



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Resear



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

جامعة عباس لغرور _ خنشلة _

Abbas Laghrou University Khenchela

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

قسم علوم التسيير

دور الإدارة بالثقة والتمكين في تحسين أداء منظمات الأعمال

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_ خنشلة _

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذة:

_ د. عروف راضية

_ عفوفو ضياء الدين

_ لحول طارق

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
مسعي سمير	أستاذ	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
عروف راضية	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا
بن زعيم سامية	أستاذ مساعد ب	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



الشكر

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى

الهادي الكريم وعلى اله وصحبه أجمعين.

وبعد مصداقا لقوله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم".

نشكر الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والامتنان للدكتورة **عروف راضية** لقبولها الإشراف على هذه الدراسة والتي لم تدخر وسعا في تقديم النصيحة والتوجيه لنا طيلة إجراء هذه الدراسة من خلال إرشاداتها القيمة وتوجيهاتها في كل خطوات البحث.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم .

ونتقدم بالشكر إلى العائلة والأصدقاء وكل من مد بيد العون من قريب أو بعيد وساعدنا على انجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعهم لنا.

والشكر أيضا إلى اللجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة وبذلك الوقت والجهد في التحقيق وإثراء هذا البحث شكلا ومضمونا.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا وما تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي

ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس واستمدية منه قوتي واعتزازي....

والدي العزيز

إلى الغالية التي كانت أملي إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت نورا لي في الليالي المظلمة التي ساندتني طول مسيرتي إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقرّ عينها لرؤيتي في يوم كهذا....

أمي العزيزة

إلى ضلع الثابت وأماني أيامي إلى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني....

أخي الغالي وإخوتي الغاليتين

إلى جدتي وخالتي الراحلتين الباقيتين في قلوبنا أتذكركم دائما في لحظات الفرح والنجاح رحمكم الله وجمعنا وإياكم في دار الخلود في جنة الفردوس، لكل من كان عونا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات، إلى صديق الوالد "عبد الكريم" من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلتي أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاح التي لا طالما تمنيتها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى.

ع.ضياء الدين

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة.

أبي الغالي على قلبي رشيد أطل الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حقا الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أُمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

أُمي الغالية على قلبي حدة أطل الله في عمرها

إليهما أهدي هذا لعلي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة.

إلى المرأة التي صنعت أيامي وكللتها بالجمال، زوجتي العزيزة: أهديك هذا البحث لأعبر لكي عن مدى امتناني، لكونك دائمة الثقة بنجاحي.

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري، أهدي هذا البحث

لأولادي: محمد إليان ورسيل.

ل.طارق

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
/	الشكر
	الإهداء
	الفهرس العام
I	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ،ب،ت،ث،ج،ح،خ.	المقدمة
1	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الإدارة بالثقة والتمكين
3	المطلب الأول : مفاهيم وأساسيات حول الثقة لتنظيمية .
3	أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية وتعريفها
5	ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية
5	ثالثاً: عوامل ومحددات مؤثرة في الثقة التنظيمية
7	رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية.
9	المطلب الثاني : مفاهيم وأساسيات حول التمكين الإداري
9	أولاً: مفهوم التمكين الإداري
	ثانياً : نظريات التمكين
12	ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري
14	رابعاً: معوقات تطبيق التمكين
15	المطلب الثالث : دور الثقة والتمكين في المنظمة
18	المبحث الثاني:مدخل إلى أداء المنظمات

18	تمهيد
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
19	1. مفهوم الأداء
20	2. أنواع الأداء
21	3. محددات الأداء
22	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
22	1. تقييم الأداء
23	2. أهمية تقييم الأداء
24	المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء وطرق قياسه
24	1. أهداف تقييم الأداء
24	2. طرق تقييم الأداء
27	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
26	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
28	المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
29	المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل :
34	الفصل الثاني:
35	تمهيد:
36	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة -
36	تمهيد:
36	المطلب الأول: تعريف الكلية
37	المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهياكل البيداغوجية للكلية
39	المبحث الثاني : أدوات الدراسة ومجتمعها
40	تمهيد

40	المطلب الأول : عينة ومجتمع الدراسة
43	المطلب الثاني : ثبات وصدق أداة الدراسة
45	المطلب الثالث : عرض وتحليل بيانات الدراسة
46	المبحث الثالث : تحليل مجالات الدراسة
46	المطلب الأول : تحليل المحور الأول
58	المطلب الثاني : تحليل المحور الثاني
64	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.
74	خاتمة:
74	أولا : النتائج
76	ثانيا : توصيات الدراسة
77	ثالثا: أفاق الدراسة
78	المراجع والمصادر
84	ملاحق
117	الملخص باللغة العربية والأجنبية

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	يوضح محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين	1
6	يوضح أبعاد الثقة التنظيمية.	2
42	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3
43	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	4
44	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	5
46	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المناصب الإدارية القيادية	6



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	يوضح هذه المعايير على المدى الزمني	1
39	تحديد الاستثمارات القابلة للتحليل الاحصائي	2
40	اختبار الثبات والصدق	3
41	والنسب المئوية	4
46	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا تحليل:	5
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة بالمشرفين	6
49	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بزملاء العمل	7
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تفويض السلطة	8
52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد فرق العمل	9
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب	10
54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال الفاعل	11
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز	12
57	انتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء الاستراتيجي	13
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء المصدر	14
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء الشمولية	15
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء الوظيفة	16
63	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء الطبيعية	17
65	نتائج قياس العلاقة بين الثقة بالإدارة العليا والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-	18
65	نتائج قياس العلاقة بين الثقة بالمشرفين والأداء بكلية العلوم	19

	الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-	
66	نتائج قياس العلاقة بين الثقة بزملاء العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-	20
67	نتائج قياس العلاقة بين تفويض السلطة الثقة بزملاء العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-	21
68	نتائج قياس العلاقة بين فرق العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-	22
69	نتائج قياس العلاقة بين الاتصال الفاعل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-	23
69	نتائج قياس العلاقة بين التدريب والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-	24
70	نتائج قياس العلاقة بين التحفيز والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-	25
71	نتائج قياس العلاقة بين تطبيق إدارة الثقة والتمكين وتحسين أداء المنظمة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة -	26

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
83	نموذج الاستبيان	1
117	ملاحق برنامج spss	2

المقدمة

مقدمة:

تواجه منظمات اليوم ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد ازدادت تطلعات السوق وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة، وزادت حدة المنافسة بين منظمات الأعمال بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين وتوقعات، وتعتبر هذه التحديات المحرك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبتها، حيث أن الاستجابة المناسبة لمواجهتها تأخذ عدة أشكال وطرق وأهمها ما يولي الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل المناسبة لها باعتبارها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، فالأمر إذن يقتضي على المنظمات بمختلف أبعادها أن تتغير في إدارتها لموادها البشرية وهياكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة واستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، ولتشجيع موظفيها باستخدام قدراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة لمنظماتهم، لذا فقد صبت إدارات مختلف المنظمات عظيم اهتمامها على المهارات البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها واستخدام كافة الآليات التي تعزز من أدائها والتي من بينها ما يعرف بمفهوم الثقة والتمكين كأحد الأساليب الإدارية الذي تقوم فكرته على منح الأفراد العاملين اللغة وتقويضهم الصلاحيات وتدريبهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات لتزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز الكفاء وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة، ويمكن القول بأن الثقة والتمكين هو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهمتهم وعليه فإن العلاقة بين العاملين ومنظماتهم هي علاقة تكامل، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بأفرادها الأكفاء مع العمل على تحفيزهم المستمر ومنحهم الثقة واحترامهم، أما مصلحة العامل فتقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وهلتة وأسهمت في إشباع حاجاته والولاء لها.

وتعتبر المؤسسات التعليمية عامة والمؤسسات الجامعية خاصة من بين المنظمات المتعلمة والساعية إلى التعلم المستمر باعتبارها نظاما معرفيا، حيث نجد أن مدخلاتها، عملياتها وكذا مخرجاتها ذات خاصية معرفية بحتة، كذلك فهي تمتلك الثقافة التنظيمية المساعدة على التعلم المستمر وتطوير العاملين والاستثمار في الموارد الفكرية من خلال سبل عديدة كالتدريب التعليم الثقة والتمكين.. الخ.

أولا: طرح إشكالية الدراسة:

يشهد قطاع التعليم العالي عموما والمؤسسات الجامعية خصوصا في الجزائر تحديات كبيرة من أجل تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية ترقى في مستوى مصاف الجامعات الحديثة والمتميزة الأداء. لذلك فقد عمدت إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أدائها، وتكييفه مع التغييرات التي اجتاحت بيئة الأعمال إقليميا وعالميا، هذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على الاستثمار في الموارد الفكرية اللا ملموسة والكفاءات التي أصبحت تشكل أصلا من أصول المنظمة ورأس مال تعتمد عليه في مواجهة التحديات الحديثة والذي يتطلب وجود وتوفير إدارة قائمة بحد ذاتها تعمل على تطوير الموارد الفكرية والتحسين المستمر لها من جميع الأبعاد، ومن أبرز الاستراتيجيات التي تتوفر على هذه الخصائص وتعتبر مدخلا جديدا في إدارة الأفراد نجد إدارة الثقة والتمكين.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الثقة والتمكين في تحسين أداء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة - ؟

ويمكن أن ينبثق عن السؤال الرئيسي المعتمد في هذا البحث الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى استخدام إدارة الثقة والتمكين بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفاعل، التحفيز) بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة - ؟
2. كيف يتم تقييم الأداء في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة - ؟

ثانيا : أهمية الدراسة

تلقى إدارة الثقة والتمكين اهتماما متزايدا في المنظمات المعاصرة باعتبارها الوسيلة الناجحة لإعداد وتحسين أداء الموارد البشرية حيث مما يؤثر في تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع وتحمل المسؤولية وهو ما يشار إليه بالبدء بالثقة والتمكين باعتبارها ركنا أساسيا في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة.

وأهمية هذه الدراسة في ما يلي:

1. من خلال تطرقها إلى محاولة تطبيق أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة والمتمثل في الثقة والتمكين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-، هذه المؤسسة التي تغطي الخدمات التعليمية لشريحة واسعة من المجتمع الجزائري.

2. من أهمية موضوع الثقة والتمكين، كونه سببا هاما ومساعدًا في زيادة مستوى أداء الموارد الفكرية ويسهل على المنظمة الاستثمار في هذه الموارد، حيث تساعد الثقة التنظيمية والتمكين الإداري للعاملين بزيادة شعورهم بالانتماء، ويتيح لهم الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات كما يمددهم بالمعلومات التي كانت بعيدة عنهم وممنوعة عنهم لوقت طويل، وهذا ما يساعدهم في استغلال إمكاناتهم وقدراتهم وأفكارهم التي كانت حبيسة مخيلتهم، إضافة إلى زيادة إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتهم بها.

ثالثا: أهداف الدراسة

1. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم الثقة التنظيمية والتمكين الإداري في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
2. معرفة ماهية الأداء وتقييم الأداء.
3. معرفة مستوى إدارة الثقة والتمكين في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة العلاقة بين إدارة الثقة والتمكين ودورها في تحسين أداء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة- والخروج بتوصيات بناء على النتائج المتوقعة.

رابعا: دوافع الدراسة

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت بنا اختيار موضوع البحث تتمثل أهمها فيما يلي:

1. الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.
2. محاولة التعرف على دور إدارة الثقة والتمكين في تحسين أداء المنظمات.
3. الاطلاع على مستويات تطبيق إدارة الثقة والتمكين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

خامسا: فرضيات البحث

1. الفرضيات النظرية :

- أ. تساعد الثقة بالإدارة العليا في توطيد علاقة الإدارة بموظفيها.
- ب. تساهم الثقة بالمشرفين في تناسق وتعاون عاليين لتحقيق الأهداف.
- ث. تعد الثقة بزملاء العمل الركيزة الأساسية لقيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية.

- ج. يمكن تفويض السلطة من وضع بدائل إستراتيجية مناسبة.
- ح. يعد فرق العمل الركيزة الأساسية لاستثمار الفرص الجديد لتطوير الصيد المعرفي .
- هـ. يعتبر التدريب الركيزة الأساسية للرفع من كفاءة العمال .
- و. يساعد الاتصال الفاعل في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية .
- ي. يساهم التحفيز في تنمية ورفع أداء العاملين .

2. فرضيات الدراسة :

جاء على الأسئلة السابقة يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بكل سؤال على حدة.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة طردية وذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الثقة والتمكين وتحسين أداء المنظمة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة- .

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية

إلى الفرضيات الجزئية التالية:

1. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
2. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالمشرفين والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
3. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالزملاء والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
4. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
5. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

6. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفاعل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

7. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

8. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

سادسا: حدود الدراسة، مصطلحاتها ونموذجها

1. **حدود الدراسة:** من خلال عنوان البحث فإن الدراسة ستقتصر على الحدود التالية:

أ. **الحدود المكانية:** يتم إجراء الدراسة وخصوصا توزيع الاستبيان بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

ب. **الحدود الزمانية:** لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وعدد الأساتذة الذين سيوزع عليهم الاستبيان فعليا في الكلية تقتصر الدراسة على إحصائيات السنة الجامعية 2023-2024.

ت. **الحدود البشرية:** يقتصر توزيع الاستبيان على عينة تضم 30 أستاذ ليرتقب قبول 25 استبياننا تعتمد في التحليل الكمي.

ث. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على اختبار مستوى تطبيق إدارة الثقة والتمكين ودورها في تحسين أداء المنظمة محل الدراسة التي هي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

2. **مصطلحات الدراسة:** تناولت الدراسة متغيرات أساسية هي :

أ. **إدارة الثقة والتمكين (المتغير المستقل):** هي عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيد من الثقة والقوة والحرمة في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية من خلال التحفيز الذاتي والمعنوي وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتوطيد الثقة بالمشرفين وبين الزملاء، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

ب. **أداء منظمات الأعمال (المتغير التابع):**

هو مجموعة الأهداف والمخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة، ويقوم هذا على أساس قياس كفاءة العاملين، كما يعتبر نظام يمكن من خلاله تحديد كفاءة وفعالية الفرد الأدائية خلال فترات زمنية محددة ومعروفة تسمح باتخاذ القرارات المناسبة .

سابعاً : منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع البحث والوصول إلى كافة تطلعاته كان من الضروري الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، عند التعرض لمفاهيم نظرية متعلقة بمفهوم الثقة التنظيمية والتمكين الإداري ودوره وأثره في المنظمة المتعلمة، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي والمنهج الإحصائي، من خلال تحليل المعطيات والأرقام وخاصة منها ما ورد في الدراسة الميدانية من خلال اعتماد استبانة وزعت على عينة عشوائية مأخوذة من مجتمع الدراسة الإحصائي.

ثامناً: تقسيمات الدراسة

للاستوفاء متطلبات الدراسة تم تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين إضافة إلى المقدمة والخاتمة كما يلي:

جاء الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للدراسة"، ولذلك قدمنا هذا الفصل بتحديد الإطار المفاهيمي الثقة ولتمكين أهميته، الأبعاد الخصائص والمعوقات، بعدها أشرنا إلى أداء المنظمات (مفاهيم، معايير، تقييم الأداء، أنواع) وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة (الفرق بين الدراسات السابقة والحالية أوجه التشابه والاختلاف والقيمة المضافة للدراسة).

تطرقنا في الفصل الثاني الذي عنوانه بـ "دور إدارة الثقة والتمكين في تحسين أداء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-". ليوضح تسليط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة.

