

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: قسم علوم التسيير  
تخصص: ادارة اعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

- مهني حليلة
- جلال سمية

تحت عنوان:

أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي  
في المؤسسات التعليمية  
- دراسة حالة ثانويات بلدية حمام الضلعة بالمسيلة-

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عسلي نور الدين
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....

السنة الجامعية : 2022/2021

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

خبر

# شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله على كل نعمه وتوفيقه لنا في  
انجاز هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "عسلي نور الدين"

على ما قدمه لنا من دعم ولم يبخل علينا

بتوجيهاته القيمة بمساعدته لنا منذ بداية البحث إلى نهايته

لقد كان لنا نعم الأستاذ ونعم الناصح فله كل

عبارات الشكر والتقدير

ونشكر لجنة المناقشة على تقييم هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مدراء ثانويات بلدية حمام الضلعة

وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

سواء من قريب او من بعيد.

# إهداء



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: << وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ >>

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا فضل الله وكرمه وأنعم علينا

بالتصديق برسالة محمد عليه الصلاة والسلام وخاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أعز وأغلى شيء في هذا الكون

أمي وأبي حفظهما الله ورعاهما

إلى الإخوة والأخوات الأعزاء

إلى كل الأهل والأقارب والأحباء والزملاء والأصدقاء.

إلى كل أساتذة وطلبة قسم علوم التسيير

\* جلال سمية





# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه ومن تبعه باحسان إلى يوم الدين

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى الذي قال فيهما الله عز وجل:

<< وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا >>

إلى من انجبتني وربتني وأنارت دربي "أمي الحبيبة حفظها الله"

وإلى مثلي الأعلى في الحياة "أبي العزيز حفظه الله"

وإلى اخوتي وأخواتي وصديقاتي

وإلى كل أساتذة وطلبة قسم علوم التسيير

\* مهني حليلة



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول والاشكال
أ - و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والأداء الوظيفي</b>	
09	تمهيد:
10	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري
10	1-1- تعريف التمكين الإداري
11	1-2- أبعاد التمكين الإداري
14	1-3- فوائد التمكين الإداري
14	1-4- خصائص التمكين الإداري
15	1-5- مبادئ التمكين الإداري
16	1-6- أهداف التمكين الإداري
17	1-7- أهمية التمكين الإداري
18	1-8- مراحل التمكين الإداري
19	1-9- معوقات التمكين الإداري
20	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
20	2-1- تعريف الأداء الوظيفي
21	2-2- أنواع الأداء الوظيفي
22	2-3- محددات الأداء الوظيفي
23	2-4- عناصر الأداء الوظيفي
24	2-5- أهمية الأداء الوظيفي
25	2-6- أبعاد الأداء الوظيفي
26	2-7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
28	المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة

28	3-1- الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي معا
29	3-2- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل "التمكين الإداري"
30	3-3- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي"
31	3-4- التعليق على الدراسات السابقة
33	3-5- تحديد الأبعاد وبناء النموذج
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة
42	1-1- لمحة تعريفية حول ثانويات بلدية حمام الضلعة
43	1-2- مجتمع وعينة الدراسة
43	1-3-1- بناء أدوات الدراسة (الاستبيان والمقابلة)
43	1-3-1- المقابلة
44	1-3-2- الاستبيان
45	1-3-3- سلم القياس
46	1-3-4- صدق وثبات الاستبيان
47	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
47	2-1- تحليل خصائص العينة
48	2-2- تحليل المقابلة
53	2-3- التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل "التمكين الإداري"
58	2-4- التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع "الأداء الوظيفي"
60	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
60	3-1- أدوات اختبار الفرضيات
61	3-2- إختبار الفرضيات
70	3-3- تحليل النتائج ومناقشتها
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع

82	قائمة الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

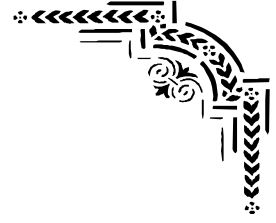
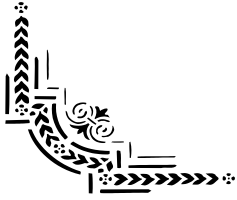
الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	تعريف التمكين الاداري	10
(02)	ابعاد التمكين الاداري	13
(03)	ابعاد الدراسات السابقة لتمكين الاداري	34
(04)	ابعاد الدراسات السابقة للاداء الوظيفي	36
(05)	نسبة مجتمع وعينة الدراسة	43
(06)	كيفية إجراء المقابلة مع الضيوف	44
(07)	مقياس ليكرت الخماسي	45
(08)	قياس ثبات الإستبيان _معامل ألف كرومباخ	46
(09)	توزيع عينة الدراسة	47
(10)	اسئلة المقابلة والتوجه العام للاجابات	49
(11)	توزيع الإجابات حول تفويض السلطة	53
(12)	توزيع الإجابات حول المشاركة بالمعلومات	54
(13)	توزيع الإجابات حول التدريب	55
(14)	توزيع الإجابات حول فريق العمل	56
(15)	توزيع الإجابات حول التحفيز	57
(16)	توزيع الإجابات حول الأداء الوظيفي	58
(17)	أدوات اختبار الفرضيات	60
(18)	مصفوفة الارتباط	62
(19)	الانحدار الخطي البسيط لتفويض بالنسبة للاداء الوظيفي	64
(20)	الانحدار الخطي البسيط للمشاركة بالمعلومات بالنسبة للاداء الوظيفي	64
(21)	الانحدار الخطي البسيط للتدريب بالنسبة للاداء الوظيفي	65
(22)	الانحدار الخطي البسيط لفرق العمل بالنسبة للاداء الوظيفي	66

67	الانحدار الخطي البسيط لتحفيز بالنسبة للاداء الوظيفي	(23)
68	الانحدار الخطي البسيط لابعاد التمكين بالنسبة للاداء الوظيفي	(24)
69	الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل بالنسبة للاداء الوظيفي	(25)
73	ملخص نتائج التحقق من فرضيات الدراسة	(26)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة الافتراضي	(01)
و	خطة الدراسة	(02)
37	نموذج الدراسة	(03)
70	النموذج التطبيقي النهائي	(04)

# مقدمة



## مقدمة :

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أهدافها من أجل الوصول إليها وينبغي أن يقتدي عمالها بتلك الأهداف فقد أظهرت التجربة أن احتكار السلطة واتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة وعلى جودة خدماتها . ونظرا للتحديات و التحولات الكبرى التي تمتاز بها بيئة الأعمال ففرضت على المؤسسات أن تبحث على أساليب وتقنيات إدارية جديدة والتي من خلالها تستطيع التغلب على التحديات . فلم تعد الأساليب الإدارية القديمة قادرة على مواجهتها والتكيف معها.

وعلى أساس هذا الأخير ظهرت مفاهيم إدارية جديدة التي تساعد على مواكبة التطورات الحاصلة حيث اعتمدت على التركيز بالعاملين وتنمية قدراتهم و مهاراتهم و تطوير أدائهم الإداري فنجاح أي مؤسسة يعتمد على العنصر البشري وما يقدمه من مجهود لوصول المؤسسة إلى الأهداف المسطرة.

من بين هذه المفاهيم الإدارية نجد التمكين الإداري الذي يعد من المفاهيم التي صاحبت الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال إعطائهم السلطة و توثيق العلاقة بينهم ولقد حظي بشيوع كبير في تلك الفترة آنذاك وهذا ناتج عن زيادة أداء العامل البشري في المنظمة وكل هذه التحولات دلت وأكدت على أهمية التمكين الإداري الذي يعد من بين الاستراتيجيات التي تساهم في منح جزء من صلاحيات الرئيس لمروؤوسيه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف المراد تحقيقها مما يؤدي إلى منحهم الثقة المتبادلة بينهم وتنمية كفاءتهم و قدرتهم على انجاز مهامهم الوظيفية بنجاح والعمل على تطوير أدائهم الوظيفي

ولضمان مسار علمي دقيق و التعمق في الموضوع أكثر قمنا بإجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى دراسة تأثير التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول بعنوان الإطار النظري للتمكين الإداري و الأداء الوظيفي و اشتمل الفصل الثاني الدراسة ميدانية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بثانويات بلدية حمام الضلعة.

## أولاً. الإشكالية:

يعتبر نجاح المؤسسات الإدارية مرهون بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها. وهذا لم يتم إلا بتحقيق متطلباته التي تكون مرتبطة بالموارد البشرية سواءً بالأفكار التي تحملها أو بمختلف ممارستها المهنية

يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها الإدارة المعاصرة فهو قائم على أساس تعزيز و تقوية الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا و العاملين و منحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع نطاق تفويض السلطة و التحفيز و توفير البيئة الملائمة التي تساعد على تنمية وتطوير أدائهم الوظيفي ومنحهم القوة التي يحتاجونها للتصرف في المواقف و استثمار الفرص.

كما أن تطبيق التمكين يزيد من دافعية الموظفين، ويرفع مستويات ثقتهم وعليه يمكن طرح الإشكالية كالتالي :

**ما مدى تأثير التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية في ثانويات حمام الضلعة بالمسيلة؟**

- وتندرج تحته تساؤلات فرعية:
- ما مدى تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة؟
- ما مدى تأثير مشاركة المعلومات على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة؟
- ما مدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة؟
- ما مدى تأثير فرق العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة ؟
- ما مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

**1-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة.

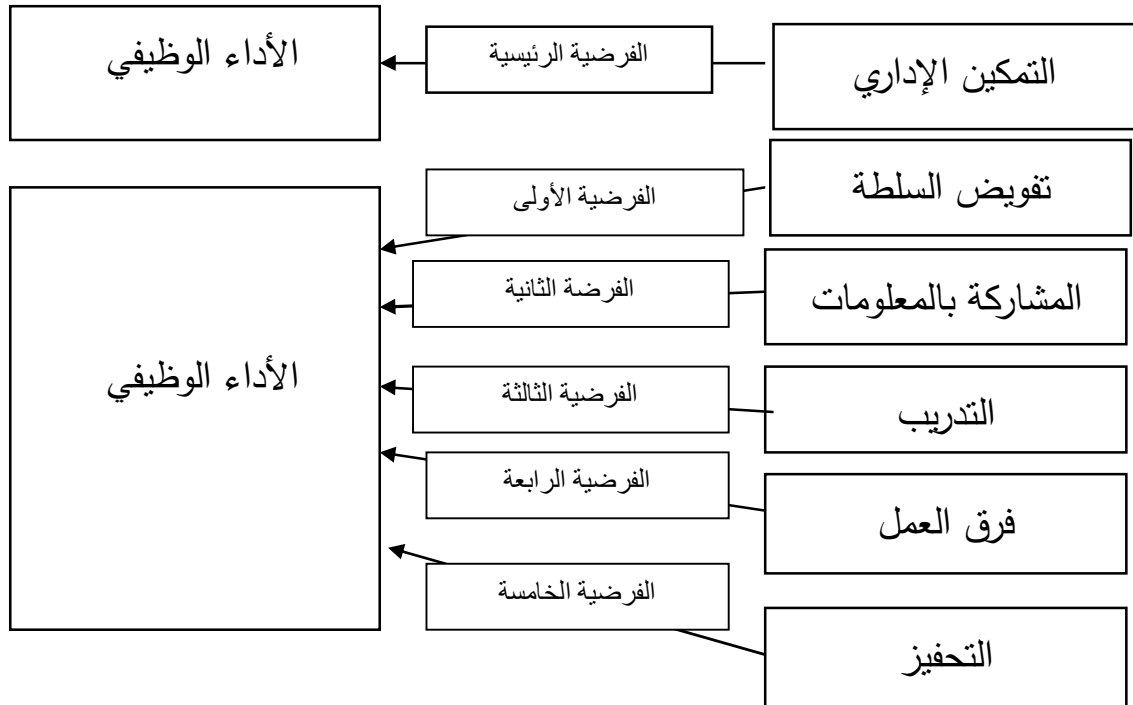
4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات المدروسة.

6- ثالثا. نموذج الدراسة

نموذج الدراسة يتضح في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تتناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو التمكين الإداري و أهمية تطبيقه في المؤسسات التعليمية لتحقيق المشاركة ودور الموظفين في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية حيث أخذ يزداد الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير و تنمية قدراتهم و مهاراتهم من خلال التعلم و التدريب و اكتسابهم الخبرات و إطلاق مواهبهم و تعزيز العمل الجماعي و تحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى الأداء

حيث تكمن أهمية الدراسة في تحديد أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية.

#### خامساً. أهداف الدراسة:

- التعرف بمفهوم التمكين الإداري و أبعاده و مفهوم الأداء الوظيفي من خلال الإطار النظري .

- التعرف على أثر التمكين الإداري في أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية.

- إبراز دور فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي.

- إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة و أهمية تطبيق التمكين الإداري.

- التعرف على واقع الأداء الوظيفي في ثانويات بلدية حمام الضلعة محل الدراسة.

- تحليل و معرفة طبيعة و قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ( التمكين الإداري) المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

- اختبار العلاقة بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.

#### سادساً. أسباب اختيار الموضوع:

- توفر المراجع حول الموضوع .

- محاولة اكتشاف العلاقة بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي

- حداثة موضوع التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

- محاولة لفت اهتمام مدراء الثانويات بضرورة التمكين الإداري لما له من دور هام
  - اهتمام الباحث بالمواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال
- سابعاً. الحدود الزمانية و المكانية :

✓ الحدود المكانية :ثانويات بلدية حمام الضلعة

✓ الحدود الزمانية : خلال شهر أفريل 2022

✓ الحدود البشرية : الموظفين الإداريين في ثانويات بلدية حمام الضلعة.

ثامناً. منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري للوصول إلى إجابة على التساؤلات المطروحة لضبط المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي بالاستعانة بالاستبيان و المقابلة كأداة داعمة حيث تم توزيعها على عينة من الموظفين ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

تاسعاً. خطة الدراسة:

تم العمل حسب منهجية (IMRAD ) (INTRODUCTION METHDS RESULTS AND DISICUTION) حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين : فصل نظري و فصل تطبيقي. و اعتماداً على مخطط IMRAD تكون الخطة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): خطة الدراسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري	الفصل الأول: الجانب النظري للتمكين الإداري والأداء الوظيفي	الطريقة Méthode
المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي		تقديم Introduction
المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة		
المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	النتائج و المناقشة Résulte and disusion
المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعينة الدراسة وأدوات البحث		
المبحث الثالث : اختيار الفرضيات ومناقشتها		

المصدر : من اعداد الطالبتين

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للتمكين الإداري والأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري  
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي  
المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة

**تمهيد:**

يعد مفهوم التمكين الإداري للموظفين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وهذا التوجه قد ينعكس على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ويزيد من شعورهم في الراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع مستوى أداء المؤسسة ككل .

وخلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري

أصبح التمكين وسيلة تطوير مهارات العاملين وتحقيق الكفاءات والفاعلية للمنظمات ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين وعلى هذا السياق سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم الأساسية حول التمكين الإداري.

#### 1-1- تعريف التمكين الإداري:

#### الجدول رقم (01): بعض تعاريف التمكين الإداري

الرقم	التعاريف
1	هو عملية منح القادة التربويين الاستقلالية و المقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك ممارستهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في الجامعة. <sup>1</sup>
2	عرف <b>Griffin</b> التمكين: أنه عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم ومسؤولية اتخاذ وإنجاز القرارات اللازمة فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا. <sup>2</sup>
3	عرف <b>Mueraff</b> التمكين: القدرة على ممارسة العامل بمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل. <sup>3</sup>
4	عرفه <b>Arganti</b> : على أنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات و القرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم

<sup>1</sup> الزين الخليفة الخضر الخليفة، واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم، مجلة ضياء للبحوث النفسية و التربوية، مجلد 1، عدد 1، جويلية 2020، ص 216.

<sup>2</sup> برني لطيفة، التمكين الإداري و أثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 15 جوان 2014، ص 10.

<sup>3</sup> فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة لولاية الجزائر العاصمة، مجلة المهل الاقتصادية المجلد 3، العدد 2، 2020/12/31، ص 105.

	لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل. <sup>1</sup>
5	عرفه <b>Noe</b> : على أنه منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات المتصلة بجميع جوانب تطوير المنتجات والخدمات على أن يكونوا شركاء في الأرباح والخسائر. <sup>2</sup>
6	عرفه (أفندي، 2003): بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار. <sup>3</sup>
7	التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياقها الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة. <sup>4</sup>

المصدر: من اعداد الطالبتين.

وفي ضوء ما تقدم و تأسيسا عليه يمكن القول بأن:

"التمكين الإداري هو إعطاء الموظفين الصلاحيات و المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار ومنحهم الحرية والثقة لأداء أعمالهم على أن يكون على استعداد لتحمل مسؤولية إنجاز مهامهم ونتائجها.

#### 1-2- أبعاد التمكين الإداري:

هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري التدريب، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، وفيما يلي شرح لكل عنصر:

أ. **التدريب:** لا شك أن عصرنا يفرض علينا القيام بمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية والتي تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية، وتغيرات في الموارد البشرية وتغيير في شكل العلاقات بين المدراء والمرؤوسين،

<sup>1</sup> لطيسة عبيد الحلیم، دور التمكين الإداري في إبداع العاملين، مجلة الاقتصادي البشرية، 2019/12/31، ص 212.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء، عم الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 21.

<sup>3</sup> عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، الاردن، 2010، ص 22.

<sup>4</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012، ص 22.

- ب. أو بمعنى آخر:<sup>1</sup> أي هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء عمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.
- ت. فرق العمل: هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، و لديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على تنفيذ الأعمال المطلوبة من الفريق، وهم يعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولة جماعية.
- ث. تفويض السلطة: التفويض هو الوسيلة التي تستخدم النقل صلاحيات محددة للمستويات الإدارية الدنيا ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج الأداء.<sup>2</sup>
- ج. التحفيز: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم و العاملين فيه فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات.
- ح. الاتصال الفعال: هي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها، التي بموجبها تتخذ القرارات فالالاتصال الفعال يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء و المعلومات، وكل هذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، توفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم وكذلك سهولة في الوصول إلى أصحاب القرار.<sup>3</sup>
- وفيما يلي جدول يضم أبعاد التمكين الإداري حسب ما أفادت به جهات نظر بعض الباحثين و الكتاب:

<sup>1</sup> - معن أحمد صالح عبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، بحث مقدم النيل الماجستير، إدارة أعمال جامعة سوريا، 2010، ص 18.

