

دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف2

*The role of administrative empowerment in improving job performance
Case study of the staff of the Faculty of Law and Political Science at the
University of Setif 2*

1 عزوز نادية، azzouz nadia

1 جامعة التكوين المتواصل - سطيف - الجزائر، azzouznadia91@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2025/05/12

تاريخ الاستلام: 2025/04/12

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري كمتغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تأثير أبعاده الخمسة وهي تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق لعمل والاتصال الفعال على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وذلك عن طريق دراسة حالة الموظفين الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف2، حيث وزع 72 استبياناً على أفراد العينة المدروسة، كما تم اعتماد برنامج (SPSS 26) لعرض وتحليل نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية "لتفويض السلطة" و " فرق العمل" و "الاتصال الفعال" على تحسين مستوى الأداء الوظيفي وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية "للتدريب" و "التحفيز" على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للكلية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق لعمل، الاتصال الفعال.

تصنيفات M54; M53:JEL

Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative empowerment as an independent variable in improving job performance through the effect of its five dimensions, which are delegation of authority, training, motivation, work teams and effective communication on job performance as a dependent variable, by studying the case of administrative employees at the Faculty of Law and Political Science at the University of Setif 2, where 72 questionnaires were distributed to the studied sample, and the program (SPSS 26) was adopted to display and analyze the results of the study. The study found There is a statistically significant effect of "delegation of authority", "work teams" and "effective communication" on improving the level of job performance. And There is no statistically significant effect of "training" and "motivation" on improving the level of functional performance of the college.

Keywords: administrative empowerment, job performance, delegation of authority, training, motivation, teams to work, effective communication.

Jel Classification Codes : M54; M53

عزوز نادية، azzouznadia91@gmail.com

أدت التطورات العالمية السريعة في جميع المجالات إلى توجهات جديدة على غرار مجال الإدارة والتسيير، حيث فرضت واقعا جديدا على المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها ودفعتها إلى إحداث تغييرات هامة في جميع المستويات حتى تستجيب لمتطلبات هذه البيئة الديناميكية وتستطيع مواكبتها، وتضمن استمراريته.

يعد العنصر البشري طاقة فكرية هامة ومصدرا للتميز والمنافسة، من خلال مساهمته في تحقيق برامج وأهداف المنظمة وكذا الأداء الكفاء والفعال، لذا أضحي لزاما عليها تبني اتجاه حديث يهدف إلى البحث الأساليب التي تستثمر في العنصر البشري وتطور أدائه، على غرار تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحديد مكتسباته لإنجاز الأعمال الموكلة له من خلال التدريب على التحكم في آخر ما استحدثت من التقنيات والوسائل، وتحفيزه ماديا ومعنويا مع توفير قنوات اتصال فعالة في المنظمة بما يضمن وصول المعلومة في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة.

تندرج الأفكار السابقة ضمن مفهوم معاصر ظهر في نهاية الثمانينات من القرن الماضي وهو ما يعرف بالتمكين الإداري، هذا الأخير ارتبط بالعديد من المفاهيم الإدارية من بينها الأداء الوظيفي. إذ يعتبر من أهم المناهج المعاصرة التي تركز على تحسين وتطوير أداء الفرد العامل من خلال تفويض قدر من الصلاحيات والسلطات والحرية في اتخاذ القرار وكذا العمل على تدريبه وتحفيزه للمشاركة والاندماج في فرق العمل لتوحيد وتنسيق الجهود بما يكفل توفير مناخ تنظيمي مناسب يعزز روح الانتماء والمسؤولية لديه، فيدفعه إلى الحرص على أداء وظائفه بكفاءة وفعالية.

I. 1. إشكالية البحث:

يعتبر التمكين الإداري بمختلف أبعاده استراتيجية ووسيلة معاصرة لتسيير المنظمات وتحسين أدائها، على غرار إدارة مؤسسات التعليم العالي.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل للتمكين الإداري دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف 2 ؟

تتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- هل لتفويض السلطة دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؟
- هل للتدريب دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؟
- هل للتحفيز دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؟
- هل لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؟
- هل للاتصال الفعال دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؟

