



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع عمل و تنظيم

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

◀ بوغديري كمال

◀ رزقي بدر الدين

السنة الجامعية: 2024-2025



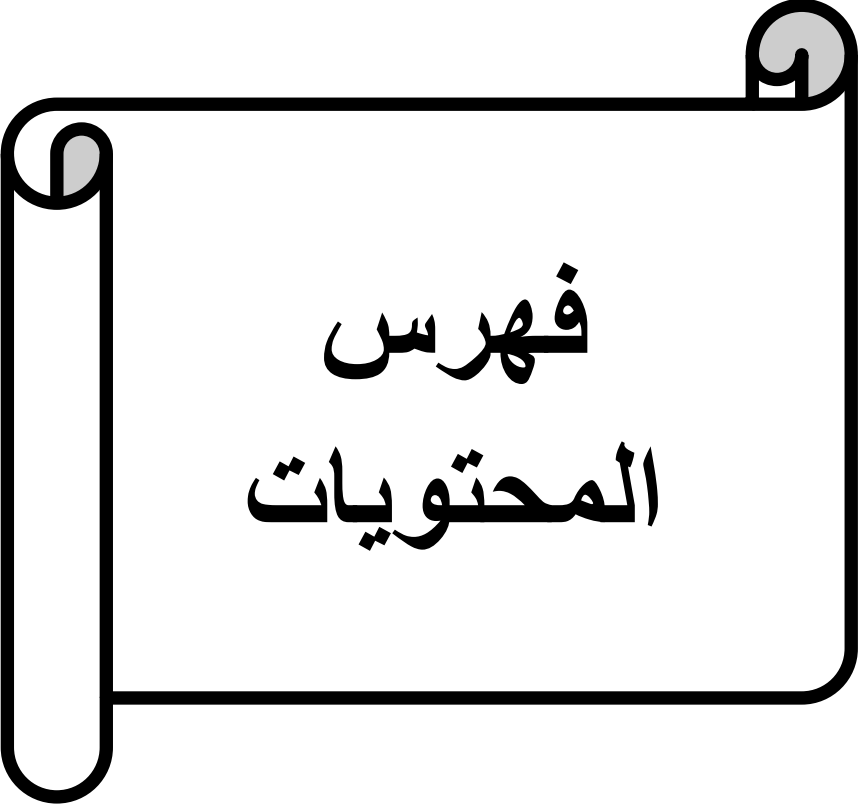
الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه
وعظيم سلطانه ، اشكر الله عز وجل الذي أنار لي الدرب وفتح لي
أبواب العلم والمعرفة، ووفقني لأداء هذا البحث

ثم الشكر لأستاذي الفاضل **بوغديري كمال** على توجيهه
ونصحه السديد لي فجزاه الله كل الخير

وبارك له في علمه وعمله ومتعته بتمام الصحة والعافية
وكذلك الشكر والامتنان لكل الذين قدموا لي يد المساعدة
ووقفوا إلى جانبي لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.



اهدي هذه المذكرة بكل فخر وامتنان إلى عائلتي عامة وأمي خاصة
إلى الذين كانوا دائماً داعمين وملهمين لي خلال رحلتي الأكاديمية.
شكراً لكم على حبكم ألا مشروط وثقتكم الدائمة بقدراتي.
كما أود أن أهدي هذه المذكرة إلى أصدقائي .
وزملائي الذين شاركوني اللحظات الجميلة والممتعة .
خلال هذه الرحلة الرائعة في الحياة الجامعية .
إلى كل من مر في حياتي تاركا أثراً طيباً.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ - ج	فهرس محتويات الدراسة
ج	قائمة الجداول
ج	قائمة الأشكال
ح - خ	ملخص الدراسة
1 - 2	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
14	1 - إشكالية الدراسة
15	2 - تساؤلات الدراسة
15 - 16	3 - فرضيات الدراسة
16	4 - أسباب اختيار الموضوع
16	5 - أهمية الدراسة

17	6 - أهداف الدراسة
19 - 17	7 - مفاهيم الدراسة
20 - 19	8 - الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : التمكين الإداري
28	تمهيد
32 - 29	1. مفهوم التمكين الإداري
33 - 32	2. خصائص للتمكين الإداري
36 - 34	3. أساليب التمكين الإداري
38 - 36	4. متطلبات التمكين الإداري
40 - 38	5. أهمية التمكين الإداري
41	6. أهداف التمكين الإداري
44 - 42	7. أبعاد التمكين الإداري
45 - 44	8. معوقات التمكين الإداري
48 - 45	9. النظريات المفسرة للتمكين الإداري
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الأداء الوظيفي
51	تمهيد

55 - 52	1. تعريف الأداء الوظيفي
56 - 55	2. مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي
57	3. أبعاد الأداء الوظيفي
58 - 57	4. عناصر الأداء الوظيفي
60 - 58	5. أنواع الأداء الوظيفي
61 - 60	6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
63 - 62	7. أهمية الأداء الوظيفي
65 - 63	8. مشكلات الأداء الوظيفي
66	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
	الفصل الرابع : منهجية الدراسة و الإجراءات المنهجية
69	تمهيد
69	1. الدراسة الاستطلاعية
69	2. دراسة الأساسية
70 - 69	أ. حدود الدراسة
71 - 70	3. منهج الدراسة

74 - 71	4. أدوات الدراسة
85 - 75	5. عرض و تحليل بيانات الدراسة و مناقشة نتائجها
87 - 86	6. عرض نتائج الدراسة في ظل فرضيات الدراسة
88 - 87	7. نتائج الدراسة
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
100 - 93	قائمة المراجع
181 - 102	الملاحق

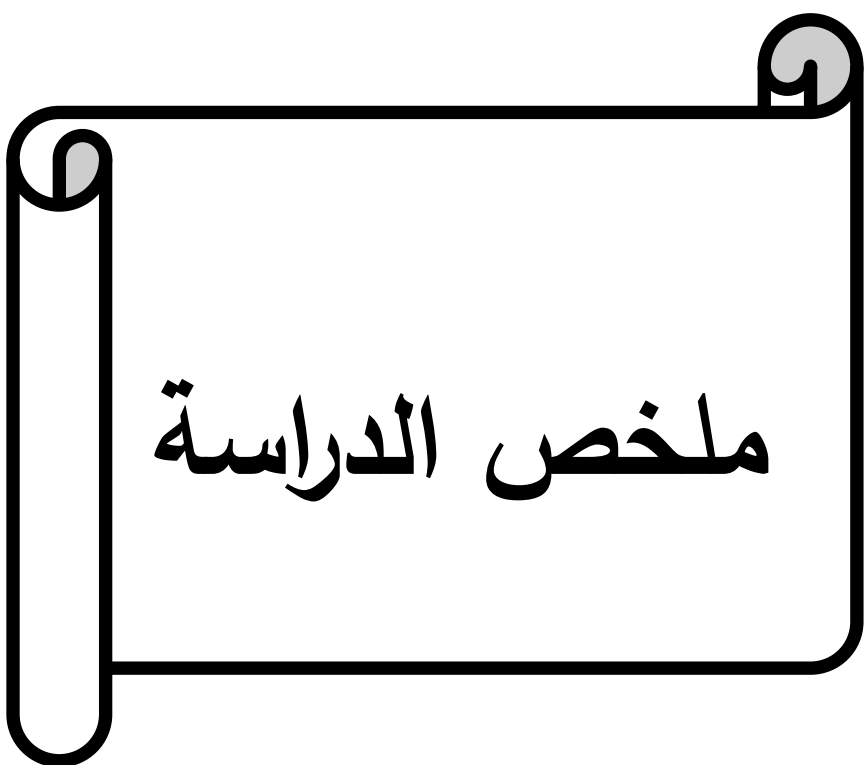
جدول الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	فروقات الرئيسية بين التفويض و التمكين	31
02	يبين توزيع عبارات أبعاد التمكين	72
03	جدول يبين أسماء المحكمين	73
04	قياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)	74
05	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس	75
06	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لآخر مستوى تعليمي	75

07	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لسنوات الاقدمية في المؤسسة	76
08	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للفئة العمرية	77
09	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للدرجة الوظيفية	77
10	تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد تفويض السلطة	78
11	تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد التدريب	79
12	تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد الاتصال الفعال	80
13	تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد تحفيز العاملين	81
14	تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني	82 - 83
15	مصفوفة الارتباطين متغيرات الدراسة	84

جدول الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	يوضح متطلبات التمكين الإداري	38
02	يوضح أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم	60
03	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	62



ملخص الدراسة :

أثرت البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال مما أدى إلى تزايد أهمية العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة وبالتالي برزت فكرة التمكين الإداري واقتترانه بتحسين الأداء الوظيفي حيث عالجت الدراسة الإشكالية التالية : ما علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم الإطار النظري والمعرفي المتغيرات الدراسة مع تسليط الضوء على التمكين الإداري باعتباره مفهوم جديد بدون إهمال نقطة مهمة وهي التعرف على علاقة التمكين الإداري و الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة ، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي لعينة الدراسة ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملائمة في دراسة هذا الموضوع . وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة .

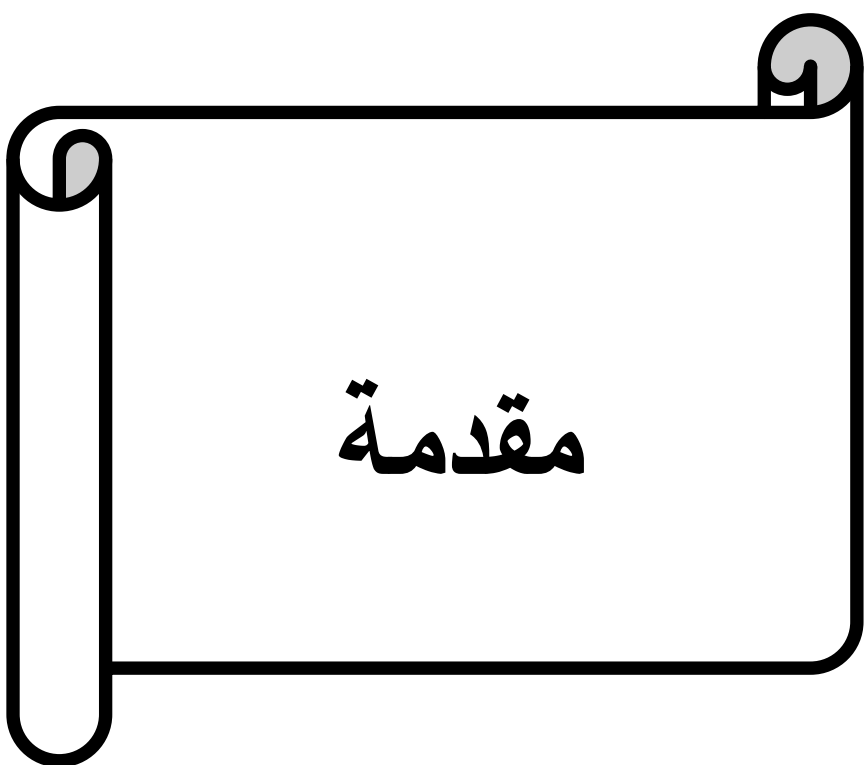
الكلمات المفتاحية التمكين الإداري الأداء الوظيفي

Summary of the study:

The economic environment has impacted business the Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Khider University, Biskra, leading to an increased importance of employees within the organization. Consequently, the idea of administrative empowerment and its association with improved job performance has emerged. The study addressed the following problem: What is the relationship between administrative empowerment and improved job performance at the Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Khider University, Biskra? This study aimed to present a theoretical and cognitive framework for the study variables, highlighting administrative empowerment as a new concept. It also focused on identifying the relationship between administrative empowerment and job performance at the Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Khider University, Biskra, and determining the nature of the relationship between the dimensions of administrative empowerment and job performance for the study sample. The descriptive-analytical approach was adopted, as it was the most appropriate approach to studying this topic. This study reached the following results: There is a statistically significant correlation between administrative

empowerment and job performance at the Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Khider University, Biskra.

Keywords: Administrative Empowerment, Job Performance



مقدمة :

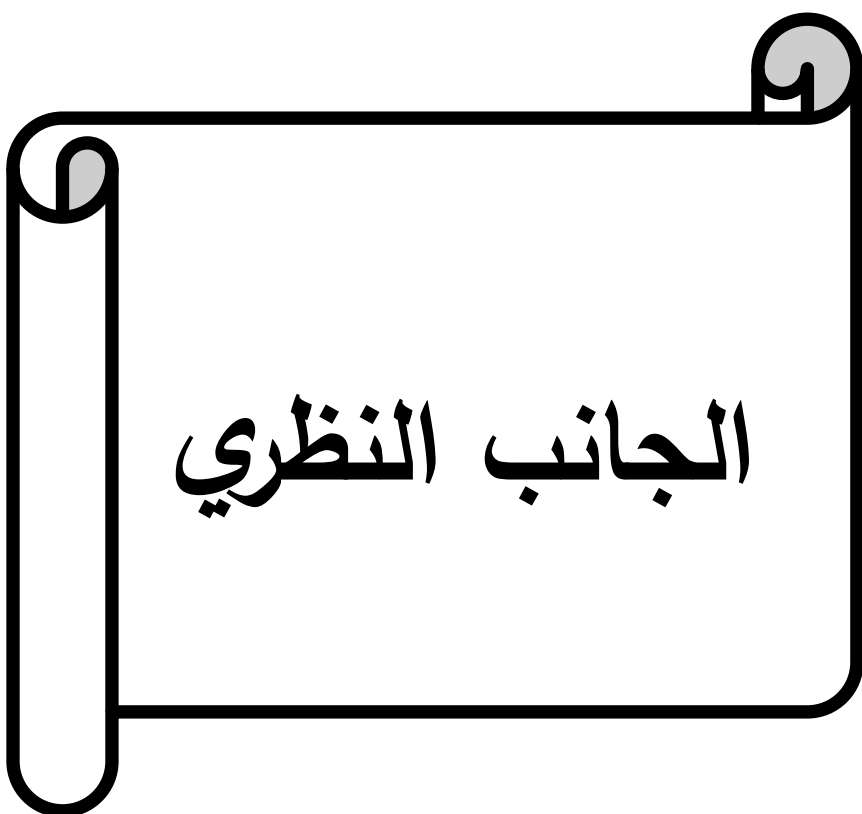
تشهد المؤسسات منذ عقدين من الزمن تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال مما استدعى تغييراً أساسياً في استراتيجياتها التنظيمية، في ظل بروز قوى مؤثرة على منظومة الاقتصاد والإدارة ، مثل : العولمة التي أدت إلى درجة عالية من التعقيد ، التكنولوجيا الجديدة ، وزيادة حدة المنافسة، مما جعلها تولى اهتماماً بالغاً للمفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هيكلة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل للأداء، والتمكين الإداري الذي يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ، لما له من أثر فعال على الأداء الوظيفي ، بفضل اهتمامه بالموارد البشرية من خلال تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم و الأوامر إلى المؤسسة الممكنة، بالاعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري و الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين .

لذلك كان علينا البحث عن علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي ولدراسة هذا الموضوع والوصول إلى نتائج علمية تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري و آخر ميداني بحيث قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى ثلاث فصول بدئنا من خلاله بالإطار العام للدراسة وفيها تطرقنا لإشكالية الدراسة و الفرضيات وعرض التساؤلات و تحديد الأهداف و الأهمية والمفاهيم الإجرائية و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني تطرقنا فيه لتمكين الإداري و تعريفه و خصائص و أساليب التمكين و أهدافه و أهميته و الأبعاد و متطلبات التمكين و معيقات و النظريات مفسرة لتمكين .

الفصل الثالث تطرقنا فيه للأداء الوظيفي بصفة عامة ومفاهيم ذات صلة وكذا خصائصها وأهمية الأداء الوظيفي و أبعاده و عناصره و أنواعه ، و العوامل المؤثرة في الأداء و مشكلات الأداء الوظيفي

ولدعم الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق الاستبيان على مجموعة من الموظفين الإداريين وبلغ عدد عينة الدراسة 60 موظفاً ، حيث شمل الجانب الميداني الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وتطرقنا من خلالها للمنهج الدراسة وخصائص العينة والأدوات المستخدمة مع حساب الصدق والثبات للمقياس وفي الجزء الآخر قمنا بعرض نتائج الدراسة مع التحليل والمناقشة وكذا مناقشتها على ضوء الدراسات السابقة.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1 . إشكالية
- 2 . تساؤلات الدراسة
- 3 . فرضيات الدراسة
- 4 . أسباب اختيار الموضوع
- 5 . أهمية الدراسة
- 6 . أهداف الدراسة
- 7 . مفاهيم الدراسة
- 8 . الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة :

تشهد المؤسسات تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال مما يجعلها تولى اهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة ومن بينها التمكين الذي يمثل أحد المتطلبات الأساسية ، لما له من تأثير على الأداء الوظيفي وقائمة على ثقافة تنظيمية وممارسة إدارية تتلاءم مع التطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة الممكنة إداريا ، حيث يعتبر التمكين الإداري ، أحد الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل تحسين وتطوير الأداء المهني للموظفين ، وهذا من خلال الثقة التي تمنحها للأفراد بإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة .

إن التمكين يتطلب توفير التدريب المناسب للموظفين ، ويمنحهم مزيدا من الحوافز ، ومزيدا من التفويض في الصلاحيات ، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعه على المبادرة والإبداع، فالتمكين هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه ، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف الملائمة لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمرة للأداء الوظيفي . حيث يعتبر مطلب مهم تسعى إليه كل مؤسسة من أجل تحسينه و ذلك من خلال محاولاتهم الدائمة للعمل على تعزيز وتدعيمه ، وفي المقابل أيضا تحاول المؤسسات جاهدة إلى العمل به ، أي بمعنى أن المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية ونوعية العمل المقدم من طرفه والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات المحددة للعمل حيث أن أداء العاملين تتحكم فيه مجموعة من العوامل كالأنشطة والمواقف والسلوك من ناحية توافر فرص التمكين من ناحية أخرى.

إن التمكين الإداري يلعب دورا هاما في تحفيز الفرد و العمل تحسين أدائه الوظيفي و من اجل ضمان فاعلية الأداء و زيادة معدلات رضاهم الوظيفي ولأنهم، ومن ثم التأثير على رغبتهم في البقاء في عملهم، فالتمكين يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

2. تساؤلات الدراسة :

2. 1 التساؤل الرئيسي :

ما علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة)؟

2.2 التساؤلات الفرعية كما يلي :

✓ ما علاقة تفويض السلطة لدى الموظفين بتحسين أدائهم الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة)؟

✓ ما علاقة تدريب الموظفين بتحسين أدائهم الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة)؟

✓ ما علاقة الاتصال الفعال بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة)؟

✓ ما علاقة تحفيز الموظفين بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة)؟

3. فرضيات الدراسة :

1.3 الفرضية الرئيسية :

✓ هناك علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) .

2.3 الفرضيات الفرعية كما يلي :

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة).

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة).
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة).
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين و تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة).

4. أسباب اختيار الموضوع:

- إن الأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع هي :
- ✓ الرغبة الشخصية في اختيار موضوع التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- ✓ اكتساب معارف وخلفيات جديدة في هذا الموضوع.
- ✓ الموضوع في إطار التخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل .

5. أهمية الدراسة :

- تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي حيث تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي لتقديم دراسات مماثلة .
- يأمل الباحث أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) بتزويدهم بمعلومات وتوصيات حول أهمية التمكين الإداري ودوره البالغ في تحسين الأداء الوظيفي, إضافة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة.

6. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تقديم الإطار النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة (التمكين الإداري - الأداء الوظيفي).
- التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية (بجامعة محمد خيضر بسكرة).
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- إفادة الباحثين ولفت نظر المسؤولين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية (بجامعة محمد خيضر بسكرة) حول أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين الأداء واثّر ذلك على الأداء العام .

