



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خضراء - 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

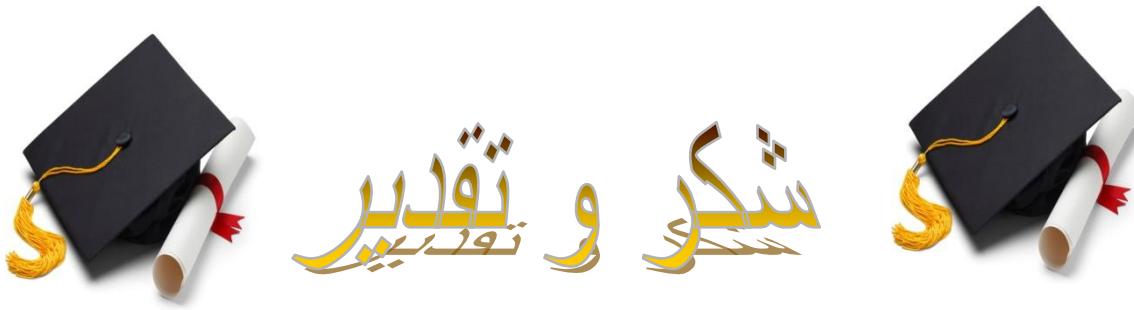
الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

ـ بوغديرى كمال

ـ رزقى بدر الدين

السنة الجامعية: 2024-2025



الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه  
وعظيم سلطانه ، اشكر الله عز وجل الذي أنار لي الدرس وفتح لي  
أبواب العلم والمعرفة، ووفقاً لأداء هذا البحث  
ثم الشكر لأستاذي الفاضل بوغديرى كمال على توجيهه  
ونصحه السديد لي فجزاه الله كل الخير  
وبارك له في علمه وعمله وتمتعه 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 دائمًا داعمين وملهمين لي خلال رحلتي الأكاديمية.

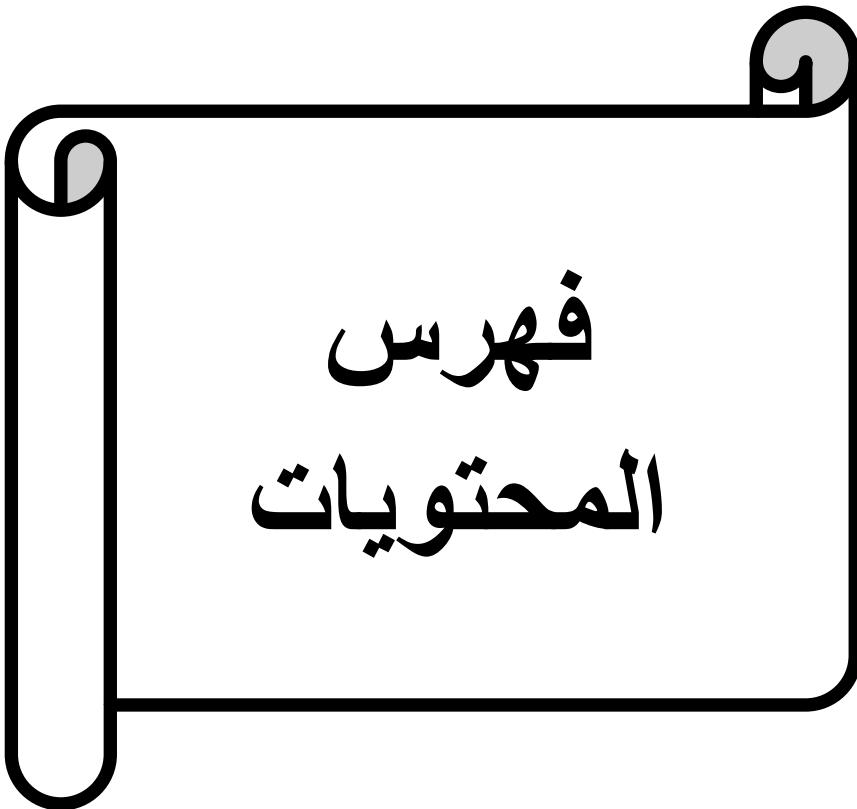
شكراً لكم على حبكم ألا مشروط وثقتكم الدائمة بقدراتي.

كما أود أن أهدي هذه المذكرة إلى أصدقائي .

وゼملائي الذين شاركوني اللحظات الجميلة والممتعة .

خلال هذه الرحلة الرائعة في الحياة الجامعية .

إلى كل من مر في حياتي تاركاً 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
2 - 1	مقدمة

## الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
14	1 - إشكالية الدراسة
15	2 - تساؤلات الدراسة
16 - 15	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
	<b>الفصل الثاني : التمكين الإداري</b>
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
	<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>
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
	<b>الجانب الميداني</b>
	<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة و الإجراءات المنهجية</b>
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

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

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

## جدول الأشكال

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

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة :

أثرت البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال مما أدى إلى تزايد أهمية العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خضر بسكرة وبالتالي برزت فكرة التمكين الإداري و اقترانه بتحسين الأداء الوظيفي حيث عالجت الدراسة الإشكالية التالية : ما علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خضر بسكرة وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم الإطار النظري والمعرفي المتغيرات الدراسة مع تسلیط 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 خضر 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 خضر 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

## مقدمة :

تشهد المؤسسات منذ عقدين من الزمن تغيرات متسرعة في بيئه الأعمال مما استدعي تغيراً 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 تولي 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 والأوامر 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 نظري و آخر ميداني بحيث قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى ثلاث فصول بدئنا من خلاله بالإطار العام للدراسة وفيها تطرقنا لـإشكالية 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 و مفاهيم 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.

**الجانب النظري**

## 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

## ١. إشكالية الدراسة :

تشهد المؤسسات تغيرات متسرعة في بيئه 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 تنتهي بها الإدراة 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 بطريقته دون تدخل مباشر من الإدراة .

إن التمكين يتطلب توفير التدريب المناسب للموظفين ، وينحهم مزيدا من الحوافز ، ومزيدا من التقويض في الصلاحيات ، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجيعه على المبادرة والإبداع، فالتمكين هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه ، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف الملائمة لكافة الموظفين بأن يسيهموا 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 وتدعميه ، 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 أجل ضمان فاعلية الأداء و زيادة معدلات رضاهم الوظيفي ولائهم، ومن ثم التأثير على رغباتهم 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 خضر بسكرة)؟

### 2.2 التساؤلات الفرعية كما يلي :

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

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

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

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

### 2.3 الفرضيات الفرعية كما يلي :

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

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خضر بسكرة).
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خضر بسكرة).
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين و تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خضر 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 مكملة 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 خضر بسكرة ) بتزويدهم بمعلومات و توصيات 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 (جامعة محمد خضر بسكرة ).
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- إفادة الباحثين ولفت نظر المسؤولين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية (جامعة محمد خضر بسكرة ) حول أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتعزيز دور الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين الأداء واثر 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 رسم 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 تمكنا ، و يقال أن فلان " لا يمكنه " النهوض أي لا يقدر عليه .

- و يرى التوحيدى : 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 وأعضاء التنظيم الآخرين للتأثير في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى آخر هو التعارف في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بموقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب ، و المكافأة بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية .

فالتمكين حسب ( Besterfield et all ) هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة للأفراد 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 وأهدافها .

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 وهيبة ، 2017 . 2018 ، ص 20 ) .

### أما إجرائيا :

يمكن تحديد تعريف للتمكين ينطوي على عملية بناء متعددة الجوانب والعلاقات المتقابلة في جميع الاتجاهات يقوم على منح السلطة للأفراد و العمل على تحصيلهم المسؤولية عن طريق اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى مستويات العليا الأمر الذي يعكس 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 يتحقق الفرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة وفقاً لسلطة الشخص ومسؤوليته لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة مشروعة دون انتهاك أي قواعد والالتزام بالأداب والأخلاق» . (يعقوب، 2019، ص 9)

وعرف الأداء الوظيفي بأنه : السلوك الإنساني في مجال العمل أي الانجاز المتحقق نتيجة بذلك الفرد الجهد سواء كان جهداً فكريأ أو بدنيا . (الطاولية، 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 الوظيفية، غالباً ما يحدث ليس وتدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، إما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (سليمان، 2014، ص 36)

أما إجرائياً فيمكن القول أن تعريف الأداء 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 الرغائية ) مذكرة 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 والجدوال 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 وقد 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 وقوى ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وكذا أبعاده.