<sup>2</sup> - واكلي كلثوم، تمكين الموظفين و أثره على تعزيز إبداعهم الإداري، مجلة الإبداع، المجلد 10 العدد 1، الجزائر، 2020، ص 122.

<sup>3</sup> - قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 18.

الجدول رقم (02): أبعاد التمكين الإداري

المصدر	الأبعاد
<b>Cook et al, 1997</b>	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.
<b>Clair, 1997</b>	بناء الثقة، التأسيس، المساءلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون.
<b>Daft, 2001</b>	المعلومات، المهارات المعرفية، القوة والمكافآت.
المغربي، 2001	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة وإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.
<b>Downen, 1992</b>	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
<b>Eceles, 1993</b>	القوة، الموارد، الحرية.
<b>Griffin, 1999</b>	تأهيل العاملين، الرقابة.
<b>Lloyd, 1999</b>	فرق العمل الهيكل التنظيمي.
<b>Daft, 2001</b>	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
<b>Helbriey et al 2001</b>	السلطة، المهارات، الحرية.
البنك الدولي	الوصول للمعلومات، التضمين والمشاركة المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية.
<b>Crupta, 2008</b>	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
<b>Mazdarani, 2008</b>	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة و التكنولوجيا.
<b>Hasan, 2010</b>	المعرفة، المهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.
راضي، 2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز.

المصدر: من اعداد الطالبتين

### 1-3- فوائد التمكين الإداري:

لقد تعددت الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقيادتها العليا وبالنسبة لمدرء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي:

#### أ. بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين ما داموا يشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.
- تمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات موظفيها وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- إيجاد كوادر جديدة محفزة وراضية ومقنعة مما يزيد من إنتاجيتهم وربحية المؤسسة.<sup>1</sup>

#### ب. بالنسبة للأفراد: أما فوائد التمكين على مستوى الأفراد العاملين فهي:

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- زيادة الشعور بالملكية في العمل.
- زيادة الثقة بالنفس.
- خلق فرص العمل.
- الحصول على معارف ومهارات جديدة.<sup>2</sup>

ت. بالنسبة للأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.<sup>3</sup>

### 1-4- خصائص التمكين الإداري:

توجد عدة خصائص للتمكين الإداري نذكر منها:

- التمكين فعل إيجابي يتضمن إكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.

<sup>1</sup> - إحسان دهش، كمال كاظم الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>2</sup> - عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup> - قدرتي أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، سنة 2014، ص 29-30.

- يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراد أم جماعات محلية.
  - يتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، و العقلانية.<sup>1</sup>
- ويرى الكبسي (2002) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن خصائص التمكين الإداري ما يلي:

❖ التقدير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عمله، والإفضالة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

❖ الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العامل بمكانتهم ودورهم، واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام الذي يحظون به.

❖ ثققتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

❖ قدرتهم على التأثير: وهذا ما يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، و إحساس الآخرين بهم، والسماح لهم، والأخذ بمقترحاتهم و آرائهم.<sup>2</sup>

#### 1-5- مبادئ التمكين الإداري:

اعتقد ستير (Stirr,2003) أن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Em power** حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

أ. **الدافعية (Motivation):** على الإدارة أن تخطط الكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، و بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

ب. **تعليم العاملين (Education):** إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، فالأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

ت. **وضوح الهدف أو الغرض (Purpose):** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها، إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> عماد علي المهير، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> يزن رزق محمود قاسم، أثر التمكين العاملين في تخفيض ضغوط العمل، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال و الإدارة العامة، 2019، ص 18.

ث. الملكية (Ownership): ولقد اقترح **Stirr** معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3AS) تتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة و هي:

السلطة + المساءلة = الإنجاز

**Authority + Accountability = Achivement**

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.<sup>1</sup>

ج. الرغبة في التغيير (Willingness to change): إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها والبحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

ح. نكران الذات (Egot limination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشاء برامج التمكين الإداري قبل البدء في تنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة و السلطة، حيث ينظرون أن التمكين أنه تحد لهم، وليس طريق التحسين مستوى التنافسية، أو فرصة تنمو شخصيا كمديرين وكموجهين

خ. الاحترام (Respect): هو الاعتقاد أن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لسبب من الأسباب.<sup>2</sup>

#### 1-6- أهداف التمكين الإداري:

إن التمكين لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للأفراد لإنجاز الأعمال بل هناك محاسبة على النتائج، وإن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء، وتتمثل هذه الأهداف في:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.

<sup>1</sup> قدري أحمد معراج، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> واكلي كلثوم، تمكين الرأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الإبداع و صناعة التمييز، مجلة العلوم الاقتصادية و تسيير و علوم التجارية، العدد 18، بسكرة، الجزائر، سنة 2017، ص 71.

- تحسين رضا الزبون حيث قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.<sup>1</sup>
- التغلب على البيروقراطية من خلال إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- يساعد على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يساعد على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل الرؤساء.
- التغلب على عدم الرضا الوظيفي لدى الفرد.<sup>2</sup>

### 1-7- أهمية التمكين الإداري:

أصبحت عملية التمكين الإداري مهمة صعبة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل، لذلك فإنها في حاجة إلى تسيير الفرص لكل عضو من الأعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة.

وتكمن أهمية التمكين من خلال إعطاء الفرد السلطة الكافية للقيام بما هو موكل إليه ومسؤول عنه، فالتمكين يؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة على المستوى المادي والمعنوي، مما يعكس كل منهما على نفسية الموظف ويترك آثار إيجابية ويزيد من شعوره بالأهمية، وهذا الأخير يجعل المنظمة أقرب إلى الزبائن وأكثر مسؤولية في حل مشاكلهم.<sup>3</sup>

كما ترى صونيا و سعاد أن أهمية التمكين تتمثل في:

- التمكين يلغى مبدأ التسلط والاستبعاد الوظيفي.
- يساعد على رفع درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين.
- يجعل الرؤساء يميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة و السيطرة.
- يدعم العلاقة بين الرؤساء بالمرؤوسين يخلق بينهم مناخ الثقة.
- يعد التمكين مكونا أساسيا لتدعيم استراتيجية التغيير التنظيمي.
- يحافظ على معنويا المدراء وانتمائهم التنظيمي أثناء التغيير.
- يساعد على إطلاق أفكار إيجابية لدى المرؤوسين.

<sup>1</sup> - مخلوف سعاد، عيواج صونيا، دور التمكين الإداري في تخفيض ضغوط العمل، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 7 العدد 2020 ص 53.

<sup>2</sup> - فوزية برسلي، مفيدة يحيواوي، تمكين الرأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الإبداع و صناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية و تسيير و علوم التجارية، العدد 18 بسكرة، الجزائر، سنة 2017، ص 71.

<sup>3</sup> - يزن رزق محمود، محمود قاسم، أثر تمكين العاملين في تحقيق ضغوط العمل، جامعة آل البيت كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال و الإدارة العامة، 2019، ص 16.

- يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية.<sup>1</sup>

### 1-8- مراحل التمكين الإداري:

إن استراتيجية تطبيق التمكين الإداري لها مراحل متدرجة كالتالي:

- أ. الأولى: تعريف توصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة.
  - ب. الثانية: حدد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.
  - ت. الثالثة: درب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة وفي إطار توسيع و تقوية التمكين.
  - ث. الرابعة: عدل تركيب المنظمة وهياكلها بحيث يتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وجهة أكبر في الأداء.
  - ج. الخامسة: عدل أنظمة المنظمة مثل نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم تمكين العاملين.
  - ح. السادسة: فهم و تابع عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار.<sup>2</sup>
- ومن وجهة نظر (DAFT) فإن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون في البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو التالي:
- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الاعتناء الوظيفي وإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال الموكلين بها.
  - تشجيع مقترحات العاملين.
  - منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
  - تشكيل فرق العمل بأنواعها و منها: حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفية المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
  - تمكين العاملين على نحو تام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مخلوف سعاد، عيواح صونيا، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> - فلة عيساوي، مراد بمنقار، استراتيجية تمكين العاملين الإداريين رؤية جديدة في الفكر الحديث، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد 44، قسم علم النفس، عنابة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 148.

<sup>3</sup> - قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع التمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي و معوقات تطبيقه، مجلة العلوم الاقتصادية، و التسيير و العلوم التجارية، العدد 18، الجزائر، 2017، ص 298.

### 1-9- معوقات التمكين الإداري:

لاستراتيجية تمكين العاملين معوقات وأسباب تؤدي إلى فشلها في المنظمة وهي تتمثل في:

#### معوقات متعلقة بالموظفين:

أ. المقاومة من قبل الموظفين: إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي حتى ولو كان ذلك التغيير إيجابياً.

ب. عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين: إن العديد من الموظفين يخافون من تحمل المسؤولية المضافة فهم يخشون عبء العمل أو ضغوطاته الإضافية.

ت. غياب الاضطرارية للعمل: فقد يحدث أن بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة للحفاظ على سبيل العيش فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمرير الوقت.

#### معوقات متعلقة بالمؤسسة:

أ. الثقافة التنظيمية: فأن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل.

ب. مركزية القوة عند المدراء: أو بمعنى آخر خوف المدراء من فقدان السلطة ويتطلب هذا الأخير إعطاء جزء من القوة و الرقابة للعاملين، هذا ما يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويض السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة من قبل العاملين.

ت. الهيكل التنظيمي الهرمي: تعتمد عليه الإدارة التقليدية، حيث يتميز بتركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم إصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

ث. انعدام الثقة الإدارية: هو عدو التمكين وهي ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات، هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات نجد:

- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- ضعف التدريب و التطوير الذاتي.
- عدم ملائمة المكافآت.
- العلاقات غير المتماثلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قاسمي كمال، ضيف دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>2</sup> - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 112.

## المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

ازدادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بكيفية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح كل منظمة مرتبط بمستوى أفرادها وكفاءتهم، فالفرد هو الذي يخطط وينظم وينفذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال عرض لمفهومه، أنواعه، محدداته، عناصره، أهميته، أبعاده وفي الأخير العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

### 2-1- تعريف الأداء الوظيفي:

- أ. الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث هذا لسلوك تغييرا يحقق من خلال الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.<sup>1</sup>
- ب. هو درجة تحقيق وإمام بالمهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد بما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.<sup>2</sup>
- ت. ويعرف على انه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بجميع النواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حر وفعالية.<sup>3</sup>
- ث. عرفه هاينز 1989 على إن الأداء الوظيفي هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح.<sup>4</sup>
- ج. الأداء الوظيفي هو درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهمة محددة والقيام بواجبات ومسؤوليات معينة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خالد أبوش: الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي للعمل، تخصص علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017، ص 45.

<sup>2</sup> برياح محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 44.

<sup>3</sup> منيرة الشрман، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة و علاقته بمستوى أدائهم الوظيفي سنة 2014، ص 416.

<sup>4</sup> معين أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 27.

<sup>5</sup> شيخي مليكة، دحو خضرة، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 8، العدد 3، 2020، ص 49.

ح. الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي يتأثر بتفاعل ثلاثة محددات رئيسية هي القدرة الدافعية وبيئة العمل، بهدف إنجاز المهام من خلال الأنشطة التي يزاولها الموظف في المؤسسة.<sup>1</sup>  
ومما سبق "ويمكن القول أن الأداء الوظيفي: هو جهد وسلوك ومهارة مبذولة من طرف الموظف من أجل تحقيق أهداف ومهام الوظيفة بجودة وكفاءة وفعالية".

## 2-2- أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء الوظيفي كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف المنظمة فإنه يمكن تصنيف هذه الأخيرة الى معايير الشمولية والطبيعية (المصدر) والوظيفي كما يلي:

أ. **حسب معيار الطبيعي (المصدر):** ويقسم هذا الأداء إلى الأداء الاجتماعي وأداء اقتصادي:

• **الأداء الاجتماعي:** تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.<sup>2</sup>

• **الأداء الاقتصادي:** هو الأداء الذي يتعلق باستخدام الأمتل للموارد التي تملكها المؤسسة.

ب. **حسب معيار الشمولية:** فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:

• **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر الوظيفية أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتراتيجية والشمولية، الريح، النمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

• **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار

<sup>1</sup> - زرزور العياشي، بوشمال عبد الغاني، إدارة رأس المال الفكري و انعكاساته على الأداء الوظيفي Alohabo، الطبعة الأولى، الجزائر، 2020، ص 163.

<sup>2</sup> - العايب أمينة، بومراس وهيبة، استخدام التكنولوجيا الإعلام و الاتصال و علاقته بالأداء الوظيفي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاتصال جيجل، الجزائر، 2009، ص 56.

الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين ووظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

ت. **حسب معيار الوظيفي:** من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات التي تؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل وهذا النوع من الأداء ناتج عن أداء أفراد واحد أو مجموعة من الأفراد.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على المستوى التنظيمي، لكن هذا لا يكفي للتعريف بالأداء الوظيفي للمورد البشري.<sup>2</sup>

### 2-3- محددات الأداء الوظيفي:

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي يحددها هذا المستوى، وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس بالبيع، نظرا لتعدد هذه العوامل من جهة ولعدم معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء من جهة أخرى، والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين عدة محددات و هي:

أ. **الدافعية الفردية:** تعتبر مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

ب. **قدرة الفرد على أداء عمله:** إن القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة.

ت. **إدراك الدور:** يعني تصور الفرد ومعرفته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد على أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

<sup>1</sup> - فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، قسم الإدارة و التسيير الإداري، تخصص تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 9.

<sup>2</sup> - عز الدين هروم، واضع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص26،

ث. بيئة العمل: معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من خلال تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمو القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضا، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة.<sup>1</sup> ولقد قام الباحثين بورتر ولور بإنجاز نموذج العلاقات التأثير والتأثر بين متغيري الأداء الوظيفي والرضا والعوامل المحددة لكل منها:

وحسب هذا النموذج تميز بين 3 محددات للأداء الوظيفي وهي:

أ. الجهد: حيث يشير إلى الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والفعالية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية.

ت- إدراك الدور أو المهمة: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.<sup>2</sup>

#### 2-4- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكن قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة وهي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرات على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كيفية العمل المنجز:** تشمل حجم العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

<sup>1</sup> - العايب أمنية، بومراس وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> - إحسان محمد البدوي أحمد، دور الرقابة في كفاءة الأداء الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية و التنمية الريفية، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزيرة، السودان، 2017، ص 50.

• **المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المرشدين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

• **البيئة التنظيمية و مركباتها:** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر على الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه ومورده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر على الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية، الحضارية السياسية والقانونية.<sup>2</sup>

## 2-5- أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر حيوي في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحولها إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسة والأفراد العاملين فيها والدولة ككل، والتي يتم إنجازها على النحو التالي:

### أ. أهميتها بالنسبة للأفراد العاملين (الموظفين):

• يعد الأداء الوظيفي مقياس لقدرة الفرد على أداء مهامه في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى في المستقبل.

• يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المقومات الأزمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

• يرتبك الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذلك.

• ويظهر من خلال هذه النقاط أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتتميته سوف يمكنه من تحقيق عدة أهداف المرتبطة به من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية.<sup>3</sup>

ب. أهميته بالنسبة للمؤسسة: ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر،

<sup>1</sup> العياشي زرزاز، بوشمال عبد الغاني، إدارة رأسمال الفكري و انعكاساته على الأداء الوظيفي، ص 75.

<sup>2</sup> خالد البوش، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> العياشي زرزاز، بوشمال عبد الغاني، مرجع سبق ذكره، ص 180.

مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على التخلي عن مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى أو في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء لها.<sup>1</sup>

ت. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للدولة: كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتحدى ذلك إلى أهمية الأداء الوظيفي في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، حيث يعد العنصر البشري وما يصطلح على "رأس المال البشري" حجر الأساس في كل عملية تنموية، كذا تسعى الدول للاهتمام بهذا العنصر من أجل تحقيق التقدم في شتى المجالات.<sup>2</sup>

## 2-6- أبعاد الأداء الوظيفي:

وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء الوظيفي في مجال التسيير، يمكن أن يعبر عن ثلاثة جوانب أو أبعاد رئيسية هي:

أ. النتيجة: والتي يجب أن تقارن بمرجع (هدف) وبالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف.

ب. القيام بالعمل: وهنا يجب التمييز بين الكفاءة التي تعني القدرة على التصرف وتحقيق منتج معين، والأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي.

ت. النجاح: ومن هذا المنظور لا يمكن القول بأن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد، إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملزمة به طموحا، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعا، ومن ثم فإن الأداء بهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن عامل إلى آخر كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، وفي مرحلة متطورة أداء ضعيف.<sup>3</sup>

وهناك من يضيف جانبا آخر، إلى الجوانب الثلاثة السابقة وهي "القدرة" و التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد.

ويرى عاشور (1996) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس عليه أداء الفرد وهذه الأبعاد هي:

<sup>1</sup> - بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 9.

<sup>2</sup> - العياشي زرار، بوشمال عبد الغاني، المرجع نفسه، ص 180.

<sup>3</sup> - إحسان محمد البدوي أحمد، مرجع سابق، ص 49.

أ. **كمية الجهد:** تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلاف فترة زمنية معينة وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية في خلال فترة معينة معتبرة عن البعد الكلي للطاقة المبذولة.

ب. **نوعية الجهد:** تعني مستوى جودة بعض الأعمال، وهنا لا يهتم بسرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول، ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ت. **نمط الأداء:** ويقصد به الأسلوب التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو جزء من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>1</sup>

## 2-7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

لا شك بأنه هناك عوامل تساهم في تحديد مستوى أداء العاملين، فذهب "سليمان" إلى أن الأداء يتحدد من خلال العوامل التالية:

أ. **الدافع الفردي للعمل:** ويقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين.

ب. **بيئة العمل /مناخ العمل:** ويقصد به البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، فالأولى تتمثل في جميع مكونات المنظمة، وبينما لاحقة فإنها من البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والبيئة المحلية، ورغم كون هذه البيانات لها خارج المنظمة إلا أن لها تأثير كبير على المنظمة.