7. مفاهيم الدراسة :

- مفهوم التمكين الإداري :

- لغة : ورد في لسان العرب أنه مصدر للفعل " مكن " و الذي يعني القدرة و الاستطاعة و " أمكنه " من الشيء أي جعل له عليه سلطانا و سهل له و ليس عليه ، كما ورد تعريف التمكين على أنه قوى و متن و رسخ و " استمكن " من الأمر أي قدر عليه و ظفر به.(ابن منظور ، لسان العرب الجزء ، مجلد 6 ص 4250)
و تقول العرف إن بني فلان و مكانة من السلطان أي تمكن ، و يقال أن فلان " لا يمكنه " النهوض أي لا يقدر عليه .

- و يرى التوحيدي : أن التمكين هو السلطة و نفاذ الأمر على الآخرين .

(ابن منظور ، لسان العرب الجزء ، مجلد 6 ص 4251)

- اصطلاحا :

التمكين هو أسلوب إداري يشرك من خلال المدراء و أعضاء التنظيم الآخرين للتأثير في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى آخر هو التعارف في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات و نظم التدريب ، و المكافأة بالمشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية .

فالتمكن حسب (Besterfield et all) هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة للأفراد و الموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات .

حيث اعتبر هذا التعريف التمكين على أنه استثمار لقدرات الموارد البشرية الكامنة .

بينما (Brown and Harvey) يعرفه على أنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها .

نستخلص في هذا التعريف أن التمكين هو إستراتيجية (أي عملية طويلة المدى) ، و بالتالي تحتاج إلى وقت لدمج قدرات و طاقات الأفراد ضمن رؤية المنظمة . (بن شعبان وهيبية ، 2017 . 2018 ، ص 20) .

أما إجرائيا :

يمكن تحديد تعريف للتمكين ينطلق من أن التمكين يعني عملية بناء متعددة الجوانب والعلاقات المتفاعلة في جميع الاتجاهات يقوم على منح السلطة للأفراد و العمل على تحميلهم المسؤولية عن طريق اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى مستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فعالية منظماتهم .

الأداء الوظيفي :

لغة : أن الأداء مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به ، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (performance) والمشتق من الفعل (to perfume) الذي يعني تأدية عمل معين (ابن منظور ، لسان العرب الجزء ، مجلد 14 ص 26) .

اصطلاحا : هو الإنجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى الفرد . (زكرياء ، 2019 ، ص 13)، وجاء في مفهوم آخر على أنه "مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يظهر بها العمال أثناء تأدية أعمالهم التي تظهر بدورها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل" (يعقوب ، 2019 ، ص 9)

بمعنى آخر «الأداء هو الشيء الذي يمكن أن يحققه الفرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة وفقا لسلطة الشخص ومسؤوليته لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة مشروعة دون انتهاك أي قواعد والالتزام بالآداب والأخلاق . (يعقوب، 2019، ص 9)

وعرف الأداء الوظيفي بأنه : السلوك الإنساني في مجال العمل أي الانجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد الجهد سواء كان جهدا فكريا أو بدنيا . (الطالبة، 2012، ص 28)

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، إما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (سليمان، 2014، ص 36)

أما إجرائيا فيمكن القول أن تعريفا لأداء الوظيفي لا زال من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام من قبل الإداريين فهي: مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والوظائف التي يشغلها من خلال انجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها بدقة وفعالية .

الدراسات السابقة:

1) الدراسة الأولى:

دراسة تلخوخ سعيدة

موضوع الدراسة: التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة (MGBROYAL) (المرغاية) مذكورة جاءت في إطار الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس 2014/ 2015.

مشكلة الدراسة :

جاءت تساؤلات الدراسة على النحو التالي: كيف يمكن أن يؤثر التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي و ما واقع ذلك على مؤسسة MGBROYAL ؟

- حدود الدراسة كالاتي :

- ✓ الحدود المكانية : تتحدد الدراسة ميدانيا في مؤسسة MGBROYAL
- ✓ الحدود الزمنية : تتحدد الدراسة زمنيا من أكتوبر 2012 إلى ماي 2013 .
- ✓ الحدود البشرية : عينة البحث متمثلة ب 50 شخصا .

- منهج و أدوات الدراسة :

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي لإظهار واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي والمنهج التحليلي لتحليل النتائج والجدول الواردة في الدراسة التطبيقية والمنهج الإحصائي المتجسد في استخدام الرزنامة الإحصائية .

- نتائج الدراسة :

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي :

- 1 ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية في تسعينات القرن العشرين و قد اقترن تطبيقه باللامركزية .
- 2 يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.
- 3 الموظفون في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر MGB Royal على درجة مرتفعة من إدراك التمكين، فهم على علم بمهامهم والواجبات الموكلة إليهم، لذا فهم يطبقون عملية التمكين بدرجة عالية
- 4 وجود ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وكذا أبعاده.

(2) الدراسة الثانية:

دراسة : خالد علي ، جامعة باتنة 1 حاج لخضر ، 2024 .

- موضوع الدراسة:

- دراسة أثر الإبداع على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال (دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر) الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس) المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب) ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال

- مشكلة الدراسة :

وكانت الدراسة تحت الإشكالية التالية:

- ما مستوى الإبداع الإداري للعاملين في كل من المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ، شركة فوسفات قفصة ، و المكتب الوطني الشريف للفوسفات ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كل من المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ، شركة فوسفات قفصة ، و المكتب الوطني الشريف للفوسفات ؟
- ما مدى استخدام إدارات المؤسسات الثلاث محل المقارنة للأساليب الإدارية التي تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين و تعززه ؟

- منهج و أدوات الدراسة :

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن ، وكانت العينة الدراسة العاملين في المؤسسات الثلاث محل مقارنة .
- ولقد اعتمد الباحث استمارة معلومات ، المقابلة في جمع البيانات و اعتمد باحث في دراسة أيضا الأساليب الإحصائية من بينها حزمة برامج الإحصائية spss .

- نتائج الدراسة :

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة :

- حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة تحديات البيئة الخارجية، عليها العمل على تعريف وتوعية كافة العاملين بمستوياتهم الإدارية والوظيفية، بأهميته الإبداع في العمل، باعتباره مكونا رئيسا من مكونات ثقافة المؤسسة، وإطارا لتشكيل سلوك أخلاقي لدى العاملين والمؤسسة وأحد دعائمه .
- إن تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير علمية، تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، وتوزيع الأرباح بشكل عادل، يزيد المبدع إبداعا ويشجع غيره على الإبداع .تفعيل نظام الاتصالات في المؤسسة وتدريب العاملين على استعماله، وتوفير كل وسائل الاتصال الحديثة، ومنها شبكة الانترنت

بسرعات عالية، لضمان تنقل المعلومات صعودا ونزولا بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى تزويد العاملين بتغذية راجعة عن سير أعمالهم بصورة مستمرة، يمكن العاملين من تعديل أدائهم بما يتلاءم والملاحظات الواردة على مستوى الأداء لديهم .

- تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مريحة للموظفين، إضافة إلى تفويض صلاحيات كافية لهم، التطبيق معارفهم، وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، وتذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني، قد يرفع من روحهم المعنوية ويحسن مستوى أدائهم، ويحد من هجرتهم للمؤسسة، مما يمكنها الاحتفاظ بكوادرها وخيرة كفاءاتها .

(3) الدراسة الثالثة:

دراسة : بوجنة أحلام ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، 2022 - 3023.

- موضوع الدراسة :

- التمكين الإداري و أداء فريق العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الاجتماعية . قسم علم الاجتماع .

- مشكلة الدراسة :

حيث انطلقت الباحثة من التساؤل :هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري و أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ؟

- مشكلة الدراسة:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بتفويض السلطة و أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في المعلومات و أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في القرارات و أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحرية في العمل و أداء فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ؟

- منهج و أدوات الدراسة :

- اعتمدت الباحثة على منهج الوصفي التحليلي ، وتكونت العينة الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر .

- استخدمت الباحثة أداة الاستبانة ، و الملاحظة ، وتكونت العينة الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر و اعتمدت باحثة في دراسة أيضا الأساليب الإحصائية من بينها حزمة برامج الإحصائية spss .

- نتائج الدراسة :

توصلت الكاتبة إلى النتائج :

✓ هناك فرق بين مفهوم التمكين الإداري وبعض المفاهيم المرتبطة به والتي يستخدمها البعض (حتى من بين الباحثين) للدلالة بها على التمكين الإداري رغم اختلافها ومن أهمها: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الإثراء الوظيفي، الملكية، الاندماج، التدوير الوظيفي، توسيع العمل، بالإضافة إلى مفاهيم أخرى لها علاقة بمفهوم التمكين لكنها لا تحل محله.

✓ التمكين الإداري كأسلوب إداري معاصر بمنح العاملين مزيدا من السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وفي نفس الوقت المحاسبة والمساءلة عن نتائج العمل.

✓ يعود التمكين الإداري بالفائدة على الموظف المنظمة وعلى الزبائن المتعاملين معها .

✓ يتطلب التمكين الإداري الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية و فرق العمل والتي تساعد المنظمة على الاقتراب من زبائنهم بشكل أفضل .

✓ أحسن أنواع الاستثمار هو الاستثمار في المورد البشري وتبني المنظمة لأسلوب التمكين الإداري هو مفتاح هذا الاستثمار .

- ✓ أسلوب التمكين الإداري يتيح الفرصة للعاملين للمبادرة والإبداع في عملهم من خلال السماح لهم بالمحاولة والخطأ والمجازفة في العمل فيتخلص العامل من الخوف من الخطأ الذي يقتل فيه روح المبادرة . لم تعد الهياكل التنظيمية التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية وهرمية السلطة وتعدد المستويات التنظيمية ملائمة لتطبيق مفهوم التمكين كأسلوب إداري معاصر .
- ✓ للتمكين الإداري دور هام في إدارة الأزمات والمشاكل التي تمر بها المنظمة إذ أنه يسمح بتوقع الأزمات أو المشكلة قبل وقوعها مما يجعله يتخذ القرار المناسب إزاء المشكلة في الوقت المناسب .

4) الدراسة الرابعة :

- دراسة : حوة قويدر ، جامعة البليدة 2 لونيبي علي ، 2021 - 2022.

- موضوع الدراسة :

- التمكين الإداري و دوره في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالمدرسة العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة) ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة في علم الاجتماع التنظيم و الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية .

- مشكلة الدراسة :

هل هناك علاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي ؟

تفرعت منه التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين الرقابة المرنة وفعالية الأداء داخل المنظمة؟
- ما هو واقع عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة؟
- كيف يؤثر العمل الجماعي على زيادة الثقة التنظيمية للأفراد ؟
- ما هي آثار الهيكل التنظيمي على انضباط الفرد داخل المنظمة؟

- منهج و أدوات الدراسة :

اعتمدت الباحثة على منهج الوصفي التحليلي ، و استعانة بالمنهج الإحصائي و تقنية تحليل محتوى وتكونت العينة الدراسة من نواب المصالح و رؤساء المصالح المدرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة . استخدمت الباحثة أداة الاستبانة و المقابلة الموجهة ، وتكونت العينة الدراسة من نواب المصالح و رؤساء المصالح المدرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة و اعتمد باحثة في دراسة أيضا الأساليب الإحصائية من بينها حزمة برامج الإحصائية spss .

- نتائج الدراسة :

توصلت الكاتبة إلى النتائج :

- تظهر لنا الرقابة المرنة في توفير مناخ تنظيمي مستقر يكاد يخلو من الصراعات الظاهرة والإضرابات والاحتجاجات بين الإدارة والأفراد وحتى بين الأفراد في نفس المستوى وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة معتبرة للرقابة المرنة في فعالية أداء الأفراد .
- الرقابة المرنة هنا تجمع بين الجانب الرسمي في مراقبة الأفراد والسلطة التقديرية للرؤساء .
- الرقابة المرنة هنا تجمع بين الجانب الرسمي في مراقبة الأفراد والسلطة التقديرية للرؤساء في استخدام هذه الرقابة بين الحدة والصرامة الزائدة وبين المرونة في التعامل وكسب ثقة المرؤوسين دون الخروج عن الإطار الرسمي العام للمنظمة .

خلاصة الفصل :

يعتبر هذا الفصل إطارا نظريا لدراستي ، حيث تضمن الإطار العام للدراسة ، حيث وضعنا فيه الإشكالية التي تضمنت التساؤلات والفرضيات التي هي منطلقات ضرورية لبدء البحث الميداني للدراسة، كما قمنا بتحديد أهداف وأهمية الدراسة. كما تضمن الفصل استعراضا لبعض الدراسات السابقة التي ساعدتني كثير من جوانب البحث المرتبطة بدراستي وأخيرا استعرضت أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع دراستي .

الفصل الثاني

التمكين الإداري

تمهيد

1. مفهوم التمكين الإداري
2. خصائص التمكين الإداري
3. أساليب التمكين الإداري
4. متطلبات التمكين الإداري
5. أهمية التمكين الإداري
6. أهداف التمكين الإداري
7. أبعاد التمكين الإداري
8. معوقات التمكين الإداري
9. النظريات المفسرة للتمكين الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد :

في ظل التطورات والضغوطات المرافقة للمنافسة العالمية، أجبرت المنظمات في المجتمعات المعاصرة على ضرورة إيلاء الموارد البشرية اهتماما خاصا، ودفعها إلى تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة، من بينها مدخل التمكين لما له من أثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات، حيث يعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود التنظيمية الفاصلة بين الإدارة والقيادة والعاملين. إن الشركات والمؤسسات والبنوك في الوقت الراهن تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل لتحقيق النجاح والتميز وفي هذا السياق سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري من خلال التطرق إلى ما يلي :

تعريف للتمكين الإداري و خصائصه ، و أيضا متطلباته و أهميته وأبعاده وأساليبه ومعوقاته النظريات المفسرة للتمكين الإداري .

1. مفهوم التمكين الإداري :

➤ تعريف التمكين لغة :

يرجع الأصل اللغوي لمفرد التمكين إلى مكن (تمكيناً) من الشيء، أي جعل له سلطان ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً، أي سهل له، أو يسر له فعله و أداه. (إحسان دهش جلاب ، 2012، ص15)

وقد اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة (power)، وورد في معجم لسان العرب، المكنة بمعنى التمكين، فيقال ذو مكنة عند السلطان أي ذوي تمكن. ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكنا. والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. (محمد ذيب المبيضين ، 2008، ص 12)

➤ تعريف التمكين الإداري

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى، ومنهم من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد(محمد ذيب المبيضين ، 2008، ص 12)

وقد عرفه روبنز(Robbins) بأنه "الطريقة التي من شأنها يتم زيادة دافعية العمل العقلية والجوهرية لدى العاملين". (Robbins, stephoen, , 1993, p. 682)

- عرفه فتحي محمد أنه "تشجيع الأفراد على تشجيع المرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة". (فتحي محمد أحمد عبد الله، 2003، ص 13)
- عرفه (Nicholas) بأنه " العملية التي يتم من خلالها منح العاملين القدرة على حل المشاكل واقتراح الحلول دون الرجوع إلى موافقة الرؤساء ". (Shanks, Nicholasm, 2010. P 19)
- وعرفه أفندي بأنه " إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف ، و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة .(حوة قويدر ، 2022 ، ص 65)

- ويعرف **Aegenti** التمكين الإداري بأنه "أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل". (سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، 2007، ص 200)
- عرف (**Eccles**) التمكين أنه " يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفعالية". (مؤيد الساعدي ، 2011، ص 167)
- كما أشار (**Saevens**) إلى أن مفهوم التمكين "هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغيرات الضرورية بالمنظمة". (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح ، 2009، ص 27)

وعرفه (**Gibson et al**) بأنه "عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لاتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز

الأعمال المنوطة بهم في الوقت المحدد". (إحسان دهش جلاب ، ، ص- ص 446- 447)

- أما (السمرائي) فقد عرفه بأنه "عملية إدارية معاصرة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة، عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة". (السمرائي، مهدي صالح، 2007، ص 404)
- كما عرف التمكين على أنه "قيام المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة". (محمود حسين الوادي ، 2009، ص 179)
- ويرى البعض أن التمكين مفهوم حديث في أدبيات الإدارة، لكن الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديثة، لكون أن فكرة منح الصلاحية اللازمة لأداء العمل وتحسينه تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة، ولكنها اتسعت وتطورت لتضم مفاهيم جديدة مثل (القوة، تحفيز العاملين من قبل القيادة، وتعزيز الكفاءة الذاتية، وزيادة الدافعية الذاتية أيضا). (Memon, sanjay ,2001, p153)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه "فرصة لإعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في مجال الوظيفة، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتوفير كافة الموارد اللازمة مع حرية التصرف لحل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتلك الوظيفة، والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم وتسخيرها لخدمة المنظمة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا".

ويمكن أن نميز بين التمكين والمفاهيم الأخرى المشابهة له فيما يلي:

1) التمكين الإداري والتفويض:

يختلف التمكين عن التفويض، فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، حيث في التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتّم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، كما تقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالغرم عليه كما أن كلا من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر الباقي صلاح محمد، 2001، ص 64)

ويمكن توضيح أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوسين، ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
في التمكين ينسب للعامل قيادة ذاتية	في التفويض، يقاد العامل
المعلومات مشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
التمكين يمثل قناة وخيارا إستراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغي أو يعدل نطاقه أو عمقه

أحمد السيد مصطفى، 2012 ، ص 13

2) التمكين الإداري والمشاركة:

يسود هناك اعتقاد وخط كبير بين أن المشاركة مرادف للتمكين، ووفقا لتعريفات التمكين الإداري السالف ذكرها تعد عملية المشاركة المفتاح الأول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكنهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل واتخاذ القرارات ، وبالتالي يمكن اعتبار المشاركة جزءا من عملية التمكين ومتطلبات المهمة التي يجب توفرها لتطبيق التمكين في المنظمات ونجاحها .(عبد الباري محمد الطاهر، عبد علي مرزوق 1425 هـ، ص 22) .

3) تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل والأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته .(أحمد سمير الماشي، 2007 ص 50)

2. خصائص التمكين الإداري

يرى (الكبيسي) أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص التمكين مايلي:

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في اختيارهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم، ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحضون به.
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يتقنون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.(الكبيسي عامر ، 2000، ص 141)

- قدرتهم على التأثير: يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم. وأن يكون الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستأنسوا بمقترحاتهم، وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه. (الكبيسي عامر ، 2000، ص 141)

كما يصف عدد من الباحثين أن التمكين يتميز بخصائص يمكن أن تنطبق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:

- 1- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- 2- الوعي والإحساس بإطار العمل المكلف به الموظف
- 3- المسألة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- 4- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو المنظمة التي يعمل بها. (خالد بن سليمان الرشودي ، 2009، ص- ص50 - 51)

في حين يرى العدلي أن خصائص التمكين الإداري تكمن في:

- 1- الانقياد إلى العميل: ويعني ذلك أن النجاح يبدأ من العميل، حيث أن أي منشأة لا تستجيب لعملائها سوف تصبح في الدرجة الثانية بالنسبة لغيرها من المنظمات، وخاصة في ظل الوعي الثقافي لعملائها.
- 2- التكلفة الفعالة: حيث تكون صامدة في ظل حرب الأسعار مع منافساتها، وهذا في المنظمات الربحية، أما المنظمات الغير ربحية فتقاس بالمرودود الإنتاجي العام والمخرجات النهائية العائدة على المجتمع أو العملاء ودرجة رضاهم عن المنظمة
- 3- السرعة والمرونة: حيث أن البيروقراطية وعدم تمكن الموظفين في الصفوف الأمامية من القدرة على اتخاذ القرارات المهمة والسريعة يثقل كاهل المديرين من جراء التأخر في صنع القرارات التي قد تؤدي إلى ضياع الفرص.
- 4- التحسين المستمر: ويكون التعليم مدى الحياة هو المعيار السائد فعلى كل فرد في المنظمة أن يعتقد رؤية المنظمة التي يجب أن تكون عليه اليوم أفضل مما كانت عليه بالأمس .(بن ناجي وليد ، 2015، ص22) .