#### (2) الدراسة الثانية:

دراسة : خالد علي ، جامعة باتنة 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 الشيف للفوسفات (المغرب) ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه 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 قصبة ، و المكتب الوطني الشريف للفوسفات ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كل من المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ، شركة فوسفات قصبة ، و المكتب الوطني الشريف للفوسفات ؟
- ما مدى استخدام إدارات المؤسسات الثلاث محل المقارنة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري لدى العاملين و تعزره ؟

- منهج و أدوات الدراسة :

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن ، وكانت العينة الدراسة العاملين في المؤسسات الثلاث محل مقارنة .
- ولقد اعتمد الباحث استماره معلومات ، المقابلة في جمع البيانات و اعتمد باحث في دراسة أيضاً 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 وتوسيع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، بأهميته الإبداع في العمل، باعتباره مكوناً رئيساً من مكونات ثقافة المؤسسة، وإطاراً 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 إبداعاً 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 تقويض 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 أحالم ، 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) بتقويض 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 وأداء 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 وأداء 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 أيضاً 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: تقويض 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 مزيداً 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 الانقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية وفرق العمل والتي تساعد المنظمة على الاقتراب من زبائنها 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 تقسم 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 الأزمة أو المشكلة قبل وقوعها مما يجعله يتخد القرار المناسب إزاء المشكلة في الوقت المناسب .

#### 4) الدراسة الرابعة :

- دراسة : حوة قوير ، جامعة البليدة 2 لونيسي علي ، 2021 - 2022.

##### - موضوع الدراسة :

- التمكين الإداري و دوره في الالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية بالمدرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة ) ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه 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 ، و تكونت العينة الدراسة من نواب المصالح و رؤساء المصالح المدرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة و اعتمد باحثة في دراسة أيضاً الأساليب الإحصائية من بينها حزمة برامج الإحصائية spss .

## - نتائج الدراسة :

توصلت الكاتبة إلى النتائج :

➢ تظهر لنا الرقابة المرنة في توفير مناخ تنظيمي مستقر يكاد يخلوا من الصراعات الظاهرة والإضربات 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 إطاراً نظرياً لدراستي ، حيث تضمن الإطار العام للدراسة ، حيث وضحتنا فيه الإشكالية التي تضمنت التساؤلات والفرضيات التي هي منطلقات ضرورية لبدء البحث الميداني للدراسة، كما قمنا بتحديد أهداف وأهمية الدراسة. كما تضمن الفصل استعراضاً لبعض الدراسات السابقة التي ساعدتني كثيراً من جوانب البحث المرتبطة بدراستي وأخيراً 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 اهتماماً خاصاً، 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 .

## ١. مفهوم التمكين الإداري :

### ► تعريف التمكين لغة :

يرجع الأصل اللغوي لمفرد التمكين إلى مكن (تمكينا) من الشيء، أي جعل له سلطان ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا، أي سهل له، أو يسر له فعله و أداه. (إحسان دهش جلاب ، 2012، ص 15 )

وقد اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من الكلمة (power)، وورد في معجم لسان العرب، المكنة بمعنى التمكّن، فيقال ذو مكنة عند السلطان أي ذوي تمكّن. وتمكّن عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء. والتمكين أي القدرة على فعل الشيء. (محمد نجيب 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 تقويض السلطة إلى المستويات الأدنى، ومنهم من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد(محمد نجيب 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, Nicholas, 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 قوير ، 2022 ، ص 65 )

• ويعرف التمكين الإداري بأنه "أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكيهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئته 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 يعنيأشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة". (ذكرى مطلقاً الدوري، أحمد علي صالح ، 2009، ص 27 )

وتعريفه ( Gibson et al ) بأنه "عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لاتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الأعمال المنوطبة 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 تقويضهم الصالحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنهم 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 الصالحة 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 التعريف السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه "فرصة لإعطاء العاملين صالحيات ومسؤوليات أكبر في مجال الوظيفة، مما يؤدي إلى زيادة قدرتهم 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 القيادة العليا".

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

### (1) التمكين الإداري والتقويض:

يختلف التمكين عن التقويض، فالتمكين أكثر ثراءً من التقويض، حيث في التقويض نجد المستوى الأعلى يغوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتاح له إلا قدرًا يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج مربوطة بالمفهوم وليس بالمفهوم إليه، أما في التمكين فتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وأعرض في نطاق متعدد عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تتحمّل مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، كما تقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعنى، فإن كانت إيجابية فالحافز له، وإن كانت سلبية فالغرم عليه كما أن كلاً من عملية التمكين والتقويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكلّف بهذا الأمر الباقي صلاح محمد، 2001، ص 64 )

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

**الجدول رقم(01): الفروقات الرئيسية بين التقويض والتمكين**

التقويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين، ليقدر فيقرر
تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتعدد عليه
تظل المسئولية مسئولة من فوق	النجاح ينبع للعامل الممكن، والفشل مسئوليته
في التقويض، يقاد العامل	في التمكين ينبع للعامل قيادة ذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التقويض	المعلومات مشاع بين الرئيس والمرؤوس
التفويض قد يكون مؤقتاً، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	التمكين يمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً مستمراً

أحمد السيد مصطفى، 2012 ، ص 13

## 2) التمكين الإداري والمشاركة:

يسود هناك اعتقاد وخلط كبير بين أن المشاركة مرادف للتمكين، ووفقاً لتعريفات التمكين الإداري السالف ذكرها تعد عملية المشاركة المفتاح الأول والركن 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 تعرّض العمل واتخاذ القرارات ، وبالتالي يمكن اعتبار المشاركة جزءاً 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 والإثراء 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 بتمكن 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 يؤدّوه وبالاهتمام الذي يحضون به.
- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يثرون 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. (البيسي عامر ، 2000، ص 141 )

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

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل المكلف به الموظف
- المسألة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو المنظمة التي يعمل بها. (خالد بن سليمان الرشودي 2009، ص-50 - ص51)

في حين يرى العديلي 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 بالمردود الإنتاجي العام والمخرجات النهائية العائدة على المجتمع أو العملاء ودرجة رضاهما عن المنظمة
- 3- السرعة والمرنة: حيث أن البيروقراطية وعدم تمكن الموظفين في الصنوف الأمامية من القدرة على اتخاذ القرارات المهمة والسرعة 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 "الدرج الهرمي" ، توضع سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا وهذا ما يصطاح عليه وبالمركزية السيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المنظمة. (Sanjay t.memonm, 2001.p.155)

**2) أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤسين 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 أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تقويض 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". ويزخر التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، هذا وقد توصلت (Spreitzer) 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. (الواדי، 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 معاً، وعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسرعاً لتطوير قدراتهم وتعزيز

الأداء المنظمي ، كما أنه ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. إن منح التمكين للفريق يعطي له دوراً 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 شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على رأي الفرد الذي يعد عرضة للخطأ والقصور. (ملحم يحيى سليم ، 2006، ص-40-41).

و أيضاً تطرق العديد من الباحثين إلى أساليب التمكين وسندكر فيما يلي الأساليب التي جاءت في دراسة مجموعة من الباحثين: Kriemadis&Papaioanno (2006) وضعوا عشرة أساليب للتمكين سنوجزها فيما يلي:

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

**5) بيئة العمل:** يجب أن تكون المنظمة نظاماً مفتوحاً على بيئتها مما يشجع على التمكين، فالفرق الممكنة تتخذ قراراتها بحرية واستقلالية وتحمل مسؤولياتها ولا تقوم فقط بتقديم أفكار واقتراحات وهنا يكون نقل المسؤولية 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 المرئوية .