I. 2. فرضيات البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الرئيسية:

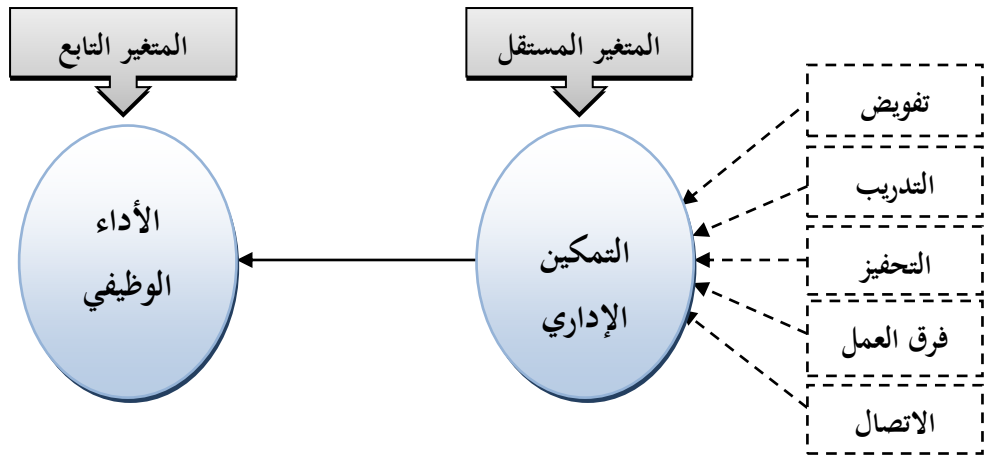
للتمكن الإداري دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لتفويض السلطة دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: للتدريب دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: للتحفيز دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: للاتصال الفعال دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة.

I. 3. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

يربط نموذج الدراسة بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل تمثلها خمسة أبعاد تتمثل: في تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل وكذا الاتصال الفعال، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين المتمثل بأبعاده في: الجودة، سرعة الإنجاز، التعاون مع الزملاء، الانضباط الوظيفي.

I.4. متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في:

- I.4.1. المتغير المستقل "التمكين الإداري": يعرف بأنه العملية التي يستطيع العاملون من خلالها الأداء بعيداً عن القيود وإعطائهم الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم. تتمثل أبعاده في تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل والاتصال الفعال.
- تتمثل أبعاد التمكين الإداري في:

- I.4.2. المتغير التابع "الأداء الوظيفي": يعرف بأنه بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الوسائل المتاحة لذلك عن طريق العنصر البشري، تتمثل أبعاده في: (جودة الأداء، سرعة الإنجاز، التعاون مع الزملاء، الانضباط الوظيفي).

I.5. أهداف البحث:

- تحاول هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- بيان مستوى التمكين الإداري في الكلية عينة البحث حسب إجابات المبحوثين؛
 - الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي في الكلية عينة البحث حسب إجابات المبحوثين؛
 - اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي؛
 - إثراء المكتبة الجامعية.

II. الإطار النظري للدراسة:

سيتم خلال هذا العنصر التطرق للمتغيرين الرئيسيين في هذا البحث والمتمثلين في التمكين الإداري والأداء الوظيفي من خلال عرض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بهما.

II.1. التمكين الإداري

خصص هذا العنصر لعرض أهم المفاهيم في التمكين الإداري وذلك بالتطرق لمفهومه أهدافه ومن ثم أبعاده.

II.1.1. مفهوم التمكين الإداري: تعددت تعريف الباحثين والعلماء للتمكين الإداري ونذكر منها:

- " التمكين هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".

(Goetsch,D. & Stanley,D,2001 ,p:199).

- "تمكين العاملين هو رفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار، وتقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو وسيلة للتعلم، ويقوم المديرين في المنظمات التي تتبنى مفهوم تمكين العاملين بحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية.

(إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، 2013، ص: 24).

- "التمكين الإداري هو مجموعة من الأنظمة والأساليب والإجراءات المطبقة من خلال تطوير القدرات والكفاءة الفردية من أجل تعزيز ونمو المنظمة والموارد البشرية بناء على الأهداف التنظيمية". (Seyed Hamed Hashemy, et al,2016,p: 06-13)

II.1.2. أهداف التمكين: أصبح من الضروري، في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، الاهتمام بالتمكين الإداري بالنظر إلى الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومنها مايلي) تلخوخ سعيدة، 2010، ص: 90).

- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية؛
- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين بفضل عمل الفريق، وذلك في ظل تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل؛
- تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر اليومي؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة النفوذ الفعال لفرق العمل؛
- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعامل سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.

II.1.3. أبعاد التمكين الإداري

تمثل أبعاد التمكين في الآتي:

- **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة. إلا أن التمكين مسألة

درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدد، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين. (سهام أحمد محمد علوان، 2018، ص:316).

