



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري دراسة حالة : دار المالية لولاية ميله

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
بو درجة رمزي	بوالبعير خديجة	1
	مخلوفي فدوى صفاء	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	لفيلف عبد الحق
مشرفا ومقررا	بو درجة رمزي
ممتحنا	معايش أميرة

السنة الجامعية 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري دراسة حالة : دار المالية لولاية ميله

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
بو درجة رمزي	بوالبعير خديجة	1
	مخلوفي فدوى صفاء	2

السنة الجامعية 2024/2023

ملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع التمكين الإداري في المؤسسات العمومية و كذلك تحديد أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطات و الصلاحيات، التحفيز، التدريب، فرق العمل ، الإتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) على السلوك الإداري في دار المالية ولاية ميله. و من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، قمنا بدراسة ميدانية تم من خلالها توزيع 35 استمارة موجهة لعدد من موظفي دار المالية لولاية ميله ، و قد تم تحليل معطيات الدراسة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss21)، و مجموعة من الأساليب الإحصائية كعامل الارتباط بيرسون و المتوسطات الحسابية و نموذج الإنحدار البسيط.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين التمكين الاداري و السلوك الاداري في المؤسسة محل الدراسة اذ بلغت درجة الارتباط بين المتغيرين 39.2%.

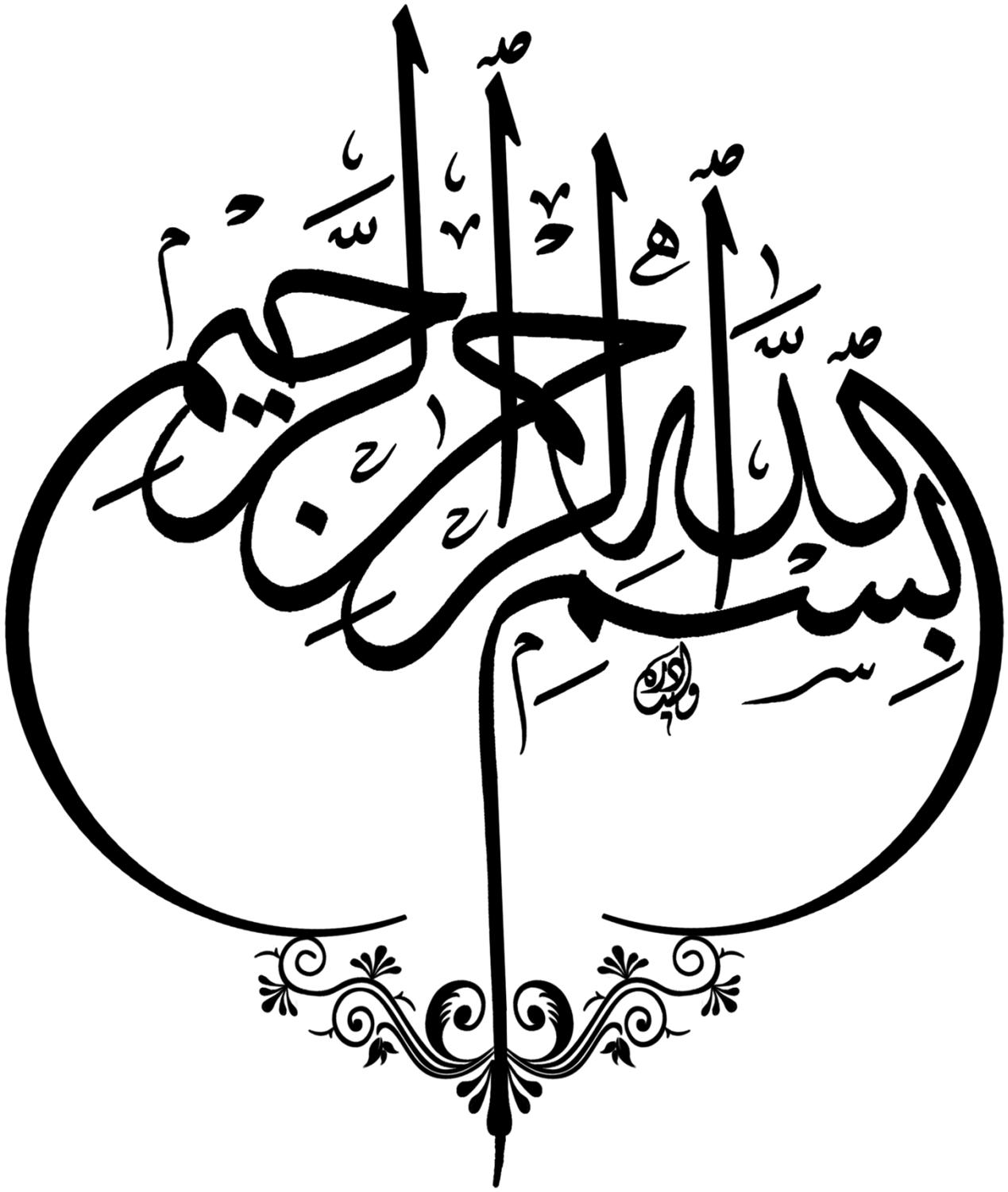
و قد اوصت الدراسة بضرورة تمكين العاملين و اعطائهم صلاحيات و اشراكهم في اتخاذ القرارات من اجل تزويدهم بالمعلومات مما يؤدي الى تعزيز ثقة العاملين و من ثم تعزيز سلوكهم الاداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري، ابعاد التمكين الاداري، السلوك الاداري، دار المالية لولاية ميله

Summary

The study aimed to highlight the reality of administrative empowerment in public institutions and to determine the impact of the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority and powers, motivation, training, teamwork, communication, participation in decision-making) on the administrative behavior in the Department of Finance in the state of Mila. To achieve the objectives of this study, we conducted a field study in which 35 questionnaires were distributed to a number of employees of the Department of Finance in the state of Mila. The study data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS21) program and a set of statistical methods such as Pearson's correlation coefficient, arithmetic means, and simple regression model. The study reached a set of results, the most important of which are: - There is a positive and statistically significant effect between administrative empowerment and administrative behavior in the institution under study, as the degree of correlation between the two variables reached 39.2%. The study recommended the necessity of empowering employees, giving them powers, and involving them in decision-making in order to provide them with information, which leads to strengthening the trust of employees and then enhancing their administrative behavior.

Keywords: Administrative empowerment, dimensions of administrative empowerment, administrative behavior, Department of Finance in the state of Mila.



دعاء

اللهم باسمك نقتدي، وبهديك نهتدي وبك يا معين نسترشد
ونستعين، فنسألك أن تملأ بنور الحق بوائبرنا، اللهم لا تصبنا
بالغرور إذا نجحنا، ولا بالياس إذا أخفقنا، وذكرنا أن الإخفاق هو
التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم بالزهراء وأبيها، وبعلما وبنبيها، والسر المستودع فيها،
والتسعة المعصومين من بنبيها صل وسلم وبارك على سيدنا محمد
وعلى إله وصحبه وسلم.