**7) المشاركة بالمعلومات :** فالمشاركة بالمعلومات وتسهيل انسابها 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 المسئولة 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 ثلاثة فئات رئيسية من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المؤسسة والأفراد للتمكين، وهذه الشروط هي:

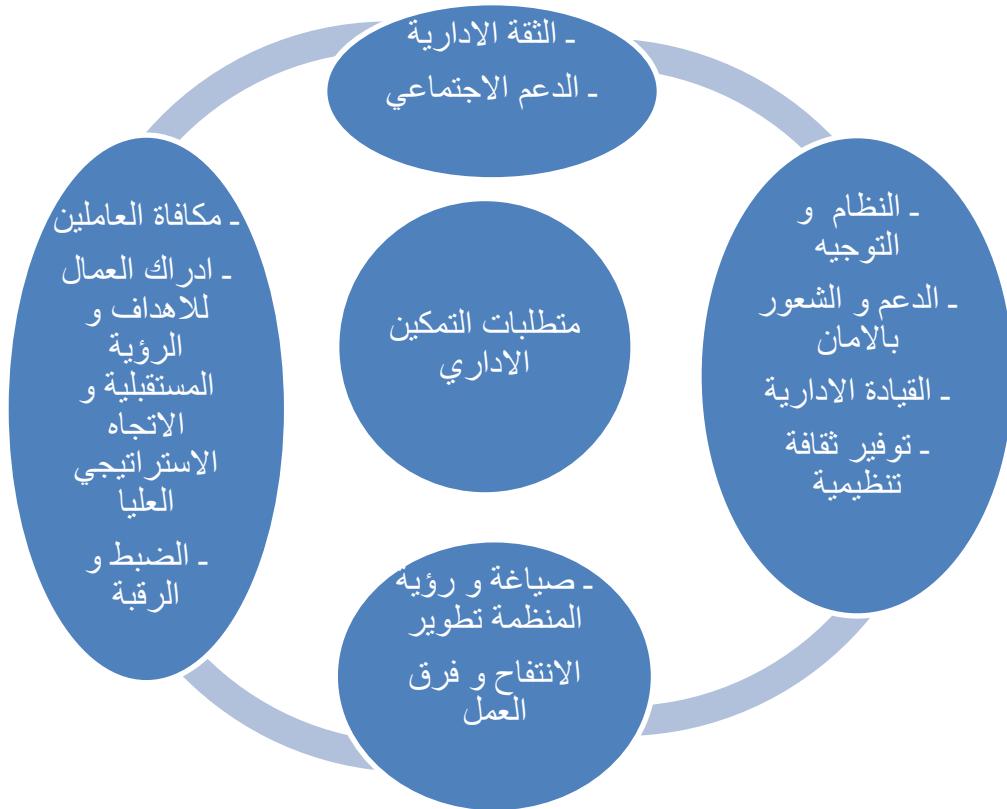
(1) **القوة والسيطرة:** ينبغي للمنظمة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلة السلطة (القوة) في المنظمة، والسماح بالحصول على الموارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للعاملين. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر على مدى 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 اندماجاً ومتابعة لغرض التمكين(دعا عبد العزيز الجعبري ،2010،ص- 23-25 )

(2) **الثقة:** إن 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 والمعاصرة أمر بالغ الأهمية ، فعندما يعتبر تحمل المخاطر جزءاً من عادات المنظمة، يكافئ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلاً لاتباع اتجاهات جديدة ، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة ، وبالتالي مبادرات جديدة

وقد أكد Jha وآخرون أن من أهم متطلبات التمكين هو تأثير المدير على العاملين، حيث بقى المدير بوضع الأدوار، وتوضيح الأهداف وتخصيص المكافآت وتوزيع الموارد، وتوصيل قيم المؤسسة وعاداتها، ووضع هيكلة التفاعلات بين مجموعات العمل، وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئته العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدرًا 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، لتمكنهم 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. (دعا عبد العزيز الجعبري، 2010، 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، والمعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها فيما يلي:

### 1.5 بالنسبة للموظفين:

يحقق التمكين نتائج في غالبيها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تترجم عن تمكين العاملين ذكر منها:

**أ. تحقيق الانتماء:** حيث يسهم التمكين في زيادة الانتفاء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتماءاته للمهام التي يقوم بها وزيادة انتماءه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني 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 انتفاء الفرد، وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفعالة، والهادفة، وليس 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 تتحقق عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كفؤة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في المؤسسات الخدمية بواسطة برامج التمكين، تعد عاملاً من عوامل النجاح. فالموظفو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها، تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها 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 تتحقق دون تربية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تربوية، 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 تقرط بموظفيها الممكين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءاته 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 الممكّن 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 ولهم مساهمة 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 المتحقق 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 والتتوسيع والسمعة الحميد وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة. (حسن مروان عفانة ، 2013 ، ص- 11-13 )

إذا 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. هناك 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 والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات أن هناك علاقة واضحة بين الفرد الممكّن 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 وتبني تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها. (حسن مروان عفانة ، 2013 ، ص- 11-13 )

### 5. 3 بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسات الممكّن أفرادها :

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يمتلكون 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 والتكييف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي يتضرر 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- 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 والإبداعية بتزايد مساحتهم الفكرية .
- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين يفضل عمل الفريق، وذلك في ظل تقليل الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمور اليومية .
- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة 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 والاحتراف 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 وتوطيدتها 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 خصيصاً من أجل إحداث تغيرات جوهرية في أهم عنصر من عناصر الإنتاج إلا وهو الموارد البشرية وبمعنى آخر إن يضع المدير العام على عاته مسؤولية التغيير في شكل العلاقات التي تربط مختلف مكونات الموارد البشرية ( مدربين مساهمين عاملين زبائن موردين... الخ) وان الصورة النمطية للإدارة القديمة قد ولّى 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 الرحمن تومي، 2017، ص 85-98 )

### 2) تفويض السلطة :

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تتم عملية تفويض الصالحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتالي فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتقويض . (شكوره محمد يوسف عزتشوروه ، 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

منفرداً . 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 للادارة المؤسسة على اعتبار لأنه يضيف إلى أصولها قيمة جديدة، وهو ذلك الفرد العامل الذي اكتسب مهارات جديدة ومعرفة أوسع واشتمل 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 تلقى عندها المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والعاملين فيها . (الهام بوجليطة، 2014، ص 125) .

#### **5) الثقة بين القائد والمرؤوس :**

تعد الثقة والتفاهم مقوماً جوهرياً من مقومات التمكين، إذ يرى هارت إن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكمائهم، أو أمانتهم، أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءاتهم، 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 وان تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبني كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل وال العلاقة القائمة على النفع . (سعاد قسوم 2019، ص 37) .

#### **6) الاتصال الفعال :**

يعتبر الاتصال الفعال أحد 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) الحوافر المادية والمعنوية :

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

(عبد الرحمن تومي، 2017، ص 93)

## 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 وتمثل 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 تمكّن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
6. اتخاذ قرارات بناء على أساس شخصية، وليس على أساس وميررات منطقية و موضوعية. (عبد الحسين، باسم ، 2011، ص 266)

وقد أوردة 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 الأجراء البيروقراطية في المؤسسة، وعوامل تتعلق بضغط المنافسة وأخرى تتعلق بالضغوطات في مرحلة التحول والتغيير.

2. نمط القيادة: الرقابة المباشرة والمستمرة للموظفين والوصاية عليهم والسلبية في التعامل مع الموظفين المتمثلة بالاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليه.

3. نظام العائد: عدم ت المناسب 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. (هنا الرقادى، 2015، ص 102)

يمكن إضافة بعض المعوقات الأخرى والتي تتمثل فيما يلى:

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. هنا الرقادى ، 2015 ، ص 102 ( )

## 9. نظريات المفسرة التمكين الإداري

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

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

بدأت دراسات هوتون في عام 1924 في شركة ويسترين اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدا 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 1950 وكانت وجهة نظر هذه الحركة تتطلب 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)

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

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow و دراسات هوتون ، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه وجه الإنساني من المشروع ومن خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y ولكل منها افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد الروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية لا يحمل افتراضات مغايرة تماماً فيرى في مرؤوسه 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، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمدربون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لإبداع المرؤوسيتهم مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتمدبيين ولا يعلمون إلا يحسب ما يطلب منهم إما المدربون من أصحاب نظرية لا فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية وينحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقة لقدراتهم وموهوبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاماً مع توقعات مديرهم منهم .

## : TQM (3) نظرية إدارة الجودة الشاملة

بعد ادوارد ديمينج و جوزيف جوران و كاورواشيكاؤا و فيليب 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، وبهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها في أقصر وقت وبأقل تكلفة. ومن أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب ما يلي :

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

إناحة 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 وفقاً

لحاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافر 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 كالعمل 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 دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح (التمكين) بشكل حربي ومحدد، قام به كرس الغريس من جهود في نقض عري النظريات التقليدية هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكرة التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه المؤسسة والشخصية مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعادل ويرى ارقىيس بان الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد .

لذلك لا يرى ارقىيس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على انه إنسان عاقل يمكنه إن يتحمل مسؤولياته كأنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول إن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة والحل من وجهة نظر كرس ارقىيس 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 التغييب ودورات العمل والكسول والنفور من العمل يعود في مجمله للممارسات 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 متراكبة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع البعض مما كرس مبادئ التعاون والتسيق 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 وإلقاء سيكون هذا العضو عيناً على الفريق ومعيناً لتحقيق أهدافه. (محمود حسين الوادي، 2011، ص 40)

## 6) التمكين ونظرية Z عند اوتشي : Ouchi

تأثير اوتشي Ouchi بما حققه 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 والشراكة وروح الفريق، ويكون الفريق جراً في تطوير طرق العمل وال العلاقات الخاصة. كما يجب أن يكون أعضاؤه ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة وهي وسيلة من وسائل الاتصال . (محمد يوسف عزشقوره، 2015 ، ص 31 )

## خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل استعراض وتحليل مفهوم التمكين كمحاولة لإعطاء إطار متكملاً الطبيعة التمكين الإداري ومن خلال تبيان مفهومه والتوصل إلى أن التمكين كمفهوم قد تحديته 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 وأخيراً للمعوقات تم التوضيح أيضاً بعض المصطلحات التي قد يخطا البعض ويستعملها كمرادفات 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 والتدخل بين العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ذلك لأن 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 تأدبة ، أوصله قضاه ، وتأذيت له من حقه : أي قضيته " (رمزي فوري محمد أبو غزالة ، 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 تمكّنهم من تحديدها ووضعها وتنظيمها

- يعرف الأداء الوظيفي أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه يعد من المخرجات ذات القيمة التي ينتجهما 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 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 ، 2018/2019 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 وتطلعت اصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله (محمد معمرى ، 2018/2019 ، ص 57 )
- ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه نشاط أو كمية الجهد الذي يبذل الفرد وفق متطلبات العمل والسلوك الإداري بهدف انجاز العمل الموكل له لأجل تحقيق أهداف المنظمة في ظل توفير بيئة تنظيمية ملائمة ومحفزة (أحمد شحاته 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 (عيقة حريرية ، 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 سطرتها . ( 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 متعدد بها أو مكائف بتنفيذها" كما عرفها على أنها إرادة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، إذ يجب أن تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج عملها"(أحمد 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 وقوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها ورغبته فيبذل 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 تتضم عمله، والسعى نحو الاستجابة لها بكل حرص، وهو ناتج عن تفاعل ثلات عوامل وهي دافعية الفرد وقدرته ومستوى إدراكه(حنان أبو بكر مليطان ، 2024 ، ص 106 )

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

## 2. المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي :

### (1) الفعالية :

- يعرّفها KAS وآخرون "أنَّ 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 برجومة ، 2008 ، ص 57)
- يعرّفها KATZ §KHAN أيضاً بأنها " مضاعفة النتائج النهائية من خلال الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى القدرة على الاستمرار والتحكم " (زواتبني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى ، 2021 ص 129 )
- يعرّفها (MILES) على أنها : مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتعامل معها (حمي عبد الستار ، 2020 ، ص 548 )
- كما عرفت الفاعالية 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 الالزمة للتخفيف من آثارها السلبية على اتجاه المنظمة المستقبلي (ضال صالح حوامدة ، 2021 ، ص 1213 )
- وتعرف أيضاً : "إنَّ فعالية الفرد أو المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف " (سهام رحمن ، 2014/2013 ، ص 69 )

- ويعرفها كل من نارايانان وناث (Narayanan & Nath) بأنها " عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فسما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا ، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف أحاديث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضي . (زواتيني عبد العزيز ، 2012 ، ص 123 )

## (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 ، ص 123 )
- ويعرفها (M.Parlier&P.Gilbert) الكفاءة بأنها " مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما (نجاح عائشة ، 2017/2018، ص 04 )
- ويعرفها أحد اختصاصي ومستشاري إدارة وتنمية الكفاءات وهو (le Boterf) بأنها "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغض النظر بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية" (كشاط أنيس ، برباش توفيق ، 2017 ، ص 300 )
- كما أن الكفاءة تعني " الحصول على ما هو أقل 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 ، ص 83 )
- ويعرف (BendiAbdellah) كفاءات المؤسسة بأنها : " ترابطات متلائمة للمعرفة ، الكفاءة وحسن التصرف " (نوال الشين ، 2020، ص 219 )

## (3) الإنتاجية :

مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي على مستوى الأداء ، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) 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 نفدي أو مادي محدد ، حيث ، أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة ، وهي تقاد بمعاييري الفعالية والكفاءة كالتالي :

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

### 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 :** تعبّر 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 يعني ما يمكن تسميته بالبعد الكيفي كالعمل على حل الأداء الوظيفي للعامل من الأخطاء من منطق الكفاءة والمهنية والإتقان، بل تقاس به أيضاً مدى توافر الإبداع في الأداء الوظيفي . (حسن محمد الحراثة ، 2011 ، ص 96 )

**3) نمط الأداء :** ويقصد به الطريقة المعتمدة أو الأسلوب المتبعة 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 نمطاً معيناً يتوجب عليه إتباعه لأجل توحيد تلك النمطية في الأداء . الأداء الوظيفي في العمارات الرياضية أحسن محمد الحراثة نفس المرجع السابق من له التصرف وهذه الأخيرة يعتبرها البعض مثلاً أساسياً من مبادئ الإدارة، كما جاء في نظرية البيروقراطية. لماكس فيبر، وهذا البعد يسهل إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تظهر في العمل. (حسن محمد الحراثة ، 2011 ، ص 96 )

#### ٤) عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من جملة من العناصر أبرزها :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل والمهارات المهنية، والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة وال مجالات المرتبطة بها . (عذاري سود الهاجري ، 2022 ، ص 35 )
  - **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف اجتيازه في الظروف العادبة للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز . (خلوف زهرة ، 2013 ، ص 270 )
  - **التدريب والتكتون** : 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** : وتمثل 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 والوثوق** : وتشمل الجدية والتقانى في العمل ، وقدرة الفرد العامل على انجاز الأعمال في مواعيدها المحددة ، وتحمل المسؤولية دون الحاجة للإشراف والتوجيه من قبل المسؤولين (حنان أبو بكر مليطان ، 2004 ، ص 106 )
- 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 ، ص 26 )

## ٥) أنواع الأداء الوظيفي:

١. حسب معيار المصدر: وفقاً 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 وينتاج أساساً من ما يلي: (صوتنة نعيمة ، 2018/2019 ، ص 62 )

#### أ- الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية

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

#### ب- الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

#### ت- الأداء المالي:

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

### ✓ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فال المؤسسة 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 تتعكس 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 )

## ١. حسب معيار الشمولية:

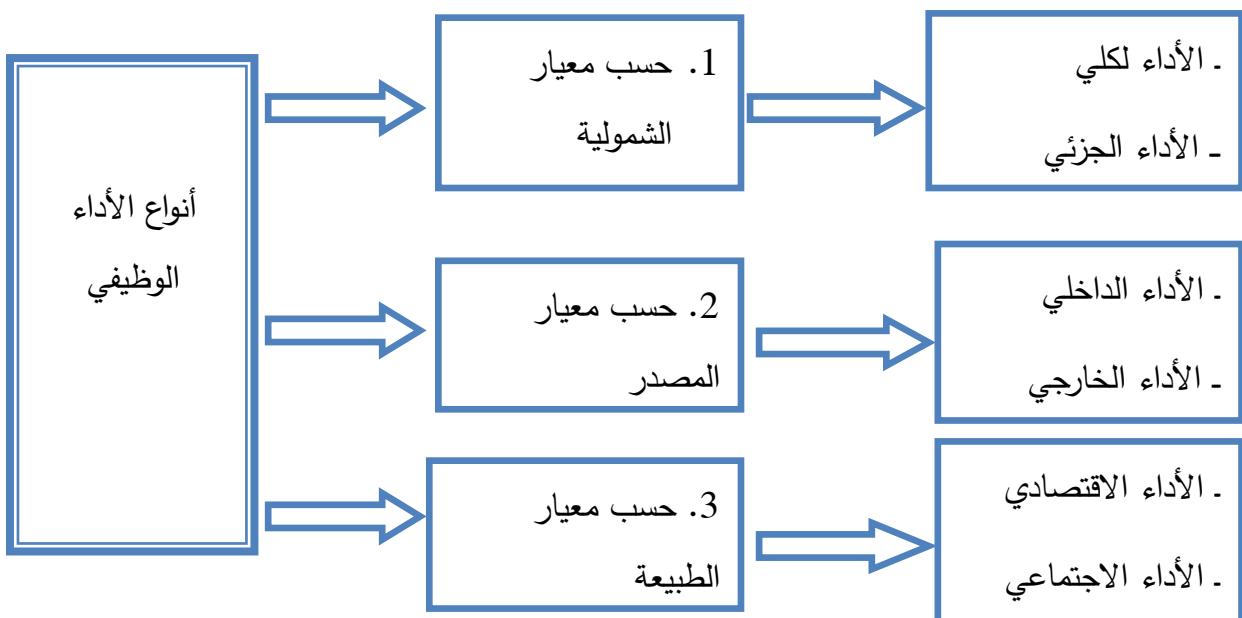
وبحسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

### ✓ 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 كالاستمرارية 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 لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلاً إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق(منهودة ، 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 :