- **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، واتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة. (جواد محسن راضي، 2010، ص:64).

- **التحفيز:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. (عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، 2016، ص:19).

- **فرق العمل:** إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وأنها تؤخذ على محمل الجد، ويعتمد تطوير فرق العمل على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. (خلفة سارة، عيساوي فلة، جوان 2018، ص: 357-366).

- **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. (سهام أحمد محمد علوان، 2018، ص:316).

II.2. الأداء الوظيفي

خصص هذا العنصر لعرض أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي من خلال التطرق لمفهومه وأهميته ومن ثم التطرق لأهم عناصره.

II.2.1. مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت تعاريف الباحثين والعلماء الأداء الوظيفي منها:

- "يشير ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا". (عبد الله عبد الرحمان النميان، 2003، ص: 37).

- "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط تابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوة الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به". (حسين محمد حرارشة، 2010، ص: 90).

- "يعني الأداء الوظيفي قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية (محمد الرئيس العامري، 2015، ص: 44).

II.2.2. أهمية الأداء الوظيفي

إن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المسؤولين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة (محمد زكي العامودي، 2013، ص: 34):

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورؤية رسالة المنظمة؛
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام؛
- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة؛
- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

II.3.2. عناصر الأداء الوظيفي

- إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي (درة عبد الباري ابراهيم، الصباغ زهير نعيم، 2008، ص: 305):
- **كفايات الموظف:** ونعني بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

- **متطلبات العمل (الوظيفة):** ونعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي تتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

III. منهجية الدراسة وإجراءاتها

III.1. منهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي باعتباره يعرض مستويات التمكين الإداري، والأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة، كما هي في الواقع بحسب إجابة عينة الدراسة، والمنهج التحليلي بالاعتماد على أساليب إحصائية في برنامج (SPSS 26). قصد التعرف على تأثير أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي، والمتمثلة في:

- **النسب المئوية:** تستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة؛
- **الوسط الحسابي:** لقياس متوسط الإجابات للعينة المبحوثة على فقرات الاستبانة؛
- **الانحراف المعياري:** لقياس مستوى التشتت في إجابات العينة؛
- **معامل ألفا كرونباخ:** للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة حول إجابات أفراد العينة.

III.2. عينة المجتمع الإحصائي

يقصد بالمجتمع الإحصائي جميع الأفراد والعناصر الذين تدور حولهم مشكلة البحث، وتجدر الإشارة إلى أنه تم أخذ عينة قصدية من موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، بحيث تم توزيع 74 استمارة. وبعد جمع الاستمارات الموزعة تم فرزها وتبويبها أسفرت عملية الفرز هذه على 72 استمارة صالحة وهي كالاتي:

جدول رقم (01): توزيع الاستمارات الموزعة على الموظفين

النسبة المئوية(%)	العدد	البيان
97.30%	72	الاستمارات الصالحة للتحليل
0%	0	الاستمارات المفقودة
2.70%	2	الاستمارات الملغاة (التي لم يلتزم فيها المجيبون بالجدية)
100%	74	مجموع الاستمارات الموزعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الاستبيانات الموزعة.

III.3. الخصائص السيكمترية للاستمارة

تمثلت أدوات المعالجة الإحصائية في الآتي:

III.3.1. الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (26)

(SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان، وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة بحيث تفي بأهداف الدراسة واختبار فرضياتها وهي:

- التكرارات والنسب المئوية، بحيث تستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما؛
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة،
- معامل ألفا كرونباخ (Test Cronbach Alpha): للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط؛

III.3.2. اختبار صدق الاستبيان: يقصد بصدق وثبات الاستبيان أن يقيس ما وضع لقياسه فعلا، والتأكد من ذلك

يتم بطريقتين:

- **صدق المحكمين:** عرض الاستبيان بداية على الأستاذة المشرفة ثم على بعض الأساتذة المحكمين في تخصصات مختلفة كتسيير الموارد البشرية، التسيير العمومي والإدارة المالية (قائمة أسماء الأساتذة في الملحق رقم (2))، وقد كانت ملاحظاتهم جد مفيدة إذ تعلقت بجوانب مهمة في الاستبيان، وتعلقت الملاحظات الموجهة لهذا الاستبيان بشأن إعادة صياغة بعض العبارات التي قد تدفع إلى إجابات متحيزة، ووجود بعض العبارات التي تأدي نفس المعنى وأخرى غامضة وغير مفهومة، وأخرى لا تقيس البعد المراد قياسه، ولقد أخذت هذه الملاحظات بعين الاعتبار وتم العمل على الالتزام بها للوصول إلى شكل سليم للاستبيان.

