

أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3

The impact of administrative empowerment in improving the performance of employees at the University of Algiers 3

لوزري نادية

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، nadialouzri63@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/01/31

تاريخ القبول: 2021/10/24

تاريخ الاستلام: 2021/05/19

ملخص:

تحول الاهتمام مؤخرًا من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات لتساهم بذلك في نجاح المنظمة، ونحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، إضافة إلى المنهج التحليلي من خلال تطبيق أداة الاستبيان لمتجمع البحث المكون من 30 عاملاً إدارياً، وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية هي الدافع الأساسي بالنسبة للعمال لتقديم الأفضل في عملهم، و شعورهم بأنهم أدوات للتنفيذ فقط، لا تشارك في رسم الأهداف وتطوير برامج العمل لأن الأوامر في نظرهم تنساب من الأعلى إلى الأسفل نظراً لتعدد المستويات الإدارية .

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، فرق العمل، التحفيز.

Abstract:

Interest has recently shifted from the model of the control and command organization to the so-called possible organization, by involving workers in decision-making to contribute to this to the success of the administrative empowerment to improving the performance of workers at the University of Algiers 3. In this study we relied on the descriptive approach, in addition to the analytical method through the application of the questionnaire tool for the research community consisting of 30 administrative workers and the study concluded that material and moral incentives are the main motivation for workers to provide the best in their work, with reference to They feel that they are tools for implementation only, do not participate in drawing goals and developing work programs, because orders in their view flow from the top to the bottom due to the multiplicity of administrative levels.

Keywords: administrative empowerment, functional performance, work teams, Motivation

1. مقدمة :

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية، ومع تعدد حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتطور مهاراتهم، كان لا بد من إعادة النظر في برامج تحسين نوعية العمل التقليدية والتفكير لإيجاد برامج تحقق زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لمنظمتهم.

ومن هنا كان الاهتمام بتحفيز العاملين وغرس مبدأ الديمقراطية في الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة بكفاءة وفعالية، أضيف إليها منذ وقت قصير مدخل "تمكين العاملين"، وهذا بتنمية مهارات الأفراد ليمتد الإعتقاد عليهم في اتخاذ القرارات والاستعانة بالممكنين لتوسيع نطاق الإشراف الإداري وسرعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة. وعلى ضوء ما قلناه تمّ طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل للتمكين الإداري أثر في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3؟

- فرضيات الدراسة: للإجابة على هذه الإشكالية تمّ الانطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:

"يؤثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3"

- الفرضيات الفرعية: ولتفسير الفرضية الرئيسية نطلق الفرضيات الجزئية الآتية:

- يوجد أثر للقيادة على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.

- يوجد أثر لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.

- يوجد أثر للتدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.

- يوجد أثر لفرق العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.

- يوجد أثر للاتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.

- يوجد أثر للتحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.

- منهجية الدراسة:

استعملنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعدّ منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة فعلى صعيد الدراسة الوصفية تم الاعتماد على البحوث النظرية والميدانية من خلال المسح المكتبي، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فتم إجراء البحث ميدانيا بالاعتماد على استمارة استبيان مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

- أهمية الدراسة:

يعدّ تمكين العاملين موضوعا هاما، فهو يمثل أحد المجالات الحديثة نسبيا والمكملة لما سبقها من

الدراسات في أدبيات إدارة الأعمال، ويعتبر موضوع تمكين العاملين موضوعا حيا للدراسة والبحث في عالم المنظمات، لذا فقد اخترنا البحث في أثر التمكين الإداري على أداء العاملين بجامعة الجزائر 3، وتبرز أهمية هذا البحث من خلال اهتمام مفكري الإدارة والمختصين في حقل الإدارة لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال.

كما أننا نطمح إلى إضافة معرفية في مجال الأداء الوظيفي بمعالجتنا لأثر تمكين العاملين في خلق منظمات متعلمة مما يساعد المدراء على إدراك ذلك الأثر الناجم عن تمكين العاملين في التعامل السليم مع القرارات الخاصة بنشاطات الأداء الوظيفي.

- أهداف الدراسة:

- ✓ قياس أثر التمكين الإداري على أداء العاملين بجامعة الجزائر 3
- ✓ قياس أثر القيادة على أداء العاملين بجامعة الجزائر 3
- ✓ قياس أثر تفويض السلطة على أداء العاملين بجامعة الجزائر 3
- ✓ قياس أثر التدريب على أداء العاملين بجامعة الجزائر 3
- ✓ قياس أثر فرق العمل على أداء العاملين بجامعة الجزائر 3
- ✓ قياس أثر الاتصالات على أداء العاملين بجامعة الجزائر 3
- ✓ قياس أثر التحفيز على أداء العاملين بجامعة الجزائر 3

2. التمكين الإداري:

1.1. تعريف التمكين:

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته

على ممارسة روح المبادرة، والإبداع(ملحم، 2006، صفحة 06)

أشار (invancevicher) إلى التمكين بأنه العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لإتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، وبذلك فإن invancevicher وزملاؤه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية

ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة كما أشاروا في مقالهم أن مشغل الماكنة يمكن أن يوقف عملية الإنتاج هذه الماكنة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيوب في الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل.