**أولاً : عوامل إدارية تنظيمية:** تتلخص في النقاط التالية :

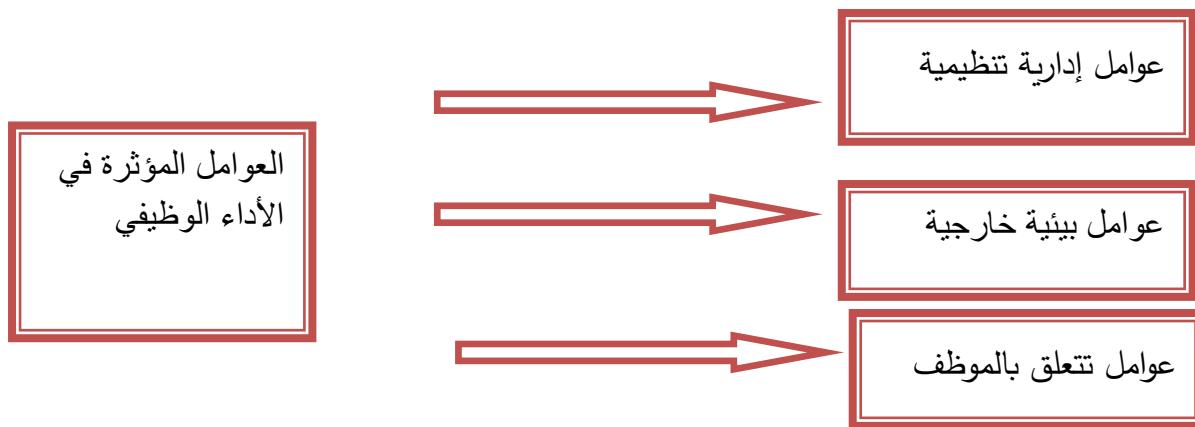
- ✓ غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة .
- ✓ حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين وأنفسهم .
- ✓ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة .
- ✓ الإشراف السيئ . (درة و الصباغ، 2008، ص 423)
- ✓ النقص في التدريب .
- ✓ عدم تحديد واجبات الموظف .
- ✓ نقص الموارد المادية والظروف المناسبة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

**ثانياً: 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 . (البلسي ، 2012 ، ص 25 . 26 ) .

**ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظفي:** وتتلخص في النقاط التالية :

- ✓ نقص في رغبته ودافعيه .
- ✓ ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية .
- ✓ تغيب مستمر عن العمل.
- ✓ مشكلات عائلية . (البلسي ، 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 مواجهة 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 ويتجلّى ذلك من خلال إمكانية المنظمة تحقيق فائضاً تم استثماره أو توزيعه على أعضائها بموجب سياسة المنظمة .﴾ (أحمد محمد

حسين خلف ، 2023 ، ص 10 )

﴿ يساهم الأداء في تحديد مدى استغلال المؤسسة لإمكانياتها 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 توافقها في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .﴾ (إيمان قسول ، 2023 ، ص 62 )

وتبرز الأهمية أيضاً من خلال أمور عدّة منها:

﴿ الأداء الوظيفية أثر كبير ومهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، والأهداف الشخصية للأفراد .﴾

﴿ كلما كان مستوى الأداء متميزاً ، فينعكس الأمر إيجاباً على بيئه العمل وعلى المؤسسة .﴾

﴿ يرتبط الأداء الوظيفي الجيد بدورة حياة المنظمة أو المؤسسة ، وهذا سبب من الأسباب الكبيرة لتحقيق النجاح .﴾

﴿ المساعدة 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 .﴾

﴿ إن مستوى رفع الأداء يساهم بشكل كبير في تحسين ظروف العمل وخلق أجواء معايدة .﴾

﴿ تحسين الأداء الوظيفي له دور بارزاً ومهماً في زيادة الإنتاجية وبالتالي تعزيز موقف المنظمة وزيادة الأرباح التي ستساهم في خدمة الأفراد من خلال توفير سلع وخدمات بأسعار منخفضة عن تكاليفها

الأصلية .﴾ (ياسر خضير عباس ، 2012 ، ص 598 )

## ٨) مشكلات الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى نوعين :

**أولاً: المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتمثل في :**

- أ. إثارة المتابع، 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 والتأخير، ومغادرة العمل مبكرا .
- هـ. عدم النزاهة .

**ثانياً: المشكلات المرتبطة بالأداء الوظيفي وتمثل في :**

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

**أسباب مشكلات الأداء يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى :**

**أولاً: الأسباب الداخلية:** والتي ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد وتمثل 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، وتمثل في :

- أن عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة الافتقار إلى المعلومات الملازمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو الافتقار إلى الحيرة بنوع 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 العادلة تتدخل 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، ويغnd حج المدير بهدف إنكار الواقع، ويلجأ الفرد إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة، وبصورة متكررة، لكنني 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 .

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

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

**رابعاً: 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، غالباً ما تحدث ردود الفعل السابقة من الفرد مما يقيده من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء، في حالة غموض أهداف العمل، وعدم وضوح السلوك المتوقع من الفرد أو عندما يشعر بان اعترافه سيؤدي إلى عقابه .

### خلاصة الفصل:

لقد حضيت 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 أيضاً من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً 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 اهتماماً خاصاً نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها .

الجانب الميداني

# 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 :**

سننطرق في هذا الفصل إلى الجانب المنهجي الذي يعتبر جانبا هاما في أي دراسة علمية و سنتناول 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 كلية علوم الاجتماعيه 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 تمدیدا للدراسة الأساسية.

**2. الدراسة الأساسية :****أ. حدود الدراسة :**

- المجال الزمني:** المرحلة الأولى : في هذه المرحلة تم إجراء الدراسة و البحث فيها في السادس الأول من السنة الجامعية 2024/2025 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 .
- **الدرجات :** 4 درجات 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 لاجتماعات ، قاعة للمناقشات و قاعة لاستقبال الجان .

**ج. أقسام الكلية**

تضم عدّو 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 بـ 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 تحليلاً كافياً و دقيقاً 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 خضر - 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 استماراة 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 جميع 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 ) يبيّن توزيع عبارات أبعاد التمكين :

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

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 كالتالي :

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

❖ **التكرارات 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 التقييمية للاستبيان أي اختيار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ، و صدق الذاتي لتحديد مدى تجانس الاستبيان و تناصه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون وذلك بالتأكد من صدقه و اتباعه 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 مقتراحاتهم للحصول على الصورة النهائية للاستبيان ثم توزيعه على جميع أفراد الدراسة .

جدول رقم (03) أسماء الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

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

## 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 )

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور الدراسية
0.76	05	تفويض السلطة	التمكين الإداري
0.80	05	التدريب	
0.79	05	الاتصال الفعال	
0.76	05	تحفيز العاملين	
0.74	20	عبارات التمكين	
0.73	17	الأداء الوظيفي	المحور الثاني
0.73	37	عبارات الاستبيان ككل	

- 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 ، وبالتالي يمكن القول أن أدلة 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 :

#### أولاً : وصف الأفراد :

سننتاول فيما يلي خصائص و سمات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الوظيفية

#### 1. توزيع أفراد الدراسة تبعاً للجنس :

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً للجنس

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

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 تبعاً لأخر مستوى تعليمي :

الجدول رقم (06) يبيّن توزيع أفراد الدراسة تبعاً لأخر مستوى تعليمي

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

يتبيّن من الجدول (06) أن 24 فرداً 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 تبعاً لسنوات الاقمية في المؤسسة :

الجدول رقم (07) يبيّن توزيع عينة الدراسة تبعاً لسنوات الاقمية في المؤسسة

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

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

#### 4. توزيع أفراد الدراسة تبعاً للفئة العمرية:

الجدول رقم (08) يبيّن توزيع أفراد الدراسة تبعاً للفئة العمرية

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

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 ، وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 وما 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 تبعاً للدرجة الوظيفية

الجدول رقم (09) يبيّن توزيع أفراد الدراسة تبعاً للدرجة الوظيفية

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

يبين الجدول (09) أن 23 موظفا من أفراد الدراسة يعملون كإطار و يمثلون نسبة 38.6 % ، وهي نسبة مقاربة لأعوان تحكم الذين بلغت نسبتهم 24.1 % بـ 20 موظفا ، في حين لا تتجاوز نسبة إطارات العالية بـ 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 :

### أولاً : 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	تفق 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 لإنجاز 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
	الكلي	3.48	0.47	-	محايد

يتضح من الجدول رقم (10) أن اتجاهات مفردات الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الرفض على دور بعد تقويض السلطة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبالانحراف معياري قدره (0.36) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات معارضة في الإجابة هي العبارة الأولى تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلى 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 وبعد تقويض السلطة كان مرتفع جداً متوجه نحو القبول ، وهو ما يشير إلى اعتماد على تقويض السلطة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بسكة .

