحديثة يبرز موضوع التمكين كأحد التوجهات المعاصرة للإدارة ليجمع بين عدة متغيرات تلخص بعضها من الجهود السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويشير (Torney,1993) إلى أن التمكين يكتسب أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن ادراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة<sup>2</sup>، كما أثبتت مختلف الدراسات أن لتمكين العاملين أثرا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية روح الإبداع وتحسين جودة الخدمات ورضا العميل وغيرها من النتائج، مما يؤدي بالمؤسسة إلى التميز وتحسين صورتها ودعم تنافسيتها أمام باقي المؤسسات، وهذا ما دعت إليه العديد من الدراسات التي تشيد بضرورة انتهاز المؤسسات لتمكين الموارد البشرية.

## أولا: إشكالية الدراسة

يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

**"ما مدى تأثير تمكين المورد البشري على الأداء الوظيفي؟"**

هذا يدعونا للإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

<sup>1</sup> - Mangkunegara, A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189-195.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص 15.

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات أفراد العينة المدروسة حول الأداء الوظيفي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل يؤثر تمكين المورد البشري (بأبعاده المقترحة) على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات محل الدراسة؟.

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين حول محور الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- هناك تأثير لأبعاد محوري تمكين المورد البشري على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعات (الأغواط، تيارت، وسيدي بلعباس) " عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  .

### ثالثاً: التعريفات الإجرائية

- التمكين النفسي: "تعزيز الشعور بالفعالية الذاتية لدى عضو هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي قصد تهيئة الظروف لزيادة الدافع نحو انجاز المهمة".
- التمكين الإداري: "زيادة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي من خلال توسيع صلاحياتهم وزيادة فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض مهامهم".
- الأداء الوظيفي: "الجهود الهادفة من قبل مؤسسات التعليم العالي لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء أعضاء هيئة التدريس، ووضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله وذلك لتحقيق أهداف معينة كوضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات".

## رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى معرفة مدى تأثير تمكين الموارد البشرية إدارياً ونفسياً على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ثلاث كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التابعة للجامعات (عمار ثليجي- الأغواط، ابن خلدون- تيارت، جيلالي اليابس- سيدي بلعباس) حيث تتضمن مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

- اكتشاف مدى ممارسة تمكين المورد البشري كمفهوم حديث في الكليات محل الدراسة.
- التعرف على أهم أبعاد التمكين المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى العينة المدروسة وفقاً للنموذج المقترح.

## خامساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- الحدود المكانية للدراسة: تم تسليط الضوء على كليات العلوم الاقتصادية والتجارية التابعة للجامعات (الأغواط، تيارت، وسيدي بلعباس)
- الحدود الزمانية للدراسة: تم إجراء الدراسة في المجال الزمني المحصور بين أكتوبر من سنة 2019 إلى غاية أكتوبر من سنة 2020 .
- الحدود البشرية: تتمثل في أعضاء هيئة التدريس (عمداء الكليات، نواب عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، رؤساء المجالس العلمية، رؤساء المخابر، والأساتذة).

## سادساً: صعوبات الدراسة

لا تخلو أية دراسة من بعض الصعوبات التي تعترض مسار الباحث سواء كان ذلك في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي مما يؤثر على الدراسة أو نتائجها، وهذه بعض الصعوبات التي ألزمت الباحث بالوقوف عليها:

- الندرة النسبية للبحوث التي اهتمت بموضوع الدراسة الحالية وخاصة العربية منها.

- صعوبات تتعلق بجمع البيانات من حيث العينة المدروسة ومكان الدراسة نظرا للظروف المتزامنة مع انتشار وباء الكورونا.

## سابعاً: متغيرات الدراسة

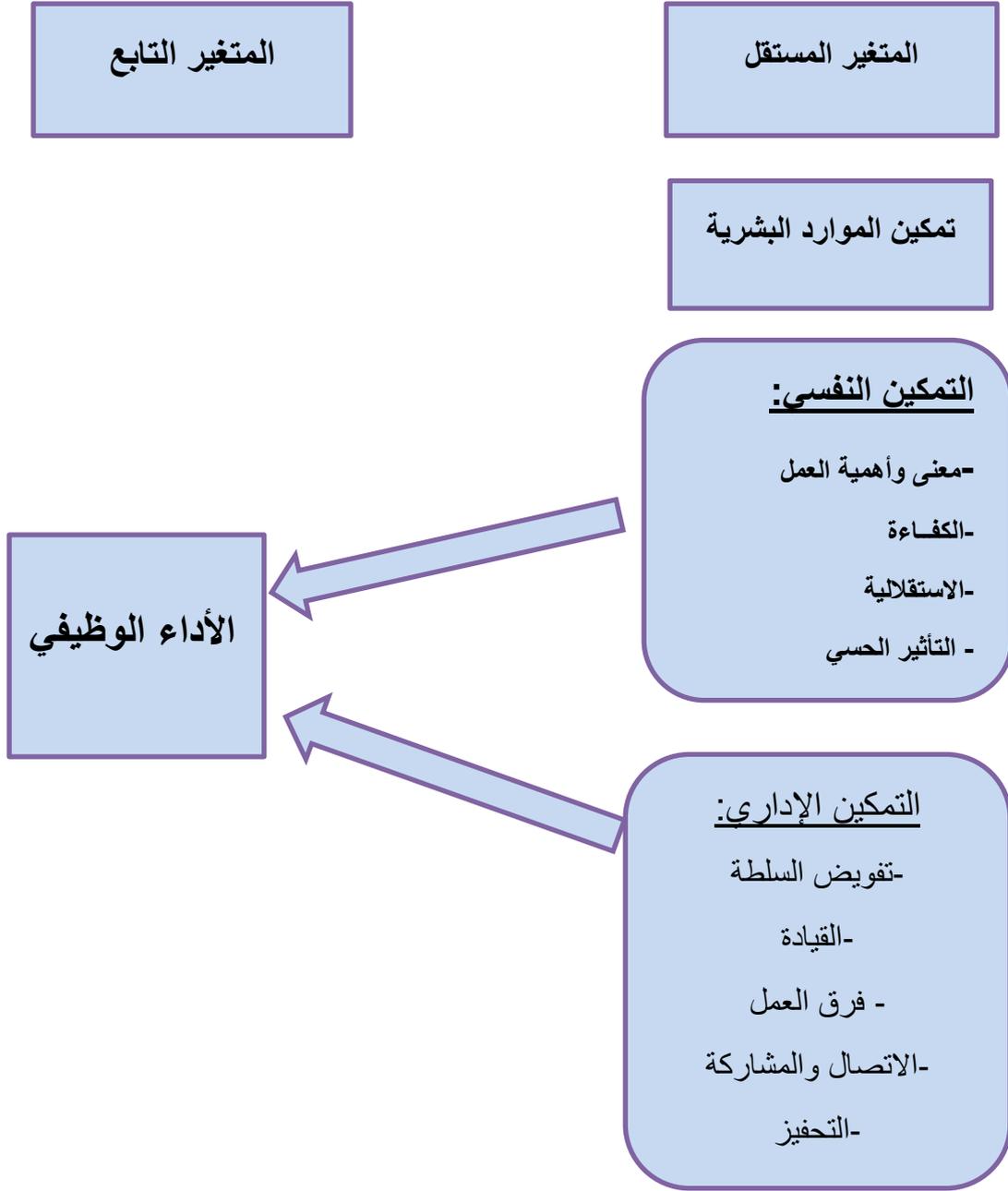
اعتمد الباحث على متغير تمكين المورد البشري بشقيه التمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة، القيادة، فرق العمل، الاتصال والمشاركة، التحفيز) والمحددة من طرف فهد مانع فهد الحيان في دراسته الموسومة بعنوان " دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة"<sup>1</sup> بالإضافة إلى التمكين النفسي بأبعاده (معنى وأهمية العمل، الكفاءة، الحرية والاستقلالية، التأثير) والمحدد من طرف " spreitzer1987 " أما بالنسبة لعبارات محور الأداء الوظيفي تم الاعتماد على ما جاء به ماجد إبراهيم شاهين في دراسته الموسومة بعنوان " مدى تقييم فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية"<sup>2</sup>.

## ثامناً: نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة اهتدى الباحث إلى تصميم نموذج كما هو موضح في الشكل المقابل.

<sup>1</sup> فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام، عمان، الاردن، 2017  
<sup>2</sup> ماجد ابراهيم شاهين، مدى تقييم فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.

الشكل رقم(01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مجموعة من الدراسات السابقة

## تاسعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية من أجل تدعيم وإثراء الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في مجال البحث العلمي، فهي تساعد الباحث على تكوين خلفية فكرية وقاعدة علمية في مجال تخصصه وبالتالي تمكنه من إعداد هيكل محكم للدراسة استكمالاً لما توصل إليه الباحثون.

سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوعي تمكين الموارد البشرية والأداء الوظيفي اعتماداً على التسلسل الزمني لها، سواء كانت هذه الدراسات عربية أو أجنبية، من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين الموارد البشرية، و الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي.

### الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين الموارد البشرية

(1) دراسة محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي (2006) بعنوان: " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"<sup>1</sup>.

- هدفت الدراسة إلى ما يلي:
- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين و الدعم التنظيمي وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.
- توضيح العلاقات الإحصائية بين أبعاد التمكين والدعم التنظيمي من ناحية والسلوك الإبداعي من ناحية أخرى.
- توضيح العلاقة الإحصائية بين طبيعة العمل وبين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) يؤثران على السلوك الإبداعي لدى العينة المدروسة:
- أثبتت الدراسة أن متغير التمكين الإداري فسر ما نسبته 31% من التباين في المتغير التابع، في حين فسر متغير الدعم التنظيمي ما نسبته 22% من التباين في المتغير التابع، وتشير هذه النسب إلى قوة تفسيرية أعلى للتمكين الإداري في السلوك الإبداعي مقارنة مع متغير الدعم التنظيمي.

(2) محمد مفضي الكساسبة وآخرون (2009) بعنوان: " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، المجلد 33، العدد 02، 2006، ص ص 240-266.

<sup>2</sup> - محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009، ص ص 19-45.

- هدفت الدراسة إلى ما يلي:
  - التعرف إلى المستوى الذي وصلت إليها مجموعة شركات طلال أبوغزالة من التعلم؛
  - التعرف إلى مستوى ثقافة التمكين، والقيادة التحويلية في مجموعة شركات طلال أبوغزالة.
  - قياس درجة تأثير ثقافة التمكين، والقيادة التحويلية في بناء مفهوم منظمة التعلم في مجموعة شركات طلال أبوغزالة.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
  - يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم.
  - أنّ القيادة تتمتع بالقدرة الفاعلة على رسم رؤى مستقبلية للمنظمة، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية من شأنها أن تدعم مجموعة أبوغزالة كمنظمة تعلم.
  - أن النمط القيادي التحويلي يعتبر الموظف شريكاً لا أجيراً، بحيث يثق بالعاملين ويؤمن بطاقتهم يسهم في رعاية مفهوم المنظمة المتعلمة في الشركات محل الدراسة.
- (3) دراسة أبو بكر سالم (2010) بعنوان: " أثر التمكين في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"<sup>1</sup>.
- هدفت الدراسة إلى ما يلي:
  - التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، وتطوير العمل) والولاء التنظيمي في شركة سوناطراك الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين.
  - توضيح فروقات تصورات المبحوثين لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
  - أنّ هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء لأفراد العينة المدروسة.
  - أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونا طراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).
  - أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإدراك العاملين للتمكين تعزى لمتغير الخبرة.
- (4) أيمن حسن ديوب (2014) بعنوان: "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات السورية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- أبو بكر سالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.

- هدفت الدراسة إلى ما يلي:
  - التعرف على الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.
  - التعرف على شكل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.
  - تحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
  - الشركات محل الدراسة لا تراعي الحياة الشخصية للعامل مثل الحياة الوظيفية.
  - أن ظروف وبيئته العمل في الشركات محل الدراسة غير آمنة تماماً وغير صحية تماماً.
  - أن أكثر متغيرات تمكين العاملين تأثيراً في جودة الخدمة الوظيفية هو متغير المشاركة في الملكية يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين، وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.
- (5) دراسة محمد وليد سالم سلامة (2016) بعنوان: "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"<sup>2</sup>.
- هدفت الدراسة إلى ما يلي:
  - تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؛
  - تحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية في درجة تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:

<sup>1</sup>- أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014، ص ص 195-224

<sup>2</sup>- محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص ص 15-54.

- وجود فروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين بالشركة محل الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي بين موظف ومدير فأعلى لصالح مدير فأعلى.
  - وجود فروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي بين رئيس وحدة ومدير فأعلى لصالح مدير فأعلى، حيث اعتبر الباحث هذه النتيجة منطقية لأن المدراء هم من ذوي الخبرة ومن حملة دراسات عليا ولديهم إدراك كبير لمفهوم التمكين الإداري.
- (6) مرزوق سارة وبوعشة مبارك (2017) بعنوان: "أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بمجمع عموري - بسكرة"<sup>1</sup>.

● هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة علاقة التمكين بالاندماج الوظيفي بمجمع الدراسة؛
  - تقييم مستوى تأثير التمكين بأبعاده (التمكين النفسي، التمكين المعرفي، التمكين الهيكلي، التمكين الوظيفي) على اندماج الموظفين بالمجمع محل الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين التمكين بأبعاده المقترحة و اندماج الموظفين بالمجمع محل الدراسة.
  - وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم الوظيفي.
  - عدم وضوح الصورة لدى المسؤولين بالمجمع حول التمكين، مع تخوفهم من سلب مناصبهم لصالح المرؤوسين.

(7) دراسة (2009) Henry Ongori بعنوان:

"Managing behind the scènes :A view point on employée Empowerment"<sup>2</sup>

● هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد ما ينبغي القيام به لتعزيز تمكين الموظف في المنظمات وتقليل معدل دوران الموظفين؛
- توضيح وجهات النظر المختلفة لمفهوم تمكين الموظف واستراتيجياته وفوائده، بالإضافة إلى التطرق لأهم الانتقادات الموجهة له.

<sup>1</sup>- مرزوق سارة، بوعشة مبارك، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بمجمع عموري - بسكرة ، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 04، العدد 03، 2017، ص ص 162-187

<sup>2</sup> - Henry Ignore, **Managing behind the scènes :A view point on employee Empowerment**, African journal of Business Management Vol (3). 01, pp 09- 15, 2009

- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
  - التمكين الإداري ضروري في عصر العولمة، لتمكين الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل؛
  - التمكين الإداري هو أحد الاستراتيجيات الإدارية لتحفيز العمال والاحتفاظ به؛
  - التمكين الإداري يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.
- (8) دراسة Jean-Sebastien Boudrias et al (2009) بعنوان:

### "Employee empowerment From managerial practices to employees' behavioral empowerment"<sup>1</sup>

- الهدف من الدراسة :
- هدفت الدراسة إلى توسيع نطاق الدراسات السابقة، وذلك من خلال البحث في العلاقات بين ممارسات الإدارة التمكينية للمشرفين والتمكين النفسي للموظفين، مع افتراض نموذج جديد يدعى التمكين السلوكي للموظفين.

- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- ممارسات الإدارة التمكينية للمشرفين ترتبط ارتباطا وثيقا بالتمكين النفسي.
- ممارسات الإدارة التمكينية للمشرفين ترتبط ارتباطا ضعيفا مع التمكين السلوكي للموظفين.
- أن تحليلات المعادلة الهيكلية تميل إلى دعم نموذج يتوسط فيه التمكين النفسي العلاقة بين الممارسات الإدارية للمشرفين والسلوك التمكيني للموظفين.

(9) دراسة Carsten C. Schermuly et al (2010) بعنوان:

### " Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout"<sup>2</sup>

- هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والإرهاق لدى نواب مدراء المدارس الابتدائية في ألمانيا.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:

<sup>1</sup> - Jean-Sebastien Boudrias et al , **Employee empowerment From managerial practices to employees' behavioral empowerment**, Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 7, 2009 pp. 625-638

<sup>2</sup> - Carsten C. Schermuly et al, **Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout**, International Journal of Educational Management Vol. 25 No. 3, 2011 pp. 252-264

- الكشف عن وجود علاقة قوية غير مباشرة مع الإرهاق العاطفي عن طريق الرضا الوظيفي فيما يتعلق بآثار التمكين.
- العلاقة المباشرة بين التمكين والإرهاق العاطفي لم تصل إلى دلالة إحصائية.
- بعدي الكفاءة والمعنى هما الأكثر تأثيراً في هذه الدراسة.

(10) دراسة (2012) Anita Sarkar و Manjari Singh بعنوان:

### "The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior A Dimensional Analysis With Job Involvement as Mediator"<sup>1</sup>

● الهدف من الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمشاركة الوظيفية بين التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الابتكاري لدى 401 من المعلمين في الهند.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- سلوك الأفراد الممكنين يظهر في تعزيز الأفكار الجديدة والدفاع عنها.
- أن المشاركة الوظيفية هي حلقة وصل مهمة لدعم السلوك الإبداعي للأبعاد التي لها ارتباط وثيق بأنظمة القيم الفردية والمعتقدات والضوابط الاجتماعية؛
- السلوك الإبداعي للموظفين يتأثر بالأبعاد التي تعتمد على العمليات التنظيمية وثقافة العمل بشكل مباشر، ولا يتأثر من خلال المشاركة الوظيفية.
- هناك ارتباط إيجابي بين الإرهاق العاطفي وعدد أيام التغيب.

(11) دراسة (2015) Hasan Hüseyin UZUNBACAK بعنوان:

### "THE IMPACTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON INNOVATION: A SURVEY ON ISPARTA AND BURDUR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES"<sup>2</sup>

● هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة كيف تؤثر جهود التمكين على السلوك الإبداعي؛
- معرفة مدى تأثير التمكين النفسي على الإبداع التنظيمي؛
- معرفة مدى تأثير التمكين الاجتماعي الهيكلي على الإبداع التنظيمي؛

<sup>1</sup> - Manjari Singh, Anita Sarkar, **The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior A Dimensional Analysis With Job Involvement as Mediator**, Journal of Personnel Psychology 2012; Vol. 11(3), pp 127-137

<sup>2</sup> - Hasan Hüseyin UZUNBACAK, **THE IMPACTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON INNOVATION: A SURVEY ON ISPARTA AND BURDUR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES**, Journal of International Social Research, Vol 8, 2015, pp 997- 989.

- معرفة مدى تأثير التمكين السلوكي على الإبداع التنظيمي.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- أن الجهود التمكينية السلوكية النفسية والاجتماعية والهيكلية المتعلقة بالموظفين لها تأثير إيجابي للغاية؛
- أن الخصائص الفردية لها أهمية في التصورات المتعلقة بالتمكين والابتكار.
- كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المدراء بتوفير بيئة مشجعة على الابتكار من خلال وضع استراتيجية ورؤية مناسبة.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

لقد تم إعداد بحوث كثيرة حوا الأداء الوظيفي باعتباره متغيرا تابعا، وفي هذا الجانب يكتفي الباحث بذكر بعض الدراسات الحديثة والمتمثلة فيما يلي:

(1) دراسة علاء خليل محمد العكش (2007) بعنوان: " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"<sup>1</sup>.

#### ● هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام ومدى فعاليتها ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- الوقوف على مزايا نظام الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها.
- قياس مدى ملاءمة نظم الحوافز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام.
- التعرف على المشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء الوظيفي الحكومي، وعلاقته في نظام الحوافز المعمول به؛
- التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تواجهه.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؛
- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد عكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- نظام المكافآت غير فاعل وامتدني.
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت ما أثر سلباً على أداء الموظفين.
- أوصت الدراسة بما يلي:
- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون؛
- زيادة منح المكافآت للموظفين المجددين والمثابرين.
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.
- بث روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل.
- إعادة هيكلة الوزارات على أسس مهنية تضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل والكفاءة.
- (2) دراسة عيسى إبراهيم المعشر (2009) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم"<sup>1</sup>.
- هدفت الدراسة إلى ما يلي:
- التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في القطاع الفندقي الأردني وأثر تلك الضغوط على أدائهم،
- التعرف على مصادر ضغوط العمل؛
- صياغة حلول علمية ممكنة للحد من الضغوطات.
- توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين الأجور والمكافآت وبيئة العمل من جهة والأداء من جهة أخرى.
- أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة توفير بيئة عمل تضمن رضا العامل والتي بدورها ستؤدي إلى وجود بيئة أفضل للتعامل مع العملاء في الفنادق،

<sup>1</sup> - عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

- عمل اجتماعات مرة واحدة صباحا بين المرؤوسين والرؤساء مما يعزز بيئة إيجابية والذي من دوره رفع مستوى الأداء.
- توضيح المهام الوظيفية لكل وظيفة على حدى وشرحها للعاملين بشكل دقيق نظرا لتداخل وترابط المهام الوظيفية في الفندق.
- الالتزام بالنزاهة والموضوعية في تقييم الأداء.
- (3) دراسة ريم الشريف(2013) بعنوان: " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"<sup>1</sup>
  - هدفت الدراسة إلى ما يلي:
  - معرفة تأثير التطوير على أداء العاملين.
  - معرف الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.
  - معرفة دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير.
  - معرفة التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها.
  - معرفة الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير في مجال تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة.
  - توصلت الدراسة إلى ما يلي:
  - قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات داخل الجامعة، وذلك من خلال تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
  - وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير تتمثل في طول الإجراءات المتبعة وتعقدها داخل العمل، عدم ملاءمة مكان وظروف العمل للعاملين.
  - أوصت الدراسة بما يلي:
  - توعية الإدارة العليا بضرورة إشراك العاملين عند إحداث عمليات التغيير من أجل كسب الثقة والتأييد.
  - تعاون إدارة التطوير مع الإدارة العليا في إعادة دراسة إجراء العمل والتغلب على التعقيدات لتسهيل العمل الإداري.

<sup>1</sup>- ريم الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.

- توعية الرؤساء بضرورة تهيئة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أداءهم.

(4) دراسة (Priyam Dhanian, Tanu Sharmab,2017) بعنوان:

### **Effect of Intelligence Emotional on Job Performance of IT employees: A gender study<sup>1</sup>**

● هدفت الدراسة إلى التحقق من طبيعة ومدى العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي فيما يتعلق بمتغير الجنس لدى أفراد العينة، أجريت الدراسة على 157 من موظفي صناعة تكنولوجيا المعلومات بالهند.

● توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك اختلافات كبيرة بين الجنسين فيما يتعلق بكل من الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.
- تسجيل درجات عالية لمستوى الذكاء العاطفي لدى الإناث مقارنة بالذكور.
- تسجيل مستويات عالية للأداء الوظيفي لدى فئة الإناث أكثر مما هو عليه بالنسبة للذكور.

(5) دراسة (Sendawula, Kasimu et al, 2018) بعنوان:

### **Training, employee " engagement and employee performance : Evidence from Uganda's health "2**

● هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة كل من التدريب وإشراك الموظفين في الأداء الوظيفي لدى عينة شملت 150 موظفا في قطاع الصحة بأوغندا.

● توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أشارت نتائج الانحدار إلى أن التدريب وإشراك الموظفين يسهمان بنسبة تصل إلى 44.7٪ من التباين في أداء الموظفين.
- وجود ارتباط إيجابي بين التدريب وأداء الموظف من جهة، و مشاركة الموظف وأداء الموظف من جهة ثانية.
- هناك وساطة جزئية لمشاركة الموظفين في العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> - Priyam Dhani, Tanu Sharma,(2017), **Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study**, *Procedia computer science*, 122, pp.180-185.

<sup>2</sup> - Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J. and Najjemba Muganga, G,(2018) ,**Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector**. *Cogent Business & Management*, 5(1), p.1470891.

عاشرا : التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

- أظهرت الدراسات السابقة اختلاف معظمها في نوع العينة بين موظفين في القطاع الصحي ومعلمات في القطاع التربوي والقطاع الجامعي وفي بيئات مختلفة منها البيئة الهندية والبيئة الأوغندية .

- أظهرت الدراسات السابقة دراسات ميدانية قد عالجت بعضها العلاقة كدراسة ( Priyam Dhania, Tanu Sharmab,2017) ودراسة عيسى إبراهيم المعشر(2009) ودراسة دراسة (Jean- et al(2009) Sebastien Boudrias ودراسة (2012) Anita Sarkar و Manjari Singh ودراسة (2010) Carsten et al C. Schermuly ودراسة مرزوق سارة وبوعشة مبارك (2017).

- بعض الدراسات بحثت في وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية على متغيرات مختلفة كدراسة دراسة مرزوق سارة وبوعشة مبارك (2017) ودراسة محمد الجراحشة وصلاح الدين الهبيتي (2006) ودراسة أبو بكر سالم(2010) ودراسة محمد وليد سالم سلامة(2016) ودراسة محمد مفضي الكساسبة وآخرون (2009) ودراسة (2015) Hasan Hüseyin UZUNBACAK ودراسة عيسى إبراهيم المعشر(2009) ودراسة ريم الشريف(2013).

- دلت نتائج بعض الدراسات السابقة اختلافات فيما يتعلق بالجنس في مفهوم الأداء الوظيفي إذ نجد دراسات سجلت وجود اختلاف بين الجنسين في الأداء الوظيفي كدراسة ( Priyam Dhania, Tanu Sharmab,2017)؛ حيث كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين لصالح الإناث إذ تمّ تسجيل مستويات عالية للأداء الوظيفي لدى فئة الإناث أكثر مما هو عليه بالنسبة للذكور. بينما لم نجد دراسات بحثت في المتغيرات الديمغرافية التالية: (السن والمستوى العلمي والجامعة والمهام والرتبة والخبرة..).

- من حيث الموضوع لم نجد دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة معا بشكل مباشر، لكن تنوعت الدراسات ما بين التمكين للمورد البشرية والأداء الوظيفي على حدى، كما تنوعت طرق تناولهما من خلال ارتباطهما ببعض المتغيرات (الذكاء العاطفي؛ نظام الحوافز؛ التطوير الإداري؛ ضغوط العمل؛ ممارسات الإدارة التمكينية؛ الرضا الوظيفي؛ السلوك الإبداعي؛ الولاء التنظيمي؛ الدعم التنظيمي؛ جودة الحياة الوظيفية؛ الاندماج الوظيفي).

- وأشارت الدراسات السابقة من حيث العينة إلى أنّ الدراسات قد تراوح عدد عينة الدراسات ما بين (150-157-401) فردا.

- اختلفت نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالفروق في مفهوم التمكين للمورد البشري التي تعزى للجنس والسن والمؤهل العلمي والمستوى المهني ومستوى الخبرة. حيث نجد دراسة أبو بكر سالم (2010) أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). بينما نفس الدراسة كشفت أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإدراك العاملين للتمكين تعزى لمتغير الخبرة.

يمكن تلخيص الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الجدول الآتي:

جدول رقم(01) يوضح الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك مستوى مرتفع للشعور بالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة؛</li> <li>• هناك مستوى متوسط من ممارسة التمكين الإداري في الكليات المعنية</li> <li>• توجد فروقات دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرين الجنس والسن ، أما بالنسبة لباقي المتغيرات فلا توجد فروقات دالة إحصائية.</li> <li>• يؤثر كل من التمكين النفسي بجميع أبعاده (معنى وأهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير الحسي) على الأداء الوظيفي؛</li> <li>• يؤثر التمكين الإداري بجميع أبعاده (تفويض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع مكان اجراء الدراسات بين مختلف القطاعات كالصحة والتعليم، بينما أجرى الباحث الدراسة في الجامعات الجزائرية.</li> <li>- كل الدراسات السابقة تناولت إما متغير التمكين النفسي أو متغير التمكين الإداري ، بينما تناولت الدراسة الحالية المتغيرين معا،</li> <li>- أغفلت الدراسات السابقة دراسة الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي،</li> <li>- تعتبر دراسة تمكين المورد البشري وأثره على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التمكين الإداري والدعم يؤثر على السلوك الإبداعي</li> <li>- يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم</li> <li>- تسجيل مستويات عالية للأداء الوظيفي لدى فئة الإناث أكثر مما هو عليه بالنسبة للذكور</li> <li>- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين للتمكين النفسي تعزى لمتغير الخبرة</li> <li>- توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين</li> <li>- وجود فروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين بالشركة محل الدراسة تبعاً لمتغير</li> </ul>

المستوى الوظيفي - وجود علاقة ارتباطيه معنوية إيجابية بين التمكين و اندماج الموظفين	التدريس في الجامعة الجزائرية كأول دراسة على المستوى الوطني	السلطة، فرق العمل، القيادة، الاتصال والمشاركة بالإضافة إلى التحفيز) على الأداء الوظيفي.
--	---	---

### المصدر: من إعداد الطالب

في ضوء عرض الدراسات السابقة يمكن تحليلها كالتالي: أنّ هذا الاختلاف والتناقض في النتائج يدعو لمزيد من الدراسة والبحث، وهذا ما قمنا به في أطروحتنا الحالية؛ إنها قد عالجت وأكدت جميعها أهمية مفهومي تمكين المورد البشري والأداء الوظيفي في أوساط مختلفة وفي قطاعات مختلفة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري وتصميم الاستبيان؛ والاستفادة من نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على معرفة ما إذا كانت هناك فروقات في الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير تمكين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، ولفهم الموضوع بشكل أكثر وضوحاً ارتأى الباحث تسليط الضوء عليه من خلال اختيار ثلاث عينات من أعضاء هيئة التدريس لكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات (الأغواط، تيارت، سيدي بلعباس) لتكون مثالا حيا للكشف عن حقيقة تمكين المورد البشري وأثره على الأداء الوظيفي لدى العينة المدروسة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كما يلي:

- الفصل الأول: أساسيات حول تمكين المورد البشري

- الفصل الثاني: نماذج وأبعاد تمكين المورد البشري

- الفصل الثالث: أداء المورد البشري

- الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة

- الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات.

# الجانب النظري

**الفصل الأول :**  
**أساسيات حول**  
**تمكين الموردين**  
**البشري**

# الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

تمهيد:

يعتبر الموضوع التمكين من المواضيع الحديثة في مجال الادارة، وقد يتساءل أحدهم قائلاً : من أين يستمد هذا الموضوع قوته ، وماهي أصوله الفكرية؟ . إن لتمكين المورد البشري أهمية كبيرة في حياة المنظمات، فهو مبني على مبادئ وله مستويات مختلفة، فالمؤسسات الناجحة تعتمد على خطوات ومراحل منتظمة لتحقيقه، كما أن هناك معوقات تعترض نجاح ممارسة التمكين، في هذا الفصل سنتناول مجموعة من النقاط تتمثل أساساً في ما يلي:

- تمكين الموارد البشرية في الفكر الإداري؛
- ماهية تمكين المورد البشري؛
- علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة.

# الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

## 1-1-1 تمكين المورد البشري في الفكر الإداري

### 1-1-1-1 التمكين وفق النظريات الكلاسيكية

#### 1-1-1-1-1 تمكين الموارد البشرية ونظرية الإدارة العلمية

تعتبر نظرية الإدارة العلمية من أوائل النظريات في علم الإدارة، إذ تعود أصول هذه النظرية لصاحبها الملقب بأبي الإدارة فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) الذي طرح أفكاره في كتابه الذي صدر سنة 1911 تحت عنوان " مبادئ الإدارة "، حيث أكد على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أربعة أمور وهي<sup>1</sup>:

- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة القائمة على مبدأ التجربة والخطأ، واستبدالها بالأساليب العلمية في تحديد عناصر العمل.

- اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة والاهتمام بتنميتهم وتطويرهم؛
- البحث عن أفضل الوسائل لأداء الأعمال من خلال المعايير العلمية في تحديد الوقت الأمثل للإنجاز.
- التعاون بين الإدارة والعمال، فالتخطيط هو من مهام المديرين، بينما يتولى العمال مسألة التنفيذ.

إن ما جاء به فريدريك تايلور كان مهما للغاية، وخاصة لما يتعلق الأمر بزيادة حجم الإنتاج نظرا لارتفاع مستوى الطلب على المنتجات الصناعية في تلك الفترة، كان أهم شيء بالنسبة لتايلور هو البحث عن إيجاد الطريقة المثلى في العمل من خلال تحديد الخطوات اللازمة لتأديته.

#### 2-1-1-1 تمكين الموارد البشرية وفق النظرية الإدارية

يعد هنري فايول (Henri Fayol) المؤسس لهذه النظرية، إذ قام بتحديد خمسة وسائل أساسية لنجاح الإدارة وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- استخدام المسح العام لتقييم المنظمة من حيث الأهداف السابقة والحالية، هذا يشمل ما الذي يريد قادة المنظمات تحقيقه وما هو المستقبل المحتمل (أي النتائج المتوقعة)، واقتراح أن يتم إجراء مسح لكل قسم للحصول على الصورة الكاملة.
- خطة العمل: وهي سلسلة من الأنشطة التي يجب أن يتم تنفيذها بالترتيب لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، بحيث يكون لدى جميع الأقسام خطط العمل الخاصة بها مع الأهداف والاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف التنظيمية الشاملة.
- تقرير العمل الذي يتم إنشاؤه دوريا والذي يستخدم في تقييم النتائج.

<sup>1</sup> - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص29.

<sup>2</sup> - Mildred Golden Pryor and Sonia Taneja, **Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled**, Journal of Management History Vol. 16 No. 4, 2010 pp. 489-503

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

- استخدام محاضر اجتماعات رؤساء الأقسام لتقديم رؤية للمنظمة وينبغي إبلاغ جميع أنحاء المنظمة للمساعدة في التحكم والتنسيق بين الوظائف؛
- وجود هيكل تنظيمي يحدد السلطات والمسؤوليات.

يتضح من خلال ما جاء به (Henri Fayol) أنه لم يكن هناك اهتمام بالمستويات الدنيا في المنظمة، بحيث نجد كل القرارات يتم مناقشتها بين رؤساء الأقسام والإدارة العليا دون إشراك العاملين، بالإضافة إلى الالتزام بالتدرج الهرمي للسلطة، مع تنفيذ المهام بكل انضباط وصرامة.

### 3-1-1-1 تمكين الموارد البشرية والنظرية البيروقراطية

إن فكرة النظام البيروقراطي للمؤسسة تعود لصاحبها المفكر الألماني (Max Weber) الذي حدد مبادئها، والتي ترى بأن البيروقراطية أداة مفيدة لتنفيذ المهام الإدارية بعقلانية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

إن مفهوم التمكين لم يحظى باهتمام المنظرين الكلاسيكيين، حيث يشير يحيى سليم ملحم إلى أن مفهوم التمكين لم يكن معروفاً في ذلك الوقت، وأن ما جاء به تايلور يتنافى تماماً مع مبادئ التمكين، فمبدأ الطريقة المثلى يؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لن يستطيع أن يحدد عنها قيد أنملة، فضلاً عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة<sup>2</sup>، وهو نفس الأمر بالنسبة لكل من هنري فايول وماكس فيبر، ففي الوقت الذي كانت فيه النظرية البيروقراطية تركز فيه أكثر على معايير السلطة الهرمية ومبادئ سلطان القانون لتثبيت أسس نظام بيروقراطي يقوم على المؤشرات الروتينية، وبالتالي لم تكن هناك أسس موضوعية للتمكين ولا يمكن تبنيها لأن سلطان القوة الشرعية والقهر في الإدارة هما الموجهان الأساسيان للمورد البشري عوض أساليب التمكين في الوقت الحاضر.

### 2-1-1 التمكين وفق النظرية السلوكية

#### 1-2-1-1 التمكين وفق مدرسة العلاقات الإنسانية

ترتبط حركة العلاقات الإنسانية بتجارب Elton Mayo في مصانع هوثورن في شركة Western Electric خلال الفترة من 1927 إلى 1934، إذ وضع بداية جديدة للجانب الإنساني في عمل المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث استهدفت الدراسة تحديد الظروف المحيطة بالعمل والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، كما أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية ما هي إلا نتيجة مباشرة لتوافر التعاون

1 - Fauzul Mubin and Ali Roziqin, Meritocracy of Bureaucracy in Indonesia, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 8, No. 8, August 2018, : <https://www.researchgate.net/publication/327280599>

<sup>2</sup> - يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 15-16. بتصرف

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين الموارد البشري

وروح الفريق والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية في المنشآت<sup>1</sup>، على النقيض لما جاءت به النظريات السابقة.

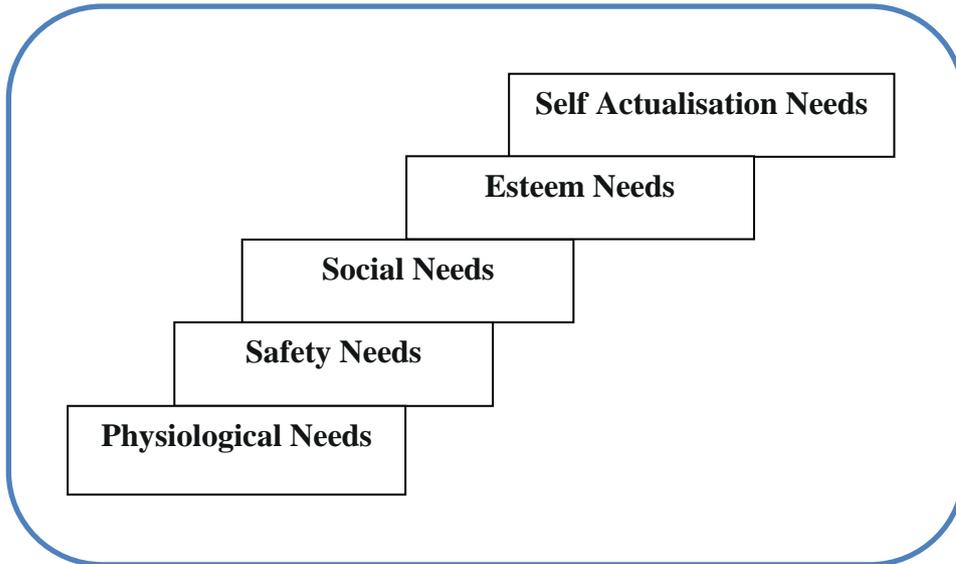
بطبيعة الحال فمختلف الدراسات تشيد بضرورة تبني المنظمات إلى العمل الفرقي والذي يعتبر من أهم الأبعاد المساهمة في تحقيق متطلبات تمكين الموارد البشرية للمنظمات الرائدة.

### 2-2-1-1 التمكين وفق نظرية الحاجات

تعود أصول هذه النظرية لصاحبها عالم النفس أبراهام ماسلو، حيث اقترح أن لكل فرد حاجات متعددة وفي أوقات مختلفة وأن سلوك الفرد يتحدد وفقا لأهمية الحاجة وقوتها<sup>2</sup>.

تنص نظرية الحاجات بشكل عام على أن هناك خمسة احتياجات للبشر وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، حاجة الانتماء، حاجة الاحترام وحاجة تقدير الذات، هذه الحاجات مرتبة على شكل سلم وبمجرد تحقيق الحاجة الأولى يظهر الاحتياج إلى تحقيق الحاجة الثانية، ويتم تنظيم السلوك البشري في عملية تحقيق الرضا عن طريق سلسلة من الاحتياجات اللازمة.

الشكل رقم (02) يوضح سلم الحاجات لماسلو:



source : Kondalkar, V.G. **Organizational Behavior**, New Age International (P) Ltd, NewDelhi,2007,p102

قدم ماسلو تفسيراً قريبا من الواقع بالنسبة للحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها، إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نوردتها في نقطتين مهمتين هما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013 ص 08

<sup>2</sup> - Kondalkar. V.G, **Organizational Behaviour**, New Age International (P) Ltd, New Delhi,2007,p102

<sup>3</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

- حدد ماسلو الحاجات وترتيبها وفق الأهمية وعمم هذا الترتيب على سائر الأفراد في التنظيم، إلا أن هذا التعميم لا ينطبق مع الواقع ولم يخضع لتجارب ميدانية ، فقد تكون هناك حالات يهتم فيها الأفراد بالشعور بالذات بدرجة أعلى من حاجاتهم للأمان... نظرا لاختلاف فلسفة وتفكير ونشأة الأفراد والبيئة التي ينتمون إليها.

- تنطبق نظرية ماسلو على دوافع الأفراد الأصحاء في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية، ففي الدول النامية يبقى العديد من الأفراد بصفة أساسية عند المستويات الدنيا من سلم الحاجات كالحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان.

لكن وبالرغم من تلك الانتقادات، فإن نظرية الحاجات تعتبر من أهم النظريات التي اهتمت بالجانب النفسي للأفراد، حيث يعتبر تحديد الحاجات للعاملين أمرا هاما بالنسبة للمسؤولين، وأن نجاح أي مدير يتوقف على مدى إدراكه لحاجات ودوافع مرؤوسيه، حتى يوفر الحوافز المناسبة لإشباعها.

فهذه النظرية ركزت على الجانب التحفيزي بشكل ملفت للانتباه، حيث تعتبر أحد المصايح التي ساهمت في الوصول بالموارد البشرية إلى ما هي عليه في الوقت الراهن، وكما تشير الدراسات إلى أن التحفيز أحد الدعائم التي لا يمكن الاستغناء عنها في ما يسمى بالتمكين.

3-2-1-1 التمكين وفق نظريتي X Y إن النظرية x والنظرية y، جاءتا على يد Douglas McGregor في كتابه الموسوم بعنوان "The Human Side of Enterprise" سنة 1960، حيث ينظر للموظفين من جانبين مختلفين كما يلي:

• النظرية x: تنظر هذه النظرية بشكل سلبي في التعامل مع الموظفين، تفترض أن الموظفين بطبيعتهم مترددون في الوفاء بالتزامات عملهم، وبدلاً من ذلك سيجدون طرقاً لتجنب العمل أو خفض ناتج العمل من خلال محاولة بذل أقل قدر ممكن من الجهد، وبالتالي فإن هذا الصنف من العاملين يعمل فقط تحت الرقابة الصارمة<sup>1</sup>.

• النظرية y: إن النظرية y على النقيض التام للنظرية x، تقوم على افتراضات أساسية أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- بذل الجهد البدني والذهني في العمل أمر طبيعي مثل اللعب أو الراحة.

<sup>1</sup> - Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, **The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences May 2013, Vol. 3, No. 5, pp715-720

<sup>2</sup> - Yasin Olum, **MODERN MANAGEMENT THEORIES AND PRACTICES**, a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies. p 20

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

- ليست السيطرة والعقاب هما الطريقتان الوحيدتان لجعل الأفراد يعملون، فالعامل سوف يوجه نفسه نحو الالتزام بأهداف المنظمة.
  - إذا كانت الوظيفة مرضية بالنسبة للعامل، فإنه سيتحقق الالتزام الوظيفي بالضرورة.
  - متوسط الأشخاص يتعلمون في ظل ظروف ملائمة، ليس فقط من أجل القبول بل يتجاوز ذلك إلى طلب المسؤولية.
  - يمكن استخدام الخيال والإبداع والبراعة لحل مشاكل العمل من قبل عدد كبير من الموظفين.
- تدعوا هذه الافتراضات إلى التسليم بمبدأ أساسي وهو أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي يمتلك أصحابها النظرة الإيجابية للعاملين، مما يعزز قدراتهم الإبداعية ويمنحهم أعلى درجات الرضا، وبالتالي يصبحون أكثر التزاما ومسؤولية اتجاه مؤسستهم، فهذه النظرية أعطت ملامح ما ينتج عن التمكين الإداري في وقتنا الحالي لكنها أهملت عدة جوانب مثل المشاركة في اتخاذ القرار أو تفويض السلطة... الخ.

### 3-1-1 التمكين في الفكر الإداري الحديث

1-3-1-1 نظرية النظم: أظهرت نظرية النظم التي جاء بها عالم الأحياء Ludwig Von Bertalanffy سنة 1973 أن أي منظمة في حاجة ماسة إلى التفاعل مع بيئتها الخارجية، يجب أن تعمل في نظام مفتوح مثل طريقة العيش بالنسبة للكائن الحي وليست نظاما مغلقا، على عكس ما تم اقتراحه من قبل منظري المدرسة الكلاسيكية مثل ماكس فيبر، فريدريك تايلور وهنري فايول الذين نظروا إلى المنظمة على أنها نظام مغلق، الأمر الذي جعل نظرية النظم معترفا بها كمقاربة تتبعها المنظمة من أجل تكييف كفاءتها وفعاليتها مع البيئات الديناميكية والمتغيرة، فالمقاربة النظامية تعتبر أن المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة الأنظمة الفرعية التي تعمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وفقا لنظرية النظم فإن واقع المنظمة يتناول العناصر الأساسية التالية<sup>1</sup>:

- المدخلات: وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الخارجية.
- العملية الإدارية: يقصد بها مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة لمجتمع المستهلكين.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط3، 2015، ص 50

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

- التغذية العكسية: وتعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المدخلات المقدمة، وعليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات<sup>1</sup>، فهي تساعد على تشخيص الخلل بدقة وتعمل على تدارك الأخطاء الناجمة سواء كانت على مستوى المدخلات أو العمليات أو حتى المخرجات. النظرية النظامية لم ترق إلى الاهتمام بالمورد البشري وإعطائه المكانة اللائقة به، كما أنها اعتبرت المورد البشري كوسيط لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فرواد هذه النظرية لم يهتموا بمدى توافق تطلعات الموظفين مع الأنشطة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبالرغم من ذلك فإن المتأمل في نظرية النظم يلمس جانبا أساسيا والذي يشكل أحد محاور التمكين الإداري الفعال ألا وهو الاتصال التنظيمي.