ويشير كل من (Manuel et Brus) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darligton)، حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة إتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية إتخاذ القرارات (الدوري، 2018، صفحة 86)

عرفه Kanter بأنه عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة، فهو تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لهم ملكة الإجهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم (برني، 2014، صفحة 09)

2.2. فوائد التمكين :

ارتبط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية.

لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة تتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، والتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية (دبلة و العمري، 2016، صفحة 58)

كما يمكن للتمكين أن يساهم في (الكعي، 2016، الصفحات 29-30) :

- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله.
- تتيح مجال أكبر للقابليات الإبداعية والإبتكار.
- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس.

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.

3.2. أبعاد التمكين : يمكن تلخيص أبعاد التمكين في العناصر الآتية :

أولا : القيادة : تعددت تعريفات القيادة لكن هناك اتفاق بين الباحثين والدارسين حول موضوع القيادة يشتمل على العناصر التالية :

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين أو المرؤوسين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة (العلاق، 2020، صفحة 14)

ثانيا: تفويض السلطة : أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية، وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون المنظمة، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملاً بمبدأ الديمقراطية(بوخلوة و محمد، 2015، صفحة 107)

تفويض الأدوار الإدارية للآخرين يسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال وبنجاح باهر، لأن التفرغ والتخصص للأفراد يزيد من حسن الأداء، كما يخلي المدير من الكثير من المسؤوليات، مما يعينه للتفرغ إلى الأهم أو التخطيط والمتابعة الأفضل، وفي الوقت نفسه يوفر له المزيد من المعاونين والمساعدين الذين يتربون تحت إشرافه ورعايته وهو أمر يعود عليه بالكثير من الفوائد في وقت قياسي(البلدي، 2015، صفحة 127)

ثالثا : الاتصالات : يمكن تشبيه آلية الإتصال والتواصل بين أفراد المنظمة تماما مثل زيت المحرك، فهي وسيلة تنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد، من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية، وتبادل المشورة والنصيحة(الرحمان و تومي رحمة، 2017، صفحة 77)، وفي الواقع يمكننا القول بأن المنظمات يتم وجودها من خلال الاتصالات لذا فبدون الاتصالات سوف لا يكون هنالك وجود للمنظمات وبالتالي سوف لا يكون وجود لتأثير الجماعة في سلوك الفرد.

وهذا يقودنا إلى أن وظائف الإدارة في المنظمات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة....) يتم تنفيذها من خلال الاتصالات، فهي الوسيلة التي من خلالها يتم تنفيذ مبادئ أو أسس الوظائف الإدارية(علي و أبو زيتون، 2007، صفحة 20)

كما يهدف الإتصال إلى: (شريف، 2010، صفحة 111):

- تسهيل تدفق المعلومات من هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في إنجاز المهام والوظائف في

الوقت المطلوب وبالبدقة اللازمة، ويكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية - تحفيز الأفراد العاملين على بذل مجهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية

رابعا: التدريب: هو أهم محاور تطوير العمل، إذ أنه كفيلا بتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها.

ويعرف التدريب على أنه ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموظفين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي الى تحسين أداء الموظفين في العمل(عوني، 2015، الصفحات 131-133)

ومن بين أهداف التدريب ما يلي(جاد الرب، 2009، صفحة 111):

➤ يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.

➤ يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي الى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب.

➤ يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد مما يؤدي إلى درجات رضا عالية، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.

➤ يستمد التدريب أهميته أيضا من كونه استثمارا في أفضل وأهم ما تمتلكه المنظمة وهم الأفراد العاملين بها والذين يمثلون ثلث رأسها بالإضافة إلى رأس المال الهيكلي والعلماء.

➤ البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.

ويعتبر التدريب أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.

خامسا: فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي حيث يتفق استخدام فرق العمل كثيرا مع تمكين الموظفين وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق(قاسم و الخفاجي، 2015، صفحة 43)

وتتعدد فوائد فرق العمل، وقد يكون أهمها(قاسم و الخفاجي، 2015، صفحة 46):

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- تزيد احساس العاملين بالهوية
- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي
- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.
- تؤدي الى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء.
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلولاً مبتكرة لها.
- تحسن مستوى ونوعية القرارات.
- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

سادسا: التحفيز: دلت التجارب أن للحافز المادي روح سحرية تسري في صاحبها بشكل عجيب، فهو بمثابة المفتاح المشفر، والحقيقة تقال، أن أي عامل، ما قصد المؤسسة ليعمل بها إلا وأنه يحلم ويتطلع إلى بناء مستقبل يتوفر على أكبر قدر من الرفاهية، هذا الحلم من دعائمه الأساسية المتغير المادي دون شك (الرحمان و تومي رحمة، 2017، صفحة 78)