ت. **القدرة على العمل:** ويقصد به أنه يتوجب على الإدارة أن تكون على دراية كافية بقدرات منسوبيها ودوافعهم واتجاهاتهم حتى تكون قادرة على القيام بتقييم المهام والعمل فيها بينهم بصورة صحيحة وهو ما يقال عنه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عز الدين هروم، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> - معين أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، جامعة الافتراضية، 2019، ص 38.

بالإضافة إلى العوامل التقنية و البشرية:

- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:
  - نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
  - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
  - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- العوامل البشرية: المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، حاجات ورغبات الأفراد.<sup>1</sup>

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والحوافز، الخصائص الديمقراطية مثل الجنس، السن المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز، القيادة الإدارية، التدريب الوظيفي، الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 48.

<sup>2</sup> - العياشي زرزار، بوشمال عبد الغاني، مرجع سابق، ص 199.

### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و بناء نموذج الدراسة

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري و الأداء الوظيفي حيث نقوم بالاعتماد على النتائج التي توصلنا إليها هذه الدراسات في بناء الدراسات التي سوف نقوم بها و بناء نموذج الدراسة أو البحث.

#### 3-1- عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التمكين الإداري و الأداء الوظيفي:

1. دراسة سعادة قسوم: "دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي"، قسم العلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2019. وهدفت هذه الدراسة على كشف الدور الذي يلعبه التمكين في تطوير الأداء الوظيفي لدى عينة من الموظفين الإداريين في مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر لدائرة جامعة ولاية الوادي، حيث تم حصر جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم 40 موظف وتم تطبيق أداة الاستبيان و المقابلة، أين تم التوصل إلى أن التمكين الإداري دور في تطوير الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الثلاثة تفويض السلطة، فرق العمل و التحفيز و أن نجاح العملية التمكينية ساهم بشكل كبير في تطوير الأداء العامل اتجاه وظيفته.

2. دراسة بن ختو نور الإيمان: "أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية". مذ قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.

حيث قامت الباحثة بالإجابة على مشكلة ما أثر التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، ورقلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث تم توزيع استمارة على عينة الدراسة و لقد تم استخدام أداة الاستبيان و المقابلة و الوثائق لجمع المعلومات حيث أظهرت الدراسة بأن هناك أثر طردي وقوى بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل و المتغير التابع الأداء و مستوى استخدام أبعاد التمكين الإداري مؤسسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

3. دراسة بوملجان عادل موسى عبد الناصر "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة" مجلة الأبحاث العلمية الاقتصادية و الإدارية العدد 17، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بسكرة، الجزائر، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على جانب من جوانب التسيير الهامة من خلال محاولة التعرف على التطورات إطرار و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل نحو التمكين الإداري للعاملين

كمدخل لتأهيل الموارد البشرية و أثره على أداء المؤسسة حيث تمثلت عينة الدراسة 143 موظف، و كان من أهم نتائجها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على المؤسسة و يتجلى هذا الأثر من خلال أبعاد الدراسة المفسرة للمتغير المستقل و المتعلق بتفويض السلطة، الاتصال و فرق العمل و قد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: العمل على فهم و إدراك فلسفة و مضامين التمكين الإداري و مراعاة باقي الأبعاد الأخرى المتمثلة في التحفيز، التدريب إلى جانب الثقة.

### 3-2- عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الأول (التمكين الإداري):

1. دراسة قاسمي كمال، ضيف دنيا: "واقع التمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي و معوقات تطبيقه من وجهة نظر العالمين" دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف العدد 18، الجزائر، 2017.

حيث حاول الباحثان معالجة مشكلة تقييم واقع التمكين العاملين و ما هي معوقات تطبيقه في مديرية التجارة لولاية المسيلة من وجهة نظر عاملين، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة اشتملت على 28 فقرة موزعة على محورين بين الأول هو الأبعاد التمكين تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، و الثاني معوقات تمكين العاملين و اشتملت عينة الدراسة على (57) شخص حيث أظهرت الدراسة أنه يوجد مستويات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين، ووجود معوقات فردية و تنظيمية تعرقل نجاح تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

2. دراسة مخلوف سعاد، عيواج صونيا: "دور التمكين الإداري في تحقيق ضغوط العمل" المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 7، العدد 5، الجزائر 2020.

حيث قام الباحثان بمحاولة إيجاد حلول لمشكلة هل للتمكين الإداري دور في تخفيض ضغوط العمل له، و الموظفين ببلدية برهوم و ما مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة و لقد تم استخدام منهج الوصفي في هذه الدراسة نظرا لطبيعة المعلومات التي تم جمعها و تم الاستعانة باستبيان كأداة مثلى من أدوات جمع البيانات لدراستنا، و تم إجراءها على عينة مكونة من 30 موظف و موظفة، و توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري دور ضئيل في تحقيق ضغوط العمل لدى الموظفين و إلى أن مستوى ضغوط العمل متوسط لدى الموظفين.

3. دراسة واكلي كلثوم، معزوز نشيدة: "تمكين الموظفين و أثره على تعزيز إبداعهم الإداري" مجلة الإبداع، العدد 10، الجزائر، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الموظفين على تعزيز إبداعهم الإداري من خلال إبعاد التمكين الإداري "تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز فرق العمل، التدريب" و أبعاد إبداعهم الإداري تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان تقدمن مجموعة من العبارات و تم توزيعها على عينة من الموظفين، حيث شملت عينة الدراسة 90 موظف، و توصلت هذه الأخيرة إلى وجود علاقة ارتباط جيدة، و أثر ذو دلالة معنوية لتمكين الموظف على الإبداع الإداري.

### 3-3- الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1. دراسة إحسان محمد البدوي أحمد: "دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي -دراسة حالة

وزارة المالية و الاقتصاد و القوى العاملة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الجزيرة، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ومدى مساهمة أساليب الرقابة في تحقيق انضباط العاملين و الحد من التسبب الإداري، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. استخدم الباحث عينة عشوائية مكونة من (150) من الموظفين بوزارة المالية ولاية الجزيرة عن طريق الاستبيان تم إعدادها بواسطة الباحث و تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و توصلت إلى نتائج أهمية الرقابة الإدارية في التأكد من أن الأعمال تسير بدقة نحو تحقيق الأهداف و المساهمة في سرعة اكتشاف أخطاء و الانحرافات و التأكد من الاستخدام الأمثل.

2. دراسة العايب أمينة، بوطرس وهيبة: "استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و علاقته بالأداء الوظيفي لإدارة المؤسسة -دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، قطب تاسوست، 2019.

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة واقع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لإدارة المؤسسة في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و لتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف موضوع الدراسة وقامت الباحثتان بإعداد استبيان وزع على (83) موظف بكلية علوم الاقتصاد بالاعتماد أيضا على المقابلة و الملاحظة حيث توصلت الدراسة إلى نتائج الآتية: تكنولوجيا الإعلام و الاتصال باتت تلعب دور كبير في حياة الأفراد و المجتمعات كما تعتبر مدخل من مدخلات المؤسسة التي تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم و التكيف مع بيئتها كما أنها عامل جد مهم في تحديد طبيعة العمل السائد فيها تساهم في تسهيل العديد من المهام و الوظائف.

3. دراسة بوعطيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز بعنابة و تحديد معوقات الاتصال التي تخفض من أدائهم الجيد داخل المؤسسة و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان وزع على (49) عامل منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية اعتمد هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال المساعد و الأداء الوظيفي.

ب- هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

ج- وجود علاقة بين أبعاد الاتصال و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

#### 3-4- التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة):

من خلال عرض الإشكالية التي حاول الباحثون و المختصون معالجتها في الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

##### 1. أوجه التشابه:

تعتبر كل من دراسة سعاد قسوم (2019) و بن ختو نور الإيمان (2019) و دراسة بومجان عادل و موسى عبد الناصر (2010) تتفق مع دراستنا التي تناولت المتغيرين في عينة الدراسة كما تعتبر كل من الدراسات السابقة الذكر ما عدة دراسة سعاد قسوم (2019) دراسة مرجعية لدراستنا التي اعتمدت على دراسة الأثر بين المتغيرين التابع و المستقل (التمكين الإداري، و الأداء الوظيفي) في حين أن دراسة سعاد قسوم درست الدور بين المتغيرين.

أما فيما يخص دراسة قاسمي كمال، ضيف دنيا (2017) و مخلوف سعاد، عيواج دنيا (2020) بالإضافة إلى واكلي كلثوم، معزوز نشيدة (2020) فإننا نلاحظ تشابه في المتغير المستقل التمكين الإداري.

و من جهة أخرى نرى أن دراسة كل من إحسان محمد البدوي أحمد (2017) والعايب أمينة، بطرس وهيبية (2020) ثم دراسة بوعطيط جلال الدين (2009) أنهم قاموا بمعالجة المتغير التابع و هو الأداء الوظيفي.

كما نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبيان و المقابلة و هذا كله يتطابق مع دراستنا.

أما فيما يخص أبعاد الدراسة فنرى أن هناك تشابه إلى حد كبير مع دراسة قاسمي كمال، ضيف دنيا (2017) ودراسة واكلي كلثوم، معزوز نشيدة (2020) ونرى أيضا أن دراسة بوعطيط جلال الدين (2009) ودراسة إحسان محمد البدوي 2017 ودراسة سعاد قسوم (2017) أن أبعاد الأداء الوظيفي، الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء متشابه مع دراستنا.

## 2. أوجه الاختلاف:

كانت دراسة قاسمي كمال، ضيف دنيا (2017) دراسة مخلوف سعاد، عيواج صونيا (2020)، دراسة واكلي كلثوم (2020)، دراسة العايب أمينة، بطرس وهيبية (2019)، بوعطيط جلال الدين (2009) دراسة إحسان محمد البدوي أحمد 2017، دراسة بن ختو إيمان (2019)، كانت في مجالات وقطاعات متنوعة (اقتصادية، خدمة عمومية إنتاجية إدارية و غيرها ولم تكن أي منها في قطاع التربية في حين دراستنا كان مجال تطبيقها في مؤسسات تربية (ثانويات).

تختلف دراستنا من حيث تحديد أبعاد المتغير المستقل و المتمثل في التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل، التدريب، المشاركة بالمعلومات) عن الدراسات السابقة الأخرى حيث دراسة سعاد قسوم أبعاد التمكين هي (تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل) بن ختو إيمان أبعاد التمكين هي (تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل، التدريب) قاسمي كمال، ضيف دنيا أبعاد التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، التدريب، المشاركة بالمعلومات).

واكلي كلثوم أبعاد التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، التدريب).

بوملجان عادل أبعاد التمكين هي "تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل) عيواج صونيا أبعاد التمكين هي (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة)

تختلف دراستنا من حيث تحديد أبعاد المتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي وهي (الجهد المبذول، نمط الأداء، كمية الجهد) عن الدراسات السابقة الأخرى حيث دراسة بن ختو إيمان.

و دراسة بوملجان عادل موسى عبد الناصر حصروا أبعاد الأداء الوظيفي في (الأداء المالي، الزبائن، منظور النمو و التعلم، العمليات الداخلية) دراسة العايب أمينة بوطرس وهيبية أبعاد الأداء في (البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي).

### 3. أوجه الاستفادة:

تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع و الاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة و التي تخص كلا من المتغيرين معا أو كل متغير على حدى في جميع الدراسات.

### 3-5- تحديد الأبعاد وبناء النموذج:

سنتطرق في هذا المطلب إلى النموذج النظري للدراسة سنسعى التحقق من فرضياته في الجانب الميداني من الدراسة، و هذه الفرضيات ستبين على أساس ما اتفق عليه كل باحث في جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق لها أعلاه.

أ. **أبعاد التمكين الإداري:** بإجراء دراسة مسحية للدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري كأحد متغيراتها تبين وجود فروق في تحديد أبعاده.

حيث أن الباحثة سعاد قسوم (2019) قامت بتحديد أبعاد التمكين الإداري على أنها: تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل.

في حين أن دراسة بن ختو إيمان (2019) قدمت الأبعاد على النحو التالي: تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل، التدريب.

حيث تطرقت دراسة عادل بوملجان، موسى عبد الناصر (2015) إلى أن أبعاد التمكين الإداري هي: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل.

كما قسمها الباحثان قاسمي كمال، ضيف دنيا إلى أن أبعاده الجوهرية هي: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، التدريس، المشاركة بالمعلومات.

و يرى كل من الباحثتان عيواج صونيا، مخلوف سعاد (2020)، أن أبعاد التمكين الإداري فهي: المهمة، تحديد المهمة، الوقة، الالتزام، الثقافة.

كما نحد أن الباحثان واكلي كلثوم، معزوز نشيدة قدما أبعاد التمكين على أنها: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، و أخيرا التدريب.

و يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أبعاد الدراسات السابقة للتمكين الإداري

الثقافة	الالتزام	القوة	تحديد المهمة	المهمة	المشاركة	بالمعلومات	التدريب	فرق العمل	التحفيز	الاتصال الفعال	تفويض السلطة	أبعاد الدراسة الدراسات
								x	x		x	سعاد قسوم (2019)
							x	x	x		x	دراسة بن ختو نور الإيمان (2019)
					x		x	x	x	x	x	دراسة قاسمي كمال، ضيف دنيا (2017)
							x	x	x	x	x	دراسة واكلي كلثوم، معزوز نشيدة (2020)
								x		x	x	دراسة بوملجان عادل، موسى عبد الناصر (2015)

											دراسة عيواج صونيا، مخلف سعاد (2020)
x	x	x	x	x							
1	1	1	1	1	1	3	5	4	3	5	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

ومن خلال الجدول يتضح أن أبعاد التمكين الإداري الأكثر استخداما في الدراسات السابقة التي استخدمناها كمرجعية في دراستنا هي تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز بالإضافة إلى المشاركة و التدريب على أنهما بعد حقيقي لمتغير التمكين الإداري في ميدان دراستنا.

ب. أبعاد الأداء الوظيفي: بإجراء دراسة مسحية للدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي كأحد متغيراتها تبين وجود فروق في تحديد أبعاده حيث أن:

- دراسة بن ختو إيمان 2019: حددت أبعاد الأداء الوظيفي كآلاتي: الأداء المالي، الزبائن، منظور النمو و التعلم، العمليات الداخلية.
- دراسة بوملجان عادل، موسى عبد الناصر 2015: حددا أبعاد الأداء الوظيفي كآلاتي: الأداء المالي، الزبائن، منظور النمو و التعلم، العمليات الداخلية.
- دراسة سعاد قسوم 2019: حددت أبعاد الأداء الوظيفي كآلاتي: الجهد المبذول، نمط الأداء، كمية الجهد.
- دراسة العايب أمينة، بوطراس وهيبة 2019: حددتا أبعاد الأداء الوظيفي كآلاتي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي.
- دراسة إحسان محمد البدوي أحمد 2017: حدد أبعاد الأداء الوظيفي كآلاتي: الجهد المبذول، نمط الأداء، كمية الجهد.
- دراسة بوعطي جلال الدين 2009: حدد أبعاد الأداء الوظيفي كآلاتي: الجهد المبذول، نمط الأداء، كمية الجهد.

يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أبعاد الدراسات السابقة للأداء الوظيفي

أبعاد الدراسة الدراسات	الأداء المالي	الزيتان	والتعلم منظور النمو	العمليات الداخلية	المقبول الجهد	نمط الأداء	كمية الجهد	الإجماعي الاجتماعي	البعيد التنظيمي	البعيد
دراسة بن ختو نور الإيمان (2019)	×	×	×	×						
دراسة بوملجان عادل، موسى عبد الناصر (2015)	×	×	×	×						
سعاد قسوم (2019)					×	×	×			
دراسة العايب أمينة، بوطراس وهيبة 2019								×	×	
دراسة إحسان محمد البدي أحمد 2017					×	×	×			
دراسة					×	×	×			

									بوعيط جلال الدين 2009
1	1	3	3	3	2	2	2	2	المجموع

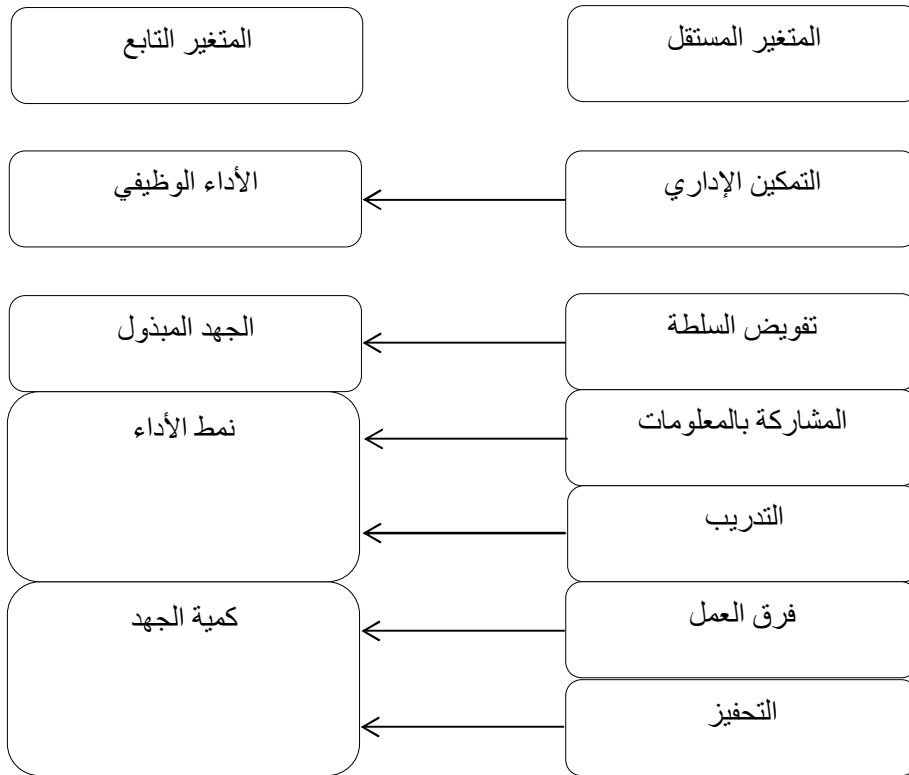
المصدر: من اعداد الطالبتين

من خلال الجدول يتضح أن أبعاد الأداء الوظيفي الأكثر استخداما في الدراسات السابقة التي استخدمناها كمرجعية في دراستنا هي: الجهد المبذول، نمط الأداء، كمية الجهد.