2-3-1-1 النظرية الموقفية: تعتبر الإدارة الموقفية أو الظرفية من أبرز الاتجاهات المعاصرة في الفكر التنظيمي، حيث يرى Lawrence and Lorsch أن الشكل الأمثل للتنظيم يتوقف على متطلبات بيئة المنظمة، وكذلك أن اللامركزية في ظل ظروف بيئية مستقرة والمركزية في ظل ظروف ديناميكية قد تشكلان اختلال وظيفيا<sup>2</sup>.

في حين فسركل من Ref. Kast و J.E. Rosenzweig بأن النظرية الظرفية تسعى إلى فهم العلاقة المتبادلة داخل وبين النظم الفرعية للمنظمة، وكذلك بين المنظمة وبيئتها، وتحديد أنماط العلاقة وطبيعة المتغيرات لفهم كيف تعمل المنظمات في ظل ظروف مختلفة وفي ظروف خاصة<sup>3</sup>. بمعنى آخر أن المواقف هي التي تؤثر على متخذي القرارات بشكل أو بآخر، الأمر الذي يفرض على المدراء أن يجدوا طرقا مختلفة لكي تتناسب مع طبيعة تلك المواقف<sup>4</sup>.

إن النظرية الموقفية ركزت بشكل كبير على القادة والمدراء فقط، ولم تتجاوز حدود الاهتمام بهم إلى إشراك العاملين مثل ما يدعوا إليه الأمر في العملية التمكينية، بالرغم من ذلك يمكن القول أن النظرية الموقفية نالت حظا في التوجه نحو التمكين الإداري.

3-3-1-1 نظرية Z J (William Ouchi) من بين أهم النظريات الحديثة في علم الإدارة، حيث تستمد أفكارها من البيئة الاجتماعية اليابانية التي تتميز بروح التعاون والثقة، بالإضافة إلى العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، على عكس ما هو موجود في الإدارة الغربية المعتمدة على التنظيم البيروقراطي.

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، ط 1، 2004، ص 118

<sup>2</sup> - ANANT R. NEGANDHI; BERNARD C. REIMANN, A Contingency Theory of Organization Re-Examined in the Context of a Developing Country, Academy of Management Journal, vol 15,N 2 June 1972, pp 137\_147

<sup>3</sup> - V.G. Kondalkar, Organizational Behaviour, op cit, p33

<sup>4</sup> - خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط 1، 1999، ص 52

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

ويؤكد W. Ouchi مؤسس نظرية Z بأن النموذج التنظيمي البيروقراطي الذي تنتهجه الشركات الأمريكية لم يعد فعالاً في تنظيم المعاملات الاجتماعية<sup>1</sup>.

تتجلى أبرز ملامح هذه النظرية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- صنع القرار يتم بشكل جماعي.
- التوظيف طويل الأجل والأمن الوظيفي هما أيضاً من مميزات هذه النظرية.
- دوران العمل والفهم الشامل لعمليات الشركة كبديل للتخصص في العمل.
- إتباع أسلوب الترقية البطيئة.
- التركيز على التدريب والتحسين المستمر لكل من المنتج والأداء.
- الاهتمام الشمولي بالعامل وأسرته.

يمكننا القول بأن تمكين الموارد البشرية يشترك مع نظرية Z في بعض الاهتمامات مثل المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام الشمولي للعامل وأسرته، مما يرفع من معنوياته ويشعره بالطمأنينة وبالتالي تكون قد أسهمت في تحقيق جانب من التمكين النفسي له، بينما إتباع الترقية البطيئة يتعارض مع فكرة التمكين التي تسعى إلى إبراز أهمية العمال من خلال تهيئتهم كمسؤولين مستقبلاً.

### 2-1- ماهية تمكين الموارد البشرية

#### 1-2-1 تعريف تمكين الموارد البشرية

##### 1-1-2-1 التمكين لغة

- حسب ما ورد في معجم لسان العرب فإن التمكين لغة يعني القدرة، أما في معجم الوسيط فإن مكن له شيء أي جعل له عليه سلطاناً، (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة ويسر، وفي معجم محيط المحيط جاء الفعل مكن الشيء أي قواه ليتمكن من الأمر<sup>3</sup>؛ والعرب تسمي موضع الطير مكنة لتمكن الطير فيه، والمكانة المنزلة، وتمكن من الشيء

<sup>1</sup> - Thomasz Mroczkowski, **Theory Z: Myths, Realities and Alternatives**, Relations industrielles , vol. 38, n° 2, 1983, p. 297-318 (<https://pdfs.semanticscholar.org/18a5/662797f8b6f9b5d0aad18f789d2ed7461ca0.pdf>)

<sup>2</sup> - JEANNE DININNI, **The management theory of William Ouchi** , February 22, 2017 (<https://www.business.com/articles/management-theory-of-william-ouchi/>)

<sup>3</sup> هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012،

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

واستمكن أي ظفر به وله مكنة أي له قوة وشدة<sup>1</sup>، كما أشار البعض إلى معنى التمكين يشير إلى الثبات والرسوخ<sup>2</sup>. والتمكين لفظ ورد في القرآن الكريم في قوله تعالى: "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ" ﴿الحج الآية 41﴾ وفي قوله تعالى: "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا" ﴿الكهف الآية 95﴾، وقال أيضا وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ﴿10 الأعراف﴾

### 2-1-2-1 التمكين اصطلاحا

لقد عرف كل من A. CONGER و KANUNGO التمكين بأنه عملية تهيئة الظروف لزيادة الدافع نحو انجاز المهمة من خلال تعزيز الشعور بالفعالية الذاتية للفرد<sup>3</sup>، ويؤكد الباحثان على أن عملية تفويض السلطة هي عملية مقيدة ولا تستوعب الطبيعة المعقدة للتمكين، وبالتالي فالتمكين ليس مجرد تفويض للسلطة فحسب بل هو أوسع من ذلك. أما عامر خضير الكبيسي 2004 فقد عرف التمكين على أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم<sup>4</sup>. في حين عرفه Brown بأنه عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأنه يهدف إلى تحرير الطاقة الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى<sup>5</sup>.

### 2-2-1 تمكين الموارد البشرية أهميته وفوائده، ومبادئه

#### 1-2-2-1 أهمية تمكين المورد البشري

يمكن تقدير أهمية التمكين من خلال الإجابة على السؤال التالي: لماذا الاهتمام بالتمكين؟

يرى Nixon 1994 بأن الداعي للاهتمام بالتمكين يتمثل في أمرين أساسيين وهما<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> عمر لطفي الجزائر، فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الفقه المقارن، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص4.

<sup>2</sup> حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص13.

<sup>3</sup> - A. CONGER and N. KANUNGO, **the empowerment process: integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, No. 3, 471-482.

<sup>4</sup> - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 136.

<sup>5</sup> - حسين البناء، نعمة الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 35.

<sup>6</sup> - Margaret Erstad, **Empowerment and organizational change International**, Journal of Contemporary Hospitality Management, 1997, 9/73 pp 325-333

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

- التحديات الخارجية: المتمثلة في ارتفاع مستويات المنافسة والتغيرات في طبيعة القوى العاملة بالإضافة إلى ارتفاع سقف تطلعات العملاء؛

- التحديات الداخلية: تتعلق بصعوبة الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم وتطويرهم.

تشير مختلف الدراسات إلى أن هناك أهمية كبيرة للتمكين، يبرر الدافع من انتهاج التمكين على أنه يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالاهتمامات الوظيفية، كما يساهم في تنمية الموظفين وتشجيعهم على التفكير الإبداعي الأمر الذي يعمل على زيادة تحفيز الموظفين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم بالإضافة إلى التقليل من دوران العمل<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك ترابط بين هذه النقاط، من شأنها توضيح أهمية التمكين في توطيد العلاقة بين الموظف والوظيفة، بحيث أنه كلما كان الموظف على دراية تامة بمتطلبات وظيفته كلما تجاوز الصعوبات الوظيفية (في هذا الجانب تجدر الإشارة إلى أهمية التدريب)، وأبعد من ذلك فيصبح قادرا على التفكير الإبداعي، واتخاذ قرارات حاسمة وبكل ثقة واستقلالية تامة.

هناك دواعي أخرى تدفع المنظمات إلى الاهتمام بتطبيق تمكين العاملين وهي<sup>2</sup>:

- يعتبر التمكين أسلوبا فعالا للاستغلال الأفضل للمواهب والمهارات الفردية والجماعية.

- التمكين ضرورة حتمية للمنظمات من أجل التغيير والتحسين.

- يساهم التمكين في تحسين المسار الوظيفي مما يخلق الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين.

في حين يرى البعض الآخر أن هناك أسبابا أخرى تدفع المنظمة إلى تبني التمكين، من أهمها<sup>3</sup>:

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة المورد البشري للحفاظ على تطوير المنافسة.

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر مما يجعلهم يشعرون بإنجاز أفضل لعملهم.

### 2-2-2-1 فوائد تمكين المورد البشري

<sup>1</sup> - Jithendran Kokkranikal et al, **Human Empowerment, Management and Tourism**, 2nd Ed (ed. L. Moutinho), 2011, pp 158-181

<sup>2</sup> - Iranzadeh.s, Chakherlouy. F, **Recognition and Grade Effective Factors in Empowerment with the Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution**, Journal of Applied Sciences, 2010, vol 10, N16, pp 1762-1768

<sup>3</sup> - رامى أندراوس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008، ص 145.

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

من خلال ما سبق يتضح أنه لا شك في أن عملية التمكين لها فوائد عديدة تعود على كل من المنظمة والعاملين والزبائن على حد سواء، يمكن تلخيص جملة من الفوائد المحتملة جراء تطبيق التمكين في الجدول الآتي:

### جدول رقم(02): يوضح يلخص فوائد التمكين

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينهي شعور الموظف بالمسؤولية والرقابة الذاتية؛</li> <li>- تحسين المسار الوظيفي للموظفين؛</li> <li>- تنمية روح الإبداع والمبادرة؛</li> <li>- الشعور بالحرية أثناء تأدية المهام؛</li> <li>- تشجيع روح المنافسة الشريفة بين العاملين؛</li> <li>- تقليل ضغوط العمل.</li> </ul>	<p>فوائد التمكين بالنسبة للفرد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رغبة الزبائن في التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرة أكبر على التصرف دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي المسئول.</li> <li>- حصول الزبائن على معلومات و خبرات جديدة.</li> <li>- حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب.</li> </ul>	<p>فوائد التمكين بالنسبة للزبائن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض معدلات دوران العمل.</li> <li>- تحقيق الالتزام التنظيمي ودعم سلوك المواطنة التنظيمية.</li> <li>- اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.</li> <li>- التركيز على الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>- تحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>	<p>فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة</p>

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مجموعة من الدراسات.

إن الفوائد المرجوة من تطبيق التمكين لا تقف عند مستوى الأفراد أو المنظمات فقط بل تتجاوز ذلك إلى استفادة الزبائن من تطبيق هذا الأخير، حيث أن التركيز على مفهوم العلاقة بالزبون أصبح حتمية وجب أخذها بالحسبان.

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

3-2-2-1 مبادئ تمكين الموارد البشرية: للتمكين الإداري مبادئ أساسية من الواجب مراعاتها كونه عملية إدارية تتعلق بجوانب مختلفة من المنظمة، يمكن هنا الإشارة إلى سبعة مبادئ وهي تتوافق مع حروف كلمة (empower) وهي<sup>1</sup>:

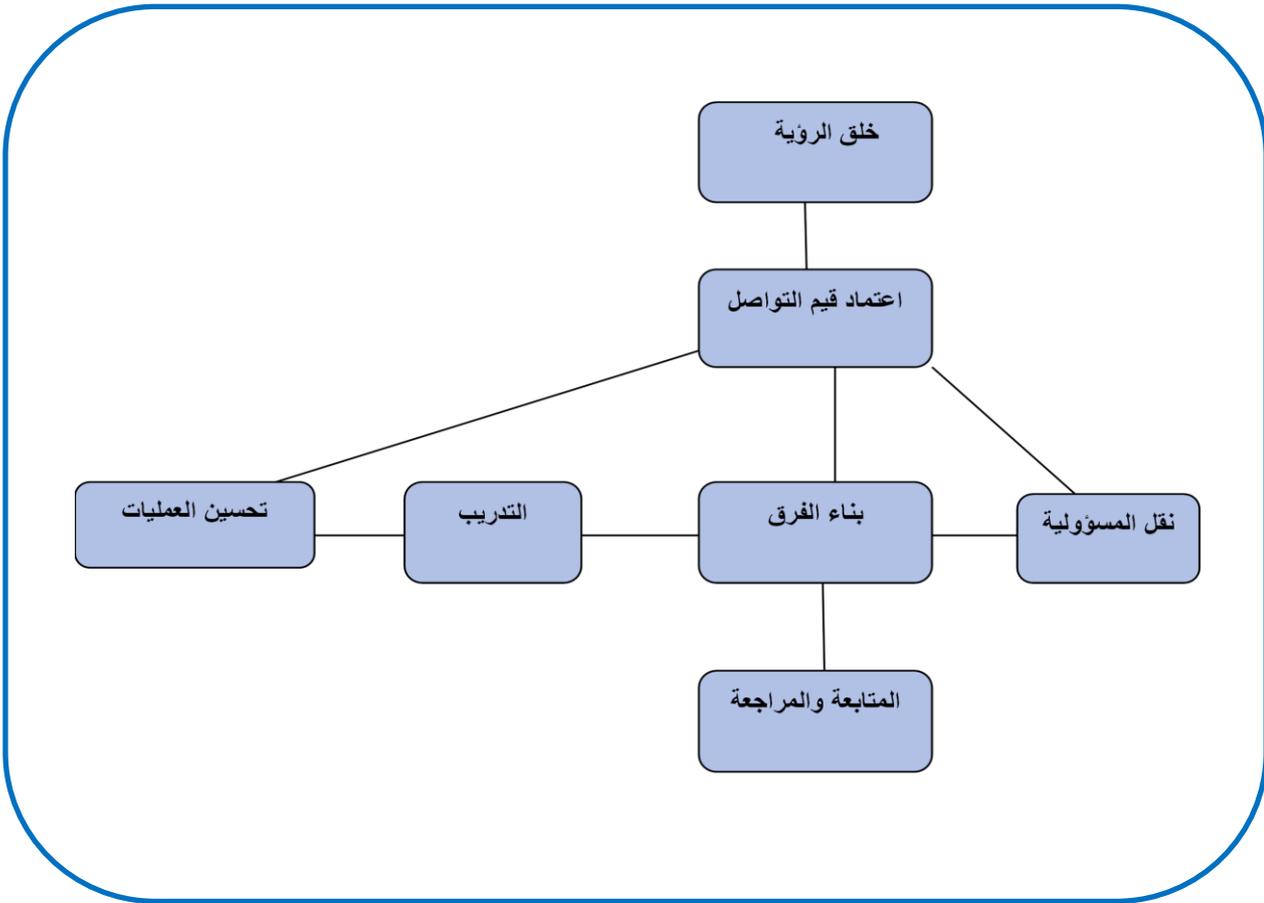
- تعليم العاملين (Education): وذلك لزيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المؤسسة.
- الدافعية (Motivation): على الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و بيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، و من خلال برامج التوجيه و التوعية، بناء فرق العمل المختلفة و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- وضوح الهدف (Purpose): يتعين على كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصوير التام لفلسفة ومهمة و أهداف المؤسسة، من أجل الاستخدام المخطط الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة .
- حقوق الملكية (Ownership): هذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات ، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم و امتيازاتهم بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا و أصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الايجابي تجاه مؤسستهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه.
- الرغبة في التغيير (Willingness to change): فتشجيع الإدارة العليا و الوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تنجح، و هذا لكون نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.
- نكران الذات (Ego Elimination): بعض المدراء المتصفين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم، المعتمد على السلطة و السيطرة ينظرون إلى التمكين على أنه تهديد و تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافس و الربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمدراء موجهين.
- الاحترام (Respect): هو يعني عدم التمييز بين العاملين، والاعتقاد بان كل عضو منهم قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع لديه.

### 3-2-1 مستويات العملية التمكينية

بالعودة إلى ما قدمه (Cook. S, 1994) تتجلى المراحل الأساسية لعملية التمكين في مخطط يتضمن خلق الرؤية، توافق القيم، دور الإدارة كمسهل و العمل بروح الفريق الواحد، مع التدريب والدعم بالإضافة إلى تحسين العملية التي تتم مراجعتها في كل مرة، الشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 142-143

الشكل رقم (03): يوضح مستويات العملية التمكينية



المصدر: Cook, S. (1994), “The cultural implications of empowerment”,

Empowerment in Organizations, Vol. 2 No. 1, pp. 9-13

إن ما جاء به (Cook.S, 1994) يوضح ضرورة خلق رؤية واضحة لنشر ثقافة التمكين بالاعتماد على تعزيز قيم التواصل من خلال نقل المسؤولية وبناء الفرق والتدريب وتحسين العمليات، فالتمكين الإداري هنا يركز على السلطة التشاركية بدل السلطة الهرمية.

ومن جانب آخر قام Steve Morris مدير العمليات لـ Pride Collision Centers في جنوب كاليفورنيا بتقديم خمس مستويات لتمكين الأفراد من أجل تحقيق قيادة أكثر فعالية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:  
 - المستوى الأول: يكلف الموظف بالبحث في نشاط معين مع الإفادة بالتقارير والنتائج، في حين يقرر المشرف الإجراء الذي سيتم اتخاذه.

<sup>1</sup> - <https://www.fenderbender.com/articles/11134-steps-for-empowering-employees>, 28-06-2019 /23:00

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

عادة ما يطبق هذا المستوى مع الموظفين الجدد والذين لم يسبق لهم القيام بمهمة بغرض معرفة أسلوب التفكير والتحليل لديهم، كما يتيح لهم فرصة التدريب في حال وجود القصور.

- المستوى الثاني: بعد البحث في النشاط يقوم الموظف باقتراح مسار العمل، بينما يكون المشرف قد حدد الإجراء الذي سيتم اتخاذه، هنا يتم اختبار سرعة البديهة لدى الموظفين وقدرتهم على رؤية الصورة الشاملة للمهام.

- المستوى الثالث: يبحث الموظف في نشاط معين ويبلغ عما يعتزم القيام به، لكنه لا يستطيع المضي قدما دون موافقة المشرفين.

في هذا المستوى يتحمل الموظف بعض المسؤولية عن اختياراته لمسار العمل الذي ينوي تنفيذه.

- المستوى الرابع: يحدد الموظف النشاط بالإضافة إلى القيام بتنفيذ مسار العمل، أما المشرف فيتم إبلاغه في وقت لاحق، لا يمكن الحصول على هذا المستوى من التمكين إلا عندما يكون لدى الموظف سجل حافل في صنع القرارات الناجحة.

- المستوى الخامس: يقوم الموظف بالبحث في نشاط معين ويقوم بتنفيذ منهج العمل دون الاتصال بالمشرف، ولا يتم منح هذا المستوى من التمكين إلا بعد فترات طويلة من الاختبار والتدريب وبناء الثقة، هناك تحول كبير في السلطة من المشرف إلى الموظف وكلاهما الآن يشترك في المسؤولية عن النتائج.

من الواضح أن عملية التمكين تتم بمرافقة القائد بشكل تدريجي، وكلما زادت درجة تمكن الموظف من أداء المهام بشكل جيد كلما قلت مساهمة القائد.

### 4-2-1 خطوات ومراحل عملية تمكين المورد البشري

إن عملية تمكين العاملين كغيرها من العمليات تتطلب انتهاج خطوات معينة وأساسية ينبغي على صانعي القرار أخذها بعين الاعتبار، حيث أن تمكين الموظفين يتم من خلال توسيع ثقافة التمكين، وتتكون عملية التمكين من ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

#### • مشاركة المعلومات:

يسمح للموظفين بمعرفة وضع منظماتهم وتحليلها، يبدأ تبادل المعلومات مع الثقة في المنظمة وكسر التفكير الهرمي التقليدي وزيادة شعور الموظفين بالمسؤولية.

#### • الاستقلالية في إطار الحدود التنظيمية

<sup>1</sup> - Hosein GanjiNia et all , **OVERVIEW OF EMPLOYEES EMPOWERMENT IN ORGANIZATIONS**, Arabian Journal of Business and Management Review ,Vol. 3, No.2;Sep. 2013,pp39-40

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

يتم تحديد الحدود التنظيمية من خلال: الوجهة (لماذا تعمل؟)، القيم (ما هو دليل عملك؟)، الخيال (كيف ترى المستقبل؟)، الأهداف (ماذا ومتى وأين وكيف ولماذا؟)، الأدوار (من أنت)، النظام والهيكل التنظيمي (كيف سيتم دعم عملك؟).

### • فرق تحقيق الذات بدلا من التسلسل الهرمي.

تتلخص ميزة فرق تحقيق الذات في توفير ما يلي:

- الرضا الوظيفي.
  - تغيير الموقف.
  - الالتزام.
  - تحسين التواصل بين الموظفين والمدبرين.
  - بالإضافة إلى فعالية عمليات صنع القرار.
  - تحسين العمليات.
  - تقليل التكلفة وكفاءة التنظيم.
- أشار (عاطف جابر طه، 2013) إلى ضرورة إتباع مجموعة من الخطوات من أجل نجاح تمكين العاملين، نذكر أهمها كما يلي<sup>1</sup>:
- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير (هل هي تحسين خدمة العملاء أو رفع مستوى الجودة... الخ)، وهذا يعمل على إزالة الغموض لدى العاملين.
  - التغيير في سلوك المدبرين: ويعتبر أكبر تحد لهم لتعلم التنازل عن السلطة.
  - المشاركة في المعلومات: يجب أن يتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.
  - اختيار الأفراد المناسبين: يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيارهم.
  - توفير التدريب: يجب على المنظمة أن توفر برامج تدريبية لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
  - الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يعني ذلك بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم.

<sup>1</sup> - عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 457-460 بتصرف

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

- وضع برنامج المكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل<sup>1</sup>.
- عدم استعجال النتائج: يشير معظم المهتمين بموضوع التمكين إلى ضرورة التأنى وعدم استعجال النتائج المرجوة، نظرا لاعتبار أن استيعاب وتطبيق التمكين ليس بالأمر السهل، وكما أشرنا سالفًا فالتمكين يعتبر بمثابة إحداث التغيير في المنظمات وكل تغيير يقابله مقاومة.

### 1-2-5 معوقات تمكين الموارد البشرية

- فشلت المساعي لتطبيق التمكين بسبب عدم قدرة الإدارة على فهمه وتنفيذه بشكل صحيح، من بين أسباب الفشل ما يلي<sup>2</sup>:
- انعدام الدعم والالتزام بشكل مستمر من طرف الإدارة العليا.
- اعتماد التمكين كوسيلة استغلال للموظفين، بغرض ضمان تأدية المهام والواجبات دون منحهم أية سلطة حقيقية.
- يستخدم المديرون التمكين لتجنب المسؤولية، بحيث يظفرون بالألقاب عند النجاح كما ينسبون الفشل للآخرين.
- تمكين القوى العاملة بشكل انتقائي، من خلال تجزئة القوى العاملة إلى أولئك الذين يتمتعون بالسلطة والذين ليسوا كذلك.
- استعمال التمكين كمبرر لتجنب تدريب وتنمية الموظفين.
- فشل المسيرين في توفير التغذية المرتدة، وعدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين.
- وحسب الدراسة التي أجراها (أمجد درادكة، 2017) توصل إلى أبرز معوقات التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وهي<sup>3</sup>:
- ضعف الحوافز المقدمة للعاملين؛
- غياب المعايير الموضوعية لاختيار الكوادر البشرية المناسبة؛
- غياب المرونة في الالتزام باللوائح التنظيمية.

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص 109.

<sup>2</sup> - James R. Evans, **Quality and Performance Excellence Management, Organization, and Strategy**, 8<sup>th</sup> ed, Boston : Cengage Learning, 2017, p 374.

<sup>3</sup> - أمجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي للقيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31(8)، 2017، ص ص 1257-1296.

# الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

## 1-3-1 علاقة تمكين المورد البشري ببعض المفاهيم الحديثة

لقد تم تناول مواضيع ذات صلة بتمكين الموارد البشرية في محاولة لتوضيح أهمية هذا الأخير وأثره في تحسين الجوانب التنظيمية في المؤسسات، في هذا الجزء سنتطرق إلى تبيان علاقة التمكين بمفهوم الجودة والتعلم التنظيمي، بالإضافة إلى علاقته بالإدارة بالمعرفة والإبداع التنظيمي.

### 1-3-1 التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

#### 1-1-3-1 إدارة الجودة الشاملة وضرورة التحسين المستمر

بالرغم من الإسهامات الكبيرة في تحديد هذا المفهوم إلا أن بعض الرواد قال: إن محاولة تعريف الجودة الشاملة كمن يحاول إطلاق النار على هدف متحرك<sup>1</sup>، لكن ما هو متعارف عليه أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تؤكد على التحسين المستمر كعملية تضع أكبر أولوياتها في تحقيق رضا العملاء، وهذا يتطلب مشاركة الجميع في الشركة، وبالتالي يجب أن يصبح الموظفون شركاء للإدارة في تحقيق الهدف النهائي المتمثل في رضا العملاء، وكما تشير الدراسات الاستقصائية إلى أن نسبة النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تتجاوز 20 إلى 35 في المائة، ولذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة قد يحتاج إلى مزيد من الجهود<sup>2</sup>.

يجب تمكين الموظف المفوض للتعامل مع الشكاوى لاتخاذ القرار السليم لإنقاذ الموقف على الفور من أجل ضمان التحسين المستمر، بحيث يتم اتخاذ هذه القرارات لإرضاء العميل بما يتماشى مع قواعد وممارسات الشركة، وهذا يمكن أن يكون فقط في مصلحة الشركة<sup>3</sup>. أشارت نتائج دراسة (Klidas et al, 2007) إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا العميل وتمكين الموظفين، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المنظمة التي تدعم مبادرات الجودة ورضا العملاء هي تلك التي تشجع موظفيها على اتخاذ قرارات مستقلة لصالح العميل، كما أكد بأن تمكين الموظف يؤدي إلى النتائج المستهدفة عندما تمكّن المنظمات الموظفين من التحكم والسيطرة باتقان<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Ruth J. Boaden, **What is Total Quality Management. and does it matter?**, Total Quality Management and Business Excellence, Vol 8, N 4 1997, pp. 153-171.

<sup>2</sup> - Gatchalian Miflora , **People empowerment: The key to TQM success**, The TQM magazine 9\_6, 1997, pp 429-433.

<sup>3</sup> - Fahad Masood Raza, et al, **An Empirical Study on Employee Empowerment in TQM Practice in a Saudi Arabian Firm**, International Journal of Computer Applications, Vol 142, No.3, 2016, pp 11-17

<sup>4</sup> - Rateb J. Sweis, et al, **The impact of total quality management practices on employee empowerment in the healthcare sector in Saudi Arabia: a study of King Khalid Hospital**, Int. J. Productivity and Quality Management, Vol. 12, No. 3, 2013, pp271-287.

### 2-1-3-1 أهمية التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر من أهم مبادئ الجودة الشاملة والتي تسعى إلى إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمات، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، لذلك فالتحسين والتطوير المستمرين يعدان مطلباً أساسياً لتحقيق النجاح في المنظمات. إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً لا يقل عن 50% من وقت العمل.<sup>1</sup>

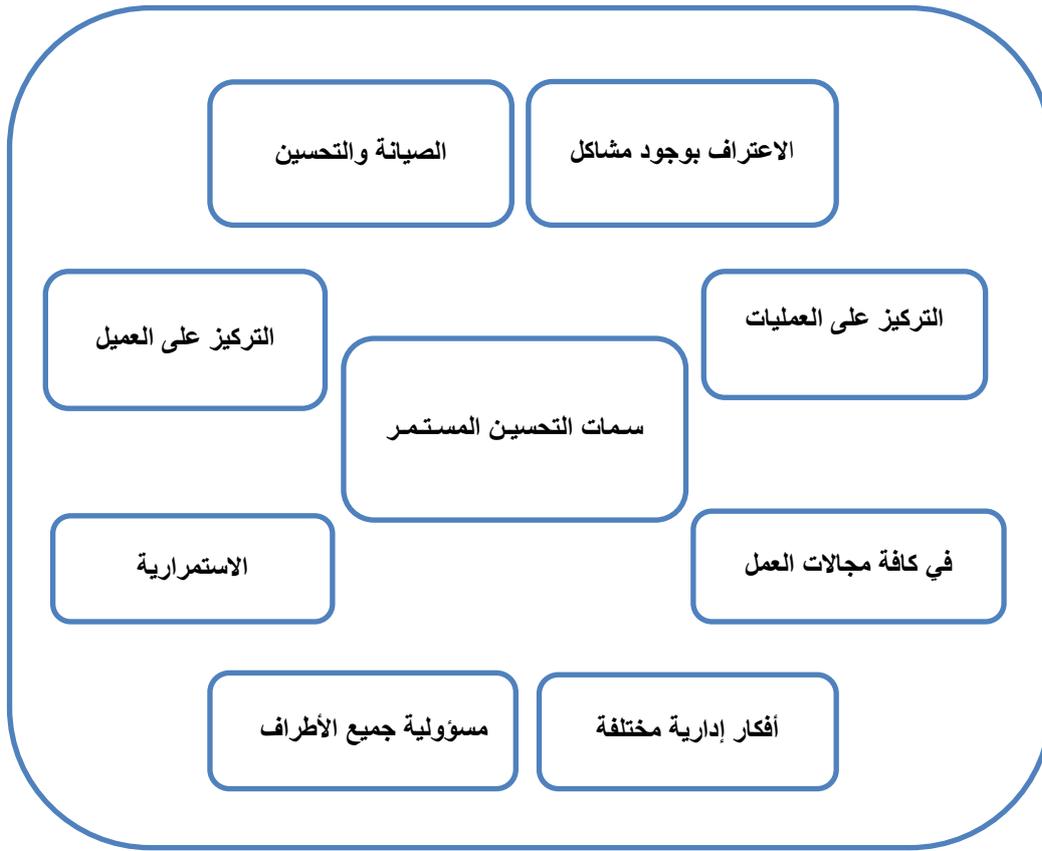
إن عملية التحسين المستمر تشمل كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات، من آلات ومعدات وأساليب العمل والأداء والمباني والتجهيزات وسلوكيات العاملين، مما يؤدي إلى تغيير النظرة التقليدية التي تقتصر على الإصلاح في الحالات التي يصل إليها البعض منها إلى التعطيل أو التوقف إلى ضرورة إجراء التحسين بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالة التوقف.<sup>2</sup>

وفق مدخل التحسين المستمر فإن جل الاهتمام يتمثل في رضا العميل، وبالتالي فإن المنظمة تنتهج هذه الفلسفة سعياً منها إلى تلبية حاجيات وإشباع رغبات العميل الذي تراه مصدر قوتها.

### 3-1-3-1 سمات التحسين المستمر: تتميز عملية التحسين المستمر بمجموعة من الخصائص والسمات كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 43.  
<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، عمان، 2008، ص 201.

الشكل رقم(04): يوضح سمات التحسين المستمر



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 564  
 من خلال الشكل أعلاه تتضح أهم خصائص التحسين المستمر، بحيث نجد أن الاعتراف بوجود المشكل ميزة تساهم بشكل كبير في إيجاد حل له، كما أن عملية التحسين المستمر تتميز بالتركيز على العمليات ولا تركز على النتائج فالنتائج تعتبر تحصيل حاصل للعمليات، كما تتضح خاصية الشمولية في مختلف مجالات العمل وكذلك الأطراف المسؤولة بالإضافة إلى الاستمرارية التي تعتبر أيضا ميزة مهمة وذلك تطلعا لتحقيق رضا العميل من خلال إشباع رغباته المتجددة باستمرار.

### 4-1-3-1 أثر ممارسة التمكين على تطبيق إدارة الجودة

إن إدارة الجودة الشاملة ومفهوم التمكين الإداري كلاهما يعتنيان بتحفيز جميع أعضاء المنظمة وإشراكهم في صنع القرار من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

أثبتت بعض الدراسات وجود أثر لتمكين الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد أظهرت دراسة (عمار بن عيشي، 2018) نتائج تبرز وجود أثر واضح لتمكين المورد البشري على تطبيق

# الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة بالجزائر<sup>1</sup>، كما تم إثبات ذلك في دراسة أجريت بمستشفى جامعة الأردن<sup>2</sup>.

تختلف إدارة الجودة الشاملة مع التمكين الإداري في أمر مهم ألا وهو أن أحد مفاهيم الجودة الشاملة يركز على فعل الشيء الصحيح من المرة الأولى، وهو أمر صعب للغاية كما أنه قد يكون أحد أسباب فشل التمكين الإداري نظرا لتخوف العاملين من تحمل المسؤولية عند الفشل في تأدية مهامهم على الوجه الصحيح من الوهلة الأولى، ومن أجل تحقيق الجودة الشاملة من الضروري تطبيق التمكين الفعال الذي يساعد على إزالة تلك المخاوف تدريجيا وصولا إلى درجة تأدية المهام على الوجه الصحيح ومن المرة الأولى دون ارتكاب أخطاء أو الرجوع إلى المستويات الإدارية الأخرى.

## 2-3-1 تمكين المورد البشري وعلاقته بالتعلم التنظيمي

### 1-2-3-1 تعريف التعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي مفردة أساسية في الممارسات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال في البيئة المعاصرة لذا تعددت التعريفات.

يعرف التعلم بأنه: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال"<sup>3</sup>.

كما يعرف التعلم التنظيمي أيضا بأنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"<sup>4</sup>.

ويعرف التعلم التنظيمي بأنه "عملية سيرورة العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة المعارف والتطبيقات، التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم"<sup>5</sup>.

في حين يرى (John.R.Schermer et al, 2006) بأن التعلم التنظيمي هو: "عملية اكتساب المعرفة واستغلال المعلومات بما يسمح للشركة وأعضائها بالتكيف والتأقلم مع المتغيرات المستمرة في البيئة"<sup>6</sup>.

### 2-2-3-1 خصائص التعلم التنظيمي

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، (2018)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(35)، ص 37-61

<sup>2</sup> - ثائرة عدنان الماضي، فريد النصيرات، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(4)، 2011، ص 527-556.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص244.

<sup>4</sup> - عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد04، 1998، ص 678.

<sup>5</sup> - شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009، ص 7.

<sup>6</sup> - John .R.Shermerhorn et al, Comportement humain et organisation, ERPI, Quebec , 3<sup>ème</sup> édition,2006, P47.

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

هناك عدد من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الإدارية، وهي على النحو الآتي<sup>1</sup>:

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة؛
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة: هذه الخاصية هي عنصر أساسي في عملية التعلم المستمرة؛
- إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- التعلم التنظيمي هو وسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع؛
- التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة؛
- يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي المختلفة في المنظمات.

### 3-2-3-1 علاقة التمكين بالتعلم التنظيمي

أجرى (Ishaq Hacini et all,2016) دراسة على عينة من الموظفين في البنوك الجزائرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي كبير للتمكين على التعلم التنظيمي، كما أن الدراسة توصلت إلى أن بعد الكفاءة له درجة تأثير عالية مقارنة بالبعدين المغزى والاختيار في حين لا يوجد أي تأثير لبعده التأثير في تعزيز ودعم التعلم التنظيمي<sup>2</sup>. ومن جانب آخر فإن دراسة (Sahar Ahadi,2006) أثبتت هي الأخرى وجود تأثير كبير للتعلم التنظيمي في ظل بيئة ممكنة، كما اقترحت الدراسة على قادة الجامعات محل الدراسة ضرورة استخدام التمكين من أجل رفع مستوى ثقافة التعلم التنظيمي<sup>3</sup>.

لا شك أن تمكين المورد البشري يدعم التعلم التنظيمي بشكل أو بآخر، ويمكن القول بأن المنظمات لا يمكنها أن تحقق مستويات التعلم التنظيمي دون الاهتمام بتمكين موردها البشري.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن أحمد هيجان، المرجع السابق ص 678. (بتصرف)

<sup>2</sup> - Ishaq Hacini, et all, (2016), EMPOWERING EMPLOYEES TO PROMOTE ORGANIZATIONAL LEARNING, Revue Algérienne des Ressources Humaines, (01), 148-158  
<sup>3</sup> [https://www.academia.edu/3500968/Relationship\\_between\\_Empowerment\\_and\\_Organizational\\_Learning\\_among\\_Academics\\_in\\_Malaysian\\_Research\\_Universities](https://www.academia.edu/3500968/Relationship_between_Empowerment_and_Organizational_Learning_among_Academics_in_Malaysian_Research_Universities)

# الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

## 3-3-1 تمكين المورد البشري وعلاقته بإدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة تشكل المدخل الأكثر قبولاً للأكاديميين والإداريين لتطوير المنظمات التي تعالج مشاكلها وتمكين قياداتها وتأهيل موظفيهم من أجل سد الفجوة بين ما يمتلكونه من معرفة وما يقدمونه، كما تم دعم إدارة المعرفة من قبل مراكز البحوث والاستشارات الدولية بعد رؤية النتائج الإيجابية التي حققتها العديد من الشركات والمؤسسات التي اعتمدت عليها مسبقاً<sup>1</sup>.

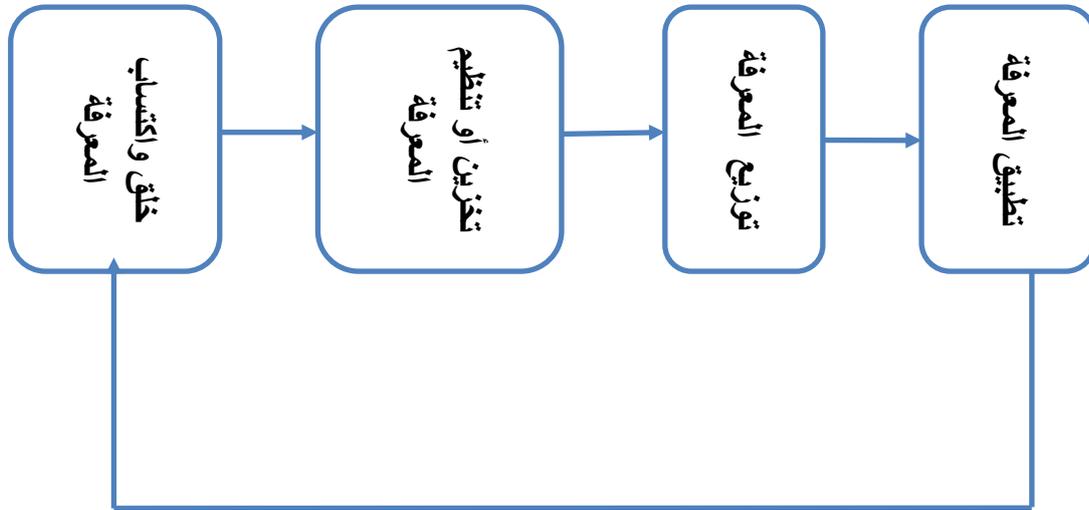
### 1-3-3-1 تعريف إدارة المعرفة

يعرفها (Groff and Jones, 2003) بأنها: "مجموعة الأدوات والتقنيات واستراتيجيات الاحتفاظ وتحليل وتنظيم وتحسين ومشاركة الخبرة في مجال الأعمال". يركز هذا التعريف على عمليات إدارة المعرفة (KM) التي تحدث داخل المؤسسة وخاصة مرافق تكنولوجيا المعلومات التي تدعم هذه العمليات<sup>2</sup>.

### 2-3-3-1 مراحل إدارة المعرفة

وصف (Alavi, 1997) عمليات إدارة المعرفة بأنها تتمثل في خلق واكتساب المعرفة وتخزينها وتنظيمها، بالإضافة إلى توزيع وتطبيق تلك المعرفة وترتيبها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج (Alavi, 1997)



المصدر: Mohammad Ali Haghghi, et al, Investigation the Relationship between Management Processes and Empowerment of Human Resources, Global Knowledge Journal of Management Studies and Researches, 1(2) 2014, p 123

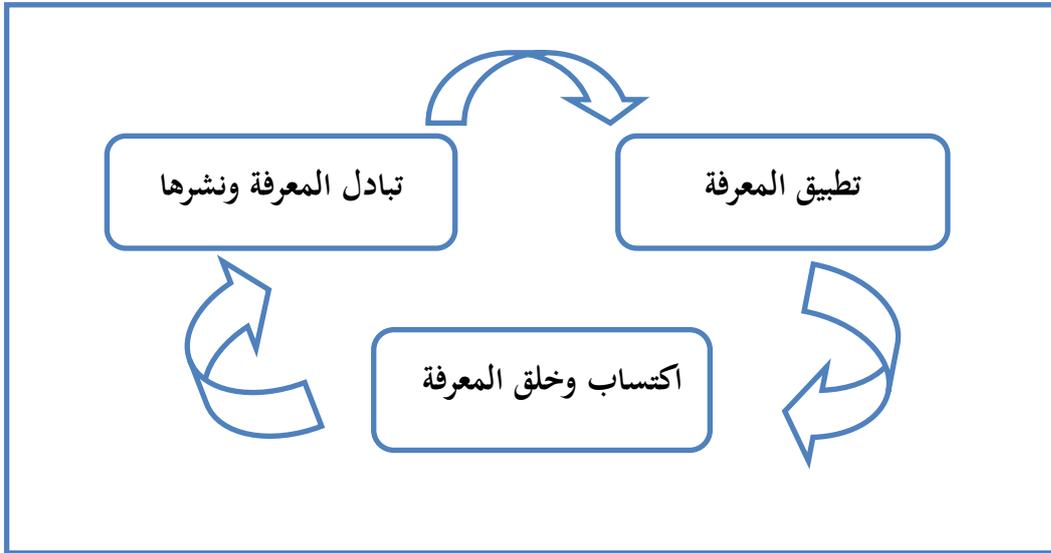
<sup>1</sup> - Ahmad Badah, RELATIONSHIP BETWEEN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AND THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT, European Scientific Journal, vol.8, No.28, 2012, pp 191-209

<sup>2</sup> - Floor Slagter, Knowledge management among the older workforce, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 11 NO. 4, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270, 2007, pp 82-96

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

من وجهة نظر ( Kimiz Dalkir, 2005 ) تتمثل دورة إدارة المعرفة في ثلاثة مراحل رئيسية أولا اكتساب وخلق المعرفة، ثانيا تبادل المعرفة ونشرها، ثالثا تطبيق المعرفة كما هو مبين في الشكل الموالي<sup>1</sup>.

الشكل رقم(06): يوضح دورة إدارة المعرفة



Source : Dalkir.K, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Butterworth Heinemann, 2005, p43.

3-3-3-1 أهمية إدارة المعرفة: تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا في المنظمات المعاصرة، حيث تتجلى أهمية إدارة المعرفة في مجموعة النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر؛
- تحسين الأداء التنظيمي؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة وقادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة؛
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.

### 4-3-3-1 العلاقة بين تمكين المورد البشري وإدارة المعرفة

توصل الباحثان (Saeed. B , Kaveh H:2013) من خلال دراستهما والموسومة بـ "العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموظفين في منظمة الشباب والرياضة ببيزان"، إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي

<sup>1</sup> - Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Butterworth Heinemann, 2005, p43.

<sup>2</sup> - العوفي أفنان، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد- بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، 04(03)، 2019، ص ص 493-506، (بتصرف).

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

على جميع جوانب التمكين، بحيث إذا تمكنت المنظمات من تحسين جوانب إدارة معارفها فإن ذلك سيمكنها من تحسين مستوى التمكين لدى الموظفين، كما أوصت الدراسة بضرورة تعليم الموظفين وتزويدهم بالمعرفة المتعلقة بمسؤولياتهم، وتعزيز تمكين الموظفين من خلال إلغاء القوانين والأحكام التي تقيد الوصول إلى تلك البيانات والمعارف<sup>1</sup>.

لا شك أن إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية والفعالية التنظيمية بدل التكنولوجيا الحديثة في هذا القرن<sup>2</sup>.

### 1-3-3 تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع التنظيمي

جهود التمكين هي أداة يتم من خلالها الكشف عن المواهب المبتكرة والإبداعية للموظفين، ولذلك يقال إنه يمكن أن تكون هناك علاقة بين التمكين والابتكار<sup>3</sup>، في هذا الجانب سنتطرق إلى التعرف على الإبداع التنظيمي والعلاقة التي تربطه بممارسة تمكين المورد البشري في المؤسسة.