3. أساليب التمكين الإداري

يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

- 1) **أسلوب التمكين الهيكلي:** يفهم التمكين من خلال هذا الأسلوب بأنه منح القوة وسلطة اتخاذ القرار، بحيث تظهر القوة في المنظمات وفق العديد من الأشكال: السلطة الهيكلية "التدرج الهرمي"، توضع سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا وهذا ما يصطلح عليه وبالمركزية السيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المنظمة. (Sanjay t.memonm, 2001.p.155)
- 2) **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل. (مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008، ص-ص: 51-52).
- 3) **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، هذا وقد توصلت (Spretizer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق. (الوادي، محمود حسين، 2012، ص ص 46-47)
- 4) **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، وعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز

الأداء المنظمي ، كما أنه ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. إن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على رأي الفرد الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.(ملحم يحي سليم ، 2006، ص-ص 40-41) .

و أيضا تطرق العديد من الباحثين إلى أساليب التمكين وسنذكر فيما يلي الأساليب التي جاءت في دراسة مجموعة من الباحثين: (Kriemadis&Papaioanno .2006) وضعا عشرة أساليب للتمكين سنوجزها فيما يلي:

(4) **خلق الرؤيا وصياغة القيم التنظيمية** : فمهمة الإدارة العليا هي تطوير رؤية المنظمة وتوضيح أهدافها لجميع أعضائها لتمكين من تقديم خدمات أفضل لزملائها.

(5) **بيئة العمل**: يجب أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا على بيئتها مما يشجع على التمكين، فالفرق الممكنة تتخذ قراراتها بحرية واستقلالية وتتحمل مسؤولياتها ولا تقوم فقط بتقديم أفكار واقتراحات وهنا يكون نقل للمسؤولية من الإدارة العليا .

(6) **دور المدير** : للمدير دور محوري في تبني المنظمة للتمكين، فهو التغيير الأول الذي يجب أن يحدث في ثقافة المنظمة، حيث يتنازل عن جزء من صلاحياته المرؤوسيه .

(7) **المشاركة بالمعلومات**: فالمشاركة بالمعلومات وتسهيل انسيابها داخل المنظمة وعدم احتكارها من قبل الإدارة العليا تعطي للعاملين الإحساس بالملكية والثقة داخل المنظمة .

(8) **دعم التدريب المستمر** :فالتدريب المستمر يزيد من تحسين كفاءة العاملين ووحدتهم كفريق ويزيد من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والمنافسة .

(9) **عمليات التقييم**:عمليات التقييم جد ضرورية وهي عبارة عن إعادة هيكلة عمليات إدارة الأداء، حيث يتم مناقشة مستوى الأداء المطلوب في العمل وأسلوب القيادة المطلوبة، ويكون تعاون ومشاركة بين جميع أعضاء المنظمة لوضع أهداف المنظمة ككل .

10) **نظام المكافآت:** فالمكافآت المادية والمعنوية للأداء الفردي والجماعي أمر ضروري الزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم .

11) **الثقافة التنظيمية:** يجب أن تكون ثقافة المنظمة مشجعة لتمكين العاملين داخل المنظمة من خلال تعزيز الثقة في قدراتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المنظمة ككل وتؤثر في أدائها.(بوجنة أحلام ، 2022 / 3023 ، ص 118) .

12) **نقل المسؤولية وتفويض السلطة :** تفويض السلطة للمرؤوسين من المتطلبات الهامة لعملية التمكين التي تعطي العاملين استقلالية وحرية أكبر في العمل والشعور بالمسؤولية وبالمقابل المسؤولة عن نتائج هذا العمل .(بوجنة أحلام ، 2022 / 3023 ، ص 119) .

3.متطلبات التمكين الإداري

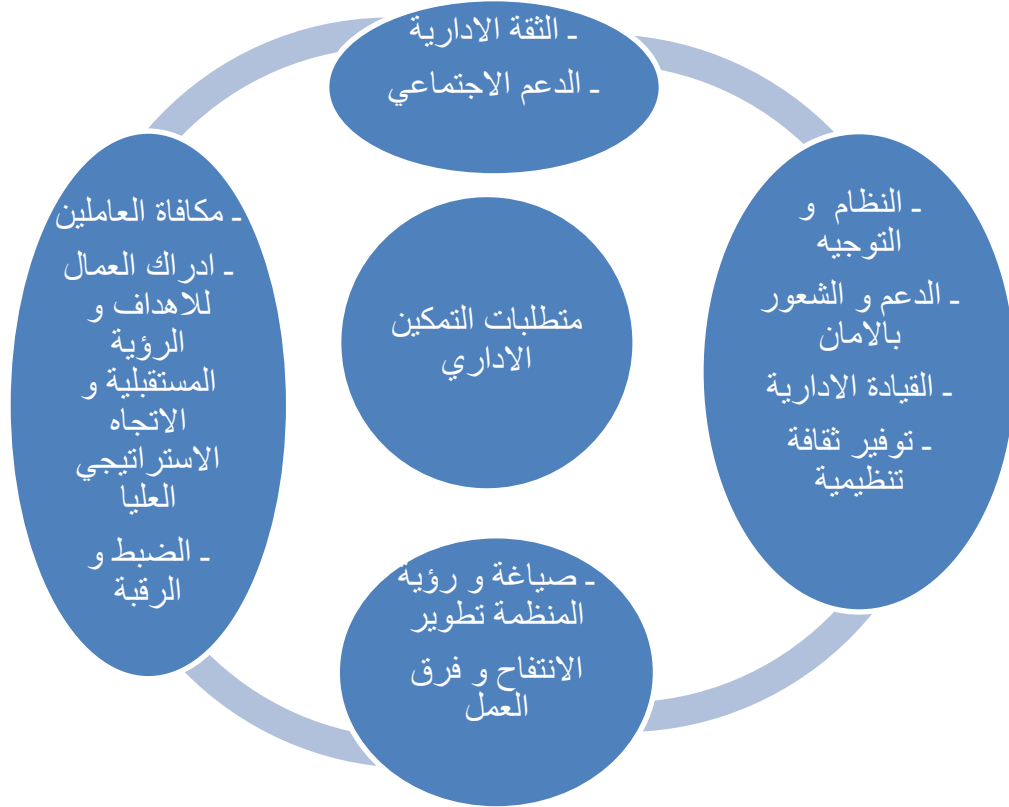
عند البدء في التخطيط لأي برنامج من برامج التمكين، يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في مكان العمل من أجل التمكين، وهناك ثلاث فئات رئيسية من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المؤسسة والأفراد للتمكين، وهذه الشروط هي:

- 1) **القوة والسيطرة:** ينبغي للمنظمة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل السلطة (القوة) في المنظمة، والسماح بالحصول على الموارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للعاملين. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر على مدى مساهمة المنظمة في ذلك لأنه إذ لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في السلطة لن تحصل، بالإضافة إن الأفراد الذين يرغبون في السيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين(دعاء عبد العزيز الجعبري ،2010،ص- ص 23-25)
- 2) **الثقة:**إننا الثقة تنشأ عن الإيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المنظمة، ومن دعم وتعاون الزملاء والعاملين في العمل، إضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المنظمة.

(3) **تحمل المخاطر:** يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل المنظمة والأفراد، مثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعلم المستمر، فإن قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية ، فعندما يعتبر تحمل المخاطر جزءا من عادات المنظمة، يكافئ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلا لإتباع اتجاهات جديدة ، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة ، وبالتالي مبادرات جديدة

وقد أكد Jha واخزون أن من أهم متطلبات التمكين هو تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار، وتوضيح الأهداف وتخصيص المكافآت وتوزيع الموارد، وتوصيل قيم المؤسسة وعاداتها، ووضع هيكلية التفاعلات بين مجموعات العمل، وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدرا أكبر من المسؤولية ويساهمون أكثر في وحداتهم، وكما هو معروف فإن الشعور بالمساهمة أو التأثير من أهم أبعاد التمكين.

وقد أضافت Quinn & Spreitzer أن من متطلبات التمكين هي: الانفتاحية والعمل الجماعي بحيث يشعر كل عامل في المنظمة بأنه جزء من المنظمة، بالإضافة إلى الانضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف المنظمة ونطاق الإشراف فيها، وتعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان وبالإضافة لذلك فإنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم من صنع القرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد يمكن اقتسامها بين الجميع فالمنظمة. (دعاء عبد العزيز الجعبري، 2010، ص - ص 23-25)



(فهد بن احمد الشعلان ، 2016 ، ص 298)

شكل (1) يوضح متطلبات التمكين الإداري

5. أهمية التمكين الإداري

سنحاول إبراز أهمية التمكين بالنسبة إلى كل من الموظفين، المنظمة، والمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها فيما يلي:

1.5 بالنسبة للموظفين:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

أ. **تحقيق الانتماء:** حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية، وتذني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.

ب. **المشاركة الفعالة:** وهي تعني تمكين العاملين الذين يسهمون في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفعالة، والهادفة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

ت. **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن تحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في المؤسسات الخدمية بواسطة برامج التمكين، تعد عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها، تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف. (حسن مروان عفانة ، 2013، ص-ص 11-13) .

ث. **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية، وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب، وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

ج. **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناءً على ما ذكر في النقطة السابقة، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.

- ح. شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل .
- خ. تحقيق الرضى الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بالحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2.5 بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة. (حسن مروان عفانة ، 2013، ص - ص 11-13)

فإذا تبين بأن برامج التمكين تسهم في تحسين أرباح المنظمات فإنه يجب على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها. هنالك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية وجودة الخدمات (المصداقية والثبات في تقديم الخدمات و الاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات أن هناك علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية، ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للمنظمة من ناحية أخرى. وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذو العلاقة بالربحية ، أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها. (حسن مروان عفانة ، 2013، ص - ص 11-13)

5. 3 بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسات الممكن أفرادها :

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين، فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات. (حسن مروان عفانة، 2013، ص- ص 11-13)

6. أهداف التمكين الإداري :

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بالتمكين الإداري بالنظر إلى الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومنها ما يلي :

- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية و الإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية .
- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغير لأنهم شاركوا فيه بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين يفضل عمل الفريق، وذلك في ظل تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر اليومية .
- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل و زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل .
- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل و بالتالي تناقص معدل دوران العمل. فجعل العمال يشعرون بالوجود و الاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز. (تلخوخ سعيدة ، 2014، ص ص 306 - 332)

7. أبعاد التمكين الإداري

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض الأبعاد الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة ، ومن هنا تذكر بعض هذه الأبعاد الأساسية :

(1) العلم والمهارة والمعرفة :

يبدو للوحة الأولى أن هذا بديهي لكن ما نود التركيز عليه هو البرامج والخطط التي تضعها الإدارة خصيصا من أجل إحداث تغيرات جوهرية في أهم عنصر من عناصر الإنتاج إلا وهو الموارد البشرية وبمعنى آخر إن يضع المدير العام على عاتقه مسؤولية التغيير في شكل العلاقات التي تربط مختلف مكونات الموارد البشرية (مديرين مساهمين عاملين زبائن موردين... الخ) وأن الصورة النمطية للإدارة القديمة قد ولى عهدها إلى غير رجعة .وهي بالمناسبة مهمة ليست سهلة ولا يمكن إن تتحقق بين عشية وضحاها، لذلك كان ولا زال عامل المعرفة هو العنوان الأبرز في الحكم على التحول في النمط الإداري من عدمه داخل أي مؤسسة (عبد الرحمان تومي، 2017، ص ص 85-98)

(2) تفويض السلطة :

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض . (شقورهمحمد يوسف عزتشقوره ، 2015 ، ص 33) .

(3) تكوين فرق العمل :

أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم. بحيث يجب أن يكونوا على قدر كافي من الوعي والتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل

منفردا. وبما إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب إن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن الفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي . (طالب محمد أبو عليم، 2014، ص 18) .

(4) التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية :

يمكن تعريف التدريب على انه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، وبالتالي فالتدريب يمثل قيمة بالنسبة الإدارة المؤسسة على اعتبار لأنه يضيف إلى أصولها قيمة جديدة، وهو ذلك الفرد العامل الذي اكتسب مهارات جديدة ومعرفة أوسع واشمل في مجال عمله، وهو قيمة أيضا بالنسبة للفرد العامل لأنه يعني بالنسبة له تحقيق مزيد من الأمن والاستقرار في عمله وإتاحة العديد من أفاقى الفرصة للترقية والتقدم سواء داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها، وباختصار شديد فان التدريب نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والعاملين فيها .(الهام بوغليطة، 2014، ص125) .

(5) الثقة بين القائد والمرؤوس :

تعد الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين، إذ يرى هارت إن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم، أو أمانتهم، أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين، ويتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين وإن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على النفع . (سعاد قسوم 2019، ص37) .

(6) الاتصال الفعال :

يعتبر الاتصال الفعال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة .

وأشار كوين سيارتزي إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتحاد الصحيح في رحلة برنامج التمكين .

(ابتسام فرحي ، 2017، ص 42) .

7) الحوافز المادية والمعنوية :

وهو المقوم الرابع والأساسي في بناء مناخ مناسب للتمكين الإداري. لقد دلت التحارب على إن للحوافز المادي روحا سحرية تسري في صاحبها بشكل عجيب فهو بمثابة المفتاح المشفر متى وحدته فتحت قلب ووحدات العامل والحقيقة تقال أن أي عامل ما قصد المؤسسة ليعمل بها إلا وهو يحلم ويتطلع إلى بناء مستقبل يتوفر على أكبر قدر من الرفاهية هذا الحلم من دعائمه الأساسية المتغير المادي دون شك.

(عبد الرحمان تومي، 2017، ص93)

8. معوقات تطبيق التمكين الإداري

إن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري فقد تواجه العديد من المنظمات التي قامت بتبني فلسفة التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية التمكين وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1. زيادة عبء المسؤولية على العاملين الغير قادرين عليها.
2. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
3. زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
4. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
5. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
6. اتخاذ قرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية. (عبد الحسين، باسم ، 2011، ص. 266)

وقد أوردت دراسة (Conger) عدة عوامل تؤدي إلى ضعف الشعور بالقوة، وقلة الشعور بالفعالية، وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين وبالتالي إعادة التمكين وهذه العوامل هي:

1. عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، سيادة الأجواء البيروقراطية في المؤسسة، وعوامل تتعلق بضغوط المنافسة وأخرى تتعلق بالضغوطات في مرحلة التحول والتغير.

2. **نمط القيادة:** الرقابة المباشرة والمستمرة للموظفين والوصاية عليهم والسلبية في التعامل مع الموظفين المتمثلة بالاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليه.
3. **نظام العائد:** عدم تناسب العائد والحوافز مع الجهد المبذول وعدم ربطه بالإبداع.
4. **تصميم العمل:** عدم وضوح الدور المطلوب من الموظف وقلة الدعم والتدريب التقني، وعدم وقاية الأهداف، قلة التنوع في العمل وضعف فرص التقدم والتطور للموظفين. (هناء الرقادي، 2015، ص 102)
- يمكن إضافة بعض المعوقات الأخرى والتي تتمثل فيما يلي:
1. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
2. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
3. ضعف نظام التحفيز.
5. ضعف التدريب والتطوير الذاتي. (هناء الرقادي ، 2015 ، ص 102)

9. نظريات المفسرة التمكين الإداري

من أهم النظريات التي ساهمت في ظهور أسلوب تمكين العاملين ما يلي :

1) دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية (1924-1932 م) :

بدأت دراسات هو ثورن في عام 1924م في شركة ويسترين اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية مستوى الإضاءة وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا إنها قد أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على إنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية ، هذا الخطأ في المنهجية الذي سمي اثر هو ثورن كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950م وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية حيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي . (شائع بن سعد مبارك القحطاني 2015، ص 20)

(2) نظرية (Douglas McGregor) Y and X :

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow و دراسات هورتون ، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتاباته وخاصة في كتابه الوجه الإنساني من المشروع ومن خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y ولكل منهما افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد الروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y لا يحمل افتراضات مغايرة تماما فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز .

ما يميز نظرية ماكريجور أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لإبداع المرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعلمون إلا يحسب ما يطلب منهم إما المديرون من أصحاب نظرية لا فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاما مع توقعات مديريهم منهم .

(3) نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM:

بعد ادوارد ديمينج و جوزيف جوران و كاورواشيكاوا وفيليب كروسي من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العملي، ويعرف بأنه أسلوب إداري حديث ذو منهج علمي يعتمد على الأسلوب الإحصائي في تحليل أساليب وطرق أداء العمل، ويهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها في اقصر وقت وبأقل تكلفة. ومن أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب ما يلي :

(شائع بن سعد مبارك القحطاني 2015، ص 21-22)

إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة الثلاثي المشكلات والعقبات، وكذا إن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفقا

لحاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق .

ويرى الباحث أن هذه الأسس تتفق مع مبادئ التمكين ومتطلباته كالعامل الجماعي ونظام الاتصال وتحفيز العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات الملائمة لأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا. (شائع بن سعد مبارك القحطاني 2015، ص 20-22)

4) نظرية الشخصية البالغة (Chris Argyris) :

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح (التمكين) بشكل حربي ومحدد، قام به كرس الفريس من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه المؤسسة والشخصية مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعقل ويرى ارقريس بان الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لان كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد .

لذلك لا يرى ارقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه إن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول إن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة والحل من وجهة نظر كرس ارقريس هو في التعامل مع الناس على إلهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ويقر بان الأسلوب التغيب ودورات العمل والكسول والنفور من العمل يعود في مجمله الممارسات الإدارية التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر .(محمود حسين الوادي، 2011، صص 38-39)

5) نظرية النظم :

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع البعض مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس إن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للقيمة وإلا فسيكون هذا العضو عينا على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه. (محمود حسين الوادي، 2011، ص40)

6) التمكين ونظرية Z عند اوتشي Ouchi :

تأثر اوتشي Ouchi بما حققته الإدارة اليابانية في إدارة وتنظيم المؤسسات الاقتصادية بها، وحددت نظريته عدة خصائص منها: جماعية صناعة القرار، والعائلية تقاسم العمل والاستقرار الوظيفي وشمولية الاهتمام بالأفراد والمسؤولية الاجتماعية والشاركة وروح الفريق، ويكون الفريق جراً في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة. كما يجب أن يكون أعضاؤه ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة وهي وسيلة من وسائل الاتصال . (محمد يوسف عزتشقوره، 2015 ، ص 31)

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل استعراض وتحليل مفهوم التمكين كمحاولة لإعطاء إطار متكامل للطبيعة التمكين الإداري ومن خلال تبيان مفهومه والتوصل إلى أن التمكين كمفهوم قد تحاديته تيارات عديدة من الفكر الإداري كما تم التطرق إلى تبيان بعض المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري بالإضافة إلى الأهمية البالغة التي يتميز بها هذا المفاهيم والأهداف المطلوبة والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به من نظريات متطلبات وأساليب وأخيرا للمعوقات تم التوضيح أيضا بعض المصطلحات التي قد يخطأ البعض ويستعملها كمرادف المصطلح التمكين الإداري .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

1. تعريف الأداء الوظيفي
2. مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي
3. أبعاد الأداء الوظيفي
4. عناصر الأداء الوظيفي
5. أنواع الأداء الوظيفي
6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
7. أهمية الأداء الوظيفي
8. مشكلات الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد مفهوم الأداء من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة ، فضلا عن أهميته في الدراسات المختصة في الموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة والتداخل بين العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ذلك لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات تشعبا وغموضا وإثارة للجدل سواء فيما العناصر التي يتضمنها المفهوم ، إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الموظف والمنظمة والدولة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بوصفه الناتج النهائي محصلة جميع الأنشطة فيها .

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بحثي بالغ ومستمر لإيجاد حلول للمشكلات المختصة به إذ انه يعد بمثابة الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل ، وفي هذا السياق تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى ما يلي : تعريف الأداء الوظيفي وأهميته ، الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ثم علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي .

1. تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء لغة : "أدى تأدية ، أوصله قضاة ، وتأذيت له من حقه : أي قضيته " (رمزي فوزي محمد أبو غزالة ،
2020 / 2021 ، ص 64)

- يعرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل فقط، ولكنه نتيجة
تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.(نصيرة زاير ، خديجة عاشور ، 2012 ،
ص 403)

- ونشير أيضا إلى تعريف آخر " انه سلوك يستخدمه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق غايات
المؤسسة على أن يتم تدعيمه إدارات المؤسسة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب " (ياسر
خضير عباس ، 2022 ، ص 403)

- عرف الأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو بذلك يعكس الكيفية التي
يحقق بها الفرد العامل متطلبات وظيفته وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد
يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج(نوال بن عريمة ، باديس بوخلوة ، 2024 ،
ص 287) .

- يعرف الأداء الوظيفي أنه قدرة العاملين على تنفيذ مهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الموكلة إليهم في
أقصر وقت وبأقل تكلفة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج في بيئة تنظيمية متكاملة تتميز بالمناخ المناسب
للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في هيكل تنظيمي آخذا في الاعتبار جميع المتغيرات المحيطة به
(أحمد صفاء سامي ، 2024 ، ص 05)

- يشير الأداء الوظيفي إلى جودة العمل الذي يؤديه الموظفين في تنفيذهم للبرامج الاجتماعية الخدمية مع
التركيز على فرضيات الجودة التي تمكنهم من تحديدها ووضعها وتنظيمها

- يعرف الأداء الوظيفي أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه يعد من المخرجات ذات القيمة التي ينتجها
النظام في شكل سلع أو خدمات وأن الأداء ناتج من تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في
العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات"(مروة محمد' محمد علي البطريق ، 2022 ، ص 1195)

- يعرف بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية واستغلالها بالصور التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " (أحمد صفاء سامي ، 2024 ، ص 05)
- كما يعرف أيضا أنه " هو المنظومة المتكاملة لنتاج لأعمال موظفي المؤسسة في ضوء تفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية ، وهو يعبر عن جهود الموظفين في العمل (سليمة بن حسين ، 2014 ، ص 219)
- أما من الناحية الإدارية فيعرف الأداء الوظيفي بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف لتحقيق هدف معين (زرفاوي أمال ، 2019/2018 ص 82)
- يعرف الأداء أيضا بأنه النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما ، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله (محمد معمري ، 2019/2018 ، ص 57)
- ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه نشاط أو كمية الجهد الذي يبذله الفرد وفق متطلبات العمل والسلوك الإداري بهدف انجاز العمل الموكل له لأجل تحقيق أهداف المنظمة في ظل توفير بيئة تنظيمية ملائمة ومحفزة (أحمد شحاتة محمد ، 2024 ، ص 286)
- ويعرف الأداء أيضا على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط من داخل الفرد فقط ، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (عتيقة حرايرية ، 2015 ، ص 61)
- والأداء الوظيفي هو مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا ، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف ، والانحراف عن الخطط الموضوعة ، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور ، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا(فتحي محمود طلبه ، 2010 ، ص 36)

- يعرف بأنه اتجاه نحو المستقبل ، من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب و يمكن القول عن المؤسسة أنها خلقت الأداء إذ قامت بتحقيق الأهداف التي سطرته . (خالد على ، 2017 ، ص 92) .
- وقد عرف عبد المحسن :الأداء الوظيفي على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (عادل حسن الحسيني على الرئيس ، 2023 ، ص 336)
- يعرف قاموس أكسفورد الأداء الوظيفي على: " أنه إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها" كما عرفها على أنها إرادة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، إذ يجب أن تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج عمالها"(احمد بودوح ، 2022 / 2023 ، ص 36)
- و يعرف الأداء الوظيفي على أنه إستراتيجية تحت مظلة إدارة الأداء تساعد الموظفين على تحقيق أداء ونمو أفضل ، يستخدم المديرون عادة خطط لتحسين تلبية معايير ومتطلبات المنظمة ، سواء من حيث الإنتاجية أو السلوك(عبد الكريم محمد حامد، 2023 ، ص 333)
- كما يعرف الأداء الوظيفي للعاملين بأنه هو إقناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى ، كذلك عرف أبو حميد 2020 الأداء الوظيفي بأنه اثر جهود الفرد في تحقيق المهم المكونة لوظيفته (عصام فتحي محمد عبد اللطيف ، ديسمبر 2024 ص 209)
- و كما أن الأداء هو " نتاج تفاعل الأداء الإنساني للفرد بكل مكوناته مع موارد التنظيم وقيوده خلال فترة زمنية محددة " (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي ، 2014 ، ص 75)
- وهو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص، وهو ناتج عن تفاعل ثلاث عوامل وهي دافعية الفرد وقدرته ومستوى إدراكه(حنان أبو بكر مليطان ، 2024 ، ص 106)

- ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله ، وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد ، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه اتجاه النشاطات المختلفة (شهد رفيق صادق نيروخ ، 2024 ، ص 28)

2. المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي :

(1) الفعالية :

- يعرفها KAS وRosenzweig وآخرون "أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات ، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة ، وتنمية الموارد البشرية ، ونمو الربحية "(عبد الحميد برحومة ، 2008 ، ص57)
- ويعرفها KATZ §KHAN أيضا بأنها " مضاعفة النتائج النهائية من خلال الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى القدرة على الاستمرار والتحكم "(زواتيني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى ، 2021 ص129)
- ويعرفها (MILES) على أنها : مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها(حمي عبد الستار ، 2020 ، ص548)
- كما عرفت الفاعلية على أنها : قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، واستكشاف الفرص واستثمارها لصالح المنظمة ، مع التركيز على تحليل التهديدات والمخاطر التي قد تواجه المنظمة في المستقبل ، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثارها السلبية على اتجاه المنظمة المستقبلي (نضال صالح حوامدة ، 2021 ، ص1213)
- وتعرف أيضا : "إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف "(سهم رحمون ، 2013/2014 ، ص69)

- ويعرفها كل من نارايانان وناث (Narayanan & Nath) بأنها " عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فسمّا إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا ، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف أحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضي . (زواتيني عبد العزيز ، 2012 ، ص123)

(2) الكفاءة :

- الكفاءة هي القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع (زواتيني عبد العزيز ، 2012 ، ص123)
- ويعرفها (M.Parlier&P.Gilbert) الكفاءة بأنها " مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما "(نجاح عائشة ، 2018/2017، ص04)
- ويعرفها أحد اختصاصي ومستشاري إدارة وتنمية الكفاءات وهو (le Boterf) بأنها "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم ،كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية "(كشاط أنيس ، برباش توفيق ، 2017 ، ص300)
- كما أن الكفاءة تعني " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة ، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات " (زرفاوي أمال ، 2014 ، ص83)
- ويعرف (BendiAbdellalh) كفاءات المؤسسة بأنها : " ترابطات متلائمة للمعرفة ، الكفاءة وحسن التصرف " (نوال الشين ، 2020، ص219)

(3) الإنتاجية :

- مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي على مستوى الأداء ، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (النواتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر

الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) ، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد ، حيث ، أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة ، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالتالي :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} \text{ (نوال الشين ، 2020 ، ص 219)}$$

3. أبعاد الأداء الوظيفي :

بالرجوع إلى دلالة الأداء الوظيفي نجد أن له أبعاداً ثلاثة تتمثل في كمية الجهد المبذول والجهد المبذول ذاته، ونمط الأداء .

(1) **كمية الجهد المبذول** : تعبر هذه الأخيرة عن مقدار الطاقة الذهنية أو البدنية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر مقياساً لسرعة الأداء أو كمية الأداء الوظيفي، أي أنها تتمثل أو تمثل البعد الكمي للطاقة المستهلكة

(2) **الجهد المبذول** : في هذا البعد من الممكن أن لا يتم التركيز على سرعة الأداء أو البعد الكمي، بل يتم التركيز على نوعية الجهد المبذول، مما يعنى ما يمكن تسميته بالبعد الكيفي كالعامل على حلو الأداء الوظيفي للعامل من الأخطاء من منطلق الكفاءة والمهنية والإتقان، بل نقاس به أيضاً مدى توافر الإبداع في الأداء الوظيفي . (حسن محمد الحراشنة ، 2011 ، ص 96)

(3) **نمط الأداء** : ويقصد به الطريقة المعتمدة أو الأسلوب المتبع للقيام بالأعمال الموكلة إلى الموظف والتي قد تختلف من موظف إلى آخر، وذلك في حال وجود نطاق معين من الحرية التي قد تمنحها الإدارة للموظفين، حيث نجد في بعض المؤسسات أو المنشآت أن الإدارة هي التي تفرض على الموظف نمطا معيناً يتوجب عليه إتباعه لأجل توحيد تلك النمطية في الأداء . الأداء الوظيفي في العمات الرياضية أحسن محمد الجراحة نفس المرجع السابق من له التصرف وهذه الأخيرة يعتبرها البعض مبنياً أساسياً من مبادئ الإدارة، كما جاء في نظرية البيروقراطية. لماكس فيبر، وهذا البعد يسهل إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تظهر في العمل . (حسن محمد الحراشنة ، 2011 ، ص 96)

4) عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من جملة من العناصر أبرزها :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل والمهارات المهنية، والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .(عذاري سود الهاجري ، 2022 ، ص35)
- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف اجتيازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .(خلف زهرة ، 2013 ، ص270)
- **التدريب والتكوين** : برامج التدريب لها أثر كبير في رفع وتطوير وزيادة مهارات الأفراد العاملين ، وتحسين قدراتهم ، كما أن وظيفة التدريب وسيلة لرفع الفعالية والكفاءة الإنتاجية ، كما أنها تعد مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين .(أحمد بودوح ، 2011 ، ص 42)
- **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلك من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التعليم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- **المثابرة والثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل ، وقدرة الفرد العامل على انجاز الأعمال في مواعييدها المحددة ، وتحمل المسؤولية دون الحاجة للإشراف والتوجيه من قبل المسؤولين (حنان أبو بكر مليطان ، 2004 ، ص106)

في حين يرى البعض الآخر أن عناصر الأداء تتمثل فيما يلي:

- **العامل**: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل .
- **الوظيفة**: من ناحية متطلباتها وتحدياتها
- **الموقف**: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي .(رمزي فوزي محمد أبو غزالة ، 2004 ، ص26)

5) أنواع الأداء الوظيفي:

1. **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الداخلي والخارجي، وهو

كالآتي:

✓ الأداء الداخلي:

ويتمثل في مجموع أداء المؤسسة بفعل الجهود المبذولة من طرف الرؤساء والمرؤوسين في العمل، فهو

نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد وينتج أساسا من ما يلي: (صوطة نعيمة ، 2018/2019 ، ص 62)

أ- الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية

التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم (مريم ارفيس ، 2016/2017، ص 53)

ب- الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

ت- الأداء المالي:

يكن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة وكيفية استخدامها (شهد رفيق نبروخ ، 2010، ص 35)

✓ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن

المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها

المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، كل المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع

من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا الأمر مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية أين يمكن

قياسها وتحديد أثرها (غماري فاتح ، 2011 ، ص 69)

1. حسب معيار الشمولية:

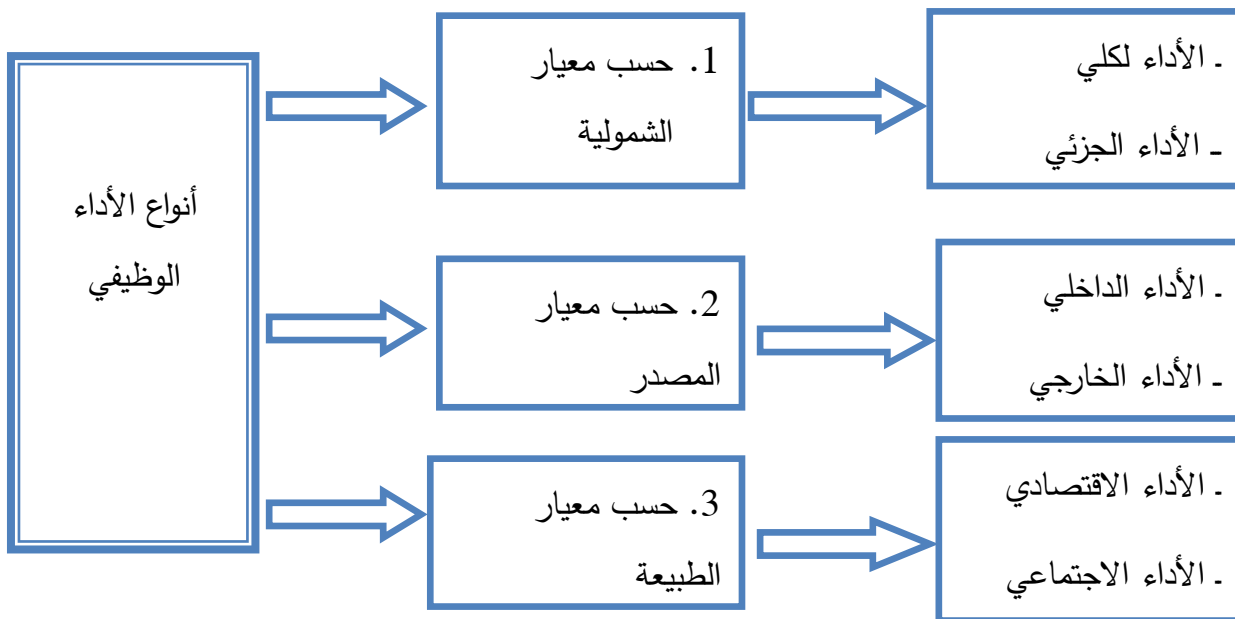
وحسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

✓ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها ، ولا يمكن نسبة إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالأستمرارية والأرباح ، النمو وغيرها من الأهداف (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي ، 2003 ، ص 77)

✓ الأداء الجزئي:

الأداء الجزئي وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد التقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلا إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التمويل أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق (مزهودة ، 2001، ص 85 - 100)



شكل رقم 2 : يوضح أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم

6) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

تتعدد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي, ومن أهمها :

أولا : عوامل إدارية تنظيمية: تتلخص في النقاط التالية :

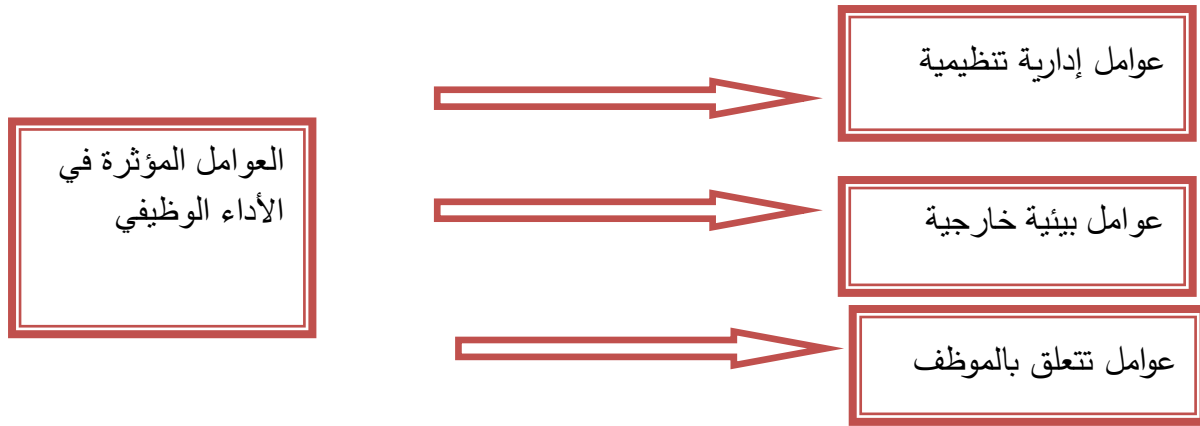
- ✓ غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة .
- ✓ حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين وأنفسهم .
- ✓ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة .
- ✓ الإشراف السيئ . (درة و الصباغ، 2008، ص 423)
- ✓ النقص في التدريب .
- ✓ عدم تحديد واجبات الموظف .
- ✓ نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل . (درة و الصباغ، 2008، ص 423)

ثانيا: عوامل بيئية خارجية: تتلخص في النقاط التالية :

- ✓ الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- ✓ الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .
- ✓ التشريعات الحكومية .
- ✓ سياسات النقابات .
- ✓ الاضطراب السياسي. (البليسي ، 2012 ، ص 25 . 26) .

ثالثا: عوامل تتعلق بالموظف: وتتخلص في النقاط التالية :

- ✓ نقص في رغبته ودافعيه .
- ✓ ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية .
- ✓ تغيب مستمر عن العمال.
- ✓ مشكلات عائلية . (البليسي ، 2012 ، ص 25 . 26) .



شكل رقم 3 : يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .

7) أهمية الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي كغيره من الركائز الأخرى التي تساهم في تحقيق استمرارية ونجاح المؤسسة وذلك من خلال العنصر البشري الذي يعد مصدر للعملية الإنتاجية فالموظف هو الذي يتحكم في زيادة أو نقص الإنتاج، وتتبلور أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل ، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة .
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد ، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بإنجاز عمله ومحاولة تحسينه
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة ، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم .(مانع فاطمة ،بوهراوة زورة ، 2021 ، ص398)
- تقوم عملية تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأهداف التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير السلع والخدمات أسعار منخفضة.
- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة لمواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخريات فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها .

- رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكانية المنظمة تحقيق فائضا تم استثماره أو توزيعه على أعضائها بموجب سياسة المنظمة .(أحمد محمد حسين خلف ، 2023 ، ص 10)
 - يساهم الأداء في تحديد مدى استغلال المؤسسة لإمكاناتها ومواردها بشكل جيد ، لأن الأداء هو محصلة لتلك القدرات .
 - يساهم في الاهتمام أكثر بمهارات ومعارف وخبرات الأفراد لاستغلالها وتوظيفها في المؤسسة الحصول على الميزة التنافسية من خلال الأداء الفعال الذي يشجع على الإبداع والابتكار يحدد مدى فعالية إدارة الموارد البشرية خاصة في عمليات الاختيار والتعيين ومدى توقفها في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .(إيمان قسول ، 2023 ، ص 62)
- وتبرز الأهمية أيضا من خلال أمور عدة منها:

- الأداء الوظيفية أثر كبير ومهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، والأهداف الشخصية للأفراد .
- كلما كان مستوى الأداء متميزا ، فينعكس الأمر إيجابا على بيئة العمل وعلى المؤسسة .
- يرتبط الأداء الوظيفي الجيد بدورة حياة المنظمة أو المؤسسة ، وهذا سبب من الأسباب الكبرى لتحقيق النجاح .
- المساهمة في تحديد مدى قدرة المنظمة على تطوير قدرات الفرد وإمكانياته ومؤهلاته و ، استثمارها ، وتحسينها بطريقة تناسب نوع العمل في المنظمة .(ريسة عبدالله الدوسري ، 2023 ص 21 - 22)
- يرتبط الأداء الوظيفي بنظام الحوافز وهذا ما يزيد اهتمام الفرد العامل به .
- ان مستوى رفع الأداء يساهم بشكل كبير في تحسين ظروف العمل وخلق أجواء مساعدة .
- تحسين الأداء الوظيفي له دور بارزا ومهما في زيادة الإنتاجية وبالتالي تعزيز موقف المنظمة وزيادة الأرباح التي ستساهم في خدمة الأفراد من خلال توفير سلع وخدمات بأسعار منخفضة عن تكلفتها الأصلية .(ياسر خضير عباس ، 2012 ، ص 598)

8) مشكلات الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى نوعين :

أولاً: المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في :

- أ. إثارة المتاعب، مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء، والتهجم .
- ب. عدم التعاون مع الزملاء . ج الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل .
- ج. أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر .
- د. الغياب والتأخر، ومغادرة العمل مبكراً .
- هـ. عدم النزاهة .

ثانياً: المشكلات المرتبطة بالأداء الوظيفي وتتمثل في :

- أ. عدم الكفاءة :مثل الأعمال الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ .
- ب. التمرد :مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي .
- ج. عدم إتباع تعميمات المشرف أو الرئيس .