ت. بناء نموذج الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة يمكن بناء النموذج البحث لدراستنا كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

من خلال هذا النموذج تكون الفرضيات الفرعية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء الموظفين في العينة المدروسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الموظفين في العينة المدروسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أداء الموظفين في العينة المدروسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في العينة المدروسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على أداء الموظفين في العينة المدروسة.
- ث. التعريف الإجرائي لأبعاد الدراسة:

#### أبعاد التمكين الإداري:

- **تفويض السلطة:** هي عملية منح الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، بحيث يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات المستمدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.
- **فرق العمل:** هي مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و يشترك هؤلاء الأفراد في جميع العمل و يمتلكون السلطة و الاستقلالية.
- **التحفيز:** هي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكثر لتحقيق نتائج أفضل.
- **التدريب:** هو عبارة عن عملية تعلم مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية تطبق لكي يلتزم المتدربين بقواعد و إجراءات محددة.
- **المشاركة بالمعلومات:** هي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات و بتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم و تتخذ و تنفذ القرارات.

#### أبعاد الأداء الوظيفي:

- **كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو الفعلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة و تغيير المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية في فترة زمنية معبرة عن البعد الكلي للطاقة المبذولة.
- **نوعية الجهد (الجهد المبذول):** تعني مستوى جودة بعض الأعمال وهنا لا يهتم بسرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقيمه درجة خلو الأداء من الأخطاء و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.
- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة.

### خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل القاء الضوء على التمكين الإداري والأداء الوظيفي حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم التمكين الإداري، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وفي المبحث الثالث فقد خصصناه إلى البناء النظري لنموذج الدراسة.

## الفصل الثاني:

# الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: خصائص العينة والمقابلة والتحليل الوصفي للعبارات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تمهيد الفصل:

بغية الإلمام والإثراء وتكملة الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول ولإعطاء أكثر دقة لأثر التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من الموظفين الإداريين لثانويات حمام الضلعة عن طريق توزيع استمارة الاستبيان بالإضافة إلى إجراء المقابلة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: خصائص العينة والمقابلة والتحليل الوصفي للعبارات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الاول: عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة

1-1- لمحة تعريفية على ميدان الدراسة

تضم بلدية حمام الضلعة ثلاثة ثانويات تقدم الخدمات التعليمية لتلاميذ المنطقة وهي:

• ثانوية الشهيد فايد السعيد تقع في حي فضالة ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة تم انشاؤها سنة 1998 حيث يبلغ عدد أساتذتها 41، عدد الموظفين (39) عدد التلاميذ حاليا 435 تلميذ عدد أقسامها 14+06 مخابر

• ثانوية الشريف الادريسي تقع بحي كروع ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة تم انشاؤها بتاريخ 1987/04/22 يبلغ عدد أساتذتها 56، عدد التلاميذ 732 ، عدد الأقسام 26، عدد الموظفين 49 موظف.

• ثانوية العلامة عبد الحميد بن باديس تقع بحي الحوران بلدية حمام الضلعة تم انشاؤها سنة 2013- 2014 عدد أساتذتها 44، عدد الموظفين 40 عدد التلاميذ 491، عدد الحجرات 18حجرة + 04 مخابر

- يتضمن القانون الداخلي للثانوية هيكل تنظيمي ينظم تقسيم المهام والمسؤولية و يترأسها المدير، بالإضافة إلى مصلحتين المصلحة البيداغوجية و المصلحة الاقتصادية و المالية<sup>1</sup>.

- تحدد اللوائح التنظيمية و المراسيم الوزارية مختلف المهام و المسؤولية لكل الموظفين الاداريين داخل الثانوية بحيث يضمن ذلك المهام الموكلة إليهم بدقة ويفوض بعض الصلاحيات لمختلف المستويات الإدارية مثل: المادة 05 من المرسوم 90-49 تنص على: يخلف نائب المدير مهمته الأمر بالصرف التي لا يمكن أن يكلف بها الا بمقرر وزاري كما أن المادة الأولى تنص على :

• يكلف نائب المدير للدراسات في مؤسسات التعليم الثانوي يطبق لأحكام المرسوم رقم: 90-49 أعلاه و تحت سلطة مدير المؤسسة بما يلي:

- السهر على تطبيق التنظيم التربوي للمؤسسة وتنفيذ برامج التعليم و مواقيته ، ومناهجه.

- تنسيق عمل الأساتذة و تنشيطه؛

- القيام بصفة عامة بمتابعة كافة المسائل المرتبطة بالتنظيم التربوي داخل المؤسسة؛

- يتم تقييم الأداء لمختلف أصناف الموظفين الاداريين عن طريق نموذج يتم اعداده كل ثلاثة أشهر يملأ من طرف المسؤول المباشر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : أنظر الملحق رقم(1)

<sup>2</sup> : أنظر الملحق رقم: (2) (3) (4)

## 2-1 - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين الإداريين في ثانويات بلدية حمام الضلعة و البالغ عددها 128 موظف اداري يتوزعون على ثلاث ثانويات ثم اختيار عينة من الموظفين عددهم 40 موظف من بين 198 موظف أي بنسبة 31.25%، وتم توزيع الاستبيان و استرجاعه ،تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 37 أي بنسبة 28.91%، حيث تمت ادارة الاستبيان وفقا للإحصائيات المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): نسبة مجتمع وعينة الدراسة

البيان	المجتمع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
العدد	128	40	37	37
النسبة	%100	%31.25	%28.91	%28.91

## 3-1 - بناء أدوات الدراسة

**1-3-1- تعريف المقابلة:** هي تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا، حيث تعرف المقابلة الموجهة الغير المهيكلة على أنها مجموعة من الأسئلة قصيرة ومحددة نسبيا، وهي مقابلة مقننة ويتحدد شكل مضمون المقابلة قبل تنفيذها حيث توضع قائمة من الأسئلة يلتزم بها الباحث، وتوجيه الأسئلة بنفس الكلمات ونفسى الترتيب.

ومن أجل معرفة تواجد المتغيرات قمنا بإجراء مقابلة مع بعض المسؤولين المهتمين بضمان الجودة في مناصب إدارية في ثانويات (حمام الضلعة) بولاية المسيلة.

**مجريات المقابلة:** تم ضبط قائمة الأسئلة حول التمكين الإداري و الأداء الوظيفي وواقعة العلاقة و الأثر بينهما وتكونت أسئلة المقابلة من 17سؤال وذلك بعد المناقشة مع الأستاذ المشرف والبحث في الدراسات السابقة .

**1- ضبط قوائم ضيوف المقابلة:** و يتكون من مدير بالدرجة الأولى وتليه مصلحتين المصلحة البيداغوجية و المصلحة المالية و الاقتصادية وقد تم اجراء المقابلة مع رؤساء مصالح مدير، ناظر، مقتصد، ومشرف تربية.

**2- ضبط المواعيد:** تم الاتصال بالأشخاص أو ضيوف المقابلة وتم ضبط مواعيد معهم وذلك من أجل دعم دراستنا هذه والتي كانت حسب الجدول أدناه والمرتب حسب توقيت اجراء المقابلة.

جدول رقم (06): يوضح كيفية اجراء المقابلة مع الضيوف

الوسائط	التوقيت	الأقدمية	السن	المنصب	الرقم	الثانوية
كتابيا	09:30 2022/04/18	9سنوات	32سنة	مستشار تربية	01	عبد الحميد ابن باديس
كتابيا	09:00 2022/04/18	14سنة	46سنة	مستشار توجيه	02	
كتابيا	11:00 2022/04/20	8سنوات	33سنة	مقتصد	03	
كتابيا	10:00 2022/04/20	7سنوات	44سنة	ناظر	04	
كتابيا	11:30 2022/04/14	7سنوات	51سنة	مدير	05	الشريف الإدريسي
كتابيا	10:00 2022/04/14	11سنة	34سنة	مستشار تربية	06	
كتابيا	11:00 2022/04/27	11سنة	42سنة	مقتصد	07	
كتابيا	11:00 2022/04/27	واحد سنة	51سنة	مستشار تربية مكلف	08	فايد السعيد
كتابيا	08:45 2022/04/27	18سنة	51سنة	نائب مدير	09	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات المقابلة.

1-3-2- الاستبيان: هو وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المفحوص بملئه بنفسه .

خطوات بناء الاستبيان: بالإعتماد على الدراسات السابقة نذكر منها بن ختو نور الايمان (2019) وسعاد للصوم (2019) واحسان محمد البدوي احمد (2020) و دراسة قاسمي كمال، الضيف دنيا (2017) ثم تحديد اهم العبارات المكونة لأبعاد كل متغير وعل أساس ذلك تم بناء أدلة استبيان وتصميم وفق اهداف وفرضيات الدراسة.

حيث يتكون الاستبيان في دراستنا هذه من 34 سؤال مقسم إلى جزئين وهما:  
**الجزء الاول:** يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي  
**الجزء الثاني:** يحتوي على محورين المحور الاول يتمثل في متغير المستقل أي التمكين الإداري من السؤال ( 1 إلى 21) والمحور الثاني يتكون من المتغير التابع أي الأداء الوظيفي من السؤال 22 إلى 34 ومقسم إلى محورين هما:

**المحور الاول :** يتمثل في المتغير المستقل (التمكين الإداري) المقسم إلى خمسة ابعاد:

البعد الأول: تفويض السلطة من السؤال ( 1 إلى 4

البعد الثاني: المشاركة بالمعلومات من السؤال 5 إلى 9

البعد الثالث: التدريب من السؤال (10 إلى 13 )

البعد الرابع: فريق العمل من السؤال (14 إلى 17)

البعد الخامس: تحفيز من السؤال (18 إلى 21)

**المحور الثاني:** يتمثل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مكون من بعد واحد وهو من السؤال

(22 إلى 34).

### 1-3-3- سلم القياس:

تم الاعتماد على سلم ليكون الخماسي باختيار واحد من بين اختبارات الخمسة المطروحة وهي: غير موافق بشده، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشده.

- وذلك بوضع علامه (x) في الإجابة المناسبة لذلك تم استخدام مقياس سيكرت الخماسي وهو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (07): يمثل مقياس سيكرت الخماسي

يجب الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجع	5	4	3	2	1
مجالات المتوسط الافتراضي	4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8
درجة الموافقة	مرتفع جدا	مرتفعة	متوسط	منخفضة	منخفضة جدا

### 1-3-4- صدق وثبات الاستبيان:

## الفصل الثاني:----- الدراسة الميدانية

- **الصدق الظاهري:** من أجل التحقق من صدق الاستبيان باعتباره خطوة أساسية لمعرفة مدى صلاحية الأداة لجمع البيانات قام الباحثان بعرض أسئلة في صورته الأولية بالإعتماد على الدراسات السابقة على المحكمين وموظفين في الثانويات وأساتذة مختصون في مجال دراستنا تعدد توجيهات المحكمين وتركزت على ضرورة التقليل والحذف لبعض العبارات من بعض المحاور وإضافة عبارات إلى بعض المحاور الأخرى 1/ف الجزء الأول: البيانات الشخصية

### 2/ف الجزء الثاني:

- تغيير بعض المصطلحات:

- مراجعات إملائية

- إعادة صياغة بعض الأسئلة

- حذف بعض العبارات وتفكيك المركبة منها

**1-3-4- صدق وثبات الاستبيان :** من أجل قياس صدق وثبات الاستبيان هناك عدة طرق لإجراء ذلك ولقد اخترنا معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان باعتبار الاداة الشائعة للإستخدام. حيث اذا كان هذا المعامل محصور بين 0.60 و 0.8 دل ذلك على ثبات الادلة وصلاحيتها لإجراء المسح الميداني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): قياس ثبات الاستبيان - معامل ألفا كرومباخ

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	
0.728	4	تفويض السلطة	التمكين الإداري
0.635	5	المشاركة بالمعلومات	
0.833	4	التدريب	
0.843	4	فرق العمل	
0.860	4	التحفيز	
0.754	13		الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات SPSS<sub>25</sub>

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن قيمة ألفا كرونباخ لمختلف عبارات الإستبيان محصورة بين 0.635 و 0.860 مما يدل على أنها مقبولة جدا ،وبالتالي فإن هذا الاستبيان عباراته ثابتة ودالة وصالحة للإستخدام كأداة جمع البيانات من المجتمع.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

2-1- تحليل خصائص العينة:

من خلال الاستبيان الموزع على المستجوبين يبين أن خصائص العينة المدروسة ،يمكن تلخيصها في

الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع عينات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار		
56.8	21	ذكر	الجنس
43.2	16	أنثى	
0	0	أقل تماما من 25 سنة	السن
51.4	19	من 25 إلى 40 سنة	
40.5	15	من 41 إلى 50	
8.1	3	أكثر من 50 سنة	
35.1	13	تقني سامي	المستوى التعليمي
35.1	13	ليسانس	
24.3	9	ماستر	
5.4	2	دكتوراه	
8.1	3	مدير	المسمى الوظيفي
8.1	3	مقتصد	
21.6	8	متصرف	
35.1	13	عون إدارة	
2.7	1	عقود إدماج	
13.5	5	مستشار	
10.8	4	مشرف تربوي	
21.6	8	أقل من 5 سنوات	الخبرة في
32.4	12	من 5 إلى 10 سنوات	

24.3	9	من 10 إلى 15 سنة	المجال
21.6	8	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية spss<sub>25</sub>

التعليق على خصائص العينة.

أ/ الجنس:

من خلال جدول رقم (09) نلاحظ ان تكرارات افراد عينه الدراسة والبالغ عددهم اجمالا 37 موظفا يتبين لنا أن النسبة الاكبر بـ 56,8% من مجموع مفردات عينه الدراسة هي ذكور تليها نسبة 43,2% إناث يتبين لنا أن أكبر نسبة في السن قدرت بـ 51,4% في فئة (من 25 إلى 40 سنة ) ثم 40,5% في فئة (من 41 إلى 50 سنه) ثم 8,1% في فئة(اكثر من 50سنة)

ب/ المستوى التعليمي:

يتبين لنا أن اكبر نسبة في المستوى التعليمي قدرت بـ 35,1% تخص مستوى تقني سامي و ليسانس ثم يليها مستوى ماستر بنسبة 24,3% ثم مستوى دكتوراه بنسبة 5,4%

ج/ المسمى الوظيفي:

يبين لنا الجدول أن أغلب المسمى الوظيفي هم عون إدارة بنسبه 35,1% يأتي بعدها متصرف بنسبه 21,6% ثم مستشار 13,5% ثم مشرف تربوي قدرت نسبة 10,8% ثم مدير ومقتصد بنسبة متساوية قدرت بـ 8,1% ثم الدكتوراه بنسبة 5,4% ثم عقود الإدماج بنسبة 2,7% وهي أقل نسبة في المسمى الوظيفي.

الخبرة في المجال:

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة قدرت في الخبرة في المجال هي في فئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 32,4% ثم فئة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 24,3% ثم فئة (أقل من 5سنوات) و(أكثر من 15 سنة) جاءت بنسب متساوية

2-2- تحليل المقابلة :

تعد المقابلة أداة دائمة للدراسة العلمية بحيث تسمح بجمع البيانات والمعلومات الدقيقة من الجزاء في المجال. وتسمح للباحث بإجراء تحليل دقيق الذي يكون بمثابة التفسير المنطقي لنتائج البحث.

- تحليل لمقابلة(النتائج) يتم بناء على تجميع الإجابات المتشابهة والمتقاربة، ومحاولة استنباط المفاهيم والآراء حول فرضيات الدراسة .

الجدول الموالي يلخص إجابات ضيوف المقابلة وفقا لتشابه المعنى على النحو التالي:

الجدول رقم (10): أسئلة المقابلة والتوجه العام للإجابات

الرقم	السؤال	الاتجاه العام لإجابات الخبراء
01	يعد التمكين الإداري نموذج حديث لزيادة كفاءة الأعمال الإدارية في المؤسسة، في رأيك ماذا يعني لكم التمكين؟	إجابات مختلفة حيث نجد سبعة (07) ضيوف المقابلة يرون التمكين الإداري على أنه منح الموظفين السلطة وفرض المشاركة في صناعة القرارات مما يسهم في تعزيز دورهم وفعاليتهم في المؤسسة في حين نجد ضيف واحد (01) يرى أن التمكين على أنه التحكم في منصب العمل من جميع النواحي وأما الأخير فيرى أن التمكين هو توفير الخبرة والمعلومات المكتسبة لأداء العمل.
02	هل تدعم الإدارة العليا لمؤسستكم (المدير/ مديرة التربية) تطبيق التمكين؟	يرى (08) من خبراء المقابلة أن الإدارة العليا تدعم تطبيق التمكين و توفر الشروط والإجراءات الممكنة، بينما الخبير الأخير لم يتعرض للإجابة عن هذا السؤال.
03	ماهي العوامل المساعدة على نجاح التمكين؟	نجد (08) ضيوف يرون العوامل المساعدة على التمكين هي روح المبادرة والعمل الجماعي، تحديد المهام وكذا لأهداف، التمكين من حرية التصرف ، التشجيع والتحفيز المعنوي والمادي، العلاقات بين الموظفين مع ضرورة التكوين، في حين نجد ضيف واحد يرى أن العوامل هي المحافظة على آليات وطرق الحصول على الإمكانيات.
04	في اعتقادكم هل يمكن تحقيق المشاركة وروح الفريق على مستوى مؤسستكم ؟	كل ضيوف المقابلة يرون انه لا يمكن تحقيق المشاركة وروح الفريق على مستوى الثانويات التي يشتغلون بها.
05	إذا كان جوابك نعم. ماهي متطلبات تحقيق ذلك؟	نجد ان هناك تنوع في الإجابات (06) من ضيوف المقابلة يرون ان متطلبات تحقيق المشاركة وروح الفريق هي تقديم الجماعية على المصلحة الشخصية حب المهنة، الاحترام المتبادل .في حين نجد (03) ضيوف يرون ان المتطلبات هي إعداد المجالس التنسيقية من تحسين النقائص و العيوب .
06	بصفتك موظف في المؤسسة التربوية، هل ترى أن الموظف لديه استعداد لتحمل	نجد (07) من ضيوف المقابلة يرون أن الموظف لديه الاستعداد لتحمل المسؤولية وقبول تفويض القدرات في