### 1-4-3-1 مفهوم الإبداع التنظيمي

يقصد بالإبداع في اللغة إحداث شيء جديد على غير مثال سابق ومشتق من الفعل أبدع الشيء أي اخترعه<sup>4</sup>.

أشار عبد المعطي عساف إلى أن الإبداع تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الانسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به وتساعده على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها التي تحكم وجودها وكذلك تمكنه من التعامل مع هذه الظواهر والاستفادة منها في تطوير حياته<sup>5</sup>.

يتضح من خلال هذا المفهوم أن الإبداع هو نتيجة حتمية وسلوك اجباري يسلكه الانسان للتأقلم مع الظواهر من أجل الاستمرار وتطوير معيشته.

ومن الناحية التنظيمية يرى Drucker أن الإبداع هو " الطريقة التي يعتمدها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - Saeed Boroujerdi, Kaveh Hasani, **Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran**, International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1, No. 4, 2013, p 207.

<sup>2</sup> - Mohammad Ali Haghghi, et al, **Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources**, op cit, p 122 .

<sup>3</sup> - Hasan Hüseyin UZUNBACAK, op cit, p 983

<sup>4</sup> - علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر 2004، ص738

<sup>5</sup> - موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 294.

<sup>6</sup> - محمد عواد الزيادات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، 1، عمان، الاردن، 2008، ص 358.

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

وهناك من حدد مفهوم الإبداع بشيء من التفصيل، بحيث ينظر إليه بأنه: التوصل إلى شيء جديد، قد يكون الجديد سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس، أو خدمة أو حجمها أو محتواها أو تخفيض تكاليفها أو طريقة وموعد تقديمها، أو تنوع استخداماتها<sup>1</sup>.

ومن ناحية أخرى فقد اختصر (Lam . 2006) تعريف الابتكار التنظيمي بأنه إنشاء أو تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة<sup>2</sup>.

### 2-4-3-1 علاقة تمكين المورد البشري بالإبداع التنظيمي

قد يتساءل البعض كيف يستطيع العاملون إطلاق قدراتهم الإبداعية في ظل غياب متطلبات التمكين؟، لقد توصلت شتاتحة عائشة وبن خليفة فاطمة الزهراء إلى وجود علاقة طردية بين التمكين والإبداع التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط<sup>3</sup>، ومن جانب آخر توصلت دراسة حميد سالم الكعبي 2015 إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الابتكار التنظيمي يتعزز من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما كانت مستويات تمكين العاملين مرتفعة كلما زادت القدرات الإبداعية لديهم، رغم النتائج الإيجابية المتوصل إليها في الدراسات السابقة إلا أنه لا يمكننا أن نجزم بأن التمكين يزيد من القدرات الإبداعية لدى كل الأفراد في المنظمة.

### 4-1 تمكين المورد البشري وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية

#### 1-4-1 تعريف سلوك المواطن التنظيمية

يشير ( Organ 1988) بأن سلوك المواطن التنظيمية هو سلوك فردي تقديري غير مباشر، وليس له مكافآت مخصصة مباشرة وهذا السلوك بدوره يدعم الأداء الفعال للمنظمة. ويعرفه (Chttopadhyay;1999) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوصف الوظيفية ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد به.

<sup>1</sup>- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 179.

<sup>2</sup>- Lam A, Organizational innovation. In: Fagerberg J, Mowery DC (eds), The Oxford handbook of innovation, Oxford University Press, 2006, p 115

<sup>3</sup>- شتاتحة عائشة، بن خليفة فاطمة الزهراء، دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط، دراسات العدد الاقتصادي، 09 (1)، ص ص 231-259.

<sup>3</sup>-<https://www.researchgate.net/publication/319144039> (The Role of administrative empowerment in promoting organizational innovation)

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

من هنا ندرك أن الأفراد الذين يتفوقون في سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) سيتجاوزون واجباتهم الوظيفية المعتادة إلى تقديم الأداء الذي يفوق التوقعات، وتشمل أمثلة هذا السلوك مساعدة الزملاء في تحمل أعباء العمل، وأخذ فترات راحة محدودة فقط، وكذلك تنبيه الآخرين إلى المشاكل المتعلقة بالعمل

2-4-1 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: من بين أبرز التقسيمات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ما جاء به (Podsakoff et al, 1990) حيث يركز على خمسة أبعاد وهي كما يلي:

الإيثار: (l' altruisme)

وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حولهم (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل. -- -- اللطف والمجاملة: (la prévoyance) وهي محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين.

- الروح الرياضية: (l' esprit sportif)

وهي "الاستعداد لتحمل المضايقات والقيود التي لا مفر منها في العمل دون أي تدمير"، ويعود هذا إلى فكرة لعب المباراة بالروح الرياضية، وعدم الانزعاج من الانهزام في المباراة. السلوك الحضاري: (le civisme)

وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة، والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما ينشر كإعلانات وتعليمات داخلية في المنظمة.

- وعي الضمير: (l' esprit consciencieux)

يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، فترات الراحة، العمل بجدية... الخ.

3-4-1 علاقة التمكين بسلوك المواطنة التنظيمية:

قام أبو القاسم حمدي بدراسة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط، حيث أسفرت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد التمكين النفسي ماعدا بعد الاستقلالية، حيث سجل بعد الكفاءة أكبر أثر يليه بعد التأثير فالمعنى، في حين توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي تعزى لمتغير الأقدمية فقط، بينما لا توجد أية فروقات ذات دلالة إحصائية لمتوسطات كل من التمكين النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لباقي المتغيرات: الجنس، العمر،

## الفصل الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري

---

المستوى العلمي، الرتبة، ومن ناحية أخرى فقد توصل ماجد البيضاني إلى في دراسة "أبعاد التمكين وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية" إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباطية بين التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الأهلية، وبذلك فإن مستوى التمكين المرتفع في بيئة هذه الكليات ينعكس بالأثر الإيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين.

من خلال الدراستين السابقتين يتضح لنا أن هناك علاقة وأثر إيجابي واضح للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين رغم اختلاف الأبعاد التي يركز عليها كل باحث.

### خلاصة:

إن التمكين ينمي شعور الموظف بالمسؤولية وينمي روح الإبداع لديه، كما يشجع روح المنافسة العاملين، ومن ناحية أخرى يساعد الزبائن على الحصول على معلومات وخدمات حسب الطلب، كما يعمل على تخفيض معدلات دوران العمل مما يحقق الالتزام التنظيمي واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب وبالتالي يدعم التركيز على الأهداف الاستراتيجية.

غير أن ذلك لا يعني أنه موضوع مستقل عن الاسهامات الادارية التي سبقته كمنظريات الإدارة العلمية والإدارية والنظرية البيروقراطية ونظرية النظم، بالإضافة إلى نظرية الحاجات وما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها، فالمتأمل في موضوع التمكين يلاحظ أن التمكين يستمد قوته من تلك النظريات ولو بالقسط القليل حتى أصبح موضوعا متكاملًا وهامًا.

الفصل الثاني:  
نماذج وأبعاد  
تمكين المورد  
البشري

## تمهيد:

توسع الباحثون في دراساتهم حول موضوع التمكين إلى أنه ليس مجرد عملية تفويض للسلطة أو المشاركة في اتخاذ القرار بل أكثر من ذلك فهو يدعم روح المبادرة واستمرار الإنجاز، هناك من اهتم بالشعور الإدراكي للعاملين، وهناك من يرى أن التمكين يمنح الاستقلالية والرضا الوظيفي بالإضافة كما يحقق الالتزام في العمل مما يقلل الشعور والضغطات وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي لقد أورد الباحثون من خلال دراساتهم أن هناك نماذج وأبعاد مختلفة لتمكين الموارد البشرية.

في هذا الفصل سنتناول أبرز نماذج التمكين مع التركيز على أهم الأبعاد الواردة وفق المنظور النفسي والإداري للتمكين.

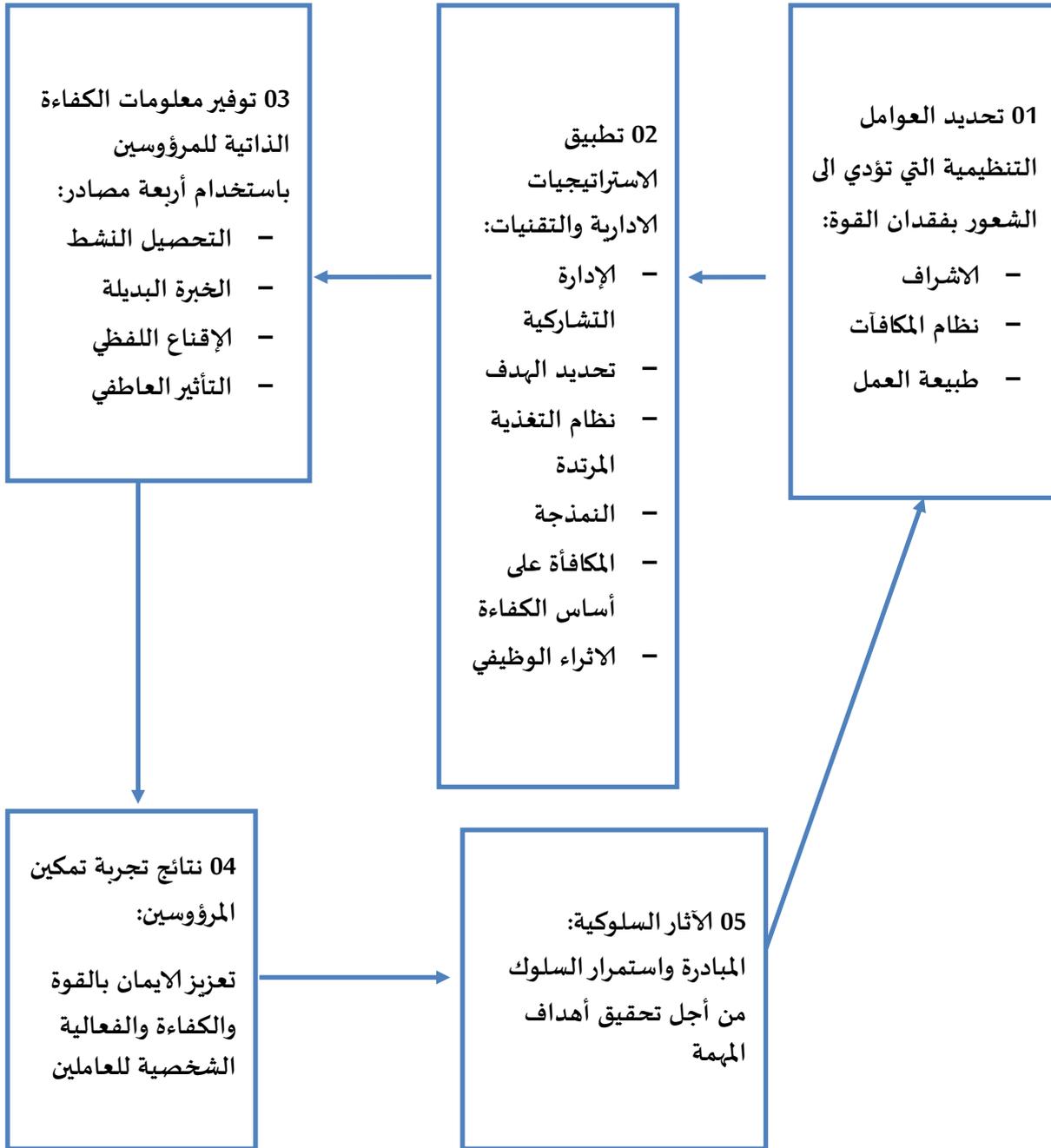
### 1-2 نماذج تمكين الموارد البشرية

لفهم موضوع التمكين بشكل أفضل، سيتناول الباحث في هذا الجزء أهم النماذج المفسرة لموضوع تمكين الموارد البشرية حسب التسلسل الزمني لكل نموذج .

#### 1-1-2 نموذج (JAY A. CONGER RABINDRA N. KANUNGO:1988)

من وجهة نظر الباحثين فإن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي من خلاله يتم تعزيز الكفاءة الذاتية، كما طور الباحثان نموذجا يتمثل في تحديد خمسة مراحل أساسية لتمكين الموارد البشرية كعملية إدارية تشمل الحالة النفسية لتجربة التمكين وظروفها السابقة بالإضافة إلى عواقبها السلوكية، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (07) يوضح: المراحل الخمسة لعملية التمكين



Source: JAY A. CONGER, RABINDRA N. KANUNGO op cit, p 475

يتضح لنا من خلال الشكل أن التمكين ليس مجرد عملية تفويض للسلطة أو المشاركة في اتخاذ القرار بل أكثر من ذلك فهو يدعم روح المبادرة واستمرار الإنجاز، وفيما يلي شرح للمراحل الخمسة لعملية التمكين<sup>1</sup>:

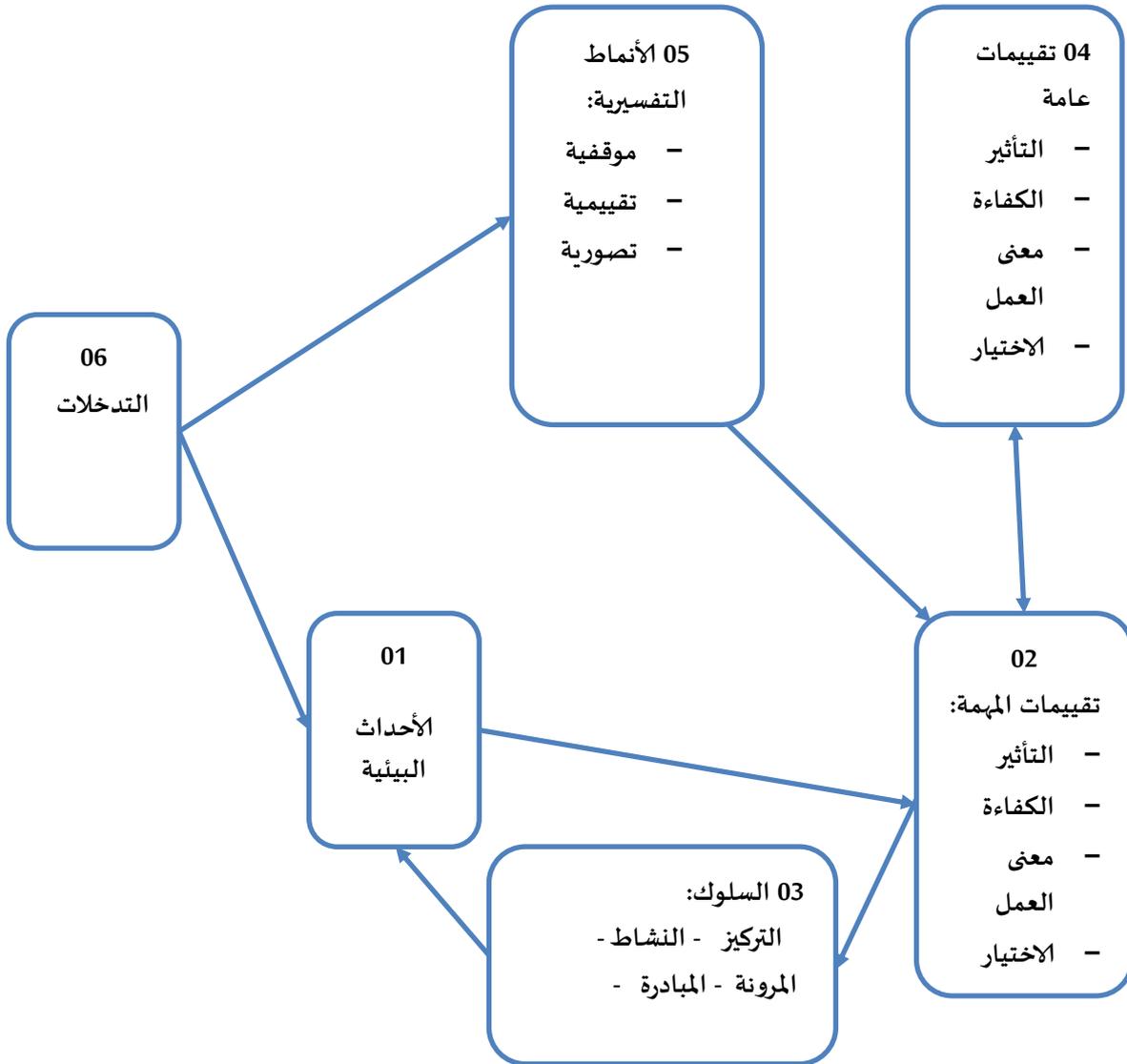
<sup>1</sup> - RABINDRA N. KANUNGO JAY A. CONGER, op cit,p 476-477

- المرحلة الأولى عملية التشخيص: هي عملية التشخيص. في هذه المرحلة، من الأهمية بمكان أن معرفة العوامل المحددة والمسئولة عن الشعور بالعجز بين المرؤوسين، وعادة ما تكون هذه العوامل تنظيمية، نمط الإشراف، نظام المكافآت، أو تصميم الوظائف.
- المرحلة الثانية: بعد مرحلة التشخيص، يشرع المديرون في المرحلة الثانية والمتمثلة في استراتيجيات التمكين، مثل الإدارة التشاركية ومتطلباتها من أجل تحديد الأهداف وإثراء الوظائف، وكذلك أنظمة التغذية الراجعة والنمذجة، بالإضافة إلى المكافآت القائمة على أساس الكفاءة.
- الغرض من تنفيذ هذه الاستراتيجيات هو إزالة بعض العوامل الخارجية المسئولة عن العجز وتزويد المرؤوسين بمعلومات الكفاءة الذاتية في المرحلة التالية.
- المرحلة الثالثة: يتم توفير مصدر المعلومات من خلال التحصيل غير النشط، والخبرة البديلة، والإقناع اللفظي، والإثارة العاطفية.
- المرحلة الرابعة: هي نتاج المرحلة السابقة بحيث يشعر المرؤوسون بالتمكين.
- المرحلة الخامسة: ملاحظة الآثار السلوكية للتمكين من خلال بدء واستمرارية السلوك لتحقيق أهداف المهمة.

2-1-2 نموذج التمكين حسب (KENNETH W. THOMAS & BETTY A. VELTHOUSE ,1990)

من بين أهم الدراسات ما قام به توماس وفلمهوس عام 1990 حيث كانت كبداية جديدة للاهتمام بمفهوم التمكين، حيث اهتم الباحثان بالشعور الإدراكي للعاملين وطورا نموذجا يعرف بالنموذج المعرفي كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (08) يوضح نموذج التمكين المعرفي.



Source :Thomas, Kenneth W. **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation** op cit ,p670.

إن التمكين الإدراكي وفقا لهذا النموذج يركز على توفر أربعة أبعاد وهي<sup>1</sup>(التأثير، الكفاءة، المعنى والاختيار).

<sup>1</sup> - Thomas, Kenneth W. **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation** op cit ,p 672-673

## 3-1-2 نموذج تمكين الموارد البشرية حسب Kanter 1993

يفترض هذا النموذج أنه إذا تم توفير التمكين الهيكلي المتعلق بالوظائف، فإنه سيكون له تأثير إيجابي على الموظفين والتزامهم بالعمل، وإذا لم يتم ذلك، بمعنى أن لهيكل التنظيمي الغير مزود بالتمكين وفرص تحقيقه ضمن الوظائف سيكون له أثرا سلبيا على الموظفين والتزامهم بالعمل.

التمكين من وجهة نظر كانتر يمنح الاستقلالية والرضا الوظيفي بالإضافة كما يحقق الالتزام بين الموظفين مما يقلل الشعور بالإرهاق والضغوط وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي .

## 4-1-2 نموذج تمكين الموارد البشرية حسب Altizer (1993)

وفقا لهذا النموذج فإن التمكين يتمثل في أربع مراحل وهي:

- مستوى السلطة الممنوحة للموظف: مراجعة مستوى سلطة الموظف في هذه الخطوة، ويشير إلى أنه ليست هناك حاجة لضوابط وإجراءات عالية في المنظمة إذا كان الموظفون مدربون جيدا ومتعلمون.

- التفويض: يجب أن تسمح الإدارة لموظفيها بإيجاد حلول للمشاكل العملية التي تواجههم، يوافق الباحث على أن الموظفين غالبا ما يعرضون المشكلات دون حلول لأنهم "يشعرون أن الحلول التي يقدمونها سيتم تجاهلها، أو لأنه من السهل أن يتخذ الرئيس القرارات بنفسه"

- تشجيع الابتكار: يوفر المدير المعايير ومصادر الحل، لكن يتطلب من الموظفين حل المشكلات، وفقا لهذا النموذج يجب أن تكون مبادرة الموظفين والابتكار قد دعما من أجل تحسين الجودة، وبالمقابل تحسين الجودة ومبادرة الموظف والابتكار يتم هدمها عند إدارة الموظفين بقواعد مقيدة.

- الاعتراف ومكافأة الإجراءات التمكينية: الهدف النهائي لهذه الخطوة هو تشجيع الأنشطة الممكنة، بحيث يعترف المدير ويكافئ ويثني على تلك الأنشطة.

## 5-1-2 نموذج بون ولولر: (Lawler Bowen, 1995)

وفق هذا النموذج قدم الباحثان أربعة خطوات لتمكين العاملين كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (03) يوضح نموذج Bowen وLawler (1995)

الأساليب الإدارية	بناء التمكين	النتائج
إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة وحلقات الجودة	الإحاطة والتجديد في العمل	رضا العاملين عن أداءهم
فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء	تحقيق المزيد من الوعي ببيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف	دافعية أكثر نحو أداء العمل
تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل	زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية وقيمة العمل	تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي
التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد	تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة وتحقيق انتماء الأفراد

المصدر: ساحي بوبكر (نقلا عن الخاجة، 2006)، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والارطوفونيا، جامعة وهران 2، 2016، ص 41.

لقد أسند هذا النموذج للإدارة العليا مسؤولية إعادة صياغة الفلسفة الإدارية، بتخلها عن الأساليب التقليدية في التسيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ساحي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والارطوفونيا، جامعة وهران 2، 2016، ص 41.

## 6-1-2 نموذج التمكين حسب (Davis, 2001)

قدم "Davis" نموذجاً يوضح فيه الخطوات العشر لتمكين العاملين<sup>1</sup>:

- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة "أي تحمل المسؤولية" مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى العامل.
- التمكين من خلال الصلاحيات: أي منح بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في أداء العمل.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: أي تحديد معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة وضع شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية .
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: على الشركة أن تعزز وتطور مهارات ومعارف العاملين وتعديل سلوكهم بما يزرع الثقة التنظيمية فيهم.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: إن تشارك المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، كون أن المعلومة هي أساس القرار.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- التمكين من خلال الاحترام: لأداء متميز للعاملين لابد من أن يعاملوا باحترام وتقدير.
- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى تبرير المواقف التي تواجههم.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: إن التعلم من الأخطاء السابقة يعتبر نقطة بداية النجاح، أن شعور الفرد بإمكانية الخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.

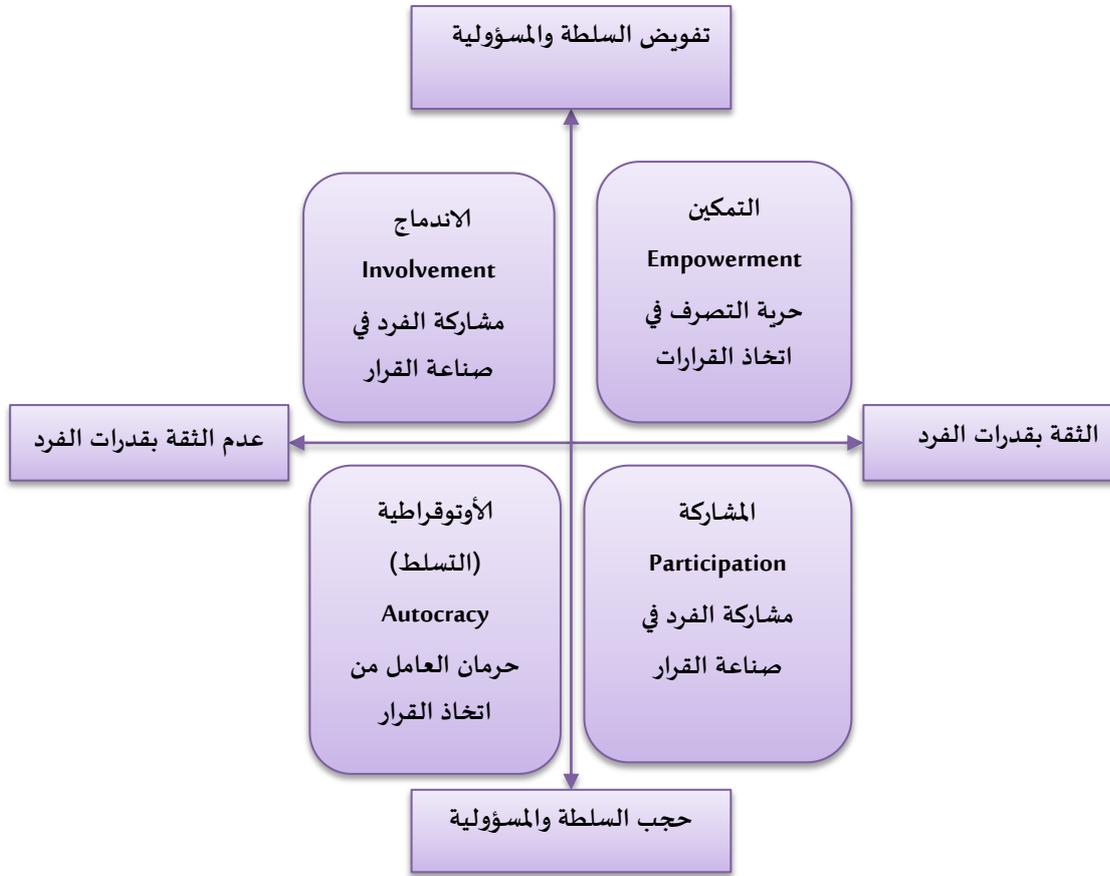
<sup>1</sup>- اليعقوب تمار، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة

7-1-2 نموذج تمكين الموارد البشرية حسب موسى توفيق المدهون:

قدم المدهون نموذجا عمليا paradigm لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين<sup>1</sup>:

- إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين؛
- إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعده على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

الشكل رقم (09) يوضح نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون



المصدر: برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين

المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، المرجع السابق، ص 54

حسب هذا النموذج فإنه سيتحقق تمكين العاملين كلما ازدادت الثقة بقدرات العاملين ومستوى تفويض السلطة، والعكس صحيح.

<sup>1</sup>- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 54.

## 2-2 أبعاد تمكين الموارد البشرية

تعددت أوجه النظر واختلفت الآراء في تحديد أبعاد تمكين الموارد البشرية، ولم يتم التوصل إلى نموذج موحد يصف أبعاد التمكين نظرا لحدثة المفهوم، وعليه فإن النموذج المقترح ينهل من مختلف الدراسات السابقة في محاولة لدمج كل من التمكين النفسي والتمكين الإداري معا كنموذج شامل.

فيما يلي أهم أبعاد تمكين الموارد البشرية حسب النموذج المقترح في الدراسة:

## 1-2-2 أبعاد تمكين الموارد البشرية وفق المنظور النفسي

يتفق جل الباحثين في هذا المجال على أن هناك أربعة أبعاد لتمكين الموارد البشرية وفقا للمنظور النفسي، ترجع هذه الأبعاد بالأساس إلى ما قدمته (Spreitzer, 1987) وهي كما يلي:

## 1-1-2-2 معنى وأهمية العمل

فالمعنى يشير إلى قيمة هدف المهمة أو الغرض منها، فهو ينطوي على العناية الذاتية للفرد بمهمة معينة<sup>1</sup>، ويشير كل من (Dickson وLorenz, 2009) أن هناك طريقة واحدة لزيادة الشعور بالمعنى وهي من خلال وضع أهداف واضحة لا تتناقض مع القيم التي يحملها الأفراد<sup>2</sup>.

## 2-1-2-2 الاستقلالية وحرية التصرف

الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بإنجاز وفعل الأشياء<sup>3</sup>. فالاستقلالية لا تعزز الشعور بالثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس فقط، بل تزيد من إدراك المرؤوس لقيمة المسؤولية الملقاة على عاتقه.

## 3-1-2-2 كفاءة العامل

يشير بعد الكفاءة أساسا إلى الدرجة التي يمكن للشخص من خلالها القيام بالأنشطة والمهام بمهارة، حيث ركزت (Spreitzer, 1987) على الفعالية المحدودة لدور العمل بدلا من الفعالية المطلقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Ali AVAN et al, **The Effect of Psychological Empowerment on Organizational Silence in Hotels**, Journal of Business Research-Türk, vol 8, p 280, 2016

<sup>2</sup> - إحسان دهش جلاب، كمال طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 42

<sup>3</sup> - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 31

لا شك أن امتلاك الأفراد للكفاءة والمهارات اللازمة لتأدية عملهم على أكمل وجه يعزز شعور الثقة بالنفس لديهم.

#### 4-1-2-2 التأثير الحسي

حسب (Lee,2001) فإن التأثير هو إدراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية، وقد درست الفكرة العامة للتأثير تحت عدة مسميات مختلفة، مثل نطاق السيطرة، والعجز، والتأثير هو عكس العجز، ومختلف عن نطاق السيطرة، بحيث أن العمل يكون في سياق العمل، في حين أن السيطرة الداخلية هي السمة العامة للشخصية التي تعمل في جميع الحالات<sup>2</sup>.

#### 2-2-2 أبعاد تمكين الموارد البشرية وفق المنظور الإداري

تتمثل الأبعاد الإدارية لتمكين الموارد البشرية فيما يلي:

##### 1-2-2-2 تفويض السلطة

يعتبر بعد تفويض السلطة من أبعاد التمكين التي تستند إليها عملية التمكين، والتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض<sup>3</sup>.

##### • مفهوم وأهمية تفويض السلطة

عرف الباحثون والمفكرون تفويض السلطة على النحو التالي:

منح المشرفين الذين يشغلون مناصب مختلفة لجزء من صلاحياتهم لمرؤوسهم ومنحهم حق اتخاذ القرارات ليتمكنوا من أداء الواجبات الموكلة إليهم، وبالتالي تصبح عملية التفويض ضرورية عندما تكون مسؤوليات القيادة كبيرة بحيث يصبح تفويض السلطة واجباً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Ali AVAN et al, op cit, p 280.

- فهد مانع الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 66<sup>2</sup>

<sup>3</sup>- سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص 200.

<sup>4</sup>- Colombo, M.& Delmastro, M. 2004. **Delegation of authority in business organizations: An empirical test.** The Journal of Industrial Economics, 52 (1),pp 53–80.

تنشأ السلطة في أي مؤسسة للإدارة العليا، ومن ثم تحول السلطة إلى المستويات الدنيا، لا تفوض السلطة للأشخاص مباشرة ولكن يتم تفويضها للمراكز التي يغطيها الهيكل التنظيمي ثم تنقل إلى الأفراد الذين يشغلون تلك المراكز<sup>1</sup>.

• عناصر عملية التفويض تتكون عملية التفويض من ثلاثة عناصر مهمة وهي :

- المفوض: وهو من يقوم بتفويض السلطة (مدير عام، مدير فرعي، رئيس قسم... إلخ)؛

- المفوض إليه: وهو المرؤوس أو من فوضت إليه المسؤولية؛

- المسؤولية والواجبات: مجموعة المهام الموكلة إلى المرؤوسين؛

تمنح السلطة الكافية للمرؤوسين لتحقيق النتائج المتوقعة، مع درجة من المتابعة والمساءلة أو المحاسبة.

• مبادئ التفويض الفعال:

إن تفويض السلطة الإدارية الفعال يشترط فيه توفر المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- أن يكون مبنياً على نصوص تشريعية أو تعليمات،

- أن يكون هذا التفويض جزئياً،

- يشترط أن يكون التفويض محددًا وصريحًا سواء كان كتابياً أو شفويًا؛

- القاعدة الإدارية لا تجيز التفويض في المسؤولية فالتفويض ينصب على السلطة دون المسؤولية؛

- لا يجوز التفويض في السلطات المفوضة؛

- أن لا يكون التفويض مما ورد عليه نص صريح بعدم التفويض كالمسائل المالية؛

- يحق للرئيس تعديل السلطات المفوضة أو استردادها ولكن لا يجوز له ممارستها طوال مدة التفويض.

<sup>1</sup> - Yukl, G. & Fu Ping (1999). **Determinants of delegation and consultation by managers**, Journal of Organization Behaviour, 20 (2), 219-232

<sup>2</sup> - علي محمد العضاليلة، **تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية**، المجلة العلمية لكلية الإدارة، العدد 9، ص 199-228. (بتصرف)

- مزايا التفويض الفعال من بين الإيجابيات التي تمتاز بها عملية التفويض ما يلي<sup>1</sup>:
  - يحقق التفويض عائداً كبيراً للمؤسسة بأقل تكلفة، فهو يوفر الوقت في جميع مستويات الإدارة، ويحقق السرعة في أداء الإدارة، والمرونة الإدارية، واعتمادها مع ظروف مختلفة وتطوير روح المبادرة لدى الموظفين كما أنه يجلب فكرة جديدة ويخلق مجالاً أوسع للتفكير حيث يشمل أكثر من مستوى في تحقيق الأعمال الجماعية وبالتالي سيتم تحسين النتائج.
  - إعداد قادة المستقبل، فالتفويض يتيح اختيار مدراء المستقبل عن طريق إجراء المستوى المناسب لوظيفة شاغرة.
  - المساواة والعدالة الاجتماعية، حيث يسمح لأحد عوامل تحقيق العدالة الاجتماعية التي تصبح فيها السلطة عنصراً من عناصر الديمقراطية.
- معوقات تفويض السلطة:
  - بالرغم من وضوح مزايا التفويض ووضوح النتائج السلبية من عدم ممارسته إلا أن بعض المديرين يقاومون تفويض السلطة إلى المرؤوسين نتيجة لما يحملونه من اتجاهات سلبية نحوهم ونحو التفويض، وتمثل في<sup>2</sup>:
    - تفضيل المدير الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه؛
    - عدم ثقة المدير في المرؤوسين وخوفه من الفشل؛
    - عدم كفاءة المدير وعدم معرفته بما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به؛
    - يخشى المدير أن يفهم الآخرون تفويضه للسلطة دلالة على ضعفه؛
    - يضع كل وقته وطاقته من أجل إنجاز أهدافها، دون تبديد الوقت أو الطاقة في واجبات أخرى.

<sup>1</sup> - Hamdan Rasheed Al-Jammal , et al, **The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 3, 2015, pp 48-69

<sup>2</sup> - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 214.

2-2-2-2 فريق العمل

• مفهوم فريق العمل

من المهم تحديد الفريق والعمل الجماعي بشكل واضح، فالفريق هو "مجموعة مكونة من شخصين أو أكثر يتفاعلون بشكل ديناميكي ومترابط، قصد تحقيق هدف أو مهمة مشتركة وذات قيمة"<sup>1</sup>.

هذا التعريف يركز على مكونات فريق العمل بحيث لا يمكن أن نسمي مجموعة من الأشخاص فريقاً ما لم يعملوا بشكل جماعي وتبادلي بغية تحقيق هدف مشترك.

ومن ناحية أخرى عرف فريق العمل بأنه: "ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف محددة وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة"<sup>2</sup>، هذا التعريف يبدو أكثر شمولاً ودقة من التعريف السابق إذ يركز على ضرورة وجود الولاء بين أعضاء الفريق وكذلك تحملهم للمسؤولية بصفة مشتركة.

• مواصفات فريق العمل:

يتصف فريق العمل بمجموعة المواصفات تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- العمل معاً لتحقيق الهدف العام، ويقصد بذلك عدم وجود منافسة فردية بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الهدف العام بل عملهم متكامل يعمل على تنسيق مهام أعضاء الفريق بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض؛ يتشكل داخل الهيكل التنظيمي، باحترام بساطة التنظيم (هيكل التنظيم المحدد للأدوار).
- العدد المحدود: الحجم الأمثل يتراوح ما بين 03 و10 أفراد.
- وحدة الهدف والفريق.
- جوهر تشكيل الفريق المهمة: لا يوجد فريق من دون مهمة.
- الشعور بالانتماء والرضا والالتزام الشخصي.

<sup>1</sup> - Salas, E., Dickinson, T.L. (1992) **Toward an Understanding of Team Performance and Training. In: Swezey, R.W. and Salas, E., Eds., Teams: Their Training and Performance**, Ablex, Norwood, 3-29.

<sup>2</sup> - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص342

<sup>3</sup> - بلغنامي نجاه وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية لإدارة الموارد البشرية، 14(1)، 2019، ص ص 05-23

3-2-2-2 تدريب المورد البشري

• مفهوم التدريب:

لقد تناول الباحثون في مجال الإدارة مفهوم التدريب من زوايا مختلفة، في حين تتفق وجهات النظر في الدور الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة العمال والشركة ككل، ومن بين أهم هذه المفاهيم أن<sup>1</sup>:

التدريب هو "عملية منظمة ومستمرة تجعل الفرد يكتسب المعرفة أو المهارات اللازمة لأداء عمل معين أو الوصول إلى هدف محدد"، وهناك من ينظر للتدريب على أنه: "نشاط بشري مخطط يهدف إلى إضفاء تحسينات على المتدربين من خلال زيادة المعلومات والمهارات، ومعدلات الأداء، بالإضافة إلى السلوك وطرق العمل".

عرف Filippo التدريب على أنه: " العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>2</sup>.

هناك من يعتبر أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب والتي هي<sup>3</sup>:

- الرغبة في التعلم.

- القدرة على التعلم.

- يجب أن يكون التعليم مدعوماً ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية كالتميز والترقية.

- يجب أن تكون مادة التعليم هادفة وذات معنى.

• أهمية التدريب:

يعتبر النشاط التدريبي ذا أهمية بالغة لما له من فوائد تعود على المنظمة والعاملين على حد سواء.

• أهمية التدريب للمنظمة:

<sup>1</sup> - Hamzeh Al-Haar, **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies**, Canadian Social Science Vol. 12, No. 1, 2016, p 22.

<sup>2</sup> - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص101.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص224.

يعمل التدريب على توفير العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات من بينها<sup>1</sup>:

- يقود التدريب لزيادة الأرباح وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء.
- زيادة المعارف والمعلومات عن الوظيفة إلى جانب تدعيم المهارات في كل المستويات التنظيمية.
- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل في المنظمة.
- المساهمة في التوصل إلى تكوين صورة ذهنية وانطباع إيجابي عن المنظمة.
- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى العاملين؛
- المساهمة في الإلمام برؤية ورسالة المنظمة وغاياتها؛
- الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية وتدعيم معايير زيادة الإنتاجية والجودة في العمل.

### ● أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

يعتبر النشاط التدريبي ضروري بالنسبة للعاملين نظرا للأسباب الآتية:

- ينمي كفاءة العاملين ويزيد من قدرتهم على التحكم في الوظيفة التي يشغلونها؛
- يساعد العاملين على التأقلم مع المتطلبات الوظيفية المستحدثة؛
- الإلمام بالمخاطر المهنية التي تعترض العاملين أثناء القيام بمهامهم وسبل الوقاية منها.

### ● أساليب التدريب

يشير العديد من الباحثين إلى أن الأساليب التدريبية تتعدد حسب والاحتياجات الوظيفية والسلوكية، نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- المحاضرات.
- لعب الأدوار.
- الحالات الإدارية.
- الزيارات الميدانية.

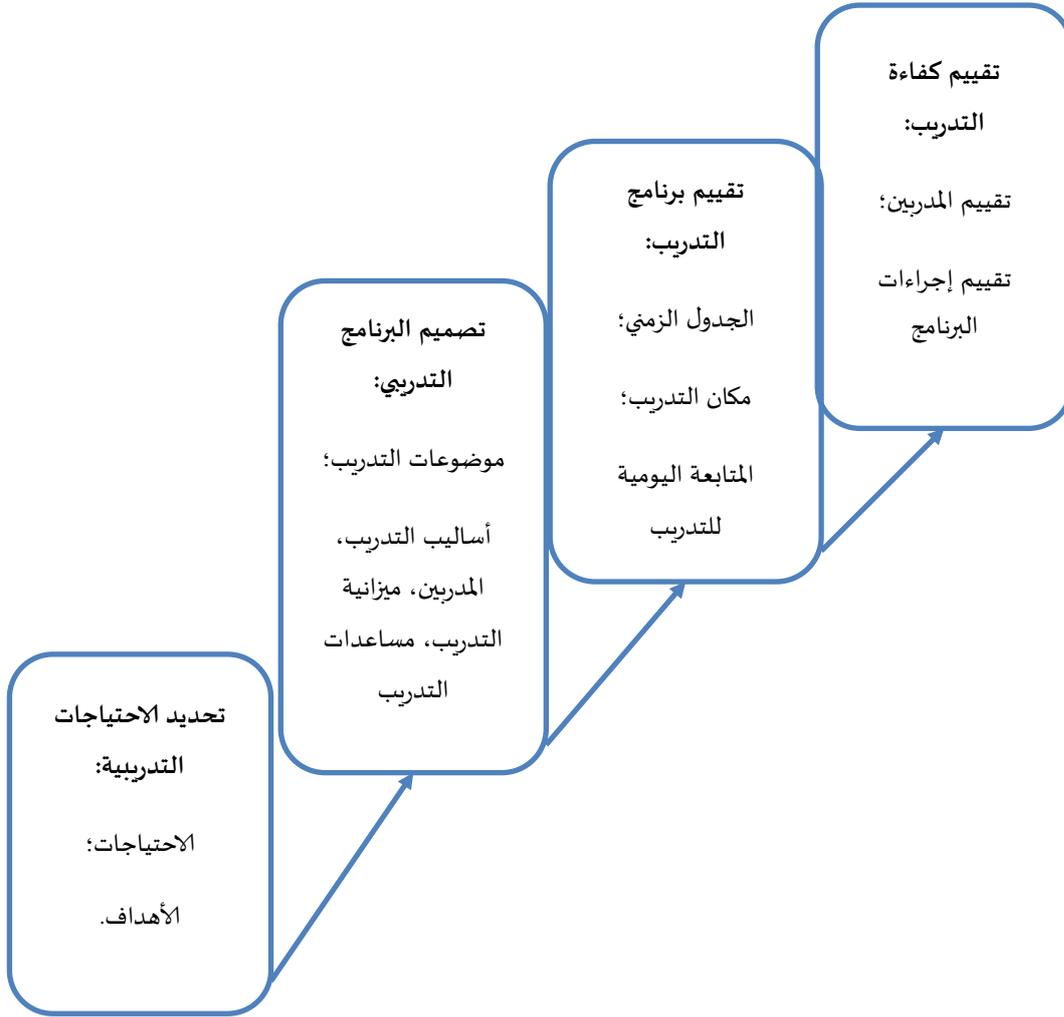
<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 143

<sup>2</sup>- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الاردن، ط 1، 2011، ص ص 260-261

- استخدام الحاسبات الإلكترونية.
  - الأفلام السينمائية والفيديو.
  - إعداد المشروعات الميدانية.
  - المحاكات.
  - الندوات.
  - جلسات العصف الذهني وتكثيف المعرفة.
  - استخدام النماذج والنظم الخبيرة.
  - الاعتماد على استشاري في النظم والإدارة وعلوم اتخاذ القرارات والتنظيم.
- تجدر الإشارة إلى أنه يمكن اعتماد أكثر من أسلوب في آن واحد حسب احتياجات الأفراد أو الفريق، مع مراعاة خصوصية العمل وطبيعة المهام.
- مراحل عملية التدريب:
- إن التدريب الفعال يتم على أربعة مراحل مهمة كما هو موضح في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص 35.

الشكل رقم(10): يوضح مراحل عملية التدريب



مصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دارزهران، عمان، 2008، ص41.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات إلى إجراء بحوث ميدانية، ومسحية بهدف التعرف على احتياجات الأفراد وجماعات العمل والمنظمة ككل ويمكن أن نستخدم أساليب مثل قوائم الاستقصاء والملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية في تجميع البيانات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية في المنظمة في ضوء الأهداف التي تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

- تصميم البرنامج التدريبي: تتضمن هذه المرحلة من عملية التدريب صياغة الأهداف وتصميم أنشطة التدريب من حيث تحديد محتوى التدريب ونوعيته ومكانه، أسلوب التدريب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تدريبها.
  - تنفيذ البرنامج التدريبي: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة العملية التدريبية، كما أن تنفيذ البرامج التدريبية يرتبط بالأساليب التي يتم اختيارها في تنفيذ هذه البرامج شرط أن تتناسب الطريقة مع فجوات التدريب وقدرتها على تحقيق الأهداف، ويجب الإشارة إلى أنه لا توجد طريقة تدريبية تصلح لكل الفجوات أو الوظائف أو الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية والبشرية والإعدادات التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية.
  - تقييم كفاءة التدريب: تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة وفعالية البرامج ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين أو المشرفين على العملية التدريبية، حيث تهدف عملية تقييم كفاءة التدريب إلى<sup>1</sup>:
  - معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتفاديها في البرامج والاستراتيجيات التدريبية المستقبلية.
  - تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
  - قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب التدريب.
  - تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الاستراتيجية أو تغييرها.
  - تحسين برامج التدريب وتطويرها.
- إن القاعدة الذهبية في نجاح العملية التدريبية هي أن يدرّب المدرب المتدربين بالطريقة التي كان يجب أن يتدرب بها لو كان مكانهم، بينما القاعدة البلاطينية هي أن يدرّبهم بالطريقة التي تناسبهم هم، وليس هو، أما القاعدة الماسية والتي تمثل أفضل قاعدة في نجاح العملية التدريبية فهي: درّبهم بالطريقة التي تناسبهم وعاملهم كما هم، فهم ليسوا نمطاً واحداً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>2</sup> - رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ط [، 2007، ص 47

### • أنواع التدريب:

يقسم الباحثون أنواع التدريب وفقا للاعتبارات الآتية<sup>1</sup>:

### • تدريب الموظفين الجدد:

تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، واهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفرها للموظف الجديد هي كالآتي<sup>2</sup>:

- معلومات عامة عن المشروع كتاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري، وخريطتها التنظيمية.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف وكذا ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون وآلات التصوير.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- الإجازات والأعياد، الترقيات والحوافز؛
- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

### • التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه الاستعداد للعامل أو خبرته السابقة، إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا انه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف مدربا ماهرا.

### • التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

<sup>1</sup>- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص114.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ب ط، 1999، ص325.

حيث تتقادم مهارات ومعارف الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، ويلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكومبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جيدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### • التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة والتي سيترقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد عمال الإنتاج إلى وظيفة المشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية<sup>1</sup>.

### • التدريب لتهيئة المعاش:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، ويتم تدريبه على البحث عن طريق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة أو البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، أو السيطرة على الضغوط أو التوترات.

### • التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي

ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تتمثل أساسا في ما يلي<sup>2</sup>:

- التدريب الإشرافي: والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف ولتعامل مع المرؤوسين.
- التدريب التخصصي: ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.
- التدريب الإرشادي والتثقيفي: ويستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

<sup>1</sup> - محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص108

<sup>2</sup> - محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص108

- التدريب المهني: مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية والطباعة.

- تدريب الإداريين: وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

• التدريب حسب عدد المشاركين

وهو أيضا بدوره ينقسم إلى نوعين<sup>1</sup>:

- التدريب الفردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

- التدريب الجماعي: وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة.

4-2-2-2 بعد التحفيز

لا شك أن من بين أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم عامل التحفيز، بحيث إذا تمكنا من فهم دوافع الموظفين فإنه يمكننا التأثير على سلوكهم بتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

• تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه: "شعور داخلي يدفع الفرد للقيام بنشاط أو عمل ما، ويكون مشروط بالقيام بهذا العمل أو النشاط إشباع لرغبات وحاجات معينة"<sup>3</sup>. هذا التعريف يختلف كثيرا عن ما أشار إليه محمد الصيرفي حيث عرف التحفيز بأنه: "المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباعها شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"<sup>4</sup>.

إن التعريف الأول يركز على الشعور الداخلي وهو ما يعرف بالدافع أما التعريف الثاني فيركز على اهتمام الإدارة بتحقيق رغبات موظفيها.

<sup>1</sup>- محمد فالح صالح، نفس المرجع السابق، ص 109

<sup>2</sup> - Buchanan. D, Huczynski. A, **Organizational Behavior: An Introductory Text**, 4th edition, Prentice Hall.2001, p 239

<sup>3</sup>- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 86

<sup>4</sup>- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 297

أما التعريف الأكثر شمولاً ما قدمه مصطفى شاويش حيث عرف التحفيز على أنه: "فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم<sup>1</sup>."

### • أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز أحد عناصر المهمة والتي تندرج تحت وظيفة التوجيه الإداري، حيث تتمثل أهمية تحفيز المورد البشري في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- زيادة إنتاجية الموظف: التحفيز كعملية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف باعتباره يلبي احتياجاته وبالتالي يخلق محرك أفضل لقدراته ، كما أن الموظف الجيد سيكون على استعداد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحسين المنظمة أكثر من موظف محبط ؛

- يضمن الكفاءة التنظيمية: يلعب دوراً كبيراً في تغيير مواقف الموظفين كما يعمل على التقليل من اللامبالاة بفعالية كبيرة؛

- يضمن ولاء القوى العاملة: حيث أن القوى العاملة الأكثر تحفيزاً هي الأكثر ولاءً، فالموظفون المحفزون يتمتعون بروح معنوية عالية والتزام اتجاه مؤسستهم وأهدافها، كما يعمل على التقليل من دوران العمل؛

- يسهل التوجيه: التوجيه هو وظيفة إدارية مهمة ويشكل واحدة من وظائفها الأساسية.

وباعتباره عملية تنطوي على توجيه أو البدء في العمل وفقاً لخطة وضعت يتطلب أن يعمل الموظفون بكل إخلاص مع الالتزام والولاء، وبالتالي تكون عملية الاتجاه ممكنة فقط عندما يواصل الموظفون العمل في الاتجاه الذي يحدده المدير وهذا يتطلب قوة عاملة محفزة.

### • أنواع التحفيز:

تنقسم الحوافز حسب القيمة المادية أو المعنوية، وكذلك حسب المفعول والأثر الذي تتركه في الموظف.

### • الحوافز المادية:

<sup>1</sup> - مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2005، ص 208

<sup>2</sup> - <https://www.managementstudyhq.com/importance-of-motivation-in-an-organisation.html> , mardi 31 décembre 2019, 13 : 45

وهي مبالغ تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، ومن أمثلتها<sup>1</sup>:

- المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة؛
- المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها للعاملين أو كأسهم تمنح كحافز لهم؛
- الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور؛
- التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي عنهم؛
- الحوافز المعنوية: والتي لا تقل أهمية عن التحفيز المادي وتتمثل عادة في الترقيات والمشاركة في اتخاذ القرارات كما تتمثل أيضا بالإضافة إلى منح شهادات العرفان والشكر والتقدير.
- الحوافز من حيث تأثيرها على الفرد:
  - الحوافز الإيجابية: وتستعمل لدعم الأداء والسلوكيات الإيجابية للموظفين باعتماد مبدأ الثواب والمكافأة.
  - الحوافز السلبية: على النقيض من الحوافز الإيجابية فهي تتمثل في الاعتماد على مبدأ العقاب مقابل السلوكيات التي تتنافى مع النظام العام للمؤسسة أو التي من شأنها أن تثبط الأداء وتقلل من فاعليه مثل التغيب والتأخر الغير مبرر، أو مزاولة أنشطة غير قانونية، استغلال المنصب، اتلاف وسائل المؤسسة... الخ جراء هذه السلوكيات يتعرض صاحبها إلى عقوبات وفق ما هو معمول به في التنظيم وعادة ما تتم الإجراءات بإصدار انذار حسب درجة الأخطاء أو المخالفة وقد تصل إلى التسريح من العمل.
- إن التحفيز بعد أساسي ومحور مهم لنجاح عملية تمكين الموظفين فهو يدفعهم لتحقيق ذواتهم كما يعزز سلوكهم ويرفع مستوى أدائهم فهو يحقق النجاح للأفراد والمنظمات على حد سواء.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين، في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة -البويرة، مجلة روى اقتصادية، العدد 12، 2017، ص ص 349-363

• مفهوم الاتصال

لقد تم تعريف الاتصال التنظيمي على أنه: "مجموعة من مبادئ العمل والممارسات تهدف إلى تحقيق التماسك وتشجيع الجميع على التواصل بشكل أفضل بغية تعزيز العمل المشترك"<sup>1</sup>.

ويعرف الاتصال بأنه: "طريق مزدوج الاتجاه، لذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته"<sup>2</sup>.

كما تم تعريفه أيضاً بأنه: "عملية انتقال وتبادل المعلومات بين الأفراد، من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة مما يؤثر على إدراكاتهم واستجاباتهم السلوكية"<sup>3</sup>.

بينما عرف (Bovee and Thill, 2000) الاتصالات التنظيمية على أنها: "تبادل المعرفة والآراء في المنظمة"<sup>4</sup>.

هذا التعريف حصر مفهوم الاتصال في مجرد تبادل للمعارف والآراء دون أن يشير إلى الغاية منه.

لقد ركزت بعض البحوث على أهمية وضرورة عملية الاتصال في المنظمات بحيث يحقق مجموعة من المزايا، فهو يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون<sup>5</sup>.

• عناصر الاتصال:

للإتصال مجموعة من العناصر والمكونات الأساسية بحيث يعتبر غياب أحد هذه العناصر مخلاً بفعاليتها في تحقيق الهدف المرجوة، تتمثل هذه العناصر في ما يلي:

- المصدر (المرسل): ويقصد به منشأ الرسالة، وقد يكون المرسل شخصاً واحداً أو جماعة أو باسم مؤسسة معينة<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> - DETRIE Philippe et BOYER Catherine, **la communication interne au service de management**, 2ème édition liaisons, 2001, p 42.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1998، ص 225.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي، **وسائط الاتصال الرسمي**، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 12

<sup>4</sup> - Mehmet İnce, Hasan Gül, **The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey**, European Journal of Social Sciences – Volume 21, Number 1 (2011), pp106\_124.

<sup>5</sup> - حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 244

<sup>6</sup> - عبد الرزاق الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 26. (بتصرف)

- قناة الاتصال:
  - المرسل إليه:
  - الرسالة: وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، تأخذ عدة أشكال مثل: الكلمات، الحركات، الأصوات والأرقام والصور<sup>1</sup>.
  - التغذية الراجعة:
  - أنواع الاتصال التنظيمي
  - الاتصال النازل:
- هذا النوع من الاتصالات يحدث بين مستويين إداريين أحدهما يكون في المستوى الأعلى وهو المرسل والثاني في المستوى الأدنى وهو المستقبل.
- يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق ما يلي<sup>2</sup>:
- توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
  - تقديم الاهتمام والتقدير من الإدارة العليا للموظفين مما يخلق لديهم الثقة بالنفس والرضا الوظيفي؛
  - إبلاغ العاملين بالتغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها للمحافظة على التوازن العام.
- الاتصال الصاعد:
- هذا النوع عكس النوع السابق بحيث يكون المرسل في المستوى الإداري الأدنى بينما المستقبل يكون في المستوى الإداري الأعلى حسب التسلسل الهرمي، من خلال رفع تقارير أو شكاوى أو استفسارات عن مختلف الأنشطة. فالاتصال التصاعدي يسمح للجميع بالتعبير عن آرائهم في المنظمة، أو حتى من خارجها كاستطلاع رأي الزبون وتقييمه للمنتجات، يمكن تقييم هذا النوع من خلال قدرة الإدارة العليا على الاستماع إلى موظفيها.
- الاتصال الأفقي: يتم هذا النوع من الاتصالات على مستوى اداري واحد، الغاية منه تبادل المعارف والمهارات بين مختلف الأطراف الفاعلة.

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 232.

<sup>2</sup>- حمزة بعلي وآخرون، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 4(7)، 2019، ص ص 99-116.

إن عمليات الاتصال على مختلف أنواعها تساعد المنظمات على تحسين مختلف العمليات من خلال إشراك موظفيها في صنع القرارات وتوجيه السلوك بشكل مباشر أو غير مباشر مما يشعرهم بقيمة ما ينجزونه من مهام وإدراك أهمية تواجدهم في المنظمة.

### ● معوقات الاتصال:

رغم أهمية الاتصال ودوره في المنظمات إلا أنه يصبح غير فعال نظرا لبعض المعوقات أهمها ما يلي:

- عدم وضوح محتوى الرسالة: يعتبر نص الرسالة أحد أسباب فشل العملية الاتصالية ما لم يكن المحتوى واضحا؛
- جهل هوية الطرف المرسل: تعتبر هوية المرسل ذات أهمية كبيرة في خلق الثقة لدى المرسل إليه، وبالتالي فإن الجهل بها يجعل العملية الاتصالية غير فعالة؛
- استخدام قنوات غير ملائمة لإيصال الرسالة؛
- عدم مراعات الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

### 6-2-2-2 القيادة التحويلية كفاعل أساسي لتمكين المورد البشري

لقد نال موضوع القيادة حفا وافرا من البحث والاهتمام نظرا لأهمية الدور الكبير الذي يلعبه القادة كفاعلين أساسيين ومؤثرين في مختلف الجوانب التنظيمية في المؤسسات، فالقيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على تمكين الموظف حسب العديد من الدراسات والتي تأخذ القيادة التحويلية كنمط مناسب يجب على المنظمة تبنيه لتحقيق مبادرة التمكين<sup>1</sup>.

في هذا الجانب نشير إلى مفهوم القيادة الإدارية و القيادة التحويلية وخصائصها وأهم أبعادها.

<sup>1</sup> - Ishaq Hacini, Khadra DAHOU, **Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context**, Eurasian Journal of Business and Economics 2018, 11(21), 49-68.( <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/jordan/> )

• مفهوم القيادة الإدارية

- تعريف القيادة:

لقد تم إعطاء عدة تعاريف للقيادة، يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي : عرفت القيادة الإدارية بأنها: " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين".<sup>1</sup>

في حين يعرفها (Hollander) بأنها: " علاقة بين شخص يمارس التأثير ومجموعة تتأثر، وهي تظهر أحسن ما يمكن في إطار العمل الجماعي".<sup>2</sup>

ومن ناحية أخرى فقد لخص نجم عبود نجم مجموعة من التعاريف كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم(04): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
ألفريد وبيتي Alfred&Beatty	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي دون إكراه.
برنارد تشستر B. i. Chester	السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
لبفنجستون R.T. Livingston	هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.
بيتر دراكر P. F. Drucker	إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.
جيمي جيبون J. Gibbon	هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.

<sup>1</sup> - السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 45 .  
<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 181.

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص ص 21-23 بتصرف

يتضح من خلال التعاريف السالفة الذكر بأن القيادة عبارة عن قدرة الفرد على التأثير والارتقاء بفريق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية من خلال التوجيه والاتصال والمشاركة في صنع القرار.

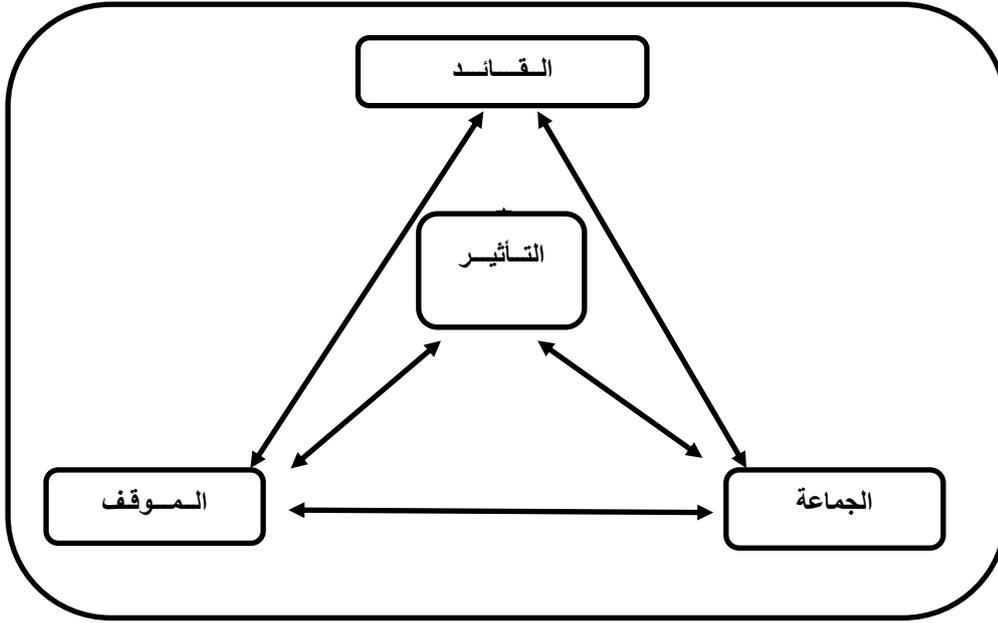
#### - عناصر القيادة الإدارية

تتكون القيادة من مجموعة من العناصر المهمة، وحسب ما يرى فيدلرفان هذه العناصر تتمثل أساسا في ما يلي<sup>1</sup>:

1. الجماعة أو المرؤوسين: فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذلك يعتبر المرؤوسون والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.
2. القائد: وهو من أهم عناصر القيادة نظرا لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية أهمية في نجاح العملية القيادية والرقى بها.
3. الظرف أو الموقف: لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض.
4. الهدف: يسعى القائد دائما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.
5. الأنظمة والتعليمات والقواعد: هي التي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابيا عن طريق الثواب والعقاب بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبراته التي يمتاز بها؛ ومن ناحية أخرى لم يختلف الحناوي وسلطان كثيرا في تحديد العناصر الأساسية المتفاعلة والمكونة لسلوك القيادي كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 54

الشكل رقم (11): يوضح العناصر الأساسية للقيادة



المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص

378.

من خلال الشكل السابق يتضح أن جوهر القيادة يكمن في قوة التأثير المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والموقف، بحيث لا يمكن أن تظهر فعالية القائد دون وجود جماعة عمل محددة وموقف ما.

#### • القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية كأحدى التوجهات الحديثة في الممارسات القيادية، فهي تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك على القيادة التحويلية القيام بثلاثة فعاليات أساسية هي<sup>1</sup>:

- توليد رؤية متجددة اتجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظم؛

- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة؛

- توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

<sup>1</sup>- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال : منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 307

- أبعاد القيادة التحويلية:

إن معظم الباحثين يركزون على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية تتمثل أساسا فيما يلي:

1. الكاريزما: أن يكون القائد ملهما للموظفين للقيام بفعل أشياء عظيمة وبجهد إضافي<sup>1</sup>، كما أنها تعزز بناء الثقة والولاء وافتخار الموظفين بالإضافة إلى توحيد جهودهم حول رؤية مشتركة<sup>2</sup>.

2. التحفيز الإلهامي: يعرض القائد التحديات والأهداف للموظفين كما يبين كيفية تحقيق تلك الأهداف<sup>3</sup>، إن هذه الخاصية تشجع الموظفين على تجاوز المخاوف والمخاطر التي قد تعترضهم أثناء إنجاز مهامهم.

3. الاستثارة الفكرية: تعني الاستثارة الفكرية قدرة القائد على قيادة رؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية<sup>4</sup>، فالاستثارة الفكرية مهمة جدا في إيجاد طرق وأساليب حديثة وإبداعية لحل المشكلات.

4. الاعتبارات الفردية: تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماما خاصا باحتياجات التابعين، واهتماما بإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء<sup>5</sup>.

- أسس القيادة التحويلية: إن القيادة التحويلية تختلف عن غيرها فهي تستند إلى عشرة أسس مهمة تتمثل فيما يلي<sup>6</sup>:

1. يمتلك القادة سلوكا معنويا وقيمة أخلاقية عالية؛

2. يزرع القادة الاهتمامات الحقيقية في الرؤوسين؛

3. للقادة رؤية محفزة ودافعة ومثيرة لحماسة الرؤوسين؛

<sup>1</sup> - Bass, B. M. (1990). **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.** Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

<sup>2</sup> - Jung, D. I. , Bass, B. M. et Sosik, J. J. (1995). **Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures.** The Journal of Leadership Studies, 2(4), 3-18.

<sup>3</sup> - Bass, B. M. (1999). **Two decades of research and development of transformational leadership.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.

<sup>4</sup> - حافظ عبد الكريم غزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 28

<sup>5</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، **أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض**، المجلة العربية للإدارة، 36 (1) 2016، ص ص 213-238

<sup>6</sup> - سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، دار الكتب المصرية، مصر، 2012، ص 123

4. تتسع الثقة بين القادة والتابعين؛
5. مشاركة التابعين القادة في قيمهم ورؤيتهم.
6. يعمل القائد والتابعين للوصول إلى اهتماماتهم الذاتية.
7. القاعدة هي صنع القرارات المشتركة.
8. توقع التفكير والممارسات الابتكارية.
9. التحفيز والدافعية من أجل فعل الأشياء الصحيحة؛
10. القائد يكون موجهاً.

## خلاصة:

من خلال ما سبق يتبين أنه تم تحديد نماذج التمكين حسب وجهة نظر كل باحث فهناك من يرى بأنه عبارة عن بناء تحفيزي من خلاله يتم تعزيز الكفاءة الذاتية، بحيث قدم نموذجا من خلاله تم تحديد المراحل الأساسية لتمكين الموارد البشرية ، وهناك من ركز على توفير التمكين الهيكلي المتعلق بالوظائف، لما له من تأثير إيجابي على الموظفين والتزامهم بالعمل، وهناك من ركز على أهمية الثقة وتفويض السلطة حيث سيتحقق التمكين كلما ازدادت الثقة بقدرات العاملين ومستوى تفويض السلطة. يمكن القول أن ما يميز معظم النماذج هو الاهتمام بتحديد خطوات ومراحل العملية التمكينية.

ومن ناحية أخرى فقد تم تحديد أبرز أبعاد التمكين وفقا لمنظورين أساسيين أولهما المنظور النفسي ويشتمل على الأبعاد (معنى وأهمية العمل، الكفاءة، الحرية والاستقلالية، التأثير الحسي)، أما المنظور الثاني وهو المنظور الإداري فتمثل أساسا في الأبعاد(تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب المورد البشري، الاتصال والمشاركة، التحفيز).

**الفصل الثالث:  
الأداء الوظيفي  
للمورد البشري**

## تمهيد:

إن العديد من المنظمات تبذل جهدا كبيرا من أجل توفير الكفاءات المناسبة على أمل تحصيل أداء أفضل، إذ يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات التابعة لمتغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث حظي بالعناية من طرف الباحثين بحثا عن الأسرار التي تدعم تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، في هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي بالإضافة وذلك من خلال التطرق إلى التعريف به وتوضيح محدداته و أنواعه والمعوقات التي تحول دون تحقيقه وكذا طرق تقييمه، كما تجدر الإشارة إلى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس بمؤسسات التعليم العالي.

## 1-3 ماهية الأداء الوظيفي

## 1-1-3 تعريف لأداء الوظيفي

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"<sup>1</sup>.

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"<sup>2</sup>. ويقصد بأداء العامل أيضا: " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها"<sup>3</sup>.

كما يعرف أداء العاملين بأنه "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله وذلك لتحقيق أهداف معينة كوضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات"<sup>4</sup>.

ما يميز هذا التعريف عن التعريفات السابقة هو الإشارة إلى ضرورة وضع معايير للأداء بالإضافة إلى وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية، الأمر الذي قد يساعد في إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة سواء بالأفراد، أو الوظائف وطبيعة المهام التي تتضمنها.

## 2-1-3 دواعي الاهتمام بالأداء:

إن من دواعي الاهتمام بالأداء هو الضرورة الحتمية للإدارة الحديثة، حيث أصبح يمثل الجوهر الذي بإمكانه خلق التميز لمنظمات دون غيرها، ولعل أبرز ما يدعو للاهتمام بالأداء ما يلي<sup>5</sup>:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.

- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛

<sup>1</sup>- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والطبع، مصر، 2000، ص210.

<sup>2</sup>- Peng, Y.P. (2014). **Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination**. Library and information research, 36(1), 74-82.

<sup>3</sup>- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.

<sup>4</sup>- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 38

<sup>5</sup>- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص11.

- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

### 3-1-3 عناصر الأداء الوظيفي

أشار (الحسيني، 1994) إلى أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلك من رغبات ومهارات قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: وهي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار السرعة في هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. إن العناصر السالفة الذكر تكون على شكل توليفة متكاملة وبدرجات متفاوتة حسب طبيعة العمل والمحتوى الوظيفي ودرجة المخاطرة بالإضافة إلى درجة المسؤولية ونطاق الإشراف.

### 4-1-3 أنواع الأداء الوظيفي

تجدر الإشارة هنا إلى المفهومين الذين أعطاهما (Campbell, 1990) للأداء الوظيفي، أحدهما يركز على الأبعاد السلوكية (الإجراءات العملية)، والثاني يركز على مخرجات ونتائج الأداء حيث يفرق بينهما كما يلي<sup>2</sup>:

- الأداء الوظيفي ذو البعد السلوكي: يشير إلى أن الأداء ذو البعد السلوكي هو تلك الإجراءات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أثناء العمل، فعلى سبيل المثال يمكن ملاحظة ذلك عند أداء المدرسين أثناء التدريس أو إعداد برامج الحاسوب بالنسبة لمهندسي الإعلام الآلي أو إجراء محادثات مع

1- أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Patel) في فلسطين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الفلسطينية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

2 - <http://www.sagepub.com/books.nav> , 01/06/19, 17:15

الزبائن، وبالتالي فمفهوم الأداء هنا يصف بشكل واضح السلوك الذي يتجه نحو هدف معين ولا يصف النتائج المترتبة عن السلوك.

- الأداء الوظيفي المتعلق بالنتائج: في هذا الجانب يحدد الأداء بالمخرجات والنتائج بغض النظر إلى السلوكيات والإجراءات المذكورة آنفا.

يمكن التفرقة بين المفهومين حسب قابلية القياس والتقييم فالأول لا يخضع لمعايير ثابتة كونه متعلق بالسلوك البشري، أما الثاني فله علاقة مباشرة بالنتائج مثل الكمية المنتجة أو عدد الوحدات المباعة... الخ.

لا يمكن الاستغناء عن النوعين السابقين إذ يعتبر كل واحد منهما مكملًا للآخر، وفيما يلي توضيح لهذين النوعين من الأداء:

- أداء المهام: أداء المهمة يقصد به الوفاء بمتطلبات العمل والتي هي جزء من العقد بين رب العمل والموظف.

اقترح (Campbell, 1990) خمسة عوامل محددة لأداء المهمة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- إتقان العمل في الوظيفة المحددة.
- إتقان العمل في وظائف أخرى.
- امتلاك مهارات الاتصال الكتابية والشفوية.
- المسؤولية والإشراف في حالة منصب قيادي.
- الإدارة والتسيير.

بالإضافة إلى أن كل عامل من هذه العوامل الخمسة تتضمن عوامل فرعية مهمة لمختلف الوظائف، فعلى سبيل المثال المسؤولية والإشراف تتضمن ما يلي<sup>2</sup>:

- إدارة وتوجيه وتحفيز الموظفين بالإضافة إلى تقديم الملاحظات.
- الحفاظ على علاقات عمل جيدة.
- التنسيق بين المرؤوسين ومختلف الموارد لإنجاز المهمة.

- الأداء السياقي **Contextual performance**:

<sup>1</sup> - Campbell, J. P, **Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. PaloAlto: Consulting Psychologists Press, Vol. 1: pp. 687-732, 1990.

<sup>2</sup> - Barman, W. C. and Brush, **More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements**, Human Performance, 1993, Vol 6, pp 1-21

في كثير من الأحيان لا يكفي الامتثال لمتطلبات الوظيفة الرسمية، يحتاج الموظف إلى تجاوز ما هو مطلوب منه رسمياً<sup>1</sup>.

يختلف الأداء السياقي عن أداء المهمة في أنه يتضمن أنشطة لا تشكل جزءاً أساسياً بالنسبة للوصف الوظيفي إلا أنها تساهم بشكل غير مباشر في تسهيل أداء المهمة.

### 2-3 العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

تم تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للمرؤوسين في مكان العمل كالقيادة والتدريب وضغوط العمل والتعويضات والتحفيز بالإضافة إلى بيئة العمل<sup>2</sup>، كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر وبشكل إيجابي على أداء الموظفين، حيث أشار (Saeid et al., 2013) إلى أن تلك العوامل تتمثل في موقف المسير والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى المشاكل الشخصية ومحتوى الوظيفة غير أنه استثنى تأثير العوامل الشخصية التي لها تأثير سلبي مؤكداً بأنها تعيق أداء الموظفين<sup>3</sup>. وكما أشار (Iskandar Muda et all, 2014) إلى أن كل من ضغوط العمل والتحفيز والاتصال يؤثران بصفة عامة على أداء الموظفين في حين وجدوا بأن ضغوط العمل والتحفيز ليس لهما تأثيراً كبيراً كما هو الحال بالنسبة إلى عامل الاتصال والذي يؤثر بدرجة عالية على الأداء<sup>4</sup>.

ومن جانب آخر فهناك مجموعة من العوائق التي تحول دون فعالية الأداء، حيث تنقسم إلى قسمين يتمثلان أساساً في عوامل متعلقة ببيئة العمل وأخرى متعلقة بالعاملين في المنظمة.

### 1-2-3 العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية

- المعلومات: توافر المعلومات، حيث تصف المتوقع من الأداء وتكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة من كيفية أداء العمل، كما تتضمن تغذية عكسية ذات علاقة ومتكررة عن الأداء.
- الموارد: تتمثل في مختلف الموارد كالوقت والوسائل المادية اللازمة للعمل.
- الحوافز: سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية وإيجابية أو سلبية.

<sup>1</sup> - Parker, et al, **Modelling the antecedents of proactive behavior at work**, Journal of Applied Psychology, 91:pp 636-652, 2006.

<sup>2</sup> - Madan. P, Bajwa.J.K, **Factors Affecting Employee Job Performance : With Special Reference To Banking Sector**, Indian Journal of Applied Research, 6(4).pp 114-117, 2016

<sup>3</sup> - Saeed. R, et all, **Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan**, Middle-East Journal of Scientific Research, 17(9), pp1200-1208, 2013

<sup>4</sup> - Iskandar Muda, **Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 2; February 2014,pp 73- 80 (<https://pdfs.semanticscholar.org/8936/0ea65282f5d76aa82da698f8c257f93d2f84.pdf>)

<sup>5</sup> - عبد البارى إبراهيم درة، **تكنولوجيا الاداء فى المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 81.

## 2-2-3 العوامل المتعلقة بالفرد

- المعارف: كفرص التدريب.
- القدرات: كوجود توافق بين الموظف والمهنة، أو وجدولة مرنة تلي قدرات العاملين؛
- الدوافع: تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة، بالإضافة إلى تقدير لدوافعهم.

## 3-3 تقييم أداء المورد البشري

إن ما ينتج عن الأداء التنظيمي الكفاء والفعال لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التقييم المستمر لأداء الموظفين<sup>1</sup>، في هذا الجانب يحاول الباحث الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء، بالإضافة إلى تبيان الفوائد المرجوة من عملية تقييم الأداء وكذلك أهم الطرق المعتمدة في ذلك.

## 1-3-3 مفهوم تقييم الأداء

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً<sup>2</sup>.

كما يعرف تقييم الاداء بأنه: "العملية التي تتضمن الاجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث امكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل"<sup>3</sup>.

هناك من يعرف تقييم الأداء على أنه: " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به "<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها تقييم الأداء وهي:

- أن التقييم ينصب على النتائج أو السلوك من ناحية والحكم على مدى نجاح العامل وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى؛
- الحكم يكون بشكل موضوعي على جهود العاملين ودون تحيز.

<sup>1</sup> - Chris Obisi, **EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL AND ITS IMPLICATION FOR INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL GROWTH**, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.9, December-2011, pp 92-97, ([http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR\\_16\\_10i1n9a10.pdf](http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_16_10i1n9a10.pdf))

<sup>2</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، ط 1، 2013، ص 169.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 167

<sup>4</sup> - شحادة نظمي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000، ص 75 .

- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس لمقارنة نتائج أداء العامل مع الأهداف الموضوعة مسبقا.

- عملية التقييم عملية دورية ومستمرة؛

- عملية التقييم لا تهتم بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للعامل والوظيفة؛

- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي.

### 2-3-3 أهداف تقييم الأداء:

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

- تحديد لاحتياجات التدريب اللازمة للعاملين، و ذلك من خلال تحديد موطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات و المهارات الفنية والإدارية؛

- تعد وسيلة لتطوير الأداء الذاتي للفرد بعد معرفة حقيقية لنقاط القوة والضعف؛

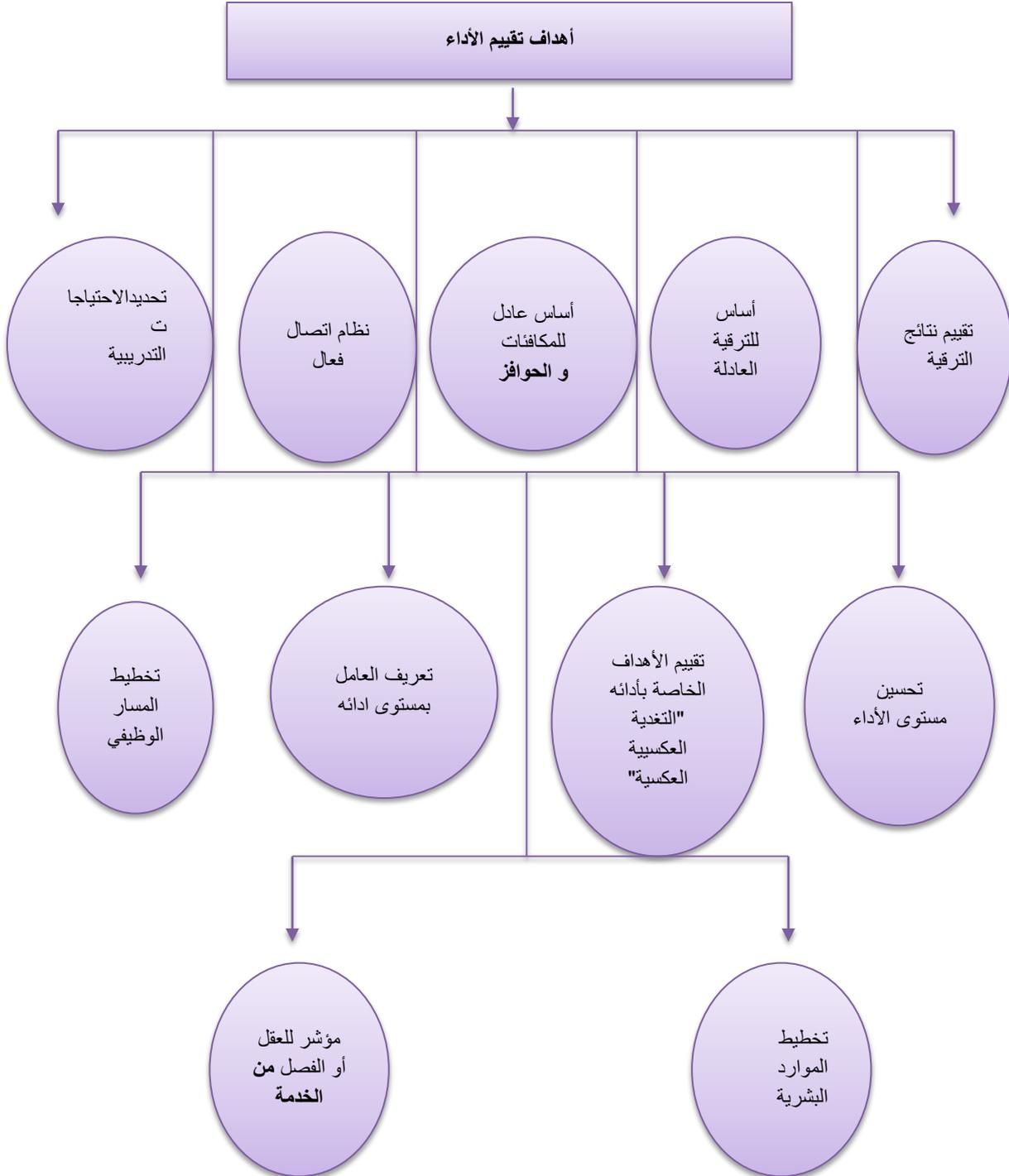
- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛

- يعتبر المقياس المباشر لتعريف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي؛

- التعرف على المشكلات التي تصادفنا خلال عملية التقييم ومحاولة تجنبها في عمليات التقييم القادمة؛

- يمكن تحديد أهم الأهداف من تقييم الأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12) يوضح: أهداف تقييم الأداء



المصدر: أبوبكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 222

من خلال هذا الشكل يمكن أن نلخص مجموعة من الأهداف كما يلي:

- يبين الفرد الذي يستحق الترقية و يبرر منح العلاوات؛
- يوضح العامل الذي يجب تدريبه و من الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى و من يتم الاستغناء عنه؛
- تقدير مدى تقدم الفرد في عملية و كيفية زيادة فاعلية الإشراف مما يجعل تقييم الأداء يساعد في تحديد الفجوة بين ما تم إنجازه مع العمل المتوقع بالإضافة إلى تشخيص نقاط القوة و ثمتينها و معالجة الخلل و تقويمه.
- يساعد في تحديد الاحتياجات من المورد البشري.

### 3-3-3 فوائد تقييم الأداء

هناك جملة من الفوائد التي يمكن تحقيقها جراء عملية التقييم لخصها (فيصل حسونة، 2007) فيما يلي 1:

- تزويد المدراء و متخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة؛
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، و مدى ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عادل؛
- إشعار الموظفين بالمسؤولية و إعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة و أن عملية الترقية و النقل و العلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك و تزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم؛
- تقييم الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين و تطوير أداء الموظفين و اقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الاداء و تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دوران العمل؛
- يزود تقييم الاداء ادارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة و ما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية و مدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك؛
- إن تقييم الاداء بشكل موضوعي يدفع الفرد أو الفريق إلى المنافسة و منح أفضل ما لديه من مهارات، و بالتالي تحسين جودة المخرجات بصفة عامة.

<sup>1</sup> - حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2007، ص 147.

يمكن تلخيص تلك الفوائد في عنصرين، فالأول يخص المؤسسة بحيث يكشف نقاط القوة والضعف في الوظائف الادارية، وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختيار والتدريب والاشراف، أما العنصر الثاني فيخص العاملين فهم يعطون أهمية كبيرة لمعرفة الراتب أو الاجر الذي يحصلون عليه والزيادات المتوقعة خلال مدة الخدمة وتحديد هذه الزيادات على أساس الخبرة وكفاءة الشخص أثناء أدائه للأعمال الموكلة إليه<sup>1</sup>.

### 4-3 طرق تقييم الأداء

رغم أنه لا توجد طريقة لتقييم الأداء مقبولة عالمياً، إلا أن معظم الباحثين يميزون بين نوعين من الطرق كما يلي:

#### 1.4.3 الطرق التقليدية:

تمثل الطرق التقليدية لتقييم الأداء فيما يلي:

##### - طريقة الأوزان:

يتطلب هذا النوع من التقييم أوزان عديدة تمثل معايير الأداء المتعلقة بالوظيفة مثل ( الاعتمادية، المبادرة، الإنتاجية، الحضور والموقف ... الخ)، تتراوح الأوزان ما بين الممتاز و المتدني يتم حساب إجمالي الدرجات العددية واستخلاص النتائج النهائية<sup>2</sup>.

##### أهم مزايا هذه الطريقة:

- القدرة على التكيف.
- سهولة الاستخدام.
- تكلفة منخفضة.
- يمكن تقييم كل معيار من معايير العمل.
- تشمل عدد كبير من الموظفين.
- لا تحتاج إلى تدريب رسمي.

##### - طريقة قوائم المراجعة:

بموجب هذه الطريقة، يتم إعداد قائمة مرجعية لبيانات سمات الموظف على أساس أسئلة تكون الإجابة عنها في شكل "نعم أو لا" كما هو موضح في الجدول الآتي:

<sup>1</sup>- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط2 دار مجدلاوي، عمان، الاردن، 2004، ص ص 163-164.بتصرف

<sup>2</sup>- Manish Khanna and Rajneesh Kumar Sharma, Employees Performance Appraisal and its techniques, Asian J. of Adv. Basic Sci.: 2(2), 2014,p 51-58 (<http://oaji.net/articles/2014/548-1416045846.pdf> mercredi 1er janvier 2020)

جدول رقم (05) يوضح: نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

التعليمات : ضع علامة صح (√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف : .....القسم.....:		
اسم القائم بالتقييم :..... التاريخ : ...../...../.....		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
(...)	1. يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	نعم ... لا ...
(...)	2. يخطط لعمله مسبقا .	
(...)	3. ليديه القدرة على المبادرة والابتكار.	
(...)	4. يتبع القواعد والتعليمات الإدارية	
(...)	5. حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل	
(...)	6. يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
(...)	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر: مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، 2002 ، ص113.

هنا يقوم المقيّم فقط بإعداد التقارير للتحقق أما قسم الموارد البشرية فيقوم بالتقييم الفعلي للموظف.

- طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء وذلك بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، وهي نوعان<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان، الأردن ، 2003، ص202.

طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد، تنازليا وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة .

طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين ، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية :

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n : يمثل عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

و المشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترفيه و النقل، لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب .

### 2.4-3 الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

يركز معظم الباحثين على ستة طرق حديثة لتقييم الأداء، وهي كالآتي<sup>1</sup>:

#### - طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) Management by Objectives:

يضع المديرون والموظفون معًا خطة تنظيمًا للوصول إلى الأهداف المسطرة بعد تحديدها بوضوح. عادة ما تضع هذه العملية المزيد من الضغط على العمل الملموس أو مسار العمل الموجه نحو الهدف، لذلك يتم تجاهل الجوانب غير الملموسة مثل المهارات الشخصية والالتزام الوظيفي ، إلخ.

#### - طريقة 360° للتقييم 360-Degree Feedback:

هي طريقة تقييم شائعة تتضمن مدخلات تقييم من مستويات متعددة داخل المنظمة وكذلك مصادر خارجية، في هذه الطريقة يمكن للأفراد المحيطين بالموظف أن يقدموا تقييمًا له، بما في ذلك المديرين والموظف نفسه أو المشرفين والمرؤوسين والزملاء وأعضاء الفريق والعملاء الداخليين أو الخارجيين. على عكس الطرق التقليدية.

<sup>1</sup> - <https://kissflow.com/hr-process/performance-management/employee-performance-appraisal-method/> , jeudi 2 janvier 2020, 14h :06

إن طريقة 360 درجة تركز على المهارات اللازمة عبر الحدود التنظيمية أيضا من خلال تحويل مسؤولية التقييم إلى أكثر من شخص واحد وبالتالي يمكن تقليل أو إزالة العديد من أخطاء التقييم الشائعة.

- طريقة مركز التقييم **Assessment Centre Method** :

تقوم طريقة مركز التقييم باختبار الموظفين في موقف ما، تم تقديم هذا المفهوم في عام 1930 من قبل الجيش الألماني، لكن تم تكييفه ليناسب البيئة الحالية. يطلب من الموظفين المشاركة في موقف اختبار مثل تمارين رياضية أو في مجموعات العمل، أو المحاكاة وتمارين لعب الأدوار التي تضمن النجاح، في حين يتم التركيز على شخصية الموظف من حيث (الأخلاق، التسامح، مهارة حل المشكلات، الانطواء / الانبساط، القدرة على التكيف، ... الخ)، إلا أنه يمكن أن يولد منافسة غير صحية بين العمال ويحمل أثارا سلبية على الأداء.

- مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك **Behaviorally Anchored Rating Scale**:

تبرز مقاييس التصنيف المرتبطة بالسلوك الفوائد النوعية والكمية في عملية تقييم الأداء، حيث يقارن أداء الموظف مع أمثلة سلوكية محددة على مقاييس عديدة. يقال إن طريقة تقييم الأداء هذه أفضل من الطرق التقليدية، حيث يوفر هذا الأسلوب معايير واضحة وملاحظات محسنة، وتحليل دقيق للأداء وتقييم ثابت، ومع ذلك فإنه يعاني من بعض العيوب عند القيام به يدوياً.

- التقييم النفسي **Psychological Appraisals**:

تركز هذه الطريقة على تحليل أداء الموظف في المستقبل بدلاً من عمله السابق، حيث يقوم النفسانيون المؤهلون بإجراء اختبارات متنوعة مثل (المقابلات المتعمقة، الاختبارات النفسية، المناقشات، وغيرها) لتحديد الخصائص الفكرية والعاطفية وغيرها من السمات ذات الصلة. بالرغم من ذلك فإن هذه العملية بطيئة ومعقدة إلى حد ما ونوعية النتائج تعتمد بشكل كبير على عالم النفس الذي يدير العملية.

- طريقة محاسبة تكلفة المورد البشري **Human-Resource (Cost) Accounting Method**:

تقوم هذه الطريقة بتحليل أداء الموظف من خلال العوائد النقدية التي يحققها للشركة، تتم هذه العملية خلال مقارنة تكلفة الاحتفاظ بالموظف (تكلفة للشركة) والمزايا النقدية (المساهمات) التي حققها المنظمة من ذلك الموظف.

عندما يتم تقييم أداء الموظف استناداً إلى أساليب محاسبة التكاليف، يتم الأخذ في الاعتبار بعدة عوامل مثل متوسط قيمة الخدمة، الجودة، والتكلفة الإجمالية، والعلاقات الشخصية. من عيوب هذه الطريقة صعوبة تحليل التكلفة والعوائد نظراً لاعتمادها الكبير على قوة ذاكرة المقيم. يرجع اختلاف الطرق بشكل رئيسي إلى عدة عوامل، وبصفة عامة تختار المنشأة الطريقة التي تناسب مع<sup>1</sup>:

- طبيعة نشاط المنشأة وحجمها؛
- طبيعة الوظائف المراد تقييمها ويشمل ذلك أنواعها وعددها؛
- الإمكانيات المتاحة للمنشأة من حيث الوقت والجهد والمال؛
- درجة صعوبة تنفيذ كل طريقة ومدى إلمام القائمين بالتقييم بالطرق المختلفة بالتقييم.