من إيجابيات الحوافز أنها تقلل من معدل دوران العمل، وتجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد، فيتجه الأفراد بشكل دائم، إلى الطريق الذي يحقق المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء، كما أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وتتعامل مع الحاجات غير المشبعة، وتعمل على توجيه الفرد لاختيار من بين أنماط السلوك البديلة، كما تعمل وتحرص على الربط المباشر بين الحافز والأداء وعدم الخلط بين دوافع ومعنويات العاملين، قد يكون الموظفون مبهجين وسعداء، لكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم، لأن عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي حتما إلى عدم موضوعية الحافز (مجاهد، 2014، صفحة 107)

3. الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء الوظيفي، الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور والمهام.

يتمثل الجهد في الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

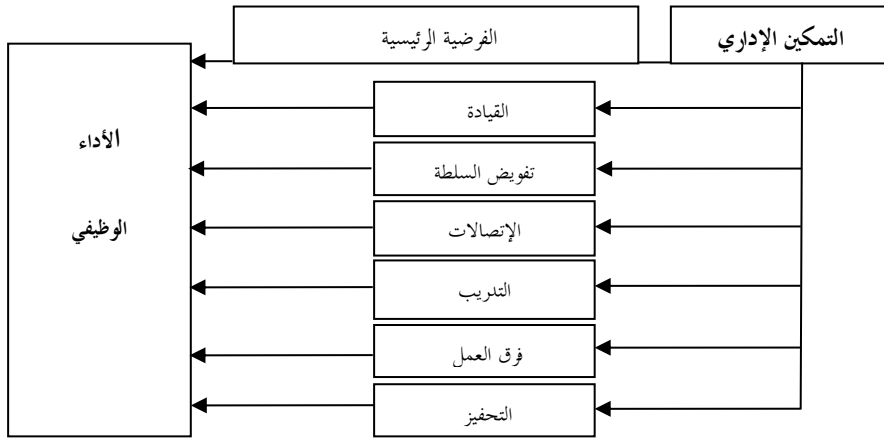
ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهدا فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم سيكون منخفضا، كما أن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ويكون كسولا لا يبذل جهدا كبيرا، فإن أداءه هو أيضا سيكون منخفضا(بن سمشة، 2019، صفحة 52).

4. الجانب التطبيقي :

1.4. متغيرات الدراسة :

تشمل الدراسة على متغير مستقل: وهو التمكين الإداري، ويشمل على ستة أبعاد هي: القيادة، تفويض السلطة، الاتصالات، التدريب، فرق العمل، التحفيز، ومتغير تابع: وهو الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3

2.4. نموذج الدراسة:



المصدر : من إعداد الباحثة

1.2.4. العينة المدروسة: يتمثل مجتمع البحث في العاملين بجامعة الجزائر 3 كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير وقد تم توزيع 40 استمارة استبيان، تم استعادة 30 منها.

2.2.4. أداة الدراسة: تم جمع البيانات عن طريق استبيان فيه محورين هما التمكين الإداري وأداء العاملين،

وتم استعمال سلم ليكارت الخماسي لقياس إجابات العاملين.

3.2.4. أدوات التحليل : تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، لإستخراج

النائج المتعلقة بالوصف الإحصائي واختبار الفرضيات، وهذا بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب

المدى (5=4-1) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح 0,8، بعد ذلك تم إضافة أقل قيمة في المقياس وهي 1، وهكذا أصبح طول الخلايا كالآتي :

- من 1 إلى 1,8 يمثل غير موافق بشدة
- من 1.81 إلى 2,6 يمثل غير موافق
- من 2,61 إلى 3,4 يمثل محايد
- من 3,41 إلى 4,2 يمثل موافق
- من 4,21 إلى 5 يمثل موافق بشدة

3.4. صدق وثبات أدوات الدراسة : يقصد بالصدق أنّ الاستبيان وكلّ الأسئلة أو العبارات التي يتضمّننها تقيس مايفترض البحث قياسه أما الثبات فهو قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج إذا قمنا بتكرار توزيعه على نفس أفراد العينة وقد قمنا بقياس صدق وثبات الاستبيان بإستعمال الطرق الآتية :

أولاً: صدق الاتساق الداخلي

للتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط pearson بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (01) وذلك لأنّ محور التمكين الإداري يتضمن مجموعة من الأبعاد وكذا معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (02) وذلك لأنّ محور الأداء الوظيفي لا يتضمّن أبعاد :