أسباب مشكلات الأداء يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى :

أولاً: الأسباب الداخلية: والتي ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد وتتمثل في :

- ✓ عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة .
- ✓ الحالات الانفعالية التي تعوق - أو تعطل - أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط .
- ✓ انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء أقل اهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجيد في العمل .
- ✓ عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم الأداء وظيفة معينة .

✓ تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل الانخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت .

ثانياً: الأسباب الخارجية : والتي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة، وتتمثل في :

- أن عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو الافتقار إلى الحيرة ينوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد .
- التأثيرات السلبية الجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة .
- عدم ملائمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة .
- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل .
- عدم توفير المعلومات المرتدة، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد .
- و الأزمات العائلية، حيث إن المواقف العائلية غير العادية تتداخل لمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة .
- الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية .

رد فعل الأفراد العاملين عند المواجهة بمشكلة تدني الأداء: هناك ردود فعل نفسية وسلوكية يظهرها الفرد العامل عند مواجهته بيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة، وتتلخص ردود هذه الأفعال في:

أولاً: الإنكار: ففي كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول، حيث يتجاهل الفرد بشدة، ويفند حج المدير بهدف إنكار الواقعة، ويلجأ الفرد إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة، وبصورة متكررة، لكني يحمي نفسه من فقدان التقدير والثقة والكرامة. وقد يرجع إنكار الفرد إلى عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت في تصحيح

وتحسين أدائه. وإذا كان الإنكار هو رد الفعل الطبيعي من الفرد، فإن المدير يجب أن يتوقعه، ويجهز نفسه لمواجهته، ويعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس .

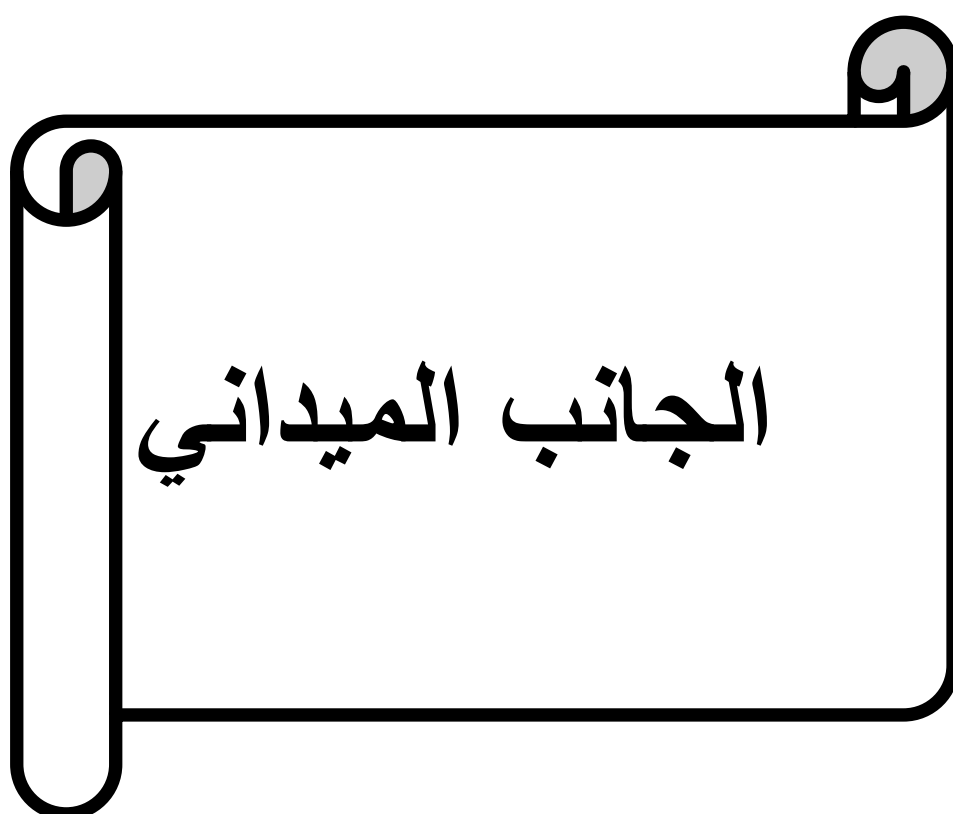
ثانيا: الإخفاء: ويتضمن محاولة الفرد إخفاء مختلف جوانب المشكلة، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس، وعادة ما يلجأ الفرد إلى هذا، عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن لوجود أدلة واضحة .

ثالثا: التبرير: ويتضمن اعتراف الفرد بالمشكلة، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفاءها، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته، والتقليل من أهميتها .

رابعا: إلقاء المسؤولية على الآخرين: حيث إنه إذا لم يفلح الفرد في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر، أو جهة خارجية، وغالبا ما تحدث ردود الفعل السابقة من الفرد مما يقيد من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء، في حالة غموض أهداف العمل، وعدم وضوح السلوك المتوقع من الفرد أو عندما يشعر بأن اعتراضه سيؤدي إلى عقابه .

خلاصة الفصل:

لقد حظيت مسألة تحسين الأداء الوظيفي وتطويرها وخاصة في ارتباطها بموضوع التمكين الإداري باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي لاتصاله بمستقبل العنصر البشري في المنظمات ، ويعتبر أيضا من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية ، إذ أنه بعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، ومن هنا يلاحظ أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه اهتماما خاصا نظرا لان أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها .



الفصل الرابع

منهجية الدراسة إجراءات المنهجية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
 2. دراسة الأساسية
 - أ. حدود الدراسة
 3. منهج الدراسة
 4. أدوات الدراسة
 5. عرض و تحليل بيانات الدراسة و مناقشة نتائجها
 6. تحليل نتائج الدراسة في ظل فرضيات الدراسة
 7. نتائج الدراسة
- خلاصة الفصل

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد :

سننتظر في هذا الفصل إلى الجانب المنهجي الذي يعتبر جانبا هاما في أي دراسة علمية وسنتناول فيه الدراسة الاستطلاعية وصف عينة الدراسة ، و المنهج المستخدم في الدراسة و أدوات المستخدمة في الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية أولية في جامعة بسكرة تحديدا كلية علوم الاجتماعية والإنسانية وهذا على مستوى موظفين الإداريين حيث تم تطرق في الجانب النظري على متغير الدراسة حول : التمكين الإداري علاقته بالأداء الوظيفي ، و تم جمع المعلومات في هذه الدراسة عن طريق :

- **تقنية الملاحظة:** والتي تعرف على أنها الانتباه المقصود والموجه نحو السلوك الفردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه (العساف ، 2010، ص 366) .

وتم في هذه الدراسة توزيع الاستبيان . لحساب صدق وثبات المقياس على 60 موظفا إداريا اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة و لجمع البيانات الأولية تمهيدا للدراسة الأساسية.

2. الدراسة الأساسية :

أ. حدود الدراسة :

- **المجال الزمني:** المرحلة الأولى : في هذه المرحلة تم إجراء الدراسة و البحث فيها في السداسي الأول من السنة الجامعية 2025/2024 ابتداء من 20 فيفري 2025 .
- المرحلة الثانية : في هذه المرحلة تم توزيع الاستبيان على موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة و ذلك يوم 22 أفريل 2025 .
- **المجال المكاني:** تم الدراسة على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر .

1) التعريف بالكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية :

أ. الموقع :

حيث تقع بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم قسمين و هم قسم العلوم الإنسانية و قسم العلوم الاجتماعية

ب. الهياكل البداغوجية :

- **فضاء الانترنت :** فضاء الطلبة ليسانس و الماستر و آخر للأساتذة .
- **المكتبة :** 600 طالب طاقة استيعاب المكتبة المركزية .
- **المدرجات :** 4 مدرجات بسعة استيعاب 200 مقعد و مدرجان بسعة استيعاب 300 مقعد .
- **قاعات الدراسة :** 64 قاعات الأعمال الموجهة بالإضافة إلى 07 قاعات للمحاضرات .
- **قاعات ومكاتب الأساتذة :** 72 مكتب للأساتذة مخصص لاستقبال الطلبة و مكتب للمداولات ، قاعة للأساتذة ، 04 قاعات للاجتماعات ، قاعة للمناقشات و قاعة لاستقبال الجان .

ج. أقسام الكلية

- تضم عدو أقسام وهي : قسم العلوم الاجتماعية ، قسم الإنسانية ، قسم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات ، قسم علم النفس و علوم التربية .
- **المجال البشري :** تمثل مجتمع الدراسة في موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة و يقدر عدد الموظفين ب 60 موظفا وقد اعتمدت على أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبيان الذي يشمل كافة مفردات البحث .

3. منهج الدراسة :

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع للموضوع المدروس و كذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث " (محمد شفيق ، 1990 ، ص 30) .

و بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على مجموعة من الحقائق و البيانات و تصنيفها و

معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى النتائج و التعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة " (بشير صالح الرشدي ، 2000 ، ص 59) .

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة ما علاقة التمكين الإداري بتحسين بالأداء الوظيفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

4. أدوات الدراسة :

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات . و قد استخدمنا في دراستنا الاستبيان و الأساليب الإحصائية كأدوات لاختبار الفرضيات و الإجابة على الإشكالية .

1) الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات ، و هو يتمثل في استمارة تحتوى على مجموعة من الأسئلة المتنوعة في شكل فقرات يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس ، بهدف نفي أو إثبات الفرضيات المطروحة .

2) طريقة إعداده :

و قد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

- ❖ إعداد استبيان أولى من أجل جمع المعلومات .
- ❖ عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف و مجموعة من الأساتذة من أجل اختبار مدى ملائمة لجميع البيانات .
- ❖ تعديل الاستبيان بشكل أولى حسب ما اقترحه الأستاذ المشرف .
- ❖ الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات و التصحيحات .

و قد تم مراعاة النقاط التالية :

- الأسلوب البسيط و اللغة المفهومة ، حتى لا يجد المجيب (الموظف) صعوبة في فهم السؤال .
- التسلسل في إعداد أسئلة الاستبيان . (نور الهدى عبدلي ، 2017 / 2018 ، ص 48)

(3) تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) :

تم تقسيم الاستبيان على النحو التالي :

- (1) **القسم الأول** :خاص بالمعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة و تشمل : الجنس ، السن ، الرتبة العلمية ، سنوات العمل (الأقدمية) ، درجة الوظيفية .
- (2) **القسم الثاني** : فهو خاص بالأسئلة بمتغير الدراسة الذي هو التمكين الإداري و الأداء الوظيفي و الذي يتكون من 31 عبارة و الذي موزع على أربعة أبعاد رئيسية :

الجدول رقم (02) يبين توزيع عبارات أبعاد التمكين :

العدد	رقم العبارة
تفويض السلطة	1 — 5
التدريب	6 — 10
الاتصال الفعال	11 — 15
تحفيز العاملين	16 — 20
الأداء الوظيفي	1 — 17

(2) الأساليب الإحصائية :

في إطار إجراء معالجة و تحليل للبيانات المتحصل عليها سيتم الاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الذي تم من خلاله دراسة و تحليل العلاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري و المتغير التابع الأداء الوظيفي بحيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالآتي :

❖ **معامل ألفا كرونباخ** :للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان

❖ **ال تكرارات و النسب المئوية** : لغرض التعرف على التكرار فئات متغير ما ، و يفيد في وصف عينة الدراسة .

❖ **المتوسطات الحسابية** لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة و متوسط محتوى المحاور و الأبعاد و العبارات

❖ **الانحرافات المعيارية** : للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات و المحاور الأساسية لمتغيراتها

❖ **معامل الارتباط بيرسون** : يستعمل لقياس صدق أداة الدراسة . و أيضا دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة .

(3) اختبار الاستبيان :

سيتم في هذا الجزء اختبار مدى ثبات العبارات التقريبية للاستبيان أي اختيار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ، و صدق الذاتي لتحديد مدى تجانس الاستبيان و تناسقه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون وذلك بالتأكد من صدقه و اتبعاه لتوزيع الطبيعي .

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

حيث تم تصميم استبيان أولى لعرضه على مجموعة من ذوى الخبرة و المعرفة و الكفاءة من الأساتذة و هذا للتأكد من سلامة تمثيل الفقرات لمتغيرات الدراسة بدرجة كفايتها ، حيث تفضلوا بتقييمه و ثم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء مقترحاتهم للحصول على الصورة النهائية للاستبيان ثم توزيعه على جميع أفراد الدراسة .

جدول رقم (03) أسماء الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة
1	حليلو نبيل	
2	مشري سميرة	
3	منسول الصالح	

ب.الصدق الذاتي لأداة الدراسة :

حيث تم فيه تحديد مدى التجانس الداخلي لفقرات الاستبيان على أفراد الدراسة البالغ حجمها 37 فقرة و تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي " spss " من خلال استعمال " ألفا كرونباخ " للتحقق من صحة و ثبات عبارات الاستبيان ، و كانت نتائجها هي مبينة في الجدول رقم (04)

المحاور الدراسية	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	تفويض السلطة	05	0.76
	التدريب	05	0.80
	الاتصال الفعال	05	0.79
	تحفيز العاملين	05	0.76
	عبارات التمكين	20	0.74
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	17	0.73
عبارات الاستبيان ككل			0.73

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأبعاد المحور الأول فقد تراوحت ما بين (0.74/0.80)، حيث بلغت قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ) الجميع عبارات التمكين الإداري " ككل (0.74) وهي قيمة مرتفعة .

- بينما معامل الثبات للمحور الثاني ككل الأداء الوظيفي " بلغت قيمته (0.73) وهي قيمة جيدة .

- أما فيما يخص معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.73) وهي قيمة مرتفعة . وبما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في إجمالي محاور الاستبيان، كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من 0.50 فما فوق ، بالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة ثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة .

5. عرض و تحليل بيانات الدراسة و مناقشة نتائجها :

1) وصف أفراد و متغيرات الدراسة :

أولا : وصف الأفراد :

سنتناول فيما يلي خصائص و سمات أفراد الدراسة تبعا لمتغيرات الوظيفية

1. توزيع أفراد الدراسة تبعا للجنس :

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعا للجنس

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	25	30.1
	أنثى	35	42.2

يبين الجدول رقم (05) أن 25 من الأفراد المبحوثين ذكور و هم يمثلون نسبة 30.1 % ، أما الإناث فلا يمثلن إلا نسبة 44 % إذ بلغ عددهن 35 فقط .

2. توزيع أفراد الدراسة تبعا لآخر مستوى تعليمي :

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعا لآخر مستوى تعليمي

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية %
آخر مستوى تعليمي	تقني سامي	13	15.7
	ليسانس	23	27.7
	ماستر	24	28.9
	شهادة مهندس دولة	—	—

يتبين من الجدول (06) أن 24 فردا من الدراسة يمثلون ما نسبته 28.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي جامعي و هم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ، مقابل 23 منهم يمثلون ما نسبته 27.7 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي ليسانس بينما 13 منهم يمثلون 15.7% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم تقني سامي ، في حين انعدام وجود أفراد عينة الذين مؤهلهم العلمي مهندس دولة .

3. توزيع أفراد الدراسة تبعا لسنوات الاقدمية في المؤسسة :

الجدول رقم (07) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا لسنوات الاقدمية في المؤسسة

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الاقدمية في المؤسسة	أقل من 05 سنوات	12	14.5
	من 05 إلى 10 سنوات	19	22.9
	من 11 إلى 15 سنوات	19	22.9
	أكثر من 16 سنة	10	12.0

يتضح من خلال الجدول (07) أن 19 فردا من حجم كانت سنوات الاقدمية في مؤسسة تتراوح بين 5 سنوات و 10 سنوات و أيضا 11 سنة و 15 سنة يمثلون نسبة 22.9 % ، و جاءت بعدها نسبة 11.5 % الذين تقل سنوات الاقدمية في العمل عندهم ب 5 سنوات و يمثلون 12 موظفا ، و أن أقل نسبة ب 12.0 % من حجم العينة تفوق الاقدمية عندهم ب 16 سنة و يمثلون 10 موظفين فقط .

4. توزيع أفراد الدراسة تبعا للفئة العمرية:

الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعا للفئة العمرية

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	من 25 سنة إلى 30	14	16.9
	من 30 إلى 35 سنة	11	13.3
	من 35 إلى 45 سنة	23	27.7
	من 45 فما فوق	12	14.5

يتضح من الجدول (08) أن موظفين المؤسسة شباب إذ تراوح النسبة الأعلى من أعضائها بين من 35 إلى 45 سنة بنسبة 27.7 % و البالغ عددهم 23 موظفا ، كما يقل عمر ب 16.9 % من أعضائها من 25 سنة إلى 30 سنة و يبلغ عددهم 14 ، و كذلك الأمر بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 فما فوق حيث بلغت نسبتهم 14.5% و بلغ عددهم 12 موظفا ، في حين نجد أن 13.3% فقط هي نسبة الذين يفوق عمرهم من 30 إلى 35 سنة ، و يبلغ عددهم 11 موظفا .

5. توزيع أفراد الدراسة تبعا للدرجة الوظيفية

الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعا للدرجة الوظيفية

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية %
الدرجة الوظيفية	عون تحكم	20	24.1
	إطار	31	38.6
	إطار عالي	8	9.6

يبين الجدول (09) أن 23 موظفا من أفراد الدراسة يعملون كإطار و يمثلون نسبة 38.6 % ، وهي نسبة مقارنة لأعوان تحكم الذين بلغت نسبتهم 24.1 % ب 20 موظفا ، في حين لا تتجاوز نسبة إطارات العالية ب 9.6 % و بلغ عددهم 8 موظفا .

2) تحليل بيانات محور التمكين الإداري :

من خلاله سوف نحلل نتائج عبارات أبعاد محور التمكين الإداري و ذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب حسب درجة الأهمية و اتجاه آراء أفراد العينة لكل بعد من أبعاد المحور ، كما هو موضح في الجدول التالي :

أولا : البعد الأول (تفويض السلطة)

تضمن هذا البعد (05) عبارات وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي :

الجدول رقم (10) تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد تفويض السلطة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
1	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي .	4.43	0.62	1	موافق
2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء مهامي.	4.17	0.76	2	موافق
3	تمنحني (تفوضني) الإدارة سلطات (صلاحيات) كافية لانجاز وظيفتي .	3.78	0.80	3	محايد
4	أبادر غالبا في حل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة .	3.60	1.07	4	محايد
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية .	3.22	0.99	5	محايد
	الكلية	3.48	0.47	-	محايد

يتضح من الجدول رقم (10) أن اتجاهات مفردات الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الرفض على دور بعد تفويض السلطة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبانحراف معياري قدره (0.36) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات معارضة في الإجابة هي العبارة الأولى تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي بمتوسط حسابي قدره (4.43) في حين كانت أقل العبارات في درجة معارضة هي العبارة الخامسة توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية بمتوسط حسابي قدره (3.22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة كان مرتفع جدا متجها نحو القبول ، وهو ما يشير إلى اعتماد على تفويض السلطة في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بسكرة .

ثانيا : البعد الثاني(التدريب)

تضمن هذا البعد (05) عبارات وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالاتي :

الجدول رقم (11) تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد التدريب

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
6	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها .	3.97	0.95	1	محايد
7	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في العمل .	3.75	0.91	3	محايد
8	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .	3.67	0.91	5	محايد
9	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي .	3.87	0.29	2	محايد
10	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين .	3.72	0.95	4	محايد
	الكلية	3.79	0.12	-	محايد

يتضح من الجدول رقم (11) أن اتجاهات مفردات الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو المحايد على بعد التدريب، وذلك متوسط حسابي قدره (3.79) و بانحراف معياري قدره (0.12)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها بمتوسط حسابي قدره (3.97) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثامنة تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم . بمتوسط حسابي قدره (3.67) .

كحوصلة لنتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب كان متوسطا، وهو ما يدل إلى التشكيك في الاعتماد على التدريب بشكل متوسط على مستوى كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بسكرة.