إنك أنت السميع العليم

والحمد لله رب العالمين.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء
هذا الواجب وفقنا إلى انجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر
والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز
هذا العمل وفي تدليل من واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر
الأستاذ المشرف بدرجة رمزي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته
ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث ونتوجه
بالشكر أيضاً إلى كل موظفي دار المالية لولاية ميلة وخاصة
السيدة قاشوش حايمة.

خديجة و فدوى صفاء



إهداء



إلى اللذان قال فيهما سبحانه وتعالى :

<> و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا <>

إلى من علمتني الصبر و الثبات إلى من غمرتني بحبها و عطائها

إلى من انتظرت ثمرة جهدها إلى رمز العطاء و الوفاء

"أمي الحبيبة"

إلى سندي و عوني ، إلى من علمني معنى الكفاح والنضال ، إلى الذي أعطاني

دوما و لم يبخل علي يوما "أبي الغالي"

إلى من ساعدتني في مشوار حياتي ، إلى من ساندتني و خطت معي خطواتي و

يسرت لي الصعاب " اختي العزيزة مروة "

إلى شموع البيت إلى مصدر الدفء العائلي اخوايا العزيزان "أنس و صفوان"

إلى جدي العزيزة قويدر خديجة و جدي عقيلة لمزري

إلى جدي الفاضل بوالغالغ مسعود أطل الله في عمره

إلى روح العزيز الغالي جدي لخضر مخلوفي رحمه الله واسكنه فسيح

جناته

إلى رفيقات الدرب و جميع صديقاتي الأخص بالذكر زينب شيما و

منار ، دنيا و رحاب

إلى الأستاذ رمزي بوجدة على تفضله بقبول الإشراف على هذا العمل و على

دقة الاستشارات العلمية و النضاح والتوجيهات التي قدمها إلينا طول مدة

هذا العمل و على حرصه الشديد

إلى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع

فدوى صفاء





إهداء



إلى من يشتهي لساني نطقها، ترفرفه العين لوحشتها إلى التي رقت عيناها دمعاً
انتظاراً و شوقاً لترى لي نداءً أفضل إلى أولى الناس بصحبتني ونور دربي.....
وبالصبر على المشقات حملتي... ولدتي..... بأيدي الآلام ربنتني إلى من
همساتها أحلى من صوت الناي، التي كلماتها دائماً تبقى نجواي، أمي

الحيبة

إلى من علمني كيف أقاوم مصاعب الحياة بكل بسالة إلى من أراذني متعلمة
والى رمز العطاء أبي حفظه الله
إلى كل إخوتي و أخواتي: "حسنة حمزة داود مريم رحمة و أولادهم وغالى كل
العائلة"

إلى رفيقات الدرب و جميع أصدقائي أخص بالذكر: زينب، دامية، و سمي
إلى جميع طلبة السنة الثالثة "إدارة أعمال"
و في الأخير أسأل الله أن يكون عملي هذا موفقاً.

خاتمة



خطة البحث

رقم الصفحة	المحتوى
أ - ب	الملخص
ت	البسملة
ث	الدعاء
ف	كلمة الشكر
ق-س	الاهداء
ح-خ-د-ذ	خطة البحث
و-ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الاشكال
ن	الملاحق
9-1	1. فصل تمهيدي
2	1.1. مقدمة
2	2.1. اشكالية الدراسة
3	3.1. نموذج الدراسة
4	4.1. فرضيات الدراسة
5	5.1. اسباب اختيار الموضوع
6	6.1. اهمية البحث وأهداف الدراسة
6	8.1. حدود الدراسة
7	9.1. مصطلحات الدراسة
7	10.1. الخطوات العريضة للبحث
32-10	2. مراجعة نظرية
12	تمهيد

خطة البحث

13	1.2 ماهية التمكين الاداري
13	1.1.2 تعريف التمكين الاداري
13	2.1.2 أهمية التمكين الاداري
16	3.1.2 أبعاد التمكين الاداري
19	4.1.2 مراحل التمكين الاداري
21	5.1.2 معوقات تطبيق التمكين الاداري
21	2.2 ماهية السلوك الاداري
21	1.2.2 نشأة وتطور السلوك الاداري
22	2.2.2 تعريف السلوك الاداري
23	3.2.2 أهمية السلوك الاداري
23	4.2.2 أبعاد السلوك الاداري
23	5.2.2 أهمية دراسة السلوك الاداري
25	6.2.2 أهداف السلوك الاداري
25	7.2.2 خصائص السلوك الاداري
26	8.2.2 عناصر السلوك الاداري
26	9.2.2 أنماط السلوك الاداري من وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية
27	10.2.2 العوامل المؤثرة في اختيار أنماط السلوك الاداري
29	11.2.2 محددات السلوك الاداري
31	3.2 اثر التمكين الاداري في تعزيز السلوك الاداري
32	ملخص الفصل
39-33	3. الدراسات السابقة
34	1.3 الدراسات التي تناولت متغير التمكين الاداري

خطة البحث

37	2.3 الدراسات التي تناولت متغير السلوك الاداري
38	3.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
53-40	4. المنهجية
41	تمهيد
42	1.4 مقارنة البحث
42	2.4 استراتيجية البحث
43	3.4 طريقة جمع البيانات
44	4.4 تحديد مجتمع وعينة الدراسة
45	5.4 اداة الدراسة
46	6.4 طريقة تحليل البيانات
48	7.4 الصدق وثبات وسيلة الدراسة
75-54	5. التحليل
55	1.5. وصف خصائص عينة الدراسة
56	2.5. تحليل نتائج الدراسة
65	3.5. اختبار الفرضيات
80-76	6. نتائج الدراسة
77	1.6. خاتمة
77	2.6. النتائج
79	3.6. التوصيات
79	4.6. الدراسات المقترحة
84-81	7. قائمة المراجع
81	1.7. قائمة المراجع العربية

خطة البحث

85	2.7. المراجع الاجنبية
95-86	8. الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14	أهمية التمكين الإداري لنسبة للفرد والمؤسسة.	01
43	استراتيجيات البحث	02
46	مراجع الاستبيان	03
48	تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح	04
50	معاملات الارتباط بين كل درجة محور والدرجة الكلية للاستبانة	05
50	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لهذا المحور	06
51	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور	07
51	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور	08
51	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور	09
52	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية لهذا المحور	10
52	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السادس والدرجة الكلية لهذا المحور	11
53	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السابع والدرجة الكلية لهذا المحور	12
54	مقياس ثبات ألفا كرونباخ للدراسة	13
55	مواصفات عينة الدراسة	14
56	اتجاهات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطات والصلاحيات	15
57	اتجاهات أفراد العينة حول بعد التحفيز	16

قائمة الجداول

59	اتجاهات افراد العينة حول بعد التدريب	17
60	اتجاهات افراد العينة حول بعد فرق العمل	18
61	اتجاهات افراد العينة حول بعد الاتصالات	19
62	الاتجاهات افراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	20
63	تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول السلوك الاداري	21
65	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف)	22
67	نتائج تحليل التبيان الانحدار للاختبار الفرضية الرئيسية	23
67	نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الاداري في تحقيق السلوك الاداري	24
68	نتائج تحليل الانحدار لأثر تفويض السلطات والصلاحيات على السلوك الاداري	25
69	نتائج تحليل الانحدار لأثر التحفيز في تعزيز السلوك الاداري	26
70	نتائج تحليل الانحدار لأثر التدريب في تعزيز السلوك الاداري	27
71	نتائج تحليل الانحدار لأثر فرق العمل في تعزيز السلوك الاداري	28
72	نتائج تحليل الانحدار لأثر الاتصالات في تعزيز السلوك الاداري	29
72	نتائج تحليل الانحدار لأثر المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز السلوك الاداري	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	نموذج الدراسة	01
09	مخطط توضيحي لخطوات البحث	02
66	منحنى بياني لتوزيع الطبيعي	03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
84	الاستبيان	01
87	قائمة الاساتذة محكمي الاستبيان	02
88	مخرجات spss	03