" من خلال ثلاث مباحث أولاً تقديم المؤسسة محل الدراسة (تعريف، الهيكل التنظيمي، أهم الوظائف) ثانياً حيث تناولنا منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

إن أي عملية البحث مهما كانت إلا وتعرضها بعض الصعوبات والمعوقات، ولذلك لابد من الإشارة إلى مختلف الصعوبات التي تمت مواجهتها في إعداد هذه الدراسة والتي تتمثل أساساً في:

1. صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة في الإدارة بالثقة والتمكين .
2. صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة لتسليمهم الاستبيان نظرا لمسئولياتهم المتعددة .
3. غياب مفهوم الثقة والتمكين لدى بعض أعضاء الهيئة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

A decorative frame with a double-line border, featuring ornate scrollwork and flourishes at the corners and midpoints of the sides.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، ونظرا للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو العمل التطبيقي في بيئات الأعمال يؤكد على دور المورد البشري في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات لدعم قدراتهم وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها. ومن هذا المدخل أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية والتمكين باعتبارها إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل ووسيلة جديدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الثقة والرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع فاحترام الفرد والتعامل معه على أنه بالغ عاقل وراشد يشكل مصدرا مهما وأساسيا من مصادر تحقيق التميز والتفوق.

ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالثقة والتمكين.

المبحث الثاني : مدخل إلى أداء المنظمات.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة لدور إدارة الثقة والتمكين في تحسين أداء المنظمات .

المبحث الأول : ماهية الإدارة بالثقة والتمكين

تمهيد:

نظرا لأهمية إدارة الثقة التنظيمية والتمكين باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها وذلك بافتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمات، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والمحافظة على قوة المنظمة، وجودة الخدمات فيها والاستجابة السريعة لما تتطلبه بيئة العمل داخلها، لذا كان الأجدر بنا أن نعرف بهذا الكائن التنظيمي والتعرف عليه عن قرب بما يتوافر لدينا في جانبه النظري بشقيه الأول حول إدارة الثقة وثانيا إدارة التمكين .

المطلب الأول : مفاهيم وأساسيات حول الثقة لتنظيمية

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية وتعريفها

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم الثقة التنظيمية وخصائصها، العوامل المؤثرة، أبعادها.

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية وخصائصها

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد والاجتماع، علما أن كل واحدة منها ركزت على ناحية معينة في مفهوم الثقة.

1. مفهوم الثقة التنظيمية :

سنتطرق إلى بعض التعاريف المتعددة بسبب اختلاف المجالات والتخصصات المفسرة لها من طرف الباحثين.

أ- تعريف الثقة التنظيمية اصطلاحاً: فقد حدد معنى الثقة بأن ها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه طرف تجاه الطرف الآخر من حيث قيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها.¹

ركز الباحث على قناعة وإيمان العمال بالمؤسسة وما ستقدمه لهم وتحافظ عليه من حقوق وممارسات عادلة.

¹ Oxford :Worked power Dictionary, for Learners of English, Oxford, university press, new York, 2003, P 799.

ب - تعرف الثقة التنظيمية بأنها: "توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"¹

نلاحظ أن الباحث ركز على كون الثقة مبنية على توقعات، والشخص الموثوق فيه سوف يؤدي إلى سلوكيات معينة مرغوب فيها بالمؤسسة.

ج- كما عرفت الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المؤسسة وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المؤسسة.²

نجد أن الباحث هنا اعتبر الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بعدالة المؤسسة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المؤسسة.

2. بناء الثقة في المؤسسة

يشمل ثلاث مستويات رئيسية وكلها ذات أهمية بالغة وهي:

- بناء الثقة بين الأفراد العاملين في المؤسسة وإستراتيجية المؤسسة، بحيث يكون العاملين على ثقة تامة بأن إستراتيجية المؤسسة تقودهم إلى الريادة.

- بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة ونظام المؤسسة وكيانها وقدراتها.

- بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة وقيادات المؤسسة.

نلاحظ أنه يوجد ثلاثة مستويات في المؤسسة تشمل العلاقة التبادلية بين العمال وكل من إستراتيجية ونظام وقيادات المؤسسة.

¹ حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد 83، العراق، 2010، ص 174.

² عادل بابكر محبوب إدريس، تعزيز الثقة بين القضاة والتفتيش القضائي، المؤتمر الحادي والعشرين لرؤساء إدارات وأجهزة التفتيش القضائي في الدول 2017.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الثقة التنظيمية تعني الارتباط الإيجابي للعمال بمؤسستهم، وهذا ناشئ من إيمان العمال ببعضهم البعض وبقيادة وإدارة المؤسسة من خلال قناعتهم بالعدالة السائدة واتخاذ القرارات الصائبة.

ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية:

تمتاز الثقة بالخصائص التالية:¹

1. تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة مثل الصدق، الأمانة، النزاهة، العدالة.

2. تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال.

3. متعددة المستويات والأبعاد وتؤثر فيها عوامل عديدة.

4. أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.

5. أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.

6. أن الثقة تحت وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية.

7. درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بالفرد العامل.

نلاحظ ان خصائص الثقة التنظيمية لها طبيعة وصفات خاصة تتسم بالتعددية لمستوياتها، وأبعادها، وأهم سمة أساسية إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال، حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

ثالثا: عوامل ومحددات مؤثرة في الثقة التنظيمية

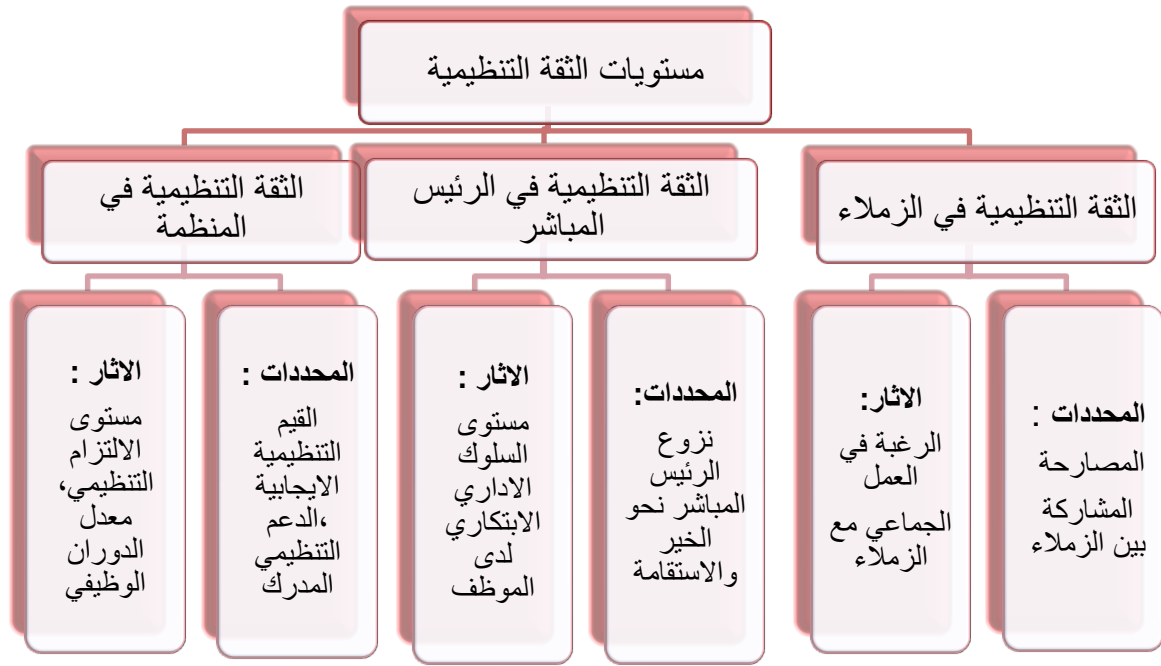
هناك العديد من العوامل والمؤثرات المتنوعة التي تؤثر في تحقيق الثقة التنظيمية بالمؤسسة، نذكر منها:¹

¹ مزيو ألفة، تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد، 13، الجزائر، جوان 2013، ص116.

1. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث القواعد والقيم والمعتقدات والتوجهات السائدة.
2. أنماط الاتصال ومدى توافر المعلومات الدقيقة وسرعة تدفقها وإتاحتها للجميع.
3. السياسات الإدارية السليمة وسيادة القيم التنظيمية الإيجابية.
4. السمات والمتغيرات والخصائص الشخصية للقائد أو المدير.
5. المهارات الإدارية والقيادية للمدير.²

يتضح مما سبق أن العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تنقسم إلى عوامل ترتبط بالمؤسسة ذاتها، ومنها ما يرتبط بالمشرف أو المدير المباشر، ومنها ما يرتبط بطبيعة العلاقة بين الزملاء. كما أضافت دراسة أخرى محددات لمستويات الثقة التنظيمية وما ينتج عنها من آثار:

الشكل (1) يوضح محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين



المصدر: نسرين غانم عبد الله أبوشاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 21.

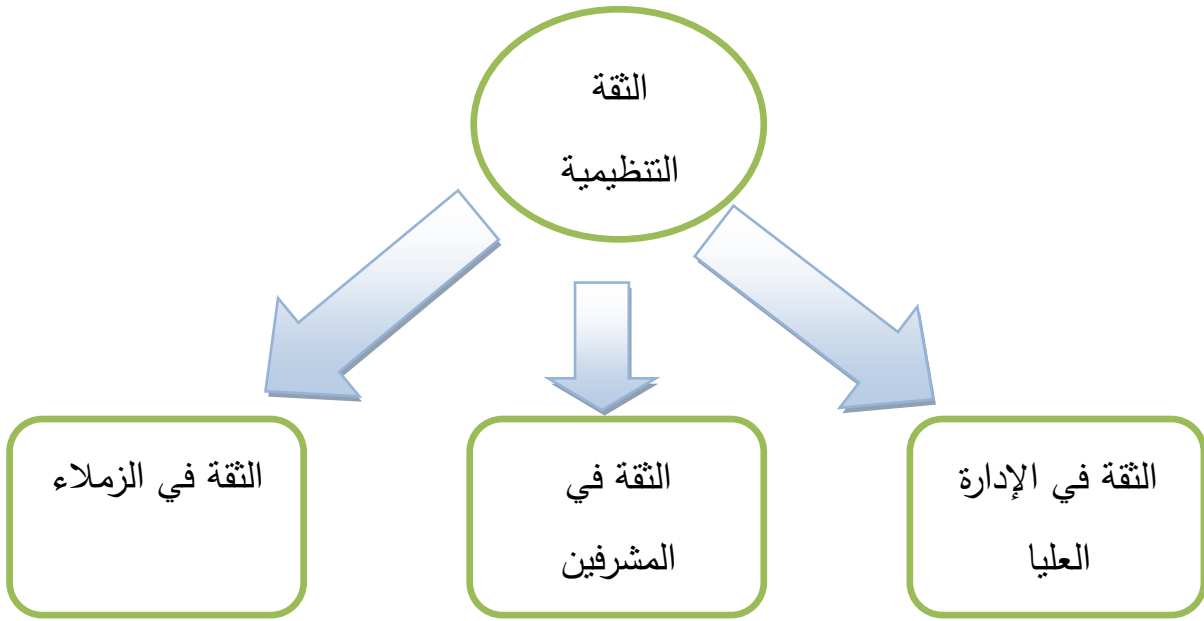
¹ السيدة محمود إبراهيم سعد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية، العدد 81، مصر، 2013، ص 414، 418.

² مزيوألقة، تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 13، الجزائر، جوان 2013، ص 116.

بناء على ما ورد في الشكل أعلاه فإن للثقة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسية، الثقة في زملاء العمل والثقة في الرؤساء والثقة في الإدارة العليا، والثقة بين المؤسسات، بحيث نجد أنه في كل مستوى محددات وآثار مترتبة على كل منها على العاملين.

رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية.

الشكل رقم(2) : أبعاد الثقة التنظيمية.



المصدر : من إعداد الطالبين

فيما يلي توضيح مبسط، يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة:

أولاً : الثقة بالإدارة العليا

تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المؤسسة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات بسبب كفاية النظام الإداري فيها، والرؤساء ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

أيضا الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقيادة العليا في المنظمة وأنها تتبع سياسات وإجراءات عادلة ونزيهة فإنهم سيكونون أكثر همة ودافعية وعطاء، ومن ثم أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة وفي ظل هذا يتحقق الرضا الوظيفي وترتفع الروح المعنوية للمرؤوسين.¹

ثانيا : الثقة بالمشرفين :

تنبثق من تصورات العامل ومدركاته عن المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين، ومدى تمتعه بالنزاهة والأمانة والعدالة والاستقامة وقدرته الذاتية على الإدارة الفعالة، فعندما يرى الموظفون أن المشرف يهتم بهم وبمشاكلهم وتقديمه للفرص المتاحة لحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم، وأنه يعاملهم بالاحترام المتبادل، كل ذلك حتما سيؤدي إلى ثقة العاملين في المشرف ومن ثم زيادة ولائهم له وللمؤسسة.²

كما أكدت إحدى الدراسات بان الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والإنسانية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين.³

ثالثا : الثقة بزملاء العمل

هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة والاعتماد المتبادل بين جميع الأفراد، واشتراكهم في الرؤى والأفكار والأهداف، مع توافر حالة من التناغم والانسجام فيما بينهم، بما يعكس وحدة الهدف وتحقيق الغايات المنشودة.⁴

نلاحظ ثقة العمال ببعضهم البعض داخل المؤسسة من حيث حلقات التعاون والتواصل البناء والاعتماد المتبادل، والميل نحو تقاسم المعرفة وتشاركتها مع الزملاء، كما أنه يعتبر امتلاك الزملاء للخبرات والمهارات والقدرات المتخصصة تضيف قيمة للمنظمة.

¹ أميرة خضير كاظم حميد، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد31، العراق 2014، ص 232.

² Morad mansour, organization justice, support and trust, evidence from saudia companies, journal of economic, business and management, vol 2, no 1, 2014,P 23.

³ Porumbescu, Greg and al, Building Trust, communication and subordination Trust in public organizations, Transylvanien, Revire of Administrative science, no 38, 2013, P 38.

⁴ أميرة خضير كاظم حميد ، مرجع سابق ذكره، ص 234.

المطلب الثاني : مفاهيم وأساسيا حول التمكين الإداري

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام كبير من قبل الدارسين وأعطوه العديد من التعريفات، ومازال البحث فيه مستقيضا نظرا لتعقده من جهة وكونه من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة المعمول بها في منظمات اليوم من جهة أخرى.

1.1 التمكين لغة: يعرف الفعل يمكن في قاموس ويستر على أنه عملية منح السلطة القانونية، أو تحويل السلطة إلى شخص ما، أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما. وأيضا لجأ كتاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة بالتركيز على مكون القوة بداخل مصطلح التمكين، ويتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة والتمكين بهذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية.¹

2.1 التمكين اصطلاحاً:

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.²

وأن تمكين العاملين له معاني كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة والسلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، وبلغة أخرى يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصوراً في السابق على المديرين ومجموعة المهندسين.³

¹ عالية عبد الحميد مرسي عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، مصر، 2004،

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط - المجلة العلمية للتجارة والتمويل كلية التجارة جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص8.

³ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، جامعة إيتراك، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009،

وعرف بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعنى فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.¹

ومنه نستنتج أن تمكين العاملين هو عملية يقوم بها المديرون في المنظمات تجاه مرؤوسيههم، حيث يمنحهم السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم ويشاركونهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. ثانيا : النظريات الإدارية التي عززت التمكين الإداري هناك العديد من النظريات التي تناولت التمكين وأسهمت في بلورة مفهومه وسيتناول الباحث هنا أهم تلك النظريات الإدارية وذلك كالآتي:

ثانيا :نظريات التمكين الإداري

1.2 نظريتا "x" و"y":

يفترض ماكريجر في نظريته أن (x) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجالا أو سع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة وحرية التصرف والتمكين.

2.2 الشخصية البالغة لدى أرجي ريس:

وجه كريس أرجريس انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه يرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة، وتحمل المسؤولية.²

3.2 الجودة الشاملة TQM:

¹ محمد الحراشة صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، 2006ص 244،266.

² ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006،ص26.

وهي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون الموظف المتقاني والمنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة، وتمكينه من الإبداع، والتميز.¹

ويذهب ديمينج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات، والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج، أو الخدمة.²

4.2 أنماط الإدارة لليكرت (نظم الإدارة):

حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيه، حيث يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا، وفي جميع الظروف، ويكون على بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قصارى جهده للمحافظة عليها، وللرقي بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم، وتذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مرؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإن القائد هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرؤوسه بإنجاز طيب، أو أداء متميز.