### 3-5-5 الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

#### 3-5-1 أعضاء هيئة التدريس:

يمثل أعضاء الهيئة التدريسية الدعامه الأساسية للجامعة وهم ملزمون بتوفير خدمات بيداغوجية وإدارية عالية الجودة .

هناك من عرف أعضاء هيئة التدريس على أنهم: " مجموعة الأشخاص الناقلين للمعرفة والمسؤولين على السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائمين بوظائف وواجبات مختلفة مثل التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث العلمية والإشراف عليها"<sup>2</sup>.

ويشمل " سلك الأساتذة الجامعيين في الجزائر حسب المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني من عام 1429 هـ الموافق ل 03 مايو سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي كل من سلك المعيدين وهو في طريق الزوال، وسلك الأساتذة المساعدين، وسلك الأساتذة المحاضرين، وسلك الأساتذة"<sup>3</sup>.

### 3-5-2 الأدوار الرئيسية لأعضاء هيئة التدريس:

يقوم أعضاء هيئة التدريس بمجموعة من الأدوار الأساسية، يمكن تحديدها كما يلي:

- الدور التدريسي:

1- صفوان المبيضين، عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2015، ص 189-190.

2- صالح عبد العزيز، التربية وطرق التدريس، دار المعارف، مصر، 1976، ص 76.

3- بواب رضوان، الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة، جامعة سطيف02، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم إجتماع العمل والتنظيم، 2014/2013، ص 36

ويتضمن التربية الطلابية والتعليم الجامعي للطلبة وما يلازمه من إجراء الامتحانات، إرشاد الطلبة وتوجيههم أكاديميا، واجتماعيا وتربويا، الاشتراك في المجالس الأكاديمية والإدارية التي تؤدي إلى خدمة الطالب وتأهيله للتكيف مع الحياة بصورة أفضل<sup>1</sup>.

• البحث العلمي:

إضافة إلى الدور التدريسي هناك مجموعة من النشاطات البحثية التي تلازم عضو هيئة التدريس، حيث تتجلى وظيفة البحث العلمي التي يقوم بها الأستاذ الجامعي فيما يلي<sup>2</sup>:

- إجراء البحوث العلمية النظرية والإجرائية والتطبيقية.
- الإشراف على دراسات و بحوث طلبة الدراسات العليا.
- حضور الملتقيات و المؤتمرات العلمية الدولية و الوطنية التي تنظم في ميدان تخصصه.
- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي و النشر العلمي في ميدان تخصصه.

• الدور الإداري:

إضافة إلى الأدوار البيداغوجية والبحثية يؤدي الأستاذ الجامعي دورا هاما في إدارة الجامعة و التنسيق بين وحداتها، باعتلائه لبعض المناصب و التي تمكنه من تسيير الجامعة و دفعها نحو الأفضل في إطار تحسييني و تطويري لمختلف مستوياتها الإدارية<sup>3</sup>، وكل هذه الممارسات محددة في القوانين المعمول بها في تسيير الجامعة، على اعتبار أن هذا الأستاذ هو جزء من نظام إداري جامعي<sup>4</sup>.

قد يشغل الأستاذ الجامعي أحد المراكز بصفته كرئيس للجامعة، عميد الكلية، رئيسا للقسم، مديرا لمعهد، كما قد يكون رئيسا للمجلس العلمي أو مديرا لأحد المخابر وما إلى ذلك من المناصب الإدارية.

• الدور الاجتماعي:

يساهم عضو هيئة التدريس الجامعي في خدمة مجتمعه سواء كان تكليفا أو تطوعا في مجال تخصصه وحسب إمكاناته وخبراته وذلك من خلال المساعدة على حل المشكلات الاجتماعية التي يتعرض لها المجتمع سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية...إلخ، وعلاج كل الأمراض والآفات المنتشرة في المجتمع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- زروخي فيروز وآخرون، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 03(01)، 2019، ص ص 173-186.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup>- مانع صبرينة، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص 240

<sup>4</sup>- بواب رضوان، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع(21)، 2015، ص ص 71-86.

<sup>5</sup>- بواب رضوان، نفس المرجع السابق.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الأداء الوظيفي هو ذلك الأثر الصافي لجهود الموظفين وقدرتهم على تأدية المهام والمسؤوليات بشكل فعال أثناء العمل، حيث يشترط وضع معايير للأداء بالإضافة إلى وضع نظام معلومات يساعد في إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة سواء بالأفراد، أو الوظائف وطبيعة المهام التي تتضمنها. كما يتضح أن الأداء الوظيفي يمكن مناقشته وفق بعدين أساسيين هما البعد السلوكي والذي يعبر عن مجموعة الإجراءات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أثناء العمل، وأما البعد الثاني للأداء الوظيفي فهو متعلق بالنتائج حيث يحدد الأداء بالمخرجات والنتائج بغض النظر إلى السلوكيات والإجراءات المذكورة سابقا.

لا يمكن دراسة الأداء ما لم نحدد طريقة لتقييمه، لعل من بين أهم الطرق الحديثة للتقييم طريقة 360° للتقييم، طريقة مركز التقييم، مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك، التقييم النفسي وطريقة محاسبة تكلفة المورد البشري رغم تعدد طرق تقييم الأداء إلا أنه من الصعوبة بمكان ضبط طريقة معيارية للتقييم.

تم رصد مجموعة من أدوار أعضاء هيئة التدريس تتمثل أساسا في الدور التدريسي، البحث العلمي (إجراء البحوث العلمية، الإشراف على دراسات و بحوث الطلبة، الإشراف أو المشاركة الملتقيات و المؤتمرات العلمية الدولية و الوطنية التي تنظم في ميدان تخصصه، الاستمرار في ممارسة البحث العلمي و النشر العلمي في ميدان تخصصه.)، بالإضافة إلى الدور الإداري والدور الاجتماعي حيث يساهم عضو هيئة التدريس الجامعي في خدمة مجتمعه سواء كان تكليفا أو تطوعا في مجال تخصصه وحسب إمكاناته وخبراته.



# الجانب التطبيقي

**الفصل الرابع:**  
**الإجراءات**  
**الميدانية للدراسة**

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدم الباحث مروراً بحدود الدراسة ثم تم وصف أدوات الدراسة وبعدها تم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية وكيفية حساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وصولاً إلى الدراسة الأساسية حيث تم تعريف مجتمع وعينة الدراسة وكيفية توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المراد دراستها وصولاً إلى التنويه إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية، كل هذه الإجراءات تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وهذا ما حاول الباحث مراعاته وإتباعه في هذه الدراسة والتي سوف نعرضها في هذا الفصل.

## 1-4- منهجية الدراسة:

قصد الوصول إلى تعميمات تخدم البحث العلمي وإثراء المعرفة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع معتمداً على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- المصادر الثانوية: اشتملت المصادر الثانوية على بعض الكتب والمجلات باللغة العربية والأجنبية و الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة مختلف مواقع الأنترنت قصد إثراء الجانب النظري للدراسة.

- المصادر الأولية: اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة أساسية في الدراسة، كما تم تصميم الاستبانة على ضوء بعض الدراسات السابقة، كما تم تعديلها بما يتوافق مع خصائص مجتمع وعينة الدراسة.

تهتم هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الظواهر وتحليلها والتعمق بها لمعرفة الارتباطات الداخلية والخارجية بينها وبين متغيرات أخرى، وعلى وجه الدقة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم من خلاله معرفة مستوى المورد البشري والأداء الوظيفي والوقوف على الفروق في المتغيرين حسب العوامل الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة، الرتبة، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، الجامعة، طبيعة المهام) لدى عينة من أساتذة التعليم الجامعي، وقد تمّ اختيار المتغيرات بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.

## 2-4- حدود الدراسة وإجراءات التطبيق:

تعتمد الدراسة على محاولة رصد العلاقة بين متوسط درجات تمكين المورد البشري ومتوسط درجات الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي والبحث العلمي حسب بعض المتغيرات الديموغرافية وبالتالي تقتصر حدود الدراسة على:

- الحدود البشرية: تمّ تطبيق الدراسة على (176) أستاذ موزعين بين ذكور وإناث كما يلي (38) أستاذة و(138) أستاذا.

- الحدود المكانية: تم إجراء وتطبيق الدراسة في جامعة الأغواط وتيارت وبلعباس.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة بالتحديد تطبيقيا خلال السداسي الأول من الموسم 2020\_2021.

#### 3-4- الدراسة الاستطلاعية:

إنّ الدراسة الاستطلاعية تقرب الباحث من ميدان بحثه وتزوده بمعلومات أولية حول الظاهرة موضوع الدراسة وبهذا فهي تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث.

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي وصياغتها صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة إنّها بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل أو لا تتوافر عنها معلومات أو بيانات يجمل الباحث الكثير من جوانبها وأبعادها وهي تهدف إلى الكشف عن حلقات غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني مما يساعد على التحليل والربط والتفسير العلمي فيضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة، وهذا النوع من البحوث هو الأكثر مشقة للباحث لما يتطلبه من قدرات عقلية ومهارات استدلالية، من أهم أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على الظاهرة المراد دراستها وجمع معلومات وبيانات عنها.
- استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث والتعرف على العقبات التي تقف في طريقة إجرائه.
- صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيدا لدراستها دراسة متعمقة .
- التعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي وذلك باستنباطها من البيانات والمعطيات التي يقوم الباحث بتأملها.

• توضيح المفاهيم والمصطلحات العلمية وتحديد معانها تحديدا دقيقا يمنع من الخلط بين ما هو متقارب منها.

• ترتيب الموضوع حسب درجة الأهمية مما هو جدير بالدراسة.

قام الباحث بتطبيق استبانة مكونة من جانبين أساسيين لدراسة أثر تمكين المورد البشري على الأداء الوظيفي؛ على عينة استطلاعية قوامها (60) أستاذا جامعي من كليات علوم اقتصادية، والهدف من ذلك هو الإلمام بالموضوع والتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة.

4-4- مجتمع وعينة الدراسة: ويقصد به المجتمع الأصلي للدراسة حيث اختير من تم اختيار أعضاء هيئة التدريس المنتمون لكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة (الأغواط-تيارت-بلعباس) من أجل معرفة أثر تمكين المورد البشري على الأداء الوظيفي، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 176 أستاذا جامعي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(06) توزيع الأساتذة حسب الكليات

النسبة المئوية	التكرار	كلية العلوم الاقتصادية
33.50	59	جامعة الأغواط
35.80	63	جامعة تيارت
30.70	54	جامعة سيدي بلعباس
100	176	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المصحح بها من طرف مسؤول المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة محل الدراسة.

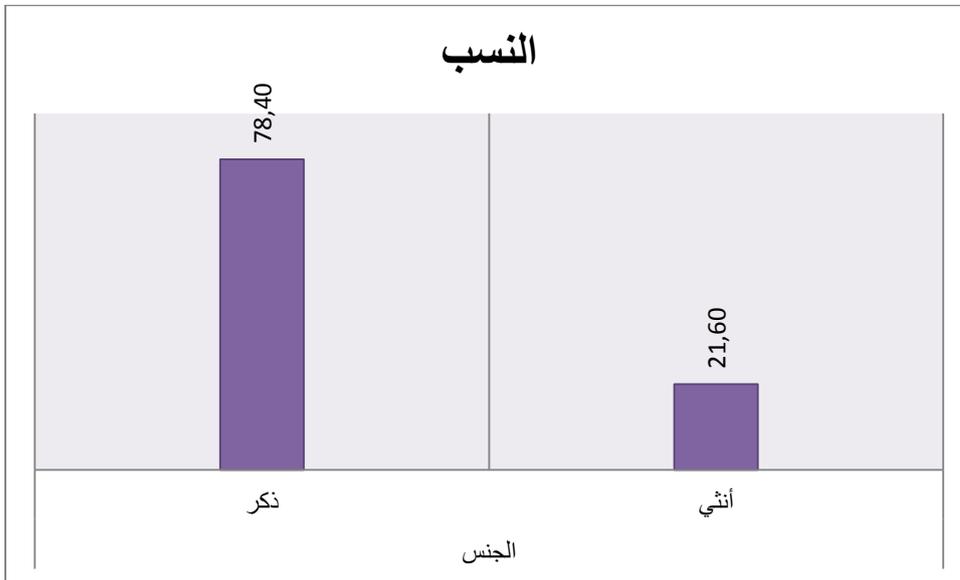
والجداول الموالية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية كالتالي:

توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيري الجنس: وبعد فرز الاستمارات تم توزيع أفراد الدراسة

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	138	78.40
أنثي	38	21.60
المجموع	176	100

الشكل رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

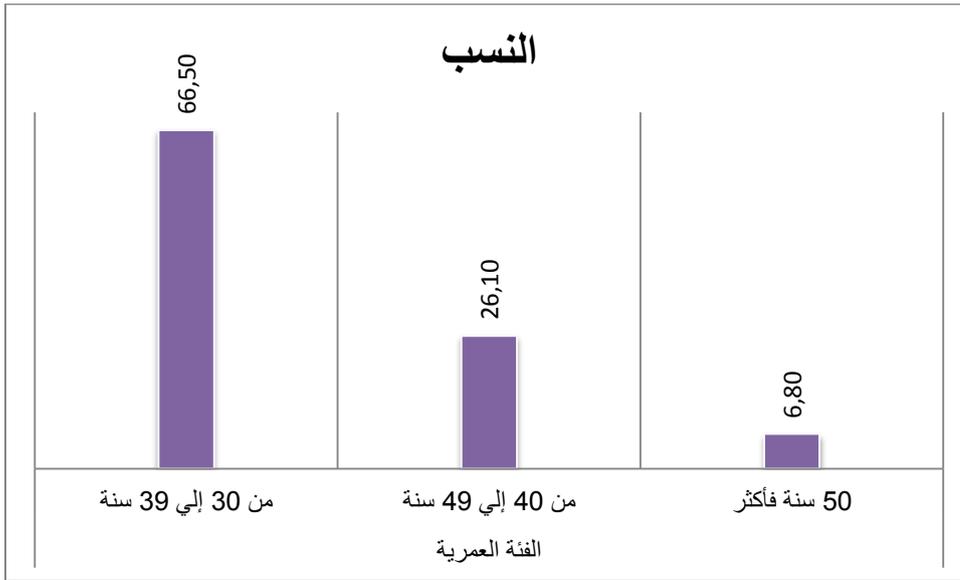


يتضح من خلال الجدول رقم 01 أن 138 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 78.40 من إجمالي أفراد عينة الدراسة و هم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ذكور، بينما 38 يمثلون ما نسبته 21.60 إناث.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 30 إلى 39 سنة	117	66.50
من 40 إلى 49 سنة	46	26.10
50 سنة فأكثر	12	6.80
المجموع	176	100

الشكل رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

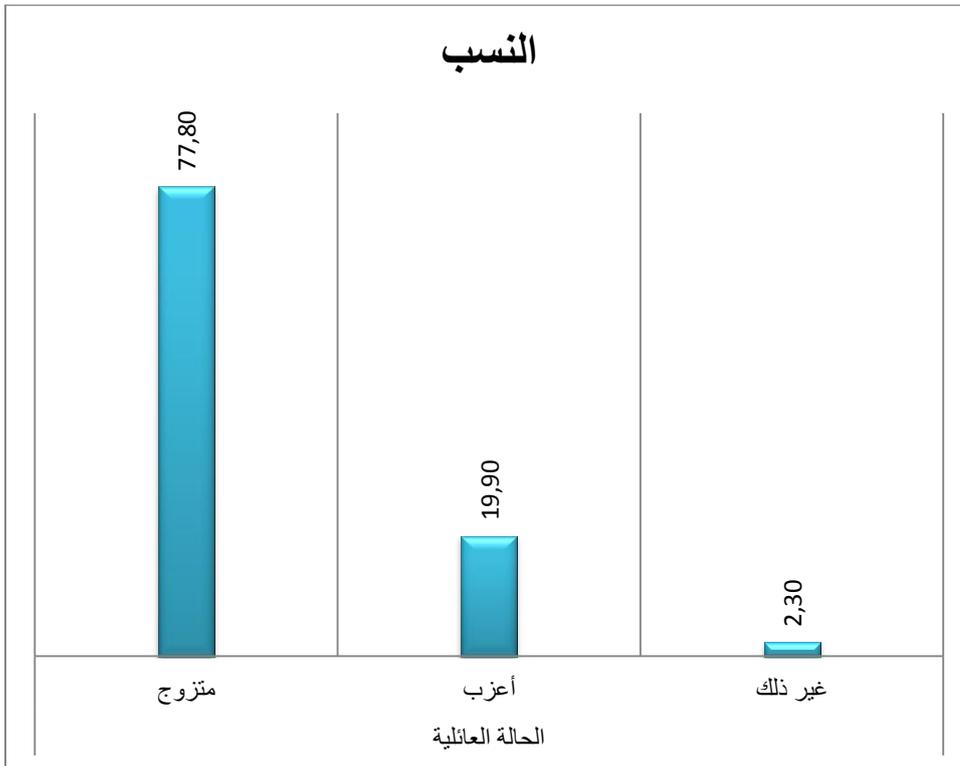


من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ ان الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تمثل الفئة الغالبة في الدراسة بنسبة 66.50 ثم يليهم الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 26.10 ثم يليهم الفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 6.80 .

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
77.80	137	أعزب
19.90	35	متزوج
2.30	04	غير ذلك
100	176	المجموع

الشكل رقم 15: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



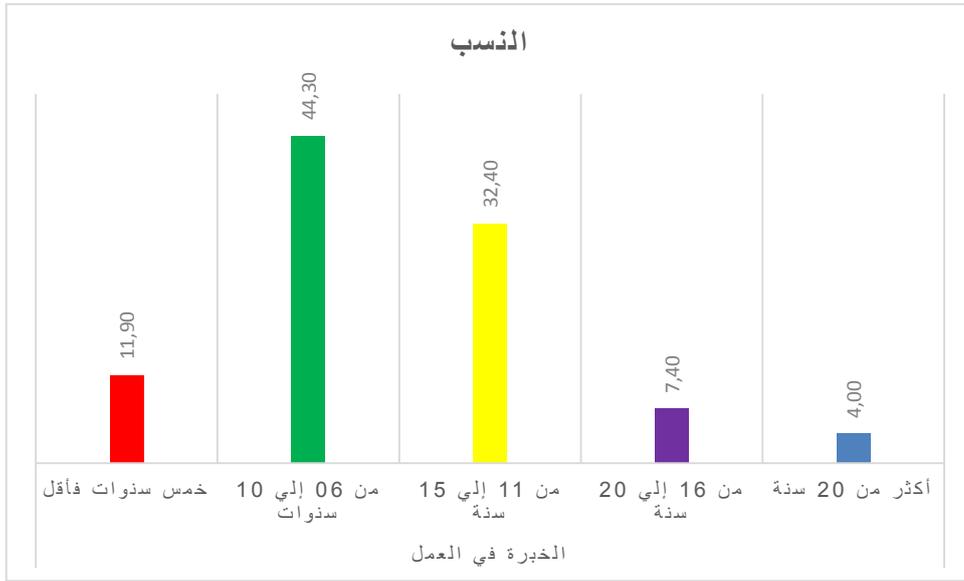
من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ ان فئة متزوج هي الفئة الغالبة في الدراسة هي الفئة العزباء

بنسبة 77.80 ثم يأتي في المرتبة الثانية فئة المتزوج بنسبة 19.90 ثم تليهم فئة غير ذلك بنسبة 2.30 .

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	المستوي التعليمي
11.90	21	خمس سنوات فأقل
44.30	78	من 06 إلى 10 سنوات
32.40	57	من 11 إلى 15 سنة
7.40	13	من 16 إلى 20 سنة
4.00	07	أكثر من 20 سنة
100	176	المجموع

الشكل رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل

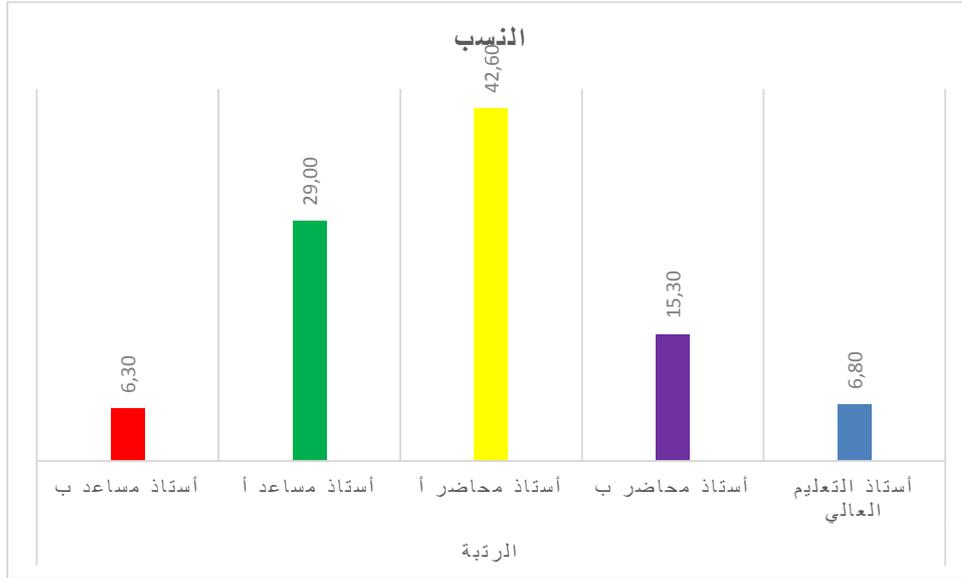


من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ ان الفئة من 6 إلى 10 سنوات تأتي في المرتبة الاولى بنسبة 44.30 % ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 32.40 % ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة أقل من خمس سنوات بنسبة 11.90 % ثم تأتي في المرتبة الرابعة الفئة من 16 إلى 20 سنة بنسبة 7.40 % وفي المرتبة الأخيرة الفئة اكثر من 20 سنة بنسبة 4.00 % .

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

النسبة	التكرار	المستوي التعليمي
6.30	11	أستاذ مساعد ب
29.00	51	أستاذ مساعد أ
42.60	75	أستاذ محاضراً
15.30	27	أستاذ محاضر ب
6.80	12	أستاذ التعليم العالي
100	176	المجموع

الشكل رقم 17: توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

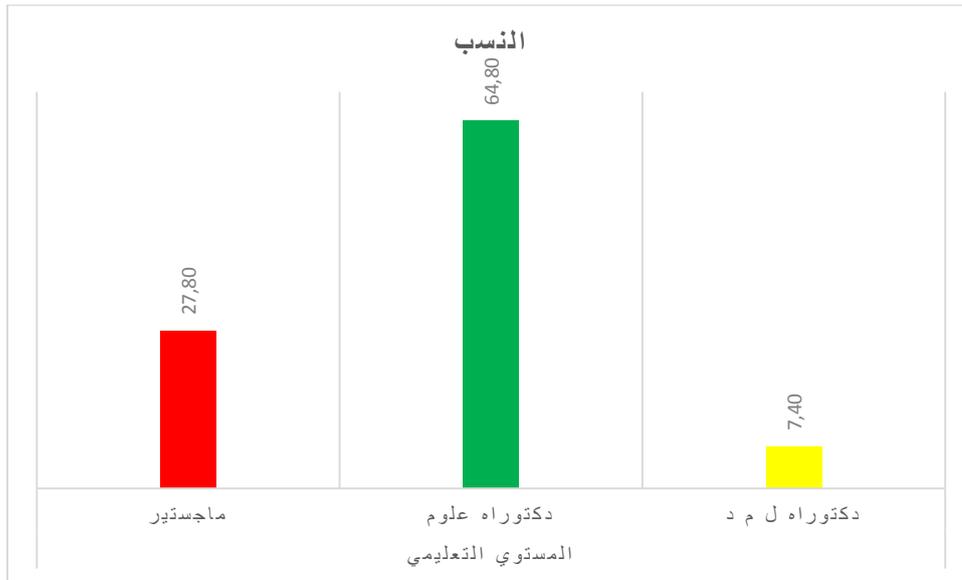


من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ ان أستاذ محاضراً تأتي في المرتبة الاولى بنسبة 42.60% ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة أستاذ مساعد أ بنسبة 29.00% ثم تأتي في المرتبة الثالثة أستاذ محاضر بنسبة 15.30% ثم تأتي في المرتبة الرابعة أستاذ التعليم العالي بنسبة 6.80% وفي المرتبة الأخيرة فئة أستاذ مساعد ب بنسبة 6.30% .

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
27.80	49	ماجستير
64.80	114	دكتوراه علوم
7.40	13	دكتوراه ل م د
100	176	المجموع

الشكل رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

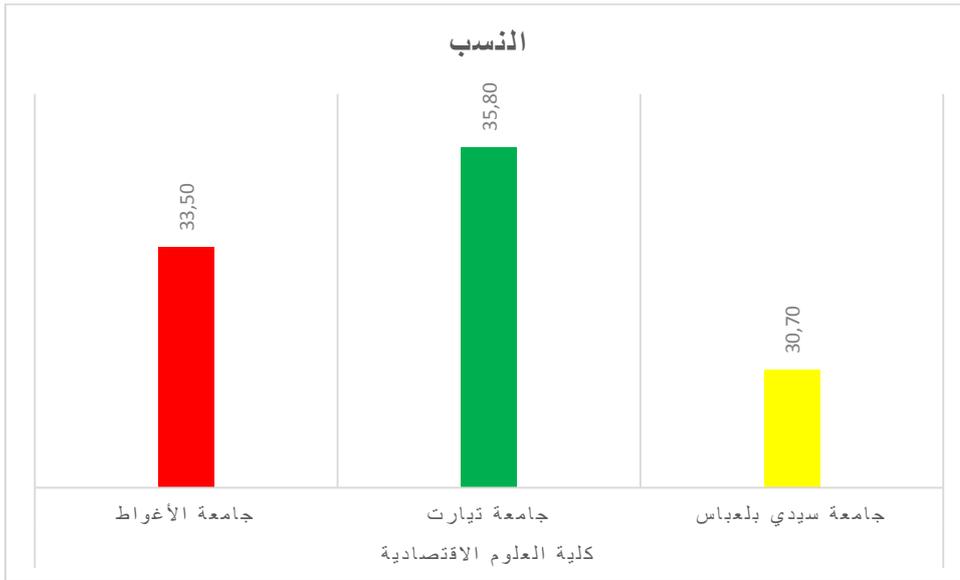


من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ ان مستوى دكتوراه علوم تأتي في المرتبة الاولى بنسبة 64.80 % ثم تأتي في المرتبة الثانية مستوى ماجستير بنسبة 27.80% ثم تأتي في المرتبة الثالثة مستوى دكتوراه ل م د بنسبة 7.40 % .

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب كلية العلوم الاقتصادية

النسبة	التكرار	كلية العلوم الاقتصادية
33.50	59	جامعة الأغواط
35.80	63	جامعة تيارت
30.70	54	جامعة سيدي بلعباس
100	176	المجموع

الشكل رقم 19: توزيع عينة الدراسة حسب كلية العلوم الاقتصادية

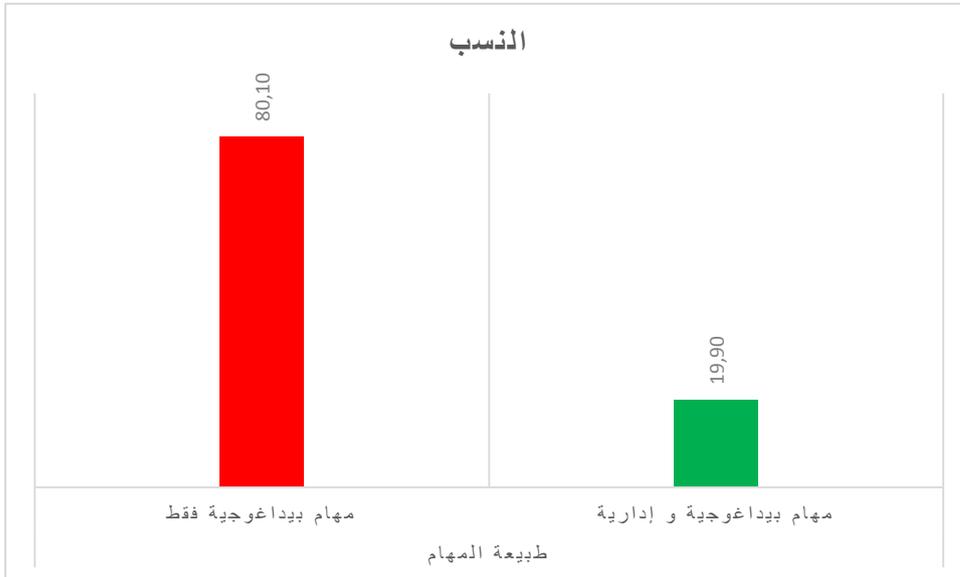


من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ ان جامعة تيارت تأتي في المرتبة الاولى بنسبة 35.80% ثم تأتي في المرتبة الثانية جامعة الأغواط بنسبة 33.50% ثم تأتي في المرتبة الثالثة جامعة سيدي بلعباس بنسبة 30.70% .

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المهام

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
80.10	141	مهام بيداغوجية فقط
19.90	35	مهام بيداغوجية وإدارية
100	176	المجموع

الشكل رقم 20: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المهام



من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ ان مهام بيداغوجية و فقط تأتي في المرتبة الاولى بنسبة

80.10 % ثم تأتي في المرتبة الثانية مهام بيداغوجية وإدارية بنسبة 19.90.

5-4- الأدوات المستخدمة لجمع البيانات: حسب طبيعة الموضوع الدراسة تمّ استخدام استبانة تهتم بالجانب المراد دراسته.

• وصف الاستبانة:

أعد الباحث استبانة حسب النموذج المغلق وفق مقياس التدرج ليكبرت الخماسي وذلك بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث المتعلقة بمتغيرات الدراسة (تمكين المورد البشري والأداء الوظيفي)، مرت الاستبانة عبر ثلاثة مراحل بحيث تم إعداد الاستبانة في شكلها الأولي لتعرض بعد ذلك على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، ومن ثمّ تعديل ما أمكن وفق ما اتفق عليه الأساتذة المحكمون لتظهر الاستبانة في شكلها النهائي، تتكون الاستبانة من قسمين أساسيين فالأول يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن خمسة أسئلة، أما القسم الثاني فينقسم بدوره إلى ثلاثة محاور حسب متغيرات الدراسة

- محور تمكين المورد النفسي: ويتكون من سبعة (16) بنداً.
- محور تمكين المورد الإداري: ويتكون من ستة (20) بنداً.
- محور الأداء الوظيفي: ويتكون من سبعة (11) بنداً.

جدول رقم (15): يوضح المحاور وأرقام عبارات كل محور

المحاور	أرقام العبارات
1 تمكين المورد النفسي	14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1
2 تمكين المورد الإداري	34-33-32-31-30-29-28-27-26-25-24-23-22-21-20-19-18-17-16-15
3 الأداء الوظيفي	47-46-45-44-43-42-41-40-39-38-37-36-35

• تصحيح الاستبانة: يتكون الاستبيان من 47 بند وخمسة بدائل للإجابة فيها حسب الترتيب التالي

(موافق بشدة-موافق-محايد-غير موافق-غير موافق بشدة)، ويبدأ التصحيح بإعطاء كل بند من

الاستبانة درجة حسب الترتيب التالي (5-4-3-2-1) والجدول الموالي يوضح ذلك التوزيع.

جدول رقم (16): يمثل توزيع درجات البدائل

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الإجابة	5	4	3	2	1

4-6- الخصائص السيكومترية للاستبانة: يرى المتخصصون أنّ الصدق هو الخاصية الوحيدة التي

تحدد جوانب الاختبار وأنّ الاختبار الصادق هو الذي ترتبط درجاته بدرجة عالية مع السلوك الفعلي

الذي كان يهدف إلى قياسه أي الصدق هو أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه بمعنى أن

يكون الاختبار ذا صلة وثيقة بالسمة التي يقيسها<sup>1</sup>؛ بعد استكمال تعديل المقياس قام الباحث بإتباع

مجموعة من الطرق للتأكد من صلاحية الاستبانة على البيئة الجزائرية بالضبط الجامعات الثلاث

(الأغواط-تيارت-سيدي بلعباس)، فقام بتطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة، وحساب معامل

الصدق والثبات بعدة طرق هي:

#### 4-6-1- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Reliability Analysis

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha عندما نود قياس ثبات التقديرات التي

نحصل عليها من الاختبارات أو الاستبيانات (أو محاورها) التي تقيس موضوعا يفترض تجانس مفرداته.

وبالإضافة إلى معامل "ألفا" يمكن أن يعطيك هذا الإجراء معامل ارتباط كل فقرة مع الفقرات الأخرى

Corrected item-total correlation وهذه المعاملات مفيدة في مرحلة إعداد الاختبار أو الاستبانة

لأنه يمكن حذف أو تعديل أو تبديل الفقرات التي لا ترتبط ارتباطا موجبا معقولا (أي قيمة المعنوية

أكبر من 0.05) مع بقية الفقرات أو المحور و هذا يؤدي غلي تحسين معامل الاستبيان للمقياس أو المحور.

حتى تكون قيمة المعامل مقبولة يجب ان تكون قيمته أكبر من 70 % لقبول ثبات الاستبيان تمريره علي كامل العينة.

#### 4-6-2- صدق الاتساق الداخلي:

و قد جري التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب "معامل بيرسون" بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه SPSS-25 إصدار 25 و الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و الدرّة الكلية للمحور.

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الأول

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	0.619	0.000
02	0.645	0.000
03	0.490	0.000
04	0.593	0.000
05	0.400	0.000
06	0.485	0.000
07	0.542	0.000
08	0.651	0.000
09	0.648	0.000
10	0.715	0.000
11	0.575	0.000
12	0.578	0.000
13	0.599	0.000
14	0.707	0.000
15	0.354	0.000
16	0.442	00.00

من خلال نتائج الجدول رقم 16 نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 % .

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الثاني

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
يقوم رؤسائي بنفويضي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	0.338	0.000
	0.638	0.000
يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا	0.614	0.000
	0.451	0.000
تمنح لي إدارتي الصلاحيات المناسبة للتصرف في المهام الموكلة إلي	0.700	0.000
	0.703	0.000
اعتبر المهام المسندة إلي ضمن مهامي	0.751	0.000
	0.745	0.000
يعتبر المسؤولون في جامعتنا قدوة يحتذى بها سلوكا وعملا	0.799	0.000
	0.731	0.000
تثق الادارة بقدرات الأساتذة على انجاز المهام الموكلة لدم	0.760	0.000
	0.516	0.000
يساعدني المسؤولون في تطوير مهاراتي في العمل	0.753	0.000
	0.746	0.000
أحظى بمعاملة جيدة من طرف إدارة القسم أو الكلية التي أنتمي إليها مما يزيد ثقتي بجامعتي	0.729	0.000
	0.581	0.000
	0.720	0.000
تقوم جامعتنا بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية متعددة	0.555	0.000
	0.606	0.000
يتحمل فريق العمل المسؤولية بصورة جماعية	0.648	0.000

من خلال نتائج الجدول رقم 17 نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 % و عليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التمكين الإداري.

الجدول رقم (18) : معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
37	0.562	0.000
38	0.429	0.000
39	0.724	0.000
40	0.505	0.000
41	0.660	0.000
42	0.553	0.000
43	0.484	0.000
44	0.525	0.000
45	0.453	0.000
46	0.551	0.000
47	0.386	0.000

من خلال نتائج الجدول رقم 18 نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 % و عليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأداء الوظيفي. (أنظر الاستبيان ضمن قائمة الملاحق)

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة نقوم بحساب قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لعينة مكونة من 176.

الجدول رقم (20) معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
التمكين النفسي	16	84.90
التمكين الإداري	20	93.00
الأداء الوظيفي	11	0.738
الثبات العام للاستبيان	47	93.70

يتضح من خلال الجدول رقم 19 أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغت 93.70% لإجمالي فقرات الاستبيان 47 فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 73.80% كحد أدنى و 93.00% كحد أقصى. وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس دانلي والذي اعتمد 70% كحد أدنى.

وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة أي الاستبيان بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي.

تم تقسيم الاستبيان إلى مقياس خماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (21) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوي	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
	0.79	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	0.79	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفع	0.79	من 3.40 إلى 4.19	موافق
	0.80	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

7-4- اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان: لاختبار مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس على الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدى، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و هذا ما توضحه الجداول التالية:

• اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور التمكين النفسي

الجدول رقم (22): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول محور التمكين النفسي

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة الاستجابة	المستوي
01	أشعر بأني أمارس نشاطات ذات قيمة عالية	0.771	3.85	77.00	مرتفع
02	أعتبر عملي من الأعمال الهامة بالنسبة للكلية التي أنتمي إليها	0.624	4.15	83.00	مرتفع
03	أشعر بأني أقضي وقتي في تنفيذ عمل مهم بالنسبة لي شخصيا	0.692	4.11	82.20	مرتفع
04	المنصب الذي أشغله يشعرني بالمسئولية اتجاه الجامعة التي أنتمي إليها	0.703	4.27	85.40	مرتفع
05	أشعر بأني أمارس أنشطة لذا علاقة مباشرة بوظيفتي	0.923	3.93	78.60	مرتفع
06	لدي ما يكفي من الخبرة لأداء وظيفتي على أحسن وجه	0.533	4.22	84.40	مرتفع
07	تتوافق قدراتي ومهاراتي مع المتطلبات الوظيفية	0.636	4.14	82.80	مرتفع
08	أجد سهولة تامة عند قيامي بالمهام	0.920	3.71	74.20	مرتفع



وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 06 " لدي ما يكفي من الخبرة لأداء وظيفتي على أحسن وجه بانحراف معياري يساوي 0.533 و متوسط حسابي 4.22 بإجمالي عدد 80 شخصا من أصل 108. أي 84.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 06 كانت لصالح "موافق بشدة".

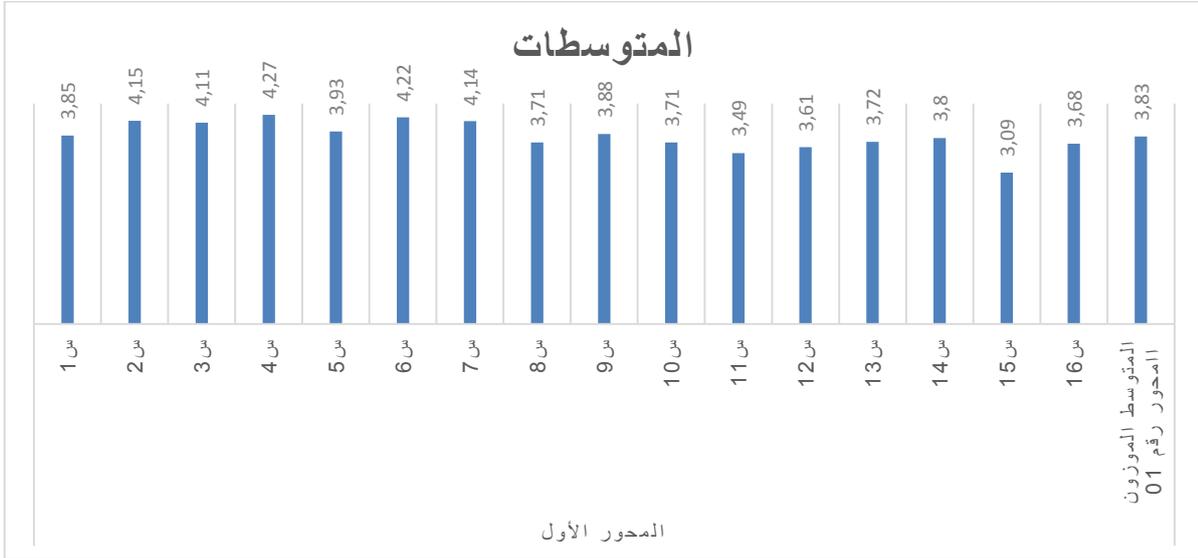
كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 02 " أعتبر عملي من الأعمال الدائمة بالنسبة للكلية التي أنتهي إليها " بانحراف معياري يساوي 0.624 و متوسط حسابي 4.15 بإجمالي عدد 85 شخصا من أصل 108. أي 83.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 02 كانت لصالح "موافق".

أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة 15 الفقرة رقم 12 " لدي الحرية في تحديد كيفية إنجاز المهام الموكلة إلي " بانحراف معياري يساوي 1.047 و متوسط حسابي 3.61 بإجمالي عدد 85 شخصا من أصل 108. أي 72.20 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 15 كانت لصالح "موافق".

كما جاءت في المرتبة 16 الفقرة رقم 15 " أشارك في حل المشكلات التي تحدث على مستوى الكلية التي أنتهي إليها " بانحراف معياري يساوي 1.041 و متوسط حسابي 3.09 بإجمالي عدد 85 شخصا من أصل 108. أي 61.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 16 كانت لصالح "محايد".

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان لأبعاد التمكين النفسي بلغ قيمة 3.834 و انحراف معياري 0.468 وهو ما يقابل المستوي "مرتفع" أي 76.68 % من نسبة الإجابات كانت لصالح "موافق بشدة".

الشكل رقم (20): يمثل التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول



الجدول رقم (23): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول محور التمكين الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة الاستجابة	المستوي
17	يقوم رؤسائي بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	0.968	3.20	64.00	محايد
18	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا	0.977	3.63	72.60	مرتفع
19	تمنح لي إدارتي الصلاحيات المناسبة للتصرف في المهام الموكلة إلي	0.953	3.70	74.00	مرتفع
20	اعتبر المهام المستندة إلي ضمن مهامي	0.707	4.16	83.20	مرتفع
21	يعتبر المسؤولون في جامعتنا قدوة يحتذى بها سلوكا وعملا	1.103	2.97	59.40	متوسط
22	تثق الإدارة بقدرات الأساتذة على	0.944	3.52	70.40	مرتفع

				انجاز المهام الموكلة لزم	
متوسط	54.80	2.74	1.046	يساعدني المسؤولون في تطوير مهاراتي في العمل	23
مرتفع	75.00	3.75	0.994	أحظى بمعاملة جيدة من طرف إدارة القسم أو الكلية التي أنتمي إليها مما يزيد ثقتي بجامعتي	24
متوسط	57.20	2.86	1.016	تقوم جامعتنا بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية متعددة	25
متوسط	58.80	2.94	0.966	يتحمل فريق العمل المسؤولية بصورة جماعية	26
متوسط	61.20	3.06	0.998	فرق العمل الموجهة لحل المشكلات لديها الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملها	27
مرتفع	70.40	3.52	1.020	أعتبر أن سبب النجاح المحقق في العمل راجع للجهود المشتركة بين الأساتذة	28
متوسط	62.00	3.10	1.053	يشاكننا المسؤول المباشر في القرارات الخاصة بالعمل	29
متوسط	57.00	2.85	1.033	أعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في صنع القرارات	30
متوسط	53.60	2.68	1.091	تتوافر الجامعة على وسائل اتصال فعالة	31
متوسط	62.80	3.14	1.094	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون الدهمة للجامعة	32
متوسط	58.40	2.92	0.897	توجد الدافعية لدى الأساتذة لتحمل مسؤوليات جديدة وسلطات أوسع	33
متوسط	61.20	3.06	1.075	يقدر المسؤولون مبادرات الأساتذة في تطوير العمل	34
متوسط	62.60	3.13	0.956	تتميز جامعتنا بنظام حوافز يعزز روح المبادرة لدى الأساتذة	35

36	هناك عدالة فيما يخص التحفيزات المادية والمعنوية التي يحق لي الاستفادة منها	0.979	2.47	49.40	3.171
0.653		63.42			

يتضح من خلال الجدول رقم 22 التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 20 " اعتبر المهام المسندة إلي ضمن مهامهم " بانحراف معياري يساوي 0.707 ومتوسط حسابي 4.16 مع 83.200 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 20 كانت لصالح "موافق".

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 24 " أحظى بمعاملة جيدة من طرف إدارة القسم أو الكلية التي أنتهي إليها مما يزيد ثقتي بجامعتي " بانحراف معياري يساوي 0.994 و متوسط حسابي 3.75 أي 75.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 24 كانت لصالح "موافق".

كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 19 "تمنح لي إدارتي الصلاحيات المناسبة للتصرف في المهام الموكلة إلي " بانحراف معياري يساوي 0.953 و متوسط حسابي 3.70 أي 74.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 19 كانت لصالح "موافق".