- **صدق الاتساق الداخلي:** وهو معرفة العلاقة الموجودة بين عبارات الاستمارة والمقياس ككل باستعمال معامل الارتباط بيرسون (Pearson):

- **الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري:** تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (التمكين الإداري) بمعامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت الارتباطات بين (17) عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وهي (01، 03، 05، 06، 07، 08، 09، 11، 14، 15، 16، 17، 19، 20، 21، 22، 23) وجاءت الارتباطات بين (07) عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وهي (02، 04، 10، 12، 13، 18، 24)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.68) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0.23) كأدنى ارتباط كان بين العبارات (02، 15، 18) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن عبارات المحور الثاني (التمكين

الإداري) فيما نجد عبارة واحدة فقط وهي العبارة رقم (25) ليست لها دلالة إحصائية. مما يدل على اتساق أبعاد التمكين الإداري كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): مصفوفة ارتباطات عبارات محور التمكين الإداري مع درجته الكلية

المحور الثاني: التمكين الإداري			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	تنق إدارة الكلية في قدرة موظفيها على القيام بالمهام الموكلة إليهم.	0.372**	دالة
2	تمنح إدارة الكلية الموظفين حرية التصرف في أداء مهامهم.	0.233*	دالة
3	تسمح إدارة الكلية للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	0.539**	دالة
4	تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين بالكلية.	0.241*	دالة
5	تمنح إدارة الكلية الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة	0.563**	دالة
6	تسطر إدارة الكلية برامج تدريبية خاصة للموظفين الجدد قبل بدء العمل.	0.422**	دالة
7	تقوم إدارة الكلية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بصورة دائمة.	0.376**	دالة
8	تقوم إدارة الكلية بتغطية الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مستمر.	0.589**	دالة
9	تمنح إدارة الكلية فرصا متساوية للجميع للاستفادة من البرامج التدريبية.	0.452**	دالة
10	تساهم الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفون في الكلية في تطوير مهاراتهم.	0.432*	دالة
11	يحتل الموظفون بالثناء والتقدير من المسؤولين لما ينجزون أعمالهم بكفاءة	0.407**	دالة
12	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله.	0.260*	دالة
13	تعزز إدارة الكلية روح المبادرة لدى موظفيها.	0.388*	دالة
14	نظام الحوافز المعمول به في الكلية يحقق العدالة بين جميع فئات الموظفين.	0.445**	دالة
15	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية بالكلية.	0.688**	دالة
16	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة للموظفين (مثل: الحرارة، الرطوبة، التهوية).	0.475**	دالة
17	تشجع إدارة الكلية على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	0.372**	دالة
18	تدعم إدارة الكلية فرق العمل بكافة الصلاحيات اللازمة في أداء مهامهم.	0.233*	دالة
19	توفر إدارة الكلية التسهيلات اللازمة مثل (نظام الاتصالات، والبرامج والأدوات) لفرق العمل لأداء عملها.	0.527**	دالة
20	تعتمد الكلية على فرق العمل في حل المشكلات.	0.417**	دالة
21	تتوفر لدى الكلية وسائل اتصال ملائمة لطبيعة العمل.	0.539**	دالة
22	تحرص إدارة الكلية على إطلاع الموظفين على المعلومات الخاصة بعملهم.	0.470**	دالة
23	يأخذ المسؤول بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.	0.539**	دالة
24	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين الموظفين في الكلية.	0.233*	دالة
25	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح.	0.001	غير دالة
**الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

*الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (الأداء الوظيفي) بمعامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت الارتباطات بين (14) عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وهي (02، 03، 04، 06، 07، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) وجاء الارتباط بين العبارة (01) مع الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.68) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للمحور ككل و (0.21) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (16) والدرجة الكلية للمحور ككل، فيما نجد (03) عبارات فقط وهي العبارات رقم (05، 12، 18) ليست لها دلالة إحصائية. مما يدل على اتساق أبعاد الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): مصفوفة ارتباطات عبارات محور الأداء الوظيفي مع درجته الكلية

