

تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء

دراعو فطيمة

كلية العلوم الاجتماعية

جامعة وهران 2

الجزائر

Abed30003@yahoo.fr

دراعو عزالدين

معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

المركز الجامعي ميلة

الجزائر

govakoof@yahoo.fr

مُجد بوطلاعة

معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

المركز الجامعي ميلة

الجزائر

m.boutlaa@yahoo.fr

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين وأدائهم بالمركز الجامعي " أحمد زبانة - غليزان " خصوصا وذلك من خلال دراسة : مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين، وجود تفاعل للجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء، و وجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 200 موظف بالمركز الجامعي بغليزان، واختيروا بطريقة قصدية، حيث تم تطبيق أداة الاستبيان لجمع المعطيات، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية : وجود مساهمة لتمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين، عدم وجود تفاعل للجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء، و وجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .

الكلمات المفتاحية: تمكين الموظفين، الأداء

Résumé:

Cette étude visait à identifier la relation entre l'autonomisation du personnel et de la performance du centre universitaire, « Ahmed Zabana - Relizane », en particulier par l'étude: la mesure pour permettre au personnel de prédire la performance du personnel, ayant des relations avec le sexe avec l'habilitation du personnel dans l'interprétation de l'interaction de la performance, et la présence d'une interaction de qualification scientifique permettre au personnel d'interpréter la performance. J'utilise l'approche descriptive, l'échantillon de l'étude comprenait 200 employés du Centre universitaire Relizane, et ont été choisis délibérément, d'une manière où l'application du questionnaire pour l'outil de collecte de données, et après s'être assuré de la validité et de la fiabilité du chercheur d'outil a trouvé les résultats suivants: l'existence d'une contribution pour permettre au personnel de prédire la performance du personnel, le manque de relations avec le sexe tout en permettant au personnel d'interpréter l'interaction de la performance, et la présence de qualification scientifique tout en permettant aux employés d'interpréter l'interaction de la performance.

Mots-clés: Permettre au personnel, la performance

تمهيد:

إن التطورات السريعة التي شهدتها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين قد جلبت الكثير من التحديات أمام المجتمعات وألقت على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل، من خلال تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع البيئة الخارجية ولتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء (المربع ، 2004 : 01) .

وقد أولت الدراسات والبحوث الإدارية، نظريا وميدانيا، اهتماما كبيرا بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما، وما لاشك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح، وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس إستراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات، إذا لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها، وعادة أفضل طريقة لتحسين فاعلية تطوير المنظمات هو الاهتمام بتحسين عملياتها، والتي هي مهمة للفاعلية التنظيمية (مرزوق، 2006 : 02) .

بحيث يعتمد التطوير التنظيمي أي تطوير المنظمة لتحقيقه على عدة مقومات أو متطلبات من بينها " تمكين العاملين " و هو الذي يعتبر أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم (الطاهر و مرزوق، ب .س : 08) .

و بالتالي فإن أهم مقومات نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف و إشراك كل الأعضاء الفاعلين في المنظمة حتى تصل إلى بر الأمان و تحمي نفسها من الاستقرار، و بالاعتماد على عدة ركائز و دعائم لتحقيق التطور التنظيمي المنشود، و الذي ينعكس على أداء المنظمة بصفة عامة و الموظفين بصفة خاصة ، و من هنا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى التفاعل ما بين تمكين الموظفين و أدائهم في المنظمة .

لقد برز مفهوم تمكين العاملين في أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية وتتميز هذه الفلسفة الجديدة قوامها أن لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول (عبد الرزاق، 2010: 93).