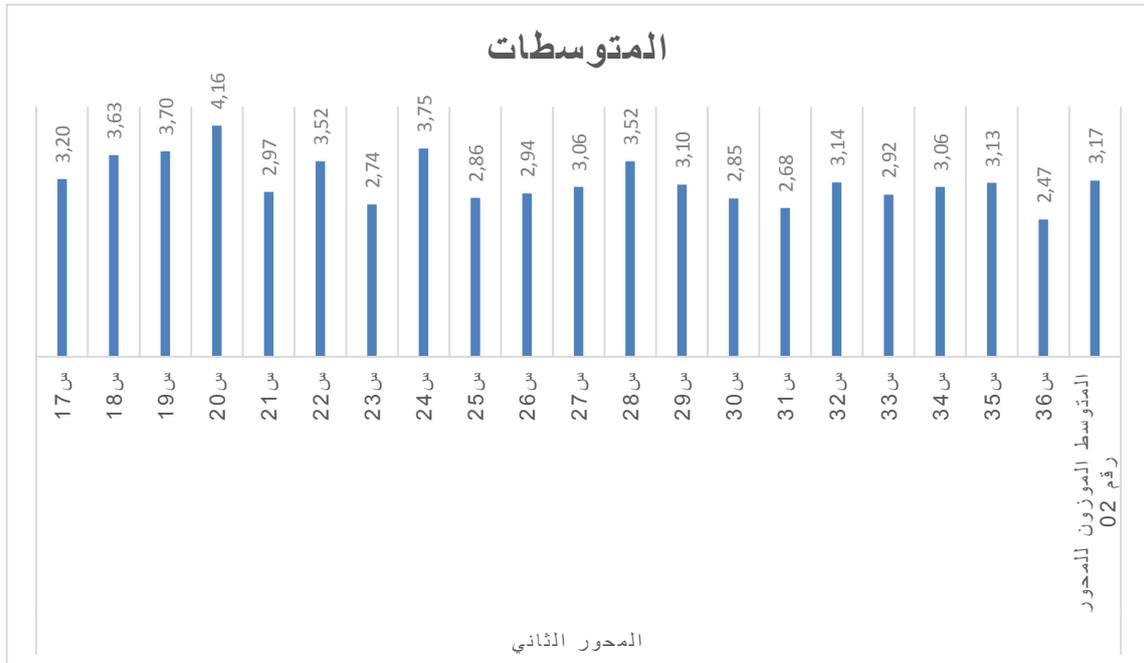
أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة 18 الفقرة رقم 23 "يساعدني المسؤولون في تطوير مهاراتي في العمل " بانحراف معياري يساوي 1.046 و متوسط حسابي 2.74 أي 54.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 23 كانت لصالح "محايد".

كما جاءت في المرتبة 19 الفقرة رقم 23 " يساعدي المسؤولون في تطوير مهاراتي في العمل " بانحراف معياري يساوي 1.046 و متوسط حسابي 2.74 أي 54.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 23 كانت لصالح "محايد".

و المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 36 " هناك عدالة فيما يخص التحفيزات المادية والمعنوية التي يحق لي الاستفادة منها" بانحراف معياري يساوي 0.979 ومتوسط حسابي 2.47 أي 49.40% من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 36 كانت لصالح "محايد".

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان لمحور التمكين الإداري بلغ قيمة 3.171 و انحراف معياري 0.653 وهو ما يقابل المستوي "متوسط" أي 63.42% من نسبة الإجابات كانت لصالح "محايد".

الشكل رقم (21):يمثل التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني



الجدول رقم (24): التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة الاستجابة	المستوي
37	أشعر أنه هناك توافق بين متطلبات العمل وما أملكه من قدرات ومهارات	1.112	2.64	52.80	مرتفع
38	يشجعني المحيط الذي أعمل فيو على أداء عملي دون صعوبات	0.956	3.61	72.20	مرتفع
39	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير	1.042	3.01	60.20	مرتفع
40	أمارس عملي بكل حماس وبدون ملل	0.831	4.17	83.40	مرتفع
41	نادرا ما أتضايق من تأدية المهام نظرا لصعوبتها أو كثافتها	0.947	3.81	76.20	مرتفع
42	أستطيع التكيف والتأقلم مع الظروف الطارئة أثناء القيام بمهامي	1.053	3.48	69.60	مرتفع
43	ألتزم بالمواعيد الرسمية للعمل	0.663	3.99	79.80	مرتفع
44	أحرص على تحسين وتطوير قدراتي بشكل مستمر	0.595	4.49	89.80	مرتفع
45	نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة	0.644	4.30	86.00	مرتفع
46	نادرا ما أعمل على مراجعة ما قمت بو عدة مرات بسبب وجود الأخطاء	0.849	3.71	74.20	مرتفع
47	نادرا ما أعمل على-مراجعة ما قمت به عدة مرات بسبب وجود الأخطاء	1.025	3.39	67.80	مرتفع
		73.84			
0.473	3.692				

يتضح من خلال الجدول رقم 23 التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول الأداء الوظيفي حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 44 " أحرص على تحسين وتطوير قدراتي بشكل مستمر " بانحراف معياري يساوي 0.595 و متوسط حسابي 4.49 مع 89.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 20 كانت لصالح "موافق بشدة".

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 45 نادرا ما ارتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة " بانحراف معياري يساوي 0.644 و متوسط حسابي 4.30 أي 86.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 45 كانت لصالح "موافق بشدة".

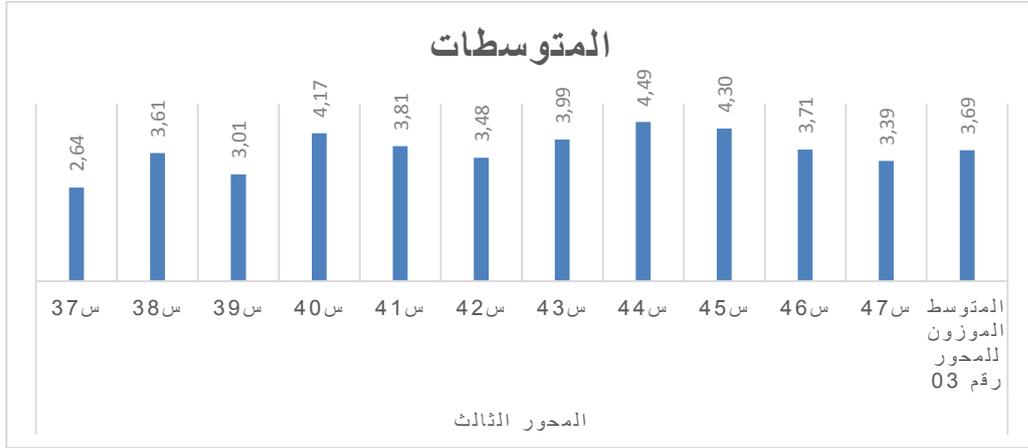
كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 40 " أمارس عملي بكل حماس وبدون ملل " بانحراف معياري يساوي 0.831 و متوسط حسابي 4.17 أي 83.40 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 40 كانت لصالح "موافق بشدة".

أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة رقم 39 " أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير " بانحراف معياري يساوي 1.042 و متوسط حسابي 3.01 أي 60.20 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 39 كانت لصالح "محايد".

و المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 37 " هناك عدالة فيما يخص التحفيزات المادية والمعنوية التي يحق لي الاستفادة منها" بانحراف معياري يساوي 1.112 و متوسط حسابي 2.64 أي 52.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 37 كانت لصالح "محايد".

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثالث بلغ قيمة 3.692 وانحراف معياري 0.473 وهو ما يقابل المستوي "مرتفع" أي 73.84 % من نسبة الإجابات كانت لصالح "محايد".

الشكل رقم (23): يمثل التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث



#### 8-4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في دراسة الموضوع:

اعتمدت الباحثة على بعض الأساليب الإحصائية بهدف تسهيل عملية العرض والتحليل والتفسير

وصولاً إلى نتائج الدراسة التي سنخرج بها ويمكن توضيحها كالتالي:

- تطبيق مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)

- دراسة دلالة الفروق وذلك بتطبيق اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات

وتحليل التباين Anova.

ولقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستعمال حزمة البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية

(spss<sub>25</sub>) والتي حصلنا من خلالها على النتائج التي ستعرض في الفصل الموالي.

**الفصل الخامس:**

**عرض وتحليل**

**نتائج الدراسة**

تمهيد:

بعد أن تم عرض إجراءات الدراسة في الفصل السابق، وقصد الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة من خلال التحقق من مدى صحة الفرضيات. يأتي هذا الفصل ليعرض النتائج التي تمّ التوصل إليها محاولين بذلك تحليلها وتفسيرها من خلال المعالجة الإحصائية بالاعتماد على حسابات برنامج `spss25` وكذا الاستناد على معلومات الجانب النظري.

عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

1-5- عرض نتائج الفرضية الأساسية الأولى وتحليلها:

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول محور الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية".

1-1-5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتحليلها:

• الفرضية الصفرية:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير الجنس.

• الفرضية البديلة:

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent samples t-test

وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
ذكر	138	3.733	0.468	2.217	0.028	دالة إحصائية
أنثى	38	3.543	0.468			

يتضح من بيانات الجدول رقم 51 أن متوسط الذكور بلغ قيمة 3.733 بانحراف معياري 0.468 و هو أعلى من متوسط الإناث البالغ 3.543 بانحراف معياري 0.468 كما جاءت نتيجة إختبار "ت" 2.217 بقيمة إحتتمالية 0.028 وهي أقل من 0.05 وعليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لصالح الذكور التي تملك أكبر متوسط.

اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتيجة فرضية دراسة (Priyam Dhania, Tanu Sharmab,2017) التي تحمل عنوان " on Job Performance of IT employees: A gender Effect of Intelligence Emotional study والتي توصلت نتائجها إلى أنّ هناك اختلافات كبيرة بين الجنسين فيما يتعلق بكل من الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي. حيث تمّ تسجيل مستويات عالية للأداء الوظيفي لدى فئة الإناث أكثر مما هو عليه بالنسبة للذكور.

#### 2-1-5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتحليلها:

- الفرضية الصفرية:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير العمر.

- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي

ومتغير العمر.

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
من 30 إلى 39 سنة	117	3.627	0.467	3.451	0.034	دالة إحصائية
من 40 إلى 49 سنة	46	3.822	0.487			
50 سنة فأكثر	12	3.833	0.391			

يتضح من بيانات الجدول رقم 52 نتائج تحليل التباين الأحادي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

حيث جاءت قيمة "ف" أو fisher 3.451 بقيمة إحصائية 0.034 وهي أقل من 0.05

ولمعرفة سبب الفروقات تم إختيار المقارنات البعدية (Scheffe) Multiple Comparisons (Scheffe) و الرسومات

البيانية التي توضح سبب و ماهي الفروق الدالة إحصائيا.

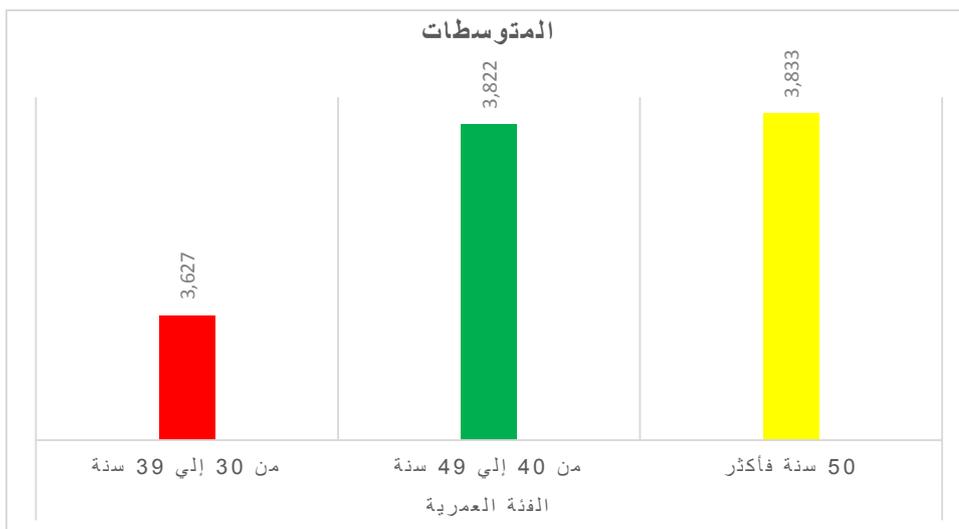
الجدول رقم (27): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe)

التمكين النفسي والفئة العمرية	الفرق في المتوسطات	القيمة في الإحتمالية	الدالة الإحصائية
الفئة العمرية من 30 غلي 39 سنة مع الفئة من 40 إلى 49 سنة	-0.195	0.060	دالة إحصائيا

من خلال الجدول رقم 53 نجد أن سبب الفروق الدالة إحصائيا بين الأداء الوظيفي والفئة العمرية تعود إلى الفرق بين الفئة العمرية من 30 غلي 39 سنة مع الفئة من 40 إلى 49 سنة حيث جاءت القيمة الإحتمالية 0.060 وهي معنوية عند 0.060

- الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تقل بقيمة 0.195 مع التمكين النفسي مقارنة بفئة من 40 إلى 49 سنة .

الشكل رقم 25: متوسطات متغير العمر



3-1-5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتحليلها:

• الفرضية الصفرية:

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير الحالة العائلية".

• الفرضية البديلة:

"يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير الحالة العائلية".

الجدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
متزوج	137	3.728	0.421	1.871	0.157	غير دالة إحصائياً
أعزب	35	3.555	0.607			
غير ذلك	04	3.659	0.751			

يتضح من بيانات الجدول رقم 54 نتائج تحليل التباين الأحادي و منه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher" 1.871 بقيمة احتمالية 0.157 أكبر من 0.05.

4-1-5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتحليلها:

• الفرضية الصفرية:

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي والخبرة".

• الفرضية البديلة:

"يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير الخبرة".

الجدول رقم (29) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدالة الاحتمالية
أقل من خمس سنوات	21	3.740	0.572	1.728	0.146	غير دالة إحصائياً
من 6 إلى 10 سنوات	78	3.607	0.437			
من 11 إلى 15 سنة	57	3.721	0.453			
من 16 إلى 20 سنة	13	3.846	0.579			
أكثر من 20 سنة	07	3.974	0.388			

يتضح من بيانات الجدول رقم 55 نتائج تحليل التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher" 1.728 بقيمة إحصائية 0.146 أكبر من 0.05.

5-1-5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتحليلها:

الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي والرتبة.

الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير الرتبة.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الرتبة

الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
أستاذ مساعد ب	11	3.933	0.477	1.229	0.300	غير دالة إحصائياً
أستاذ مساعد أ	51	3.639	0.499			
أستاذ محاضر ب	75	3.682	0.479			

			0.447	3.653	27	أستاذ محاضراً
			0.317	3.841	12	أستاذ التعليم العالي

يتضح من بيانات الجدول رقم 56 نتائج تحليل التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي و الرتبة حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher" بقيمة إحصائية 0.300 أكبر من 0.05.

#### 5-1-6- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة وتحليلها:

##### • الفرضية الصفرية:

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي".

• الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي والمستوى التعليمي.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوي التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
ماجستير	49	3.694	0.499	0.002	0.998	غير دالة إحصائياً
دكتوراه علوم	114	3.692	0.475			
دكتوراه ل م د	13	3.685	0.547			

يتضح من بيانات الجدول رقم 57 نتائج تحليل التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والمستوي التعليمي حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher" بقيمة 0.002 بقيمة احتمالية 0.998 وهي أكبر من 0.05.

5-1-7- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة وتحليلها:

• الفرضية الصفرية:

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي ومتغير كلية العلوم الاقتصادية".

• الفرضية البديلة:

"يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي وكلية العلوم الاقتصادية".

الجدول رقم(32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير كلية العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
جامعة تيارت	59	3.769	0.505	2.562	0.080	غير دالة إحصائيا
جامعة الأغواط	63	3.720	0.457			
جامعة سيدي بلعباس	54	3.576	0.441			

يتضح من بيانات الجدول رقم 58 نتائج تحليل التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وكلية العلوم الاقتصادية حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher" 2.562 بقيمة إحصائية 0.080 أكبر من 0.05.

#### 8-1-5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثامنة وتحليلها:

الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي وطبيعة المهام.

الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأداء الوظيفي المستوي وطبيعة المهام.

الجدول رقم(33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير طبيعة المهام

طبيعة المهام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
مهام بيداغوجية فقط	141	3.679	0.476	0.553	0.458	غير دالة إحصائيا
مهام بيداغوجية وإدارية	35	3.745	0.463			

يتضح من بيانات الجدول رقم 59 نتائج تحليل التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي لطبيعة المهام حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher" 0.553 بقيمة احتمالية 0.458 أكبر من 0.05.

#### 5-2- عرض نتائج الفرضية الأساسية الثانية وتحليلها:

نص الفرضية " هناك تأثير لأبعاد محوري تمكين المورد البشري على متوسط درجات الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعات (الأغواط، تيارت، وسيدي بلعباس)".

## 5-2-1- بالنسبة للمحور الأول محور التمكين النفسي:

## 5-2-1-1- معني وأهمية العمل

الجدول رقم (34): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الاول

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	$\beta$	t	الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	البعد الأول	0.19	40.887	0.000	0.436	6.394	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين البعد الأول التمكين النفسي "معني وأهمية العمل" والأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 40.887 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 19.00% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توّضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و أبعاد الإستبيان "معني و أهمية العمل" حيث كانت العلاقة بين البعد الأول و الأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة البعد الأول برتبة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة 0.436، كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{(العمل وأهمية معني)} * 0.436 = \text{الأداء الوظيفي}$$

## 2-1-2-5- الكفاءة

الجدول رقم (35): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الثاني

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة Fisher	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	$\beta$	قيمة t	الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	البعد الثاني	0.202	44.165		0.000	0.450	6.646	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين البعد الأول المتمكين النفسي "الكفاءة" و الأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 44.165 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 20.20% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و أبعاد الإستبيان " الكفاءة " حيث كانت العلاقة بين البعد الثاني و الأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة البعد الأول برتبة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة 0.450

كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{(الكفاءة)} * 0.450 = \text{الوظيفي الأداء}$$

## 3-1-2-5- الاستقلالية

الجدول رقم (36): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الثالث

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة Fisher	"ف"	الدلالة الإحصائية	$\beta$	قيمة t	الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	البعد الثالث	0.174	36.66		0.000	0.417	6.055	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين البعد الأول التمكين النفسي "الإستقلالية" و الأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 36.66 بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 17.40% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و أبعاد الإستبيان "الإستقلالية" حيث كانت العلاقة بين البعد الثالث و الأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة البعد الأول برتبة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة 0.417

كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{الاستقلالية} * 0.417 = \text{الوظيفي الأداء}$$

## 4-1-2-5- التأثير الحسي

الجدول رقم (37): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الرابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة Fisher	"ف"	الدلالة الإحصائية	$\beta$	قيمة t	الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	البعد الرابع	0.279	67.207		0.000	0.528	8.198	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين البعد الأول التمكين النفسي "التأثير الحسي" و الأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 67.207 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 27.90% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و أبعاد الإستبيان " التأثير الحسي " حيث كانت العلاقة بين التأثير الحسي و الأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة البعد الأول برتبة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة 0.528

كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$( \text{التأثير الحسي} ) * 0.528 = \text{الوظيفي الأداء}$$

ويمكن القول أنّ هذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة مرزوق سارة وبوعشة مبارك (2017) التي تحمل عنوان " أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بمجمع عموري- بسكرة" التي أسفرت عن وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم الوظيفي؛ واتفقت مع نتيجة دراسة أبو بكر سالم (2010) التي تحمل عنوان " أثر التمكين في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة سوناتراك البترولية الجزائرية" التي أسفرت على أنّ هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء لأفراد العينة المدروسة. بالتالي وجود علاقة ارتباطيه معنوية إيجابية بين التمكين بأبعاده المقترحة واندماج الموظفين بالمجمع محل الدراسة.

## 2-2-5- بالنسبة للمحور الثاني محور التمكين الإداري:

## 1-2-2-5- تفويض السلطة

الجدول رقم (38): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الاول

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	$\beta$	قيمة t	الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	البعد الاول	0.310	78.349	0.000	0.557	8.852	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين البعد الأول "تفويض السلطة" والأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 67.207 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن تفويض السلطة تفسر 31.00% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و أبعاد الإستبيان " تفويض السلطة " حيث كانت العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من 5% أنه كلما زاد تفويض السلطة بدرجة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة قدرها 0.557.

كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{(السلطة تفويض)} * 0.557 = \text{الوظيفة الأداء}$$

الجدول رقم (39): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الثاني

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	$\beta$	قيمة t	الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	البعد الثاني	0.235	53.474	0.000	0.485	7.313	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين البعد الأول التمكين الإداري "القيادة" و الأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 53.474 بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 23.50% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و أبعاد الإستبيان " القيادة " حيث كانت العلاقة بين البعد الثاني و الأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة البعد الأول برتبة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة 0.485 كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{(القيادة)} * 0.485 = \text{الوظيفي الأداء}$$

الجدول رقم (40): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الثالث

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	$\beta$	قيمة t	الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	البعد الثالث	0.123	24.380	0.000	0.351	4.938	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين البعد الأول التمكين الإداري "فرق العمل" و الأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 53.474 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 23.50% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و أبعاد الإستبيان " فرق العمل " حيث كانت العلاقة بين البعد الثالث و الأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت فرق العمل برتبة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة 0.351 كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{(العمل فرق)} * 0.351 = \text{الوظيفي الأداء}$$

## 4-2-2-5- الإتصال و المشاركة

الجدول رقم (41): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الرابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	$\beta$	قيمة t	الدلالة الإحصائية	معامل التباين
الأداء الوظيفي	البعد الرابع	0.223	49.829	0.000	0.472	4.7.059	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين "الإتصال و المشاركة" و الأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 49.829 بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 22.30% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و أبعاد الإستبيان " الإتصال و المشاركة " حيث كانت العلاقة بين البعد الرابع و الأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة الإتصال و المشاركة برتبة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة 0.472.

كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{( الإتصال و المشاركة )} * 0.472 = \text{الوظيفي الأداء}$$

الجدول رقم (42): نتائج الإنحدار الخطي للبعد الخامس

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة $R^2$	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	$\beta$	قيمة t	الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	البعد الخامس	0.170	35.704	0.000	0.413	5.975	0.000	1.00

من أجل معرفة العلاقة بين "التحفيز" و الأداء الوظيفي تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي

البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 0.413 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 17.00% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد  $R^2$ . كما جاءت قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي وأبعاد الإستبيان " التحفيز " حيث كانت العلاقة بين البعد الخامس و الأداء الوظيفي معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة التحفيز برتبة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بقيمة 0.413.

كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتائج أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من 5 (معامل تضخم التباين) كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{(التحفيز)} * 0.413 = \text{الوظيفي الأداء}$$

## خلاصة:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التابعة للجامعات (الأغواط - تيارت - وسيدي بلعباس) يشعرون بالتمكين النفسي بجميع أبعاده المقترحة ، الأمر الذي يفسر إدراكهم لمعنى وأهمية العمل وإثبات كفاءتهم بالإضافة إلى الشعور بالاستقلالية والتأثير الحسي في الوسط الجامعي. ومن ناحية أخرى فهم يدركون ممارسة للتمكين الإداري بمختلف الأبعاد المقترحة.

كما أثبتت النتائج أن متوسط درجات الأداء الوظيفي يتأثر بكل من التمكين النفسي والتمكين الإداري، وبالتالي تبرز أهمية التمكين في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة.

خاتمة



بعد التطرق إلى الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتي كان نصها "ما مدى تأثير تمكين المورد البشري على الأداء الوظيفي؟" ، و بعد لتحقيق من صحة الفرضيات، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات مفادها مايلي:

#### ● نتائج الدراسة:

- هناك مستوى مرتفع للشعور بالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة؛
- هناك مستوى متوسط من ممارسة التمكين الإداري في الكليات المعنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس التابعين لها؛
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على بنود محور الأداء الوظيفي قيمة 3.692 وانحراف معياري 0.473 أي 73.84% من نسبة الإجابات كانت بدرجة "موافق".
- توجد فروقات دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرين الجنس والسن ، أما بالنسبة لباقي المتغيرات فلا توجد فروقات دالة إحصائية.
- يؤثر كل من التمكين النفسي بجميع أبعاده (معنى وأهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير الحسي) على الأداء الوظيفي؛
- يؤثر التمكين الإداري بجميع أبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، القيادة، الاتصال والمشاركة بالإضافة إلى التحفيز) على الأداء الوظيفي.
- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة أيمن حسن ديوب (2014) التي تحمل عنوان "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات السورية" حيث أكثر متغيرات تمكين العاملين تأثيراً في جودة الخدمة الوظيفية هو متغير المشاركة في الملكية يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج فرضية دراسة (2015) Hasan Hüseyin "THE IMPACTS OF EMPLOYEE UZUNBACAK التي تحمل عنوان EMPOWERMENT ON INNOVATION: A SURVEY ON ISPARTA AND BURDUR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES" التي أسفرت نتائجها على أنّ الجهود التمكينية السلوكية النفسية والاجتماعية والهيكلية المتعلقة بالموظفين لها تأثير إيجابي للغاية؛ وأن الخصائص الفردية لها أهمية في التصورات المتعلقة بالتمكين.
- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (2010) Carsten C. Schermuly et al التي تحمل عنوان " Effects of vice-principals' psychological empowerment on

"job satisfaction and burnout والتي أسفرت نتائجها على أنّ العلاقة المباشرة بين التمكين والإرهاق العاطفي لم تصل إلى دلالة إحصائية. أيضا بعدي الكفاءة والمعنى هما الأكثر تأثيرا في هذه الدراسة.

● اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (2012) Manjari Singh و Anita Sarkar التي تحمل عنوان "The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior A Dimensional Analysis With Job Involvement as Mediator" والتي أسفرت نتائجها على أنّ سلوك الأفراد الممكنين يظهر في تعزيز الأفكار الجديدة والدفاع عنها. وأنّ المشاركة الوظيفية هي حلقة وصل مهمة لدعم السلوك الإبداعي للأبعاد التي لها ارتباط وثيق بأنظمة القيم الفردية والمعتقدات والضوابط الاجتماعية؛ والسلوك الإبداعي للموظفين يتأثر بالأبعاد التي تعتمد على العمليات التنظيمية وثقافة العمل بشكل مباشر، ولا يتأثر من خلال المشاركة الوظيفية.

#### ● الاقتراحات:

- بناء على استقراء النتائج المتحصل عليها تم اقتراح ما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس باعتبار أن مؤسسات التعليم العالي مصدر مهم للكفاءات في مختلف الميادين؛
- ضرورة تطوير نموذج خاص لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي؛
- دعت الدراسة إلى توفير قنوات الاتصال مناسبة لأعضاء هيئة التدريس مما يعزز المشاركة الفعالة لديهم؛
- تنشيط فرق العمل من أجل ضمان التحسين المستمر للأداء؛
- تقديم التحفيز المادية والمعنوية المناسبة لجهود أعضاء هيئة التدريس.

# قائمة المراجع



## 1- المصادر:

### - القرآن الكريم

## 2- المراجع باللغة العربية:

### - الكتب:

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ب ط، 1999
- 3- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 4- حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- 6- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2007
- 7- حسين البناء، نعمة الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 9- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013
- 10- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، ط 1، 2013
- 11- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2005
- 12- خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط 1، 1999
- 13- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
- 14- رامي أندراوس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008
- 15- رضا السيد، الإحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ط 1، 2007
- 16- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الاردن، ط 1، 2011،
- 17- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2019
- 18- زيد منير عوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 19- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010
- 20- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27-29 نوفمبر 2004
- 21- سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2004
- 22- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط 2 دار مجدلاوي، عمان، الاردن، 2004
- 23- سيد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، مصر، 2012
- 24- السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إنترناك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001
- 25- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000
- 26- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 27- صالح عبد العزيز، التربية وطرق التدريس، دار المعارف، مصر، 1976.

- 28- صفوان المبيضين، عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015
- 29- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 30- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2013
- 31- عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، ط 1، 2004
- 32- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004
- 33- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 11.
- 34- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء فى المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 2003
- 35- عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة فى دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009
- 36- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009
- 37- عبد الرزاق الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011
- 38- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008
- 39- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مص، 2004
- 40- فريد عبد الفتاح، النهج العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996
- 41- فهد مانع فهد الحبان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام، عمان، الاردن، 2017
- 42- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
- 43- محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال الرسمي، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006
- 44- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والطبع، مصر، 2000
- 45- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، عمان، 2008
- 46- محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة فى إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، 1، عمان، الاردن، 2008
- 47- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004،
- 48- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1998
- 49- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط3، 2015
- 50- مدحت أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007
- 51- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعى التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982
- 52- مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2005
- 53- مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان، الأردن ، 2003
- 54- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003
- 55- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008.
- 56- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إدارى معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006

## - المجلات والدوريات

- 57- أمجد درادكة، التمكين الإدارى وعلاقته بالتميز التنظيمي للقيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد 31(8)، 2017
- 58- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998
- 59- أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014

- 60- بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية لإدارة الموارد البشرية، (1)4، 2019
- 61- بواب رضوان، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع(21)، 2015
- 62- ثائرة عدنان الماضي، فريد النصيرات، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7 (4)، 2011
- 63- حمزة بعلي وآخرون، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 4(7)، 2019
- 64- زروخي فيروز وآخرون، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الادارية والمالية، 03(01)، 2019
- 65- سعد بن مرزوق العتيبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة ، 36 (1) 2016
- 66- شتاتحة عائشة، بن خليفة فاطمة الزهراء، دراسة العلاقة بين التمكين والابداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية الاغواط، دراسات العدد الاقتصادي، 09 (1)
- 67- شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009
- 68- عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد04، 1998
- 69- عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين، في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة -البويرة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، 2017
- 70- عمار بن عيشي، (2018)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(35)
- 71- علي محمد العضايلة، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة العلمية لكلية الإدارة، العدد 9
- 72- العوفي أفنان، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد- بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، 04(03)، 2019
- 73- محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيبي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية، جامعة مؤتة، المجلد 33، العدد 02، 2006
- 74- محمد مفضي الكساسبة و آخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01
- 75- محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص ص 15-54.
- مرزوق سارة، بوعشة مبارك، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بمجمع عموري - بسكرة ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، 2017

## الرسائل والأطاريح

- 76- أحمد صالح إبراهيم، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2016
- 77- أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Patel) في فلسطين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الفلسطينية بغزة، فلسطين، 2008

- 78- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015
- 79- بو بكر سالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
- 80- بواب رضوان، الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة، جامعة سطيف 02، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم إجتماع العمل والتنظيم، 2013/2014
- 81- حافظ عبد الكريم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012
- 82- ريم الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.
- 83- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والارطوفونيا، جامعة وهران 2، 2016
- 84- علاء خليل محمد عكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 85- عمر لطفي الجزار، فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الفقه المقارن، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011
- 86- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014/2015
- 87- ماجد ابراهيم شاهين، مدى تقييم فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
- 88- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 89- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
- 90- يعقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2004

- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 91- Ahmad Badah, **RELATIONSHIP BETWEEN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AND THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT**, European Scientific Journal, vol.8, No.28, 2012
- 92- Ali AVAN et al, **The Effect of Psychological Empowerment on Organizational Silence in Hotels**, Journal of Business Research-Türk, vol 8, 2016
- 93- Al-Jammal, H. R., Al-Khasawneh, A. L., & Hamadat, M. H. (2015). The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3)
- 94- ANANT R. NEGANDHI; BERNARD C. REIMANN, **A Contingency Theory of Organization Re-Examined in the Context of a Developing Country**, Academy of Management Journal, vol 15,N 2 June 1972
- 95- Barman, W. C. and Brush, **More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements**, Human Performance, 1993, Vol 6,
- 96- Bass, B. M. (1990). **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision**. Organizational Dynamics, 18(3)
- 97- Bass, B. M. (1999). **Two decades of research and development of transformational leadership**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1)
- 98- Buchanan. D, Huczynski. A, **Organizational Behavior: An Introductory Text**,4th edition, Prentice Hall.2001
- 99- Campbell, J. P, **Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. PaloAlto: Consulting Psychologists Press, Vol. 1: 1990.
- 100- Carsten C. Schermuly et al, **Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout**, International Journal of Educational Management Vol. 25 No. 3, 2011
- 101- Chris Obisi, **EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL AND ITS IMPLICATION FOR INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL GROWTH**, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.9, December-2011
- 102- Colombo, M.& Delmastro, M. 2004. **Delegation of authority in business organizations: An empirical test**. The Journal of Industrial Economics, 52 (1)
- 103- CONGER and N. KANUNGO, **the empowerment process: integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, No. 3
- 104- DETRIE Philippe et BOYER Catherine, **la communication interne au service de management**, 2éme édition liaisons, 2001
- 105- Fahad Masood Raza, et al, **An Empirical Study on Employee Empowerment in TQM Practice in a Saudi Arabian Firm**, International Journal of Computer Applications, Vol 142, No.3, 2016
- 106- Fauzul Mubin and Ali Roziqin, **Meritocracy of Bureaucracy in Indonesia**, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 8, No. 8, August 2018,

- 107- Floor Slagter, **Knowledge management among the older workforce**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 11 NO. 4, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270, 2007
- 108- Gatchalian Miflora , **People empowerment: The key to TQM success**, The TQM magazine 9\_6, 1997
- 109- Hamdan Rasheed Al-Jammal , et al, **The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 3, 2015
- 110- Hamzeh Al-Haar, **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies**, Canadian Social Science Vol. 12, No. 1, 2016
- 111- Hasan Hüseyin UZUNBACAK, THE IMPACTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON INNOVATION: A SURVEY ON ISPARTA AND BURDUR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES, Journal of International Social Research, Vol 8, 2015
- 112- Henry Ignore, **Managing behind the scenes :A view point on employee Empowerment**, African journal of Business Management Vol (3). 01, 2009
- 113- <http://www.sagepub.com/books.nav> , 01/06/19, 17:15
- 114- **[https://www.academia.edu/3500968/Relationship\\_between\\_Empowerment\\_and\\_Organizational\\_Learning\\_among\\_Academics\\_in\\_Malaysian\\_Research\\_Universities](https://www.academia.edu/3500968/Relationship_between_Empowerment_and_Organizational_Learning_among_Academics_in_Malaysian_Research_Universities)**
- 115- <https://www.managementstudyhq.com/importance-of-motivation-in-an-organisation.html> , mardi 31 décembre 2019, 13 : 45
- 116- <https://www.researchgate.net/publication/327280599>
- 117- Iranzadeh.s, Chakherlouy. F, **Recognition and Grade Effective Factors in Empowerment with the Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution**, Journal of Applied Sciences, 2010, vol 10, N16
- 118- Ishaq Hacini, et all, (2016), EMPOWERING EMPLOYEES TO PROMOTE ORGANIZATIONAL LEARNING, Revue Algérienne des Ressources Humaines, (01)
- 119- Ishaq Hacini, Khadra DAHOU, **Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context**, Eurasian Journal of Business and Economics 2018, 11(21), 4968.( <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/jordan/> )
- 120- Iskandar Muda, **Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia** , International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 2; February 2014
- 121- James R. Evans, **Quality and Performance Excellence Management, Organization, and Strategy**, 8<sup>th</sup> ed, Boston : Cengage Learning, 2017,
- 122- JEANNE DININNI, **The management theory of William Ouchi** , February 22, 2017
- 123- Jean-Sebastien Boudrias et al , **Employee empowerment From managerial practices to employees' behavioral empowerment**, Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 7, 2009
- 124- Jithendran Kokkrankal et al, **Human Empowerment, Management and Tourism**, 2nd Ed (ed. L. Moutinho), 2011

- 125- John .R.Shermerhorn et al, **Comportement humain et organisation**, ERPI, Quebec , 3<sup>ème</sup> édition,2006.
- 126- Jung, D. 1. , Bass, B. M. et Sosik, J. J. (1995). **Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures.** The Journal of Leadership Studies, 2(4)
- 127- Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Butterworth Heinemann, 2005
- 128- Kondalkar. V.G, **Organizational Behaviour**, New Age International (P) Ltd, New Delhi,2007
- 129- Lam A, Organizational innovation. In: Fagerberg J, Mowery DC (eds), The Oxford handbook of innovation, Oxford University Press, 2006
- 130- Madan. P, Bajwa.J.K, **Factors Affecting Employee Job Performance : With Special Reference To Banking Sector.** Indian Journal of Applied Research, 6(4)., 2016
- 131- Mangkunegara, A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4).
- 132- Manjari Singh, Anita Sarkar, **The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior A Dimensional Analysis With Job Involvement as Mediator.** Journal of Personnel Psychology 2012; Vol. 11(3)
- 133- Margaret Erstad, **Empowerment and organizational change International**, Journal of Contemporary Hospitality Management, 1997, 9/73
- 134- Mehmet İnce, Hasan Gül, **The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey.** European Journal of Social Sciences – Volume 21, Number 1 (2011)
- 135- Mildred Golden Pryor and Sonia Taneja, **Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled.** Journal of Management History Vol. 16 No. 4, 2010
- 136- Parker, et al, **Modelling the antecedents of proactive behavior at work**, Journal of Applied Psychology, 91:pp 636-652, 200
- 137- Peng, Y.P. (2014). **Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination.** Library and information research, 36(1).
- 138- Priyam Dhani, Tanu Sharma,(2017), **Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study.** *Procedia computer science*, 122
- 139- Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, **The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences May 2013, Vol. 3, No. 5
- 140- Rateb J. Sweis, et al, **The impact of total quality management practices on employee empowerment in the healthcare sector in Saudi Arabia: a study of King Khalid Hospital**, Int. J. Productivity and Quality Management, Vol. 12, No. 3, 2013
- 141- Ruth J. Boaden, **What is Total Quality Management. and does it matter?.** Total Quality Managemt and Business Excellence, Vol 8, N 4 1997

- 142- Saeed Boroujerdi, Kaveh Hasani, **Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran**, International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1, No. 4, 2013
- 143- Saeed. R, et all, **Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan**, Middle-East Journal of Scientific Research, 17(9), 2013
- 144- Salas, E., Dickinson, T.L. (1992) **Toward an Understanding of Team Performance and Training. In: Swezey, R.W. and Salas, E., Eds., Teams: Their Training and Performance**, Ablex, Norwood, 3-29.
- 145- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J. and Najjamba Muganga, G,(2018) **Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector**. *Cogent Business & Management*, 5(1),
- 146- Thomas, Kenneth W. **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation** op cit ,
- 147- Thomasz Mroczkowski, **Theory Z: Myths, Realities and Alternatives**, Relations industrielles , vol. 38, n° 2, 1983
- 148- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*. Vol. 27 No. 1, 1998
- 149- Yasin Olum, **MODERN MANAGEMENT THEORIES AND PRACTICES**, a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies.
- 150- Yukl, G. & Fu Ping (1999). **Determinants of delegation and consultation by managers**, Journal of Organization Behaviour, 20 (2)
- 151- ([http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR\\_16\\_10i1n9a10.pdf](http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_16_10i1n9a10.pdf) )
- 152- Manish Khanna and Rajneesh Kumar Sharma, **Employees Performance Appraisal and its techniques**, Asian J. of Adv. Basic Sci.: 2(2), 2014
- 153- (<http://oaji.net/articles/2014/548-1416045846.pdf> mercredi 1er janvier 2020)
- 154- <https://kissflow.com/hr-process/performance-management/employee-performance-appraisal-method/> , jeudi 2 janvier 2020, 14h :06
- 155- (<https://pdfs.semanticscholar.org/8936/0ea65282f5d76aa82da698f8c257f93d2f84.pdf>)
- 156- <https://www.researchgate.net/publication/319144039> (The Role of administrative empowerment in promoting organizational innovation)
- 157- <https://www.fenderbender.com/articles/11134-steps-for-empowering-employees>, 28-06-2019 /23:00
- 158- ( <https://www.business.com/articles/management-theory-of-william-ouchi/>)
- 159- (<https://pdfs.semanticscholar.org/18a5/662797f8b6f9b5d0aad18f789d2ed7461ca0.pdf>)

# الملاحق



الملحق رقم 01 استبيان حول تمكين المورد البشري وأثره على الأداء الوظيفي

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل-م-د والموسومة بعنوان:

الموارد البشري وأثره على الأداء الوظيفي " تمكين

( دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بكلليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير )

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجيا من سيادتكم الإجابة على كل عباراته وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي يوافق رأيكم، كما نحيطكم علما أن هذه الإجابات ستعامل بكل سرية ولن تستغل إلا لخدمة البحث العلمي.

لكم منا جزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

أنا <input type="checkbox"/>		ذكر <input type="checkbox"/>	الجنس:	
دكتوراه <input type="checkbox"/>		ماجستير <input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي:	
<input type="checkbox"/> أستاذ محاضر ب	<input type="checkbox"/> أستاذ محاضر أ	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد - ب	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد - أ	الرتبة
أستاذ التعليم العالي <input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>	سنوات الخبرة:
مهام إدارية فقط <input type="checkbox"/>	مهام بيداغوجية وإدارية <input type="checkbox"/>	مهام بيداغوجية فقط <input type="checkbox"/>		طبيعة المهام:
جامعة سيدي بلعباس <input type="checkbox"/>	جامعة تيارت <input type="checkbox"/>	جامعة الاغواط <input type="checkbox"/>		جامعة الانتماء

## القسم الثاني: محاور الاستبيان

## المحور الأول: التمكين النفسي

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: بعد معنى وأهمية العمل</b>						
01	أشعر بأني أمارس نشاطات ذات قيمة عالية.					
02	أعتبر عملي من الأعمال الهامة بالنسبة للكلية التي أنتمي إليها.					
03	أشعر بأني أقضي وقتي في تنفيذ عمل مهم بالنسبة لي شخصياً.					
04	المنصب الذي أشغله يشعرني بالمسؤولية تجاه الجامعة التي أنتمي إليها.					
<b>ثانياً: بعد الكفاءة</b>						
05	أشعر بأنني أمارس أنشطة لها علاقة مباشرة بوظيفتي.					
06	لدي ما يكفي من الخبرة لأداء وظيفتي على أحسن وجه.					
07	تتوافق قدراتي ومهاراتي مع المتطلبات الوظيفية.					
08	أجد سهولة تامة عند قيامي بالمهام النشاطات المختلفة.					
<b>ثالثاً: بعد الاستقلالية</b>						
09	يمكنني أن أقرر بمفردتي كيفية القيام بعملتي.					
10	أقوم بالمهام الموكلة إلي دون أية ضغوطات.					
11	أبجز مهامي دون استشارة أو تدخل المسئول المباشر.					
12	لدي الحرية في تحديد كيفية إنجاز المهام الموكلة إلي.					
<b>رابعاً: بعد التأثير الحسي</b>						
13	عملي له أثر ملاحظ على مستوى الكلية التي أنتمي إليها.					

رقم العبارة	العبارات	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	أعتبر نفسي عنصرا مهما في الكلية التي أنتمي إليها.					
15	أشارك في حل المشكلات التي تحدث على مستوى الكلية التي أنتمي إليها.					
16	يساهم عملي بشكل واضح في نجاح الجامعة التي أنتمي إليها.					
<b>المحور الثاني: التمكين الاداري</b>						
<b>أولا: بعد تفويض السلطة</b>						
17	يقوم رؤسائي بتفويضي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
18	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.					
19	تمنح لي إدارتي الصلاحيات المناسبة للتصرف في المهام الموكلة إلي.					
20	اعتبر المهام المسندة إلي ضمن مهامي.					
<b>ثانيا: بعد القيادة</b>						
21	يعتبر المسؤولون في جامعتنا قدوة يحتذى بها سلوكا وعملا.					
22	تثق الادارة بقدرات الأساتذة على إنجاز المهام الموكلة لهم.					
23	يساعدني المسؤولون في تطوير مهاراتي في العمل.					
24	أحظى بمعاملة جيدة من طرف إدارة القسم أو الكلية التي أنتمي إليها مما يزيد ثقتي بجامعتي.					
<b>ثالثا: بعد فرق العمل</b>						
25	تقوم جامعتنا بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية متعددة.					
26	يتحمل فريق العمل المسؤولية بصورة جماعية.					
27	فرق العمل الموجهة لحل المشكلات لديها الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.					