1. الفصل التمهيدي

- 1.1 المقدمة ←
- 2.1 اشكالية الدراسة ←
- 3.1 الاطار المفاهيمي ←
- 4.1 فرضيات الدراسة ←
- 5.1 أسباب اختيار الموضوع ←
- 6.1 أهمية البحث و أهداف و الدراسة ←
- 7.1 حدود الدراسة ←
- 8.1 مصطلحات الدراسة ←
- 9.1 الخطوط العريضة للبحث ←

الفصل التمهيدي

1.1 مقدمة:

تعيش المنظمات المعاصرة ظروفًا متغيرة و معقدة مما يجعل حاجتها إلى تحسين السلوك الإداري ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون هذه المنظمات أن يحرصوا على تنمية و تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، و المشاركة في اتخاذ القرارات و توليد الأفكار الجديدة و العمل بروح الفريق وصولاً للإبداع في العمل

إن من الضرورة توفير أكبر قدر ممكن من الاستقلالية و الحرية في أداء المهام للعاملين من أجل توفير بيئة تساعد على إنتاج الأفكار بطريقة تساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، مع إتاحة الفرص للعاملين للنمو و الطموح و بناء علاقات جيدة بين المرؤوسين و القادة.

يهتم مفهوم التمكين الإداري بإعطاء العاملين الصلاحيات و الحرية في أداء أعمالهم و تفويضهم ببعض السلطات و المسؤوليات حيث يلعب دوراً محورياً في تعزيز السلوك الإداري من خلال مساعدة على تحفيز العاملين من خلال المبادرة و الإبداع أي عندما يمكنهم و يمنحهم المزيد من الصلاحيات و الحرية في اتخاذ القرارات فإنهم يشعرون بالثقة و التحفيز لاقتراح الأفكار الجديدة و الخروج عن المألوف. و هذا ينعكس إيجاباً على السلوك الإداري المبتكر و المرن. بالإضافة إلى تعزيز المسؤولية، فالتمكين الإداري يجعل العاملين أكثر مسؤولية عن نتائج قراراتهم و أعمالهم وهذا يحفزهم على الالتزام بالمعايير الإدارية و السلوكية المتوقعة منهم كما يقوم التمكين الإداري على تطوير القيادة و الإشراف حيث يمكن المديرين من التركيز على القيادة والإرشاد بدلاً من الرقابة المباشرة، ما يحسن من نمط القيادة و الإشراف.

يعمل التمكين الإداري أيضاً على توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين و توفير نظم المعلومات التي تساعدهم على استنباط غايات و أهداف المؤسسة مما يمكنهم من تحقيق الأهداف ونجاح المؤسسة و هذا بدوره يعزز السلوك الإداري الإيجابي و الفعال.

يهتم السلوك الإداري بدراسة سلوك العاملين في الإدارة في كافة المستويات داخل المؤسسات المختلفة. و يساعد فهم السلوك الإداري على اتخاذ القرارات الصحيحة و الفعالة دون تحميل العمل أو الأفراد مهام أو توقعات لا تناسب مهاراتهم أو خبراتهم أو قدراتهم. كما يساعد على معرفة نقاط القوة داخل المؤسسة و العمل على استثمارها و تنويعها، بالإضافة إلى اكتشاف جوانب الضعف و العمل على الحد من انتشار تأثيرها.

2.1 إشكالية الدراسة

يعد مفهوم التمكين الإداري ومضامينه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عززت النظرة الإيجابية للجانب الإنساني في الإنتاجية وفي العمل، إلا أن تطبيقها مازال محدوداً، ويحتاج ويهتم التمكين الإداري بشكل رئيسي على إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، كما يعد السلوك الإداري أحد أبرز المداخل التي يمكنها انتهاجه من أجل تحسين أدائها التنظيمي ودعم قدرتها التنافسية، ومنه قد تم طرح الإشكالية التالية:

الفصل التمهيدي

➤ كيف يمكن لأبعاد التمكين الإداري ان تؤثر على السلوك الإداري في دار المالية بولاية
ميلة ؟

و سنندرج في معالجة مختلف جوانب الاشكالية المطروحة بطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية:

➤ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة و الصلاحيات في تعزيز السلوك الإداري
عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ؟

➤ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحفيز في تعزيز السلوك الإداري عند مستوى الدلالة
($0.05 \geq \alpha$) ؟

➤ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تعزيز السلوك الإداري عند مستوى الدلالة
($0.05 \geq \alpha$) ؟

➤ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل في تعزيز السلوك الإداري عند مستوى الدلالة
($0.05 \geq \alpha$) ؟

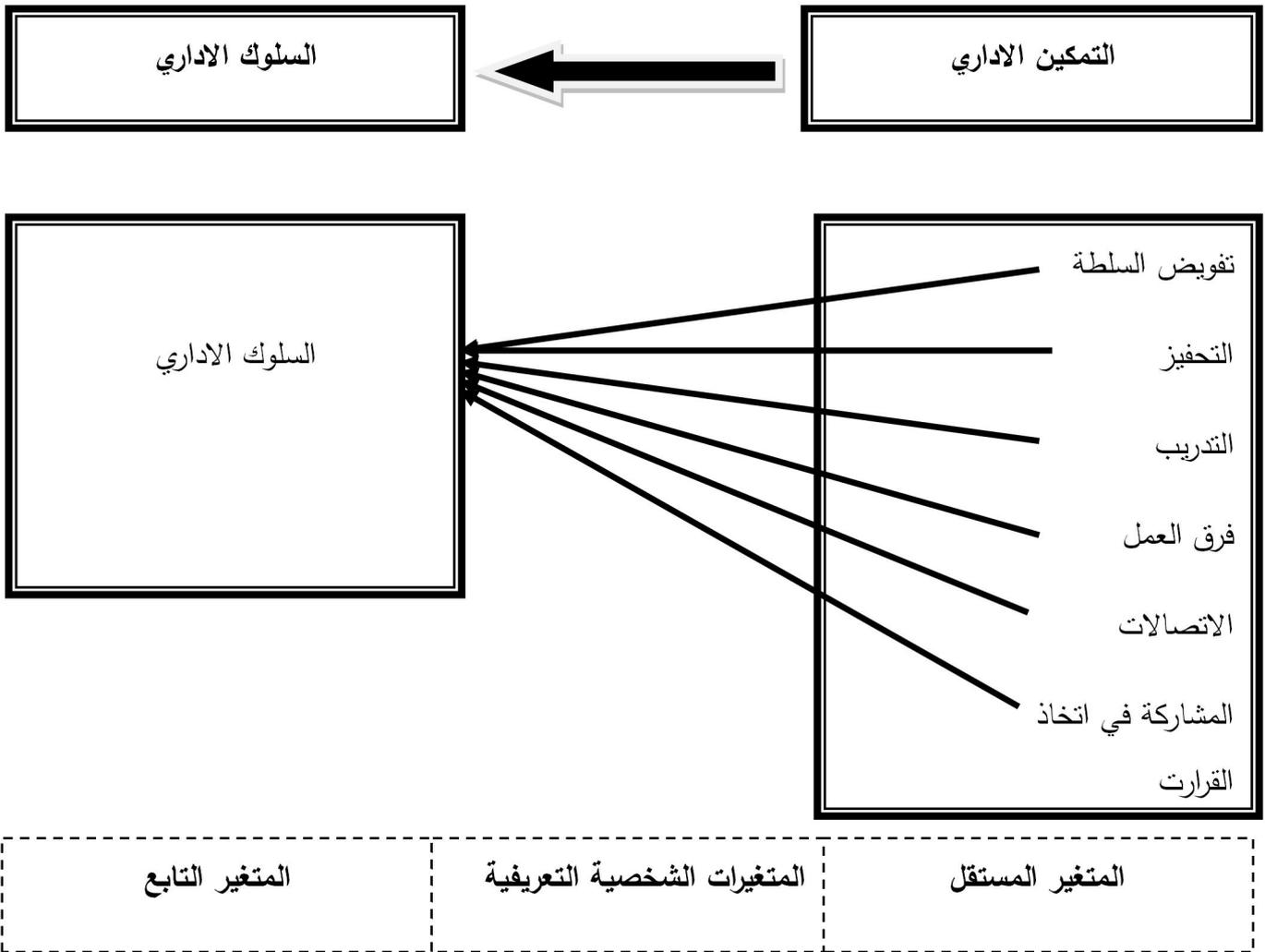
➤ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصالات في تعزيز السلوك الإداري عند مستوى الدلالة
($0.05 \geq \alpha$) ؟