الجدول رقم (01) :معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التمكين الإداري والبعد الذي تنتمي إليه

| الدرجة الموافقة | المتوسط الحسابي | معامل الارتباط | العبارة | البعد |
|-----------------|-----------------|----------------|---|--------------|
| غير موافق | 2.40 | 0,907** | يشركنا المدير في عملية اتخاذ القرارات | القيادة |
| غير موافق | 2.60 | 0,929** | يخفزي رئيسي على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل | |
| محايد | 3.40 | 0,782** | يسود جو من الإحترام والتقدير بيننا كمرؤوسين وبين مديرنا المباشر | |
| محايد | 2.87 | 0,966** | يمنحني مديري حق اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملي | تفويض السلطة |
| محايد | 2.80 | 0,935** | يمنحني مديري حق اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي (مهامي) | |
| محايد | 2.83 | 0,910** | يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح لي بالابداع في أداء مهامي | التدريب |
| غير موافق | 2.40 | 0,962** | تسعى الكلية لإكساب العاملين معارف جديدة | |
| غير موافق | 2.17 | 0,921** | توفر الكلية برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعات الموظفين | |
| غير موافق | 2.03 | 0,914** | يستفيد من التدريب جميع الفئات الوظيفية (يوجد عدالة) | فرق العمل |
| محايد | 2.93 | 0,836** | يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق اهداف محددة | |
| موافق | 3.47 | 0,906** | نعمل في الفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف | |
| محايد | 2.70 | 0,900** | جو العمل بالكلية يمكّننا من نقل مهارتنا لزملائنا | الاتصالات |
| محايد | 2.67 | 0,851** | يمكننا الحصول على المعلومات التي نحتاجها في أي وقت | |

أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3

| | | | |
|--|---------|------|-----------|
| توفر الكلية وسائل اتصال متنوعة بين الموظفين والإدارة | 0,882** | 2.17 | غير موافق |
| تميز وسائل الاتصال المتاحة بالتطور وسهولة الاستخدام | 0,934** | 2.13 | غير موافق |
| تقدم الكلية حوافز مادية (مكافآت مالية، هدايا... للموظفين) | 0,950** | 2.03 | غير موافق |
| تقدم الكلية حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة التقدير... للموظفين) | 0,983** | 2.00 | غير موافق |
| نظام الحوافز (معنوية ومادية) في الكلية يتميز بالعدالة ويرتكز على أسس موضوعية | 0,970** | 1.93 | غير موافق |
| المتوسط العام | 2.52 | | غير موافق |

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق بأن كل العبارات داخل كل بعد دالة احصائيا عند مستوى الدلالة

0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "التمكين الإداري" والبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه

| المحور | العبارة | معامل الارتباط | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|----------------|--|----------------|-----------------|---------------|
| الأداء الوظيفي | أنا على علم بكل المهام والمسؤوليات التي يتطلبها منصب عملي | 0,608** | 4.20 | موافق |
| | أحرص على الالتزام باللوائح والتعليمات المحددة من طرف الإدارة | 0,702** | 4.23 | موافق بشدة |
| | ألتزم بأوقات العمل ولا تغيب إلا للضرورة القصوى | 0,485** | 4.53 | موافق بشدة |
| | أقوم بإنجاز مهامي بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب | 0,386** | 4.47 | موافق بشدة |
| | أحسن من طريقة وأسلوب عملي بشكل مستمر | 0,560** | 4.07 | موافق |
| | بيئة وظروف العمل تشجعني على بذل جهود أكبر في العمل | 0,520** | 2.77 | محايد |
| | ساهم التدريب في تجاوز المشاكل التي كانت تعترضني في العمل سابقا | 0,467** | 2.67 | محايد |
| | يمكنني إنجاز مهامي في ظل ظروف غير معتادة (التغير في ظروف العمل) | 0,603** | 3.63 | موافق |
| | اقوم بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة لأداء عملي بشكل جيد | 0,668** | 3.67 | موافق |
| | علاقتي برئيسي وبزملائي بالعمل تشجعني على العمل خارج أوقات العمل الرسمية ولساعات اضافية | 0,680** | 3.40 | محايد |
| | المتوسط العام | 3.76 | | موافق |

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق بأن كل عبارات محور "الأداء الوظيفي" دالة عند مستوى الدلالة 0.01

وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه.

ثانيا : صدق الاتساق البنائي

تم التأكد من صدق الاتساق البنائي على مرحلتين وذلك بحساب معامل بيرسون (Pearson)

للارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه وهذا كمرحلة أولى ومعامل الارتباط بين

كل محور من محاور الاستبيان والمعدّل ككل أي الاستبيان ككل وذلك كما يوضحه الجدول (03).