5.2 نظرية هيرزبرج:

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكنا.³

¹ المعيوف صلاح معاذ، إدارة الجودة الشاملة - برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص88.

² المعيوف صلاح معاذ، إدارة الجودة الشاملة - برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص89.

³ عبد الوهاب سمير محمد، البرادعي ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الحديثة، مركز دراسات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006، ص17.

والإثراء في مفهوم هيرزبرج هو إعادة تصميم وتحليل الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية بما يؤدي إلى رضاه ومن ثم العمل على بذل المزيد من الجهود للابتكار والإبداع.¹

إذن، إن تمكين العاملين له خلفية نظرية انطلق منها حتى وإن لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة كالتالي يتواجد عليها حالياً الآن في منظمات الأعمال الحديثة، ويعد هذا الموضوع مادة صالحة للبحث المستفيض بسبر أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص الواقع واختباره في الميدان من أجل الوقوف على أبعاده ومقوماته وآثاره ما يحقق الاستفادة للمنظمات ومن يبحث عن حقيقة هذه الإستراتيجية.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

هنالك العديد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية التي تدل على التمكين الإداري، تتضمن الآتي:

1. تفويض السلطة :

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. ويشير (Ford1995,23 & Fottler) إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

2. فرق العمل:

¹ موسى اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب و الاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ص،30.

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة.

ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.¹

3. التدريب:

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

4. الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين وبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

إن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

وأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.

5. التحفيز :

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة. وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي

¹حسان دهش جلاب كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى،

إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة.

حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صورة المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم.¹

رابعاً: معوقات تطبيق التمكين:

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - عدم الرغبة في التغيير.
 - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلكتها.
 - خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
 - السرية في تبادل المعلومات.
 - ضعف نظام التحيز.
 - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
 - عدم الثقة الإدارية.
 - اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين
- ومن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:
- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
 - المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.

¹حسان دهش جلاب كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص445.

- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.¹

المطلب الثالث: دور الثقة والتمكين في المنظمة

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع، في حين أثبتت دراسات سابقة أنه يوجد علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع إذ كلما زادت الثقة بالمنظمة من قبل العاملين قل دوران العمل والصراع داخل المنظمة وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، أن المنظمات التي تكون فيها الثقة عالية، أظهرت أداء تنظيمي مرتفع وتكون أكثر نجاحا وتميزا مقارنة بالمنظمات التي تتعدم بها الثقة.²

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أولانها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلتها).³

وينظر إلى التمكين الإداري باعتباره وسيلة تحوّل المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف على العاملين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين وزيادة المواءمة بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع والتميز في انجاز الأعمال.⁴

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العملية ، دون دار نشر، مصر، 2019

² Lenny van den Akker. Leonie Heres. Karin Lasthuizen ETHICAL LEADERSHIP AND TRUST: IT'S ALL ABOUT MEETING EXPECTATIONS. University Amsterdam, Amsterdam, the Netherlands. International Journal of Leadership Studies, Vol, 5,2009.p10 sur
www.regent.edu/acad/global/pubnew.COM

³ لمهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص72.

⁴ أبو هنتلة خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص82.

كما تبرز أهمية الثقة والتمكين أيضا في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، ونصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها ويمكن إدراجها فيما أتي:

- أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين.
 - كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها، من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقيته.
 - تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية، وعدم ضلوعها وإضاعة وقتها بالأمور العادية الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.
 - تتيح إدارة الثقة والتمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.
 - تتيح إدارة الثقة والتمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد.
 - توفر إدارة الثقة والتمكين درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة وخصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات بالمكافآت والحوافز.
 - توفر إدارة الثقة والتمكين شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال، ما يعني دفعهم نحو الاحتراف، والمهنية، وزيادة المعرفة.¹
- وتكمن أهمية الثقة والتمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معا.²

¹ناصر جرادات و آخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص114.

² عطا الله صلاح، دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية، بحوث و أوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، أكتوبر 2011، الأردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص87.

وتؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن الثقة والتمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف.¹

ومن جهة أخرى فموضوع الثقة والتمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع الثقة والتمكين وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة.²

ومن خلال ما سبق من حديث عن أهمية الثقة والتمكين، يمكن القول بأنه إذا طبقت هذه الأخيرة بعد مراعاة ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وإذا اتسم بمستوى عال من الثقة من قبل المسؤولين والتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين، فإن ذلك سيسهم في تحقيق الأهداف المشتركة كزيادة الكفاءة الإنتاجية والمعرفية والقدرة على المنافسة والتوجه نحو التطوير المستمر وكذا رضا الموظفين وتخفيض تغييباتهم ودوران العمل .

¹رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، إريد، 2008، ص146، 145.

²جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2010، ص15.

المبحث الثاني:مدخل إلى أداء المنظمات

تمهيد:

تعتبر عملية الأداء من أدوات الرقابة التي تستعملها إدارة الإستراتيجية لمراقبة مختلف أنشطتها من الاختيار التعيين...إلخ.

نظام تقييم الأداء في المنظمة يهدف إلى خدمة الإدارة ومصلحة المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الأفراد العاملين ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار بحيث أن تفهم الأداء من الوظائف المسندة لإدارة الإستراتيجية لا يعني أنها المسئول الوحيد على إنجازه فلا بد أن تتسق بينها وبين مديري المنظمة المسؤولين عن تقييم الأداء، لكن تتفرد إدارة الإستراتيجية بتصميم ووضع الإطار العام لنظام تقييم الأداء نظرا لكونها تتمتع بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية الوظيفة على الوجه الأكمل.

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم لمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراسته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.

1. مفهوم الأداء:

1.1 مفهوم الأداء لغة: مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية « to perform » والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « performer » والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

2.1 مفهوم الأداء اصطلاحا : يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع فهو:

- انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها.²
- قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.³
- « يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها».¹

¹ Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris, 1999, P18.

² وائل صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

³ فلاح حسن حسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمار، الأردن، 2000، ص 231.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بشكل عام على أنه «مجموعة الأهداف أو المخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة»..

2. أبعاد الأداء

1.2 البعد الإستراتيجي للأداء

ويعرف البعض الأداء انطلاقاً من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية ويعبر عنه بـ " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في سوق تنافسية متطورة أي تحقيق الكفاءة والفعالية " . ويشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على " انه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى".

الجدول رقم (1) : المعايير على المدى الزمني

البعد الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	الكفاءة الفعالية	التكيف النمو	البقاء

المصدر: من إعداد الطالبين

2. أنواع الأداء:

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحدي أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1.2 حسب معيار المصدر:

¹ توفي محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، 2003-2004، ص3.

وفقا لهذا المعيار ، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما:¹

أ - **الأداء الداخلي**: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي.

- **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ب - **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وتشمل ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.....الخ.

فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.²

2.2 حساب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ - **الأداء الكلي**: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

ب - **الأداء الجزئي**: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.³

3.2 حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل:

- **أداء الوظيفة المالية**: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.

- **أداء وظيفة الإنتاج**: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.

¹ الماليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول،

2001، ص89.

² _عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص

تسيير المؤسسات الصناعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002-2000، ص 82،78.

³ _Marcel Laflame, «< Le management: approche systématique >>, Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981, P 356.

- أداء وظيفة الأفراد: يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات والمعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر.¹
- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن المرددين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.
- أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.
- أداء وظيفة العلاقات العمومية: هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة.

4.2 حسب معيار الطبيعة:

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:²

- الأداء الاقتصادي : وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.
- الأداء الاجتماعي: الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.
- الأداء التكنولوجي: وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.
- الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.

3. محددات الأداء.

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد (القدرات) وإدراك الدور (المهام).

¹ _هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011، ص7.

² _Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, « Les notions de compétences dans les différentes disciplines », Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000, P 64.

ويشير الجهد الناتج من حصول الأفراد على التدعيم (الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته)، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الفرد أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه يمكنه القيام به في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أداء الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي الأداء لابد من وجود أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، وبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

1. تقييم الأداء:

عرف بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة ما يجري في نهاية الملاحظة دير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه»¹.

ويعرّف على أنه «عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به»².

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الجامعة الأردنية، عمان، 1991.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 192، 193، 194.

كما عرف بأنه «قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدّمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور».¹

كما تم تعريف تقييم الأداء «بأنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها».

وبشكل عام وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه «عملية تقوم على أساس قياس كفاءة العاملين، كما يعتبر نظام يمكن من خلاله تحديد كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة تسمح باتخاذ القرارات المناسبة».

2. أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان.

1.2 الروح المعنوية: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم ووظائفهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة

2.2 إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى رؤسائه.

3.2 وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء العاملين أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.²

4.2 الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم أداء العاملين تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها .

¹زهير ثابت، كيفة تقييم أداء الشركات والعاملين، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2001، ص 87.

²مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 193، 194.

5.2 استمرار الرقابة والإشراف : إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء .

6.2-تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء.

ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين في العناصر التالية:¹

- يؤدي تقييم الأداء إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
- يوضح العلاقة بين المؤسسات والالتزام بها.
- يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أدائهم.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء وطرق قياسه

1. أهداف تقييم الأداء:

توجد عدة أهداف لتقييم أداء العاملين يمكن طرحها على الشكل التالي:²

1.1 توفير معلومات أداءية يستفيد منها الفرد والمنظمة:

- تبصير الفرد بمستوى أدائه، حتى يقوم الصورة الذاتية.
- تفعيل نشاطات المنظمة فيما يتعلق بالأجور والحوافز، والترقيات التدريب....الخ.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

2.1 تحديد مواطن القوة والضعف والنتائج، وتحديد مسبباتها :

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 57.

² حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 271، 272.

- على مستوى الفرد التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات واللياقات الأدائية العالية، ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم، والآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة، وتقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة أو تركهم، وقد يجدوا ضالتهم في منظمات أخرى.

- على مستوى المنظمة التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيميا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه، أو في تصميم العمل والعمل على تدعيمها، وتعميمها إن كانت ذات لياقة عامة، وأيضا التعرف على مواطن الضعف فيما سبق، ومحاولة القضاء عليها.

3.1 الوصول إلى العدالة: (بالمعيار) و(المقياس) في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (تعيين أجر

- ترقية - تدريب - نقل - استغناء - فصل - مسار وظيفي).

كما يمكن تلخيص أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي:¹

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.²

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.³

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.

- إمكانية قياس وكفاية الأقسام المختلفة.

- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل، وغيرها.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل.

¹زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 90،89.

²الزعودي محمد السايح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 271،272.

³الزعودي محمد السايح، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة للتطوير الذاتي يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

2 . طرق تقييم الأداء:

توجد هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء إلا أن الشائعة هي الطرق التقليدية، والطرق الحديثة.¹

1.2 طرق القياس التقليدية:

تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذي يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا خمسة (5) أفراد عاملين في خدمة الغرف فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة الأفضل.

- **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص الخدمة.¹

¹موفق عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص، 226، 224.

1.1 طرق القياس الحديثة:

تحاول طرق القياس الحديثة أن تقلل من بعض المشكلات التي تسببها طرق القياس التي دأوت عليها المنظمات، ولا تستطيع التخلص منها وتتمثل هذه الطرق في :

- **طريقة الأهداف والنتائج:** تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة. طريقة قوائم المراجعة تتضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين، ووحدة الموارد البشرية.
- **طريقة التقويم الذاتي:** يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر، طيلة فترة التقويم، مع ضرورة تحديد معايير التقويم بمنتهى الدقة والحصول على الاتفاق التام عليها بينه وبين رئيسه، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه، يناقش فيه رئيسه ويبيدي ملاحظاته.
- **طريقة التقويم المشترك:** يتولى أعضاء الجماعة تقويم الأداء للجماعة ذاتها عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقويم، وذلك بشكل سري، بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه، ومن الذي قام بذلك وبعد ذلك تجمع وسائل التقويم وتوقع من رئيس الوحدة وتعتمد على المرجعية².

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.

أ - دراسة (عباس، 2009): نعمة عباس الخفاجي، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي-دراسة عينة من القيادات العلمية لكليات جامعة بغداد مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، 2009 تناولت علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بدراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية من الكليات في جامعة بغداد، وهدفت الدراسة للتعرف على مستوى المشاركة في المعلومات في المنظمة المعنية بالبحث وكيف تفهم القيادات الإدارية فلسفة التمكين؟ وهل تأخذ المنظمة المعنية بالبحث بنظر الاعتبار العلاقة

¹ موفق عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ، 224، 226 .

² حجازي محمد حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 287، 293.

بين، أدائها التنظيمي وأبعاد إستراتيجية التمكين وكيف يمكن قياس ذلك؟ اعتمد البحث على المنهج المسحي التحليلي، واستعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد جرى اختيار مجتمع البحث من كليات جامعة بغداد، أما العينة فقد اعتمدت على عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية، واستخدم الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة والتي جاءت نتائجها دالة على علاقة قوية بين متغيري البحث.

ب - دراسة (الضلاعين، 2010): علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. وقد قام الباحث بتصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة من 553 مفردة، وقد توصل الباحث إلى إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

ت - دراسة (زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطرأونة 2012) بعنوان : اثر موضوعية تقييم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن.

مقال من المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم أداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 665 معلماً ومعلمة، وتحليل بيانات الاستبانة واختبار صحة فرضياتها فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-V وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.
- وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

ث - دراسة (حميد عقيلة 2017) بعنوان: "علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس المدية.

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة ودور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بإعداد إستمارة من أجل تجميع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (28)، في مؤسسة "موبيليس المدية" اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات وتعريف المصطلحات، كما تم معالجتها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss20، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع من خلال (حل المشاكل وإتخاذ القرارات القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبتكار، المبادرات الخلاقة) والأداء المتميز تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 93.8%.

ج - دراسة (كهينة رشام واحمد جميل 2018) عنوان : واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمکن الإداري - دراسة ميدانية في ببرج بوعريريج مؤسسة كوندور 2018.

تسعى هذه الدراسة لمعرفة واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمکن الإداري، مع دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، تم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة، واستخدامنا SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة لوجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (ثقة زملاء، ثقة الرئيس المباشر، ثقة في الإدارة العليا)على التمکن الإداري، إضافة إلى وجود مستوى منخفض لمتغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بالعاملين ومنحهم الثقة التي تسمح باستخراج طاقاتهم الكامنة لتحمل المزيد من المسؤوليات .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

1.دراسة(Osborn,2002):

**Osborn, J, Components of Empowerment and how the Diffirentially .
Relateto Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment,and
Internet to Leave the Job, work and stress Journal, Vol 18, No,1,2002.**

هدفت الدراسة إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة وهي المعنى والمقدرة وحرية الاختيار، الاستقلالية، التأثير وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في

ترك العمل، وقد صمم الباحث إستبانه تم توزيعها على عينة مكونة من 328 من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل ايجابي ما عدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أ، أن المقدرة والتأثير لم يكون لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي.

2.دراسة (Pakwihok 2010):

Pakwihok (2010) Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions.

"تحقيق أداء الشركات المتميز وخصائص الأبعاد الإدارية"

هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلند ونتج عن هذه الدراسة أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وان البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وان أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي المتميز هي جودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الإستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

2. دراسة (zeynep oktug 2012)

(zeynep oktug 2012):"The effects of organizational trust on Employee decision-making styles In Turkey."

هدفت الدراسة إلى فحص وبيان انعكاسات الثقة التنظيمية على أسلوب صنع واتخاذ القرارات التي يتخذها العاملون في حياتهم المهنية، وللإجابة على الأشكالية اعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وهذا بتطبيق دراسة ميدانية على عينة تمثلت في 120 أكاديمي بجامعة إسطنبول، وتم تحليل البيانات عن طريق (spss)، كما أن المنهج الذي اتبعته الباحثة هو المنهج الوصفي، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في الدراسة هي:

- أن الثقة التنظيمية آثار إيجابية على صنع القرار واتخاذها، لأنها تؤدي إلى حالة من التعاون والعمل الجماعي وزيادة الدافعية.