## قائمة الملاحق

					أحرص على تحسين وتطوير قدراتي بشكل مستمر.	44
					نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة.	45
					نادرا ما أعمل على مراجعة ما قمت به عدة مرات بسبب وجود الأخطاء.	46

نشكركم على حسن اهتمامكم

الملحق رقم 02 قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

اسم ولقب الأستاذ المحكم	التخصص	كلية وجامعة الانتماء
بشير عبد العالي	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة- الأغواط
محمد رمزي جودي	إدارة أعمال	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة
فايزة زروخي	إدارة أعمال	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة الشلف
نور الهدى بوقرة	تسيير الموارد البشرية	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية
طاهر جخيوة	إدارة أعمال	معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - المركز الجامعي بأفلو
مولاي شنافي		معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - المركز الجامعي بأفلو

الملحق رقم 03 يمثل طلبات الموافقة على اجراء دراسة الحالة بالكليات المعنية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
نباية العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج  
رقم : . 2019/1.ج.م.ا.ك.ع.ا.ت.ب/ 2019 معسكر في: 2019/09/18

امطلة عميد كلية العلوم الاقتصادية  
و العلوم التجارية و علوم التسيير  
و العلاقات الخارجية  
و تسيير الموارد البشرية بالقيام بترصص تطبيقي لدى مؤسستكم و تزويده بالمعلومات اللازمة.  
ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

الى السيد: الامين العام لجامعة عمار ثلجي - الأغواط

الموضوع: ترصص تطبيقي

في إطار التحضير لمذكرة التخرج شهادة الدكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية

و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالب: ديدوني يوسف سنة رابعة: تنمية الكفاءات

و تسيير الموارد البشرية بالقيام بترصص تطبيقي لدى مؤسستكم و تزويده بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

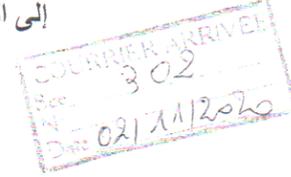
نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج

معسكر في: 2020/10/19

رقم: 1113 / ج.م.ا.ك.ع.ا.ت.ب/ 2020

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

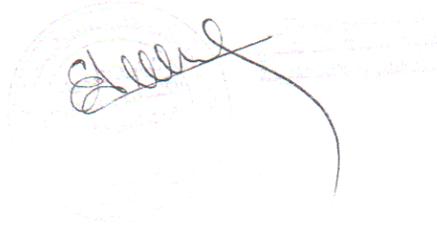
جامعة ابن خلدون تيارت



في إطار التحضير لأطروحة التخرج الطور الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالب: ديدوني يوسف المسجل في السنة الرابعة دكتوراه تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، القيام بتزبرص لدى مصالحكم و تزويده بالمعلومات اللازمة.

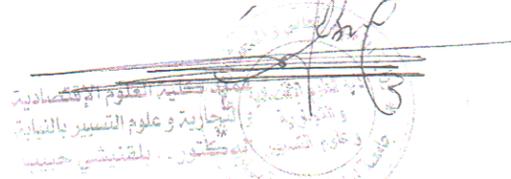
ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد



لا نرى مانعاً والمعنى مرجباً  
به في كليتنا

العصم





الملحق رقم 04\_25 spss يمثل مخرجات الحساب ببرنامج

البعد الأول

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.436 <sup>a</sup>	.190	.186	.42713	1.872

a. Predictors: (Constant), m11

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.459	1	7.459	40.887	.000 <sup>b</sup>
	Residual	31.745	174	.182		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m11

**Coefficients<sup>a</sup>**

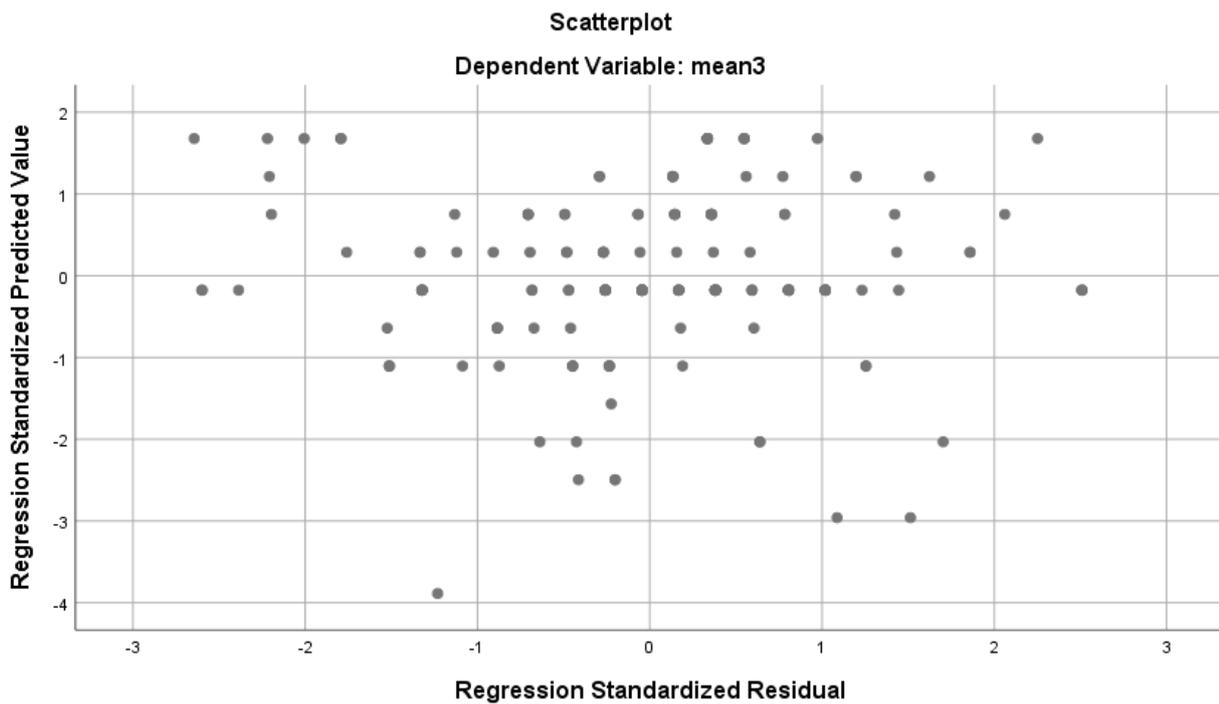
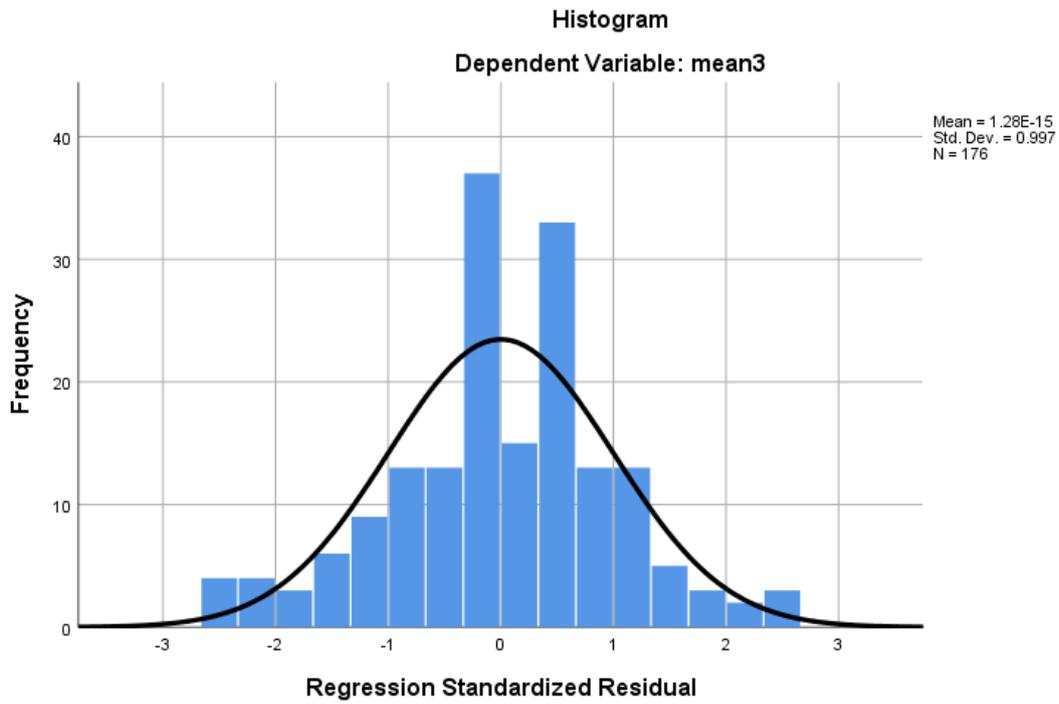
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.124	.247		8.583	.000		
	m11	.383	.060	.436	6.394	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8896	4.0387	3.6921	.20646	176
Residual	-1.12964	1.07158	.00000	.42591	176
Std. Predicted Value	-3.887	1.679	.000	1.000	176
Std. Residual	-2.645	2.509	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



البعد الثاني

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.450 <sup>a</sup>	.202	.198	.42391	1.770

a. Predictors: (Constant), m12

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.936	1	7.936	44.165	.000 <sup>b</sup>
	Residual	31.268	174	.180		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m12

**Coefficients<sup>a</sup>**

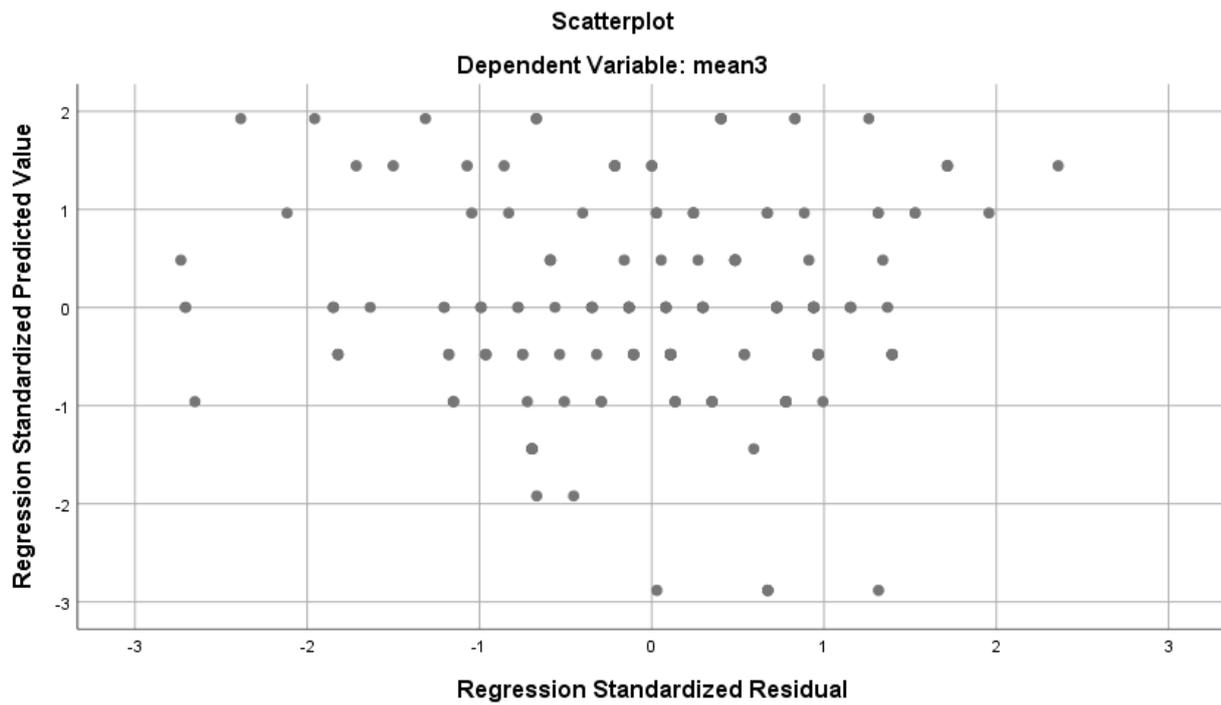
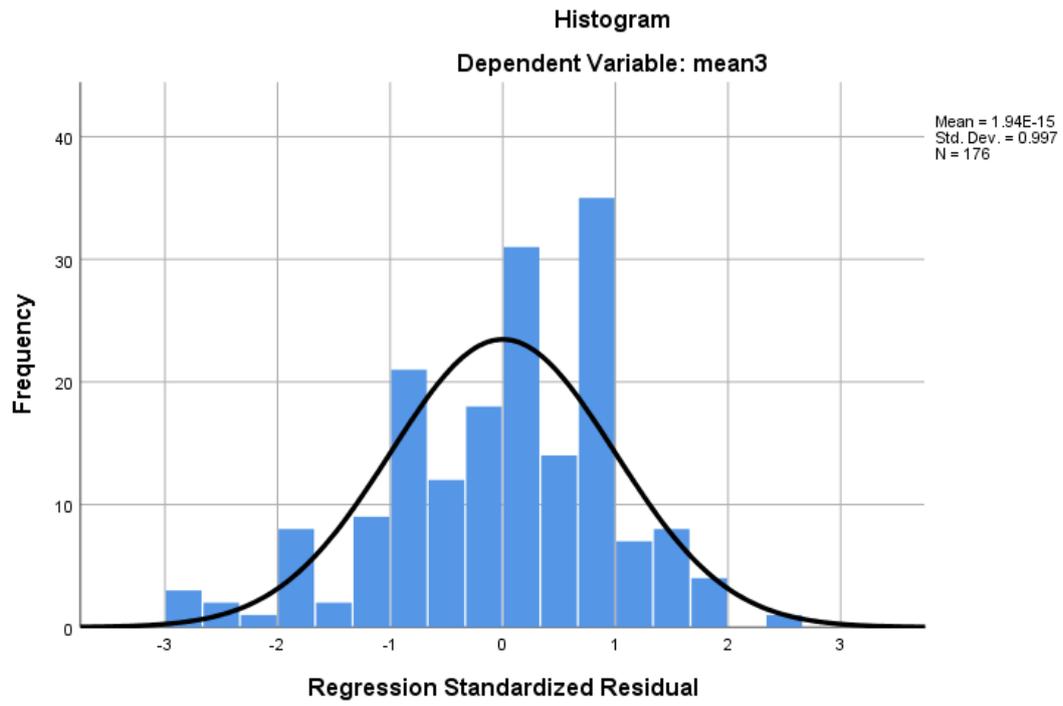
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.054	.248		8.268	.000		
	m12	.410	.062	.450	6.646	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0784	4.1023	3.6921	.21296	176
Residual	-1.15876	1.00009	.00000	.42270	176
Std. Predicted Value	-2.882	1.926	.000	1.000	176
Std. Residual	-2.733	2.359	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



البيد الثالث

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.417 <sup>a</sup>	.174	.169	.43139	1.738

a. Predictors: (Constant), m13

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.824	1	6.824	36.666	.000 <sup>b</sup>
	Residual	32.381	174	.186		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m13

**Coefficients<sup>a</sup>**

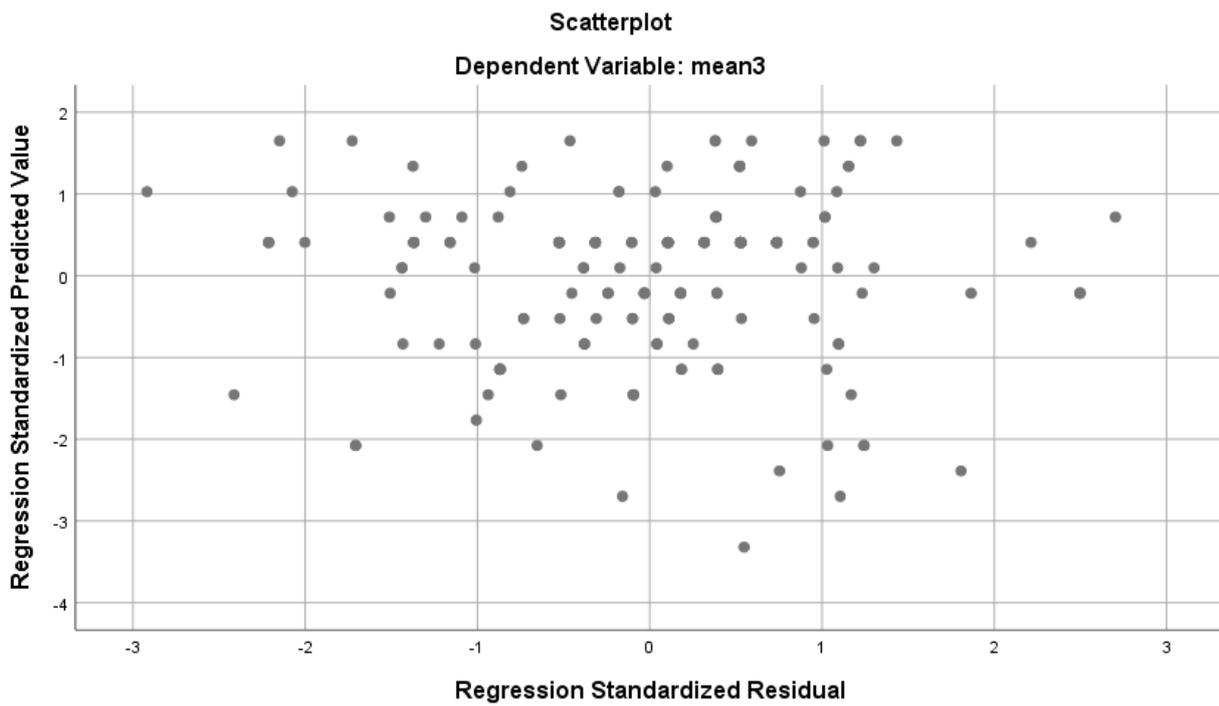
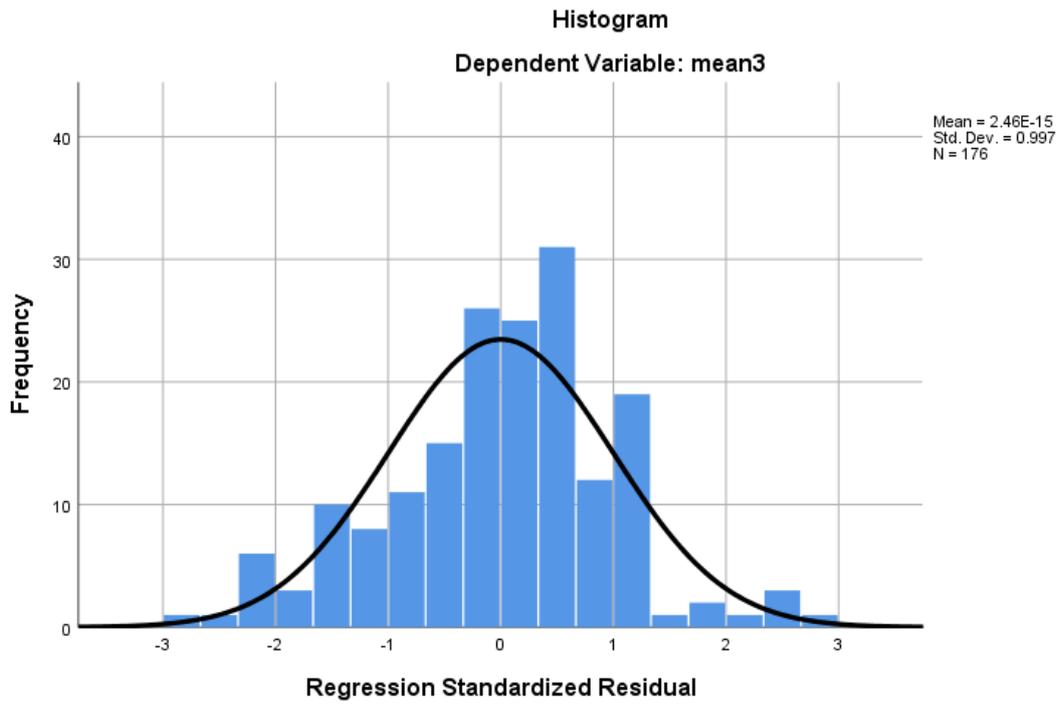
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.791	.152		18.329	.000		
	m13	.245	.041	.417	6.055	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0366	4.0180	3.6921	.19746	176
Residual	-1.25896	1.16601	.00000	.43016	176
Std. Predicted Value	-3.320	1.650	.000	1.000	176
Std. Residual	-2.918	2.703	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



البعد الرابع

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.528 <sup>a</sup>	.279	.274	.40316	1.806

a. Predictors: (Constant), m14

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.923	1	10.923	67.207	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.281	174	.163		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m14

**Coefficients<sup>a</sup>**

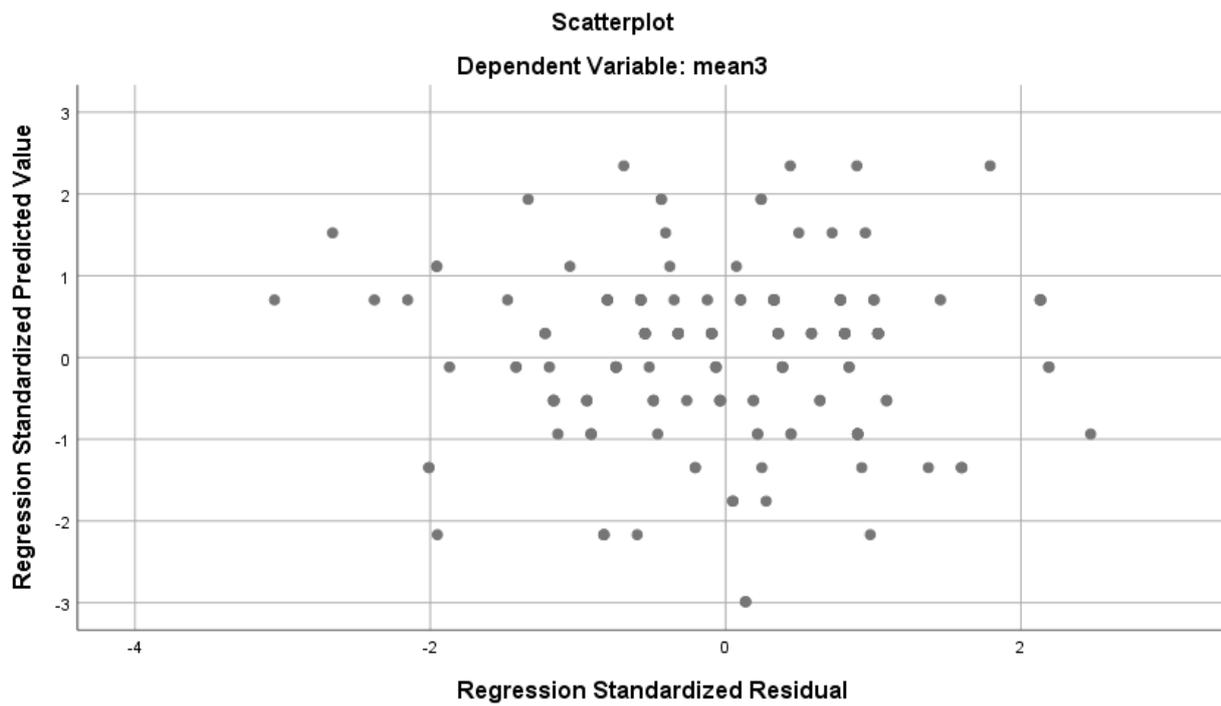
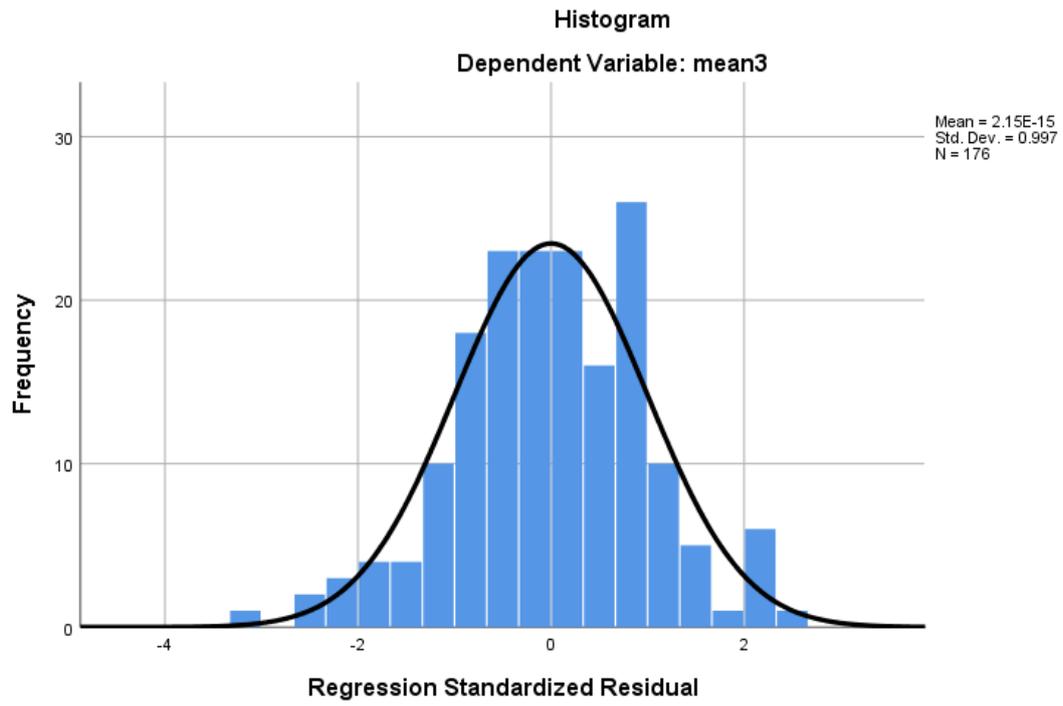
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.228	.181		12.299	.000		
	m14	.410	.050	.528	8.198	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9456	4.2780	3.6921	.24984	176
Residual	-1.23166	.99651	.00000	.40200	176
Std. Predicted Value	-2.988	2.345	.000	1.000	176
Std. Residual	-3.055	2.472	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



المحور الثاني

البعد الأول

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.557 <sup>a</sup>	.310	.307	.39415	1.557

a. Predictors: (Constant), m21

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.172	1	12.172	78.349	.000 <sup>b</sup>
	Residual	27.032	174	.155		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m21

**Coefficients<sup>a</sup>**

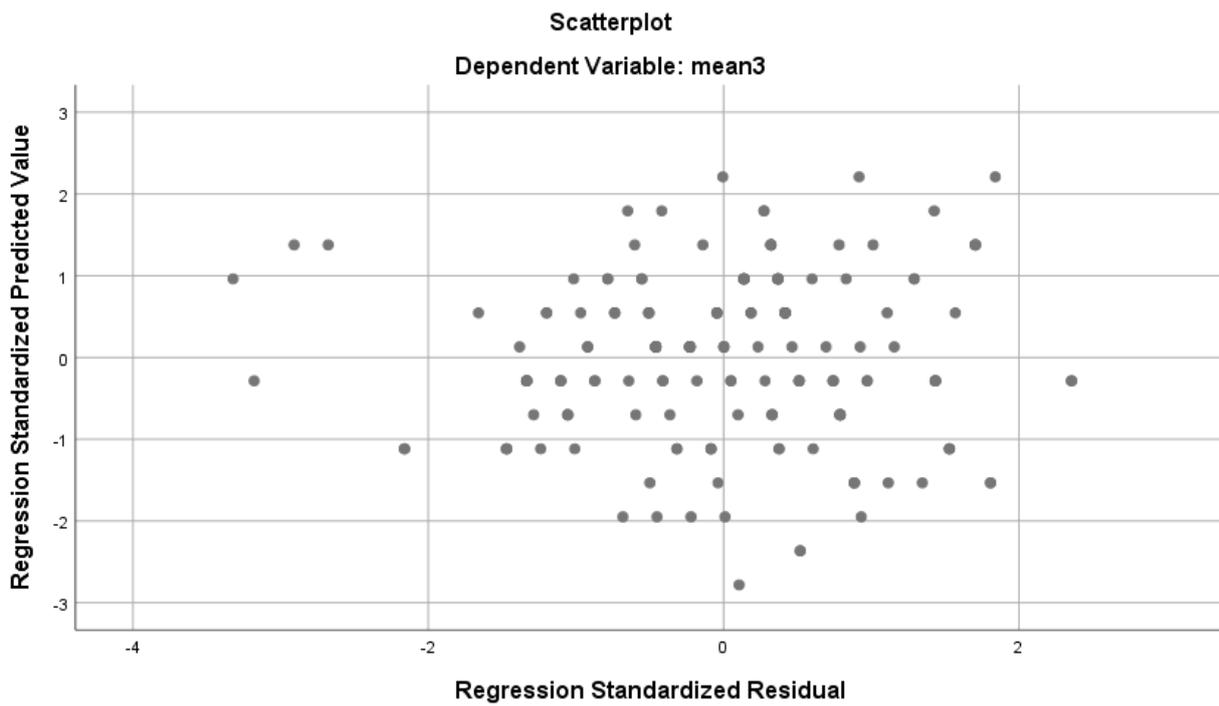
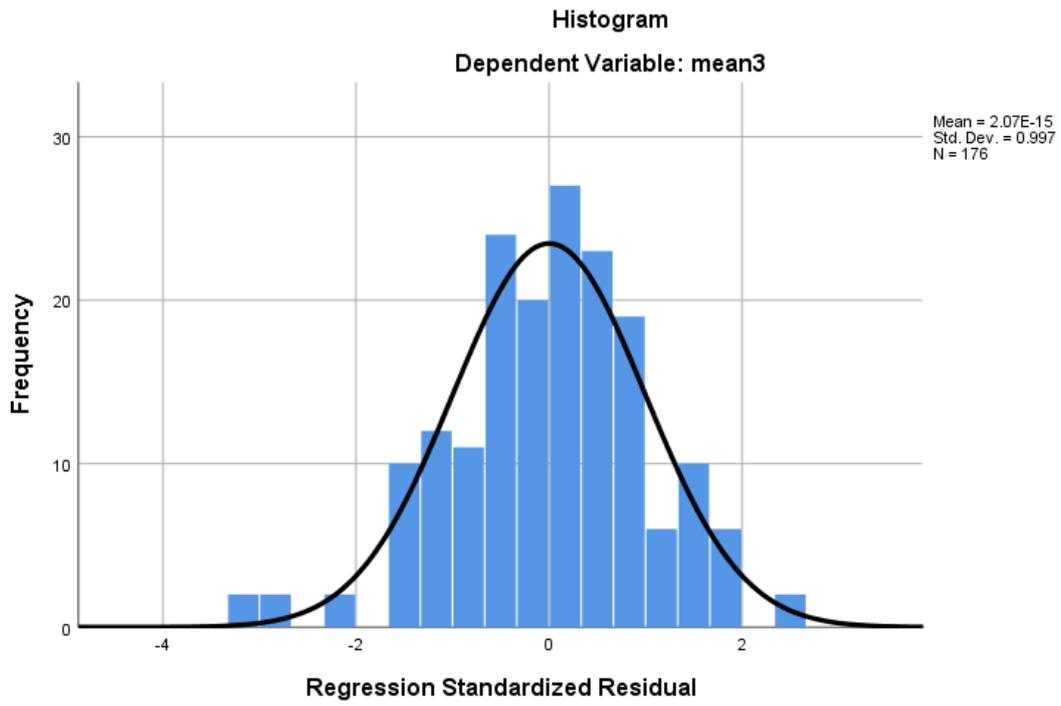
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.081	.184			11.286	.000		
m21	.439	.050	.557		8.852	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9587	4.2748	3.6921	.26373	176
Residual	-1.30942	.92871	.00000	.39303	176
Std. Predicted Value	-2.781	2.209	.000	1.000	176
Std. Residual	-3.322	2.356	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



البعء الثاني

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.485 <sup>a</sup>	.235	.231	.41515	1.535

a. Predictors: (Constant), m22

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.216	1	9.216	53.474	.000 <sup>b</sup>
	Residual	29.988	174	.172		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m22

**Coefficients<sup>a</sup>**

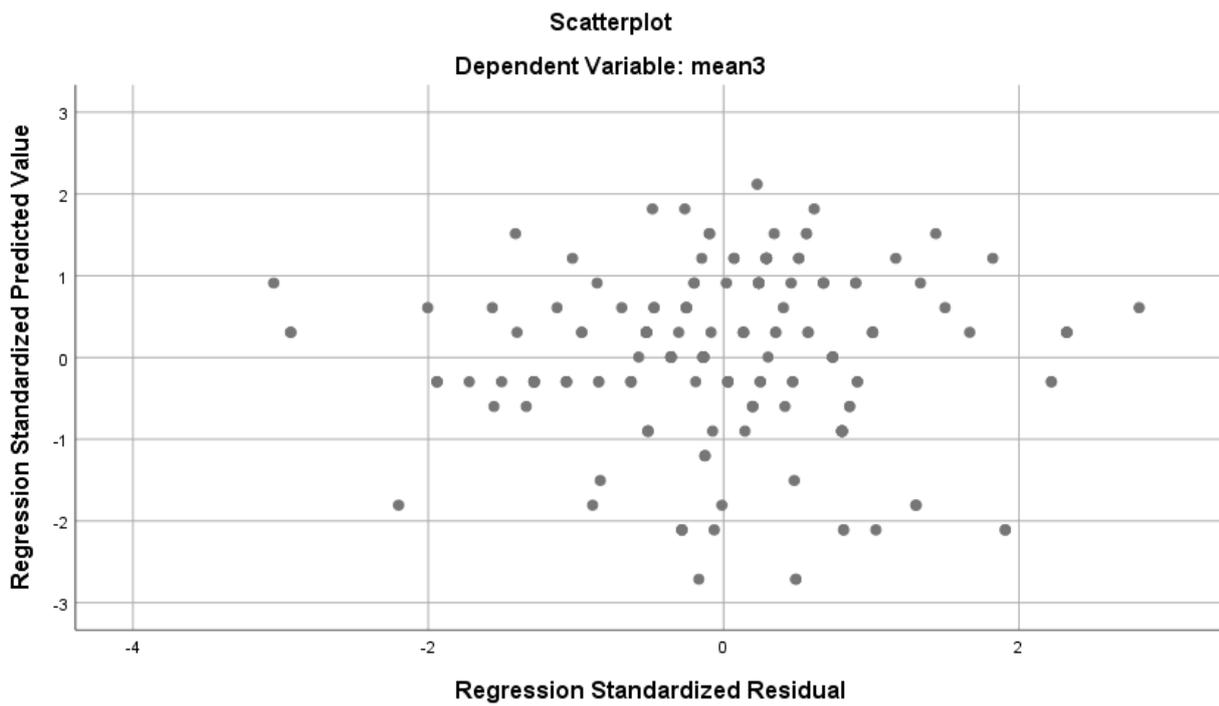
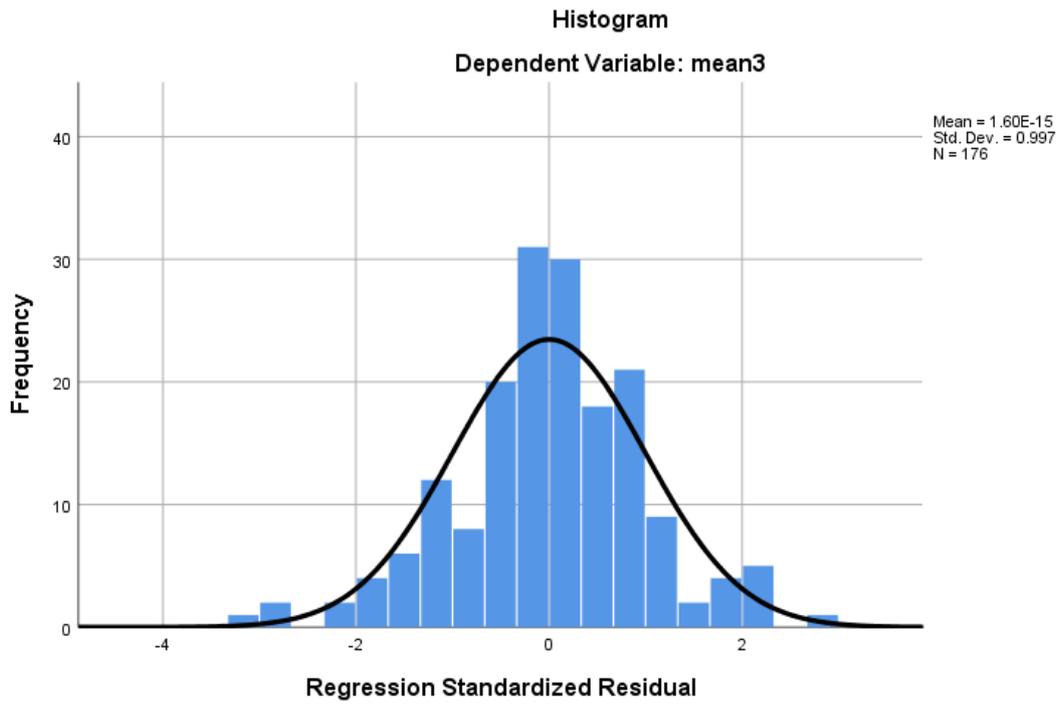
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.792	.127		21.995	.000		
	m22	.277	.038	.485	7.313	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0696	4.1784	3.6921	.22948	176
Residual	-1.26487	1.16807	.00000	.41396	176
Std. Predicted Value	-2.713	2.119	.000	1.000	176
Std. Residual	-3.047	2.814	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



البعء الثالث

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.351 <sup>a</sup>	.123	.118	.44455	1.594

a. Predictors: (Constant), m23

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.818	1	4.818	24.380	.000 <sup>b</sup>
	Residual	34.386	174	.198		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m23

**Coefficients<sup>a</sup>**

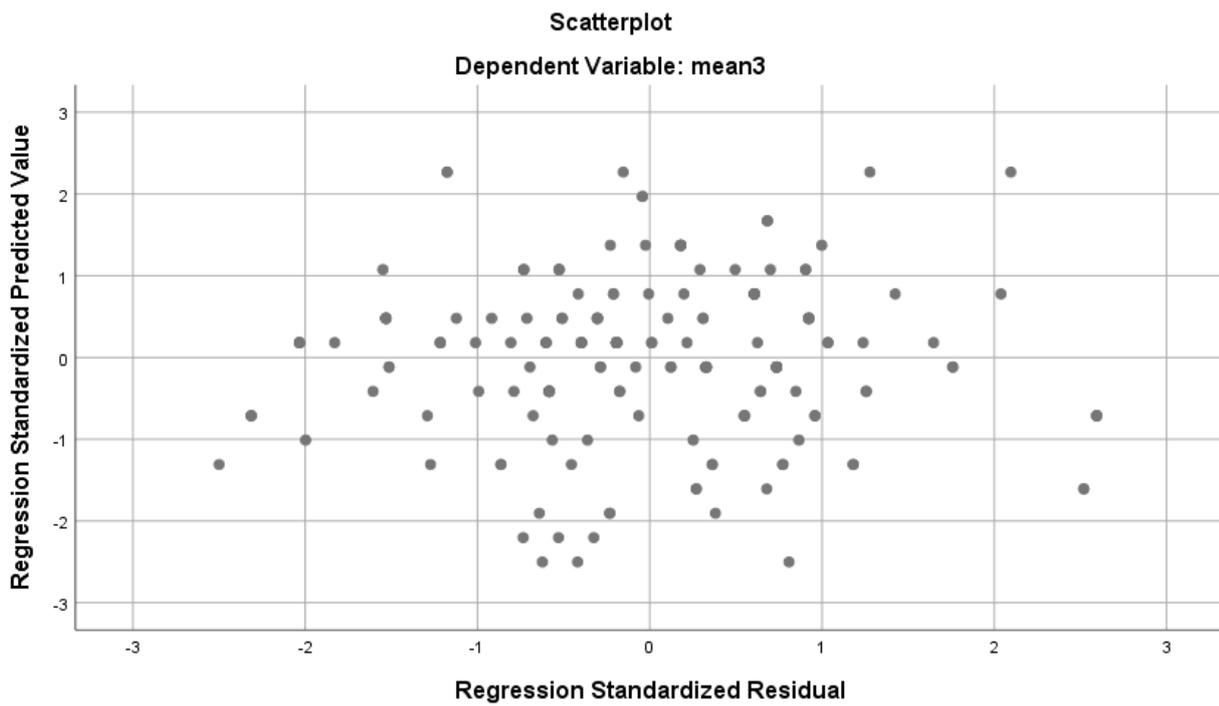
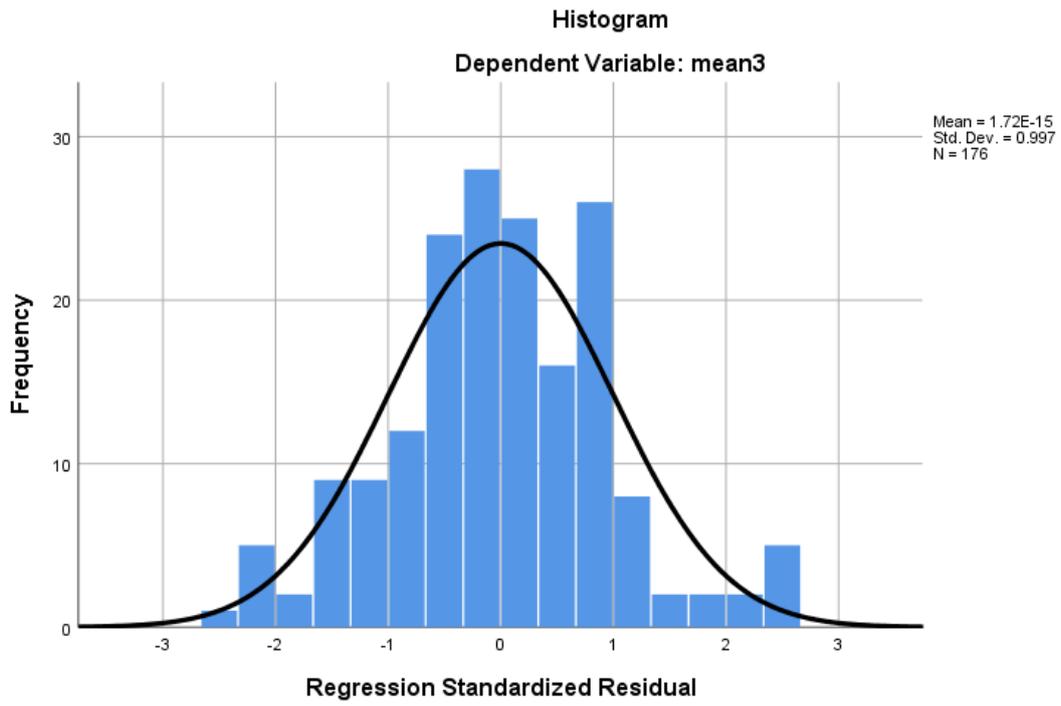
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.079	.129		23.952	.000		
	m23	.198	.040	.351	4.938	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2771	4.0684	3.6921	.16593	176
Residual	-1.11130	1.15342	.00000	.44328	176
Std. Predicted Value	-2.501	2.268	.000	1.000	176
Std. Residual	-2.500	2.595	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



البعد الرابع

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.472 <sup>a</sup>	.223	.218	.41851	1.615

a. Predictors: (Constant), m24

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.728	1	8.728	49.829	.000 <sup>b</sup>
	Residual	30.477	174	.175		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m24