الجدول رقم (03): نتائج اختبار صدق الاتساق البنائي

| القيمة الاحتمالية | معامل ارتباط المحور بالاستبيان | معامل ارتباط البعد بالمحور | الأبعاد | المحاور |
|-------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------|
| 0.000 | **0.977 | **0.871 | القيادة | التمكين الإداري |
| 0.000 | | **0.713 | تفويض السلطة | |
| 0.000 | | **0.812 | التدريب | |
| 0.000 | | **0.878 | فرق العمل | |
| 0.000 | | **0.848 | الاتصالات | |
| 0.000 | | **0.892 | التحفيز | |
| 0.000 | **0.775 | | | الأداء الوظيفي |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط قوي ومعنوي أي دال إحصائياً بين كلِّ بعد من أبعاد الاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه وكذا كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل (البعد الكلي للاستبيان) عند مستوى معنوية 1%. وهذا يدلُّ على صدق الاتساق البنائي للاستبيان.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" وهذا الأخير يتحقق عندما تبلغ قيمة ألفا كرونباخ 0.60 فما فوق، والجدول الموالي يوضِّح ذلك:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

| المحور | الثبات (معامل ألفا كرونباخ) | الصدق (الجذر التربيعي للثبات) |
|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|
| التمكين الإداري | 0,956 | 0,977 |
| الأداء الوظيفي | 0,763 | 0,873 |
| جميع الفقرات | 0,948 | 0,973 |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان هي 0.948 وهي أكبر من 0.60 ولا يختلف الأمر كذلك بالنسبة لمحوري التمكين والأداء الوظيفي، أي أن القيمة جيدة وتؤشر على صلاحية الاستبيان، كما أنّ معامل الصدق يساوي 0.973 وبالتالي فالاستبيان صادق ويمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة .

3.4. تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4: تحليل نتائج فقرات التمكين الإداري : يتضح من الجدول رقم (01) بأن اتجاهات أفراد العينة

نحو أبعاد التمكين الإداري تميل نحو درجة عدم الموافقة وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب(2,52)، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

- **بالنسبة لبعد القيادة:** أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم على عبارتي " يشركنا المدير في عملية اتخاذ القرارات" و " يحفزني رئيسي على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل" وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(2,40) و(2,60) على التوالي، وبديل ذلك على أن المدراء يفضلون اتخاذ القرارات بمفردهم، قد يعود ذلك لعدم توفر عامل ثقة المدراء بالموظفين في قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، أو حرصا من المدراء على تجنب المشاكل التي قد تعود سلبا على سمعة الجامعة، والتخوف من فقدان منصب "المدير"، في حين تحفظوا على الإجابة عن عبارة " يسود جو من الاحترام والتقدير بيننا كمرؤوسين وبين مديرنا المباشر" وبديل ذلك إما إلى تخوف أفراد العينة من الإجابة أو إلى طبيعة العلاقة بينهم وبين مدراءهم التي تقتصر على الأوامر والتنفيذ فقط .

- **بالنسبة لبعد تفويض السلطة:** اتجهت آراء أفراد العينة نحو درجة المحايدة، حيث كانت عبارة " يمنحني مديري حق اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملي" بمتوسط حسابي قدر ب(2,87)، ثم عبارة " يمنحني مديري حق اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي (مهامي)" بمتوسط حسابي قدر ب(2,80)، ثم عبارة " يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح لي بالإبداع في أداء مهامي" بمتوسط حسابي قدر ب(2,83)، أي أن تصورات أفراد العينة لتوسيع نطاق تفويض السلطة كمجال من مجالات التمكين الإداري كانت بين الموافقة وعدم الموافقة مع تحفظ البعض عن الإجابة نظرا لحداثة المصطلح بالنسبة للكثيرين، وهذا لا يعني بالضرورة أن أغلبية أفراد العينة محايدون في إجاباتهم، حيث نلاحظ أن تقريبا نصف عدد أفراد العينة أبدوا موافقتهم على العبارات وتراوح عدد المحايدين في كل عبارة ما بين 4 إلى 8 أفراد فالإدارة لا تمنح صلاحيات كبيرة لأفراد العينة تسمح لها بتحقيق التمكين الإداري الفعلي، وقد يعزى ذلك إلى نقص الخبرة لدى بعض أفراد العينة، أو كون القرارات صادرة من وزارة التعليم العالي بالدرجة الأولى، أو أنها قرارات روتينية لا تحتاج بالضرورة أخذ آراء الموظفين فيها، كما قد يعزى ذلك إلى بقاء التنظيم التقليدي أو الهرمي أو العمودي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات من أعلى إلى أسفل دون إشراك الموظفين في ذلك.

- **بالنسبة لبعد التدريب:** كان الاتجاه العام لأفراد العينة هو عدم الموافقة على كل عبارات البعد، حيث تأتي عبارة " تسعى الكلية لإكساب العاملين معارف جديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(2,40)، تليها عبارة " توفر الكلية برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعات الموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب(2,17)، ثم عبارة " يستفيد من التدريب جميع الفئات الوظيفية (يوجد عدالة)"

في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب(2,03)، أي أن أفراد العينة يرون أن برامج التدريب في الجامعة ليست في مستوى طموحاتهم ذلك لا يعني بالضرورة عدم اهتمام الكلية بالتدريب ولا يعني غياب برامج التدريب كلياً، بدليل أن 13 فرداً من أفراد العينة كانوا بين موافق ومحيد في العبارة الأولى، و9 أفراد من أفراد العينة كانوا كذلك في العبارتين الثانية والثالثة، وعليه قد يرجع ذلك إلى أن برامج التدريب الموجودة ليست بالقدر الكافي لتشمل معظم أفراد العينة، إضافة إلى عدم وجود عدالة في توزيع هذه البرامج فهي بذلك حكر على فئة معينة .