<p>حين نجد ضيف واحد(01) يرى ان الاستعداد لتحمل المسؤولية حسب الشخصية وأما الأخير يرى أن الاستعداد لتحمل المسؤولية حسب البيئة إذا كانت سليمة.</p>	<p>المسؤولية وقبول تفويض القدرات لأداء مهامه؟</p>	
<p>إجابات مختلفة حيث نجد(05) ضيوف يرون أن تقييم الأداء في المؤسسة جيدا عموما وهو نتيجة التكوين وإلمام الموظف بالمهام وفهم الجانب القانوني، في حين نجد (04) ضيوف يرون ان تقييم الأداء متوسط رغم أنهم يتمتعون بالجاهزية والقدرة على تحمل المسؤولية .</p>	<p>ما هو تقييمك لمستوى أداء الموظفين عموما في المؤسسة؟</p>	<p>07</p>
<p>نجد (06) ضيوف يرون العوامل المؤثرة على أداء الموظف بدرجة اولى هي التحفيز المعنوي والمادي ، الإهتمام في حين نجد (03) يرون العوامل المؤثرة عل الأداء هي عدم تحديد المهام بدقة، عدم وجود الرغبة لدى الموظف وعدم وجود الدعم للموظف</p>	<p>ماهي العوامل المؤثرة على أداء الموف بالدرجة الأولى؟</p>	<p>08</p>
<p>نجد (06) ضيوف يرون العامل الاكثر تأثيرا في اداء الموظف هو التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي في حين نجد (03) ضيوف يرون العامل الأكثر تأثيرا هو عدالة المسؤول وعدم تحديد مسؤوليات الموظف.</p>	<p>ما هو العامل الاكثر تأثيرا في اداء الموظف حسب رأيك؟</p>	<p>09</p>
<p>نجد(06) من ضيوف المقابلة يرون ان التحفيز المقدم كاف لزيادة الأداء في حين نجد (03) ضيوف يرونه غير كاف في بعض الاحيان.</p>	<p>هل التحفيز المقدم كاف لزيادة الأداء في مؤسساتكم ؟</p>	<p>10</p>
<p>كل ضيوف المقابلة يرون اشكال التحفيز المقدم هو التحفيز المعنوي والمادي.</p>	<p>ماهي اشكال التحفيز الذي تقدمه مؤسساتكم؟</p>	<p>11</p>
<p>كل ضيوف المقابلة يرون أن التحفيز يعد عامل في رفع وتحسين الأداء وكلما كان التحفيز كاف يؤدي إلى رفع الغداء وحب العمل</p>	<p>كيف يؤثر التحفيز في اداء الموظف؟</p>	<p>12</p>
<p>الكل يرى ان المؤسسة التربوية بحاجة للتمكين لأنه يجعل بالمرونة والتسهيل في إنجاز المهام</p>	<p>هل المؤسسة التربوية بحاجة التمكين من اجل رفع مستوى اداء موظفيه؟</p>	<p>13</p>
<p>نجد (06) من ضيوف المقابلة كانت إجاباتهم ان</p>	<p>هل لدى موظفيك الاستعداد للعمل بشكل</p>	<p>14</p>

الموظف لديه الاستعداد للعمل بشكل جماعي مع بعضهم و(03) ضيوف إجاباتهم كانت بشكل نسبي.	جماعي مع بعضهم من أجل رفع مستوى أدائهم.	
إجابات مختلفة حيث نجد (06) ضيوف يرون عوامل تطوير أداء الموظف هي التشجيع والتحفيز بنوعيه، الحث على روح المبادرة، التحكم في القوانين وتطبيقها، العمل الجماعي، في حين نجد ضيفين(02) يرون عدم التمييز بين الموظفين من عوامل تطوير الأداء واما الأخير فيرى أن الزيارات التفتيشية، والملاحظات التكوينية على مستوى المقاطعة من عوامل تطوير الأداء	ماهي عوامل تطوير أداء الموظف في مؤسستكم؟	15
كل الضيوف يرون ضرورة إجراء إصلاحات على العمل الإداري (قوانين، إجراءات، ممارسات) في الثانويات، لأن القوانين أصبحت قديمة.	هل ترى ضرورة إجراء إصلاحات على العمل الإداري (قوانين، إجراءات، ممارسات) في الثانويات؟	16
كل الضيوف يرون أهم الإصلاحات هي سن قوانين واضحة لتحديد الصلاحيات، إجراءات لجعل العمل الإداري ذا فاعلية، التغيير في سلم الموظفين مع مراعاة المستوى التعليمي لدى كل موظف.	إذا كان نعم، ماهي أهم الإصلاحات حسب رأيك؟	17

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول (10) وبناء على الإجابات يتضح ما يلي:

- حسب رأي ضيوف المقابلة بنسبة 77.77% يرون التمكين الإداري هو منح الموظفين السلطة وفرص المشاركة في صناعة القرارات مما يسهم في تعزيز دورهم وفعاليتهم في المؤسسة ، بينما نسبة 11.11 % تعني ان التمكين هو التحكم في منصب العمل من جميع النواحي، فيما نسبة 11.11% التمكين هو توفير الخبرة والمعلومات المكتسبة لأداء العمل.
- استنادا لما يراه ضيوف المقابلة بنسبة 88.88 % أن الإدارة العليا تدعم تطبيق التمكين الإداري وتوفير الشروط و الإجراءات الممكنة بينما نسبة 11.11 % لم يتعرضوا للإجابة على هذا السؤال.
- حسب رأي ضيوف المقابلة بنسبة 88.88 % فإن العوامل المساعدة على نجاح التمكين هي عوامل مادية ،معنوية ،علمية ،تحديد المهام وكذا الأهداف، روح المبادرة والعمل الجماعي بينما نسبة 11.12% يرون العوامل هي المحافظة على آليات وطرق الحصول على الإمكانيات.

- كل ضيوف المقابلة بنسبة 100 % يرون أنه يمكن تحقيق المشاركة وروح الفريق على مستوى الثانويات التي يشتغلون بها.
- استنادا إلى ما يراه ضيوف المقابلة بنسبة 66.66 % فإن متطلبات تحقيق المشاركة وروح الفريق هي تقديم المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية، حب المهنة، الاحترام المتبادل ، بينما نجد 33.33 % من المتطلبات هي إعداد المجالس التنسيقية ، تحسين النقائص والعيوب.
- كانت آراء ضيوف المقابلة بنسبة 77.77 % أي أن الموظف لديه الاستعداد لتحمل المسؤولية وقبول تفويض القدرات لأداء المهام .
- فيما يخص تقييم مستوى أداء الموظفين بنسبة 55.55 % يرون أن الأداء جيد في الثانويات وهو نتيجة التكوين وإلمام الموظف بالمهام وفهم الجانب القانوني وبنسبة 44.44 % يرون ان الأداء متوسط رغم انهم يتمتعون بالجاهزية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- فيما يخص العوامل المؤثرة على أداء الموظف بالدرجة الاولى بنسبة 66.66 % من ضيوف المقابلة يرون العوامل هي التحفيز المعنوي والمادي، الاهتمام. في حين نجد نسبة 33.33 % يرون العوامل هي عدم تحديد المهام بدقة، عدم وجود الرغبة لدى الموظف وعدم وجود الدعم للموظف.
- استنادا لما يراه ضيوف المقابلة بنسبة 66.66 % العامل الأكثر تأثيرا في أداء الموظف هو التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي، بينما نسبة 33.33 % يرون العامل الأكثر تأثيرا هو عدالة المسؤول وعدم تحديد مسؤوليات الموظف.
- كانت آراء ضيوف المقابلة بنسبة 66.66 % أن التحفيز المقدم كاف لزيادة الأداء بينما نجد نسبة 33.33 % يرون التحفيز غير كاف في بعض الاحيان.
- كل ضيوف المقابلة بنسبة 100 % يرون أشكال التحفيز المقدم هو التحفيز المعنوي والمادي.
- استنادا إلى ما يراه ضيوف المقابلة بنسبة 100 % يرون أن التحفيز يعد عاملا في رفع وتحسين الأداء فكلما كان التحفيز كاف يؤدي إلى رفع الأداء وحب العمل.
- كل ضيوف المقابلة بنسبة 100 % يرون أن المؤسسة التربوية بحاجة إلى التمكين لأنه يجعل المرنة والتسهيل في إنجاز المهام.
- أما بخصوص استعداد الموظفين للعمل بشكل جماعي فنجد نسبة 66.66 % يرون أن الموظف لديه الاستعداد للعمل بشكل جماعي من أجل رفع مستوى الأداء أما بنسبة 33.33 % فيرونه بشكل نسبي .

- حسب رأي ضيوف المقابلة بنسبة 66.66% يرون عوامل تطوير الأداء هي الشجيع والتحفيز بنوعيه، التحكم في القوانين وتطبيقها بينما نسبة 22.22% يرون عدم التمييز بين الموظفين من عوامل تطوير الأداء، أما نسبة 11.11% يرون الزيارات التفتيشية ، الملتقيات التكوينية على مستوى المقاطعة.
- كل ضيوف المقابلة بنسبة 100% يرون ضرورة إجراء إصلاحات على العمل الإداري، قوانين، الإجراءات، الممارسات في الثانويات.
- كل ضيوف المقابلة بنسبة 100% يرون أهم الإصلاحات هي وضع قوانين واضحة لتحديد الصلاحيات، إجراءات لجعل العمل الإداري ذا فاعلية، تحسين القوانين القديمة، التغيير في سلم الموظفين مع مراعاة المستوى التعليمي لدى كل موظف .

#### التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان:

تستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف توزيع الإجابات لأفراد العينة) كما نقوم بترتيبهم وفقا لمعامل الاختلاف) وعلى أساس المتوسط الحسابي يتم منح الدرجة (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا).

#### 2-3- التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل التمكين الإداري:

#### التحليل الوصفي لعبارات تفويض السلطة:

الجدول الموالي يوضح توزيع إجابات المستجوبين ومدى ادراكهم لبعده تفويض السلطة:

الجدول رقم (11): توزيع الإجابات حول تفويض السلطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
(01)	التمتع بحرية اتخاذ القرارات الروتينية	3.81	0.87	4	مرتفعة
(02)	تمنح الادارة السلطة الكافية لإنجاز مهامه الوظيفية	4.29	0.61	1	مرتفعة جدا
(03)	يخول المسؤول المباشر جزء من الصلاحيات للموظفين	3.86	0.91	2	مرتفعة
(04)	تقوم الادارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز المهام الموكلة لي	3.81	0.81	3	مرتفعة
	الكلية	3.94	0.60	/	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS<sub>25</sub>

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتفويض في الثانويات بلغ ( $X=0.93$ ) وانحراف معياري بلغ مقداره ( $\alpha = 0.60$ ) وهذا الأخير أقل من الواحد يشير إلى تقارب الآراء فالمتوسط الحسابي يقع ضمن مجال موافق (من 0.4 إلى 4.2) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافق لبعد التفويض بالثانويات محل الدراسة.

كما يمكن ملاحظة أن العبارة الثانية تحتل المرتبة الأولى وحازت على درجة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي ( $x=4.29$ ) وانحراف معياري ( $\alpha = 0.61$ ) ما يفسر ترتيبها الأول.

#### التحليل الوصفي لعبارات المشاركة بالمعلومات:

الجدول الموالي يوضح توزيع إجابات المستجوبين و مدى إدراكهم لبعد المشاركة بالمعلومات.

الجدول رقم (12): توزيع الإجابات حول المشاركة بالمعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
(01)	أحصل على المعلومات المتعلقة بعملية بسهولة .	3.86	1.03	3	مرتفعة
(02)	يوفر للإدارة المعلومات اللازمة في مختلف العمليات الإدارية	3.83	0.83	4	مرتفعة
(03)	أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة	4.21	0.75	1	مرتفعة جدا
(04)	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة.	3.81	0.73	5	مرتفعة
(05)	أحرص على مشاركة المعلومات الضرورية مع المعنيين بها	4.05	0.70	2	مرتفعة جدا
	الكلية	3.95	0.52	/	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS25

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمشاركة في الثانويات بلغ ( $x=3.95$ ) بانحراف معياري ( $\alpha=0.52$ ) فالمتوسط الحسابي يقع ضمن

موافق (من 3.4 إلى 4.2) تجدر الإشارة إلى أن العبارة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي  $(x=4.21)$  و العبارة الخامسة تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي  $(\alpha = 4.05)$

ويرى معظم المستجوبين أنهم يفهمون طبيعة عملهم بشكل جيد ويسعون إلى مشاركة زملائهم بالمعلومات التي تساعد في انجاز المهام.

### التحليل الوصفي لعبارات التدريب:

الجدول الموالي يوضح توزيع إجابات المستجوبين ومدى إدراكهم لبعد التدريب

الجدول رقم (13): توزيع الإجابات حول التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الانحرافي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
(01)	تتيح لمؤسستي فرص الحصول على المهارات الجديدة في عملي	3.40	1.21	3	مرتفعة
(02)	يتم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة(البرامج و الأنترنت) لرفع المهارات العملية للموظفين	3.83	1.11	1	مرتفعة
(03)	تهتم المؤسسة برفع مستوى أداء موظفيها من خلال تحديد احتياجاتهم من المعلومات والمهارات	3.24	1.18	2	مرتفعة
(04)	تقدم المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها لرفع كفاءتهم الوظيفية	3.24	1.18	4	متوسطة
	الكلي	3.49	0.92	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS<sub>25</sub>

تظهر نتائج الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتدريب في الثانويات بلغ  $(x=3.49)$  بانحراف معياري  $\alpha = 0.92$  حيث ينتمي المتوسط الحسابي إلى مجال موافق (من 3.4 إلى 4.2)

ونلاحظ من نتائج الجدول أن العبارة "يتم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة (البرامج و الأنترنت) لرفع المهارات العلمية للموظفين". تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي  $(x=3.83)$  و انحراف معياري  $(\alpha=1.11)$

التحليل الوظيفي لعبارات بعد فرق العمل:

الجدول الموالي يوضح توزيع إجابات المستجوبين ومدى إدارتهم لبعدهم فرق العمل:

الجدول رقم(14): توزيع الإجابات حول فرق العمل

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفعة	4	0.69	3.89	يتم التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب (العمل الجماعي)	(01)
مرتفعة	3	0.86	3.91	يكرس العمل الجماعي الإبداعي في العمل في المؤسسة التي أعمل فيها	(02)
مرتفعة	2	0.97	4.05	تعتبر إدارة المؤسسة فرق العمل الجماعي وسيلة لحل المشكلات	(03)
مرتفعة	1	0.83	4.16	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي.	(04)
مرتفعة	/	0.69	4.006	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية spss.25

من خلال الجدول رقم (14) نجد ن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة المتعلقة افرق العمل في الثانويات بلغ  $x=4.004$  بانحراف معياري  $(\alpha =0.69)$  حيث ينتمي المتوسط الحسابي إلى مجال موافق (من 3.4 إلى 4.2) نلاحظ أن العبارة الرابعة نحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي  $x = 4.16$  وانحراف معياري  $x =0.83$

التحليل الوصفي لعبارات التحفيز:

الجدول الموالي يضم توزيع إجابات المستجوبين ومدى ادراكهم لبعدهم التحفيز:

الجدول رقم (15): توزيع الإجابات حول التحفيز

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	العبارات	الرقم
مرتفعة	2	0.95	3.91	تشجع ادارة المؤسسة الموظفين على تبني الأفكار الابداعية.	(01)
مرتفعة	3	1.06	3.59	تقدم الادارة تحفيزات لموظفي المؤسسة من أجل تحمل مسؤوليات أكبر.	(02)
متوسطة	4	1.18	3.35	يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بوضوح	(03)
مرتفعة	1	0.96	4.10	تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا و معنويا	(04)
مرتفعة	/	0.86	3.74	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية spss<sub>25</sub> يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات الأفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتحفيز في الثانويات بلغ  $x=3.74$  وانحراف معياري ( $\alpha=0.86$ ) حيث ينتمي المتوسط الحسابي إلى مجال موافق (من 3.74 إلى 4.2) كما يمكن ملاحظة أن العبارات الرابعة و الأولى تحتلان الترتيب الأول و الثاني بمتوسط حسابي ( $x=4.10$ )، ( $x=3.91$ ) ويرى معظم المستجوبين أن إدارة المؤسسة تحرص على تحسين ظروف العمل ماديا و معنويا و تشجع الموظفين على تبني الأفكار الإبداعية.

2-4- التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الجدول رقم (16): توزيع الإجابات حول الأداء الوظيفي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	العبارات	الرقم
مرتفعة	6	0.93	3.70	ينجز العاملون مهامهم بمرونة عالية	01
مرتفعة	8	0.98	3.51	يقدم الموظفون حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل	02
مرتفعة	4	0.83	3.72	يحرص العاملون على التقيد و الالتزام بنظام العمل	03
متوسطة	12	1.04	3.10	لدى العاملين الجاهزية و الاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي	04
متوسطة	11	1.03	3.40	يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة.	05
مرتفعة	03	0.72	3.75	تشجع المؤسسة العمال في توظيف مهاراتهم	06
مرتفعة	10	1.01	3.45	يثق العاملون في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم	07
متوسطة	13	1.29	2.62	تقاضى مرتب يتناسب مع الأداء المنجز	08
مرتفعة	1	0.76	3.97	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	09
مرتفعة	2	0.79	3.91	يحافظ العاملون على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية	10
مرتفعة	7	0.89	3.59	تتوافر لدى العاملين الرغبة والحماسة لإنجاز مهام العمل	11
مرتفعة	5	0.90	3.72	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة جيدة وصحيحة	12

مرتفعة	9	0.80	3.48	تتوافر لدى العاملين المعرفة الكافية لمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	13
مرتفعة	/	0.68	3.64	الكل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS25

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي في الثانويات بلغ ( $X=3.94$ ) بانحراف معياري ( $\sigma=0.60$ ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب الآراء فالمتوسط الحسابي يقع ضمن مجال الموافقة (من 3.4 إلى 4.2).

كما تجدر الإشارة إلى أن العبارات العاشرة والحادية عشر تختلف المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي ( $X=4.29$ )، ( $\sigma=0.61$ )

كما يرى معظم المستجوبين أن العمل يتم إنجازه في الوقت المحدد ويحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.