إشكالية:

إنّ التفاعل بين بيئة التنظيم المريحة والمرضية وبين الموظفين والتي يعد ضروري لإحداث نوع من الرضا لدى العامل، إضافة إلى العمليات والاستراتيجيات المنتهجة، والأفراد كونهم العنصر الأساسي في العملية التنظيمية وتوفر الثقافة التنظيمية وتطوير حلول مناسبة لخلق نوع من الإبداع والتحفيز في المنظمة، وأهم عنصر فعال ويكتمل هذه العناصر هو الالتزام المهني الذي يجب أن يتوفر لدى كل عامل في المنظمة حتى يتم تسطير أهداف تنظيمية وتطبيقها بتظافر جهود الجميع في المنظمة، وبالتالي تطوير أدائهم و إنجاز الأهداف المسطرة وتبني المنظمة لاستراتيجيات منظمة تهدف إلى التغيير والتطوير التنظيمي بتطبيق متطلباته أو البعض منها حسب دراسة الأسدي (2010)، إضافة إلى مدى إسهام تمكين الموظفين في رفع أداء الموظفين أنفسهم بالمركز الجامعي وتحسين قدراتهم، ومدى تقبلهم للتطورات الجديدة، حيث أن التطوير التنظيمي يساعد العنصر البشري بصفة خاصة والمركز الجامعي بصفة عامة ليكون أكثر كفاءة وهذا ما يتوافق مع دراسة المربع (2004)، وعلى ضوء هذا تم صياغة التساؤلات التالية:

تساؤلات الدراسة:

✓ ما مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لديهم ؟

✓ هل يساهم تفاعل الجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء ؟

✓ هل يساهم تفاعل المؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء ؟

المنهج المستخدم: سيتم استخدام المنهج الوصفي لأنه يلاءم مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وطبيعتها بالترادف مع البحث الميداني.

✓ **مجتمع البحث:** يتشكل مجتمع البحث من موظفي المركز الجامعي "أحمد زبانه" بـغليزان.

أهداف الدراسة:

✓ التعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين والأداء من وجهة نظر الموظفين بالمركز الجامعي "أحمد زبانه - غليزان".

✓ مدى إسهام تمكين الموظفين في رفع أداء الموظفين.

✓ أهم المعوقات التي تواجه إدارة المركز الجامعي في تطبيق تمكين الموظفين.

✓ علاقة تمكين الموظفين بالأداء تبعا لإختلاف : الجنس، المؤهل العلمي .

المحور الأول: التمكين و الأداء الوظيفي

1- مفهوم تمكين الموظفين :

إنّ مفهوم التمكين يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبروز المجتمع المدني فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيرا عن المعنى اللغوي، فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل، لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة، ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي، والذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديث وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة أي أنّه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم (علي، 2013 : 161)

تعريف تمكين الموظفين :

حسب (سلمان، ب س : 03) تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .

2- مفهوم الأداء الوظيفي :

حسب بوزيان فإنّ درة والصباغ (2008) يعرفان الأداء على أنّه ما يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد من أعمال ونشاطات ترتبط بوظيفة أو مهمة معينة، وهو نتيجة لجهد قام به الفرد أو مجموعة الأفراد لإنجاز عمل أو مهمة، وقد يكون ذلك بطرق وأساليب بسيطة أو معقدة، وقد يستعان في الأداء باستخدام أدوات أو أجهزة، أو استخدام أعضاء الجسم المختلفة، والنتيجة التي نرمي إليها في أداء الأفراد والجماعات هو أداء محسن، أي أداء وصل إلى حد مقبول من الإتقان والجودة والمستوى، وهذا يستتبع وضع معايير محددة لقياس الأداء والقيام بعملية التقييم في ضوء تلك المعايير، ومن المهم أن نشير هنا إلى أنّ الأداء قد يكون لفرد معين، أو مجموعة من الأفراد يعملون في قسم معين كقسم الإنتاج أو المالية أو المحاسبة، وقد يكون الأفراد جماعة صغيرة في شكل فرق أو لجنة يوكل إليهم إنجاز مهمة ما (بوزيان، 2015 : 116).

المحور الثاني: دراسة حالة للمركز الجامعي غليزان

1- عناصر الدراسة:

✓ مجتمع البحث: يتشكل مجتمع البحث من موظفي المركز الجامعي "أحمد زبانه" بغليزان.