**Coefficients<sup>a</sup>**

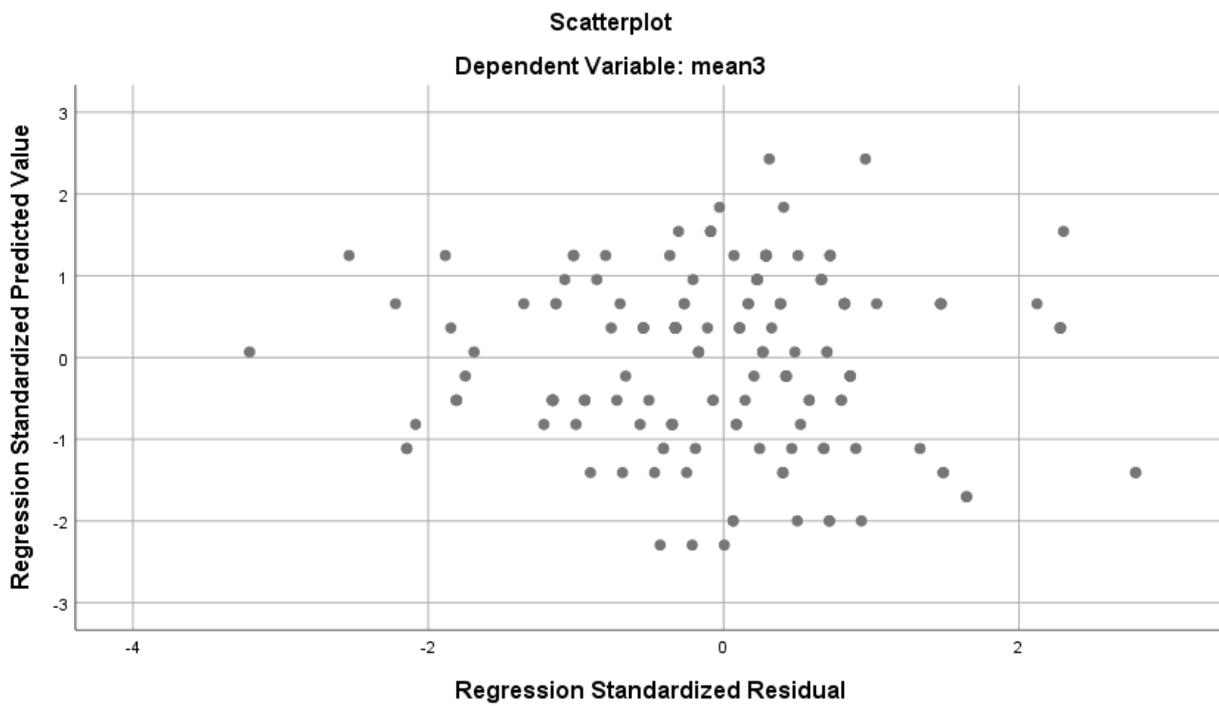
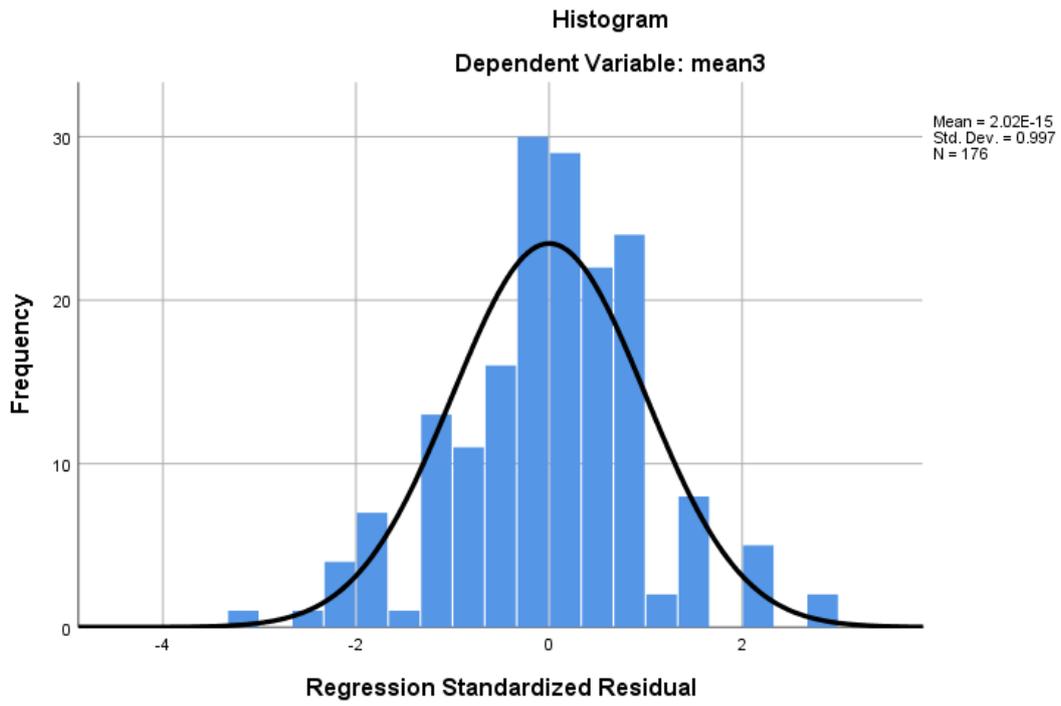
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.916	.114		25.499	.000		
	m24	.264	.037	.472	7.059	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1798	4.2344	3.6921	.22332	176
Residual	-1.34349	1.16789	.00000	.41732	176
Std. Predicted Value	-2.294	2.428	.000	1.000	176
Std. Residual	-3.210	2.791	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



البعد الخامس

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.413 <sup>a</sup>	.170	.165	.43238	1.498

a. Predictors: (Constant), m25

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.675	1	6.675	35.704	.000 <sup>b</sup>
	Residual	32.529	174	.187		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m25

**Coefficients<sup>a</sup>**

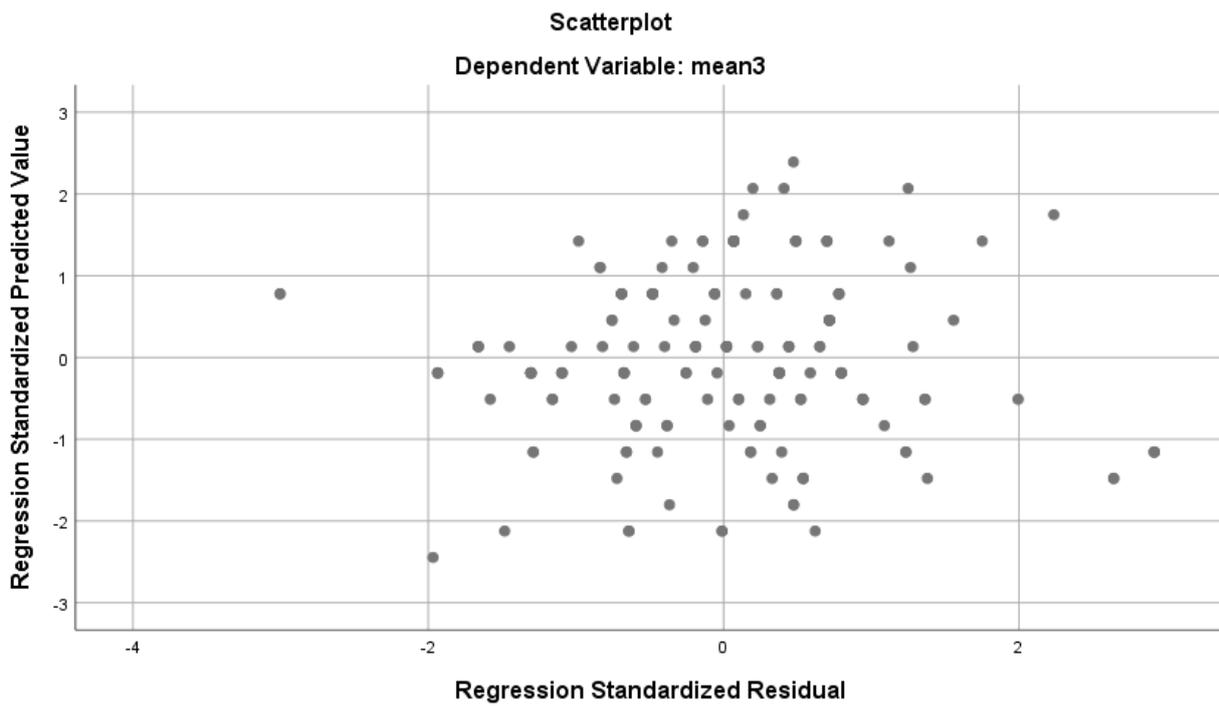
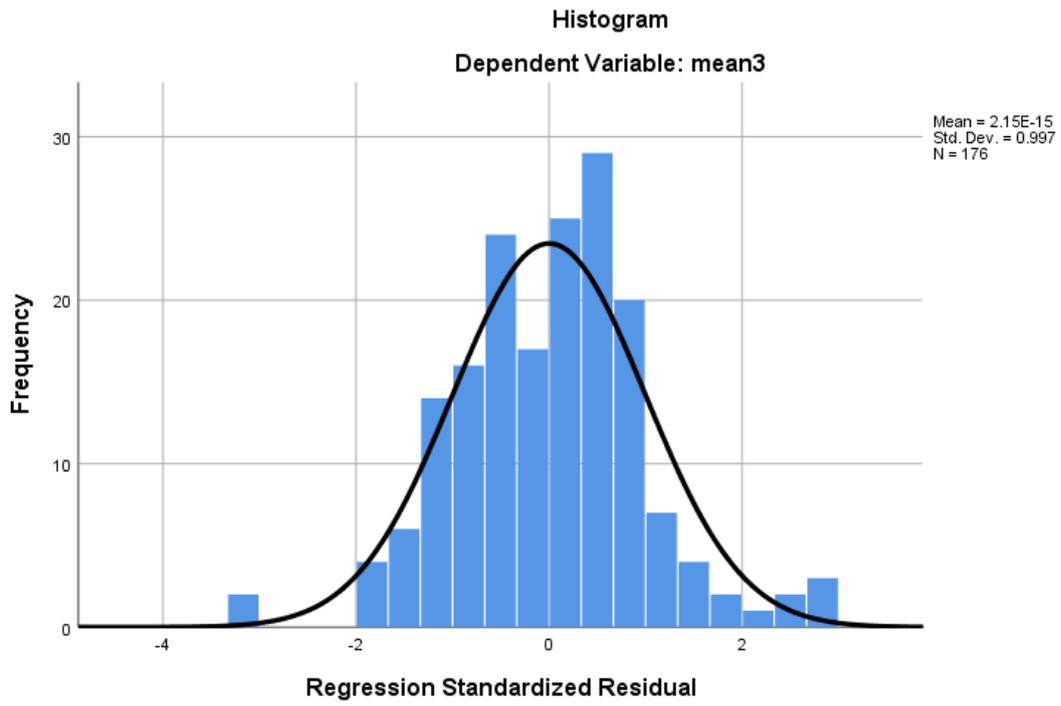
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.962	.126		23.440	.000		
	m25	.252	.042	.413	5.975	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2144	4.1591	3.6921	.19530	176
Residual	-1.29878	1.26093	.00000	.43114	176
Std. Predicted Value	-2.446	2.391	.000	1.000	176
Std. Residual	-3.004	2.916	.000	.997	176

a. Dependent Variable: mean3



## الإحصاءات الوصفية

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	138	78.4	78.4	78.4
	أنثي	38	21.6	21.6	100.0
Total		176	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	من 30 إلى 39 سنة	117	66.5	66.9	66.9
	من 40 إلى 49 سنة	46	26.1	26.3	93.1
	سنة فأكثر 50	12	6.8	6.9	100.0
	Total	175	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		176	100.0		

		الحالة العائلية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متزوج	137	77.8	77.8	77.8
	أعزب	35	19.9	19.9	97.7
	غير ذلك	4	2.3	2.3	100.0
Total		176	100.0	100.0	

		الخبرة في العمل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	21	11.9	11.9	11.9
	من 6 إلى 10 سنوات	78	44.3	44.3	56.3
	من 11 إلى 15 سنة	57	32.4	32.4	88.6
	من 16 إلى 20 سنة	13	7.4	7.4	96.0
	أكثر من 20 سنة	7	4.0	4.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

		الرتبة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أستاذ مساعد ب	11	6.3	6.3	6.3
	استاذ مساعد أ	51	29.0	29.0	35.2
	أستاذ محاضر ب	75	42.6	42.6	77.8
	أستاذ محاضر أ	27	15.3	15.3	93.2
	أستاذ التعليم العالي	12	6.8	6.8	100.0
Total		176	100.0	100.0	

		المستوي التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ماجستير	49	27.8	27.8	27.8
	دكتوراه علوم	114	64.8	64.8	92.6
	دكتوراه ل م د	13	7.4	7.4	100.0
Total		176	100.0	100.0	

		كلية العلوم الإقتصادية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	جامعة الأغواط	59	33.5	33.5	33.5
	جامعة تيارت	63	35.8	35.8	69.3
	جامعة سيدي بلعباس	54	30.7	30.7	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## الثبات العام

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	176	2	5	3.85	.771
Q2	176	2	5	4.15	.624
Q3	176	2	5	4.11	.692
Q4	176	2	5	4.27	.703
Q5	176	1	5	3.93	.923
Q6	176	3	5	4.22	.533
Q7	176	2	5	4.14	.636
Q8	176	1	5	3.71	.920
Q9	176	1	5	3.88	.930
Q10	176	1	5	3.71	1.037
Q11	176	1	5	3.49	1.095
Q12	176	1	5	3.61	1.047
Q13	176	2	5	3.72	.812
Q14	176	1	5	3.80	.756
Q15	176	1	5	3.09	1.041
Q16	176	1	5	3.68	.735
mean1	176	2.50	5.00	3.8342	.46813
Valid N (listwise)	176				

## Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	10.8	10.8	10.8
	محايد	10	5.7	5.7	16.5
	موافق	125	71.0	71.0	87.5
	موافق بشدة	22	12.5	12.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	3.4	3.4	3.4
	محايد	5	2.8	2.8	6.3
	موافق	122	69.3	69.3	75.6
	موافق بشدة	43	24.4	24.4	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	3.4	3.4	3.4
	محايد	15	8.5	8.5	11.9
	موافق	108	61.4	61.4	73.3
	موافق بشدة	47	26.7	26.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	3.4	3.4	3.4
	محايد	8	4.5	4.5	8.0
	موافق	95	54.0	54.0	61.9
	موافق بشدة	67	38.1	38.1	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	20	11.4	11.4	12.5
	محايد	9	5.1	5.1	17.6
	موافق	102	58.0	58.0	75.6
	موافق بشدة	43	24.4	24.4	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	5.7	5.7	5.7
	موافق	118	67.0	67.0	72.7
	موافق بشدة	48	27.3	27.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	2.8	2.8	2.8
	محايد	10	5.7	5.7	8.5
	موافق	117	66.5	66.5	75.0
	موافق بشدة	44	25.0	25.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	24	13.6	13.6	14.2
	محايد	29	16.5	16.5	30.7
	موافق	93	52.8	52.8	83.5
	موافق بشدة	29	16.5	16.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	21	11.9	11.9	12.5
	محايد	19	10.8	10.8	23.3
	موافق	93	52.8	52.8	76.1
	موافق بشدة	42	23.9	23.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	22	12.5	12.5	15.9
	محايد	25	14.2	14.2	30.1
	موافق	87	49.4	49.4	79.5
	موافق بشدة	36	20.5	20.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	42	23.9	23.9	26.1
	محايد	22	12.5	12.5	38.6
	موافق	79	44.9	44.9	83.5
	موافق بشدة	29	16.5	16.5	100.0
Total		176	100.0	100.0	

Q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	2.8	2.8	2.8
	غير موافق	33	18.8	18.8	21.6
	محايد	15	8.5	8.5	30.1
	موافق	96	54.5	54.5	84.7
	موافق بشدة	27	15.3	15.3	100.0
Total		176	100.0	100.0	

Q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	15	8.5	8.5	8.5
	محايد	44	25.0	25.0	33.5
	موافق	92	52.3	52.3	85.8
	موافق بشدة	25	14.2	14.2	100.0
Total		176	100.0	100.0	

Q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	7	4.0	4.0	4.5
	محايد	44	25.0	25.0	29.5
	موافق	98	55.7	55.7	85.2
	موافق بشدة	26	14.8	14.8	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	42	23.9	23.9	31.3
	محايد	45	25.6	25.6	56.8
	موافق	69	39.2	39.2	96.0
	موافق بشدة	7	4.0	4.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	10	5.7	5.7	6.3
	محايد	49	27.8	27.8	34.1
	موافق	101	57.4	57.4	91.5
	موافق بشدة	15	8.5	8.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## الإحصاءات الوصفية المحور الثاني

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q17	176	1	5	3.20	.968
Q18	176	1	5	3.63	.977
Q19	176	1	5	3.70	.953
Q20	176	1	5	4.16	.707
Q21	176	1	5	2.97	1.103
Q22	176	1	5	3.52	.944
Q23	176	1	5	2.74	1.046
Q24	176	1	5	3.75	.994
Q25	176	1	5	2.86	1.016
Q26	176	1	5	2.94	.966
Q27	176	1	5	3.06	.998
Q28	176	1	5	3.52	1.020
Q29	176	1	5	3.10	1.053
Q30	176	1	5	2.85	1.033
Q31	176	1	5	2.68	1.091
Q32	176	1	5	3.14	1.094
Q33	176	1	5	2.92	.897
Q34	176	1	5	3.06	1.075
Q35	176	1	5	3.13	.956
Q36	176	1	5	2.47	.979
mean2	176	1.35	4.80	3.1710	.65353
Valid N (listwise)	176				

## Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	44	25.0	25.0	28.4
	محايد	41	23.3	23.3	51.7
	موافق	79	44.9	44.9	96.6
	موافق بشدة	6	3.4	3.4	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	21	11.9	11.9	15.3
	محايد	29	16.5	16.5	31.8
	موافق	96	54.5	54.5	86.4
	موافق بشدة	24	13.6	13.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	14	8.0	8.0	11.4
	محايد	36	20.5	20.5	31.8
	موافق	91	51.7	51.7	83.5
	موافق بشدة	29	16.5	16.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	3	1.7	1.7	3.4
	محايد	5	2.8	2.8	6.3
	موافق	117	66.5	66.5	72.7
	موافق بشدة	48	27.3	27.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	23	13.1	13.1	13.1
	غير موافق	28	15.9	15.9	29.0
	محايد	68	38.6	38.6	67.6
	موافق	45	25.6	25.6	93.2
	موافق بشدة	12	6.8	6.8	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	2.8	2.8	2.8
	غير موافق	18	10.2	10.2	13.1
	محايد	57	32.4	32.4	45.5
	موافق	73	41.5	41.5	86.9
	موافق بشدة	23	13.1	13.1	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	25	14.2	14.2	14.2
	غير موافق	41	23.3	23.3	37.5
	محايد	72	40.9	40.9	78.4
	موافق	30	17.0	17.0	95.5
	موافق بشدة	8	4.5	4.5	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	4.5	4.5	4.5
	غير موافق	13	7.4	7.4	11.9
	محايد	27	15.3	15.3	27.3
	موافق	95	54.0	54.0	81.3
	موافق بشدة	33	18.8	18.8	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	16	9.1	9.1	9.1
	غير موافق	48	27.3	27.3	36.4
	محايد	64	36.4	36.4	72.7
	موافق	40	22.7	22.7	95.5
	موافق بشدة	8	4.5	4.5	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	41	23.3	23.3	30.1
	محايد	78	44.3	44.3	74.4
	موافق	35	19.9	19.9	94.3
	موافق بشدة	10	5.7	5.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	6.3	6.3	6.3
	غير موافق	36	20.5	20.5	26.7
	محايد	73	41.5	41.5	68.2
	موافق	43	24.4	24.4	92.6
	موافق بشدة	13	7.4	7.4	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	21	11.9	11.9	17.0
	محايد	36	20.5	20.5	37.5
	موافق	89	50.6	50.6	88.1
	موافق بشدة	21	11.9	11.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	38	21.6	21.6	29.0
	محايد	55	31.3	31.3	60.2
	موافق	58	33.0	33.0	93.2
	موافق بشدة	12	6.8	6.8	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	18	10.2	10.2	10.2
	غير موافق	45	25.6	25.6	35.8
	محايد	69	39.2	39.2	75.0
	موافق	34	19.3	19.3	94.3
	موافق بشدة	10	5.7	5.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	27	15.3	15.3	15.3
	غير موافق	54	30.7	30.7	46.0
	محايد	49	27.8	27.8	73.9
	موافق	40	22.7	22.7	96.6
	موافق بشدة	6	3.4	3.4	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	42	23.9	23.9	31.8
	محايد	35	19.9	19.9	51.7
	موافق	75	42.6	42.6	94.3
	موافق بشدة	10	5.7	5.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	36	20.5	20.5	27.8
	محايد	82	46.6	46.6	74.4
	موافق	42	23.9	23.9	98.3
	موافق بشدة	3	1.7	1.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Q34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	8.5	8.5	8.5
	غير موافق	41	23.3	23.3	31.8
	محايد	48	27.3	27.3	59.1
	موافق	62	35.2	35.2	94.3
	موافق بشدة	10	5.7	5.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	27	15.3	15.3	22.2
	محايد	70	39.8	39.8	61.9
	موافق	60	34.1	34.1	96.0
	موافق بشدة	7	4.0	4.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	29	16.5	16.5	16.5
	غير موافق	66	37.5	37.5	54.0
	محايد	52	29.5	29.5	83.5
	موافق	27	15.3	15.3	98.9
	موافق بشدة	2	1.1	1.1	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## المحور الثالث

## Q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	33	18.8	18.8	18.8
	غير موافق	46	26.1	26.1	44.9
	محايد	54	30.7	30.7	75.6
	موافق	37	21.0	21.0	96.6
	موافق بشدة	6	3.4	3.4	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	2.8	2.8	2.8
	غير موافق	23	13.1	13.1	15.9
	محايد	29	16.5	16.5	32.4
	موافق	98	55.7	55.7	88.1
	موافق بشدة	21	11.9	11.9	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## Q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	6.3	6.3	6.3
	غير موافق	53	30.1	30.1	36.4
	محايد	43	24.4	24.4	60.8
	موافق	61	34.7	34.7	95.5
	موافق بشدة	8	4.5	4.5	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## Q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	6.3	6.3	6.3
	محايد	15	8.5	8.5	14.8
	موافق	83	47.2	47.2	61.9
	موافق بشدة	67	38.1	38.1	100.0
Total		176	100.0	100.0	

## Q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	15	8.5	8.5	10.8
	محايد	29	16.5	16.5	27.3
	موافق	90	51.1	51.1	78.4
	موافق بشدة	38	21.6	21.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	33	18.8	18.8	22.7
	محايد	25	14.2	14.2	36.9
	موافق	90	51.1	51.1	88.1
	موافق بشدة	21	11.9	11.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	7	4.0	4.0	4.5
	محايد	12	6.8	6.8	11.4
	موافق	128	72.7	72.7	84.1
	موافق بشدة	28	15.9	15.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	محايد	3	1.7	1.7	2.3
	موافق	79	44.9	44.9	47.2
	موافق بشدة	93	52.8	52.8	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	2	1.1	1.1	1.7
	محايد	6	3.4	3.4	5.1
	موافق	102	58.0	58.0	63.1
	موافق بشدة	65	36.9	36.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	18	10.2	10.2	10.8
	محايد	36	20.5	20.5	31.3
	موافق	97	55.1	55.1	86.4
	موافق بشدة	24	13.6	13.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

## Q47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	36	20.5	20.5	23.9
	محايد	34	19.3	19.3	43.2
	موافق	83	47.2	47.2	90.3
	موافق بشدة	17	9.7	9.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q37	176	1	5	2.64	1.112
Q38	176	1	5	3.61	.956
Q39	176	1	5	3.01	1.042
Q40	176	2	5	4.17	.831
Q41	176	1	5	3.81	.947
Q42	176	1	5	3.48	1.053
Q43	176	1	5	3.99	.663
Q44	176	1	5	4.49	.595
Q45	176	1	5	4.30	.644
Q46	176	1	5	3.71	.849
Q47	176	1	5	3.39	1.025
mean3	176	2.36	5.00	3.6921	.47331
Valid N (listwise)	176				

إختبار الفروقات: محور الأداء الوظيفي

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mean3	ذكر	138	3.7332	.46811	.03985
	أنثى	38	3.5431	.46810	.07594

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
mean3	Equal variances assumed	.445	.506	2.217	174	.028	.19014	.08576	.02088	.35940
	Equal variances not assumed			2.217	58.976	.030	.19014	.08576	.01854	.36174

الحالة العائلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	137	77.8	77.8	77.8
	أعزب	35	19.9	19.9	97.7
	غير ذلك	4	2.3	2.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
mean3	Equal variances assumed	.445	.506	2.217	174	.028	.19014	.08576	.02088	.35940
	Equal variances not assumed			2.217	58.976	.030	.19014	.08576	.01854	.36174

Descriptives

mean3		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
	من 30 إلى 39 سنة	117	3.6270	.46713	.04319	3.5415	3.7126	2.36	5.00
	من 40 إلى 49 سنة	46	3.8221	.48748	.07187	3.6774	3.9669	2.82	4.73
	50 سنة فأكثر	12	3.8333	.39117	.11292	3.5848	4.0819	3.27	4.45
	Total	175	3.6925	.47465	.03588	3.6217	3.7633	2.36	5.00

### ANOVA

mean3					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.512	2	.756	3.451	.034
Within Groups	37.689	172	.219		
Total	39.201	174			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: mean3

Scheffe

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	-.19509	.08146	.060	-.3962	.0061
	سنة فأكثر 50	-.20629	.14189	.350	-.5567	.1441
من 40 إلى 49 سنة	من 30 إلى 39 سنة	.19509	.08146	.060	-.0061	.3962
	سنة فأكثر 50	-.01120	.15174	.997	-.3859	.3635
سنة فأكثر 50	من 30 إلى 39 سنة	.20629	.14189	.350	-.1441	.5567
	من 40 إلى 49 سنة	.01120	.15174	.997	-.3635	.3859

### mean3

Scheffe<sup>a,b</sup>

Subset for alpha = 0.05

العمر	N	1
من 30 إلى 39 سنة	117	3.6270
من 40 إلى 49 سنة	46	3.8221
سنة فأكثر 50	12	3.8333
Sig.		.280

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.404.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Descriptives

mean3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متزوج	137	3.7279	.42117	.03598	3.6568	3.7991	2.55	4.73
أعزب	35	3.5558	.60775	.10273	3.3471	3.7646	2.36	5.00
غير ذلك	4	3.6591	.75103	.37552	2.4640	4.8542	3.09	4.73
Total	176	3.6921	.47331	.03568	3.6217	3.7626	2.36	5.00

## ANOVA

mean3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.830	2	.415	1.871	.157
Within Groups	38.374	173	.222		
Total	39.204	175			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: mean3

Scheffe

(I) الحالة العائلية	(J) الحالة العائلية	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
متزوج	أعزب	.17209	.08920	.159	-.0482	.3923
	غير ذلك	.06885	.23890	.959	-.5210	.6587
أعزب	متزوج	-.17209	.08920	.159	-.3923	.0482
	غير ذلك	-.10325	.24858	.917	-.7170	.5105
غير ذلك	متزوج	-.06885	.23890	.959	-.6587	.5210
	أعزب	.10325	.24858	.917	-.5105	.7170

## mean3

Scheffe<sup>a,b</sup>

Subset for alpha = 0.05

الحالة العائلية	N	1
أعزب	35	3.5558
غير ذلك	4	3.6591
متزوج	137	3.7279
Sig.		.705

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10.494.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Descriptives

mean3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من خمس سنوات	21	3.7403	.57228	.12488	3.4798	4.0008	2.55	4.55
من 6 إلى 10 سنوات	78	3.6072	.43746	.04953	3.5086	3.7059	2.36	4.73
من 11 إلى 15 سنة	57	3.7209	.45255	.05994	3.6008	3.8410	2.64	5.00
من 16 إلى 20 سنة	13	3.8462	.57900	.16059	3.4963	4.1960	2.82	4.55
أكثر من 20 سنة	7	3.9740	.38824	.14674	3.6150	4.3331	3.27	4.45
Total	176	3.6921	.47331	.03568	3.6217	3.7626	2.36	5.00

## ANOVA

mean3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.523	4	.381	1.728	.146
Within Groups	37.682	171	.220		
Total	39.204	175			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: mean3

Scheffe

(I) الخبرة في العمل	(J) الخبرة في العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من خمس سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	.13303	.11541	.856	-.2264	.4924
	من 11 إلى 15 سنة	.01937	.11983	1.000	-.3538	.3925
	من 16 إلى 20 سنة	-.10589	.16566	.982	-.6218	.4100
	أكثر من 20 سنة	-.23377	.20487	.861	-.8718	.4042
من 6 إلى 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	-.13303	.11541	.856	-.4924	.2264
	من 11 إلى 15 سنة	-.11367	.08180	.748	-.3684	.1411
	من 16 إلى 20 سنة	-.23893	.14063	.578	-.6769	.1990
	أكثر من 20 سنة	-.36680	.18522	.420	-.9436	.2100
من 11 إلى 15 سنة	أقل من خمس سنوات	-.01937	.11983	1.000	-.3925	.3538
	من 6 إلى 10 سنوات	.11367	.08180	.748	-.1411	.3684
	من 16 إلى 20 سنة	-.12526	.14428	.944	-.5746	.3241
	أكثر من 20 سنة	-.25313	.18801	.770	-.8386	.3323
من 16 إلى 20 سنة	أقل من خمس سنوات	.10589	.16566	.982	-.4100	.6218
	من 6 إلى 10 سنوات	.23893	.14063	.578	-.1990	.6769
	من 11 إلى 15 سنة	.12526	.14428	.944	-.3241	.5746
	أكثر من 20 سنة	-.12787	.22007	.987	-.8132	.5575
أكثر من 20 سنة	أقل من خمس سنوات	.23377	.20487	.861	-.4042	.8718

من 6 إلى 10 سنوات	.36680	.18522	.420	-.2100	.9436
من 11 إلى 15 سنة	.25313	.18801	.770	-.3323	.8386
من 16 إلى 20 سنة	.12787	.22007	.987	-.5575	.8132

**mean3**

Scheffe<sup>a,b</sup>

Subset for alpha  
= 0.05

الخبرة في العمل	N	1
من 6 إلى 10 سنوات	78	3.6072
من 11 إلى 15 سنة	57	3.7209
أقل من خمس سنوات	21	3.7403
من 16 إلى 20 سنة	13	3.8462
أكثر من 20 سنة	7	3.9740
Sig.		.279

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16.792.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Descriptives**

mean3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أسفاد مساعد ب	11	3.9339	.47775	.14405	3.6129	4.2548	2.82	4.36
اسفاد مساعد أ	51	3.6399	.49990	.07000	3.4993	3.7805	2.36	4.73
أسفاد محاضر ب	75	3.6824	.47950	.05537	3.5721	3.7927	2.55	4.73
أسفاد محاضر أ	27	3.6532	.44752	.08613	3.4762	3.8302	3.00	5.00
أسفاد المعلم العالي	12	3.8409	.31759	.09168	3.6391	4.0427	3.27	4.27
Total	176	3.6921	.47331	.03568	3.6217	3.7626	2.36	5.00

**ANOVA**

mean3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.095	4	.274	1.229	.300
Within Groups	38.109	171	.223		
Total	39.204	175			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: mean3

Scheffe

الرتبة (I)	الرتبة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أستاذ مساعد ب	استاذ مساعد أ	.29396	.15694	.479	-.1948	.7827
	أستاذ محاضر ب	.25146	.15242	.606	-.2232	.7261
	أستاذ محاضر أ	.28069	.16886	.599	-.2452	.8065
	أستاذ التعليم العالي	.09298	.19706	.994	-.5207	.7066
استاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	-.29396	.15694	.479	-.7827	.1948
	أستاذ محاضر ب	-.04250	.08568	.993	-.3093	.2243
	أستاذ محاضر أ	-.01327	.11236	1.000	-.3632	.3366
	أستاذ التعليم العالي	-.20098	.15146	.779	-.6727	.2707
أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد ب	-.25146	.15242	.606	-.7261	.2232
	استاذ مساعد أ	.04250	.08568	.993	-.2243	.3093
	أستاذ محاضر أ	.02923	.10595	.999	-.3007	.3592
	أستاذ التعليم العالي	-.15848	.14678	.883	-.6156	.2986
أستاذ محاضر أ	أستاذ مساعد ب	-.28069	.16886	.599	-.8065	.2452
	استاذ مساعد أ	.01327	.11236	1.000	-.3366	.3632
	أستاذ محاضر ب	-.02923	.10595	.999	-.3592	.3007
	أستاذ التعليم العالي	-.18771	.16379	.859	-.6978	.3223
أستاذ التعليم العالي	أستاذ مساعد ب	-.09298	.19706	.994	-.7066	.5207
	استاذ مساعد أ	.20098	.15146	.779	-.2707	.6727
	أستاذ محاضر ب	.15848	.14678	.883	-.2986	.6156
	أستاذ محاضر أ	.18771	.16379	.859	-.3223	.6978

## mean3

Scheffe<sup>a,b</sup>

		Subset for alpha = 0.05	
الرتبة	N	1	
استاذ مساعد أ	51	3.6399	
أستاذ محاضر أ	27	3.6532	
أستاذ محاضر ب	75	3.6824	
أستاذ التعليم العالي	12	3.8409	
أستاذ مساعد ب	11	3.9339	
Sig.		.413	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20.473.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### Descriptives

mean3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ماجستير	49	3.6939	.49921	.07132	3.5505	3.8373	2.36	4.73
دكتوراه علوم	114	3.6922	.45743	.04284	3.6073	3.7771	2.55	5.00
دكتوراه ل م د	13	3.6853	.54749	.15185	3.3545	4.0162	2.82	4.55
Total	176	3.6921	.47331	.03568	3.6217	3.7626	2.36	5.00

### ANOVA

mean3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.001	2	.000	.002	.998
Within Groups	39.204	173	.227		
Total	39.204	175			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: mean3

Scheffe

(I) المستوى التعليمي	(J) المستوى التعليمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ماجستير	دكتوراه علوم	.00169	.08132	1.000	-.1991	.2025
	دكتوراه ل م د	.00856	.14851	.998	-.3581	.3753
دكتوراه علوم	ماجستير	-.00169	.08132	1.000	-.2025	.1991
	دكتوراه ل م د	.00687	.13935	.999	-.3372	.3509
دكتوراه ل م د	ماجستير	-.00856	.14851	.998	-.3753	.3581
	دكتوراه علوم	-.00687	.13935	.999	-.3509	.3372

mean3

Scheffe<sup>a,b</sup>

Subset for alpha = 0.05

المستوى التعليمي	N	1
دكتوراه ل م د	13	3.6853
دكتوراه علوم	114	3.6922
ماجستير	49	3.6939
Sig.		.998

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28.274.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

## Descriptives

mean3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
جامعة الأغواط	59	3.7689	.50484	.06572	3.6373	3.9004	2.55	5.00
جامعة تيارت	63	3.7201	.45785	.05768	3.6048	3.8354	2.55	4.73
جامعة سيدي بلعباس	54	3.5758	.44079	.05998	3.4554	3.6961	2.36	4.45
Total	176	3.6921	.47331	.03568	3.6217	3.7626	2.36	5.00

## ANOVA

mean3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.128	2	.564	2.562	.080
Within Groups	38.076	173	.220		
Total	39.204	175			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: mean3

Scheffe

(I)	كلية العلوم الاقتصادية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
جامعة الأغواط	جامعة تيارت	.04882	.08499	.848	-.1610	.2587
	جامعة سيدي بلعباس	.19312	.08835	.095	-.0250	.4113
جامعة تيارت	جامعة الأغواط	-.04882	.08499	.848	-.2587	.1610
	جامعة سيدي بلعباس	.14430	.08700	.255	-.0705	.3591
جامعة سيدي بلعباس	جامعة الأغواط	-.19312	.08835	.095	-.4113	.0250
	جامعة تيارت	-.14430	.08700	.255	-.3591	.0705

## mean3

Scheffe<sup>a,b</sup>

Subset for alpha = 0.05

كلية العلوم الاقتصادية	N	1
جامعة سيدي بلعباس	54	3.5758
جامعة تيارت	63	3.7201
جامعة الأغواط	59	3.7689
Sig.		.087

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 58.433.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Descriptives**

mean3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
مهام يبدأ عوحيه فقط	141	3.6789	.47655	.04013	3.5996	3.7583	2.36	4.73
مهام يبدأ عوحيه و إداريه	35	3.7455	.46292	.07825	3.5864	3.9045	2.82	5.00
Total	176	3.6921	.47331	.03568	3.6217	3.7626	2.36	5.00

**ANOVA**

mean3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.124	1	.124	.553	.458
Within Groups	39.080	174	.225		
Total	39.204	175			

نموذج الإنحدار المتعدد للمحور التمكين النفسي

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
mean3	3.6921	.47331	176
m11	4.0952	.53901	176
m12	3.9986	.51996	176
m13	3.6719	.80485	176
m14	3.5710	.60939	176

**Correlations**

		mean3	m11	m12	m13	m14
Pearson Correlation	mean3	1.000	.436	.450	.417	.528
	m11	.436	1.000	.495	.424	.465
	m12	.450	.495	1.000	.500	.354
	m13	.417	.424	.500	1.000	.339
	m14	.528	.465	.354	.339	1.000
Sig. (1-tailed)	mean3	.	.000	.000	.000	.000
	m11	.000	.	.000	.000	.000
	m12	.000	.000	.	.000	.000
	m13	.000	.000	.000	.	.000
	m14	.000	.000	.000	.000	.
N	mean3	176	176	176	176	176
	m11	176	176	176	176	176
	m12	176	176	176	176	176
	m13	176	176	176	176	176
	m14	176	176	176	176	176

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	m14, m13, m12, m11 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: mean3

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.622 <sup>a</sup>	.387	.372	.37496	1.987

a. Predictors: (Constant), m14, m13, m12, m11

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.163	4	3.791	26.963	.000 <sup>b</sup>
	Residual	24.041	171	.141		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m14, m13, m12, m11

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.276	.258		4.939	.000		
m11	.097	.066	.110	1.467	.144	.638	1.568
m12	.175	.068	.193	2.582	.011	.645	1.550
m13	.090	.042	.153	2.140	.034	.697	1.434
m14	.277	.054	.356	5.157	.000	.751	1.332

a. Dependent Variable: mean3

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

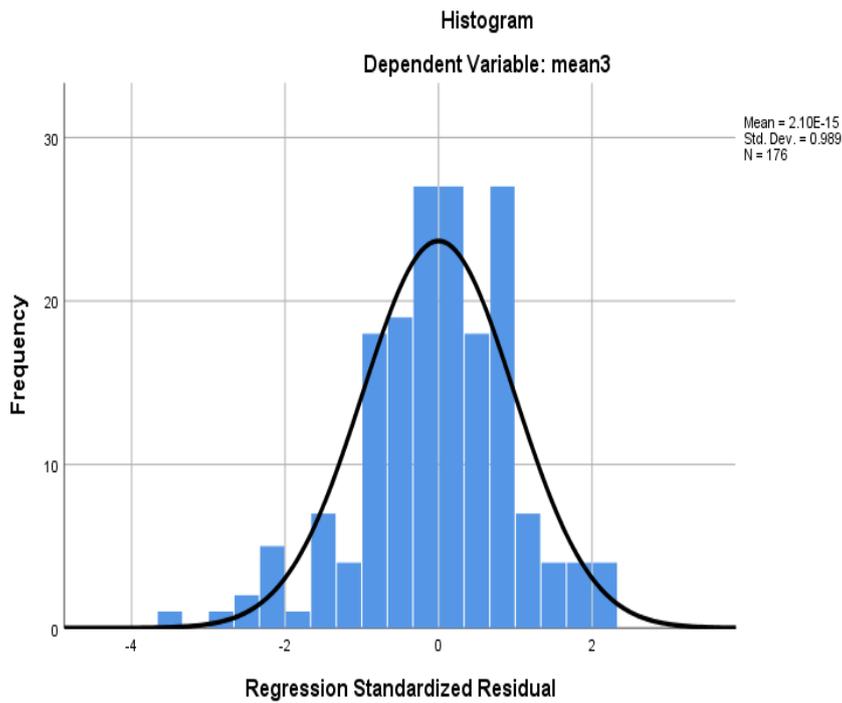
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	m11	m12	m13	m14
1	1	4.939	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.028	13.243	.04	.01	.00	.86	.09
	3	.016	17.315	.12	.02	.09	.03	.85
	4	.008	24.462	.18	.97	.15	.00	.06
	5	.008	25.445	.67	.00	.76	.11	.01

a. Dependent Variable: mean3

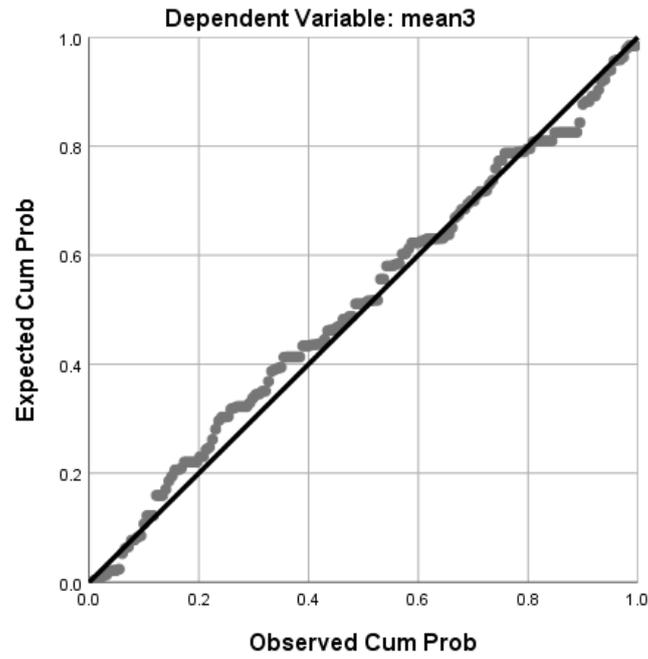
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8198	4.4705	3.6921	.29436	176
Residual	-1.28416	.80940	.00000	.37065	176
Std. Predicted Value	-2.964	2.644	.000	1.000	176
Std. Residual	-3.425	2.159	.000	.989	176

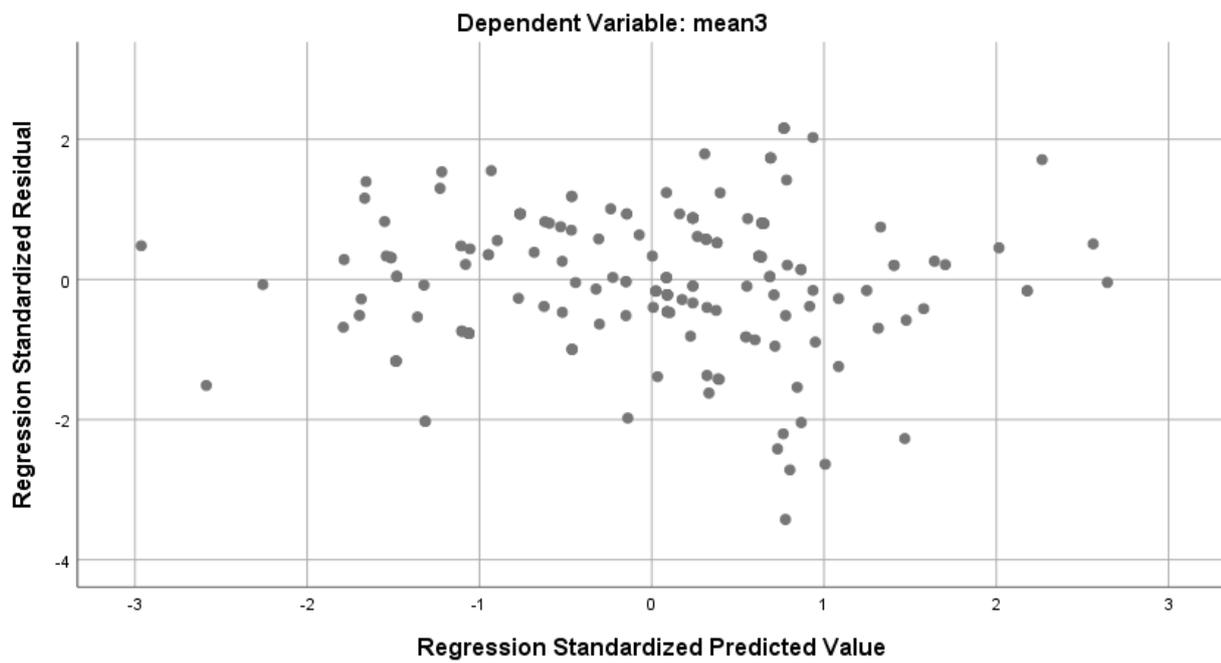
a. Dependent Variable: mean3



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



الانحدار الخطي المتعدد للمحور التمكين الإداري

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
mean3	3.6921	.47331	176
m21	3.6719	.60113	176
m22	3.2457	.82785	176
m23	3.0980	.83878	176
m24	2.9432	.84703	176
m25	2.8963	.77522	176

**Correlations**

		mean3	m21	m22	m23	m24	m25
Pearson Correlation	mean3	1.000	.557	.485	.351	.472	.413
	m21	.557	1.000	.685	.528	.597	.520
	m22	.485	.685	1.000	.702	.739	.606
	m23	.351	.528	.702	1.000	.678	.539
	m24	.472	.597	.739	.678	1.000	.647
	m25	.413	.520	.606	.539	.647	1.000
	Sig. (1-tailed)	mean3	.	.000	.000	.000	.000
m21		.000	.	.000	.000	.000	.000
m22		.000	.000	.	.000	.000	.000
m23		.000	.000	.000	.	.000	.000
m24		.000	.000	.000	.000	.	.000
m25		.000	.000	.000	.000	.000	.
N		mean3	176	176	176	176	176
	m21	176	176	176	176	176	176
	m22	176	176	176	176	176	176
	m23	176	176	176	176	176	176
	m24	176	176	176	176	176	176
	m25	176	176	176	176	176	176

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	m25, m21, m23, m24, m22 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: mean3

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.592 <sup>a</sup>	.350	.331	.38709	1.522

a. Predictors: (Constant), m25, m21, m23, m24, m22

b. Dependent Variable: mean3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.732	5	2.746	18.329	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.472	170	.150		
	Total	39.204	175			

a. Dependent Variable: mean3

b. Predictors: (Constant), m25, m21, m23, m24, m22

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error		Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.104	.185			11.357	.000		
m21	.304	.069		.386	4.440	.000	.505	1.981
m22	.061	.063		.107	.961	.338	.310	3.224
m23	-.049	.052		-.087	-.943	.347	.448	2.232
m24	.092	.058		.165	1.585	.115	.355	2.820
m25	.053	.052		.088	1.035	.302	.534	1.874

a. Dependent Variable: mean3

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>									
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	m21	m22	m23	m24	m25
1	1	5.872	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.048	11.037	.27	.03	.02	.05	.11	.01
	3	.032	13.596	.00	.00	.02	.27	.00	.75
	4	.022	16.373	.00	.03	.07	.61	.37	.22
	5	.017	18.474	.12	.03	.58	.04	.51	.02
	6	.009	25.599	.60	.91	.32	.03	.00	.00

a. Dependent Variable: mean3

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9574	4.3632	3.6921	.28012	176
Residual	-1.16747	1.02541	.00000	.38152	176
Std. Predicted Value	-2.623	2.396	.000	1.000	176
Std. Residual	-3.016	2.649	.000	.986	176

a. Dependent Variable: mean3