### ثانياً : البعد الثاني (التدريب )

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

الجدول رقم ( 11 ) تحليل العبارات الخاصة بعملية البعد التدريب

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

يتضح من الجدول رقم (11) أن اتجاهات مفردات الدراسة قد أظهرت اتجاهها 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 سادسة 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 ) .

كحصلة 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 والإنسانية بسكرة.

### ثالثا : البعد الثالث(الاتصال الفعال )

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

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
	الكلي	3.79	0.18	-	محايد

يتضح من الجدول رقم (12) أن اتجاهات أفراد الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو محайд على بعد الاتصال الفعال. وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.79) وبالانحراف معياري قدره (0.18) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات رفضاً قاطعاً 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 الخمسة عشر في درجة موافقة هي أتواصل مع زملائي بسهولة بمتوسط حسابي قدره (4.08)

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

#### رابعاً: البعد الرابع (تحفيز العاملين)

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

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

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
16	تقدير المؤسسة جهودي في العمل .	3.65	1.71	1	محайд
17	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	3.40	0.90	2	محайд
18	يمنعني نظام المكافآت المعمول به دافعاً للعمل .	3.32	1.04	3	محайд
19	أشعر بعدالة نظام الترقىات في المؤسسة .	3.17	1.19	4	محайд
20	يتنااسب راتبي مع جهودي في العمل و طبيعة وظيفتي .	2.68	1.24	5	غير موافق
الكلي					

يتضح من الجدول رقم (13) أن اتجاهات مفردات الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايدة على ايجابية تحفيز العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبالانحراف معياري 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 والإنسانية بسكرة .

### (3) تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي :

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

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 لدى 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

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

يتضح من الجدول رقم (14) أن اتجاهات مفردات الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على المحور الثاني الأداء الوظيفي ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.01) وبالانحراف 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

مستوى دلالة	الأداء الوظيفي		الأبعاد
000	0.42	معامل الارتباط	تفويض السلطة
0.01 دال	0.01	مستوى الدلالة	
	60	العدد	
000	0.38	معامل الارتباط	التدريب
0.01 دال	0.003	مستوى الدلالة	
	60	العدد	
000	0.48	معامل الارتباط	الاتصال الفعال
0.01 دال	0.000	مستوى الدلالة	
	60	العدد	
000	0.11	معامل الارتباط	تحفيز العاملين
0.11 غير دال	0.38	مستوى الدلالة	
	60	العدد	
000	0.45 دال	معامل الارتباط	الكلي
0.03 دال	0.00	مستوى الدلالة	
	60	العدد	

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

- توجد علاقة بين البعد الأول تقويض 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 تكتسبه 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 أقل 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 تساعدهم 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 أقل من 0.05 و معامل ارتباط 0.422 إن انعدام وجود تحفيز داخل المؤسسة أو تأجيل الحافز أو عدم مناسبته 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 ، و تظهر هذه العلاقة من خلال كفاءة الموظفين داخل المؤسسة فالعاملون الممكرون 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 انتقاءهم للعمل و

يشعّ عليهم 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 فالتمكين 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 تختبر 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 تقويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خضر بسكرة) قدرت ب 0.42 حيث أن لتقويض السلطة علاقة بالأداء الوظيفي لأنّه يوفر الحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات و أداء العمل الأمر الذي يسهم 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 خضر بسكرة) قدرت ب 0.38 ، و لتدريب علاقة في تحسين الأداء الوظيفي لأنه يمكن العامل من تطوير مهاراته و معارفه مما يساعد 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 خضر 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 .

#### **رابعا : 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 خضر بسكرة) بـ 0.48 ، أي أن الإدارة لا تقدم للعامل حواجز مادية و معنوية و لا تعترف بالجهودات التي يقدمها العمل مما يدفعه إلى تقديم أقل مجهود في العمل .

#### **خامسا : 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 خضر بسكرة) قدرت بـ 0.45.

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 من لهم 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 نأني 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 ١ وبين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خضر بسكرة حيث أن الإدارة تمنح للموظف صلاحيات كافية لإنجاز المهام وان الوظيفة بحد ذاتها توفر للعامل أن يتخذ القرار باستقلالية مما تستنتج أن تقويض السلطة في المؤسسة تكون لأي موظف يمتلك اتخاذ قرارات مناسبة للإدارة ،

أما في الفرضية الثانية فتؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التدريب وبين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خضر بسكرة يفسر الطالب أن المؤسسة تتيح لموظفيها فرصة للتعلم 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 وبين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خضر 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 الرملاء لأن الاتصال من الوسائل الهامة في إي 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 خضر 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 المنوحة 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 خضر بسكرة .

## خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحه عن المؤسسه ، 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 خضر بسكرة والتي تحتوى على مجموعة من محاور التمكين الإداري و الأداء الوظيفي

وبعد استرجاعها قمنا بتقريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتقسيم 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 خضر بسكرة) .

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

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

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

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

**خاتمة**

## خاتمة

يعد التمكين الإداري من أبرز وأهم الأساليب الإدارية المعاصرة ، كونه يسمح للعاملين بالقيام بأعمالهم بحرية تامة بدلاً 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 وتدخله 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، تقويض السلطة )

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة علاقة التمكين بالأداء الوظيفي كما حاولنا معرفة مستوى لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خضر 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 خضر بسكرة بما يكسبها القدرة على تنمية مواردها البشرية. وبذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج .

ومن بين النتائج : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 0,01 في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خضر 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 خضر 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 خضر 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 خضر 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 خضر 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 وال العلاقات 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 شحاته 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 والعشرون ، 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 لتسهيل والخدمات ، 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 حسيبة 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 خضر بسكرة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضر، بسكرة .
18. بشير صالح الرشدي ( 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 الدكتورة م. د في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة عبد الحميد مهيري قسنطينة 2 ، الجزائر .
20. حسن محمد الحراثنة ( 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 بال مديرية 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) منكرة 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 عامليها 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 متحفظة 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 ( 2018/2019 ) 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 خيزر ، بسكرة .
34. زولتيني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى ( 2021 ) المورد البشري بين الكفاءة والفعالية ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، الجلد 08 ، العدد 01 .
35. زكريا مطلاك 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 ( 2013 / 2014 ) 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 نيروخ ( 2024 ) الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بكل من أداء الوظيفي وداعية الإنجاز ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين ، .
40. صوطة نعيمة ( 2018/2019 ) 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 خيزر ، 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 كمدخل 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 بروطال ، 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 حراري ( 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 أقسام 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 ، الجلد 08 ، العدد 02 ، سطيف.
54. مانع فاطمة ، بوهراوة زورة (2021) السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، الجلد 11 ، العدد 02 خاص.
55. مبارك عبد الهادي مجید الظفيري (2023) مقارنة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي والخاص في الكويت ، مجلة العلوم التربية ، العدد 04 ، الجزء 03 ، .
56. محمد معمرى (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 ذيب 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. مروء محمد علي البطريقي (2022) الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمةجائحة كورونا والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، الجزء الثالث .
62. مروء محمد علي البطريقي (2022) الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمةجائحة كورونا والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورية ،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 الجملي (2008) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الأردن.
65. ملحم يحيى 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 مقاييس : إدارة الكفاءات ، السنة الثانية ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاديات العمل ، جامعة ابن خلدون ، نيارت.
68. نضال صالح حومدة جمعه عبد الرحمن القلاف ( 2021 ) أثر التخطيط الاستراتيجي في الفعالية التنظيمية ، مجلة طبنة 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 على الأداء الوظيفي ، مجلة الباحث ، المجلد 24 ، العدد 1.
71. هناء الرقادى، 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 الرحمن ( 2006 ) تأثير الرقمنة المتعددة 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 Ressourees Humaines Et La Mobilisation. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires(profil recherche), Université du québec à montréal, 2010.