✓ عينة البحث: تتكون عينة الدراسة من موظفي المركز الجامعي وقوامها 200 موظف وموظفة من عدة تخصصات مهنية كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول رقم 01: يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	129	64.5 %
	انثى	71	35.5 %
المسؤولية المهنية	مدير	01	0.5 %
	مدير معهد	05	2.5 %
	مسؤول ميدان	07	3.5 %

رئيس شعبة	17	8.5 %	
رئيس قسم	20	10 %	
موظف	150	75 %	
ثانوي	18	09 %	المؤهل العلمي
ليسانس	103	51.5 %	
ماستر	58	29 %	
ماجستير	16	08 %	
دكتوراه	06	3 %	
اقل من سنة	15	7.5 %	سنوات الخبرة المهنية
1-4 سنوات	85	42.5 %	
5-9 سنوات	71	35.5 %	
10-14 سنة	10	05 %	
اكثر من 15 سنة	19	9.5 %	
200			المجموع

يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة و الذي يحتوي على المتغيرات التالية :

الجنس حيث نجد عدد الذكور (129 / و بنسبة 64.5 %) و عدد الإناث (71 / و بنسبة 35.5 %) ، أما متغير المسؤولية المهنية فنجد مدير (01 / و بنسبة 0.5 %) و مدير معهد (05 / و بنسبة 2.5 %) و مسؤول ميدان (07 / و بنسبة 3.5 %) و رئيس شعبة (17 / و بنسبة 8.5 %) و رئيس قسم (20 / و بنسبة 10 %) ، أما الموظفين فبقيمة (150 / و بنسبة 75 %) ، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فنجد مستوى متوسط فلا يوجد (00 / و بنسبة 00 %) و مستوى ثانوي (18 / و بنسبة 09 %) و مستوى ليسانس (103 / و بنسبة 51.5 %) و مستوى ماستر (58 / و بنسبة 29 %) و مستوى ماجستير (16 / و بنسبة 08 %) و مستوى دكتوراه (06 / و بنسبة 3 %) ، أما متغير سنوات الخبرة فنجد اقل من سنة بقيمة (15 / و بنسبة 7.5 %) و ما بين (1-4) بقيمة (85 / و بنسبة 42.5 %) و ما بين (5-9) بقيمة (71 / و بنسبة 35.5 %) و ما بين (10-14) بقيمة (10 / و بنسبة 05 %) و اكثر من 15 سنة بقيمة (19 / و بنسبة 9.5 %).

✓ أداة جمع البيانات :

تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع بيانات الدراسة المكونة من بعدين (بعد تمكين الموظفين المكون من 24 فقرة وبعد الأداء المكون من 26 فقرة) وتطبيق مقياس ليكرت لخمسة بدائل و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02) : يبين مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

سلم الإجابات				
موافق	موافق بشدة	اعارض	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

يوضح الجدول التالي سلم الإجابات لمقياس ليكرت الخماسي ، حيث تدرجت النقاط من " 5 " إلى " 1 " على التوالي .

✓ أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة باستعمال برنامج spss و ذلك على النحو التالي :

(1) الانحدار المتعدد (Multiple Régression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل (تمكين الموظفين ، الجنس ، المؤهل العلمي)على المتغير التابع (الأداء) .

(2) تحليل تباين الثنائي (two – way Anova): للتعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل (تمكين الموظفين ، الجنس ، المؤهل العلمي) في تفسير متغير (الأداء) .

(3) تحليل التباين الرباعي (المتعدد) Manova : للتعرف على مدى اختلاف متغيرات الدراسة.

2- نتائج الدراسة و تحليلها :

✓ عرض نتائج التساؤل الأول:

و التي نصت على مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء ، و للتحقق من صحة الفرضية تم حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression).

و للتأكد من أنّ نموذج الانحدار المفترض الذي ينطوي على متغيرات مستقلة معينة (تمكين الموظفين) ومتغير تابع معين (الأداء) ينطوي على علاقة دالة إحصائية ، ويستعمل الانحدار في ذلك طريقة تحليل التباين ANOVA .