- **بالنسبة لفرق العمل** : انقسمت آراء أفراد العينة في عبارات هذا البعد بين موافقين ومحايدين، حيث أبدوا موافقتهم على عبارة " نعمل في الفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف " وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(3,47)، وتحفظوا عند الإجابة على العبارتين " يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف محددة " وعبارة " جو العمل بالكلية يمكننا من نقل مهاراتنا لزملائنا " بمتوسط حسابي قدر في الأولى ب(2,93)، وقدر في الثانية ب(2,70)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة يفضلون العمل ضمن الفريق لأنها في نظرهم تمنحهم الدافعية في العمل والفعالية في تحقيق الأهداف، والتحفيز في الإجابة عن العبارتين المذكورتين سابقاً لا يعني أن الإدارة لا تشجع على العمل ضمن فريق والدليل أن 12 فرداً من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على أن الإدارة تشجعهم على ذلك، كما أن 13 فرداً من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على أن جو العمل بالكلية يساعدهم على نقل مهاراتهم لزملائهم، و قد يعود عزوف البعض عن الإجابة إلى نوعية المهام المسندة إلى أفراد العينة والتي لا تحتاج إلى العمل ضمن فريق أو التصور الضيق لدى المدراء تجاه العمل ضمن فرق والذي قد يكون سبباً لعرقلة سير العمل الإداري في نظرهم .

- **بالنسبة للاتصالات** : أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم على عبارة " توفر الكلية وسائل اتصال متنوعة بين الموظفين والإدارة " وعبارة " تتميز وسائل الاتصال المتاحة بالتطور وسهولة الاستخدام " وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(2,17) و(2,13) على التوالي، في حين تحفظوا على الإجابة عن العبارة " يمكننا الحصول على المعلومات التي نحتاجها في أي وقت "، وهذا يدل من جهة على ضعف قنوات الاتصال بين المدراء وأفراد العينة وعدم الاهتمام بتطوير وسائل الاتصال المتاحة في الجامعة، إضافة إلى بطء وصول المعلومات في الوقت المناسب نظراً لعدم وجود نظام معلومات فعال في الجامعة، أو قد يرجع إلى تعدد مستويات الهيكل التنظيمي، مما قد ينتج عنه التأخر في التنفيذ .

- **بالنسبة للتحفيز** : اتجهت آراء أفراد العينة إلى عدم الموافقة على كل العبارات بدءاً بعبارة " تقدم الكلية حوافز مادية (مكافآت مالية، هدايا....) للموظفين " وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(2,03)، ثم عبارة "

تقدم الكلية حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة التقدير...) للموظفين" بمتوسط حسابي قدر ب(2,00)، ثم عبارة " نظام الحوافز (معنوية ومادية) في الكلية يتميز بالعدالة ويرتكز على أسس موضوعية" بمتوسط حسابي قدر ب(1,93)، و هذا لا يعني بالضرورة غياب التحفيز كليا بالجامعة فالحوافز المادية والمعنوية موجودة فعليا، لكنها ليست في مستوى تطلعاتهم، فقد تكون غير كافية على مستوى الفرد فلا يستفيد من مزاياها من جهة، وهي حكر على فئة معينة من الموظفين من جهة أخرى فلا يستفيد منها الأغلبية نظرا لغياب العدالة في منح الحوافز واستهانة المدراء بفعالية الحوافز ولو المعنوية منها في تحسين أداء الموظفين.

نتائج تحليل فقرات "الأداء الوظيفي":

يتضح لنا من الجدول أن الاتجاه العام لأفراد العينة هو الموافقة على أغلبية العبارات حسب تصوراتهم، ولا توجد أي عبارة كان الرد عليها بعدم الموافقة، حيث كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي هي (4,53) للعبارة " ألتزم بأوقات العمل ولا اتغيب إلا للضرورة القصوى"، وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي هي (2,67) للعبارة " ساهم التدريب في تجاوز المشاكل التي كانت تعترضني في العمل سابقا" والتي أبدى فيها أفراد العينة تحفظهم عن الإجابة عليها، وهذا ما تأكده إجابة المستجوبين عن العبارة الأولى في بعد التدريب التابع لمحور التمكين الإداري وهذا يدل على عدم رضاهم عن البرامج التدريبية.