### 3-1- أدوات اختبار الفرضيات

بين الأدوات الاحصائية المستخدمة في تحصيل بيانات والاستبيان واختبار الفرضيات

الجدول رقم (17): يوضح أدوات اختبار الفرضيات

وصفها	الأداة الإحصائية
يوصف أفراد العينة واجباتهم على العبارات الاستبيان	التكرار والنسب المئوية
اختبار ثبات الاستبيان	معامل ألفا كرومباخ
ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير وتم توظيفه في حساب صائد الاستبيان	معامل الارتباط بيرسون R
وهو متوسط كجموع من القيم، أو مجموعة القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط ضيوف المقابلة حول الاستبيان والمتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات	المتوسط الحسابي x
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات الأفراد العينة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت القيمة من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي بينهما.	الانحراف المعياري $\sigma$
يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر وتعرف النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي	معامل التحديد $R^2$
ويتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد مستوى الدلالة الشائع للاستخدام في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 و يعني ذلك أن احتمال الخطأ	مستوى الدلالة 0.05

في المعاينة يجب أن لا يزيد عن 0.05	
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل spss وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار والتي تعبر عن ما هو كائن من خلال البيانات الميدانية والقيمة الجدولية التي تعبر عن ما يجب أن تكون عليه النتائج	مستوى المعنوية (sig) أو احتمال الخطأ p P Value
توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل، ويوضح في عين الاعتبار هامش الخطأ ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين A NOVA والقيمة الاحصائية F.	الإنداد البسيط والمتعدد
من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في قياس الخماسي يساوي 3	إختبار ستيدونت T test

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية spss25

### 3-2- اختبار الفرضيات :

قبل البدا في اختبار الفرضيات فإنه يجب التعرف على طبيعة توزيع البيانات لمعرفة نوعية الاختبارات المناسبة ومعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا . وبتطبيق نظرية النهاية المركزية والتي تنص على أنه كان حجم العينة  $30.5H$  فإن البيانات تتبع توزيع يقترب من التوزيع الطبيعي .

لدينا عينة مكونة من 37 موظف تستوفي تطبيق نظرية النهاية المركزية، إذا فبيانات كل من المتغيرين التمكين الإداري والأداء الوظيفي ،تقترب من التوزيع الطبيعي ،كما أن تمثيل البيانات بالمدرجات التكرارية يشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي .

ومن أجل اختبار الفرضيات نقوم باختبار وجود العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ،بذلك نقول بإنجاز مصفوفة الارتباط وفقا لمعامل بيرسون R.

الجدول رقم(18): يوضح مصفوفة الارتباط.

المستوى والمعامل	تفويض السلطة	مشاركة المعلومات	التدريب	فرق العمل	التحفيز	مجموع أبعاد	الوظيفة	الأداء
معامل بيرسون	1		0.34	0.221	0.122	0.424	0.076	تفويض السلطة
مستوى الدلالة		0.119	0.843	1.188	0.470	0.009	0.653	
المجموع	37	37	37	37	37	37	37	
معامل بيرسون	0.260		0.328	0.643	0.316	0.699	0.179	مشاركة المعلومات
مستوى الدلالة	0.119		0.048	0.000	0.057	0.000	0.294	
المجموع	37	37	37	37	37	37	37	
معامل بيرسون	0.034	0.328	1	0.428	0.550	0.775	0.181	التدريب
مستوى الدلالة	0.843	0.048		0.008	0.000	0.000	0.284	
المجموع	37	37	37	37	37	37	37	
معامل بيرسون	0.221	0.643	0.428	1	0.196	0.700	0.277	فرق العمل
مستوى الدلالة	0.188	0.000	0.008	0.00	0.317	0.000	0.097	
المجموع	37	37	37	37	37	37	37	
معامل بيرسون	0.122	0.316	0.550	0.169	1	0.710	0.54	التحفيز
مستوى الدلالة	0.470	0.057	0.000	0.317	0.000	0.000	0.000	

37	37	37	37	37	37	37	المجموع	
0.339	1	0.710	0.700	0.759	0.699	0.424	معامل بيرسون	التمكين
0.014		0.000	0.000	0.000	0.000	0.009	مستوى الدلالة	الإداري
37	37	37	37	37	37	37	المجموع	
1	0.339	0.547	0.277	0.181	0.179	0.076	معامل بيرسون	الأداء
	0.014	0.000	0.097	0.184	0.290	0.653	مستوى الدلالة	الوظيفي
37	37	37	37	37	37	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية spss25

من الجدول أعلاه ( 18 ) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة مع الأداء قد بلغت 0.399 أي 39.9% وبمستوى دلالة 0.014 أقل من 0.050 وهو دال إحصائياً، بمعنى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والأداء الوظيفي، بينما علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري متفرقة والأداء الوظيفي، فتظهر النتائج طفيفة جداً وغير دالة لكل من التفويض، المشاركة، التدريب، فرق العمل، مع الأداء الوظيفي ويستثنى من ذلك التحفيز الذي له علاقة ارتباط متوسطة بلغت 0.547 أي: 54.7% مع الأداء وبمستوى دلالة 0.0000 أي أنه دال إحصائياً.

### 3-2-1- اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض السلطة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة .

نستخدم الإنحدار الخطي البسيط وهو الأداة المناسبة لاختبار هذه الفرضية

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): الانحدار الخطي البسيط للتفويض بالنسبة للأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة f	عوامل التحديد	الارتباط		
0.65	0.2	0.006	0.076	نموذج 1 تفويض السلطة الأداء الوظيفي	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	نموذج 1
0.000	4.35	<b>0.076</b>	0.756	3.307	ثابت
0.653	0.45	<b>0.19</b>	0.19	0.086	تفويض السلطة

مصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss 25

يبين الجدول (19) أعلاه نسبة الارتباط R بين التفويض والأداء الوظيفي منخفضة جدا وغير دالة إحصائيا، كما أن اختبار فيشر للتباين غير دال إحصائيا وبالتالي فإن نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين التفويض والأداء الوظيفي غير معنوية وهذا يعني عدم صحة الفرضية الأولى.

### 3-2-2- اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة.

الجدول رقم (20): الإنحدار الخطي البسيط للمشاركة بالنسبة للأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	الارتباط		
0.290	1.15	0.032	0.179	نموذج 2 المشاركة الأداء الوظيفي	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	نموذج 2
0.003	3.153	0.179	0.865	2.726	ثابت
0.290	1.074		0.217	0.233	المشاركة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.25

من خلال الجدول أعلاه (20) يبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين المشاركة والأداء الوظيفي 0.179 أي: 17.9% وهي قيمة غير دال إحصائياً كما ان معامل التحديد يشير إلى أن قيمة 0.032 أي 3.2% من تغيرات الأداء الوظيفي للعاملين تؤثر على مشاركة المعلومات وبين اختبار فيشر F لتباين أنه بلغ مستوى الدلالة 0.290 أي : أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائياً . كما نلاحظ من خلال معادلة الانحدار البسيط أن مستوى الدلالة بلغ 0.293 أي غير دال إحصائياً ،ومنه لا يمكن القول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين على مستوى ثانويات حمام الضلعة، محل الدراسة.

### 3-2-3- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة.

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو الأداة المناسبة لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (21): الانحدار الخطي البسيط للتدريب بالنسبة للأداء الوظيفي

الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة Sig		
0.181	0.033	1.184	0.284	نموذج 3 التدريب الأداء الوظيفي	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
نموذج 3	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة y	مستوى الدلالة
ثابت	3.179	0.444	0.181	7.162	0.000
التدريب	0.134	0.123		1.088	0.284

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss 25

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين التدريب والأداء الوظيفي 0.18 أي: 18.1% وهي قيمة منخفضة إحصائياً كما يشير معامل التحديد إلى قيمة 0.033 أي: 3.3% من تغيرات الأداء الوظيفي للعاملين تتأثر بالتدريب، وبين اختبار F للتباين، أنه قد بلغ 0.284 أي أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائياً ،كما يمكن ملاحظة معامل المتغير الثابت بلغ 3.179 وبإجراء اختبار لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.284 أي أكبر من 0.05 أي غير دال إحصائياً ومنه يمكن القول أنه لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي للعاملين على مستوى ثانويات حمام الضلعة بمعنى أن الفرضية غير صحيحة

### 3-2-4- اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفرق العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة.

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو الأداة المناسبة لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك

:

الجدول رقم (22): الانحدار الخطي البسيط لفرق العمل بالنسبة للأداء الوظيفي

الارتباط	عامل التفويض	قيمة f	مستوى الدلالة Sig	
0.277	0.077	2.908	0.097	فرق العمل الأداء الوظيفي
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط				
نموذج 4	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T
مستوى الدلالة				
ثابت	2.552	0.651	0.277	3.919
فرق العمل	0.273	0.160		1.705

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss 25

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت بين فرق العمل والأداء الوظيفي للعاملين 0.277 أي نسبة 27% ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة معامل فرق العمل 0.077 أي 7.7% من متغيرات الأداء الوظيفي للعاملين تتأثر بفرق العمل واختبار فيشر F للنتائج بلغ مستوى دلالة 0.097 أي أكبر من 0.05 أي غير دال إحصائياً، ويمكن قياس العلاقة بين فرق العمل والأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار البسيط حيث بلغ معامل المتغيرات المستقلة 0.277 أما معامل المتغيرات الثابت بلغ 2.252 وبإجراء اختبار T يتضح أن مستوى الدلالة 0.097 أي أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائياً ونستخلص أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفرق العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات ثانويات حمام الضلعة .

3-2-5- الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على انه يوجد اثر دلالة إحصائية لتحفيز في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة .

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو الأداة المناسبة لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم (23): الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التمكين الإداري مع الأداء الوظيفي

الارتباط	عامل التفويض	قيمة f	مستوى الدلالة Sig		
0.547	0.300	14.071	0.000	التحفيز والأداء الوظيفي	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
نموذج 5	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
ثابت	2.028	0.429	0.547	4.730	0.000
التحفيز	0.432	0.112		3.869	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss25

يتضح من الجدول رقم ( 23 ) ان قيمه معامل الارتباط بيرسون بلغت بين التحفيز و الأداء الوظيفي للعاملين 0,574 اي 54.7 % وهي نسبه جيده ويشير معامل تحديد ان قيمه 30% من تغيرات الأداء الوظيفي تتأثر بالتحفيز ويبين اختبار فيشر F انه بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي اصغر من 0.05 ويمكن اظهاره من خلال معادله الانحدار البسيط حيث بلغ معامل المتغيرات الثابت 2,028 أما معامل المتغيرات المستقل 0.432 وبإجراء اختبار t لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 اي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين على مستوى ثانويات حمام الضلعة ومنه يدل على صحة الفرضية الخامسة.

3-2-6- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة.

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو الأداة المناسبة لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي يوضح ذلك الجدول

الجدول رقم (24): الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التمكين بالنسبة للأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	عامل التفويض	الارتباط		
0.014	6.624	0.159	0.399	التمكين الإداري الأداء الوظيفي	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	نموذج 6
0.081	1.796	0.399	0.837	1.506	ثابت
0.014	2.544		0.217	0.559	التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS25

ويمكننا القول من خلال الجدول (24) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والأداء الوظيفي للعاملين 0.399 أي 39.9% ويشير معامل التحديد أن قيمة 15.9% من تغيرات الأداء الوظيفي تتأثر بأبعاد التمكين الإداري مجتمعة. ويمكن الملاحظة من خلال معادلة الانحدار البسيط قد بلغ معامل المتغيرات الثابت 1.506، أما معامل المتغيرات المستقلة 0.559 وبإجراء إختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.014 و هي أصغر من 0.05 وهي دالة إحصائيا ومنه يمكن القول أن فرضية تأثير أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الأداء الوظيفي هي فرضية صحيحة.

وبإجراء الانحدار الخطي المتعدد. بحيث نربطها بالمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين وبين المتغير المستقل أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، التدريب، فرق العمل، التحفيز ) نتحصل على النتائج التالية:

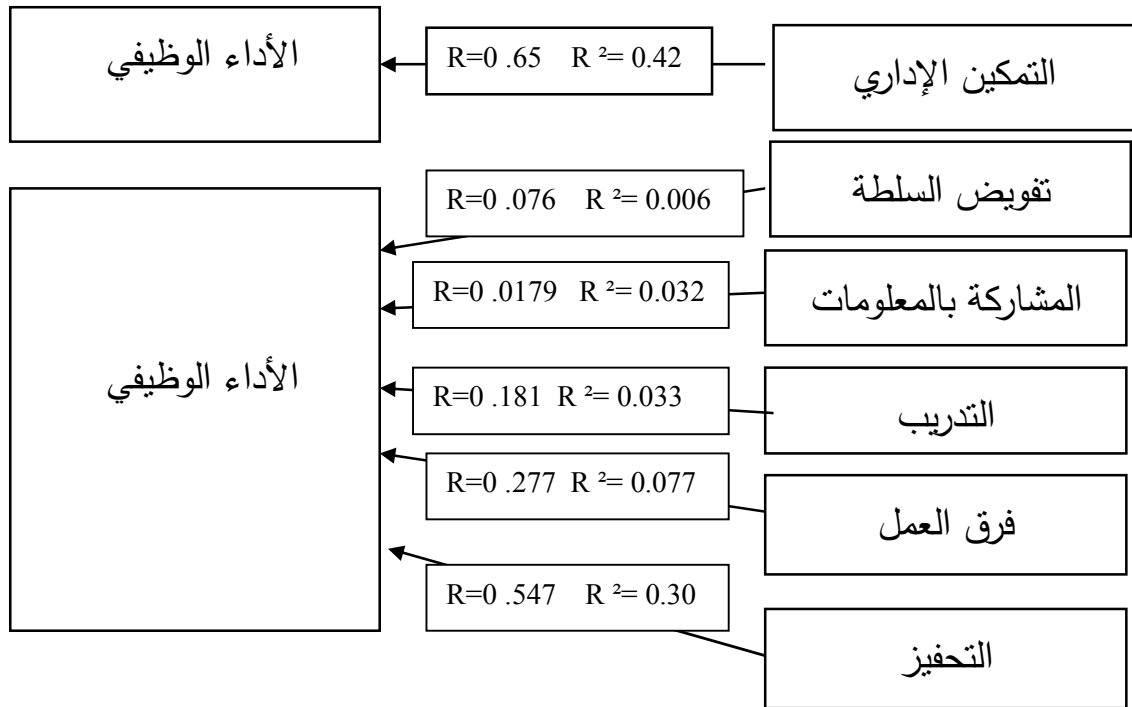
الجدول رقم (25): الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع بالنسبة للأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة f	عامل التحديد	الارتباط R		
0.03	4.531	0.422	0.650	ابعاد التمكين الإداري الأداء الوظيفي	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	نموذج 7
0.034	2.224		0.858	1.909	ثابت
0.757	0.312	2.224	0.161	0.050	التفويض
0.252	1.168	0.045	0.244	2.85	المشاركة
0.062	1.891	0.343	0.134	0.254	التدريب
0.027	2.325	0.91	0.91	0.444	فرق العمل
0.000	4.273	0.136	0.136	0.580	التحفيز

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول (25) يتبين أعلاه أن الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية ذو دلالة إحصائية بحيث أن معامل الارتباط بلغ 0.65 ومعامل التحديد بلغ 0.42 أي 42% من تغيرات الأداء الوظيفي تخضع لتغيرات التمكين الإداري بأبعاده كما يشير اختبار فيشر F إلى أن هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث بلغ مستوى الدلالة 0.03 وهو دال إحصائياً ويشير جدول معاملات الانحدار المتعدد الخطي إلا أن كل من فرق العمل والتحفيز هما البعدين المؤثرين على الأداء الوظيفي بينما الباقي غير دال إحصائياً وذلك حسب اختبار T لمعاملات الانحدار الخطي المتعدد وتلخيصاً لما سبق نجد:

الشكل رقم (04) : النموذج التطبيقي النهائي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

### 3-3- مناقشه النتائج:

من خلال اختبار الفرضية يمكن مناقشتها كما يلي:

**الفرضيه الاولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي للموظفين في الثانويات محل الدراسة وهذه الفرضية غير محققه بالرجوع إلى الجدول رقم (19) .

حيث يدل معامل الارتباط على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي في عينة الدراسة ويرجع ذلك إلى البيئة وشخصيه الموظف كما أن المؤسسات تخضع بوصاية مديرية التربية بشكل مباشر كما أن موظفيها ملزمين باحترام القانون الداخلي للمؤسسة.

وحسب المقابلات التي تم اجراؤها يتبين أن التفويض يكون بشكل شفوي في حين أن الأداء يتم تطبيقه بشكل كتابي ويخضع لعوامل عديدة وهذه نتيجته وهذا عكس ما توصل إليه كل من دراسة سعاد قسوم 2019 ودراسة بوملجان عادل وموسى عبد الناصر 2015 .

**الفرضية الثانية:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بمشاركه المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة وهذه الفرضية غير محققه بالرجوع إلى جدول(20).

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مشاركته المعلومات بين الموظفين الاداريين تتم وفقا لثقافه تنظيميه المنتشرة في الثانوية وهذا ما يشير إليه إجابات المبحوثين جدول (12) من حيث السهولة ودقه المعلومات

المشتركة بينهما ومرونة الاتصالات الإدارية إلى ان الأداء المرتبط بالمجهود الفردي كذلك انفصال الجزئي للوظائف عن بعضها البعض قد يفسر عدم تأثير مشاركته المعلومات على الأداء .

وهذه النتيجة على عكس ما توصلت إليه الباحثة (سعاد قسوم 2019)

**الفرضية الثالثة :** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة.

وهذه الفرضية غير محققة بالرجوع إلى الجدول رقم (21)

ويمكن تفسير هذه النتيجة على ان التدريب الحاصل يعتبر كعمليه تدريبيه روتينية يستفيد منها العمال الجدد فقط. كما ان اكتساب الافراد للمهارات التي تتقصم يعتمد على المهارات بالتالي عدم وجود برامج تدريبيه حقيقيه (انظر العبارة رقم 04 في الاستبيان) يمنع الاثر في الأداء الوظيفي رغم ان كل الدراسات السابقة تشير إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي إلى ان هذه الدراسة لم تتوصل إلى ذلك .