➤ هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز السلوك الإداري عند
مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ؟

3.1 نموذج الدراسة:

قصد الالمام بحيثيات و متطلبات البحث ولى ضوء مشكلة الدراسة و فرضياتها ومن اجل تحقيق
غرض الدراسة و من اجل تحقيق غرض الدراسة و الوصول الى اهدافها تم تطوير الاطار المفاهيمي
للدراسة في شكل متغيرات حيث يوضح الشكل (01) ان المتغير المستقل يتمثل في التمكين الإداري بأبعاده
السته و المتغير التابع يتمثل في السلوك الإداري يوضح ذلك

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة (لورزي، 2021، ص 212-213)

1.4 فرضيات الدراسة

1.4.1 الفرضية الرئيسية

- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الاداري في تعزيز السلوك الاداري عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

الفصل التمهيدي

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد تفويض السلطة في تعزيز السلوك الاداري عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد التحفيز في تعزيز السلوك الاداري عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد التدريب في تعزيز السلوك الاداري عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد فرق العمل في تعزيز السلوك الاداري عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد الاتصالات في تعزيز السلوك الاداري عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).
- **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز السلوك الاداري عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

5.1 اسباب اختيار الموضوع:

1.5.1 الاسباب الذاتية:

- طبيعة التخصص، والميل الشخصي لتناول الموضوع، وحادثة الموضوع في مجال البحث العلمي ناهيك عن محاولة تطبيق بعض المعرفة الشخصية من الناحية العملية والنظرية؛
- إثراء المكتبات الجامعية بأبحاث التمكين الاداري و السلوك الاداري يدفع الباحثين إلى التعمق أكثر والعثور على أسرار هذا التخصص أكثر؛
- هناك نقص في الأعمال التي تتناول موضوع التمكين الاداري و اثره على السلوك الاداري على حد علمنا.

2.5.1 الاسباب الموضوعية:

- فهم أسس التمكين الاداري و السلوك الاداري وكيفية الإفصاح عنها؛
- أهمية موضوع التمكين الاداري الذي يعتبر من المواضيع الرائجة في الآونة الأخيرة؛
- النهج الحديث للمؤسسة هو التمكين الاداري من أجل تعزيز السلوك الاداري ؛
- يلعب التمكين الاداري دورا هاما في تعزيز السلوك الاداري الإيجابي من خلال تحفيز الموظفين، تعزيز الابداع و الابتكار، تعزيز الثقة؛

الفصل التمهيدي

➤ بذل الجهود لإيجاد سبل لتعزيز السلوك الإداري عن طريق التمكين الإداري.

6.1 أهمية البحث و أهداف الدراسة:

1.6.1 أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين متغيراتها الأساسية (التمكين الإداري و السلوك الإداري)، و بالأخص في المؤسسات العامة ، و ذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات اعلاه بهدف التوصل إلى نتائج و توصيات تسهم في نجاح المؤسسات . حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في نتائج تطبيق التمكين الإداري و التي تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال و تعزيز ولاءهم للمؤسسة التي يعملون بها و تحفز سلوكهم الإبداعي من خلال تنمية قدرات العاملين و الموظفين و تطويرها و تمهيتها بالمساهمة في حل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و العمل بروح الفريق الواحد الجاد و المتميز في الوصول إلى درجة الإبداع و الإتقان، وتتضح أهمية هذه الدراسة أيضا في محاولة الربط بين ابعاد التمكين الإداري لدار المالية لولاية ميلة و بين السلوك الإداري لعمالها. كما تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع باعتبار أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي مازال هناك حاجة إلى دراسة جوانبه المختلفة ، حيث انه يساهم في تنمية السلوك الإداري لدى العاملين بدار المالية لولاية ميلة ، الأمر الذي يعزز من الربحية لهذه المؤسسة. كما نأمل لأن تقدم هذه الدراسة نتائج و توصيات لأصحاب القرار في دار المالية لولاية ميلة، لترسيخ ثقافة التمكين و السلوك الإداري على حد سواء.

2.6.1 اهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عينة من الموظفين الإداريين وعليه

فان دراستنا تهدف الى ما يلي:

- التعريف بالتمكين الإداري باعتباره مفهوم جديد؛
- التعريف بالسلوك الإداري و تحديد ابعاده؛
- استطلاع آراء عينة من الموظفين الإداريين حول موضوع التمكين الإداري و الدور الذي يلعبه في تعزيز السلوك الإداري و تحليل هذه الآراء؛
- تقديم أدلة إحصائية حول التمكين الإداري و اثره في تعزيز السلوك الإداري؛
- تبين العلاقة بين التمكين الإداري و السلوك الإداري في دار المالية ولاية ميلة.

1.7 حدود البحث:

1.7.1 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة علاقة بين المتغيرين التاليين ، التمكين

الإداري كمتغير مستقل و السلوك الإداري كمتغير تابع.

الفصل التمهيدي

1.7.2 **الحدود الزمانية** : أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 20 أفريل إلى غاية 20 ماي 2024.

1.7.3 **لحدود المكانية** : أجريت الدراسة الميدانية في دار المالية لولاية ميلة.

1.7.4 **الحدود البشرية** : طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي دار المالية لولاية ميلة.