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

استعرضنا عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وقد بلغ عددها 8 دراسات منها 5 دراسات عربية و3 دراسات أجنبية بتسلسل زمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث من سنة 2002م حتى سنة 2018م، وجاءت هاته الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة تعليمية، أمنية، صحية، محلية وخدمية واقتصادية وقد كان اختيار تلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية، وبغرض تسليط الضوء على كل متغير في سياق زمني متصل وتراكم معرفي متدرج وبغية استكشاف مفهوم كل متغير، والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهاته الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وما أفرزته من نتائج بعد التحليل والمقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية.

أولاً : أوجه التشابه :

انتهجت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والإرتباطي والمسحي، كما أن أغلبها اعتمدت الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات، وقد تنوعت أبعاد المتغيرات التي تم تناولها بالدراسة سواء المتعلقة بمتغير أداء منظمات الأعمال أو تلك المتعلقة بالثقة والتمكين، وذلك تبعاً لاختلاف المدخل والزاوية التي ينظر منها كل باحث للموضوع، واستندت إلى أدوات ومقاييس قام بتصميمها باحثون أكاديميون ومختصون في هذا المجال هذا وقد قام جل الباحثين بإعادة تكييف هذه المقاييس بما يتلائم وخصائص المجتمعات المدروسة وعينة البحث التي شملتها هاته الدراسات بالنسبة لمتغير الثقة والتمكين، وكانت الأبعاد المتناولة في أغلب الدراسات تشمل ما أتفق عليه من أبعاد بين الباحثين مع التركيز على أبعاد الثقة بالإدارة العليا والثقة بالمشرفين أو الثقة بين الزملاء وتفويض السلطة والعمل الفرقي والتحفيز، والمشاركة في المعلومات. وكذلك بالنسبة لمتغير أداء منظمات الأعمال فأغلب الدراسات اتفقت على أنه له معايير إستراتيجية ومن حيث المصدر والشمولية والوظيفية والطبيعية .

وقد جاءت نتائج هاته الدراسات دالة على وجود دور محوري للثقة والتمكين سواء في الأداء المنظمي، الرضا الوظيفي، في المسار الوظيفي أو في التميز.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي وفي تناولها لأحد متغيري الدراسة والتعرف على مستواه وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، كما أنها تتشابه مع بعض الدراسات في أداة الدراسة والأبعاد الخاصة بمتغيري البحث.

ثانيا : أوجه الاختلاف :

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حيث الهدف منها، حيث سعت إلى كشف العلاقة بين إدارة الثقة والتمكين وتحسين أداء منظمات الأعمال والذي لم تتناوله الدراسات السابقة، كما تختلف هاته الدراسة عن الدراسات السابقة في إطارها النظري حيث أن الأدبيات المتعلقة برأس المال الفكري خاصة العربية منها لم تتعرض للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة وهو ما يميزها عن بقية الدراسات.

ثالثا : القيمة المضافة للدراسة :

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة فيما يلي:

أ - إثراء مشكل الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية.

ب - الإطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

ت - التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

ث - شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل لكل ما يتعلق بمفهوم إدارة الثقة والتمكين وتطبيقاتها بأنواعها وأساليبها المختلفة وكذا المعوقات التي تعترضها أمكننا التوصل إلى ما يلي:

1. تعبر الثقة والتمكين عن إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر، كما تعتبر أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، بما يضمن تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.

2. ارتبط مفهوم الثقة والتمكين بالعديد من المفاهيم الإدارية (القروض، الإثراء الوظيفي، المشاركة، الإبداع).

3. تتطلب عملية الثقة والتمكين بذل جهود كبيرة من قبل المنظمة التي تطبقها كإعادة هيكلة المنظمة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق رؤية التمكين.

4. بناء إستراتيجية التمكين يرتكز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، منح مجال أكبر من الحرية والتصرف بما يخلق تأثيرا نفسيا لدى العاملين يعزز من مقدرتهم وكفاءتهم.

5. يعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية والدائمة للمؤسسات، إذ أن العمليات كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العلم واستمراريته، وهناك العديد من الإجراءات التي تحاول الإدارة إنجازها، كأن تعمل على إدارة الثقة والتمكين بهدف خلق الحماس المستمر بين العمال لأداء العمل وإنجازه بالمستوى المطلوب وذلك للتغلب على الاختلافات أو الصعوبات التي تواجهها.

6. هدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة ودرجة ارتفاع مستويات الأداء ومعدلاته، وكل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات التعليمية زيادة اهتمامها بإدارة الثقة والتمكين .

الفصل الثاني

دور الإدارة بالثقة والتمكين في تحسين أداء المنظمة بكلية العلوم
الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "خنشلة"

تمهيد :

يشهد قطاع التعليم العالي عموما والمؤسسات الجامعية خصوصا في الجزائر تحديات كبيرة من أجل تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية ترقى في مستوى مصاف الجامعات الحديثة والمتميزة الأداء، لذلك فقد عمدت إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أدائها، وتكييفه مع التغييرات التي اجتاحت بيئة الأعمال إقليميا وعالميا، هذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على الاستثمار في الموارد الفكرية اللا ملموسة والكفاءات التي أصبحت تشكل أصلا من أصول المنظمة ورأس مال تعتمد عليه في مواجهة التحديات الحديثة والتعايش مع الاقتصاد المبني على المعرفة، فكان لا بد من إيجاد آليات ووسائل تستطيع من خلالها الدولة ومؤسساتها المعنية بتقييم مخرجات التعليم العالي بهدف قياس مدى تأثير العمليات التي تجري على مدخلات ذلك التعليم في المؤسسات الجامعية، ولعل أهم هذه المدخلات هو تحسين أداء المنظمة، الذي يتطلب وجود وتوفير إستراتيجية وإدارة قائمة بحد ذاتها تعمل على تطوير الموارد الفكرية والتحسين المستمر لها من جميع الأبعاد، ومن أبرز الاستراتيجيات التي تتوفر على هذه الخصائص وتعتبر مدخلا جديدا في إدارة الأفراد نجد إدارة الثقة والتمكين.

وسنحاول في هذا الفصل اختبار دور هذا المدخل في الرفع من أداء المنظمة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة - وذلك من خلال المباحث التالي:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة - .

المبحث الثاني : أدوات الدراسة ومجتمعها .

المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة -.

المطلب الأول: تعريف الكلية

الكلية هي: "وحدة تعليمية وبحث في ميدان العلم والمعرفة تتشكل من أقسام ومصالح وفروع "

فتحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أبوابها في السنة الجامعية 2002/2001، على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 26 ماي 2002، المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2003/2002 ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الارتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد (علوم اقتصادية / علوم التسيير / إعلام ألي للتسيير). -تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-246 المؤرخ في 04/06/2012 ترقى بدوره المعهد إلى كلية.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهياكل البيداغوجية للكلية

أولا: التنظيم الإداري بالكلية:

تتكون الكلية قسمين قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، وتضم الكلية عدة طوابق كل طابق يتكون من العديد من القاعات لتقديم الدروس، كما تضم مجموعة من المدرجات وقاعة أساتذة وقاعات انترنيت تتكون الكلية من عدة مصالح سنحاول شرحها من خلال مايلي:

1- عميد الكلية:

- يتأسس مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأساتذة والعمال .
- المشاركة في المنتقيات الوطنية والدولية .
- يمضي على جميع الأوراق المرتبطة بالكلية كشهادات التخرج... الخ .
- يستقبل الطلبة ويستمتع لانشغالاتهم .
- يطلع على كل مراسلات الكلية لمتابعة سير العمل.
- استلام البريد والقيام بنسخ منه لإرساله إلى مصالح أخرى .

2- نائب العميد المكلف بالمسائل المتعلقة بالطلبة:

- يتأسس اللجنة البيداغوجية الخاصة بالطلبة.

- يشرف على مصلحة التدريس.

- عضو في لجنة التأديب.

- يشرف على تحويلات الطلبة من فرع لآخر.

- إعادة الإدماج بالنسبة للطلبة المتخلفين في الدراسة.

3- نائب العميد المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي:

- الإشراف على مسابقات الماجستير.

- التكفل بإرسال الأساتذة جامعيين للتدريب في الخارج لتحسين المستوى.

- الإشراف على مناقشة مذكرة التخرج لطلبة الماجستير.

- القيام بعدة ملتقيات دولية ووطنية.

4 - الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.

- تحضير مشروع الميزانية الخاصة بالكلية ومتابعة تنفيذها.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للكلية وترقيتها ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق للكلية.

وتشرف الأمانة العامة على أعمال المصالح التالية:

5- مصلحة المستخدمين :

تتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال ملفات الأساتذة الدائمين والمؤقتين.

- التكفل بمتابعة المسار المهني للمستخدمين الإداريين والأساتذة على مستوى الكلية.

- متابعة الحضور والغياب الخاص بالمستخدمين.

- متابعة العطل المرضية.

6- مصلحة الميزانية والمحاسبة :

تتمثل مهامها فيما يلي :

- تقوم بإعداد ملف ميزانية الكلية.
- هي همزة وصل بين الكلية والوكيل المحاسب.

7 - مصلحة الوسائل والصيانة :

تتمثل مهامها فيما يلي :

- الحرص على صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
- جرد وسائل وأثاث الكلية.
- توفير الآلات اللازمة للمكاتب والحرص على صيانتها.
- استقبال الفواتير وتحويلها لمصالح الميزانية والمحاسبة.

8- المكتبة:

- وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين.
- العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي .
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعها باستمرار للجرد.
- وتحتوي الكلية على حاضنة مؤسسات ناشئة

- تعريف حاضنة الأعمال:

حاضنة جامعة خنشة هي هيئة متخصصة في دعم الطلاب الذين يحملون مشاريع مبتكرة، مما يوفر بيئة مواتية للابتكار وبرنامجاً شاملاً لإنشاء وتطوير ونمو الشركات الناشئة من خلال توفير دعم كامل وموارد مشتركة وشبكة من الخبراء لمساعدة الطلاب على تحويل أفكارهم إلى واقع وتحقيق إمكاناتهم التجارية.

- خدمات حاضنة الأعمال :

- توطين المشاريع: توفر الحاضنة مساحة للعمل المشترك (مكاتب، مخابر، مساحات عمل مشتركة) يمكن للشركات الناشئة الاستفادة منها.

- رأس المال المعرفي: نصائح قيّمة من أعضاء الحاضنة الدائمين وشركائها.
- الدعم والمساعدة: تستفيد الشركات الناشئة من دعم مخصص طول رحلتها الريادية من خلال مساعدتها في تحضير الملفات والبحث عن التمويل.
- التدريب والتوجيه: تقدم الحاضنة دورات تدريبية وورش عمل عملية من قبل خبراء يساعدون في تصميم نماذج الأعمال وخطة العمل للمشاريع.

ثانيا: الهياكل البيداغوجية للكلية:

وتتمثل في الإمكانيات المادية والبشرية

- أ- الإمكانيات المادية: وتتمثل في أماكن التدريس، قاعات الانترنت قاعات المطالعة، قاعات الأساتذة، قاعات الإشراف والمتابعة البيداغوجية للطلبة.

- ب - الإمكانيات البشرية: وتتمثل في: أعضاء هيئة التدريس(67 أستاذ)، الموظفين والطلبة(2126 طالب)، مخرجات التعليم العالي بالكلية.

المطلب الثالث: مهام وأهداف الكلية

تتمثل مهام كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في ما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بالتدرج (ليسانس) والتكوين ما بعد التخرج، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث العلمي.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين البحث العلمي.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي المنجزة من طرف الكلية.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات الإقتصادية وترقيتها.
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

المبحث الثاني : أدوات الدراسة ومجتمعها

حيث يناقش هذا المبحث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، كما سيتم توضيح كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك الإجراءات التي استخدمها الباحثان في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها والأساليب الإحصائية المناسبة والمستخدم في تحليل بياناتها التي تم الحصول عليها .

المطلب الأول : عينة ومجتمع الدراسة

نظرا لأهمية الأستاذ الجامعي في العملية التعليمية والبحثية ودوره في نشر المعرفة وتشاركها فقد اخترناه ليكون العنصر المبحوث في هذه الدراسة، حيث يشكل مجتمع الدراسة كل الأساتذة بجامعة عباس لغرور، أما العينة فقد وقع اختيارنا على أساتذة كلية الاقتصاد لجامعة خنشلة وباعتبار عددهم هو 67 أستاذ للسنة الجامعية 2024/2023، فقد تم اعتماد عينة عدد المبحوثين هو 30 فردا .

تم إعداد استبيان من جزأين الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية لأساتذة كلية الاقتصاد خنشلة أما الجزء الثاني فيحتوي على محورين المحور الأول يحوي عبارات تعكس مدى اعتماد الكلية على إدارة الثقة والتمكين بين أساتذتها أما المحور الثاني فيشتمل عبارات تعكس أداء المنظمة بكلية الاقتصاد بالجامعة وباعتمادنا لعينة تم توزيع 30 أين تم توزيع 30 استمارة استرجع منها 26 استمارة، وتم استبعاد 01 لعدم إتمام الإجابة على كل الأسئلة وبالتالي الاستثمارات القابلة للتحليل بلغ عددها 25 استمارة، والجدول رقم (01) يبين ذلك:

الجدول رقم (2): الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي
30	26	01	25

المصدر : من إعداد الباحثين.

وبناء على طبيعة وأهداف الدراسة، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25 لتحليل بيانات هذه الدراسة، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات: اعتمدنا معامل الثبات ألفا كرومباخ.
- معامل الصدق: يحسب عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

- التكرارات والنسب المئوية :لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان.
- المتوسط الحسابي النظري: بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي حسب سلم ليكارت فإن قيمة المتوسط الحسابي النظري للإجابات المقترحة هو $5=3/(5+4+3+2+1)$ حيث اعتمدنا ثلاث مستويات للمتوسطات الحسابية للحكم على إجابات المبحوثين في كل عبارة حيث:
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- معامل الاختلاف: من مقاييس التشتت يستخدم لقياس مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين ويحسب العلاقة التالية:

$$\text{الانحراف المعياري} * 100 / \text{المتوسط الحسابي للمتغير} = \text{معامل الاختلاف} \%$$

تعطى درجة التنبئي نت الانحراف المعياري إذا كان :

- من 1.00 إلى 1.80 : منخفضة جدا
- من 1.81 إلى 2.60 : منخفضة
- من 2.61 إلى 3.40 : متوسطة
- من 3.41 إلى 4.20 : مرتفعة
- من 4.21 إلى 5.00 : مرتفعة جدا

إذا كان معامل الاختلاف أقل من (50%) دل ذلك على اتفاق في إجابات المبحوثين، أما إذا كان أكبر من (50%) دل ذلك على اختلاف (عدم اتفاق) في إجاباتهم.

ثانيا: ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لاختبار ثبات أسئلة الاستبيان حيث يأخذ قيمة تتراوح بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفع وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض.

الجدول رقم (3) : اختبار الثبات والصدق.

م الصدق	م. الثبات الفا كرومباخ	عدد العبارات	المحور
0.978	0.958	27	أبعاد الثقة والتمكين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-
0.957	0.916	13	أبعاد أداء المنظمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-
0.984	0.970	40	مجموع المحورين

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spss

يلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا كروم باخ بالنسبة للمحور الأول تساوي **0.958** وهي قيمة مرتفعة والمحور الثاني تساوي **0.916**. وهي قيم مرتفعة كما أن قيمة معامل الثبات لمجموع المحورين مرتفعة تساوي **0.970** ومعامل الصدق يساوي **0.984** مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وعليه فالمقياس يقيس ما وجد لقياسه.