المحور الثالث (الأداء الوظيفي)			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	يتمتع الموظفون بالمهارة الفنية والمعرفة المهنية.	0.407**	دالة
2	يؤدي الموظفون المهام وفقاً لمعايير الجودة.	0.233*	دالة
3	يتمتع الموظفون باليقظة التامة أثناء العمل.	0.460*	دالة
4	يقوم الموظفون بالتنسيق فيما بينهم لتحقيق كفاءة الأداء وجودته.	0.260*	دالة
5	يحرص الموظفون على التعاون فيما بينهم لزيادة الخبرة والكفاءة الفنية.	0.001	غير دالة
6	يحرص الموظفون على إنجاز العمل في أسرع وقت ممكن.	0.253*	دالة
7	للموظفين القدرة على حل كافة المشاكل في أقل وقت ممكن.	0.260*	دالة
8	يعمل الموظفون لتوطيد العلاقات بينهم لأجل تسهيل إجراءات العمل وتبسيطها.	0.365*	دالة
9	يعمل الموظفون على تنفيذ القرارات في الوقت المحدد.	0.353*	دالة
10	يعمل الموظفون على إيجاد ثقافة الجاهزية والرغبة في العمل.	0.233*	
11	يعمل الموظفون على إقامة روح التضامن والتعاون لمواجهة مشاكل العمل اليومية.	0.445*	دالة
12	يعمل الموظفون على تشارك الخبرات والتجارب أثناء تأدية المهام.	0.056	غير دالة
13	يعمل الموظفون على تعزيز وبناء علاقات متينة فيما بينهم.	0.688*	دالة
14	يتقيد الموظفون باحترام مواعيد العمل الرسمية.	0.233*	دالة
15	يتقيد الموظفون بالتسلسل الإداري وتنفيذ الأوامر والتعليمات.	0.470*	دالة
16	يهتم الموظفون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل.	0.213*	دالة
17	يلتزم الموظفون بالمواثيق الأخلاقية للمهنة.	0.365*	دالة
18	يتقيد الموظفون بالأنظمة والقوانين الخاصة بالوظيفة.	0.056	غير دالة

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)

* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

يلاحظ أن جميع المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وألفا ($\alpha=0.01$) الأمر الذي يؤكد ارتفاع مستوى صدق المقياس. مع وجود بعض العبارات غير الدالة.

- الارتباط بين الدرجات الكلية لأبعاد التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمقياس ككل: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وألفا ($\alpha=0.01$) في حين توجد بعض المعاملات غير دالة. وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لأبعاد التمكين مع الدرجة الكلية للمقياس

الابعاد	تفويض السلطة	التدريب	التحفيز	فرق العمل	الاتصال الفعال	الدرجة الكلية للمقياس
1	_____	0.326**	0.260*	0.202**	0.123*	0.432*
2	_____	_____	0.388*	0.582**	0.563**	0.233*
3	_____	_____	_____	0.000	0.365**	0.000
4	_____	_____	_____	_____	0.200**	0.372**
5	_____	_____	_____	_____	_____	0.000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)						
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

III.4. اختبار ثبات الاستبيان: المقصود بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف فإنه سيعطينا نفس النتائج، وللتحقق من هذا تم حساب ألفا من α ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل محور من المحاور، حيث تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 26). v

النبات الداخلي (معامل ألفا كرومباخ): يستخدم معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين (0-1) فكلما كانت قيمة المعامل أقرب للواحد كان هناك ثبات للفقرات، والعكس إذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر.

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرومباخ، حيث قدر معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للمحور الثاني "التمكين الإداري" بـ (0.650)، أما المحور الثالث "الأداء الوظيفي" فقد قدر بـ (0.553)، في حين بلغ معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للمقياس ككل بـ (0.762) وهي نسبة عالية، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50). كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05):اختبار ثبات الاستبيان ككل

البيان	قيمة معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات	الدلالة
المحور الثاني	0.650	25	ثابت
المحور الثالث	0.553	18	ثابت
المقياس ككل	762.0	43	ثابت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

IV. تحليل محاور الاستمارة واختبار الفرضيات

1.IV. عرض وتحليل محاور الدراسة

سيخصص هذا الجزء لتقديم تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

1.1.IV. عرض وتحليل المحور الثاني (التمكين الإداري):