1.7.5 **الحدود العلمية**: حددت الدراسة علميا بما جاء في أهدافها.

وقد واجهتنا العديد من صعوبات نوجزها فيما يلي:

➤ نقص في الدراسات والابحاث المعمقة التي تجمع بين التمكين الاداري و السلوك الاداري؛

➤ صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة التطبيقية؛

1.8 مصطلحات الدراسة:

1.8.1 **التمكين الإداري**: هي تلك العملية التي يستطيع العاملين من خلالها الأداء بعيدا عن القيود

و إعطائهم الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات و انجاز الأعمال الموكلة إليهم.

2.8.1 **السلوك الإداري**: هو مجموعة من الخصائص المميزة، و العوامل الأساسية التي تجعل المدير

يؤثر في العاملين و يسلك سلوكه الفردي.

3.8.1 **تفويض السلطة و الصلاحيات**: هو عملية منح السلطة و الصلاحيات لشخص اخر او

جهة معينة للقيام بمهام محددة او اتخاذ قرارات نيابة عن الشخص الذي قدم التفويض.

4.8.1 **التحفيز**: هو العمليات و الاساليب التي تهدف الى تحفيز و تنشيط الافراد في المنظمة

لتحقيق اداء ممتاز و تحقيق الاهداف المحددة.

5.8.1 **التدريب**: عملية تعليمية مصممة لتعزيز و تطوير المهارات و المعرفة و القدرات لدى الافراد

في سياق معين.

6.8.1 **فرق العمل**: مجموعة من الافراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك في اطار مؤسسة

او منظمة.

7.8.1 **الاتصالات**: هو عملية تبادل المعلومات و الافكار و الرسائل بين الافراد او المجموعات من

خلال وسائل مختلفة.

8.8.1 **المشاركة في اتخاذ القرارات**: تشير الى اشراك الافراد المعنيين في عملية اتخاذ القرارات التي

تؤثر عليهم او تهمهم؛ يتعلق الامر بتمكين الافراد من المساهمة في تقديم الافكار و المعلومات و الاقتراحات

التي تؤدي الى اتخاذ قرار مشترك او تأثر على القرار النهائي.

9.1 هيكل الدراسة:

الفصل التمهيدي

ومن أجل توضيح موضوع البحث قمنا بإجراء البحث خطوة بخطوة من خلال وضع خطة تتضمن التوصل إلى نتائج علمية تؤكد أو تنفي الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة، أي ناقشنا في الخطوات ما يلي:

1.9.1 الخطوة الأولى: تتضمن مقدمة عامة لموضوع البحث، يتم فيها طرح السؤال وتحديد المشكلة كما تم اعتماد هذا الإطار المفاهيمي في دراستنا؛

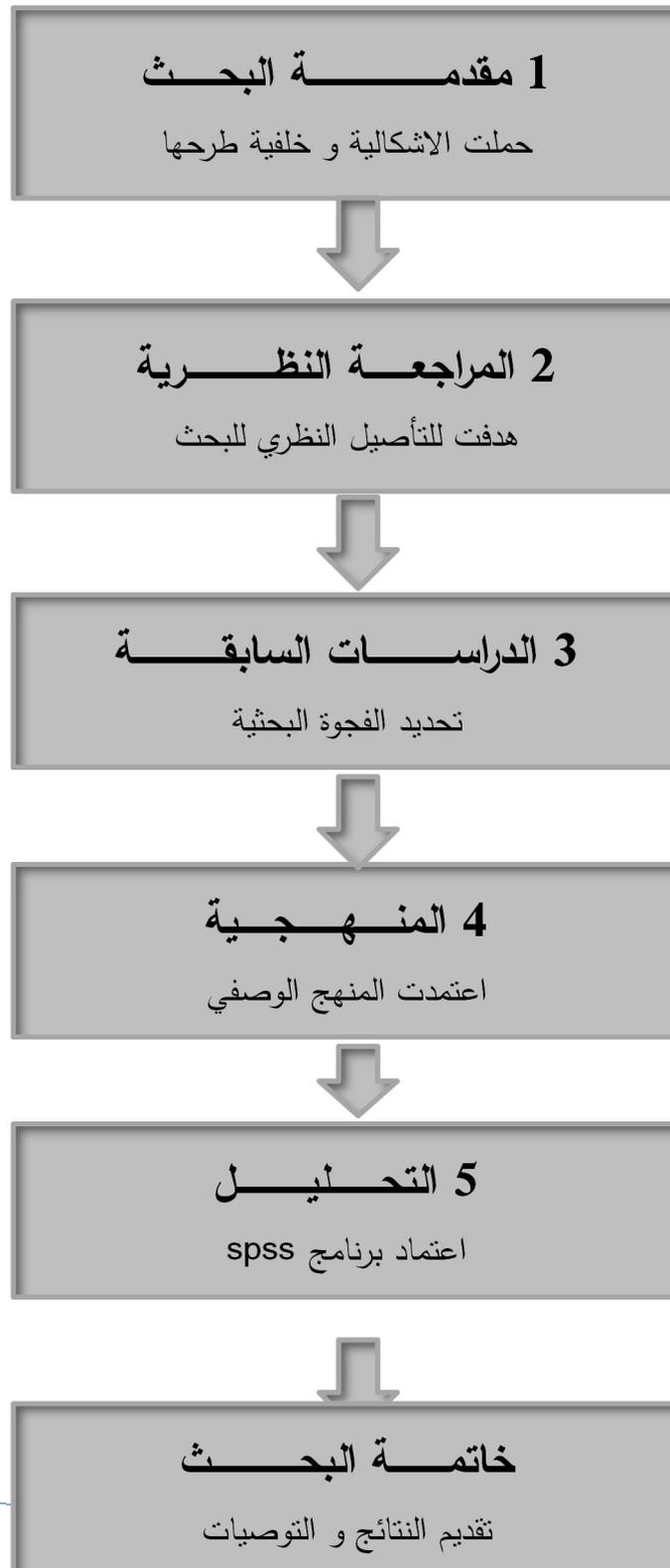
2.9.1 الخطوة الثانية: تهدف إلى وضع الأساس النظري للبحث في المفردات بعد التأكد من اكتمال الإطار، نقوم بإجراء وبأساس سليم ندخل الخطوة الثالثة؛

3.9.1 الخطوة الثالثة: شرح المنهج العلمي المتوافق مع خصوصيات الدراسة واختيار أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة التي نعتمد عليها في تحليل فرضياتنا وتفسيرها وإثباتها إحصائياً في الخطوة الرابعة للتعلم.

1.9.4 الخطوة الرابعة: التأكد من الطبيعة العلمية لنتائج البحث المبنية على بيانات إحصائية؛

5.9.1 الخطوة الخامسة: عرض النتائج و التوصيات.