ثالثا : البعد الثالث (الاتصال الفعال)

تضمن هذا البعد (05) عبارات وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالأتي :

الجدول رقم (12) تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد الاتصال الفعال

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
11	تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة .	3.70	0.99	4	محايد
12	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	3.72	0.95	3	محايد
13	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	3.60	0.82	5	محايد
14	توجد سهولة في التواصل مع الإدارة .	3.87	0.89	2	محايد
15	أتواصل مع زملائي بسهولة .	4.08	0.82	1	موافق
	الكلية	3.79	0.18	-	محايد

يتضح من الجدول رقم (12) أن اتجاهات أفراد الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو محايد على بعد الاتصال الفعال. وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.79) وب الانحراف المعياري قدره (0.18) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات رفضا قاطعا في الإجابة. هي العبارة ثلاثة عشرة يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار بمتوسط حسابي قدره (3.60) في حين كانت أكثر أهمية هي العبارة خمسة عشر في درجة موافقة هي أتواصل مع زملائي بسهولة بمتوسط حسابي قدره (4.08)

بشكل عام تلاحظ أن المتوسط الحسابي للاتصال الفعال كان متوسطا ، وهو ما يشير إلى مدى الاعتماد على الاتصال الفعال على مستوى كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بسكرة .

رابعا: البعد الرابع (تحفيز العاملين)

تضمن هذا البعد (05) عبارات وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالأتي :

الجدول رقم (13) تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد تحفيز العاملين

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
16	تقدر المؤسسة جهودي في العمل .	3.65	1.71	1	محايد
17	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	3.40	0.90	2	محايد
18	يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل .	3.32	1.04	3	محايد
19	أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة .	3.17	1.19	4	محايد
20	يتناسب راتبي مع جهودي في العمل و طبيعية وظيفتي .	2.68	1.24	5	غير موافق
	الكلية	3.24	0.36	-	محايد

يتضح من الجدول رقم (13) أن اتجاهات مفردات الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو المحايدة على ايجابية تحفيز العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبالانحراف المعياري قدره (0.36)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة عشر تقدر المؤسسة جهودي في العمل بمتوسط حسابي قدره (3.65) في حين كانت أكثر العبارات في درجة في الرفض هي العبارة العشرين يتناسب راتبي مع جهودي في العمل و طبيعية وظيفتي بمتوسط حسابي قدره (2.68) .

وبالتالي تلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تحفيز العاملين كان منخفضا ، وهو ما يشير إلى على مدى عدم الاعتماد على تحفيز العاملين على مستوى كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بسكرة .

3) تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي :

حيث من خلاله سنحلل نتائج عبارات محور المتغير الثاني " الأداء الوظيفي " حيث تضمن هذا المحور (18) عبارة ، و بعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالاتي :

جدول رقم (14) تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني

رقم	العبارات	متوسط	الانحراف	ترتيب	اتجاه
1	أحرص على تحقيق الأهداف العامة المشتركة .	4.12	0.91	3	موافق
2	أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد .	4.15	0.75	1	موافق
3	تزداد قدرتي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل .	3.85	0.79	15	محايد
4	التزم بأنظمة وقوانين العمل.	4.10	0.77	6	موافق
5	أمتلك قدرة التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	3.90	0.91	14	محايد
6	أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل .	4.08	1.03	8	موافق
7	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة	4.12	0.83	4	موافق
8	تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل .	3.92	0.92	13	موافق
9	أحرص على تطوير العمل .	4.00	0.80	11	موافق
10	أشعر بالثقة في أداء عملي .	4.13	0.19	2	موافق

11	أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي .	4.02	0.74	10	موافق
12	التزم بأوقات العمل الرسمية .	4.10	0.79	7	موافق
13	أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير : (الشعور بالإنجاز الاهتمام، تحقيق الذات والاعتراف) .	3.85	0.79	16	محايد
14	أنظر بإيجابية لالتزاماتي الوظيفية .	4.00	0.90	12	موافق
15	أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل .	3.80	0.87	17	محايد
16	أبذل الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة .	4.12	0.78	5	موافق
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة .	4.07	0.84	9	موافق
	الكلي	4.01	0.11	-	موافق

يتضح من الجدول رقم (14) أن اتجاهات مفردات الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على المحور الثاني الأداء الوظيفي ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.11)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد بمتوسط حسابي قدره (4.12) في حين كانت أكثر العبارات في درجة في المحايد هي العبارة الخامسة عشر أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل بمتوسط حسابي قدره (3.80) .

وبالتالي تلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي كان متوسط ، وهو ما يشير إلى مدى الاعتماد على الأداء الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بسكرة .

جدول رقم (15) مصفوفة الارتباطين متغيرات الدراسة

الأبعاد	الأداء الوظيفي	مستوى دلالة
تفويض السلطة	معامل الارتباط	0.42
	مستوى الدلالة	0.01 دال
	العدد	60
التدريب	معامل الارتباط	0.38
	مستوى الدلالة	0.01 دال
	العدد	60
الاتصال الفعال	معامل الارتباط	0.48
	مستوى الدلالة	0.01 دال
	العدد	60
تحفيز العاملين	معامل الارتباط	0.11
	مستوى الدلالة	0.11 غير دال
	العدد	60
الكلية	معامل الارتباط	0.45 دال
	مستوى الدلالة	0.03 دال
	العدد	60

بالاعتماد على ما ورد من المعلومات في جدول رقم (15) نستنتج :

- توجد علاقة بين البعد الأول تفويض السلطة والمحور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.01 و معامل ارتباط 0.42 . و تتجلى هذه العلاقة من خلال كفاءة الموظفين داخل المؤسسة ، حيث يكونوا أكثر نشاطا و إنتاجية تعمل على زيادة الثقة الذاتية للموظفين و تشجيعهم على تحمل المسؤولية و أيضا استخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين و زيادة طاقتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه .
- توجد علاقة بين البعد الثاني التدريب و المحور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.01 و معامل ارتباط 0.38 و تظهر في هذه العلاقة في تزويد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل و تنمية مهارات و الخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية و المستقبلية ، بالمؤسسة تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية و على نحو دائم أشياء جديدة ، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم ، و هذا بهدف تحسين الأداء و يرتبط التدريب بالأداء عندما تكون عملية تدريب موجهة لتنمية قدرات و مهارات الموظف على صنع و اتخاذ القرارات .
- توجد علاقة ضعيفة بين البعد الثالث الاتصال الفعال و المحور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية اقل من 0.05 و معامل ارتباط 0.48 حيث يعد الاتصال الفعال المفتاح الأساسي لتمكين الموظفين ، من خلال تبادل معلومات و مشاركتها فيما بينهم ، و تتجلى اهتمام الإدارة في إيجاد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و هذت يوفر فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم و سهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح موقفهم .
- لا توجد علاقة بين البعد الرابع تحفيز العاملين والمحور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية اقل من 0.05 و معامل ارتباط 0.422 إن انعدام وجود تحفيز داخل المؤسسة أو تأجيل الحافز أو عدم مناسبه أو التحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة ، هنا تكون نتيجة سلبية و هي إحباط الموظفين و الذي بدوره يؤدي إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية ، كثرة التعب ، عدم العمل و بالتالي التأكيد على أهمية التحفيز من خلال التنوع في نطاق العمل .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) بين كل من المحور الأول التمكين الإداري و المحور الثاني الأداء الوظيفي بقيمة ارتباط (0.45) الأمر الذي يدل على وجود علاقة قوية بينهما على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الإنسانية بسكرة ، وتظهر هذه العلاقة من خلال كفاءة الموظفين داخل المؤسسة فاعلمون الممكنون أكثر نشاطا و إنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له و تحسينه ، فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتماءهم للعمل و

يشجعهم على تحمل المسؤولية كما يحفزهم على إشباع حاجاتهم ، و بالتالي تحسين إقبالهم على العمل ، وكذا زيادة معدلات أدائهم الوظيفي ، و تأثر على رغبتهم في البقاء في عملهم فالتمكن يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي .

6. عرض نتائج الدراسة في ظل فرضيات الدراسة :

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية و معرفة مدى قبولها أو رفضها ، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية .

أولاً : بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة كان 0.01 مما يعني قبول الفرضية و الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) قدرت ب 0.42 حيث أن لتفويض السلطة علاقة بالأداء الوظيفي لأنه يوفر الحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات و أداء العمل الأمر الذي يساهم في تحسين أداء الموظفين.

ثانياً : بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة كان 0.01 مما يعني قبول الفرضية و الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) قدرت ب 0.38 ، و لتدريب علاقة في تحسين الأداء الوظيفي لأنه يمكن العامل من تطوير مهاراته و معارفه مما يساعده في الوصول إلى تحسين المردود المتعلق بالعمل .

ثالثاً : بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة كان 0.01 مما يعني قبول الفرضية و الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) قدرت ب 0.48 ، حيث أن الاتصال يساهم في منح

فرص أكبر لتحسين الأداء و ذلك من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية و توفير فرص أكبر للمشاركة .

رابعاً : بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى المعنوية كانت 0.11 مما يعني رفض الفرضية و الذي ينص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين و تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) ب0.48 ، أي أن الإدارة لا تقدم للعامل حوافز مادية و معنوية و لا تعترف بالمجهودات التي يقدمها العمل مما يدفعه إلى تقديم أقل مجهود في العمل .

خامساً : بالنسبة للفرضية الرئيسية :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى المعنوية كانت 0.01 مما يعني قبول الفرضية و الذي ينص على وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة إحصائياً بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) قدرت ب0.45.

حيث تجلت هذه العلاقة في أن المقومات الأساسية لنجاح التمكين الإداري في المؤسسة هي اقتناع الإدارة به و بأهميته ، بالإضافة إلى تبنيه من خلال توفير الثقة الإدارية و الدعم و المشاركة العاملين و منحهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية في عملهم و أيضاً توفير الاتصال بين العاملين و الرؤساء بتوفير الاتصال الفعال و الدائم في الإدارة .

7. نتائج الدراسة :

بعد تطرق إلى البيانات تحليلها وإخراجها في شكل جداول وعرض صحة الفرضيات التي طرحت لها نأتي لتفسير هذه النتائج ومناقشتها من أجل الخروج بنتائج التالية:

حيث أن التمكين الإداري له أربعة أبعاد ربطنا كل بعد بتحسين الأداء الوظيفي باعتباره متغير تابع حيث عند اختبار الفرضيات وجدنا :

أن الفرضية الأولى تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة و بين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة حيث أن الإدارة تمنح للموظف صلاحيات كافية لانجاز المهام وان الوظيفة بحد ذاتها توفر للعامل أن يتخذ القرار باستقلالية مما نستنتج أن تفويض السلطة في المؤسسة تكون لأي موظف يمتلك اتخاذ قرارات مناسبة للإدارة ،

أما في الفرضية الثانية فتؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التدريب و بين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة يفسر الطالب أن المؤسسة تتيح لموظفيها فرصة للتعليم واكتساب أشياء جديدة في عملهم أو توفر دورات تكوينية أو تدريبية لتطوير مهارات الموظف أو تسعى إلى تطوير العاملين فيها حيث أن كل هذا يساعد في تدريب الموظف بشكل جيد وبالتالي تحسين أدائه بشكل جيد أيضا .

أما الفرضية الثالثة فتؤكد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاتصال الفعال و بين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة وهذا لأن المؤسسة توفر بشكل جيد وسائل اتصال فعالة كما أن المعلومة في المؤسسة تمتاز بالوضوح وبأن الإدارة أيضا توفر تسهيلات الاتصال العاملين بها بشكل سريع وأيضا بين الزملاء لأن الاتصال من الوسائل الهامة في أي مؤسسة وبالتالي تحسين أدائهم.

أما في الفرضية الأخيرة التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد تحفيز العاملين والأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة وهذا راجع إلى عدم وجود نظام عادل في الترقيات الخاصة بالعاملين أو عدم رضا الموظفين براتبهم الشهري باعتبارهم لا يتناسب مع المجهودات المبذولة أو انعدام وجود نظام خاص بالمكافآت الممنوحة للعاملين من أجل دافعيتهم للعمل

أيضا بعد عرض و تفسير ومناقشة الفرضيات توصلنا إلى إثبات فرضية الدراسة الرئيسية أن هناك علاقة ارتباط وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة ، و قد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الأدوات التي تساعدنا في جمع المعلومات منها الاستبيان و التي تم توزيعها على موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة والتي تحتوى على مجموعة من محاور التمكين الإداري و الأداء الوظيفي

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) .

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة) .

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .



خاتمة

يعد التمكين الإداري من أبرز وأهم الأساليب الإدارية المعاصرة ، كونه يسمح للعاملين بالقيام بأعمالهم بحرية تامة بدلا من انتظار أوامر المشرفين ، مما يعزز لديهم شعور الثقة بالنفس ، ومدى أهميتهم في المؤسسة، مما يدفعهم لإعطاء كل ما يمتلكون من معارف ومهارات وخبرات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. فرغم تعدد وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم وتداخله مع العديد من المفاهيم المشابهة له. إلا أن ما أجمع عليه المفكرين والباحثين أنه عملية نقل المسؤولية والسلطة للعاملين ومنحهم حرية أداء العمل مع توفير كل متطلبات العمل الضرورية (التحفيز الاتصال الفعال التدريب، تفويض السلطة)

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة علاقة التمكين بالأداء الوظيفي كما حاولنا معرفة مستواه لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الغرض من ذلك الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على إذا توجد علاقة بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة بما يكسبها القدرة على تنمية مواردها البشرية. وبذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج .

ومن بين النتائج : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,01 في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,01 في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,01 في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

وأخيرا تم التوصل إلى نتيجة البحث الرئيسية حيث هناك علاقة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .



قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1. أحمد السيد مصطفى (ب س) المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، مصر.
2. أحمد بودوح (2022 / 2023) أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3.
3. أحمد سمير الماشي(2007) الحكومة مدخل تمكين العاملين وأثره على التنظيم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا للدراسات العليا .
4. أحمد شحاتة محمد (2024) واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهه ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد الثلاثون ، أغسطس .
5. أحمد صفاء سامي (2024) تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، كلية إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال ، جامعة طرابلس ، العدد السابع العشرون ، لبنان ، تشرين الأول .
6. أحمد محمد حسين خلف ، حوراء ماهر محمد علي (2023) أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية مجلة دراسات تربوية ، المؤتمر السنوي الحادي عشر لسنة ، الجزء الأول .
7. الكبيسي عامر(2000) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، مصر .
8. السمرائي، مهدي صالح ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار الحرير، ط(1)، عمان، الأردن، 2007 .
9. العساف، صالح بن حمد ، (2010) ، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، دار الزهراء ، الرياض.
10. الحسين، باسم (2011) أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة للسدود والخزانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31، العراق.
11. الباقي صلاح محمد(2001) قضايا إدارية معاصرة ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
12. الوادي، محمود حسين (2012) التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط(01) .
13. المعاني أحمد، عريفات (ب س) قضايا الإدارية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14. إيمان قسول (2023) دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة حسية بن بوعلي ، الشلف ، .
15. إحسان دهش جلاب (2011) إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، الأردن .
16. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني (2012) إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط (1)، عمان .
17. بن ناجي وليد (2015) تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري ، دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
18. بشير صالح الرشيدي (2000) مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة) ، دار الكتاب الحديث ، الكويت .
19. بوخبلة أحلام (2021 / 2023) التمكين الإداري و أداء فريق العمل دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة الدكتوراة م .د في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة عبد الحميد مهيري قسنطينة 2 ، الجزائر .
20. حسن محمد الحراشة (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى .
21. حسن مروان عفانة(2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة .
22. حمي عبد الستار (2020) حورية ترزولت عمروني ، الفعالية التنظيمية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 01، الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
23. حنان أبو بكر مليطان (2024) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مجلة في البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية المجلد الأول ، العدد 02 .
24. حوة قويدر (2021 / 2022) التمكين الإداري و دوره في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة ، مذكرة دكتوراة م.د في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التنظيم و الموارد البشرية ، جامعة البليدة "2" لونيس علي ، البليدة ، الجزائر .

25. خالد بن سليمان الرشودي (2009) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه ، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكري ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية .
26. خلوف زهرة(2013) الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 09 ، جامعة خميس مليانة .
27. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة قناة السويس .
28. خالد علي (2016 / 2017) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال ، دراسة مقارنة بين المركب المنجمي الفوسفاتي بجبل (الجزائر) ، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس) المكتب الوطني للشريف للفوسفات (المغرب) مذكرة دكتوراة العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال جامعة باتنة 1 . الحاج لخضر باتنة ، الجزائر .
29. دعاء عبد العزيز الجعبري (2010) واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين .
30. رحمة عبد العزيز عبد الخالق نعمان الاغبري (2024) أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والإبداع الإداري ، مجلة بحوث جامعة تعز ، العدد 39 .
31. رمزي فوزي محمد أبو غزالة(2017) ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محتفظة العاصمة ، رسالة ماجستير في التربية ، تخصص الإدارة والقيادة التربية ، كلية العلوم التربية ، قسم الإدارة والمناهج جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، كانون الأول .
32. ريسة عبدالله الدوسري (2023) دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي ، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، يونيو .

33. زرفاوي أمال (2019/2018) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة .
34. زواتيني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى (2021) المورد البشري بين الكفاءة والفعالية ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 01 .
35. زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، دار اليازوري العلمية ، ط(1)، عمان، الأردن .
36. سليمة بن حسين (2014) دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، العدد 07.
37. سماح مؤيد محمود ، أسيل هادي محمود (2007) أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية ، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 67 ، العراق .
38. سهام رحمون (2014 / 2013) بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، بسكرة .
39. شهد رفيق صادق نبروخ (2024) الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بكل من أداء الوظيفي ودافعية الإنجاز ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين .
40. صوطة نعيمة (2019/2018) عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة .
41. عادل حسن الحسيني على الرئيس (2018) الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي ، المسجل لدرجة الماجستير في الآداب ، قسم علم الاجتماع ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، عضو الجمعية الدولية للمعرفة .

42. عبد الباري محمد الطاهر، عبد علي مرزوق (2003) تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي لأبحاث الحج، قسم الجغرافيا، كلية الآداب ، جامعة الملك سعود(أم القرى)، 1425 هـ .
43. عبد الحميد برحومة (2008)الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، العدد الأول ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، .
44. عبد القادر بن برطال ، بعاج الهاشمي ، خنيش يوسف (2017) الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، المجلد 01 ، العدد 01 ، الجزائر .
45. عبد الكريم محمد حامد ، ملاك عون (2023) تأثير هندسة وصف الوظائف على تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة اقتصاديات الأعمال ، المجلد 05 ، العدد 06 .
46. عتيقة حرايرية (2015)الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع تنظيم المنظمات ، مخبر علم اجتماع المنظمات والمانجمنت ، العدد الخامس .
47. عذاري سود الهاجري (2011) أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين ، رسالة للحصول على درجة الماجستير ، كلية الأعمال أقسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، .
48. عصام فتحي محمد عبد اللطيف ، السيد عزت السيد صالح (2024) اثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، كلية التجارة ، جامعة السادات ، الجلد 16 ، العدد 04.
49. غماري فاتح ، الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي (2021/2020) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، ورقلة.
50. فتحي محمود طلبه (2004) تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية ، مجلة الإسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات ، مقال في جامعة فيوم ، الإسكندرية.
51. فتحي محمد أحمد عبد الله (2003) تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن .
52. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية (2008) ط ، أدار أسامة للنشر والتوزيع، عمان .