الجدول رقم (07): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		رقم العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.31	2.81	12.12	04	21.21	07	24.24	08	21.21	07	21.21	07	01
1.62	2.60	00	00	18.18	06	33.33	11	39.39	13	9.09	03	02
0.92	4.15	42.42	14	36.36	12	9.09	03	9.09	03	00	00	03
0.93	2.12	00	00	9.09	03	27.27	09	36.36	12	27.27	09	04
1.15	4	33.33	11	42.42	14	9.09	03	9.09	03	6.06	02	05
1.12	3.51	12.12	04	57.57	19	6.06	02	12.12	04	9.09	03	06
1.03	3.21	9.09	03	33.33	11	33.33	11	18.18	06	6.06	02	07
1.15	2.42	3.03	01	18.18	06	27.27	09	24.24	08	27.27	09	08
1.14	3.78	39.39	13	27.27	09	15.15	05	12.12	04	3.03	01	09
1.09	3.18	15.15	05	27.27	09	27.27	09	15.15	05	6.06	02	10
1.21	3.93	33.33	11	36.36	12	21.21	07	24.24	08	00	00	11
1.74	2.60	45.45	15	3.03	01	27.27	09	45.45	15	6.06	02	12
1.11	3.72	27.27	09	48.48	16	6.06	02	9.09	03	6.06	02	13
1.13	2.66	6.06	02	21.21	07	27.27	09	27.27	09	15.15	05	14
1.27	3.51	33.33	11	24.24	08	15.15	05	18.18	06	6.06	02	15
1.07	2.93	9.09	03	27.27	09	21.21	07	27.27	09	60.6	02	16
1.03	4.06	48.48	16	30.30	10	9.09	03	6.06	02	3.03	01	17
0.97	2.75	9.09	03	15.15	05	39.39	13	24.24	08	3.03	01	18
1.14	3.84	42.24	14	27.27	09	12.12	04	12.12	04	3.03	01	19
0.82	4.30	57.57	19	30.30	10	3.03	01	6.06	02	00	00	20
1.02	3.78	39.39	13	27.27	09	15.15	05	12.12	04	3.03	01	21

1.10	3.72	27.27	09	48.48	16	6.06	02	9.09	03	6.06	02	22
1.07	2.93	9.09	03	27.27	09	21.21	07	27.27	09	60.6	02	23
1.17	3.85	37.03	10	33.33	09	11.11	03	14.81	04	3.7	01	24
0.47	4.66	66.66	18	33.33	09	00	00	00	00	00	00	25

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

الجدول رقم (08):نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
01	03	11.11	09	33.33	00	00	10	37.03	05	18.51	3.18	1.36
02	03	11.11	14	51.85	06	22.22	03	11.11	01	3.70	2.44	0.95
03	01	3.7	00	00	02	7.4	09	33.33	15	55.55	4.37	0.90
04	08	29.62	14	51.85	03	11.11	01	3.7	00	00	1.81	0.73
05	02	7.4	05	18.51	00	00	13	48.14	07	25.92	3.66	1.24
06	01	3.7	01	3.7	07	25.92	12	44.44	06	22.22	3.77	0.95
07	00	00	05	18.51	04	14.81	16	59.25	02	7.4	3.55	0.87
08	05	18.51	10	37.03	04	14.81	07	25.92	01	3.7	2.59	1.16
09	00	00	05	18.51	03	11.11	09	33.33	10	37.03	3.88	1.09
10	04	14.81	08	29.62	03	11.11	08	29.62	04	14.81	3	1.33
11	01	3.7	03	11.11	03	11.11	08	29.62	12	44.44	4	1.15
12	00	00	15	55.55	06	22.22	05	18.51	01	3.7	2.70	0.89
13	00	00	02	7.4	03	11.11	14	51.85	08	29.62	4.03	0.83
14	04	14.81	06	22.22	03	11.11	07	25.92	07	25.92	3.25	1.42
15	00	00	04	14.81	04	14.81	11	10.74	08	29.62	3.85	1
16	00	00	05	18.51	04	14.81	15	55.55	02	7.4	3.40	0.88
17	00	00	00	00	02	7.4	12	44.44	13	48.14	4.40	0.62
18	01	3.7	06	22.22	09	33.33	08	29.62	03	11.11	3.22	1.02