الشكل رقم(2): مخطط توضيحي لخطوات البحث



المصدر: من إعداد الطالبتين

2. مراجعة نظرية

1.2 ماهية التمكين الاداري

- 1.1.2 تعريف التمكين الاداري
- 2.1.2 أهمية التمكين الاداري
- 3.1.2 أبعاد التمكين الإداري
- 4.1.2 مراحل التمكين الإداري
- 5.1.2 معوقات السلوك الإداري

2.2 ماهية السلوك الاداري

- 1.2.2 نشأة و تطور السلوك الاداري
- 2.2.2 تعريف السلوك الاداري
- 3.2.2 أهمية السلوك الاداري
- 4.2.2 أبعاد السلوك الاداري
- 5.2.2 أهمية دراسة السلوك الاداري
- 6.2.2 أهداف دراسة السلوك الاداري
- 7.2.2 خصائص السلوك الاداري
- 8.2.2 عناصر السلوك الاداري
- 9.2.2 انماط السلوك الاداري من وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية.

10.2.2 العوامل المؤثرة في اختيار انماط السلوك الاداري
11.2.2 محددات السلوك الاداري

3.2 تأثير التمكين الاداري على السلوك الإداري



تمهيد

تعددت المفاهيم الادارية حول مفهوم التمكين الاداري و السلوك الاداري لما لهما من اهمية في المؤسسات العمومية، فالتمكين الاداري باعتباره متصلا، و مرتبطا مع مفاهيم التطورات الادارية يسعى الى منح العاملين حرية التصرف، و المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم الى حد كبير في توفير جو ملائم تبرز فيه قدرات العاملين أكثر، من أجل تقديم مجهودات كبيرة للوصول بالمؤسسة الى مستوى أرقى و أفضل، فلا يمكن ان يطبق و يتبع هذا الاخير في اي مؤسسة الا في وجود السلوك الاداري و الاستعداد الاداري المناسب. و في هذا الفصل سيتم التفصيل في تقديم هاذين المفهومين و ابعادهم.

1.2 ماهية التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري عنصراً حاسماً في عدة مجالات، كونه استراتيجية تعمل على تحفيز وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والشفافية في طريقة تسيير المؤسسة حيث ينعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين، عن طريق اكتساب الثقة المتبادلة وحرية التصرف قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

1-1-2 تعريف التمكين الإداري

من التعريفات المطروحة للتمكين الإداري نستعرض الآتي:

1- **التعريف الأول:** يعرف على أنه: "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته

على ممارسة روح المبادرة والإبداع" (الوادي، 2012، ص22)

2- **التعريف الثاني:** هو "نقل المسؤوليات والسلطة من المدربين إلى العاملين للمشاركة في سلطة

اتخاذ القرار (درادكة، 2017، ص1270)

ج- **التعريف الثالث:** هو "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف، واتخاذ

القرارات الخاصة بإدارة نشاطهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد و منحهم الحرية الكاملة لإداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. (بن عيشي، 2018، ص41)

د- **التعريف الرابع:** هو "إعطاء العاملين الصلاحيات، وحرية أكبر في مجال الوظيفة، من ناحية، ومن ناحية أخرى منحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي و اتخاذ القرار". (مطك، علي صالح، 2019، ص11)

هـ- **التعريف الخامس:** يعرف على أنه "مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات و

المكافآت و المعرفة المتعلقة بالوظيفة و السلطة مع العاملين". (نموشي و سوسي، 2021، ص4)

ومنه نستنتج أن تمكين العاملين هو عملية يقوم بها المديرون في المؤسسات تجاه رؤوسهم، حيث يمنحهم السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم ويشاركونهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل و تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

2-1-2 أهمية التمكين الإداري، أهدافه، خصائصه

أولاً: أهمية التمكين الإداري:

حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية: (مطلق الدوري، 2018، ص29)

➤ يؤدي إلى تهذيب أطر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين. كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.

مراجعة نظرية

- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
 - يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة ، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
 - بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة ، كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.
 - كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.
 - يعد التمكين الإداري عامل مهم أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المؤسسة.(عبدالله، 2018، ص17، 18)
 - يعمل التمكين على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
 - يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وروح الفريق.
 - التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية.
 - التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة لوحدهم.
- والجدول التالي يبين أهمية التمكين الإداري:

الجدول (1) : أهمية التمكين الإداري لنسبة للفرد و المؤسسة.

المؤسسة	الفرد
- تحقيق مكانة مميزة	- تنمية الشعور بالمسؤولية
- زيادة القدرة التنافسية	- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة
- زيادة التعاون على حل المشكلات	- ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل
- انخفاض دوران العمل	- احساس الفرد بالرضا
- تحسين جودة المنتج	

المصدر: (ساخي ، 2015 ، ص56).

ثانيا: اهداف التمكين الاداري

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:

أ - جانب المؤسسة :

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: فالعامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الاستراتيجية: ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.
- إن التمكين يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة: عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المؤسسة. (ملحكم يحي سليم، 2006، ص93)

ب - جانب العامل:

إن احتواء المؤسسة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي

على أداء عاملها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية :

- تحقيق الانتماء: يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقض في معدل دوران العمل .
- المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة وغاياتها .
- تطوير مستوى أداء العاملين: إن فكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي

تحاول تمكين عاملها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف .

➤ **ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية:** كلما قمنا بتمكين

الأفراد وزيادة صلاحياتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زادت شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه .

➤ **شعور العامل "بمعنى الوظيفة":** العامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة

عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل ، و انما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة .

➤ **تحقيق الرضا الوظيفي:** فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي

تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.(ملحم يحي،2006،ص93)

ثالثا: خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي: (نموشي، سوسي،2021،ص5)

➤ يحقق التمكين زيادة النفوذ للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم؛

➤ يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والعاملين في حل مشاكل العمل والأزمات؛

➤ يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تمكن الأفراد استغلالا كاملا؛

➤ يجعل التمكين المدراء اقل اعتمادا على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم

➤ المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادأة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل ، وتفعيل نظام الاتصال.

3.1.2 - ابعاد التمكين الإداري

1- تفويض السلطة والصلاحيات:

هي أحد الأبعاد المهمة لتمكين العاملين حيث تمد المؤسسة العاملين لديها بالمعلومات وتجعلها متاحة لهم بكل شفافية عن تفاصيل سير العمال فيها وغيرها من المعلومات، من اجل شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة والالتزام تجاهها بتأدية مسؤولياتهم ومهامهم التنظيمية وتحقيق أهدافها ويتضمن هذا البعد عدة جوانب منها جوانب(بناء الثقة وبناء قنوات الاتصال وتعزيز المسؤولية). (ذياب منصور حبتو،2021،ص387)

ب - التحفيز:

يقصد بالتحفيز "تشجيع واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو هو" أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابيا على كيفية إنتاجيتهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد." كما يعرف على أنه: "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات" فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.
- تشجيع الافراد على تحسين ادائهم.
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع. (صقر، 2018، ص27)

ج - التدريب:

التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية. (صقر، 2018، ص27)

كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تتقلها في وقت قصير، وتتمثل أهمية التدريب في: (شحاته وآخرون، 1990، ص 135-136)

ج.1 - بالنسبة للمؤسسة: وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في افتتاح المؤسسة على المجتمع.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.

➤ تحديد وإثراء المعلومات

➤ يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ج. 2 - بالنسبة للأفراد العاملين:

➤ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واتباعهم لدورهم فيها

➤ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل

➤ تطوير الدافعية للأداء

➤ يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد

ج. 3 - بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

➤ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين

➤ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة

➤ توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

ويتم التدريب من خلال المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، والمحاكاة، تمثيل أدوار... الخ.