جدول رقم (03): يوضح تحليل التباين (ANOVA).

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	3084,161	1028,054	4,574	0.04 (دالة)
داخل المجموعات	196	44057,419	224,783		
الكلي	199	47141,580			

يظهر من خلال الجدول قيم تحليل التباين (ANOVA)، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (4.57) عند مستوى الدلالة (0.04) وهي اقل من (0.05)، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار بنسبة مئوية تقدر بـ (22.4%)، أي أنّ استعمال المتغير المستقل (تمكين الموظفين) أمدّ النموذج بقوة تفسيرية للمتغير التابع (الأداء).

— و للتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض للبيانات لابد من فحص معامل الارتباط المتعدد Coefficient of multiple correlation (r)، ومربع معامل الارتباط المتعدد أو معامل التحديد المتعدد Coefficient of multiple determination (r²).

جدول رقم (04): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression) باستخدام طريقة Enter، للتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض للبيانات.

المتغير التابع	الطريقة	معامل "ر"	معامل "ر" 2	معامل "ر" المصحح	مستوى الدلالة
الأداء	إدخال المتغيرات ENTRE	0.25	0.065	0.05	0.004

يتبين من خلال الجدول أعلاه من تحليل تباين الانحدار أنّ معامل الارتباط المتعدد "ر" بلغ (0.25)، بينما بلغ معامل التحديد "ر 2" (0.06)، و معامل التحديد المصحح "ر" (0.05) عند مستوى الدلالة (0.04)، ومن هنا يمكن القول أنّ المتغيرات المستقلة تعد مؤشرا ضعيفا في تفسير المتغير التابع و استطاعت أن تفسر 6% على مستوى العينة، في حين أنّ 94% تعزى إلى عوامل أخرى.

— ولإنتقال من الفحص العام للنموذج إلى الفحص التفصيلي تتم معاينة مساهمة كل متغير من المتغير المستقل (تمكين الموظفين) في التنبؤ بالمتغير التابع (الأداء) عن طريق معامل الانحدار الجزئي غير المعياري Unstandardized Partial regression

[A] coefficient ومعامل الانحدار المعياري Standardized Regression Coefficient "بيتا" و الجدول التالي

يوضح ذلك :

جدول رقم (05): يوضح معاملات الانحدار .

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري $B\acute{e}ta$	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	87,511		9,213	0,000
تمكين الموظفين	-,105	-0,068	-0 , 970	غير دال

يظهر من خلال الجدول أعلاه معاملات الارتباط الجزئي " A " ومعاملات الانحدار المعياري $B\acute{e}ta$ (الدرجة المعيارية) ، حيث نجد أنّ تمكين الموظفين لا يساهم في تفسير الأداء ، حيث قُدرت قيمة $B\acute{e}ta$ (0.068) بنتيجة سلبية وعند مستوى الدلالة (0.02) أي أقل من (0.05)، وهذا يعني عدم قبول الفرضية.

✓ عرض نتائج التساؤل الثاني :

نصت الفرضية الثانية للدراسة على مدى مساهمة تفاعل الجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء ، و للتحقق من صحة الفرضية تم حساب تحليل التباين الثنائي و المتعدد و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (06): يبين تحليل التباين الثنائي و المتعدد لمساهمة تفاعل الجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
--------	----------------	--------------	----------------	----------	---------------

الجنس	351,017	1	351,017	1,542	غير دال
تمكين الموظفين	52,099	1	52,099	,2290	غير دال
الجنس * تمكين الموظفين	443,015	1	443,015	1,946	غير دال

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمتغيرات الجنس (0.21) وتمكين الموظفين (0,633) كلها نسب أكبر من (0.05) ما يدل على عدم تحقق الفرضية .

✓ عرض نتائج التساؤل الثالث :

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على مدى مساهمة تفاعل المؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء، و للتحقق من صحة الفرضية تم حساب تحليل التباين الثنائي والمتعدد .