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة مثوية لاستجابات الباحثين كانت (25.59%) على العبارة (7) "للموظفين القدرة على حل كافة المشاكل في أقل وقت ممكن" وذلك على البديل موافق، والعبارة (3) "يتمتع الموظفون باليقظة التامة أثناء العمل" و(12) "يعمل الموظفون على تشارك الخبرات والتجارب أثناء تأدية المهام" و(16) "يهتم الموظفون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل" بنسبة (55.55%) على البدائل موافق بشدة، لا أوافق وموافق على التوالي، في حين نجد أصغر نسبة مثوية لاستجابات الباحثين كانت (00%) على العبارة (7) "للموظفين القدرة على حل كافة المشاكل في أقل وقت ممكن"، (9) "يعمل الموظفون على تنفيذ القرارات في الوقت المحدد"، (12) "يعمل الموظفون على تشارك الخبرات والتجارب أثناء تأدية المهام"، (13) "يعمل الموظفون على تعزيز وبناء علاقات متينة فيما بينهم"، (15) "يتقيد الموظفون بالتسلسل الإداري وتنفيذ الأوامر والتعليمات"، (16) "يهتم الموظفون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل"، (17) "يلتزم الموظفون بالموثائق الأخلاقية للمهنة" في البديل لا أوافق بشدة ولا أوافق، والعبارة (1) "يتمتع الموظفون بالمهارة الفنية والمعرفة المهنية"، (3) "يتمتع الموظفون باليقظة التامة أثناء العمل"، (17) "يلتزم الموظفون بالموثائق الأخلاقية للمهنة" في البديلين محايد وأوافق على التوالي، أما المتوسط الحسابي فيتراوح بين أكبر متوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.90) كان على العبارة (3) "يتمتع الموظفون باليقظة التامة أثناء العمل"، وأصغر متوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.73) كان على العبارة (4) "يقوم الموظفون بالتنسيق فيما بينهم لتحقيق كفاءة الأداء وجودته".

IV. 2. نتائج اختبار الفرضيات

يعتبر عرض ومناقشة الفرضيات من أهم النتائج فهو لا يقل أهمية عن باقي النتائج الأخرى، سيتناول هذا العنصر عرضاً لنتائج الدراسة وفق لما تم التوصل إليه من خلال الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها والتأكد من صحتها إثباتاً أو نفيًا، ثم التعرض بعد ذلك إلى مناقشة النتائج وتفسيرها وفقاً لإشكالية البحث وفرضه.

IV. 2. 1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية :

والتي نصت على أنه: للتمكين الإداري دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف 2

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول كآلاتي:

الجدول رقم(09) : أثر الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	التمكين الإداري	التمكين الإداري
0,573**	1	Corrélation de Pearson
0,000		Sig. (bilatérale)
72	72	N

الأداء الوظيفي		
Corrélation de Pearson	0,573**	1
Sig. (bilatérale)	0,000	
N	72	72
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

بما أن المعامل $\text{sig}=0,000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، بالتالي نستنتج أن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية الرئيسية.

2.IV. 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي نصت على أنه: لتفويض السلطة دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول كآآتي:

الجدول رقم (10) : أثر الارتباط بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	تفويض السلطة	تفويض السلطة
0,550**	1	تفويض السلطة
0,000		Corrélation de Pearson
72	72	Sig. (bilatérale)
		N
1	0,550**	الأداء الوظيفي
	0,000	Corrélation de Pearson
72	72	Sig. (bilatérale)
		N
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

بما أن المعامل $\text{sig}=0,000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي، بالتالي نستنتج أن تفويض السلطة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

2.IV. 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي نصت على أنه: للتدريب دور في الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية الموضحة في الجدول كآآتي:

الجدول رقم(11) : أثر الارتباط بين بعد التدريب والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	التدريب	
		<u>التدريب</u>
0,385	1	Corrélacion de Pearson
0,224		Sig. (bilatérale)
72	72	N
		<u>الأداء الوظيفي</u>
1	0,385	Corrélacion de Pearson
	0,224	Sig. (bilatérale)
72	72	N

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

بما أن المعامل $\text{sig}=22,04$ وهو أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي. بالتالي نستنتج أن التدريب لا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة، وهذا ما يثبت عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

IV.4.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي نصت على أنه: للتحفيز دور في الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية الموضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم(12) : أثر الارتباط بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	التحفيز	
		<u>التحفيز</u>
0,270	1	Corrélacion de Pearson
0,191		Sig. (bilatérale)
72	72	N
		<u>الأداء الوظيفي</u>
1	0,270	Corrélacion de Pearson
	0,191	Sig. (bilatérale)

72	72	N
----	----	---

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

بما أن المعامل $\text{sig}=0.191$ وهو أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي، بالتالي نستنتج أن التحفيز لا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة، وهذا ما يثبت عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