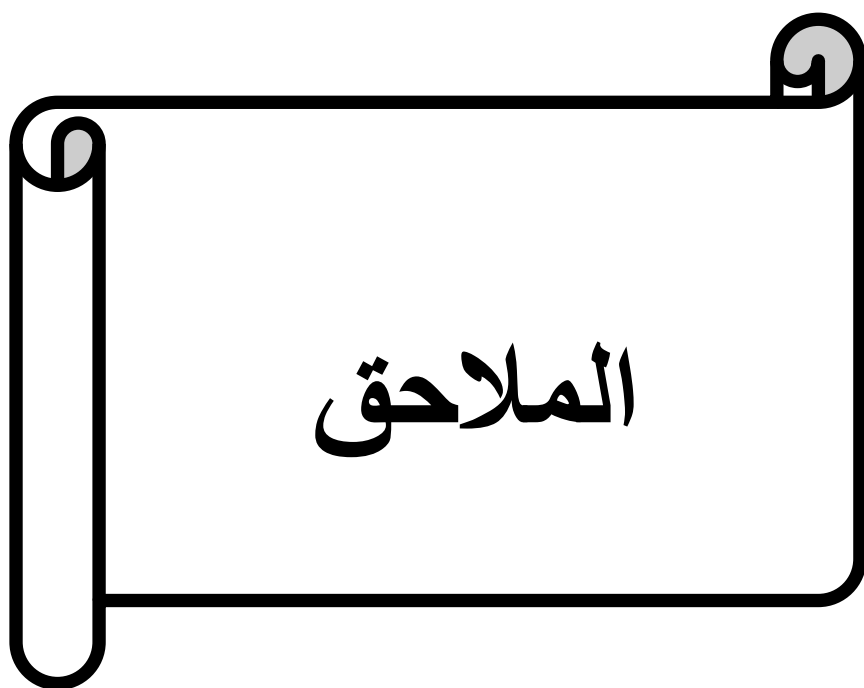
53. كشاط أنيس ، برباش توفيق (2017) التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، سطيف.
54. مانع فاطمة ، بوهراوة زورة (2021) السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، المجلد 11 ، العدد 02 خاص.
55. مبارك عبد الهادي مجيد الظفيري (2023) مقارنة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي والخاص في الكويت ، مجلة العلوم التربوية ، العدد 04 ، الجزء 03 ، .
56. محمد معمر (2019/2018) دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة .
57. محمد شفيق (1990) البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر .
- 58.
59. محمد زيب المبيضين (2008) أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، .
60. محمود حسين الوادي (2009) التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الميسرة، عمان، الأردن .
61. مروة محمد علي البطريق (2022) الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنتصيرية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، الجزء الثالث .
62. مروة محمد علي البطريق (2022) الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنتصيرية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، الجزء الثالث.
63. مريم ارفيس (2017/2016) الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم الاجتماع والإدارة والعمل ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة.

64. مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الأردن.
65. ملحم يحيي سليم (2006) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
66. مؤيد الساعدي (2011) مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن .
67. نجاح عائشة (2018/2017) محاضرات في مقياس : إدارة الكفاءات ، السنة الثانية ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاديات العمل ، جامعة ابن خلدون ، نيارت.
68. نضال صالح حوامدة جمعه عبد الرحمان القلاف (2021) أثر التخطيط الاستراتيجي في الفعالية التنظيمية ، مجلة طنبنة للدراسات العلمية الأكاديمية ، المجلد 04 ، العدد 02 ، .
69. نوال الشين ، فيروز شين (2020) دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 40 ، العدد 03 ، الجزائر.
70. نوال بن عريمة ، باديس بوخلوة (2024) أثر التحول الرقمي علة الأداء الوظيفي ، مجلة الباحث ، المجلد 24 ، العدد 1.
71. هناء الرقادي، عزيزة أبو دية (2015) القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد 05، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
72. ياسر خضير عباس ، فؤاد يوسف عبد الرحمان (2006) تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي ، دار المعرفة ، ب ب .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

73. Robbins, stephoen, organizational Behavior : Coneepts Controversies and Applications, Prentice- Hall Inc, Englewood, Cliffs, 6 Edition, 1993.
74. Shanks, Nicholas, Le Role de L' epowerment Dans Le Relation Entre Certaines Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Et La Mobilisation. Mémoire présenté comme exgence partielle de la maitrise en administration des affaires(profil recherche), Université du québec à montréal, 2010.

75. Memon, sanjay, (employee empouvement : an integrative psychological approach), applied psychology : an international reviev, 01, clarkson, university _ postdan Ny _ usa, 50, 2001.
76. Sanjay t.memon, employee empoverment : An integrative psychological approach, applied psychology : An international reviev, vol250, N.01.2001.



القسم الأول : البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2. المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

3. الإقدمية في الوظيفة : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ 11 إلى 15 سنة ☐
أكثر من 16 سنة ☐

4. السن : من 25 إلى 30 ☐ من 30 إلى 35 ☐ من 35 إلى 45 ☐ من 45 فما فوق ☐

القسم الثاني : التمكين الإداري :

الرقم	أُسئلة الاستمارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
تفويض السلطة						
1	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي .					
2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء مهامي .					
3	تمنحني (تفوضني) الإدارة سلطات (صلاحيات) كافية لانجاز وظيفتي .					
4	أبادر غالبا في حل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة .					
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية .					
التدريب						
6	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها .					
7	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في العمل .					
8	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .					
9	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي .					
10	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين .					
الاتصال الفعال						
11	تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة .					
12	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح .					
13	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار .					
14	توجد سهولة في التواصل مع الإدارة .					
15	أتواصل مع زملائي بسهولة .					

تحفيز العاملين					
16	تقدر المؤسسة جهودي في العمل .				
17	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات .				
18	يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل .				
19	أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة .				
20	يتناسب راتبي مع جهودي في العمل .				

القسم الثالث : الأداء الوظيفي

الرقم	أسئلة الاستمارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
من خلال التمكين الإداري						
1	أحرص على تحقيق الأهداف العامة المشتركة .					
2	أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد .					
3	تزداد قدرتي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل .					
4	الترم بأنظمة وقوانين العمل.					
5	أمتلك قدرة التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.					
6	أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل .					
7	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة .					
8	تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل .					
9	أحرص على تطوير العمل .					
10	أشعر بالثقة في أداء عملي .					
11	أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي .					
12	الترم بأوقات العمل الرسمية .					
13	أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير : (الشعور بالإنجاز					

					الاهتمام، تحقيق الذات والاعتراف) .	
					أنظر بإيجابية للالتزاماتي الوظيفية .	14
					أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل .	15
					أبذل الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة .	16
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة .	17

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 3876 jours.

GET

FILE='C:\Users\Walid\Desktop\تفريغ الاستثمارات\خدمة (1).sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=سلطة 5 س 4 س 3 س 2 س 1 س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:30:56
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS س1 س2 س3 = /VARIABLES= السلطة س4 س5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.03

[Jeu_de_données2]

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5
س1	Corrélation de Pearson	1	.814**	.549**	.289	.320*
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.052	.030
	N	46	46	46	46	46
س2	Corrélation de Pearson	.814**	1	.481**	.155	.322*
	Sig. (bilatérale)	.000		.001	.302	.029
	N	46	46	46	46	46
س3	Corrélation de Pearson	.549**	.481**	1	.261	.398**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001		.080	.006
	N	46	46	46	46	46
س4	Corrélation de Pearson	.289	.155	.261	1	.033
	Sig. (bilatérale)	.052	.302	.080		.827
	N	46	46	46	46	46
س5	Corrélation de Pearson	.320*	.322*	.398**	.033	1
	Sig. (bilatérale)	.030	.029	.006	.827	
	N	46	46	46	46	46
السلطة	Corrélation de Pearson	.801**	.736**	.770**	.558**	.614**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46

Corrélations

السلطة

س1	Corrélation de Pearson	.801**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س2	Corrélation de Pearson	.736**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س3	Corrélation de Pearson	.770**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س4	Corrélation de Pearson	.558**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س5	Corrélation de Pearson	.614**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
السلطة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=التدريب س10 س9 س8 س7 س6

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélation

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:32:29
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES= 8س 7س 6س س 9س 10س التدريب</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations

		س6	س7	س8	س9	س10
س6	Corrélation de Pearson	1	.664**	.521**	.526**	.559**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46
س7	Corrélation de Pearson	.664**	1	.429**	.545**	.272
	Sig. (bilatérale)	.000		.003	.000	.068
	N	46	46	46	46	46
س8	Corrélation de Pearson	.521**	.429**	1	.508**	.441**
	Sig. (bilatérale)	.000	.003		.000	.002
	N	46	46	46	46	46
س9	Corrélation de Pearson	.526**	.545**	.508**	1	.574**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46
س10	Corrélation de Pearson	.559**	.272	.441**	.574**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.068	.002	.000	
	N	46	46	46	46	46
التدريب	Corrélation de Pearson	.842**	.737**	.755**	.808**	.740**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46

Corrélations

التدريب

س6	Corrélation de Pearson	.842**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س7	Corrélation de Pearson	.737**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س8	Corrélation de Pearson	.755**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س9	Corrélation de Pearson	.808**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س10	Corrélation de Pearson	.740**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
التدريب	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= الاتصال س15 س14 س13 س12 س11

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:33:08
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= 12س 11س 13س 14س 15س الاتصال /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.03

Corrélations

		س11	س12	س13	س14	س15
س11	Corrélation de Pearson	1	.713**	.739**	.382**	.573**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.009	.000
	N	46	46	46	46	46
س12	Corrélation de Pearson	.713**	1	.639**	.290	.537**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.050	.000
	N	46	46	46	46	46
س13	Corrélation de Pearson	.739**	.639**	1	.364*	.326*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.013	.027
	N	46	46	46	46	46
س14	Corrélation de Pearson	.382**	.290	.364*	1	.393**
	Sig. (bilatérale)	.009	.050	.013		.007
	N	46	46	46	46	46
س15	Corrélation de Pearson	.573**	.537**	.326*	.393**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.027	.007	
	N	46	46	46	46	46
الاتصال	Corrélation de Pearson	.887**	.827**	.802**	.634**	.710**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46

Corrélations

الاتصال

س11	Corrélation de Pearson	.887**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س12	Corrélation de Pearson	.827**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س13	Corrélation de Pearson	.802**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س14	Corrélation de Pearson	.634**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س15	Corrélation de Pearson	.710**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
الاتصال	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= س16 س17 س18 س19 س20 تحفيز

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:34:10
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES= 17س 16س س 18س 19س 20س تحفيز</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00

Corrélations

		س16	س17	س18	س19	س20
س16	Corrélation de Pearson	1	.430**	.370*	.353*	.299*
	Sig. (bilatérale)		.003	.011	.016	.043
	N	46	46	46	46	46
س17	Corrélation de Pearson	.430**	1	.009	.184	.178
	Sig. (bilatérale)	.003		.952	.220	.237
	N	46	46	46	46	46
س18	Corrélation de Pearson	.370*	.009	1	.555**	.489**
	Sig. (bilatérale)	.011	.952		.000	.001
	N	46	46	46	46	46
س19	Corrélation de Pearson	.353*	.184	.555**	1	.331*
	Sig. (bilatérale)	.016	.220	.000		.025
	N	46	46	46	46	46
س20	Corrélation de Pearson	.299*	.178	.489**	.331*	1
	Sig. (bilatérale)	.043	.237	.001	.025	
	N	46	46	46	46	46
تحفيز	Corrélation de Pearson	.683**	.473**	.743**	.733**	.729**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46

Corrélations

تحفيز

س16	Corrélation de Pearson	.683**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س17	Corrélation de Pearson	.473**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	46
س18	Corrélation de Pearson	.743**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س19	Corrélation de Pearson	.733**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
س20	Corrélation de Pearson	.729**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
تحفيز	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= ب1 ب2 ب3 ب4 ب5 ب6 ب7 ب8 ب9 ب10 ب11 ب12 ب13 ب14 ب15 ب16 ب17 ا ا د ا ء

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:35:02
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= 1ب 2ب 3ب 4ب 5ب 6ب 7ب 8ب 9ب 10ب 11ب 12ب 13ب 14ب 15ب 16ب 17ب الاداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.04

Corrélations

		1ب	2ب	3ب	4ب	5ب	6ب	7ب	8ب	9ب	10ب	11ب	12ب
1ب	Corrélation de Pearson	1	.571**	- .017-	.203	.403**	.249	.108	.297*	.197	.230	.379**	.394**
	Sig. (bilatérale)		.000	.913	.176	.007	.095	.479	.045	.189	.124	.009	.007
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
2ب	Corrélation de Pearson	.571**	1	- .075-	.164	.326*	.298*	- .236-	.365*	.227	.365*	.280	.448**
	Sig. (bilatérale)	.000		.624	.276	.031	.044	.118	.013	.128	.013	.060	.002
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
3ب	Corrélation de Pearson	-.017-	- .075-	1	.140	.007	.142	- .010-	.165	.161	.109	- .014-	-.014-
	Sig. (bilatérale)	.913	.624		.359	.964	.353	.947	.279	.290	.474	.928	.925
	N	45	45	45	45	43	45	44	45	45	45	45	45

4ب	Corrélation de Pearson	.203	.164	.140	1	.235	.291	.078	.092	.121	- .047-	- .010-	.309*
	Sig. (bilatérale)	.176	.276	.359		.124	.050	.611	.544	.424	.756	.949	.037
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
5ب	Corrélation de Pearson	.403**	.326*	.007	.235	1	.651**	.374*	.346*	.130	.205	.238	.479**
	Sig. (bilatérale)	.007	.031	.964	.124		.000	.013	.022	.400	.182	.120	.001
	N	44	44	43	44	44	44	43	44	44	44	44	44
6ب	Corrélation de Pearson	.249	.298*	.142	.291	.651**	1	.341*	.495**	.328*	.346*	.271	.536**
	Sig. (bilatérale)	.095	.044	.353	.050	.000		.022	.000	.026	.018	.069	.000
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
7ب	Corrélation de Pearson	.108	- .236-	- .010-	.078	.374*	.341*	1	.150	.117	.044	.368*	.295*
	Sig. (bilatérale)	.479	.118	.947	.611	.013	.022		.324	.444	.773	.013	.049
	N	45	45	44	45	43	45	45	45	45	45	45	45
8ب	Corrélation de Pearson	.297*	.365*	.165	.092	.346*	.495**	.150	1	.536**	.664**	.556**	.356*
	Sig. (bilatérale)	.045	.013	.279	.544	.022	.000	.324		.000	.000	.000	.015
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
9ب	Corrélation de Pearson	.197	.227	.161	.121	.130	.328*	.117	.536**	1	.666**	.332*	.398**
	Sig. (bilatérale)	.189	.128	.290	.424	.400	.026	.444	.000		.000	.024	.006
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46

ب 10	Corrélation de Pearson	.230	.365*	.109	- .047-	.205	.346*	.044	.664**	.666**	1	.532**	.383**
	Sig. (bilatérale)	.124	.013	.474	.756	.182	.018	.773	.000	.000		.000	.009
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
ب 11	Corrélation de Pearson	.379**	.280	- .014-	- .010-	.238	.271	.368*	.556**	.332*	.532**	1	.429**
	Sig. (bilatérale)	.009	.060	.928	.949	.120	.069	.013	.000	.024	.000		.003
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
ب 12	Corrélation de Pearson	.394**	.448**	- .014-	.309*	.479**	.536**	.295*	.356*	.398**	.383**	.429**	1
	Sig. (bilatérale)	.007	.002	.925	.037	.001	.000	.049	.015	.006	.009	.003	
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
ب 13	Corrélation de Pearson	.067	.160	.048	.040	.328*	.166	.172	.424**	.360*	.508**	.416**	.275
	Sig. (bilatérale)	.657	.289	.756	.793	.030	.270	.259	.003	.014	.000	.004	.064
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
ب 14	Corrélation de Pearson	.202	.481**	.021	.079	.298*	.405**	- .079-	.362*	.212	.487**	.419**	.491**
	Sig. (bilatérale)	.179	.001	.889	.602	.050	.005	.607	.014	.158	.001	.004	.001
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
ب 15	Corrélation de Pearson	.160	.252	- .180-	- .260-	.043	.110	- .116-	.148	.056	.287	.179	.387**
	Sig. (bilatérale)	.288	.092	.237	.081	.781	.465	.447	.326	.713	.053	.235	.008
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46

ب 16	Corrélation de Pearson	.125	.098	- .270-	- .108-	.118	.018	.145	.011	- .073-	- .075-	.247	.337*
	Sig. (bilatérale)	.409	.516	.073	.477	.446	.907	.340	.945	.629	.619	.098	.022
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
ب 17	Corrélation de Pearson	.123	.240	- .184-	- .124-	.289	.156	- .028-	.152	- .012-	.056	.289	.392**
	Sig. (bilatérale)	.416	.108	.226	.411	.057	.301	.855	.314	.935	.710	.052	.007
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46
الاداء	Corrélation de Pearson	.516**	.544**	.147	.240	.603**	.651**	.301*	.664**	.530**	.630**	.620**	.789**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.335	.108	.000	.000	.044	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	45	46	44	46	45	46	46	46	46	46

Corrélations

		ب13	ب14	ب15	ب16	ب17	الاداء
ب1	Corrélation de Pearson	.067	.202	.160	.125	.123	.516**
	Sig. (bilatérale)	.657	.179	.288	.409	.416	.000
	N	46	46	46	46	46	46
ب2	Corrélation de Pearson	.160	.481**	.252	.098	.240	.544**
	Sig. (bilatérale)	.289	.001	.092	.516	.108	.000
	N	46	46	46	46	46	46
ب3	Corrélation de Pearson	.048	.021	-.180-	-.270-	-.184-	.147
	Sig. (bilatérale)	.756	.889	.237	.073	.226	.335
	N	45	45	45	45	45	45
ب4	Corrélation de Pearson	.040	.079	-.260-	-.108-	-.124-	.240

	Sig. (bilatérale)	.793	.602	.081	.477	.411	.108
	N	46	46	46	46	46	46
5ب	Corrélation de Pearson	.328*	.298*	.043	.118	.289	.603**
	Sig. (bilatérale)	.030	.050	.781	.446	.057	.000
	N	44	44	44	44	44	44
6ب	Corrélation de Pearson	.166	.405**	.110	.018	.156	.651**
	Sig. (bilatérale)	.270	.005	.465	.907	.301	.000
	N	46	46	46	46	46	46
7ب	Corrélation de Pearson	.172	-.079-	-.116-	.145	-.028-	.301*
	Sig. (bilatérale)	.259	.607	.447	.340	.855	.044
	N	45	45	45	45	45	45
8ب	Corrélation de Pearson	.424**	.362*	.148	.011	.152	.664**
	Sig. (bilatérale)	.003	.014	.326	.945	.314	.000
	N	46	46	46	46	46	46
9ب	Corrélation de Pearson	.360*	.212	.056	-.073-	-.012-	.530**
	Sig. (bilatérale)	.014	.158	.713	.629	.935	.000
	N	46	46	46	46	46	46
10ب	Corrélation de Pearson	.508**	.487**	.287	-.075-	.056	.630**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.053	.619	.710	.000
	N	46	46	46	46	46	46
11ب	Corrélation de Pearson	.416**	.419**	.179	.247	.289	.620**
	Sig. (bilatérale)	.004	.004	.235	.098	.052	.000
	N	46	46	46	46	46	46
12ب	Corrélation de Pearson	.275	.491**	.387**	.337*	.392**	.789**
	Sig. (bilatérale)	.064	.001	.008	.022	.007	.000

	N	46	46	46	46	46	46
ب13	Corrélation de Pearson	1	.398**	.192	.327*	.248	.590**
	Sig. (bilatérale)		.006	.202	.026	.097	.000
	N	46	46	46	46	46	46
ب14	Corrélation de Pearson	.398**	1	.564**	.373*	.306*	.665**
	Sig. (bilatérale)	.006		.000	.011	.038	.000
	N	46	46	46	46	46	46
ب15	Corrélation de Pearson	.192	.564**	1	.451**	.447**	.426**
	Sig. (bilatérale)	.202	.000		.002	.002	.003
	N	46	46	46	46	46	46
ب16	Corrélation de Pearson	.327*	.373*	.451**	1	.351*	.321*
	Sig. (bilatérale)	.026	.011	.002		.017	.030
	N	46	46	46	46	46	46
ب17	Corrélation de Pearson	.248	.306*	.447**	.351*	1	.464**
	Sig. (bilatérale)	.097	.038	.002	.017		.001
	N	46	46	46	46	46	46
الاداء	Corrélation de Pearson	.590**	.665**	.426**	.321*	.464**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.003	.030	.001	
	N	46	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