جدول رقم (07): يبين تحليل التباين الثنائي والمتعدد لمساهمة تفاعل المؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	2068,542	4	517,136	2,318	0,05
تمكين الموظفين	1825,478	1	1825,478	8,184	0,014
المؤهل العلمي * تمكين الموظفين	1456,971	4	364,243	1,633	غير دال

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي (0.05)) أكبر من (0.05) وأيضا نجد أن متغير تمكين الموظفين (0,633) و هو أكبر من (0.05) مما يدل على قدرتهما على تفسير الأداء و ذلك في غياب مساهمتهما في التنبؤ بالأداء في الفرضية الأولى ، و يمكن إرجاع ذلك إلى تفاعل مساهمة متغير المؤهل العلمي عند إجتماعه مع المتغير المستقل، و كل هذا يدل على تحقق الفرضية

3. تفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها سيتم مناقشتها على ضوء الفرضيات المصاغة سابقا في إطار الدراسات السابقة والمتمثلة في

الآتي:

✓ تفسير نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين بالمركز الجامعي عدم مساهمة تمكين الموظفين في تفسير الأداء و يكون بسبب طريقة سير الأمور التنظيمية في المركز الجامعي أي طريقة التسيير التي ينتهجها المسير أو القائد في حد ذاته و نظرتة للتطور والتغيير، إذ أن لكل قائد أو مسؤول بصفة عامة خلفيته النظرية للتسيير و هذا نابع من خبرته المهنية وما استسقاها من تجربته كموظف و بعدها كقائد يصدر الأوامر وينظم العملية التنظيمية وينجز مهامه بمفرده دون الحاجة لعملية التفويض، هذا مع توفر الموظفين الأكفاء القادرين على تحمل مسؤولية التمكين واتخاذ الإجراءات اللازمة جراء هذه المسؤولية.

✓ تفسير نتائج الفرضية الثانية :

أظهرت نتائج الفرضية الثانية على عدم وجود مساهمة لتفاعل الجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء وترجع الباحثة أسباب عدم تحقق الفرضية إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في الأداء باعتبار أن كلا الجنسين يمارسان نفس المهام تقريبا أي ما يقوم به الموظف في الإدارة تستطيع القيام به الموظفة، و تشابه المهام الإدارية بالمركز الجامعي و هذا ما يفسر التجانس و الانسجام بين الموظفين ذكور وإناث مما يعكس ذلك التلاحم الوظيفي لإنجاز الأهداف المحددة من طرف إدارة المركز الجامعي في جميع المستويات الإدارية و التنظيمية، والذي بطبيعته يخلق نوع من الرضا لدى الموظف ويحفزه على انجاز مهامه في وقتها وبالتالي انجاز أهداف الإدارة وأهداف المنظمة ككل، على اعتبار أن نسبة الذكور أكثر من 64 % ونسبة الإناث أكثر من 35 % وهذه النسب لم تؤثر في أداء الموظفين لأن كلاهما يسعى لتحقيق رسالة المركز الجامعي في قيادة الحركة العلمية وهذا ما يتوافق مع دراسة السليم وعليمات (2010).

ولاحظت الباحثة أنّ مستوى الأداء لدى الموظفين و الموظفين متقارب ولا فرق في من يؤدي المهام، حيث أنّ تدرج الهرم التنظيمي يحوي إطارات من كلا الجنسين وتقسيم المهام من طرف المسؤول لا يفرق بين ذكور و إناث، إذ أنّ الغاية من وراء كل هذا هو إنجاز المهام الإدارية الموكلة للموظفين على حد سواء .