IV. 5.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي نصت على أنه: لفرق العمل دور في الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية الموضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(13) : أثر الارتباط بين بعد فرق العمل والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	فرق العمل	فرق العمل
0,410**	1	فرق العمل
0,000		Corrélation de Pearson
72	72	Sig. (bilatérale)
		N
1	0,410**	الأداء الوظيفي
		Corrélation de Pearson
	0,000	Sig. (bilatérale)
72	72	N
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

بما أن المعامل $\text{sig}=0,000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي، بالتالي نستنتج أن فرق العمل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

IV. 6. 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي نصت على أنه: للاتصال الفعال دور في الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(14): أثر الارتباط بين بعد الاتصال الفعال والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	الاتصال الفعال	الاتصال الفعال
0,467**	1	الاتصال الفعال
		Corrélation de Pearson

Sig. (bilatérale)		0,000
N	72	72
<u>الأداء الوظيفي</u>		
Corrélation de Pearson	0,467**	1
Sig. (bilatérale)	0,000	
N	72	72
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26).

بما أن المعامل $\text{sig}=0,000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي، بالتالي نستنتج أن الاتصال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الكلية محل الدراسة، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية الفرعية الخامسة.

V. التوصيات

- في إطار النتائج التي تمّ التوصل إليها يجب التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات، وهذا لتحقيق تطورها وضمان استمراريته، من هذا المنطلق نقدم مجموعة من الاقتراحات كما يلي:
- تعزيز التمكين الإداري بإقرار سياسات وإجراءات واضحة وعادلة لتبني التمكين الإداري في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف2، وجعله من الأولويات الاستراتيجية وتوفير متطلبات ترسيخ مبادئه لدى الموظفين؛
 - بتعين على إدارة الكلية محل الدراسة تعزيز سياسة تفويض السلطة في مختلف المستويات الإدارية بشكل مدروس ومنظم بما يسهل سير العمل ويعزز روح الانتماء لدى الموظفين، ويأهل المميزين منهم وذوي الكفاءات ويعددهم لتولي المراكز القيادية بالكلية، وتشجيع المشاركة النشطة للموظفين في عملية صنع القرارات وإدارة العمل.
 - ينصح بأن تقوم الكلية بتعزيز قنوات الاتصال وتنمية مهارات العاملين على الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية وذلك من خلال العمل على تسريع نقل المعلومات الجيدة وتوفيرها في الوقت المناسب للموظف بما يعزز الأداء ويتطوره.
 - ينصح بأن تحرص الكلية على الاستمرار في استخدام فرق العمل في إنجاز العمل وحل المشكلات والقيام بالمهام وأن تعمل على تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل، لما لها من دور إيجابي في ترسيخ روح الجماعة والمسؤولية الجماعية عن القرارات والحلول والالتزام بتنفيذها، والسعي لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - يوصى بالبحث عن أنجع السبل لإدارة الأداء الوظيفي والنهوض به في سبيل تحقيق أهداف الكلية وموظفيها على حد سواء.
 - يوصى بتوفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي مثل الأدوات والتكنولوجيا الحديثة وكذا تشجيع موظفي الكلية محل الدراسة على تبادل المعارف والخبرات للوصول لتحسين أداؤهم وأداء الكلية ككل.
 - تقييم وتحليل الأداء الوظيفي للموظفين للكلية بشكل دوري تبني نظام واضح وسليم لتقييم أداء الموظفين لما له من انعكاسات إيجابية على جودة الأداء وفعاليتها.

VI. المراجع:

VI.1. المراجع باللغة العربية

- 1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني (2013)، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2013.
- 2- تلخوخ سعيدة (2010)، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 4، 2014.
- 3- جواد محسن راضي (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.
- 4- حسين محمد لحراشة (2010)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط01، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- 5- خلفه سارة، عيساوي فلة (2018)، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جوان 2018.
- 6- درة عبد الباري ابراهيم، الصباغ زهير نعيم (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 7- سهام أحمد محمد علوان (2018)، آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 09، 2018.
- 8- عبد الله عبد الرحمن النميان (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 9- عمر جهاد عبد الرحيم محمدية (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، - دراسة حالة - رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
- 10- محمد الريس العامري (2015)، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
- 11- محمد زكي العامودي (2013)، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية، السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة - تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، برنامج الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، 2013.

2.VI.المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Goetsch,D. & Stanley,D(2001), **quality management: introduction to total quality management for processing and services** ,new jersey: prentice hall, 2001.
- 2- Seyed Hamed Hashemy, et al(2016) ,**Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, DUBAI-UAE ,2016.