بالنسبة للعبارات التي أبدى فيها أفراد العينة تحفظهم في الإجابة عليها فهي العبارات "بيئة وظروف العمل تشجعني على بذل جهود أكبر في العمل" وعبارة" ساهم التدريب في تجاوز المشاكل التي كانت تعترضني في العمل سابقا" وعبارة " علاقتي برئيسي وزملائي بالعمل تشجعني على العمل خارج أوقات العمل الرسمية لساعات إضافية" ، والتي في مجملها تشير إلى عدم ملائمة بيئة وظروف العمل لبذل المزيد من الجهود من طرف المستجوبين، عدم تصورهم لوجود فرق بين مساهم المهني قبل وبعد التدريب وبالتالي عدم ملاحظتهم لوجود تغيير في التعامل مع المشاكل التي تعترضهم، وقد يرجع ذلك لقلّة برامج التدريب واقتصارها على فئة معينة، إضافة إلى أن علاقتهم بمدراءهم وزملائهم محدودة بحيث لا تشجعهم على العمل لساعات إضافية، قد يعزى ذلك إلى غياب ذهنية العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف.

باقي العبارات أبدى فيها المستجوبون موافقتهم عليها والتي يأكدون في مجملها عن انضباطهم في عملهم فهم حريصون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات المحددة من طرف الإدارة، ويلتزمون بأوقات العمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى، ويقومون بإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب كما أنهم يحسنون من طريقة وأسلوب عملي بشكل مستمر، ويقومون في نظرهم بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة لأداء عملهم بشكل جيد، وقد يتعدى الأمر في تصورهم إلى إمكانية إنجاز مهامهم في ظل ظروف غير

معتادة(التغير في ظروف العمل)، هذه السلوكيات الجيدة والولاء للجامعة والإخلاص في العمل قد يكون نابعا من ثقافة وقيم وأخلاق العاملين، فبالرغم من ظروف العمل الصعبة يحاولون تخطيها لأن المهم في نظرهم هو نجاح تسيير الأمور الإدارية بالجامعة.

2.3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

– الفرضية الرئيسية: للتمكين الإداري أثر في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين وذلك كما هو موضح في الجدول (05)

الفرض الصفري H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا للتمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 03

الفرض البديل H_1 : يوجد تأثير دال إحصائيا للتمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 03

الجدول رقم (05): نتائج اختبار ANOVA

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 2,114 | 1 | 2,114 | 11,429 | ,003 ^b |
| | Residual | 3,329 | 18 | ,185 | | |
| | Total | 5,443 | 19 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التمكين الإداري

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين والمخصص لاختبار معنوية الإنحدار أن قيمة (Sig= 0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنّ الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أنّ للتمكين الإداري تأثير على أداء العاملين بجامعة الجزائر 03.

اختبار الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر للقيادة على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.
- يوجد أثر لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.
- يوجد أثر للتدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.
- يوجد أثر لفرق العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.
- يوجد أثر للاتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.
- يوجد أثر للتحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3.

وللتأكد من صحة الفرضيات الفرعية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين وذلك كما هو موضَّح في الجدول (06)

الفرض الصفري H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لكل من (القيادة، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصالات، التحفيز) في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 03

الفرض البديل H1: يوجد تأثير دال إحصائيا لكل من (القيادة، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصالات، التحفيز) في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 03

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ANOVA

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|--------------|
| Regression | 2,749 | 1 | 2,749 | 15,815 | ,000 ^b | القيادة |
| Regression | 1,397 | 1 | 1,397 | 6,293 | ,018 ^b | تفويض السلطة |
| Regression | 1,348 | 1 | 1,348 | 6,020 | ,021 ^b | التدريب |
| Regression | 1,209 | 1 | 1,209 | 5,140 | ,036 ^b | فرق العمل |
| Regression | 1,303 | 1 | 1,303 | 5,665 | ,029 ^b | الاتصالات |
| Regression | 2,043 | 1 | 2,043 | 10,818 | ,004 ^b | التحفيز |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيادة، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصالات، التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

1.3.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتَّضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين والمخصَّص لاختبار معنوية الإنحدار أن قيمة (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنّ الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أنّ للقيادة تأثير على أداء العاملين بجامعة الجزائر 03.

2.3.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتَّضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين والمخصَّص لاختبار معنوية الإنحدار أن قيمة (Sig= 0.018) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنّ الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أنّ لتفويض السلطة تأثير على أداء العاملين بجامعة الجزائر 03.

3.3.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتَّضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين والمخصَّص لاختبار معنوية الإنحدار أن قيمة

(Sig= 0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنّ الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أنّ للتدريب تأثير على أداء العاملين بجامعة الجزائر 03.

4.3.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتّضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين والمخصّص لاختبار معنوية الإنحدار أن قيمة (Sig= 0.036) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنّ الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أنّ لفرق العمل تأثير على أداء العاملين بجامعة الجزائر 03.

5.3.4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يتّضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين والمخصّص لاختبار معنوية الإنحدار أن قيمة (Sig= 0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنّ الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أنّ للاتصالات تأثير على أداء العاملين بجامعة الجزائر 03.