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

**الملاحق**

**القسم الأول : البيانات الشخصية :**

**1. الجنس :** ذكر  أنثى

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

**3. الالقديمة في الوظيفة :** أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 10 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 :

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

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

### القسم الثالث : الأداء الوظيفي

الرقم	أسئلة الاستمارة	من خلال التمكين الإداري	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	أحرص على تحقيق الأهداف العامة المشتركة .						
2	أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد .						
3	تردد 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 لدى القدرة على الإبداع في العمل .						
9	أحرص على تطوير العمل .						
10	أشعر بالثقة في أداء عملي .						
11	أتتمتع 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 للتزاماتي 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\استمارات\الىندة خمة(1).sav'.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données2 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES= 5<sub>و</sub> 4<sub>و</sub> 3<sub>و</sub> 2<sub>و</sub> 1<sub>و</sub> المسلطه

/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	<b>CORRELATIONS</b>  <code>/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5السلطة</code>  <code>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</code>  <code>/MISSING=PAIRWISE.</code>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.03

[Jeu\_de\_données2]

## Corrélations

		1س	2س	3س	4س	5س
1س	Corrélation de Pearson	1	.814**	.549**	.289	.320*
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.052	.030
	N	46	46	46	46	46
2س	Corrélation de Pearson	.814**	1	.481**	.155	.322*
	Sig. (bilatérale)	.000		.001	.302	.029
	N	46	46	46	46	46
3س	Corrélation de Pearson	.549**	.481**	1	.261	.398**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001		.080	.006
	N	46	46	46	46	46
4س	Corrélation de Pearson	.289	.155	.261	1	.033
	Sig. (bilatérale)	.052	.302	.080		.827
	N	46	46	46	46	46
5س	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

1س	Corrélation de Pearson	.801**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
2س	Corrélation de Pearson	.736**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
3س	Corrélation de Pearson	.770**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
4س	Corrélation de Pearson	.558**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
5س	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=10س 9س 8س 7س 6س التدريب

/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= 6 7 8 9 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

		6س	7س	8س	9س	10س
6س	Corrélation de Pearson	1	.664**	.521**	.526**	.559**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46
7س	Corrélation de Pearson	.664**	1	.429**	.545**	.272
	Sig. (bilatérale)	.000		.003	.000	.068
	N	46	46	46	46	46
8س	Corrélation de Pearson	.521**	.429**	1	.508**	.441**
	Sig. (bilatérale)	.000	.003		.000	.002
	N	46	46	46	46	46
9س	Corrélation de Pearson	.526**	.545**	.508**	1	.574**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46
10س	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

6س	Corrélation de Pearson	.842**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
7س	Corrélation de Pearson	.737**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
8س	Corrélation de Pearson	.755**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
9س	Corrélation de Pearson	.808**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
10س	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= 15س 14س 13س 12س 11س ا لاتصال

/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	<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES= 12 مس 11 مس 13 مس 14 مس 15 مس الاتصال</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.03

### Corrélations

		11س	12س	13س	14س	15س
11س	Corrélation de Pearson	1	.713**	.739**	.382**	.573**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.009	.000
	N	46	46	46	46	46
12س	Corrélation de Pearson	.713**	1	.639**	.290	.537**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.050	.000
	N	46	46	46	46	46
13س	Corrélation de Pearson	.739**	.639**	1	.364*	.326*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.013	.027
	N	46	46	46	46	46
14س	Corrélation de Pearson	.382**	.290	.364*	1	.393**
	Sig. (bilatérale)	.009	.050	.013		.007
	N	46	46	46	46	46
15س	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

11س	Corrélation de Pearson	.887**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
12س	Corrélation de Pearson	.827**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
13س	Corrélation de Pearson	.802**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
14س	Corrélation de Pearson	.634**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
15س	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= تحفيز 16س 17س 18س 19س 20س

/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= 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1</p> <p>نحویز 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00

Temps écoulé	00:00:00.01
--------------	-------------

### Corrélations

		16س	17س	18س	19س	20س
16س	Corrélation de Pearson	1	.430**	.370*	.353*	.299*
	Sig. (bilatérale)		.003	.011	.016	.043
	N	46	46	46	46	46
17س	Corrélation de Pearson	.430**	1	.009	.184	.178
	Sig. (bilatérale)	.003		.952	.220	.237
	N	46	46	46	46	46
18س	Corrélation de Pearson	.370*	.009	1	.555**	.489**
	Sig. (bilatérale)	.011	.952		.000	.001
	N	46	46	46	46	46
19س	Corrélation de Pearson	.353*	.184	.555**	1	.331*
	Sig. (bilatérale)	.016	.220	.000		.025
	N	46	46	46	46	46
20س	Corrélation de Pearson	.299*	.178	.489**	.331*	1
	Sig. (bilatérale)	.043	.237	.001	.025	
	N	46	46	46	46	46
تحفظ	Corrélation de Pearson	.683**	.473**	.743**	.733**	.729**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46

## Corrélations

تحفیز

16س	Corrélation de Pearson	.683**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
17س	Corrélation de Pearson	.473**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	46
18س	Corrélation de Pearson	.743**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
19س	Corrélation de Pearson	.733**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
20س	Corrélation de Pearson	.729**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	46
تحفیز	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= 1ب 2ب 3ب 4ب 5ب 6ب 7ب 8ب 9ب 10ب 11ب 12ب 13ب 14ب 15ب 16ب 17ب 1الا د ا

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

Corrélations												
	1 ↵	2 ↵	3 ↵	4 ↵	5 ↵	6 ↵	7 ↵	8 ↵	9 ↵	10 ↵	11 ↵	12 ↵
1 ↵ 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
2 ↵ Corrélation de Pearson	.571** .075-	1	-	.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
3 ↵ Corrélation de Pearson	-.017- .075-	-	1	.140	.007	.142	- .010-	.165	.161	.109	- .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

4 ↵	Corrélation de Pearson	.203	.164	.140	1	.235	.291	.078	.092	.121	-	-	.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
5 ↵	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
6 ↵	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
7 ↵	Corrélation de Pearson	.108	-	-	.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
8 ↵	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
9 ↵	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

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

16	Corrélation de Pearson	.125	.098	-	-	.118	.018	.145	.011	-	-	.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
17	Corrélation de Pearson	.123	.240	-	-	.289	.156	-	.152	-	.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
الإداع	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

		13ب	14ب	15ب	16ب	17ب	الإداع
1ب	Corrélation de Pearson	.067	.202	.160	.125	.123	.516**
	Sig. (bilatérale)	.657	.179	.288	.409	.416	.000
	N	46	46	46	46	46	46
2ب	Corrélation de Pearson	.160	.481**	.252	.098	.240	.544**
	Sig. (bilatérale)	.289	.001	.092	.516	.108	.000
	N	46	46	46	46	46	46
3ب	Corrélation de Pearson	.048	.021	-.180-	-.270-	-.184-	.147
	Sig. (bilatérale)	.756	.889	.237	.073	.226	.335
	N	45	45	45	45	45	45
4ب	Corrélation de Pearson	.040	.079	-.260-	-.108-	-.124-	.240

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

N		46	46	46	46	46	46
13 ↵	Corrélation de Pearson	1	.398**	.192	.327*	.248	.590**
	Sig. (bilatérale)		.006	.202	.026	.097	.000
	N	46	46	46	46	46	46
14 ↵	Corrélation de Pearson	.398**	1	.564**	.373*	.306*	.665**
	Sig. (bilatérale)	.006		.000	.011	.038	.000
	N	46	46	46	46	46	46
15 ↵	Corrélation de Pearson	.192	.564**	1	.451**	.447**	.426**
	Sig. (bilatérale)	.202	.000		.002	.002	.003
	N	46	46	46	46	46	46
16 ↵	Corrélation de Pearson	.327*	.373*	.451**	1	.351*	.321*
	Sig. (bilatérale)	.026	.011	.002		.017	.030
	N	46	46	46	46	46	46
17 ↵	Corrélation de Pearson	.248	.306*	.447**	.351*	1	.464**
	Sig. (bilatérale)	.097	.038	.002	.017		.001
	N	46	46	46	46	46	46
الإداء	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= 5<sub>ω</sub> 4<sub>ω</sub> 3<sub>ω</sub> 2<sub>ω</sub> 1<sub>ω</sub> السلطنة

/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	<p>RELIABILITY  /VARIABLES= 1 2 3 4 5 السلطة  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.</p>	
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 <sup>a</sup>	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=10<sub>و</sub> 9<sub>و</sub> 8<sub>و</sub> 7<sub>و</sub> 6<sub>و</sub> الـتـدـريـبـ

/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	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=8 مس 6 مس 7 مس 6 مس 9 مس التدريب</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES')</p> <p>ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>	
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	46	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	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= 15<sub>الاتصال</sub> 14<sub>الاتصال</sub> 13<sub>الاتصال</sub> 12<sub>الاتصال</sub> 11<sub>الاتصال</sub>

/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	<p>RELIABILITY</p> <pre>/VARIABLES= 12 مس 11 مس مس 13 مس 14 مس 15 مس الاتصال  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.</pre>	
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 <sup>a</sup>	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= تغيير 20<sub>و</sub> 19<sub>و</sub> 18<sub>و</sub> 17<sub>و</sub> 16<sub>و</sub>