ثالثا : عرض وتحليل بيانات الدراسة

1. وصف وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم (4) : التكرارات والنسب المئوية

المتغير	الخصائص	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	9	36.0
	أنثى	16	64.0
المجموع		25	100
الرتبة الوظيفية	أستاذ مساعد صنف ب-	6	24.0
	أستاذ مساعد صنف أ-	5	20.0

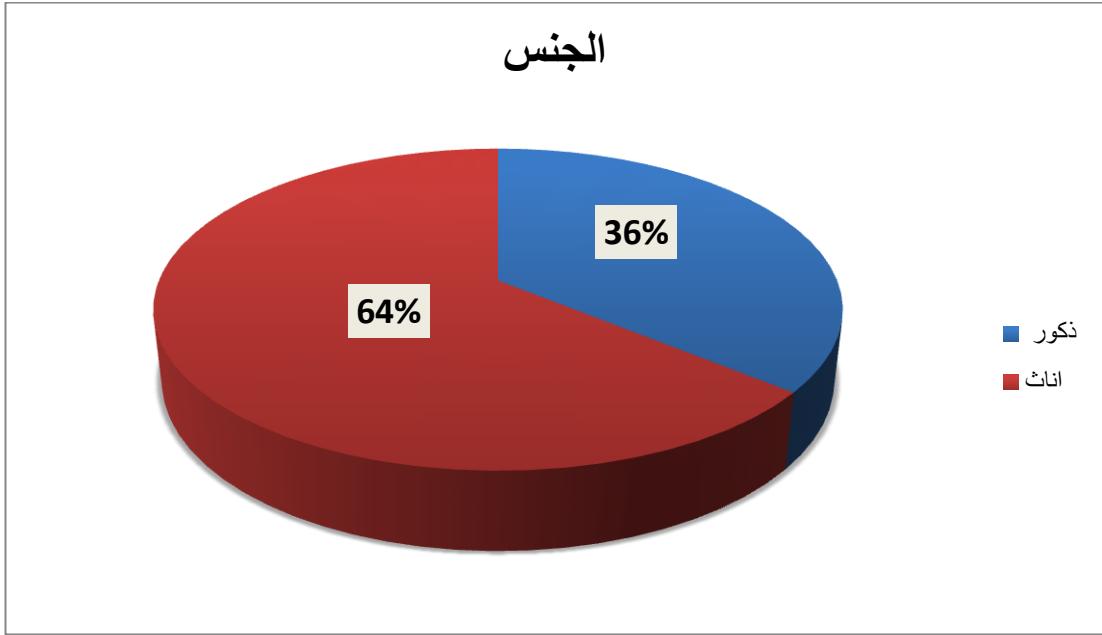
12.0	3	أستاذ محاضر صنف - ب -	
36.0	9	أستاذ محاضر صنف - أ -	
8.0	2	أستاذ تعليم عالي	
100	25	المجموع	
56.0	14	أقل من 10 سنوات	الخبرة المهنية
40.0	10	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
4.0	1	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	
0	0	أكثر من 30 سنة	
100	25	المجموع	
20.0	5	نعم	المناصب القيادية
80.0	20	لا	الإدارية
100	25	المجموع	

المصدر : إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

أولاً : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير النوع بنسبة للإناث بلغت 64 % ونسبة ذكور بلغت 36% من إجمالي عينة الدراسة ومنه إن أغلبية عينة الدراسة للإناث كما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم (3) : عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



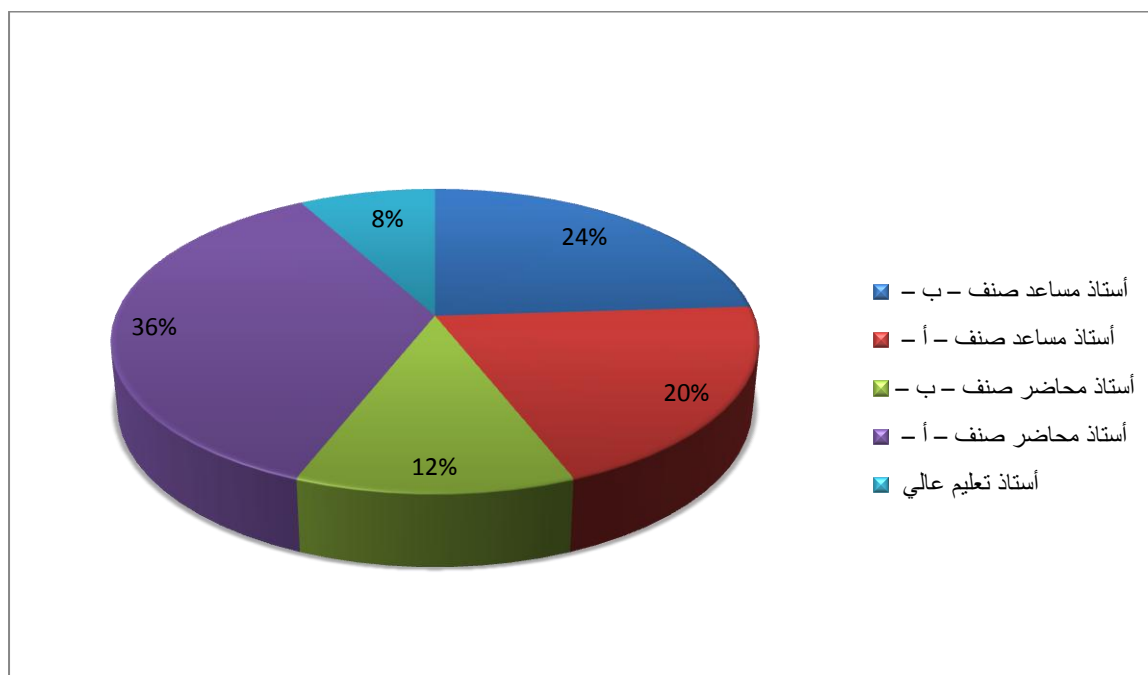
المصدر : إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25 وبرنامج EXCEL.V 2010

ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الرتبة الوظيفية بنسبة بلغت 24% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ مساعد صنف - ب - وبنسبة بلغت 20% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ مساعد صنف - أ - وبنسبة بلغت 12% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ محاضر صنف - ب - وبنسبة بلغت 36% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ محاضر صنف - أ - وبنسبة بلغت 8% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ تعليم عالي.

يلاحظ أن الأساتذة المحاضرين صنف - أ - هم الفئة الغالبة في عينة الدراسة والشكل أدناه يوضح ذلك :

الشكل رقم (4) : عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



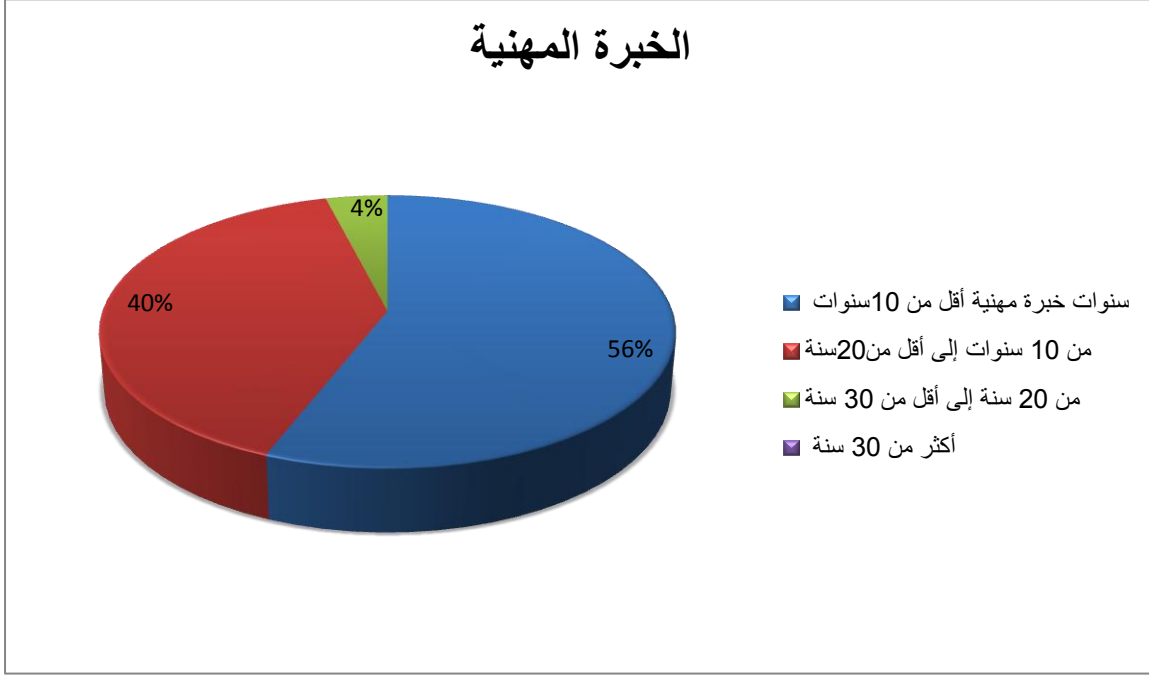
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25 وبرنامج EXCEL.V 2010

ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

يتضح من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسبة بلغت 56% لصالح فئة ذات سنوات خبرة مهنية أقل من 10 سنوات وبنسبة بلغت 40% لصالح فئة ذات خبرة مهنية من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة وبنسبة بلغت 4% لصالح فئة ذات سنوات خبرة مهنية من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة وبنسبة بلغت 0% لصالح فئة ذات سنوات خبرة أكثر من 30 سنة.

يلاحظ أن فئة ذات سنوات خبرة مهنية أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 56% ف عينة الدراسة وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم (5) عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.



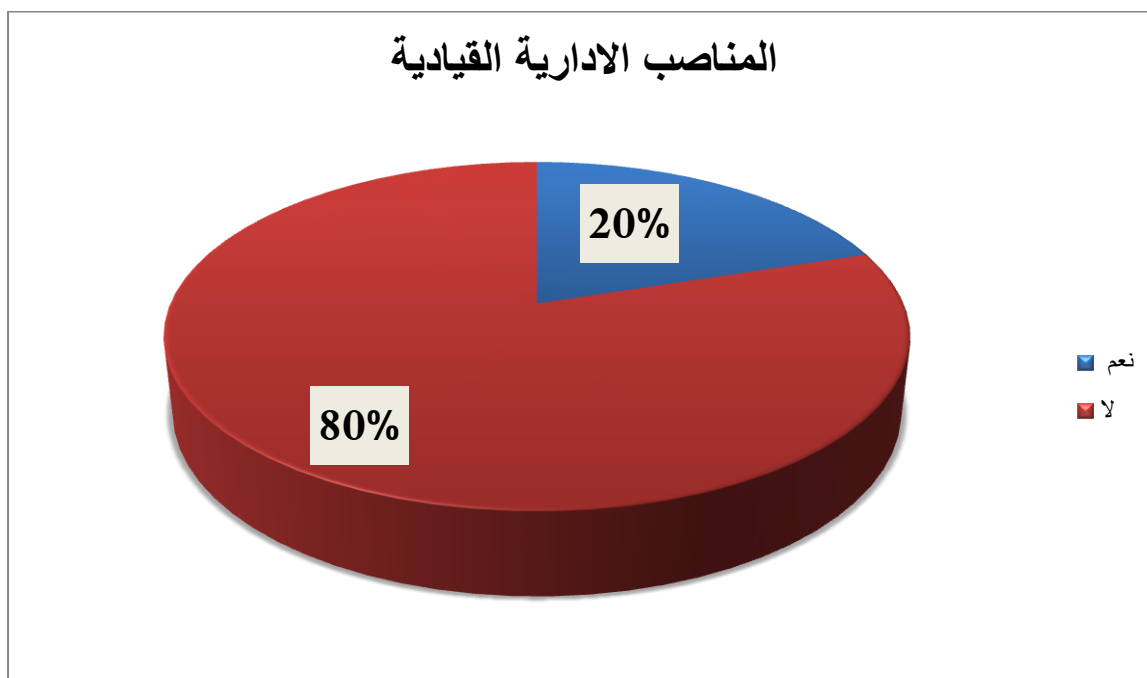
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25 وبرنامج EXCEL.V 2010

رابعا : توزيع أفراد العينة حسب متغير المناصب الإدارية القيادية

يتضح من الجدول رقم (4) أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المناصب الإدارية القيادية بنسبة بلغت 20% لصالح فئة تتقلد المناصب الإدارية القيادية وبنسبة 80% للفئة التي لا تشغل مناصب قيادية إدارية.

يلاحظ أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة لا تتقلد مناصب إدارية قيادية والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (6) : عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المناصب الإدارية القيادية



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25 وبرنامج EXCEL.V 2010

المبحث الثالث : تحليل مجالات الدراسة.

المطلب الأول : تحليل المحور الأول (العبارات التي تقيس أبعاد الثقة والتمكين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

الجدول رقم (5) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكررات والنسب	الاختبار
											العبارات
2	28.85	مرتفعة	1.004	3.48	4	9	7	5	0	ت	الإدارة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة.
					16	36	28	20	0	%	
4	34.17	بسطة	0.957	2.80	0	7	8	8	2	ت	الإدارة تشركني في صنع القرارات.

					0	28	32	32	8	%	
3	25.59	متوسطة	0.860	3.36	1	12	7	5	0	ت	أشعر بأنني أثق ثقة تامة في الإدارة.
					4	48	28	20	0	%	
1	21.26	مرتفعة	0.791	3.72	4	11	9	1	0	ت	القرارات التي تتخذها الإدارة في مصلحة القسم.
					16	44	36	4	0	%	
					المتوسط الحسابي المرجح						
27.25			0.903	3.34							

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.72 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.791 ومعامل اختلاف يساوي 21.26 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (4) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.48 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.004 ومعامل اختلاف يساوي 28.85 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (1) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.36 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.860 ومعامل اختلاف يساوي 25.59 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (3) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الرابعة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.8 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.957 ومعامل اختلاف يساوي 34.17 وهذا

مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (4) حسب وجهة نظرهم.

- بصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 01:الثقة بالإدارة العليا بلغ 3.34 و بانحراف معياري بلغ 0.903 ومعامل اختلاف بلغ 27.25 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى الثقة بالإدارة العليا في الكلية هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (6) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة بالمشرفين

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						العبارات
					موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	
1	21.65	مرتفعة	0.866	4.00	7	13	3	2	0	ت	اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات مشرفي المباشر.
					28	52	12	8	0	%	
4	35.54	متوسطة	1.180	3.32	4	9	8	8	1	ت	مشرفي في العمل يهتم بمشاكل الأساتذة والموظفين بنفس درجة اهتمامه بمشاكله الشخصي.
					16	36	16	28	4	%	
2	22.25	مرتفعة	0.81	3.64	1	18	2	4	0	ت	مشرفي في العمل يمدح جهودي ويحفزني عند انجاز عملي بجودة.
					4	72	8	16	0	%	
3	25.66	متوسطة	0.852	3.32	2	8	11	4	0	ت	يتعامل مشرفي المباشر بعدالة مع كافة زملائي في العمل.
					8	32	44	16	0	%	
					المتوسط الحسابي المرجح						
					26.27			0.927	3.57		

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 4.00 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.866 ومعامل اختلاف يساوي 31.08 وهذا

مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (5) حسب وجهة نظرهم.

جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.64 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.81 ومعامل اختلاف يساوي 22.25 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (7) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.32 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.852 ومعامل اختلاف يساوي 25.66 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (8) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الرابعة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.32 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.180 ومعامل اختلاف يساوي 35.54 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (6) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 02: الثقة بالمشرفين بلغ 3.57 وبانحراف معياري بلغ 0.927 ومعامل اختلاف بلغ 26.27 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى الثقة بالمشرفين في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (7) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بزملاء العمل

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التنبؤ	الاتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
					موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	
4	28.55	متوسطة	0.925	3.24	1	10	9	4	1	ت	أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحتي.
					4	40	36	16	4	%	

2	مرتفعة	0.665	4.12	6	17	1	1	0	ت	لا أشعر بالحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد الزملاء.
				24	68	4	4	40	%	
1	مرتفعة	0.800	4.16	8	15	0	2	0	ت	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات في العمل.
				32	60	80	8	0	%	
3	مرتفعة	0.979	3.72	5	12	4	4	0	ت	توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.
				20	48	16	16	0	%	
		22.55	0.842	3.81	المتوسط الحسابي المرجح					

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 4.16 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.8 ومعامل اختلاف يساوي 19.23 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (11) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 4.12 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.665 ومعامل اختلاف يساوي 16.14 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (10) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.72 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.979 ومعامل اختلاف يساوي 26.31 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (12) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الرابعة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.24 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.925 ومعامل اختلاف يساوي 28.55 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (12) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 02:الثقة بزملاء العمل بلغ 3.81 و بانحراف معياري بلغ 0.842 ومعامل اختلاف بلغ 22.55 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى الثقة بزملاء العمل في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (8) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تفويض السلطة

الترتيب	م . الاختلاف	درجة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	الاختبار	العبارات
2	34.71	متوسطة	1.111	3.20	4	5	9	6	1	ت	تسمح الإدارة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات.	
					16	20	36	24	4	%		
1	22.79	مرتفعة	0.866	3.80	5	12	6	2	0	ت	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.	
					20	48	24	8	0	%		
3	33.75	متوسطة	1.053	3.12	1	10	7	5	2	ت	يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرؤساء.	
					4	40	28	20	8	%		
				3.37	1.01	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.80 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.866 ومعامل اختلاف يساوي 22.79 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (14) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.20 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.111 ومعامل اختلاف يساوي 34.71 وهذا

مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (13) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.12 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.053 ومعامل اختلاف يساوي 33.75 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (15) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 02: تفويض السلطة بلغ 3.37 و بانحراف معياري بلغ 1.01 ومعامل اختلاف بلغ 30.41 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى تفويض السلطة في الكلية هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (9) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد فرق العمل

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
					موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	
1	27.95	مرتفعة	1.118	4.00	10	10	0	5	0	ت	تشجع الكلية العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق.
					40	40	0	20	0	%	
2	23.62	مرتفعة	0.860	3.64	2	16	3	4	0	ت	تتوافر أجواء التعاون بين جماعات العمل.
					8	64	12	16	0	%	
3	28.08	مرتفعة	1.000	3.56	3	14	2	6	0	ت	تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.
					12	56	8	24	0	%	
				3.73	26.55	المتوسط الحسابي المرجح					

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 4.00 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.118 ومعامل اختلاف يساوي 27.95 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (16) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.64 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.860 ومعامل اختلاف يساوي 23.62 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (17) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.56 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.000 ومعامل اختلاف يساوي 28.08 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (15) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 05: فرق العمل بلغ 3.73 وبانحراف معياري بلغ 0.992 ومعامل اختلاف بلغ 26.55 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى فرق العمل في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (10) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب

الاختبار		العبارات								
الترتيب	م. الاختلاف	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب
2	32.41	مرتفعة	1.18	3.64	7	9	2	7	0	ت
					28	36	8	28	0	%

تبقيني الإدارة على علم
بمختلف التغيرات التي تحدث
على مستوى سياسات
وإجراءات العمل

3	29.71	متوسطة	0.927	3.12	1	9	7	8	0	ت	لقد تم تدريبي بشكل كاف للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أوجهها في المستقبل.
					84	36	28	32	0	%	
1	17.29	مرتفع جدا	0.768	4.44	14	9	1	1	0	ت	لدي ثقة بنفسي حول قدراتي ومهاراتي لتأدية نشاطات عملي.
					56	36	4	4	0	%	
					المتوسط الحسابي المرجح						
26.47			0.958	3.73							

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 4.44 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.768 ومعامل اختلاف يساوي 17.29 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم (21) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.64 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.18 ومعامل اختلاف يساوي 32.41 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (19) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.12 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.927 ومعامل اختلاف يساوي 29.71 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (20) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 06: التدريب بلغ 3.73 و بانحراف معياري بلغ 0.958 ومعامل اختلاف بلغ 26.47 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى التدريب في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (11) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال الفاعل

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التنبئ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
					موافق بشدة	موافق	جيد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	
3	20.28	مرتفعة	0.714	3.52	1	13	9	2	0	ت	تمتلك الكلية قنوات اتصال واضحة وسريعة.
					4	52	36	8	0	%	
2	20.28	مرتفعة	0.714	3.52	1	13	9	2	0	ت	يمكن لكل من يعمل بالكلية الحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء المهام الموكلة له.
					4	52	36	8	0	%	
1	27.77	مرتفعة	1.000	3.60	3	15	1	6	0	ت	يتم تزويدي من قبل رئيسي المباشر بأية معلومات جديدة عن عملي.
					12	60	4	24	0	%	
					المتوسط الحسابي المرجح						
22.77			0.809	3.54							

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.60 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.000 ومعامل اختلاف يساوي 27.77 وهذا مؤشر يعكس اتفاق الباحثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (24) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.52 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.714 ومعامل اختلاف يساوي 20.28 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (23) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.52 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.714 ومعامل اختلاف يساوي 20.28 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (22) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 02: الاتصال الفاعل بلغ 3.54 وبانحراف معياري بلغ 0.809 ومعامل اختلاف بلغ 22.77 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى الاتصال الفاعل في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (12) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	الاختبار
											العبارات
3	37.03	متوسطة	1.200	3.24	3	10	4	6	2	ت	تقوم الإدارة بتحفيزي من أجل تحمل مسؤوليات أكبر.
					12	40	16	24	8	%	
2	24.10	متوسطة	0.810	3.36	1	11	9	4	0	ت	أشعر بعدالة وموضوعية نظام المكافآت المطبق في الكلية.
					4	44	36	16	0	%	

1	28.17	مرتفعة	1.003	3.56	5	8	8	4	0	ت	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.
					20	32	32	16	0	%	
المتوسط الحسابي المرجح											
	29.76		1.004	3.38							

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.56 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.003 ومعامل اختلاف يساوي 28.17 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (27) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.36 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.810 ومعامل اختلاف يساوي 24.10 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (26) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.24 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.200 ومعامل اختلاف يساوي 37.03 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (25) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 08: التحفيز بلغ 3.38 وبانحراف معياري بلغ 1.004 ومعامل اختلاف بلغ 29.76 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى التحفيز في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأداء الاستراتيجي

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكررات والنسب	الاختبارات العبارات	
1	20.51	مرتفعة	0.714	3.48	1	12	10	2	0	ت	قدرة الكلية على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.	
					4	48	40	8	0	%		
3	20.83	متوسطة	0.7	3.36	1	9	13	2	0	ت	تساعد الإدارة في توحيد القرارات المتعددة و المتصارعة بين المديرين في الكلية .	
					4	6	52	8	0	%		
2	25.47	متوسطة	0.866	3.4	1	12	9	2	1	ت	تتخذ الكلية إستراتيجية الحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبنشاطات التعلم الداعمة المهارات التفكير لدى المنتسبين لها .	
					4	48	36	8	4	%		
					المتوسط الحسابي المرجح							
					22.27	0.760		3.41				

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (28) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.48 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.714 ومعامل اختلاف يساوي 20.51 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين و موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (28) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.4 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.866 ومعامل اختلاف يساوي 25.47 وهذا

مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين و موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (30) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.36 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.7 ومعامل اختلاف يساوي 20.83 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين و موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (29) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 01: الاستراتيجي بلغ 3.41 و بانحراف معياري بلغ 0.760 ومعامل اختلاف بلغ 22.27 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى الأداء الاستراتيجي في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (14) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء المصدر

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	الاختبار
											العبارات
3	26.37	مرتفعة	0.918	3.48	3	10	8	4	0	ت	يوجد تنسيق وتعاون عاليين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام
					12	40	32	16	0	%	
1	22.13	مرتفعة	0.850	3.84	5	13	5	2	0	ت	لدى الكلية أفراد وكوادر على أعلى مستوى تحسن استعمال التقنيات الحديثة بفعالية.
					2	52	20	8	0	%	
2	20.28	مرتفعة	0.714	3.52	1	13	9	2	0	ت	إدارة الكلية تستغل مختلف الموارد بكفاءة وتنتج جهودها نحو استغلال
					4	52	36	8	0	%	

											الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي
	22.92		0.827	3.61							المتوسط الحسابي المرجح

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي **3.84** وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي **0.850** ومعامل اختلاف يساوي **22.13** وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (32) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي **3.52** وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي **0.714** ومعامل اختلاف يساوي **20.28** وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (33) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي **3.48** وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي **0.918** ومعامل اختلاف يساوي **26.37** وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (31) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد **02: المصدر** بلغ **3.61** وبانحراف معياري بلغ **0.827** ومعامل اختلاف بلغ **22.92** ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى أداء المصدر في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (15) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء الشمولية

الترتيب	م. الاختلاف	درجة التبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	الاختبار
											العبارات
2	24.05	مرتفعة	0.866	3.60	4	9	10	2	0	ت	تظافر جميع المصالح الفرعية للكلية من اجل تحقيق أهدافها الرئيسية باقل التكاليف.
					16	36	40	8	0	%	
3	22.32	مرتفعة	0.768	3.44	2	9	12	2	0	ت	كل قسم في الكلية يحاول تحقيق الأهداف الخاصة به.
					8	36	48	8	0	%	
1	21.79	مرتفعة	0.802	3.68	4	10	10	1	0	ت	الكلية تحترم القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية وضمانا لسير الحسن للإعتمادات الممنوحة.
					16	40	40	4	0	%	
					المتوسط الحسابي المرجح						
22.72			0.812	3.57							

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (36) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.68 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.802 ومعامل اختلاف يساوي 21.79 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (36) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (34) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.60 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.866 ومعامل اختلاف يساوي 24.05 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (34) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (35) في المرتبة الثالثة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.44 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 0.768 ومعامل اختلاف يساوي 22.32 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (35) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 03: الشمولية بلغ 3.57 وبانحراف معياري بلغ 0.812 ومعامل اختلاف بلغ 22.72 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى الثقة بالمشرفين في الكلية هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (16) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء الوظيفة

الترتيب	م.الافتلاف	درجة التنبئ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
					موافق بشدة	موافق	جيد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكررات والنسب	
1	31.20	متوسطة	1.011	3.24	3	7	8	7	0	ت	توفر الكلية خدمات بالمستوى الكافي والجودة المطلوبة وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.
					12	28	32	28	0	%	
2	34.93	متوسطة	1.118	3.20	3	7	9	4	2	ت	تراعي الإدارة رغبة الفرد وكفائته في الأداء عند توزيع المهام.
					12	28	36	16	8	%	
المتوسط الحسابي المرجح					3.22						
					33.06						

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.24 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.011 ومعامل اختلاف يساوي 31.20 وهذا

مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (37) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (38) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.20 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.118 ومعامل اختلاف يساوي 34.93 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (36) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 04: الوظيفية بلغ 3.22 وبانحراف معياري بلغ 1.064 ومعامل اختلاف بلغ 33.06 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى أداء الوظيفية في الكلية هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

الجدول رقم (17) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أداء الطبيعية

الترتيب	م . الاختلاف	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						العبارات	
					موافق بشدة	موافق	جيد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب		
2	41.69	متوسطة	1.301	3.12	4	7	5	6	3	ت	تقدم الإدارة تحفيزات وتشجعك على إيجاد الحلول والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء .	
					16	28	20	24	12	%		
1	38.30	متوسطة	1.287	3.36	4	11	3	4	3	ت	تؤكد الكلية قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية.	
					16	44	12	16	12	%		
					المتوسط الحسابي المرجح							
					3.38							
					1.294							
					39.99							

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

- جاءت العبارة رقم (40) في المرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.36 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.287 ومعامل اختلاف يساوي 38.30 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (40) حسب وجهة نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الثانية، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.12 وهو أكبر من المتوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري يساوي 1.301 ومعامل اختلاف يساوي 41.69 وهذا مؤشر يعكس اتفاق المبحوثين وموافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (39) حسب وجهة نظرهم.

- وبصفة عامة :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 05: الطبيعية بلغ 3.38 وبانحراف معياري بلغ 1.294 ومعامل اختلاف بلغ 39.99 ومنه إن اتجاهات أفراد العينة يوافقون أن مستوى الثقة بالمشرفين في الكلية هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا : اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة الارتباط.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

- اختبار فرضيات الدراسة:

يعتبر اختبار فرضيات الدراسة أهم خطوة في البحث لأنه من خلال هذا الأخير سيتم التأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة والتحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو إدارة الثقة والتمكين وأداء المنظمة كمتغير التابع.

1- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الفرضية البديلة: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الجدول رقم(18) : نتائج قياس العلاقة بين بين الثقة بالإدارة العليا والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الإرتباط			
		أداء المنظمة	الثقة بالإدارة العليا
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,860**
	المعنوية sig		,000
	العينة	25	25
الثقة بالإدارة العليا	ارتباط بيرسون	,860**	1
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر: إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 86% وهذا الإرتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للثقة بالإدارة العليا على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

2- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالمشرفين والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الفرضية البديلة: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالمشرفين والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الجدول رقم (19) : نتائج قياس العلاقة بين الثقة بالمشرفين والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-

الإرتباط			
		أداء المنظمة	الثقة بالمشرفين
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,754**
	المعنوية sig		,000
	العينة	25	25
الثقة بالمشرفين	ارتباط بيرسون	,754**	1
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 75.4% وهذا الإرتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للثقة بالمشرفين على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

3 - الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بزملاء العمل والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الفرضية البديلة : توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بزملاء العمل والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الجدول رقم (20) : نتائج قياس العلاقة بين الثقة بزملاء العمل والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-

الإرتباط			
		أداء المنظمة	الثقة بزملاء العمل
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,684**
	المعنوية sig		,000

	العينة	25	25
الثقة بزلاء العمل	ارتباط بيرسون	,684**	
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 68.4 % وهذا الإرتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للثقة بالزملاء على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

4 - الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الفرضية البديلة : توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الجدول رقم (21) : نتائج قياس العلاقة بين تفويض السلطة الثقة بزلاء العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الإرتباط			
		أداء المنظمة	تفويض السلطة
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,327
	المعنوية sig		,000
	العينة	25	25
تفويض السلطة	ارتباط بيرسون	,327	1
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 32.7 % وهذا الإرتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة على تفويض السلطة والأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

5 - الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الفرضية البديلة : توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الجدول رقم (22) : نتائج قياس العلاقة بين فرق العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-

الإرتباط			
		أداء المنظمة	فرق العمل
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,727**
	المعنوية sig		,000
	العينة	25	25
فرق العمل	ارتباط بيرسون	,727**	1
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 72.7 % وهذا الإرتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة على فرق العمل والأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

6 - الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفاعل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الفرضية البديلة : توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفاعل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الجدول رقم (23) : نتائج قياس العلاقة بين الاتصال الفاعل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الإرتباط			
		أداء المنظمة	الاتصال الفاعل
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,713**
	المعنوية sig		,000
	العينة	25	25
الاتصال الفاعل	ارتباط بيرسون	,713**	1
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 71.3 % وهذا الإرتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة على الاتصال الفاعل والأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

7 - الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الفرضية البديلة : توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الجدول رقم (24) : نتائج قياس العلاقة بين التدريب والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الإرتباط			
		أداء المنظمة	التدريب
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,791**
	المعنوية sig		,000
	العينة	25	25
التدريب	ارتباط بيرسون	,791**	1
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 79.1 % وهذا الإرتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة على التدريب والأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

8 - الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الفرضية البديلة : توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-.