6.3.4. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

يتّضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين والمخصّص لاختبار معنوية الإنحدار أن قيمة (Sig= 0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنّ الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أنّ للتحفيز تأثير على أداء العاملين بجامعة الجزائر 03.

5. خاتمة:

- النتائج:

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الجزائر 3، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات منها:

- وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، مع تأثير كلّ أبعاد التمكين الستة (القيادة، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصالات، التحفيز)، وعليه فإن تعزيز هذه الأبعاد سيساعد على توسيع نطاق التمكين الإداري لدى العاملين، وسيكون بالتالي دافعا لتحسين

الأداء الوظيفي، كما أن التمكين الإداري يساعد العاملين على إيجاد حلول لمشكلاتهم دون الرجوع إلى المدير.

- ترى الباحثة أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على تحسين مستويات الأداء الوظيفي منها اتباع الإدارة للأساليب المعاصرة في التسيير والاستعداد التنظيمي للتغيير وتطبيق النظم الإدارية ذات الكفاءة العالية، والاهتمام بجودة نظم المعلومات- التمكين الإداري هو أحد المدخل الأساسية لإصلاح وتطوير المنظمات، ومصدر قوة القيادة المعاصرة، فهو يمكنها من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديها.

- إقناع الموظفين بوجوب تبني إحلال التمكين وبأنه وسيلة لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم وليس تهديدا لوجودهم في المنظمة، وإقناع المدراء بوجوب توسيع نطاق التمكين الإداري والتخلي عن فكرة أن مشاركة المدير للمرؤوسين في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير أو يقلل من مستواه أوقد يشكل تهديدا لمنصبه.

- ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي تكون من الأعلى إلى الأسفل ومنح المزيد من الثقة في قدرات الموظفين.

- اتباع أسلوب التمييز بين الموظفين سواء في مجال الاستفادة من برامج التدريب أو الحوافز وجعلها حركا على فئة معينة، قد يولد الشعور بالتهميش لديهم والشعور بأنهم أدوات تنفيذ فقط، مما سيؤثر سلبا على أداءهم في العمل.

التوصيات:

- منح مدراء الجامعة مزيدا من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لموظفيهم، وذلك بإشراكهم في اعداد وصياغة أهداف ورؤى الجامعة وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، وتشجيعهم على تحمل المزيد من المسؤوليات مما يزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

- تشجيع الموظفين على العمل ضمن فرق لإنجاز مهامهم، والتنويه إلى أهميتها لما لها من دور إيجابي في ترسيخ المسؤولية الجماعية عن القرارات والتعاون في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض العمل الإداري وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

- ضرورة إعادة النظر في برامج التدريب للعاملين في الإدارة، لأنه أداة استراتيجية في يد السلطة العليا لتحسين جودة الخدمة المقدمة وخلق نوع من الثقة في القدرات لدى العاملين.

- تعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية من خلال العمل على تسريع إيصال المعلومات في الوقت المناسب، مما سيعزز تحسين الأداء الوظيفي.

- وجوب تبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوسين مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل وتجسيد الخبرة التراكمية.
- وجوب ترسيخ مبدأ العدالة في توزيع برامج التدريب أو في مجال الحوافز الممنوحة للموظفين، لأن ذلك سيساعد على استرجاع الثقة بالنفس وبعث روح الولاء لديهم للمنظمة.

5. قائمة المراجع

- الدوري، زكريا مطلق، (2018)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لجامعة الاسراء، السلیمانية، المجلد 02، العدد 01، الأردن.
- تومي، عبد الرحمان، تومي، رحمة، (2017)، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 04، جامعة حمة لحضر، الوادي.
- الكعبي، حميد سالم، (2016)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة بغداد، العراق.
- اللبدي، نزار عوني، (2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، منشورات دار دجلة، الأردن.
- برني، لطيفة، (2014)، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بلكرمي، وداد، (2013)، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، جامعة عنابة.
- بن سمشة، أمال، (2019)، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر.
- بوخلوة باديس، محمدحزة، (2015)، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- جاد الرب، محمد سيد، (2009)، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار النشر غير مذكورة، مصر.
- دبلة، عبد العالي، العمري، وفاء، (2016)، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة الإنسان والمجتمع، العدد 18، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- العلاق، بشير، (2020)، القيادة الإدارية، الطبعة 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- شريف، خيرة، (2010)، دور الإتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، مجلة الإحصاء والإقتصاد التطبيقي، المجلد 07، العدد 01، المدرسة الوطنية للإحصاء والإقتصاد التطبيقي، الجزائر.
- صباح، حميد علي، أبو زيتون، غازي فرحان، (2007)، الإتصالات الإدارية، الطبعة 01، دارحامد، الأردن.
- قاسمالبنا، حسين موسى، الخفاجي، عباس، (2015)، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة (الطبعة العربية)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- مجاهد، رشيد، (2014)، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، revue *d'economie et de statistique appliquee*، العدد 02، مدرسة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر.
- ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن. جامعة اليرموك،