RELIABILITY

/VARIABLES= السلطة س1 س2 س3 س4 س5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPH

Fiabilit

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2025 09:36:06	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY س1 س2 س3 /VARIABLES= س4 س5 السلطة /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02

Temps écoulé

00:00:00.00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.767	6

RELIABILITY

/VARIABLES=التدريب س6 س7 س8 س9 س10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:37:03
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY س6 س7 س8 /VARIABLES= س9 س10 التدریب /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.800	6

RELIABILITY

/VARIABLES= س11 س12 س13 س14 س15 الاتصال

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:37:43
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 11س 12س 13س 14س 15س الاتصال /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.799	6

RELIABILITY

/VARIABLES=تحفيز 20س 19س 18س 17س 16س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:38:30
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 17س 16س س 18س 19س 20س تحفيز /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.768	6

RELIABILITY

/VARIABLES= 1ب 2ب 3ب 4ب 5ب 6ب 7ب 8ب 9ب 10ب 11ب 12ب 13ب 14ب 15ب 16ب 17ب | لاد اء

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:40:09
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 4ب 3ب 2ب 1ب 11ب 10ب 9ب 8ب 7ب 6ب 5ب 17ب 16ب 15ب 14ب 13ب 12ب الاداء /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	91.3
	Exclue ^a	4	8.7
	Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.737	18

RELIABILITY

```

/VARIABLES= 20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
التمكين
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```


Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:42:05
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س التمكن /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.745	21

الكلية = الاداء + التمكين COMPUTE

EXECUTE.

RELIABILITY

/VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 ب1 ب2 ب3 ب4 ب5

ب6 ب7 ب8 ب9 ب10 ب11 ب12 ب13 ب14 ب15 ب16 ب17 الكلية

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilit

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2025 09:45:48
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY / VARIABLES= 1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س 9 س 10 س 11 س 12 س 13 س 14 س 15 س 16 س 17 س 18 س 19 س 20 س 1 ب 2 ب 3 ب 4 ب 5 ب 6 ب 7 ب 8 ب 9 ب 10 ب 11 ب 12 ب 13 ب 14 ب 15 ب 16 ب 17 ب الکلي / SCALE('ALL VARIABLES') ALL / MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : ALL VARIABLE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	91.3
	Exclue ^a	4	8.7
	Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	38

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		18-MAY-2025 14:43:54
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Walid\Desktop\تفريغ الاستثمارات\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	18
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=VAR00006 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

[Jeu_de_données2] C:\Users\Walid\Desktop\التفريغ الاستثمارات\Sans titre2.sav

Statistiques

VAR00006

N	Valide	17
	Manquant	1
Moyenne		4.0194
Ecart type		.11437

VAR00006

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3.80	1	5.6	5.9	5.9
	3.85	2	11.1	11.8	17.6
	3.90	1	5.6	5.9	23.5
	3.92	1	5.6	5.9	29.4
	4.00	2	11.1	11.8	41.2

	4.02	1	5.6	5.9	47.1
	4.07	1	5.6	5.9	52.9
	4.08	1	5.6	5.9	58.8
	4.10	2	11.1	11.8	70.6
	4.12	3	16.7	17.6	88.2
	4.13	1	5.6	5.9	94.1
	4.15	1	5.6	5.9	100.0
	Total	17	94.4	100.0	
Manquant	Système	1	5.6		
Total		18	100.0		

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		18-MAY-2025 14:43:54
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Walid\Desktop\تفريغ الاستثمارات\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	18
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=VAR00006 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Statistiques

VAR00006

N	Valide	17
	Manquant	1
Moyenne		4.0194
Ecart type		.11437

VAR00006

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3.80	1	5.6	5.9	5.9
	3.85	2	11.1	11.8	17.6
	3.90	1	5.6	5.9	23.5
	3.92	1	5.6	5.9	29.4
	4.00	2	11.1	11.8	41.2
	4.02	1	5.6	5.9	47.1
	4.07	1	5.6	5.9	52.9
	4.08	1	5.6	5.9	58.8
	4.10	2	11.1	11.8	70.6
	4.12	3	16.7	17.6	88.2
	4.13	1	5.6	5.9	94.1

	4.15	1	5.6	5.9	100.0
	Total	17	94.4	100.0	
Manquant	Système	1	5.6		
Total		18	100.0		

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.

SAVE OUTFILE='C:\Users\pc\Desktop\لينة خدمة.sav'

/COMPRESSED.

COMPUTE تحفيز + الاتصال + التدريب + السلطة = التمكين.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=التمكين الاداء

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	14-MAY-2025 15:48:53
----------------	----------------------

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\لبندة خدمة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الإداء التمكين /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Jeu_de_données0] C:\Users\pc\Desktop\لبندة خدمة.sav

Corrélations

		الاداء	التمكين
الاداء	Corrélation de Pearson	1	,460**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
التمكين	Corrélation de Pearson	,460**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=تحفيز الاتصال التدريب السلطة الاداء=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	14-MAY-2025 15:53:03
----------------	----------------------

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\لينة خدمة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	83
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES= الاداء السلطة التدريب الاتصال تحفيز</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

	الاداء	السلطة	التدريب	الاتصال	تحفيز
الاداء	1	,420**	,381**	,485**	,115
Sig. (bilatérale)		,001	,003	,000	,380

	N	60	60	60	60	60
السلطة	Corrélation de Pearson	,420**	1	,518**	,418**	,258*
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,001	,047
	N	60	60	60	60	60
التدريب	Corrélation de Pearson	,381**	,518**	1	,438**	,446**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
الاتصال	Corrélation de Pearson	,485**	,418**	,438**	1	,354**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,005
	N	60	60	60	60	60
تحفيز	Corrélation de Pearson	,115	,258*	,446**	,354**	1
	Sig. (bilatérale)	,380	,047	,000	,005	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

FREQUENCIES VARIABLES=السلطة س5 س4 س3 س2 س1

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	14-MAY-2025 15:56:48	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\لبندة خدمة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 السلطة /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

	س1	س2	س3	س4	س5	السلطة
--	----	----	----	----	----	--------

N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	23	23	23	23	23	23
Moyenne		4,43	4,17	3,78	3,60	3,22	19,20
Ecart type		,621	,763	,804	1,077	,993	2,723

Table de fréquences

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	1,2	1,7	1,7
	3	1	1,2	1,7	3,3
	4	29	34,9	48,3	51,7
	5	29	34,9	48,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	2	2,4	3,3	3,3
	3	7	8,4	11,7	15,0
	4	30	36,1	50,0	65,0
	5	21	25,3	35,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	5	6,0	8,3	8,3
	3	12	14,5	20,0	28,3
	4	34	41,0	56,7	85,0
	5	9	10,8	15,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1	2	2,4	3,3	3,3
	2	11	13,3	18,3	21,7
	3	6	7,2	10,0	31,7
	4	31	37,3	51,7	83,3
	5	10	12,0	16,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	16	19,3	26,7	28,3
	3	17	20,5	28,3	56,7
	4	21	25,3	35,0	91,7
	5	5	6,0	8,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

السلطة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	1	1,2	1,7	1,7
	14	2	2,4	3,3	5,0
	15	2	2,4	3,3	8,3
	16	3	3,6	5,0	13,3
	17	6	7,2	10,0	23,3
	18	11	13,3	18,3	41,7
	19	5	6,0	8,3	50,0
	20	11	13,3	18,3	68,3
	21	4	4,8	6,7	75,0
	22	10	12,0	16,7	91,7
	23	3	3,6	5,0	96,7
	24	2	2,4	3,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=التدريب س10 س9 س8 س7 س6

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	14-MAY-2025 16:00:14	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\خدمة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= س6 س7 س8 س9 س10 التدريب /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

	س6	س7	س8	س9	س10	التدريب
N Valide	60	60	60	60	60	60
Manquant	23	23	23	23	23	23
Moyenne	3,97	3,75	3,67	3,87	3,72	18,97
Ecart type	,956	,914	,914	,929	,958	3,488

Table de fréquences

س6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2	6	7,2	10,0	10,0
3	10	12,0	16,7	26,7
4	24	28,9	40,0	66,7
5	20	24,1	33,3	100,0
Total	60	72,3	100,0	
Manquant Système	23	27,7		
Total	83	100,0		

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	6	7,2	10,0	11,7
	3	10	12,0	16,7	28,3
	4	33	39,8	55,0	83,3
	5	10	12,0	16,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	6	7,2	10,0	11,7
	3	14	16,9	23,3	35,0
	4	30	36,1	50,0	85,0
	5	9	10,8	15,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	8	9,6	13,3	13,3
	3	6	7,2	10,0	23,3
	4	32	38,6	53,3	76,7
	5	14	16,9	23,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	6	7,2	10,0	11,7
	3	14	16,9	23,3	35,0
	4	27	32,5	45,0	80,0
	5	12	14,5	20,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

التدريب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	2	2,4	3,3	3,3
	11	2	2,4	3,3	6,7
	14	2	2,4	3,3	10,0
	15	2	2,4	3,3	13,3
	16	4	4,8	6,7	20,0
	17	4	4,8	6,7	26,7
	18	7	8,4	11,7	38,3
	19	7	8,4	11,7	50,0
	20	15	18,1	25,0	75,0
	22	5	6,0	8,3	83,3
	23	5	6,0	8,3	91,7
	24	3	3,6	5,0	96,7
	25	2	2,4	3,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=الاتصال س15 س14 س13 س12 س11

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2025 16:01:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\لينة خدمة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 11س س12 س13 س14 س15 الاتصال /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		س11	س12	س13	س14	س15	الاتصال
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	23	23	23	23	23	23
	Moyenne	3,70	3,72	3,60	3,87	4,08	18,97
	Ecart type	,997	,958	,827	,892	,829	3,314

Table de fréquences

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	2,4	3,3	3,3
	2	6	7,2	10,0	13,3
	3	11	13,3	18,3	31,7
	4	30	36,1	50,0	81,7
	5	11	13,3	18,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	2,4	3,3	3,3
	2	5	6,0	8,3	11,7
	3	11	13,3	18,3	30,0
	4	32	38,6	53,3	83,3
	5	10	12,0	16,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	6	7,2	10,0	11,7
	3	13	15,7	21,7	33,3
	4	36	43,4	60,0	93,3
	5	4	4,8	6,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		

Total	83	100,0		
-------	----	-------	--	--

س 14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	7	8,4	11,7	11,7
	3	7	8,4	11,7	23,3
	4	33	39,8	55,0	78,3
	5	13	15,7	21,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	5	6,0	8,3	8,3
	3	3	3,6	5,0	13,3
	4	34	41,0	56,7	70,0
	5	18	21,7	30,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

الاتصال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	1	1,2	1,7	1,7
	11	1	1,2	1,7	3,3
	12	1	1,2	1,7	5,0
	13	1	1,2	1,7	6,7
	14	4	4,8	6,7	13,3
	16	5	6,0	8,3	21,7
	17	4	4,8	6,7	28,3
	18	4	4,8	6,7	35,0
	19	7	8,4	11,7	46,7
	20	14	16,9	23,3	70,0
	21	7	8,4	11,7	81,7
	22	3	3,6	5,0	86,7
	23	3	3,6	5,0	91,7
	24	4	4,8	6,7	98,3
	25	1	1,2	1,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

تحفيز س 20 س 19 س 18 س 17 س 16 FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2025 16:02:18
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\لبندة خدمة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= س16 س17 س18 س19 س20 تحفيز /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

	س16	س17	س18	س19	س20	تحفيز
N Valide	60	60	60	60	60	60
Manquant	23	23	23	23	23	23
Moyenne	3,65	3,40	3,32	3,17	2,68	16,22
Ecart type	,971	,906	1,049	1,196	1,242	3,556

Table de fréquences

س16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	1	1,2	1,7	1,7
2	7	8,4	11,7	13,3
3	15	18,1	25,0	38,3
4	26	31,3	43,3	81,7
5	11	13,3	18,3	100,0
Total	60	72,3	100,0	
Manquant Système	23	27,7		
Total	83	100,0		

س 17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	10	12,0	16,7	16,7
	3	23	27,7	38,3	55,0
	4	20	24,1	33,3	88,3
	5	7	8,4	11,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	4,8	6,7	6,7
	2	8	9,6	13,3	20,0
	3	19	22,9	31,7	51,7
	4	23	27,7	38,3	90,0
	5	6	7,2	10,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	7	8,4	11,7	11,7
	2	8	9,6	13,3	25,0
	3	22	26,5	36,7	61,7
	4	14	16,9	23,3	85,0
	5	9	10,8	15,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

س 20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	10	12,0	16,7	16,7
	2	22	26,5	36,7	53,3
	3	11	13,3	18,3	71,7
	4	11	13,3	18,3	90,0
	5	6	7,2	10,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

تحفيز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	3	3,6	5,0	5,0
	10	2	2,4	3,3	8,3
	11	1	1,2	1,7	10,0
	12	2	2,4	3,3	13,3
	13	4	4,8	6,7	20,0
	14	7	8,4	11,7	31,7
	15	6	7,2	10,0	41,7
	16	7	8,4	11,7	53,3
	17	6	7,2	10,0	63,3
	18	6	7,2	10,0	73,3
	19	4	4,8	6,7	80,0
	20	6	7,2	10,0	90,0
	21	3	3,6	5,0	95,0
	22	1	1,2	1,7	96,7
	23	1	1,2	1,7	98,3
	25	1	1,2	1,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=1 ب 2 ب 3 ب 4 ب 5 ب 6 ب 7 ب 8 ب 9 ب 10 ب 11 ب 12 ب 13 ب 14 ب 15 ب 16 ب 17 ب الاداء

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	14-MAY-2025 16:04:31	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\لبندة خدمة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= ب1 2 ب3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 ب13 14 15 16 17 الاداء /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques

	1ب	2ب	3ب	4ب	5ب	6ب	7ب
N Valide	60	60	59	60	58	60	59
Manquant	23	23	24	23	25	23	24
Moyenne	4,12	4,15	3,85	4,10	3,90	4,08	4,12
Ecart type	,691	,755	,979	,775	,912	1,030	,811

Statistiques

	8ب	9ب	10ب	11ب	12ب	13ب	14ب
N Valide	60	60	60	60	60	60	60
Manquant	23	23	23	23	23	23	23
Moyenne	3,92	4,00	4,13	4,02	4,10	3,85	4,00
Ecart type	,926	,803	,791	,748	,796	,799	,902

Statistiques

	15ب	16ب	17ب	الاداء
N Valide	60	60	60	60
Manquant	23	23	23	23
Moyenne	3,80	4,12	4,07	68,05
Ecart type	,879	,783	,841	7,287

Table de fréquences

1ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	2	2,4	3,3	3,3
	3	5	6,0	8,3	11,7
	4	37	44,6	61,7	73,3
	5	16	19,3	26,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

2ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	3,6	5,0	5,0
	3	4	4,8	6,7	11,7
	4	34	41,0	56,7	68,3
	5	19	22,9	31,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

3ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	2,4	3,4	3,4
	2	5	6,0	8,5	11,9
	3	6	7,2	10,2	22,0
	4	33	39,8	55,9	78,0
	5	13	15,7	22,0	100,0
	Total	59	71,1	100,0	
Manquant	Système	24	28,9		
Total		83	100,0		

4ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4	4,8	6,7	6,7
	3	3	3,6	5,0	11,7
	4	36	43,4	60,0	71,7
	5	17	20,5	28,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

5ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	4	4,8	6,9	8,6
	3	9	10,8	15,5	24,1
	4	30	36,1	51,7	75,9
	5	14	16,9	24,1	100,0
	Total	58	69,9	100,0	
Manquant	Système	25	30,1		
Total		83	100,0		

6ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	2,4	3,3	3,3
	2	4	4,8	6,7	10,0
	3	5	6,0	8,3	18,3
	4	25	30,1	41,7	60,0
	5	24	28,9	40,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

7ب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	1	1,2	1,7	3,4
	3	7	8,4	11,9	15,3
	4	31	37,3	52,5	67,8
	5	19	22,9	32,2	100,0
	Total	59	71,1	100,0	
Manquant	Système	24	28,9		
Total		83	100,0		

8ب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	2,4	3,3	3,3
	2	2	2,4	3,3	6,7
	3	10	12,0	16,7	23,3
	4	31	37,3	51,7	75,0
	5	15	18,1	25,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

9ب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	2	2,4	3,3	5,0
	3	7	8,4	11,7	16,7
	4	36	43,4	60,0	76,7
	5	14	16,9	23,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

10ب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	1	1,2	1,7	3,3
	3	6	7,2	10,0	13,3
	4	33	39,8	55,0	68,3
	5	19	22,9	31,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

11ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	3,6	5,0	5,0
	3	7	8,4	11,7	16,7
	4	36	43,4	60,0	76,7
	5	14	16,9	23,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

12ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	2	2,4	3,3	3,3
	3	10	12,0	16,7	20,0
	4	28	33,7	46,7	66,7
	5	20	24,1	33,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

13ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	3,6	5,0	5,0
	3	15	18,1	25,0	30,0
	4	30	36,1	50,0	80,0
	5	12	14,5	20,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

14ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	4	4,8	6,7	8,3
	3	6	7,2	10,0	18,3
	4	32	38,6	53,3	71,7
	5	17	20,5	28,3	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

15ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	5	6,0	8,3	10,0
	3	9	10,8	15,0	25,0
	4	35	42,2	58,3	83,3
	5	10	12,0	16,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

16ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	3,6	5,0	5,0
	3	6	7,2	10,0	15,0
	4	32	38,6	53,3	68,3
	5	19	22,9	31,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

17ب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,2	1,7	1,7
	2	2	2,4	3,3	5,0
	3	7	8,4	11,7	16,7
	4	32	38,6	53,3	70,0
	5	18	21,7	30,0	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

الاداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	51	1	1,2	1,7	1,7
	53	2	2,4	3,3	5,0
	54	1	1,2	1,7	6,7
	57	2	2,4	3,3	10,0
	59	1	1,2	1,7	11,7
	60	3	3,6	5,0	16,7
	61	1	1,2	1,7	18,3
	62	3	3,6	5,0	23,3
	63	2	2,4	3,3	26,7

65	1	1,2	1,7	28,3
66	4	4,8	6,7	35,0
67	5	6,0	8,3	43,3
68	4	4,8	6,7	50,0
69	4	4,8	6,7	56,7
70	5	6,0	8,3	65,0
71	3	3,6	5,0	70,0
72	2	2,4	3,3	73,3
73	2	2,4	3,3	76,7
74	3	3,6	5,0	81,7
75	2	2,4	3,3	85,0
76	1	1,2	1,7	86,7
77	3	3,6	5,0	91,7
78	1	1,2	1,7	93,3
79	2	2,4	3,3	96,7
81	1	1,2	1,7	98,3
85	1	1,2	1,7	100,0
Total	60	72,3	100,0	
Manquant	Système	23	27,7	
Total	83	100,0		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بصره
قسم العلوم الاجتماعية



علمية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله :.....الأستاذ(ة) :.....كمال إيجيزي

المشرف على الطالب(ة) :.....زيني بصراني

والذي يحضر مذكرة ماستر تخصص : علم اجتماعوعمل

أقر أنه قد أنجز عمله وفق ما قدم له من نصائح وإرشادات وأن مذكرته أصبحت جاهزة للإيداع، ومنه

أذن له بإيداعها.

إمضاء المشرف

.....

يوم 2025/05/17

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

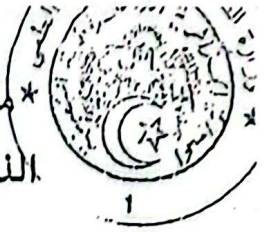
انا الموقع أدناه:
مسجل (ة) بـ
في المؤسسة:
والمهنة:

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ في 26/05/2025

التوقيع





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا. الممضي أسفله.

السيد (ة): الذي الصفه: طالب، أستاذ، باحث هلاله

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 9137834 والصادرة بتاريخ: 2025-09-24

المسجل (٥) بكلية / معهد علوم القرآن / جامعة القاهرة / جمهورية مصر العربية

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة/التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة الماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: السبائك المعدنية والحداد وعمليات معالجة السبائك

.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 25/05/2026

توقيع المعني (ة)

af