**الفرضية الرابعة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة.

وهذه الفرضية محققة جزئيا من خلال تطبيق الثانويات لمبدأ فرق العمل لأن إدارات المؤسسات التعليمية تدعم تكوين فرق العمل، ولأنها تساعد وتحسن وتخلق مناخ عملي مناسب ويدعم خلق العلاقات بين العمال مع بعضهم البعض وكل هذا يرفع أداء الموظفين وهذا ما يشير إليه سعاد قسوم 2019 إلى أن اعتماد مبدأ فرق العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ومن خلال النظر في نتائج المقابلة حسب تصريح لمدراء ثانويات فإنهم يمنحون الموظفين فرق العمل مؤقت لإنجاز بعض المهام من جهة أخرى أن الموظفين الثانويات حسب ضيوف المقابلة لديهم استعداد للعمل الجماعي لإنجاز المهام ورفع مستوى آدائهم.

**الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة وهذه الفرضية محققة كليا خلال الجدول رقم (24) حيث يدل معامل الارتباط على وجود أثر دلالة احصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي وبناء على إجابات المستجوبين بين يرجع ذلك إلى الاسهام التحفيز باعتباره عامل مهم في رفع الأداء الوظيفي للموظفين

وتجدر الاشارة إلى أن ثانوية حمام الضلعة تعتمد على استراتيجية التحفيز وذلك في سبيل ترقية الأداء الوظيفي الكلي للثانويات وتحسين نتائجها وترتيبها.

وهذا ما يشير إليه دراسة واكلي كلثوم ومعزوز نشيده، 2020، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن التحفيز يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي يزداد اداءهم الوظيفي وحسب السؤال 11 من المقابلة فإن كل الخبراء (تسعة) يرون أن أشكال التحفيز هو التحفيز المعنوي والمادي هذه النتيجة تدعمها كل النظريات المفسرة للتحفيز نذكر منها نظرية فروم، نظرية لورين.

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري على الأداء الوظيفي وهذه الفرضية محققة جزئيا بالرجوع إلى الجدول (24) وإلى الجدول (25).

إن التفسير المقدم لهذه النتيجة يكمن في أن هناك تأخر في تطبيق التمكين بشكل كامل في الثانويات محل الدراسة، لذلك فإن كل من التحفيز وفرق العمل لها تأثير على الاداء الوظيفي بينما تفويض السلطة والتدريب والمشاركة في المعلومات ليس لها تأثير في الاداء حسب اراء المستجوبين، وحسب إجابات ضيوف المقابلة فإن أهم الاصلاحات المقترحة تتمثل في تغيير القوانين والاجراءات والممارسات التي يرون أنها أصبحت قديمة وينبغي تحديثها كما يرى معظم ضيوف المقابلة بإجابتهم عن السؤال ( ما هي عوامل تطوير اداء الموظفين؟) تتجسد أساسا في التشجيع والتحفيز بنوعيه والحث على روح المبادرة والتحكم في القوانين وبت روح العمل الجماعي والعدالة بالنظر والتدقيق في مستوى التقدم في الثانويات المدروسة فإنها لم ترقى إلى مستوى التمكين الإداري بالمنظور الحديث ومن السابق لأوانه التحدث عن رفع الأداء باستخدام التمكين وإنما يتم رفع الأداء جزئيا بالتحفيز والعمل الجماعي وفقا للنظر الكلاسيكية هذه النتائج تتفق مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة (بن ختو نور الايمان،2019) و(سعاد قسوم،2019) وتختلف ربما مع دراسات أخرى.

خلاصة الفصل:

بعد إجراء الدراسة الميدانية على ثانويات حمام الضلعة ، لمسيلة. وباستخدام أداتي المقابلة والاستبيان تبين ما يلي:

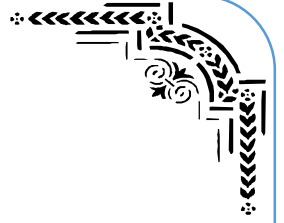
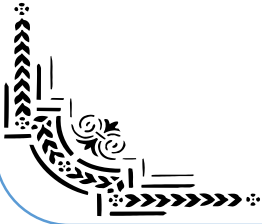
- هناك جهود معتبرة تقوم بها الثانويات من أجل تطبيق التمكين الإداري لتحسين ورفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

كما قمنا بالتحليل الوصفي لنتائج إجابات المبحوثين في مختلف محاور ومتغيرات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وبعد ذلك تم التطرق لاختبار ومناقشة الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون في اختبار الفرضية الرئيسية و الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد والجدول ( 25 ) يلخص نتائج التحقق من كل فرضية من فرضيات الدراسة.

الجدول رقم ( 26 ) : ملخص نتائج التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية	صياغة الفرضية	نتائج الاختبار
الفرضية الرئيسية	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة	محقق جزئيا
الفرضية الأولى	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة	غير محققة
الفرضية الثانية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة	غير محققة
الفرضية الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة	غير محققة
الفرضية الرابعة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة	محققة جزئيا
الفرضية الخامسة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة	محققة كليا
الفرضية الرئيسية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة	محققة جزئيا

# الخاتمة



## الخاتمة:

لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى موضوع التمكين الإداري الذي يعد من بين الأساليب الإدارية المعاصرة الذي ويعكس نمط ديمقراطي وصورة حضارية في الفكر الإداري هادفاً إلى معرفة الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التربوية وقد حاولنا تناول هذين المتغيرين بمسار علمي وعملي، فبعد الإطلاع على الدراسات والنظريات السابقة يمكن من تحليل الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال الوقوف على كل من المفهومين ومعرفة دلالاتهما بشكل مفصل ودقيق، وإعطاء صبغة واقعية للموضوع كان لابد من إسقاطه على أرض الواقع للتعرف الفعلي عن دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي وهذا ما حاولنا الكشف عنه من خلال الجانب الميداني للدراسة .

ويمكننا القول على أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار - ونذكر من أهم خصائصه أنه فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات والتمكين ليس مفروضاً من الخارج بل ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروف حياتهم وبدعم من الإدارة العليا.

والأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإمام الموظف بالمهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد مما يحقق من أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية.

كما يتأثر ببعض العوامل نذكر منها الدافع الفردي للعمل، القدرة على العمل، العوامل التقنية والعوامل البشرية ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج والاقتراحات الآتية:

## النتائج التطبيقية :

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة.

#### الاقتراحات :

من خلال هذه الدراسة التطبيقية يمكن تقديم الاقتراحات التالية لصالح الثانويات المدروسة وهي:

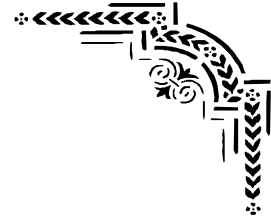
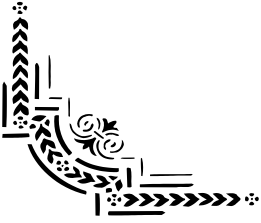
- ✓ اجراء تغيير في المناصب الوظيفية مع مراعاة المستوى التعليمي لدى كل موظف ووضعه في إطاره المناسب؛
- ✓ تجديد القوانين المسيرة لمهام كل سلك من أسلاك الموظفين الإداريين؛
- ✓ توفير بيئة عمل إيجابية لزيادة كفاءة الموظفين؛
- ✓ ضرورة الإستثمار في الرأسمال البشري؛
- ✓ العمل على تطوير مهام الموظف وجعلها أولوية؛
- ✓ القيام بدراسات وأبحاث حول التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي بثانويات أخرى للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها؛
- ✓ ضرورة الإهتمام بجانب المكافآت والحوافز كمقرر من مقررات استراتيجيات التسيير بإدارة الثانويات خاصة والمؤسسات التعليمية عامة؛
- ✓ تطوير نظام مكافآت مناسب وربطه بمستوى الأداء المتميز.

#### آفاق الدراسة:

نقترح كباحثين مجموعة من المواضيع الجديرة بالدراسة وهي:

- أثر تفويض السلطة على الأداء في المؤسسات العمومية؛
- العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسات العمومية؛
- نموذج مقترح لتحسين أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### I. الكتب باللغة العربية:

1. إحسان دهش جلاب، كما كاظم، ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010.
2. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، عمان، ط1، 2010.
3. العياشي زرزار، عبد الغاني بوشمال، ادراة رأس المال الفكري وانعكاساته على الجانب الوظيفي، الجزائر، ط1، 2020.
4. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، عمان، ط1، 2012.

### II. المذكرات:

- 1- أمين العايب، وهيبة بوطرس، إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، الجزائر، 2019.
- 2- إحسان محمد البدوي أحمد، دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي مذكرة إدارة أعمال جامعة الجزيرة، 2017.
- 3- أحمد معراج قدري، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- 4- جلال الدين لوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 5- خالد آلبوش، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2017.
- 6- سعاد قسوم، دور التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال جامعة سوريا، 2010.
- 7- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 8- فيصل خريشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، 2019.

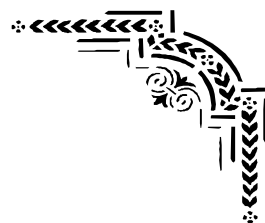
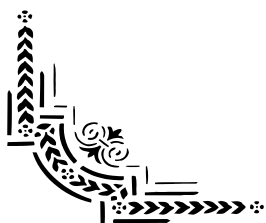
- 9- محمد الأمين برياح، تأثير الرضى الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- 10- محمد صالح عبد الله بن عواضة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لتكملة شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 11- نور الإيمان بن ختو، أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
- 12- يزن رزق محمود قاسم، أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.

### III. المجلات:

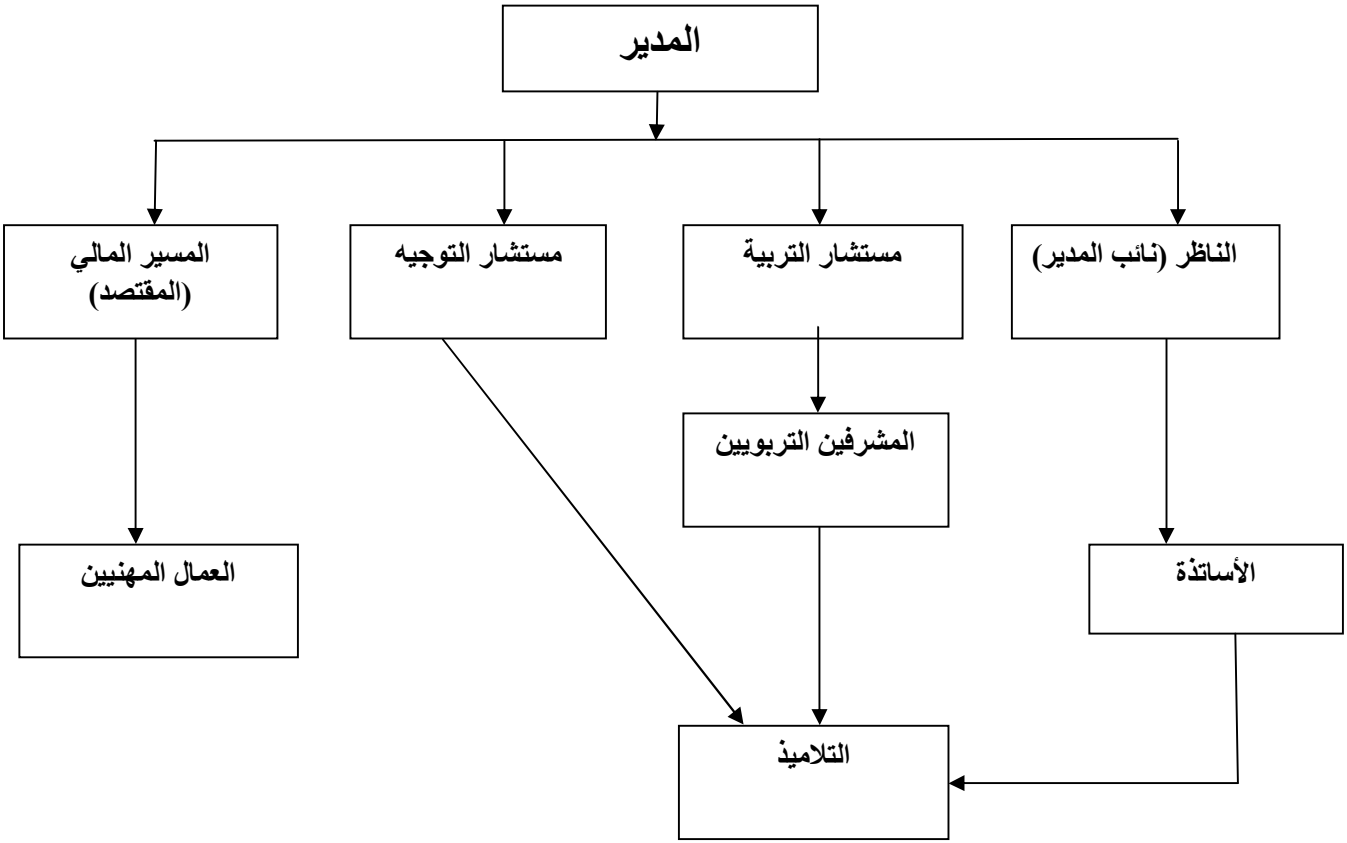
1. الزين خليفة، الخضر الخليفة، واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدرب بكلية التربية بجامعة الخرطوم، مجلة ضياء البحوث النفسية والتربوية، مجلد1، العدد1، جويلية2020.
2. سعاد مخلوف، صونيا، دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد7، 2020.
3. عبد الحميد لطيسة، دور التمكين الإداري في إبداع العاملين، مجلة الاقتصاد البشرية، 2019/12/31.
4. عادل موسى عبد الناصر بوملجان، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد17، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
5. فوزية برسلي، مفيدة يحياوي، تمكين الرأس مال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية وتسيير علوم التجارة، العدد18، بسكرة، الجزائر، 2017.
6. فلة عيساوي، مراد بومنقار، استراتيجية تمكين العاملين الإداريين رؤية جديدة في الفكر الحديث، مجلة التوصل في العلوم الانسانية والاجتماعية' قسم علم النفس، العدد 44، عنابة، الجزائر، 2015.
7. كمال قاسمي، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد18، الجزائر، 2017.
8. كلثوم واكلي، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري، مجلة الإبداع، المجلد 10، العدد1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020.

9. لطيفة برني، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد15، جوان2014.
10. مليكة شيخي، خضرة دحو، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد08، العدد3، 2020.
11. منيرة شرمان، درجة الرضى الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، 2014.
- 13- وافية فروخي، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء ومفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة، مجلة المهل الاقتصادية، المجلد3، العدد2، 2020/12/31.

# الملاحق



الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للثانويات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

ثانوية :

مديرية التربية لولاية المسيلة

السعيد فايد السعيد

استمارة تقييم منحة المردود الفردي

اسم ولقب الموظف :

الثلاثي :

الوظيفة :

السنة الدراسية :

-متعاقد

-مرسم

-متربص

10/

10/

10/

10/

.....الخبرة

.....الالتزام

.....اليقظة

.....حجم الأعمال المنفذة

المجموع

40/

.....:

العطل المرضية من : ...../..... إلى : ...../.....

..... في : .....

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة  
ثانوية العلامة عبد الحميد بن باديس  
حمام الضلعة

اللقب: ..... الاسم: ..... الرتبة: .....

استمارة تقييم منحة الأداء التربوي خاص بالموظفين الإداريين وعمال الخدمات الثلاثي: الأول 2022 للسنة الدراسية: 2021/2022
--

عناصر التقييم

تمنح نقطة تتراوح بين ( 01 الى 10نقاط) لكل عنصر من العناصر التالية:

الانضباط	المواظبة (الغيابات)	المهارة	حجم العمل المقدم ونوعيته	مجموع النقاط

حمام الضلعة في: 2022/...../.....  
المدير

امضاء الموظف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

ثانوية العلامة عبد الحميد بن باديس حمام الضلعة

مديرية التربية لولاية المسيلة

استمارة تقييم منحة الأداء التربوي خاص بمساعدي التربية

للسنة الدراسية: 2022/2021

الثلاثي الاول 2022

الرتبة:

الاسم:

اللقب:

النتيجة المحصل عليها في الثلاثي (3)	الحصيلة الشهرية للنقاط			مقاييس التقدير		
	ش3	ش2	ش1			
12	12	12	12	تخصم (6) نقاط عن كل تعيب غير مبرر ويحرم من 12 نقطة إذا بلغت الغيابات مرتين ..... في الشهر	الغيابات 0 12 - التأخرات 12 - 0	المواظبة 0 - 20
8	8	8	8	يحرم منها كل م تربوي يلاحظ عليه التقصير ... في حساب المعدلات	مراقبة التلاميذ 0 8 -	
6	6	6	6	ويستفيد منها كل م تربوي يساهم في تأطير التلاميذ .... وفي أوقات المذاكرة ولمداومة	المساهمة في تكوين التلاميذ 6 - 0	التكوين 0 - 12
6	6	6	6	ويستفيد منها كل م تربوي يشارك في العمليات التكوينية قصد تحسين مستواه وتجديد معارفه .. العامة والمهنية	تحسين المستوى 6 - 0	
8	8	8	8	ويستفيد منها كل م تربوي يسهر على حماية الممتلكات و..... تنمية النشاطات الإجتماعية والتربوية	المبادرة 8 - 0	المبادرة
40	40	40	40	المجموع		

ملاحظة :

يحرم من عشرة نقاط في الشهر كل م تربوي يمتنع عن القيام بالحراسة أثناء الإختبارات والفروض أو يتغيب عن الإمتحانات والمسابقات التي يستدعي إليها للقيام بعمل معين .

حمام الضلعة في: 2022/03/03  
المدير

توقيع الموظف

المقابلة رقم ....	معلومات خاصة بضيف المقابلة
ثانوية : .....	المنصب: .....
التوقيت: .....	السن: .....
وسائط المقابلة : كتابيا ( ) تسجيل صوتي ( )	الاقدمية : .....

## تقديم

سيدي الفاضل ... تحية طيبة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته رمضان مبارك تقبل الله منا ومنكم صالح الاعمال ...  
 يشرفنا اجراء هذه المقابلة مع سيادتكم في اطار اجراء دراسة ميدانية من اجل استكمال نيل شهادة ماستر إدارة  
 اعمال بجامعة المسيلة حول موضوع التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء الموظفين باعتباره أحد المداخل الحديث  
 لتطوير الأداء في كل المؤسسات الإدارية ويزداد الامر أهمية في المؤسسات التربوية التي يسهم فيها العمل الإدارية في  
 انجاح العملية التربوية بشكل كبير

نشكركم مسبقا على ما منحته لنا ... سيدي الفاضل ... من وقتكم الثمين .. ونأكد لكم أن كل المعلومات التي  
 تدلون بها لا تستخدم الا في أغراض البحث العلمي وان تقرير البحث لن يتضمن أي إشارة الى معلوماتكم الشخصية دون  
 اذن منكم

أولا هل تسمحون لنا بالتسجيل الصوتي من اجل تسهيل المقابلة ام بشكل كتابي

1. يعد التمكين الاداري نموذج حديث لزيادة كفاءة الأعمال الإدارية في المؤسسة، في رأيك ماذا يعني لكم التمكين؟

.....  
 .....  
 .....  
 .....