/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	<p>RELIABILITY</p> <pre>/VARIABLES= 16 مس 17 مس 18 مس 19 مس 20 تحفظ /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.</pre>	
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 <sup>a</sup>	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= 1_17 /ALPHA.  
/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	<p>RELIABILITY</p> <pre>/VARIABLES= 4 ب 3 ب 2 ب 1 ب 11 ب 10 ب 9 ب 8 ب 7 ب 6 ب 5 ب 17 ب 16 ب 15 ب 14 ب 13 ب 12 ب ا ل ا د ا</pre> <p>/SCALE('ALL VARIABLES')</p> <p>ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>	
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 <sup>a</sup>	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= 20<sub>ω</sub> 19<sub>ω</sub> 18<sub>ω</sub> 17<sub>ω</sub> 16<sub>ω</sub> 15<sub>ω</sub> 14<sub>ω</sub> 13<sub>ω</sub> 12<sub>ω</sub> 11<sub>ω</sub> 10<sub>ω</sub> 9<sub>ω</sub> 8<sub>ω</sub> 7<sub>ω</sub> 6<sub>ω</sub> 5<sub>ω</sub> 4<sub>ω</sub> 3<sub>ω</sub> 2<sub>ω</sub> 1<sub>ω</sub>  
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	<p>RELIABILITY</p> <pre>/VARIABLES=3 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 التمكين /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.</pre>	
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 <sup>a</sup>	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

الكلی = اراداء + التمکین .

EXECUTE.

RELIABILITY

/VARIABLES= 2 ب 1 ب 20 س 19 س 18 س 17 س 16 س 15 س 14 س 13 س 12 س 11 س 10 س 9 س 8 س 7 س 6 س 5 س 4 س 3 س 2 س 1 س 5 ب 4 ب 3 ب

الكلی = 17 ب 16 ب 15 ب 14 ب 13 ب 12 ب 11 ب 10 ب 9 ب 8 ب 7 ب 6 ب

/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	<b>RELIABILITY</b>  /VARIABLES= 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 ب 1 ب 5 ب 4 ب 3 ب  ب 6 ب 7 ب 8 ب 9 ب 10 ب 17 ب 16 ب 15 ب 14 ب 13 ب 12 ب الكلي  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur <hr/> Temps écoulé

## Echelle : ALL VARIABLE

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	91.3
	Exclue <sup>a</sup>	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\نفريخ\الاستمرارات\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\استمرارات\تغريغ Sans titre2.sav

## Statistiques

VAR00006

N	Valide	17
	Manquant	1
Moyenne		4.0194
Ecart type		.11437

## VAR00006

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	3.80	1	5.6	5.9
	3.85	2	11.1	17.6
	3.90	1	5.6	23.5
	3.92	1	5.6	29.4
	4.00	2	11.1	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\نفريخ\الاستمرارات\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	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=VAR00006 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>	
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

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			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\ليندة خمدة.sav'

/COMPRESSED.

تحفيز + الاتصال + التدريب+ السلطة=التمكين COMPUTE

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\لینڈہ خمہ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_donées0
	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	<b>CORRELATIONS</b>  /VARIABLES=الإدأء التمكين  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Jeu\_de\_donées0] C:\Users\pc\Desktop\لینڈہ خمہ.sav

### Corrélation

		الإداء	التمكين
الإداء	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 اداء

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue

14-MAY-2025 15:53:03

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\لیندہ ختمہ.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	<b>CORRELATIONS</b>  الاداء السلطة التدريب الاتصال = /VARIABLES= الاداء السلطة التدريب الاتصال تحفيز  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Corrélations

		الاداء	السلطة	التدريب	الاتصال	تحفيز
الاداء	Corrélation de Pearson	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=1س2س3س4س5س السلطة

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2025 15:56:48
Commentaires		
Entrée	Données Jeu de données actif Filtre Pondération Fichier scindé	C:\Users\pc\Desktop\ليندة خصمة.sav Jeu_de_données0 <sans> <sans> <sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante Observations utilisées	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5السلطة /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	00:00:00,00 00:00:00,01

### Statistiques

	1س	2س	3س	4س	5س	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

1<sup>er</sup>

		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		

2<sup>nd</sup>

		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		

3o

		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		

4o

	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		

### 5.4

		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		

السلطنة

		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
Manquant	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=6 7 8 9 10 /STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2025 16:00:14
Commentaires		
Entrée	Données Jeu de données actif	C:\Users\pc\Desktop\لبندة خمسة.sav 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 Observations utilisées	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=7 6 8 9 10 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>	
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	00:00:00,02 00:00:00,01

### Statistiques

	6س	7س	8س	9س	10س	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

6س

		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		

7س

		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		

### 8.2

		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		

9u

		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		

10u

		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=11 12 13 14 15 /STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2025 16:01:30
Commentaires		
Entrée	Données Jeu de données actif	C:\Users\pc\Desktop\لیندة خمیة.sav 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 Observations utilisées	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 11 <sup>س</sup> 12 <sup>س</sup> 13 <sup>س</sup> 14 <sup>س</sup> 15 <sup>س</sup> الاتصال  /STATISTICS=STDDEV MEAN  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	00:00:00,02 00:00:00,01

### Statistiques

	11س	12س	13س	14س	15س	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

**11س**

		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		

**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		

**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	
-------	----	-------	--

**14o**

		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		

**15o**

		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
Manquant	Total	60	72,3	100,0	
	Système	23	27,7		
	Total	83	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=16 17 18 19 20 تحرير س

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2025 16:02:18
Commentaires		
Entrée	Données Jeu de données actif	C:\Users\pc\Desktop\ليندة خصمة.sav 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 Observations utilisées	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 16س 17س 18س 19س 20 تحفظ  /STATISTICS=STDDEV MEAN  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	00:00:00,00 00:00:00,02

### Statistiques

	16س	17س	18س	19س	20س	تحفیز
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

**16س**

		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		

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		

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		

## 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		

## 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		

تحفیز

		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
Manquant	25	1	1,2	1,7	100,0
	Total	60	72,3	100,0	
	Système	23	27,7		
Total		83	100,0		

الإداء بـ 17 بـ 16 بـ 15 بـ 14 بـ 13 بـ 12 بـ 11 بـ 10 بـ 9 بـ 8 بـ 7 بـ 6 بـ 5 بـ 4 بـ 3 بـ 2 بـ 1

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS

## Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-MAY-2025 16:04:31
Commentaires		
Entrée	Données Jeu de données actif	C:\Users\pc\Desktop\ليندة خصمة.sav 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 Observations utilisées	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<pre>FREQUENCIES VARIABLES= 2 1 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 17 16 15 14 13 ازاداء /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.</pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Statistiques

	1 ↵	2 ↵	3 ↵	4 ↵	5 ↵	6 ↵	7 ↵
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

	8 ↵	9 ↵	10 ↵	11 ↵	12 ↵	13 ↵	14 ↵
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

	15 ↵	16 ↵	17 ↵	إلا داء
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

1↳

		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		

2↳

		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		

3↳

		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		

4↳

		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		

5↳

		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		

## 6.4

		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		

7↳

		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		

8↳

		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		

9↳

		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		

10↳

		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		

11↳

		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		

12↳

		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		

13↳

		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		

14↳

		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		

15↳

		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		

16 ↵

		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		

		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		

		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 المغربية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الخامس - بسالة  
جامعة العلوم الاجتماعية



جامعة العلوم الإنسانية والاجتماعية

### إذن بالإيداع

أنا الممضي أسفه :....الأستاذ(ة):.....كمال بوعصب  
المشرف على الطالب(ة):.....رنا حمّى.....باب دار البيضاء  
والذي يحضر مذكرة ماستر تخصص: علم اجتماع .....دكتور .....وحسين

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

أذن له بإيداعها.

امضاء المشرف

2025/05/26 يوم

## 2.4-نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الأداب والأخلاقيات الجامعية

تعهدٌ خاصٌ بالطلبة

أنا الموقّع أدناه: .....  
مسجل (ة) بن .....  
في المؤسسة: .....  
وأنا أحيالي .....

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

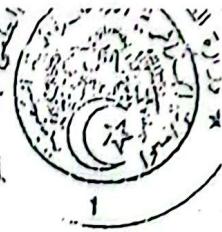
حرر بـ ..... في ..... / ..... / .....

التوقيع

2020 年 2 月

\* ملحق بالقرار رقم ١٠٨٢/... المؤرخ في ..... ٢٧ ديسمبر ٢٠٢٠

الذى يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

## نموذج التصريح الشرفي

أنا الممضى أسفلاً

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والتزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: ٢٠٠٥/١٢/٢٠٢٣

توقيع المعنى (٤)

✓