8- فرق العمل: يعتمد هذا البعد على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة، يعملون على حل مشاكل العمل

من خلال التفكير الجماعي والذي يشارك فيه كل العاملين باقتراح أفكار وحلول للمشكلة بالنظر من

زوايا مختلفة ومتعددة مما يولد أكبر عدد من الأفكار والحلول التي تساهم في التعامل مع أي موقف

ويجب ان يتمتعوا بمهارات وقدرات متنوعة ويعملون على تحقيق اهداف مشتركة ويتخذوا القرارات

التنفيذية بمستوى عالي من الثقة. (طيفور، 2018، ص105)

ويعرف فريق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع

لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك

وتستمد فرق العمل أهميتها في المؤسسات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركية

تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو استيعاب التغييرات والتعامل مع

التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المؤسسة، وتتيح لها

التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد

النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المؤسسة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق

العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المؤسسات في سعيها إلى النجاح والتميز. (المحاسنة، 2007، ص 32)

هـ - الاتصالات: يمكن تشبيه آلية الاتصال والتواصل بين أفراد المؤسسة تماماً مثل زيت المحرك ، فهي

وسيلة تنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد، من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية، وتبادل المشورة

والنصيحة. (الرحمان و تومي رحمة، 2017 ، صفحة 77) وفي الواقع يمكننا القول بأن المؤسسات يتم وجودها من

خلال الاتصالات لذا فبدون الاتصالات سوف لا يكون هنالك وجود للمؤسسات وبالتالي سوف لا يكون

وجود لتأثير الجماعة في سلوك الفرد.

كما يهدف الاتصال الى: (شريف، 2010 ، صفحة 11):

- تسهيل تدفق المعلومات من هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في إنجاز المهام والوظائف في الوقت المطلوب وبالذقة اللازمة، ويكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية.
- تحفيز الأفراد العاملين على بذل مجهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية.
- و - **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في اسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة؛ و ذلك يعني ان يصبح العمال طرفا في اتخاذ القرارات التي كان حكرًا على المسيرين دون غيرهم، و بذلك يمكن القول ان المشاركة في التسيير تتضمن احداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة (العايشي، 1997، ص4) و تنقسم المشاركة في اتخاذ القرارات الى مجموعتين من الاساليب، هما:
 - و.1 - **الاساليب العادية:** نظم الاقتراحات، و اللجان و المجالس و الاجتماعات...الخ.
 - و.2 - **الاساليب الحديثة:** اسلوب الجماعات الاسمية، اسلوب دلفي، العصف الذهني، و اسلوب السلم النقال... (ماجد بن سفر، 2012، ص12)

4.1.2- مراحل التمكين الاداري

يمكن تجسيد هذه الخطوات في النقاط التالية: (الجميل، 2008، ص ص 143-146)

- أ- **تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:** أول خطوة يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟:
 - تحسين خدمة العملاء؛
 - رفع مستوى الجودة؛
 - زيادة الإنتاجية؛
 - تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
 - تخفيف عبء العمل عن المدير.
- ب - **التغير في سلوك المديرين:** فنجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تمكين العاملين.
- ج - **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد هذا النوع من القرارات الذي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.
- فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

د- تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك ان يعمل العاملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وربما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

هـ- المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

و- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين.

ي- توفير التدريب: (صقر، 2018، ص ص 32-33)

يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

ح - الاتصال لتوصيل المعلومات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

خ- وضع برنامج للمكافآت و التقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

ن- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الاطراف في المؤسسة.

5.1.2 - معوقات تطبيق التمكين الإداري: (العتيبي، 2005، ص10)

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المؤسسات، يكون من المفيد أن نفحص خصائص المؤسسات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة. لذلك قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدانها وظائفها والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

2.2 - ماهية السلوك الإداري

ان السلوك الإداري هو احد المداخل الحديثة والمهمة في علم الإدارة العامة المؤسسات بشكل خاص لأنه يسهم في تجاوز وعلاج مشكلات العاملين ويساعد الإداريين بشكل خاص في تسيير اعمالهم بسهولة ويسر سيما وان معظم المشكلات في وقتنا الحاضر نابعة من طبيعة الإنسان وما يتأثر به من متغيرات عديدة ومنها ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لديه لكونه يتأثر بالمحيط العام للعمل والمناخ الذي يعمل به.

1.2.2 - نشأة و تطور السلوك الإداري

يعد النصف الثاني من القرن العشرين مؤشراً تاريخياً لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة رغم إن العلوم السلوكية لم تكن حديثة العهد أو مرتبط بظهورها بتاريخ يعني ذلك إن سلوك الإنسان قائم منذ ظهور البشرية. وقد اهتم العلماء بالسلوك الإنساني ووضعوا المفاهيم والنظريات فيه واعتبروه ضروري لقيام علاقات اجتماعية سليمة.

إن كل إنسان له ذاتيته الخاصة وفرديته المتميزة وسلوكه مرتبط كل الارتباط بتكوينه النفسي. ولا يكفي إن يفهم الفرد نفسه لكي يكون قادراً على إنشاء علاقات اجتماعية سوية مع الآخرين، وإنما يلزمه إن يفهم هؤلاء الآخرين بقدر ما يفهم نفسه. وعلى أساس هذا الفهم يتحدد مدى نجاحه أو فشله في علاقاته. لذلك فإن تناول السلوك الإنساني وأهمية دراسته هي لغرض إيجاد أفضل العلاقات والتقاليد التي ينعكس من خلالها ما يأتي:

- الكيفية التي من خلالها يتحسن السلوك لزيادة الإنتاجية وترشيد العمليات الجارية في المؤسسة .
- الكيفية التي من خلالها نفهم ونحلل الدوافع وحاجات وشخصيات واتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسة كعناصر بشرية أساسية في العمل وتحقيق الهدف.
- الكيفية التي من خلالها نعمل على زيادة التفاعل بين الأفراد والجماعات وتحسين تماسكهم وزيادة فاعلية الجماعات لصالح المؤسسة.
- الكيفية التي من خلالها نتمكن من تنمية روح التعاون الاختياري بين الأفراد في المؤسسة وفهم سلوكهم الجماعي وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة لصالح الأطراف المختلفة داخلية كانت أم خارجية.
- الكيفية التي من خلالها يمكن تحقيق توافق بين توجهات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وخلق نظام تعاوني يصبح فيه الأفراد قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة مع الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود.
- الكيفية التي من خلالها يتمكن القائد الإداري من توظيف فردية الفرد لصالح المنظمة دون إن يشعر الأفراد إن قيادتهم تحاول شراء هذه الفردية بل تجعله يندمج مع المجموع (جواد 1992 ، ص24-52) .