2. هل تدعم الإدارة العليا لمؤسستكم (المدير/ مديرية التربية) تطبيق التمكين ؟

.....  
 .....  
 .....

3. ماهي العوامل المساعدة على نجاح التمكين؟

.....  
 .....  
 .....

4. في اعتقادكم هل يمكن تحقيق المشاركة وروح الفريق على مستوى مؤسساتكم؟

.....  
.....  
.....  
.....

5. اذا كان جوابك نعم .ماهي متطلبات تحقيق ذلك؟

.....  
.....  
.....  
.....

6. بصفتك موظف في المؤسسة التربوية ،هل ترى أن الموظف لديه استعداد لتحمل المسؤولية وقبول تفويض القدرات الأداء مهامه؟

.....  
.....  
.....  
.....

7. - ما هو تقييمك لمستوى أداء الموظفين عموما في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....  
.....

8. ما هي العوامل المؤثرة على أداء الموظف بالدرجة الأولى؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. - ما هو العامل الاكثر تأثيرا في أداء الموظف حسب رأيك ؟

.....  
.....  
.....

10. هل التحفيز المقدم كافي لزيادة الأداء في مؤسساتكم ؟

.....  
.....  
.....

11. ما هي أشكال التحفيز الذي تقدمه مؤسساتكم ؟

.....  
.....  
.....  
.....

12. كيف يؤثر التحفيز في أداء الموظف ؟

.....  
.....  
.....

نعود الى التمكين ونحاول ... سيدي الكريم ... ربطه بالاداء

13. هل المؤسسة التربوية بحاجة التمكين من أجل رفع مستوى أداء موظفيها ؟

.....  
.....  
.....

14. هل لدى موظفيك الاستعداد للعمل بشكل جماعي مع بعضهم من اجل رفع مستوى أدائهم ؟

.....  
.....  
.....  
.....

15. ماهي عوامل تطوير أداء الموظف في مؤسستكم ؟.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

16. هل ترى ضرورة إجراء إصلاحات على العمل الإداري (قوانين، إجراءات، ممارسات) في الثانوية .

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

17. اذا كان نعم ماهي أهم الإصلاحات براءيك ؟ .

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

في الأخير اشكركم سيدي الكريم على ما منحتموه لنا من وقتكم الثمين ونتمنى لكم موفور الصحة والهناء ودمتم في  
خدمت البلاد والعباد وشكرا.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.  
كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال استمارة استبيان  
حول:

## اثر التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين

-دراسة ميدانية لثانويات بلدية حمام الضلعة - المسيلة -

نحن بصدد القيام بدراسة علمية لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، والمتمثلة في موضوع  
اثر التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين ومن اجل ذلك نضع بين ايديكم هذا الاستبيان من اجل جمع  
المعلومات

ونحيطكم علما بأن كافة البيانات ستكون سرية وسيتم دراستها لغرض علمي فقط، فنرجو من سيادتكم  
الإجابة على العبارت الموجودة مع فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2022/2021

أولاً: البيانات الشخصية.

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) امام الاختيار المناسب.

- السن : - أقل تمام من 25 سنة  - من 25 الى 40 سنة   
- من 41 الى 50 سنة  اكثر من 50   
- المستوى التعليمي : تقني سامي  ليسانس  ماستر   
أخرى  ..اذكرها ..  
- المسمى الوظيفي : مدير  مقتصد  متصرف رئيسي   
متصرف  عون إدارة  عقود ادماج  أخرى .  
اذكرها.....

الخبرة في المجال اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات   
من 10 الى 15 سنة  اكثر من 15 سنة

ثانيا: التمكين الاداري الرجاء وضع إشارة X) في المكان الذي تاره مناسباً

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
	<b>أولاً التفويض</b>					
01	اتمتع بحرية اتخاذ القرارات الروتينية .					
02	تمنح الإدارة السلطة الكافية لي لإنجاز مهامي الوظيفية.					
03	يخول المسؤول المباشر جزء من الصلاحيات للموظفين.					
04	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز المهام الموكلة لي					
	<b>ثانيا مشاركة المعلومات</b>					
05	احصل على المعلومات المتعلقة بعلمي بسهولة.					
06	توفر لي الإدارة المعلومات اللازمة في مختلف العمليات الإدارية					
07	فهم طبيعة عملي وافر المعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة					
08	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة.					
09	أحرص على مشاركة المعلومات الضرورية مع المعنيين بها.					
	<b>ثالثاً التدريب</b>					
10	تتيح لي مؤسستي فرص الحصول على المهارات الجديدة في عملي					
11	يتم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة (البرامج والانترنت) لرفع المهارات العملية للموظفين					
12	تهتم المؤسسة برفع مستوى أداء موظفيها من خلال تحديد احتياجاتهم من المعلومات والمهارات					
13	تقدم المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها لرفع كفاءتهم الوظيفية					
	<b>رابعاً فرق العمل</b>					
14	يتم التنسيق مع الآخرين لانجاز العمل المطلوب (العمل الجماعي)					
15	يكرس العمل الجماعي الابداع في العمل في المؤسسة التي اعمل فيها					
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق

					16 تعتبر إدارة المؤسسة فرق العمل الجماعي وسيلة لحل المشكلات.
					17 تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي.
					خامسا التحفيز
					18 تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على تبني الأفكار الإبداعية.
					19 تقدم الإدارة تحفيزات لموظفي المؤسسة من أجل تحمل مسؤوليات أكبر
					20 يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالوضوح.
					21 تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل مادياً ومعنوياً.
					الأداء الوظيفي
					22 ينجز العاملون مهامهم بمرونة عالية.
					23 يتم تصحيح الأخطاء المهنية بشكل فوري.
					24 يقدم الموظفون حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					25 يحرص العاملون على التقيد والالتزام بنظام العمل.
					26 لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي.
					27 يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة.
					28 تشجع المؤسسة العمال في توظيف مهاراتهم.
					29 يثق العاملون في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم.
					30 تقاضى مرتباً يتناسب مع الأداء المنجز.
					31 يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد
					32 يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية
					33 تتوفر لدى العاملين الرغبة و الحماسة لانجاز مهام العمل
					34 يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة جيدة وصحيحة
					35 تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها

شكراً على مساهمتكم

مدير التربية

إلى

السيدات و السادة

مديري الثانويات

بلدية - حمام الضلعة -

( للتنفيذ )

مديرية التربية لولاية المسيلة

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 26/ك... 2022/1.7

demsila.sfi@gmail.com

الهاتف / الفاكس : 035/35/72/29

### ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

بناء على مراسلة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير " قسم علوم

التسيير" بتاريخ 2022/04/12

يرخص للطالبتين :

الرقم	اللقب والاسم	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل	التخصص
01	جلال سمية	1998/11/15 حمام الضلعة	171735087579	ادارة اعمال
02	مهي حليمة	1999/05/22 حمام الضلعة	171735087556	ادارة اعمال

بالدخول :

الى المؤسسات المذكورة أعلاه ابتداء من : 2022/04/18 الى غاية 2022/05/30 لإجراء (دراسة ميدانية)

باستثناء فترة الفروض والاختبارات وأيام العطل.

مع احترام الشروط التالية :

- ✓ العمل وفق ما يسمح به القانون وعدم التطرق إلى ما يمس السر المهني .
- ✓ استغلال المعلومات المتحصل عليها خلال التربص في خدمة الجانب العلمي لا غير .
- ✓ وضع رزنامة عمل لفائدة المتربصين من طرف المسئول الاول للمؤسسة المستقبلية خلال الفترة المحددة.
- ✓ مراعاة السير العادي لأنشطة المؤسسة .
- ✓ احترام اجراءات البرتوكول لصحي.
- ✓ المطلوب من مسئول مؤسسة الاستقبال اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لانجاز العملية في ظروف عادية طبقا للتوجيهات الأنفة الذكر.

مدير التربية  
ع/مدير التربية  
مصلحة التكوين والتفتيش  
مسؤول التكوين المهدي

المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: ..الهدية...  
فاية...  
.....

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الأعمال**.....

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسساتكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/و.ر.س	الإمضاء
01	جمال سديمة	47173508 7579		
02	مهني حليمة	17173508 7556		
عنوان المذكرة: <b>أثر التجهيز الإداري في تحسين الأداء المؤسسات التقليدية دراسة حالة: ثانويات حمام المصطفى الحياطة</b>				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة التبرص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. عيسى نور الدين جامعة المسيلة		المدرسة صغير عبد الوهاب		د. حوجو مصطفى

المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: مدير ثانوية العلامة

عبد الحميد بن باري  
حمام الضلعة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير..... تخصص: الإدارة أعمال.....

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	حميدة مكيوني	171735087556		
02	جلال لاسميّة	171735087579		

عنوان المذكرة: أ.ت.م. التسيير الإداري في تسيير الأداء الوطني  
التجريبية دراسة حالة ثانويات حمام الضلعة - المسيلة

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
أ.د. عيسى نور الدين جامعة المسيلة	المدير حمام الضلعة - المسيلة	رئيس قسم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

رقم: ...../.....

المسيلة في: .....

إلى السيد: **هبة بنو بونويرة الشيب**  
**الإداري** **حمام الزمالة**

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.**

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: **علم التسيير** تخصص: **إطار الأعمال**

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	جلال لسمية	171735087579		
02	مهدي حليمه	171735087556		
عنوان المذكرة: <b>م.م. التسيير الإداري</b> في تخصص: <b>الأدوار الإدارية</b> <b>المساحة التجارية</b> <b>دراسة تأويلية</b> <b>حمام الزمالة</b> <b>المسيلة</b>				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة التبرص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 <b>د. هبة بنو بونويرة</b> <b>جامعة المسيلة</b>		 <b>المدير</b> <b>الدكتور</b> <b>فايد</b>		 <b>د. حوجو مصطفى</b>



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \*.....: **محمدي حليمة** ..... المولود(ة) بتاريخ: **22 - 06 - 1999** ب. **حمام القفلة - مسيلة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **97489588** الصادرة بتاريخ: **08 - 08 - 2022** عن:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم الشريعة** تخصص: **ادارة احوال** خلال السنة الجامعية: **2021 - 2022**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \*\*:

**أثر التكيف الإداري في تحسين أداء الموظفين في  
مناخ إدارة حمام القفلة**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

.....

**شاهد على التوقيع**  
**السيد: .....  
حمام الضلع في: ..... 02 جوان 2022**

**ولاية مسيلة - د.و.ج.ب.**  
**مجلس الشورى الشعبي البلدي**  
**مجلس جهة التصرف الاقليمي**  
**مجلس قفلة**

**ولاية مسيلة - د.و.ج.ب.**  
**مجلس الشورى الشعبي البلدي**  
**مجلس جهة التصرف الاقليمي**  
**مجلس قفلة**



## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : جلال بدمية ..... المولود(ة) بتاريخ: 1998 / 11 / 15 ب. حمام الضالعة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 207498499 الصادرة بتاريخ: 2022 / 02 / 15 عن:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم البسيير تخصص: إدارة أعمال ..... خلال السنة الجامعية: 2021 - 2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \* : أثر التمكين الإداري في تحريك أداء الموظفين

في تازة بياتة ب. حمام الضالعة

أصح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

.....

شوهده على التوقيع  
السياد .....  
حمام الضالعة في: ..... جوان 2022

الجلسة الشعبي المحلي  
للمنتخبين من التتصير في الأقليم  
إيجي فيصل



## Régression

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,076 <sup>a</sup>	,006	-,023	,68923

a. Prédicteurs : (Constante), T

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,098	1	,098	,206	,653 <sup>b</sup>
	de Student	16,626	35	,475		
	Total	16,724	36			

a. Variable dépendante : P

b. Prédicteurs : (Constante), T

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,307	,759		4,358	,000
	T	,086	,190	,076	,453	,653

a. Variable dépendante : P

## Régression

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,179 <sup>a</sup>	,032	,004	,68014

a. Prédicteurs : (Constante), M

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,533	1	,533	1,153	,290 <sup>b</sup>
	de Student	16,191	35	,463		
	Total	16,724	36			

- a. Variable dépendante : P  
 b. Prédicteurs : (Constante), M

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	
	B	Erreur standard	Bêta	Sig.		
1	(Constante)	2,726	,865		3,153	,003
	M	,233	,217	,179	1,074	,290

- a. Variable dépendante : P

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,181 <sup>a</sup>	,033	,005	,67984

- a. Prédicteurs : (Constante), D

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,547	1	,547	1,184	,284 <sup>b</sup>
	de Student	16,177	35	,462		
	Total	16,724	36			

- a. Variable dépendante : P  
 b. Prédicteurs : (Constante), D

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	
	B	Erreur standard	Bêta	Sig.		
1	(Constante)	3,179	,444		7,162	,000
	D	,134	,123	,181	1,088	,284

- a. Variable dépendante : P

## Régression

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,277 <sup>a</sup>	,077	,050	,66421

a. Prédicteurs : (Constante), F

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,283	1	1,283	2,908	,097 <sup>b</sup>
	de Student	15,441	35	,441		
	Total	16,724	36			

a. Variable dépendante : P

b. Prédicteurs : (Constante), F

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,552	,651		3,919	,000
	F	,273	,160	,277	1,705	,097

## Régressio

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,547 <sup>a</sup>	,300	,280	,57851

a. Prédicteurs : (Constante), H

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,010	1	5,010	14,971	,000 <sup>b</sup>
	de Student	11,713	35	,335		
	Total	16,724	36			

a. Variable dépendante : P

b. Prédicteurs : (Constante), H

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,029	,429		4,730	,000
	H	,432	,112	,547	3,869	,000

a. Variable dépendante : P

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,399 <sup>a</sup>	,159	,135	,63386

a. Prédicteurs : (Constante), TT

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,662	1	2,662	6,624	,014 <sup>b</sup>
	de Student	14,062	35	,402		
	Total	16,724	36			

a. Variable dépendante : P

b. Prédicteurs : (Constante), TT

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,506	,838		1,796	,081
	TT	,559	,217	,399	2,574	,014

a. Variable dépendante : P

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650 <sup>a</sup>	,422	,329	,55829

a. Prédicteurs : (Constante), H, T, F, D, M

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,062	5	1,412	4,531	,003 <sup>b</sup>
	de Student	9,662	31	,312		
	Total	16,724	36			

a. Variable dépendante : P

b. Prédicteurs : (Constante), H, T, F, D, M

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,909	,858		2,224	,034
	T	-,050	,161	-,045	-,312	,757
	M	-,285	,244	-,219	-1,168	,252
	D	-,254	,134	-,343	-1,891	,068
	F	,444	,191	,450	2,325	,027
	H	,580	,136	,735	4,273	,000

a. Variable dépendante : P

## Corrélations

		Corrélations				
		T	M	D	F	H
T	Corrélation de Pearson	1	,260	,034	,221	,122
	Sig. (bilatérale)		,119	,843	,188	,470
	N	37	37	37	37	37
M	Corrélation de Pearson	,260	1	,328*	,643**	,316
	Sig. (bilatérale)	,119		,048	,000	,057
	N	37	37	37	37	37
D	Corrélation de Pearson	,034	,328*	1	,428**	,550**
	Sig. (bilatérale)	,843	,048		,008	,000
	N	37	37	37	37	37
F	Corrélation de Pearson	,221	,643**	,428**	1	,169
	Sig. (bilatérale)	,188	,000	,008		,317
	N	37	37	37	37	37
H	Corrélation de Pearson	,122	,316	,550**	,169	1
	Sig. (bilatérale)	,470	,057	,000	,317	
	N	37	37	37	37	37
TT	Corrélation de Pearson	,424**	,699**	,775**	,700**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
P	Corrélation de Pearson	,076	,179	,181	,277	,547**
	Sig. (bilatérale)	,653	,290	,284	,097	,000
	N	37	37	37	37	37

## Corrélations

		TT	P
T	Corrélation de Pearson	,424**	,076
	Sig. (bilatérale)	,009	,653
	N	37	37
M	Corrélation de Pearson	,699**	,179
	Sig. (bilatérale)	,000	,290
	N	37	37
D	Corrélation de Pearson	,775**	,181
	Sig. (bilatérale)	,000	,284
	N	37	37
F	Corrélation de Pearson	,700**	,277
	Sig. (bilatérale)	,000	,097
	N	37	37
H	Corrélation de Pearson	,710**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	37	37

TT	Corrélation de Pearson	1	,399 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)		,014
	N	37	37
P	Corrélation de Pearson	,399 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,014	
	N	37	37

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

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

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الاداري على تحسين أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية لثانويات بلدية حمام الضلعة، ومن خلال هذه الدراسة نريد توضيح العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث يحتوي المتغير المستقل على خمسة وهي تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، التدريب، فرق العمل، التحفيز، بينما يحتوي المتغير التابع على ثلاثة أبعاد وهي الجهد المبذول، نمط الأداء، كمية الجهد.

وتمت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تقدر بـ: 37 موظف وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS كما استخدمنا أداة ثانية وهي المقابلة كأداة داعمة وجهت لعينة مستهدفة مكونة من 09 موظفين، وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر جزئي لأبعاد التمكين الإداري (فرق العمل والتحفيز) على الأداء الوظيفي لموظفي الثانويات محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، ثانويات حمام الضلعة.

**Summary:**

This study aims to know the impact of administrative empowerment on improving the performance of employees in educational institutions for secondary schools in the municipality of Hammam Al Dhala'a. Authority, information sharing, training, work teams, motivation, while the dependent variable contains three dimensions: effort, performance pattern, and amount of effort.

The field study was conducted on a random sample of 37 employees, and the data was analyzed using the SPSS statistical package program. We also used a second tool, which is the interview as a support tool, directed to a targeted sample of 09 employees. Finally, the results of the study showed that there is a partial effect of the dimensions of administrative empowerment (work teams). and motivation) on the job performance of the secondary school employees under study.

**Keywords:** administrative empowerment, job performance, secondary school of Hamam Al Dhala.