الجدول رقم (25) : نتائج قياس العلاقة بين التحفيز والأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-

الإرتباط			
		أداء المنظمة	التحفيز
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,847**
	المعنوية sig		,000

	العينة	25	25
التحفيز	ارتباط بيرسون	,847**	1
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 84.7 % وهذا الارتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة على التحفيز والأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

9. الفرضية الرئيسية :

- الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة طردية وذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الثقة والتمكين وتحسين أداء المنظمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-

الفرضية البديلة : توجد علاقة طردية وذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الثقة والتمكين وتحسين أداء المنظمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-

الجدول رقم (26) : نتائج قياس العلاقة بين تطبيق إدارة الثقة والتمكين وتحسين أداء

المنظمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشة-

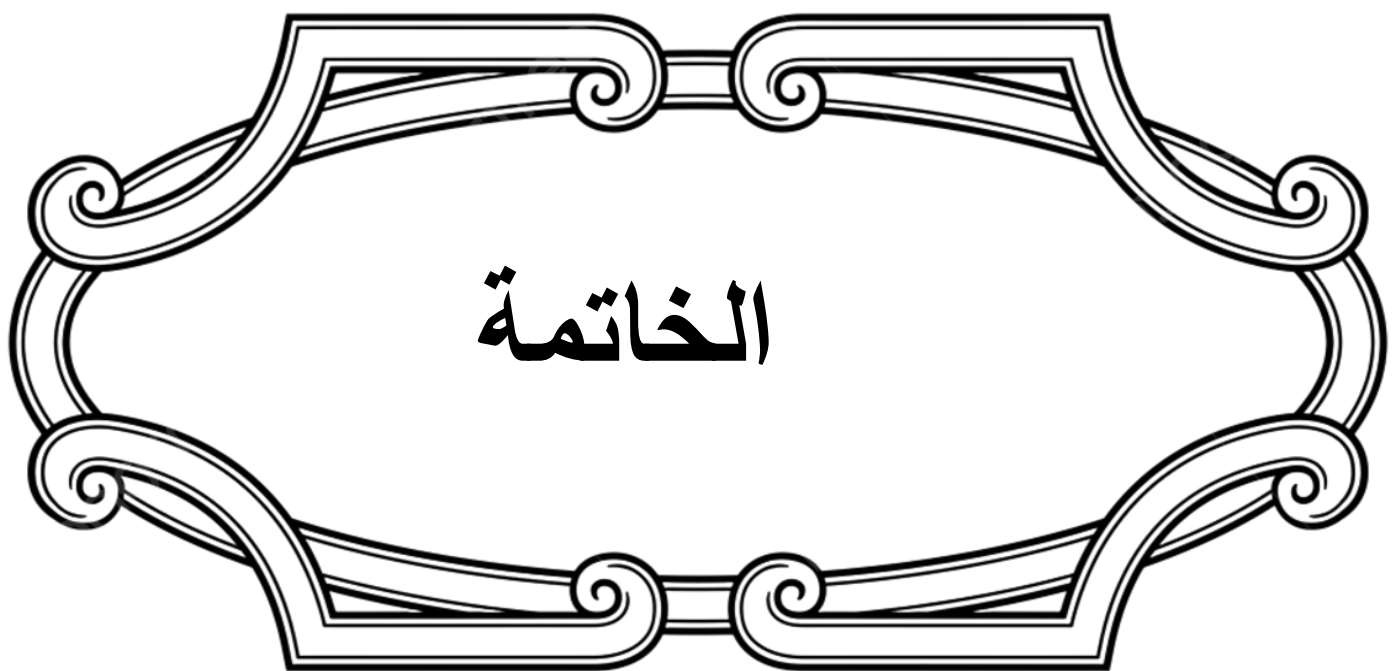
الإرتباط			
		أداء المنظمة	إدارة الثقة والتمكين
أداء المنظمة	ارتباط بيرسون	1	,911**
	المعنوية sig		,000
	العينة	25	25
إدارة الثقة والتمكين	ارتباط بيرسون	,911**	1
	المعنوية sig	,000	
	العينة	25	25

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spssv.25

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 91.1 % وهذا الإرتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة على تطبيق إدارة الثقة والتمكين والأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على إبراز دور إدارة الثقة والتمكين بالمنظمة المتعلمة وبالتحديد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "خنشة"، محل الدراسة، وتناولت هذه الدراسة من خلال عدة جوانب انطلاقاً من المنهج المتبع، بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة دراسة قدرت ب 25 فرداً، جمع بعض المعلومات الشخصية، حيث تحتوي على محورين رئيسيين هما غدارة الثقة والتمكين والأداء، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج spss v25 ، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين إدارة الثقة والتمكين وأداء المنظمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "خنشة"، انطلاقاً من نتائج الدراسة نستنتج أن مستوى ممارسة الإدارة بالثقة والتمكين في المؤسسة على مستوى الأداء جاء مرتفعاً.



خاتمة:

انطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الثقة والتمكين وأبعادها الأساسية أداء المنظمة في المؤسسة الجامعية التي تتوافق خصائصها مع خصائص المنظمة المتعلمة، يمكن التنويه إلى أن إدارة الثقة والتمكين تعتبر مدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، كما تعتبر أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، مما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، منح مجال أكبر من الحرية والتصرف بما يخلق تأثيراً نفسياً لدى العاملين يعزز من مقدرتهم وكفاءتهم، بما يضمن تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة، حيث تلعب إدارة الثقة والتمكين دوراً كبيراً في إحداث توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم ومقدرتهم مما يساعد في تكوين رأس مال فكري يعتبر القيمة الأكثر تميزاً لدى المنظمات في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي، لذلك وجب الاستثمار في هذا المورد من خلال استقطاب الكوادر المعرفية، صناعتها، تنشيطها والمحافظة عليها، ومن خلال التطرق لمفهوم كلا المتغيرين يتأكد لنا الدور الذي تلعبه إدارة الثقة والتمكين في تحسين أداء المنظمة .

وبالمقابل فالربط بين هذين المتغيرين يقودنا إلى التساؤل عن دور إدارة الثقة والتمكين في تفعيل في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "خنشلة"، والذي يمثل جوهر إشكالية هذه الدراسة، فعلى الرغم من الجهود المتزامنة للإصلاح المنظومة الجامعية الجزائرية على مختلف المستويات، إلا أن تحسين أدائها لا يزال متواضعاً، بل أن هيئات التصنيف الدولي للجامعات لا تزال تضعها في أغلب الحالات في ذيل الترتيب، فالمشكلة لا ترتبط بفرد من آخر، أو قسم دون الآخر، أو كلية دون أخرى أو جامعة دون أخرى، فالمشكلة مشكلة نظام ككل، والنظام العالي الجزائري ينبغي أن يصحح على قواعد متينة كالاستثمار في الموجودات الفكرية وتطبيق استراتيجيات من شأنها أن تكفل التحسين المستمر لقدرات الموارد البشرية والكوادر المعرفية ومن أهمها إدارة الثقة والتمكين التي تنطوي أبعادها على كل ما من شأنه تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير لقدراتهم وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وهذا ما تم إثباته نظرياً وميدانياً (توجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الثقة والتمكين وتحسين أداء المنظمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "خنشلة"). وهذا ما تعكسه نتائج اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة النظرية والتطبيقية.

أولاً: النتائج :

أ - النتائج النظرية :

- تساعد الثقة بالإدارة العليا في توطيد علاقة الإدارة بموظفيها وهذا باتخاذ قرارات في مصلحة القسم.
- تساهم الثقة بالمشرفين في تناسق وتعاون عاليين لتحقيق الأهداف وهذا بتعامل المشرفين بعدالة مع كافة زملاء العمل.
- تعد الثقة بزملاء العمل الركيزة الأساسية لقيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الانتاجية والمعرفية.
- ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارا بمساعدة المرؤوسين.
- يعد فرق العمل الركيزة الأساسية لاستثمار الفرص الجديد لتطوير الرصيد المعرفي.
- يعتبر التدريب الركيزة الأساسية للرفع من كفاءة العمال هذا بإبقاء الموظفين على دراية بمختلف التغييرات وسياسات العمل.
- يساعد الاتصال الفاعل في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال امتلاك المنظمة قنوات اتصال واضحة وسريعة.
- يساهم التحفيز في تنمية ورفع من أداء العاملين ومن أجل تحمل مسؤوليات أكبر.

ب- النتائج التطبيقية:

تم التوصل للنتائج من خلال اختبارنا الفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية:

1. الفرضية الجزئية الأولى **مقبولة**: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
2. الفرضية الجزئية الثانية **مقبولة**: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالمشرفين والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
3. الفرضية الجزئية الثالثة **مقبولة**: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالزملاء والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
4. الفرضية الجزئية الرابعة **مقبولة**: . توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.

5. الفرضية الجزئية الخامسة **مقبولة**: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
6. الفرضية الجزئية السادسة **مقبولة**: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفاعل والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
7. الفرضية الجزئية السابعة **مقبولة**: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
8. الفرضية الجزئية الثامنة **مقبولة**: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-.
- الفرضية الرئيسية **مقبولة** : توجد علاقة طردية وذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الثقة والتمكين وتحسين أداء المنظمة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة- .

ثانيا : توصيات الدراسة

على ضوء النتائج النظرية والتطبيقية التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن أن ندرج مجموعة من التوصيات كمايلي:

- 1 . تطوير الجامعة الجزائرية بما يواكب التكنولوجيا الحديثة وبما يجعلها ذات مكانة في ظل التنافسية العالمية.
2. الاهتمام بتكوين فرق مختصة بتقييم الجودة وتحسينها على مستوى الجامعات الجزائرية.
3. الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الجامعية الأجنبية في مجال تحسين أداء المورد البشري ورفع كفاءته من خلال أحدث الآليات والأساليب الإدارية.
4. منح الأفراد مزيد من الثقة والقوة والحرية في أداء الأعمال، بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية من خلال التحفيز الذاتي والمعنوي وبعث التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.
5. تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى.

6. تسهيل مشاركة العاملين بالمؤسسات الجامعية في المعلومات التي تعد أهم المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها وتعمق الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا.

7. تشجيع عمل الفريق في المصارف المبحوثة بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين بروح الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة.

8 . توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

9. تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للهيئة التدريسية والاعتماد على التحسين لأدائها.

ثالثا: أفاق الدراسة :

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الباحثين العديد من المواضيع والتي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لباحثين مهتمين ومختصين للإضافة في هذا المجال، ولعل أهمها ما يلي:

1. تطبيقات التمكين وعلاقتها بالإصلاح الإداري في منظومة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

2. اثر الثقة والتمكين لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

A decorative frame with ornate, symmetrical scrollwork and flourishes, enclosing the central text.

المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية :

أ - الكتب :

1. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إيتراك القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
2. توفي محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، 2003-2004.
3. زكريا مطلق الدوري أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال، الألفية الثالثة اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
4. لمهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
6. موسى اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
7. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دون دار نشر، مصر، 2019.
8. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
9. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
10. أبوهنتلة خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. حسان دهش جلاب كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
12. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، إريد، 2008.

13. الزعودي محمد السايح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
14. زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2001.
15. عادل بابكر محجوب إدريس، **تعزيز الثقة بين القضاة والتفتيش القضائي**، المؤتمر الحادي والعشرين لرؤساء إدارات وأجهزة التفتيش القضائي في الدول، 2017.
16. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران الجامعة الأردنية عمان، 1991.
17. فلاح حسن حسيني، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها) المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمار، الأردن، 2000.
18. مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
19. موفق عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، **هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
20. ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- ب- المجالات والمقالات:**
21. السيدة محمود إبراهيم سعد، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري**، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية، العدد، 81، مصر، 2013، ص 414، 418.
22. أميرة خضير كاظم حميد، **الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 31، العراق، 2014 .
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط -**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل كلية التجارة جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.

24. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد 83، العراق، 2010.
25. محمد الحراحشة صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، 2006.
26. مزبؤألفة، تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد، 13، الجزائر جوان 2013.
27. الماليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001.
28. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2010.
29. عطا الله صلاح، دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، أكتوبر 2011، الأردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
- ج - المذكرات :
30. عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000-2002.
31. المعيوف صلاح معاذ، إدارة الجودة الشاملة، برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
32. عالية عبد الحميد مرسي، عارف تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، مصر، 2004.
33. عبد الوهاب سمير محمد، البرادعي ليلى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات ولاتجاهات الحديثة، مركز دراسات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006.

34. نسرين غانم عبد الله أبوشأويش، محددات الثقة التنظيمية وأثارها، ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2013.
35. حسن مروان عفاة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في "المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر (غزة)، 2013.
36. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، 2013.
37. هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، 2011.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

38. Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, « **Les notions de compétences dans les differentes disciplines** », Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000.
39. Marcel Laflame, << **Le management: approche systématique** >>, Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris, 1999.
40. Morad mansour, **organization justice, support and trust**, evidence from saudia companies, journal of economic, business and management, vol 2, no 1, 2014.
41. Oxford :**Worked power Dictionary**, for Learners of English, Oxford, university press, new York, 2003.
42. Porumbescu, Greg and al, Building Trust, **communication and subordination Trust in public organizations**, Transylvanien, Revire of Administrative science, 2013.
43. Lenny van den Akker. Leonie Heres. Karin **Lasthuizen ETHICAL LEADERSHIP AND TRUST: IT'S ALL ABOUT MEETING EXPECTATIONS**. University Amsterdam, Amsterdam, the Netherlands. International Journal of Leadership Studies, Vol. 5. 2009.
44. www.regent.edu/acad/global/pubnew.COM

الملاحق

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نضع بين أيديكم استبيان بعنوان دور الإدارة بالثقة والتمكين في تحسين أداء منظمات الأعمال في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة - وذلك من أجل إعداد مذكرة تخرج في ماستر تسيير عمومي في جامعة عباس لغرور خنشلة، للطلابين : لحول طارق، عفوفو ضياء الدين. راجين التفضل بالإطلاع، وبيان الرأي باختيار الإجابة المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي من وجهة نظركم.

مع الرجاء أخذ العلم أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة التي ستتعرض بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها علما بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

أولا: البيانات الشخصية

نرجوا الإجابة على البيانات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس : ذكر انثى
2. الرتبة الوظيفية : أستاذ مساعد صنف - ب- ،أستاذ مساعد صنف - أ-
- أستاذ محاضر صنف - ب- ،أستاذ محاضر صنف - أ- أستاذ تعليم عالي .
3. الخبرة المهنية: اقل من 10 سنوات .
- من 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة
- من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة
- أكثر من 30 سنة
4. المناصب القيادية الإدارية : نعم ، لا

ثانيا: محاور الاستبيان.

المحور الأول : العبارات التي تقيس أبعاد الثقة التنظيمية والتمكين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة .

الرقم	البعد	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الثقة بالإدارة العليا	الإدارة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة.					
2		الإدارة تشركني في صنع القرارات.					
3		أشعر بأنني أثق ثقة تامة في الإدارة.					
4		القرارات التي تتخذها الإدارة في مصلحة القسم.					
5	الثقة بالمشرفين	اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات مشرفي المباشر.					
6		مشرفي في العمل يهتم بمشاكل الأساتذة والم بنفس درجة اهتمامه بمشاكله الشخصي.					
7		مشرفي في العمل يمدح جهودي ويحفزني عند انجاز عملي بجودة.					
8		يتعامل مشرفي المباشر بعدالة مع كافة زملائي في العمل.					
9	الثقة بزملاء العمل	أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحهم.					
10		لا أشعر بالحرج عندما أطلب المساعدة في العمل احد الزملاء.					
11		أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على العمل وحل المشكلات في العمل.					
12		توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.					
13	تفويض السلطة	تسمح الإدارة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات.					
14		تثق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.					
15		يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم					

					دون الرجوع إلى الرؤساء.		
					تشجع الكلية العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق.	فرق العمل	16
					تتوافر أجواء التعاون بين جماعات العمل.		17
					تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.		18
					تقيني الإدارة على علم بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى سياسات وإجراءات العمل	التدريب	19
					لقد تم تدريبي بشكل كاف للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أواجهها في المستقبل.		20
					لدي ثقة بنفسني حول قدراتي ومهاراتي لتأدية نشاطات عملي.		21
					تمتلك الكلية قنوات اتصال واضحة وسريعة.	الاتصال الفاعل	22
					يمكن لكل من يعمل بالكلية الحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء المهام الموكلة		23
					يتم تزويدي من قبل رئيسي المباشر بأية معلومات جديدة عن عملي.		24
					تقوم الإدارة بتحفيزي من أجل تحمل مسؤوليات أكبر.	التحفيز	25
					أشعر بعدالة وموضوعية نظام المكافآت المطبقي الكلية.		26
					تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.		27

المحور الثاني : العبارات التي تقيس أبعاد أداء المنظمات في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة.