✓ تفسير نتائج الفرضية الثالثة :

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة على وجود مساهمة لتفاعل المؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء وهذا يدل على أن المؤهل العلمي يساهم في تفسير الأداء وهذا راجع لدوره في رفع كفاءة الموظف بالمركز الجامعي نظرا لإسهامه في مساعدة الموظف على صقل مهاراته المهنية وتحديدتها لتواكب التطور التكنولوجي الحاصل، وأيضا دور البيئة المهنية والتي لها التأثير المباشر على سير العملية التنظيمية لاشتراكها مع احتكاك الموظفين مع بعضهم البعض وتبادلهم للخبرات والمعلومات المستفادة من بيئات أخرى، وهنا نقصد جامعات أخرى أكثر تطورا في رفع أداء الموظفين حسب دراسة ل البقمي (1996)، ودراسة آل الشيخ (2001) والتي توصلت نتائجها إلى إرتفاع أداء الموظفين نتيجة توفر إمكانيات حديثة تساعد على إنجاز المهام في وقتها المحدد، ونجد دراسة الحنيطة (2003) حيث أظهرت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء مما يدل على أنّه كلما ارتفع مستوى المؤهل العلمي ارتفع معه مستوى الأداء .

وفي ميدان آخر نجد دراسة السليم و عليّمت (2010) حول قياس الأداء الديمقراطي لدى طلبة كلية التربية حيث توصلت نتائجها إلى أنّ درجة مستوى الأداء الديمقراطي لدى أفراد العينة كانت كبيرة، إضافة إلى وجود فروق لأثر التخصص على مستوى الأداء الديمقراطي، أي وجود علاقة تأثير بين جميع التخصصات أي أنّ تنوع التخصصات يؤثر على درجة مستوى الطلبة و آرائهم في جوانب الحياة الديمقراطية .

أما تمكين الموظفين ومساهمته في تفسير الأداء فهذا راجع لتوفر التمكين بالمركز الجامعي وتطبيق في مختلف مصالحه وكذا تقبل الموظفين للتمكين و تحاوبهم معه، إضافة إلى النتائج الإيجابية لهذه العملية على مستوى المصالح بصفة خاصة و المركز الجامعي بصفة عامة.

النتائج والتوصيات

- ✓ الاستمرار في منح المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتفويض مزيد من السلطات لما لذلك من دور ايجابي في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين .
- ✓ تحسين أداء الموظفين من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة بالمركز الجامعي وعدم رجوع الموظفين إلى الرئيس في الأعمال الروتينية البسيطة والتي لا تحتاج إلى اتخاذ قرار، وتحسين أساليب العمل .
- ✓ ضرورة الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز كمقرر من مقررات استراتيجيات التسيير بإدارة المركز الجامعي، والتي قد تسهم في رفع معدلات الأداء بين الموظفين، بحيث يمكن تطوير نظام مكافآت مناسب وربطه بمستوى الأداء المتميز .
- ✓ القيام بدراسات وأبحاث حول تمكين الموظفين وعلاقته بأدائهم في جامعات أخرى للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها.

المراجع و الهوامش

- الحنيطة، خالد بن عبد الله.(2003).القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا . المملكة العربية السعودية .أنظر الموقع <http://www.shatharat.net>
- السليّم، بشار عبد الله وعليمات، مُجدّ منيزل. (2010).قياس مستوى الأداء الديمقراطي لدى الطلبة . مجلة جامعة دمشق . المجلد 26. العدد . (2+1) . الأردن .
- العربي، شريف عبد المعطي و القشلان، أحمد حسن . (2009) . تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة . المجلد الثاني . العدد 03 . المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي .
- المنديل، خالد بن فيحان.(2004).المركزية و اللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا . المملكة العربية السعودية . أنظر الموقع <http://www.shatharat.net>
- بوزيان، يعقوب.(2015).إتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي للتوظيف و علاقته بأدائهم . أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم . جامعة وهران . الجزائر .
- سلمان .سلامة .(ب س) . إدارة تمكين العاملين . ماجستير إدارة الأعمال . جامعة دمشق . سوريا .
- عبد الرزاق ،سالم الرحاحلة .(2010).نظرية المنظمة.مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع . الأردن .
- علي،عالية ، جواد مُجدّ .(2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية . العدد 36 . بغداد .
- صالح، بن سعد المربع .(2004). التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء. رسالة ماجستير.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.السعودية .