



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة قسنطينة 3

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث، التأهيل الجامعي والبحث  
العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج

كلية العلوم السياسية

قسم تنظيم سياسي و إداري

# أثر التمكين الوظيفي في تطوير أداء العاملين في الإدارة المحلية في الجزائر ■ دراسة حالة بلدية القرارم قوقة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة محلية

من إعداد الطالب :

أمير بوكروح

إشراف الأستاذ :

دهينة لطفي

السنة الجامعية: 2019 - 2020

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين في الإدارات المحلية الجزائرية وقد توصلنا في الجانب النظري، إلى أن التمكين الوظيفي عبارة عن إحساس و شعور داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور و الإبداع في أدائه لوظيفته، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتميز بها مناخ العمل . ومن أجل أن تتجح أي إدارة أو منظمة في تطبيق التمكين تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بها تنطلق من أهميته وتأخذ بالاعتبار أهم مبادئه، بالإضافة إلى أعبائه و معوقاته.

كما تم التوصل إلى أن الأداء البشري للعاملين يلعب دورا مهما وحيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة.

**الكلمات المفتاحية :** التمكين - التمكين الوظيفي - أداء العاملين - الإدارة المحلية الجزائرية.

## Summary

This study aims to analyze the impact of job empowerment on the performance of workers in the Algerian local administrations. In the theoretical aspect, it has concluded that job empowerment is an internal feeling and feeling that pushes the worker towards progress, development and creativity in the performance of his job, which he needs in order to grow and prosper and it also needs to environmental components and pillars that must be characterized by the work climate.

In order for any department or organization to succeed in implementing empowerment, it needs its own strategy that stems from its importance and takes into account its most important principles, in addition to its burdens and obstacles.

It has also been concluded that the human performance of workers plays an important and vital role, so that its elements constitute the appropriate conditions for workers to be more creative, initiative and efficient.

**key words** : Empowerment- Career empowerment - Employee performance- Algerian local administration.

## فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

مقدمة

1

8

الفصل الأول: التصور النظري للتمكين الوظيفي

9

تمهيد

9

المبحث الأول : التطور التاريخي للتمكين الوظيفي

9

المطلب الأول : التمكين في الفكر الإسلامي

10

المطلب الثاني : التمكين في الفكر الغربي

12

المبحث الثاني: مفهوم التمكين الوظيفي

12

المطلب الأول : مفهوم التمكين

14

المطلب الثاني : تعريف تمكين العاملين

19

المبحث الثالث : أهمية وأسباب التمكين الوظيفي

20

المطلب الأول : أهمية التمكين الوظيفي للعاملين

24

المطلب الثاني : أسباب التمكين الوظيفي للعاملين

25

المبحث الرابع : أهداف التمكين الوظيفي

30

خلاصة

31

الفصل الثاني: التصور النظري لأداء العاملين

31

تمهيد

31

المبحث الأول : تطور مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين

33

المطلب الأول : النظرة القديمة للأداء الوظيفي

33

المطلب الثاني : النظرة الحديثة للأداء الوظيفي

33

المبحث الثاني : مفهوم الأداء و عناصره

35

المطلب الأول : مفهوم الأداء

36

المطلب الثاني : عناصر الأداء

37

المبحث الثالث : أنواع الأداء

38

المطلب الأول : حسب معيار الطبيعة

40

المطلب الثاني : حسب معيار الشمولية

40

المبحث الرابع: محددات الأداء و معوقاته

42

محددات الأداء المطلب الأول:

44

معوقات الأداء المطلب الثاني:

45

خلاصة الفصل

46

الفصل الثالث: التمكين الوظيفي وأثره في تطوير أداء العاملين في الإدارة المحلية الجزائرية

46

تمهيد

المبحث الأول: إدارة الأداء البشري للعاملين و طرق تطويره

47.....

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري

50.....

المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء البشري للعاملين

54.....

المبحث الثاني : الأداء البشري وتأثره بالتمكين الوظيفي

54.....

المطلب الأول: التمكين الإداري و تحسين الأداء البشري

58.....

المطلب الثاني : التمكين الإداري و عرقلة الأداء البشري

60.....

المبحث الثالث: أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي للعاملين

61.....

المطلب الأول: دور الإدارة في تنمية الإبداع الوظيفي

63.....

المطلب الثاني: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للعامل

65.....

المبحث الرابع : نحو تفعيل دور تمكين الإدارة المحلية في تطوير أداء العاملين في الجزائر

65.....

المطلب الأول: إصلاح يمس الهياكل الإدارية المكلفة بوظيفة تسيير أداء العاملين

65.....

المطلب الثاني: دور التمكين كنظام متكامل في تحقيق فعالية الأفراد في الإدارة المحلية في الجزائر

70.....

خلاصة

73.....

خاتمة

74.....

قائمة المراجع

78.....