الرقم	البعد	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28		قدرة الكلية على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.					
29	الاستراتيجي	تساعد الإدارة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في الكلية .					
30		تتخذ الكلية إستراتيجية الحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبنشاطات التعلم الداعمة للمهارات التفكير المنتسبين لها .					
31	المصدر	يوجد تنسيق وتعاون عاليين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام					
32		لدى الكلية أفراد وكوادر على أعلى مستوى تحسن استعمال التقنيات الحديثة بفعالية.					
33		إدارة الكلية تستغل مختلف الموارد بكفاءة وتنتج جهودها نحو استغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي .					
34	الشمولية	تظافر جميع المصالح الفرعية للكلية من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف.					
35		كل قسم في الكلية يحاو ل تحقيق الأهداف الخاصة به.					
36		الكلية تحترم القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية وضمانا لسير					

					الحسن للاعتماد الممنوحة.		
					توفر الكلية خدمات بالمستوى الكافي والجودة المطلوبة وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها .	الوظيفية	37
					تراعي الإدارة رغبة الفرد وكفائته في الأداء عند توزيع المهام .		38
					تقدم الإدارة تحفيزات وتشجعك على إيجاد الحلول والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء .	الطبيعية	39
					تؤكد الكلية قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية.		40

شكرا لكم حسن تعاونكم

ملاحق برنامج spss

Statistiques

		الجنس	الرتبة	الخبرة المهنية	المناصب القيادية الإدارية
N	Valide	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	36,0	36,0	36,0
	أنثى	16	64,0	64,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مساعد صنف ب-	6	24,0	24,0	24,0
	أستاذ مساعد صنف أ-	5	20,0	20,0	44,0
	أستاذ محاضر صنف ب-	3	12,0	12,0	56,0
	أستاذ محاضر صنف أ-	9	36,0	36,0	92,0
	أستاذ تعليم عالي	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	14	56,0	56,0	56,0
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	10	40,0	40,0	96,0
	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المناصب القيادية الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	20,0	20,0	20,0
	لا	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	25	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	40

Statistiques 1

N	Valide	الإدارة تقيم الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة.	الإدارة تشركني في صنع القرارات.	أشعر بأنني أثق ثقة تامة في الإدارة.	القرارات التي تتخذها الإدارة في مصلحة القسم.
		Manquant	0	0	0

Table de fréquences

الإدارة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	20,0	20,0	20,0
	محايد	7	28,0	28,0	48,0
	موافق	9	36,0	36,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الإدارة تشركني في صنع القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	8	32,0	32,0	40,0
	محايد	8	32,0	32,0	72,0
	موافق	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

أشعر بأنني أثق ثقة تامة في الإدارة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	20,0	20,0	20,0
	محايد	7	28,0	28,0	48,0

موافق	12	48,0	48,0	96,0
موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

القرارات التي تتخذها الإدارة في مصلحة القسم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	9	36,0	36,0	40,0
	موافق	11	44,0	44,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		مشرفي في العمل يهتم بمشاكل الأساتذة	مشرفي في العمل يمدح جهود ويحفزني عند انجاز عملي بجودة.	يتعامل مشرفي المباشر بعدالة مع كافة زملائي في العمل.
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,0000	3,3200	3,3200
	Ecart type	,86603	1,18040	,85245

Table de fréquences

اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات مشرفي المباشر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	3	12,0	12,0	20,0
	موافق	13	52,0	52,0	72,0
	موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

مشرفي في العمل يهتم بمشاكل الأساتذة والموظفين بنفس درجة اهتمامه بمشاكله الشخصي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	7	28,0	28,0	32,0
	محايد	4	16,0	16,0	48,0
	موافق	9	36,0	36,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

مشرفي في العمل يمدح جهودي ويحفزني عند انجاز عملي بجودة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	2	8,0	8,0	24,0
	موافق	18	72,0	72,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0

Total	25	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يتعامل مشرفي المباشر بعدالة مع كافة زملائي في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	11	44,0	44,0	60,0
	موافق	8	32,0	32,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحهم.	لا أشعر بالدرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد الزملاء.	أنيادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات في العمل.	توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.
N	Valide	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,2400	4,1200	4,1600	3,7200
	Ecart type	,92556	,66583	,80000	,97980

Table de fréquences

أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	4	16,0	16,0	20,0

محايد	9	36,0	36,0	56,0
موافق	10	40,0	40,0	96,0
موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

لا أشعر بالحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد الزملاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	1	4,0	4,0	8,0
	موافق	17	68,0	68,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	موافق	15	60,0	60,0	68,0
	موافق بشدة	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0

محايد	4	16,0	16,0	32,0
موافق	12	48,0	48,0	80,0
موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		تسمح الإدارة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات.	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.	يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرؤساء.
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,2000	3,8000	3,1200
	Ecart type	1,11803	,86603	1,05357

Table de fréquences

تسمح الإدارة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	6	24,0	24,0	28,0
	محايد	9	36,0	36,0	64,0
	موافق	5	20,0	20,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تتق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	6	24,0	24,0	32,0
	موافق	12	48,0	48,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يستطيع المروسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرؤساء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	5	20,0	20,0	28,0
	محايد	7	28,0	28,0	56,0
	موافق	10	40,0	40,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		تشجع الكلية العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق.	تتوافر أجواء التعاون بين جماعات العمل.	تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,0000	3,6400	3,5600
	Ecart type	1,11803	,86023	1,00333

Table de fréquences

تشجع الكلية العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	10	40,0	40,0	60,0
	موافق بشدة	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تتوافر أجواء التعاون بين جماعات العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	3	12,0	12,0	28,0
	موافق	16	64,0	64,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	24,0	24,0	24,0
	محايد	2	8,0	8,0	32,0
	موافق	14	56,0	56,0	88,0

موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

	تبقيني الإدارة على علم بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى سياسات وإجراءات العمل	لقد تم تدريبي بشكل كاف للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أواجهها في المستقبل.	لدي ثقة بنفسني حول قدراتي ومهاراتي لتأدية نشاطات عملي.
N	Valide 25	25	25
	Manquant 0	0	0
Moyenne	3,6400	3,1200	4,4400
Ecart type	1,18603	,92736	,76811

Table de fréquences

تبقيني الإدارة على علم بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى سياسات وإجراءات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	28,0	28,0	28,0
محايد	2	8,0	8,0	36,0
موافق	9	36,0	36,0	72,0
موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

لقد تم تدريبي بشكل كاف للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أواجهها في المستقبل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	32,0	32,0	32,0
	محايد	7	28,0	28,0	60,0
	موافق	9	36,0	36,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

لدي ثقة بنفسي حول قدراتي ومهاراتي لتأدية نشاطات عملي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	1	4,0	4,0	8,0
	موافق	9	36,0	36,0	44,0
	موافق بشدة	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		تمتلك الكلية قنوات اتصال واضحة وسريعة.	يمكن لكل من يعمل بالكلية الحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء المهام الموكلة له.	يتم تزويدي من قبل رئيسي المباشر بأية معلومات جديدة عن عملي.
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,5200	3,5200	3,6000
Ecart type		,71414	,71414	1,00000

Table de fréquences

تمتلك الكلية قنوات اتصال واضحة وسريعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	9	36,0	36,0	44,0
	موافق	13	52,0	52,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يمكن لكل من يعمل بالكلية الحصول على المعلومات التي يحتاجه لأداء المهام الموكلة له.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	9	36,0	36,0	44,0
	موافق	13	52,0	52,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يتم تزويدي من قبل رئيسي المباشر بأية معلومات جديدة عن عملي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	24,0	24,0	24,0
	محايد	1	4,0	4,0	28,0
	موافق	15	60,0	60,0	88,0

موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		تقوم الإدارة بتحفيزي من أجل تحمل مسؤوليات أكبر.	أشعر بعدالة وموضوعية نظام المكافآت المطبق في الكلية.	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,2400	3,3600	3,5600
	Ecart type	1,20000	,81035	1,00333

Table de fréquences

تقوم الإدارة بتحفيزي من أجل تحمل مسؤوليات أكبر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	6	24,0	24,0	32,0
	محايد	4	16,0	16,0	48,0
	موافق	10	40,0	40,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

أشعر بعدالة وموضوعية نظام المكافآت المطبق في الكلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	9	36,0	36,0	52,0
	موافق	11	44,0	44,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	8	32,0	32,0	48,0
	موافق	8	32,0	32,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		قدرة الكلية على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى	تساعد الإدارة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في الكلية.	تتخذ الكلية استراتيجيات الحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبنشاطات التعلم الداعمة للمهارات التفكير لدى المنتسبين لها.
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,4800	3,3600	3,4000
Ecart type		,71414	,70000	,86603

Table de fréquences

قدرة الكلية على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	10	40,0	40,0	48,0
	موافق	12	48,0	48,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تساعد الإدارة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في الكلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	13	52,0	52,0	60,0
	موافق	9	36,0	36,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تتخذ الكلية استراتيجية الحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبشهادات التعلم الداعمة للمهارات التفكير لدى المنتسبين لها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	2	8,0	8,0	12,0
	محايد	9	36,0	36,0	48,0
	موافق	12	48,0	48,0	96,0

موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		يوجد تنسيق وتعاون عالين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام	لدى الكلية أفراد وكوادر على أعلى مستوى تحسن استعمال التقنيات الحديثة بفعالية.	إدارة الكلية تستغل مختلف الموارد بكفاءة وتتجه جهودها نحو استغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي .
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,4800	3,8400	3,5200
	Ecart type	,91833	,85049	,71414

Table de fréquences

يوجد تنسيق وتعاون عالين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	8	32,0	32,0	48,0
	موافق	10	40,0	40,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

لدى الكلية أفراد وكوادر على أعلى مستوى تحسن استعمال التقنيات الحديثة بفعالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	5	20,0	20,0	28,0
	موافق	13	52,0	52,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

إدارة الكلية تستغل مختلف الموارد بكفاءة وتتجه جهودها نحو استغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	9	36,0	36,0	44,0
	موافق	13	52,0	52,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

		تظافر جميع المصالح الفرعية للكلية من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف.	كل قسم في الكلية يحاول تحقيق الأهداف الخاصة به.	لكلية تحترم القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية وضمانا لسير الحسن للاعتمادات الممنوحة.
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,6000	3,4400	3,6800
Ecart type		,86603	,76811	,80208

Table de fréquences

تظافر جميع المصالح الفرعية للكلية من اجل تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	10	40,0	40,0	48,0
	موافق	9	36,0	36,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

كل قسم في الكلية يحاول تحقيق الأهداف الخاصة به.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	12	48,0	48,0	56,0
	موافق	9	36,0	36,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الكلية تحترم القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية وضمانا لسير الحسن للاعتمادات الممنوحة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	10	40,0	40,0	44,0
	موافق	10	40,0	40,0	84,0

موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

توفر الكلية خدمات
بالمستوى الكافي
والجودة المطلوبة
وتحمل المسؤوليات
الملقاة على عاتقها.

تراعي الإدارة رغبة
الفرد وكفائته في الأداء
عند توزيع المهام.

N	Valide	25	25
	Manquant	0	0
Moyenne		3,2400	3,2000
Ecart type		1,01160	1,11803

Table de fréquences

توفر الكلية خدمات بالمستوى الكافي والجودة المطلوبة وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	28,0	28,0	28,0
	محايد	8	32,0	32,0	60,0
	موافق	7	28,0	28,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تراعي الإدارة رغبة الفرد وكفائته في الأداء عند توزيع المهام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	4	16,0	16,0	24,0
	محايد	9	36,0	36,0	60,0
	موافق	7	28,0	28,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques

تقدم الإدارة تحفيزات وتشجعك على إيجاد الحلول والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء.

تؤكد الكلية قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية.

N	Valide	25	25
	Manquant	0	0
	Moyenne	3,1200	3,3600
	Ecart type	1,30128	1,28712

Table de fréquences

تقدم الإدارة تحفيزات وتشجعك على إيجاد الحلول والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	6	24,0	24,0	36,0

محايد	5	20,0	20,0	56,0
موافق	7	28,0	28,0	84,0
موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

تؤكد الكلية قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	4	16,0	16,0	28,0
	محايد	3	12,0	12,0	40,0
	موافق	11	44,0	44,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=1 ب 2م

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	الثقة بالإدارة العليا
أداء المنظمة	Corrélation de Pearson	1	,860**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
الثقة بالإدارة العليا	Corrélation de Pearson	,860**	1

Sig. (bilatérale)	,000	
N	25	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=2 م 2 ب

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	الثقة بالمشرفين
أداء المنظمة	Corrélation de Pearson	1	,754**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
الثقة بالمشرفين	Corrélation de Pearson	,754**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=3 م 2 ب 3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	الثقة بزملاء العمل
أداء المنظمة	Corrélation de Pearson	1	,684**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
الثقة بزملاء العمل	Corrélation de Pearson	,684**	1

Sig. (bilatérale)	,000	
N	25	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=4 بـ 2م

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	تفويض السلطة
أداء المنظمة	Corrélation de Pearson	1	,327
	Sig. (bilatérale)		,111
	N	25	25
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,327	1
	Sig. (bilatérale)	,111	
	N	25	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=5 بـ 2م

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	فرق العمل
أداء المنظمة	Corrélation de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25

فرق العمل	Corrélation de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=6ب 2م

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	التدريب
أداء المنظمة	Corrélation de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
التدريب	Corrélation de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=7ب 2م

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	الاتصال الفاعل
أداء المنظمة	Corrélation de Pearson	1	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25

الاتصال الفاعل	Corrélacion de Pearson	,791**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=م2 ب8

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	التحفيز
أداء المنظمة	Corrélacion de Pearson	1	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
التحفيز	Corrélacion de Pearson	,847**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=م2 م1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أداء المنظمة	إدارة الثقة والتمكين
أداء المنظمة	Corrélacion de Pearson	1	,911**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25

إدارة الثقة والتمكين	Corrélation de Pearson	,911**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

ملخص :

إن عملية الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، بل وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد وتحسين أداء المنظمة عن طريق استراتيجيات جديدة، تعتبر الإدارة بالثقة والتمكين كمدخل حديث لتحسين أداء الموارد البشرية والكوادر منها من خلال تعزيز مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشاركية في المعلومات وإعطاء حيز أو سع من الحرية والاستقلالية في انجاز المهام بما يدعم الوصول إلى القرارات المثلى تحقيق أهداف المنظمة، وتبرز مؤسسات التعليم العالي كنموذج منظمي يركز في هيكلته وموارده على الكفاءات البشرية وهذا ما انطوت عليه دراستنا حيث تناولت الدراسة استقصاء وتحليل العلاقة بين إدارة الثقة والتمكين وأداء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة- لدى عينة بحثية بلغت 25 مبحوثاً.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور ومساهمة إدارة الثقة والتمكين وأبعادها في تحسين أداء المنظمات، خاصة في ما تبحث عنه المنظمات اليوم من حلول وأنظمة تساعد على تحقيق النجاح، البقاء والاستمرار، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الإدارة بالثقة والتمكين وأداء المنظمة من خلال دور أبعادها في تحسين ورفع الأداء سواء على المنظمة أو عمليات المنظمة، أو كفاءة الفرد العامل في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الثقة والتمكين، أداء المنظمة، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract :

The performance process is a process that aims first to measure what has been achieved by the organization during a specific period compared to what has been planned. Performance requires multiple steps based on a number of indicators and standards that help to identify deficiencies or deviations, as well as ways to address them in the short and long term and improve the organization's performance through new strategies. Management with trust and empowerment is considered a modern approach to improving the performance of human resources and staff by enhancing their skills and capabilities through sharing information and giving them a wider space of freedom and independence in performing tasks to support the achievement of the organization's optimal decisions and goals. Higher education institutions emerge as organized models that rely on human competencies in their structure and resources, which is the focus of our study, The study analyzed and investigated the relationship between trust and empowerment management and the performance of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences in Khenchela, with a sample of 25 researchers.

This study aims to reveal the role and contribution of trust and empowerment management and its dimensions in improving organizational performance, especially in what organizations are looking for today in terms of solutions and systems to help them achieve success, sustainability, and continuity. The study found a strong relationship between trust and empowerment management and organizational performance through the role of its dimensions in improving and enhancing performance, whether at the organizational level, organizational processes, or the efficiency of the individual working in the organization.

Keywords: Management with trust and empowerment, the organization's performance , The study analyzed and investigated.