2.2.2- تعريف السلوك الإداري

من التعريفات المطروحة للسلوك الإداري نستعرض الآتي:

- عرفه " هيلركيل وسولكم ": بأنه مجموعة من المبادئ التطبيقية التي تركز الاهتمام على الأفراد في المؤسسة، وعلى السمات والعمليات التنظيمية وعلى أنماط الإدارة وإدارة التغيير (Helleregel and Solcum , 1976, p. 41)
- وعرفه سليمان: " بأنه مجموعة من التصرفات والأفعال والقرارات التي تصدر من الرئيس أياً كان موقعه داخل المؤسسة التي يرتبط بها والتي يعمل على زيادة فاعليتها" (سليمان ، 1978 ، ص91)
- وعرفه عبد الباقي " بأنه دراسة وفهم سلوك العاملين في المؤسسة " (عبد الباقي ، 2001 ، ص 21) .
- و عرفه عارف: " بأنه سلوك الأفراد داخل المؤسسات التي يعملون فيها والذي تحكمه القوانين والأنظمة داخل المؤسسة " (عارف ، 2001 ، ص 15) .

ومن هنا نستنتج ان السلوك الإداري هو اعمال و اتصالات و قرارات و ممارسات علمية و عملية و نظرية يقوم بها العميد او رئيس القسم للتأثير في سلوك الافراد و يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي و السلوك الانساني و السلوك القيادي.

3.2.2 - أهمية السلوك الإداري:

تتحدد دراسة السلوك الإداري في ثلاث عناصر أهمها المؤسسة و الفرد و البيئة، و منه فان نواة الدراسة تتوقف على الاداء البشري في ادارة مؤسسات الاعمال و نوجز بعضها فيما يلي:

➤ دور الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة من جراء دراسة و فهم سلوك الافراد عن طريق الية تنشيط عمليات ادارة السلوك الإداري من تخطيط و متابعة و تقويم و الكشف عن محالات التحسين المستمر و التطوير و الحد من الصراعات و التناقضات السلوكية فيما بين الافراد.

➤ تغيير نظرة العاملين و جذب الانتباه الى ضرورة الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته و تحسين مهاراته، و من ثم فان الفهم الصحيح لسلوك العاملين يمكن المنظمة من التعامل مع الافراد بطريقة صحيحة، و اتخاذ الاجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الامر.

➤ تعقد الطبيعة البشرية وجود الاختلافات الفردية نتيجة تأثره بأنماط الاتصالات السائدة في المؤسسة وطبيعة الهياكل التنظيمية و انماط التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المؤسسة ، فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول الى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، من خلال تصميم وتنفيذ نظام ناجح لإدارة السلوك الجماعي في المؤسسة.(هوام، 2015، ص47)

4.2.2 - ابعاد السلوك الإداري :

لابد من توافر ثلاثة ابعاد اساسية للسلوك الإداري :

أ- **البعد الفني:** و يتعلق بكيفية اداء و تنفيذ العمل بطريقة صحيحة و فعالة .

ب - **البعد المفاهيمي:** و يتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية و المفاهيمية للعملية الادارية .

ج - **البعد الانساني:** و يتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الافراد داخل المؤسسة و تحفيز هؤلاء الافراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة المؤسسة و العاملين . (عبد الباقي 2003 ، ص 10) .

5.2.2- أهمية دراسة السلوك الإداري :

أ- **اهمية الموارد البشرية للمنظمة :**

استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة و فهم سلوك الافراد بما لها من تأثير على فعالية المؤسسة و التأكيد على اهمية المورد البشري باعتباره عنصر اساسي في عملية الانتاج ، ومنه تتمثل اهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

➤ انها مركز الجذب المهم في المؤسسة، اذ بواسطتها تتجدد نوعية الموارد البشرية في وظائف المؤسسة؛

➤ تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من طرف المنافسين؛

مراجعة نظرية

- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الانتاجية؛
- تسهم في منع ارتباكات فجائية في خط الانتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع.

ب- تغير نظرة الادارة للفرد :

ان الفهم الصحيح لسلوك الافراد يمكن المؤسسة من التعامل بطريقة صحيحة ، و اتخاذ القرارات السلوكية التصحيحية اذا تطلب الامر ، فبعد ان كانت الادارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات و المعدات تغيرت هذه النظرة وفق للأبحاث و دراسات و اصبح ينظر اليه كاهم العوامل في زيادة الانتاجية وخلق قيمة و تعظيم الثروة ،لذا فقد بدأت الادارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك عواطف و ميول و يبذل جهده اذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار(صدقاوي،2021، 467).

ج- تعقد البيئة البشرية:

وجود فروقات واختلافات فردية تميز هذا السلوك مما تطلب من المؤسسة ، فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول الي طرق تعامل متميزة و هذا زيادة لتأثير و التحكم في هذا السلوك. (كردي 2011 ، ص 02).

د- فهم وتفسير سلوك العاملين:

يتطلب ذلك التعرف على انماط سلوك و تصرفات الافراد و الجماعات في المؤسسات ، و دراسة و تحليل الاسباب و الدوافع الكافية وراء هذا السلوك.

اي ان اهم شيء يمكن ان يقدمه السلوك الاداري للمؤسسة هو فهم و تفسير سلوك العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع و الادراك و القيم و معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة و نمط القيادة المفضل .

هـ- التنبؤ بسلوك العاملين:

من خلال سعي الادارة الى التعرف على سلوك العاملين ، اسبابه ، دوافعه بما يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة و اثاره على المؤسسة و من ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار ، ووضع استراتيجية مستقبلية لتطوير سلوك العاملين.

و- توجيه سلوك العاملين:

ان فهم سلوك العاملين الحالي و المستقبلي سيمكن الادارة من التحكم و توجيه سلوك العاملين مما يخدم المؤسسة و اهدافها بهدف الارتفاع بمستوى الاداء. فإدارة السلوك و توجيهه نحو تحقيق الهدف المحدد من قبل المؤسسة من خلال التعزيز الايجابي للسلوك المرغوب و بناء نظم الحوافز المعتمد ، و كذلك اختيار نمط الاتصال و اسلوب القيادة لتخفيف الضغوط على نحو يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها ، كذلك معرفة العامل لمحددات و عناصر سلوكه فوائد كثيرة اهمها تدعيم الالتزام الوظيفي و الرضا عن العمل.

6.2.2 - اهداف دراسة السلوك الاداري:

مراجعة نظرية

يبقى الهدف الاساسي من دراسة السلوك الاداري هو:

أ- فهم و تفسير السلوك الانساني من حيث:

- الفهم الاعمق بالأبعاد النفسية و الاجتماعية للعامل؛
- تفسير و شرح الاحداث التي تقع في المؤسسة رغم ان تفسير السلوك الانساني مسألة معقدة؛
- فهم ما يؤثر على السلوك سواء داخل او خارجي ، الفهم و التفسير الدقيق عادة ما يوصل الى التنبؤ.

ب- التنبؤ بالسلوك الانساني من حيث:

- يساعدنا السلوك الاداري في التحكم بالأساس العلمي الذي يساعد على التنبؤ بسلوك العمال؛
- المساعدة على اتخاذ القرارات و بالتالي الوصول الى الحل.

ج - ادارة السلوك الانساني من حيث:

- فن انجاز الاشياء من خلال الاخرين؛
- التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية و حلها؛
- تحسين الاداء و الانتاجية و زيادة الفعالية التنظيمية لتحقيق الاهداف المشتركة للعامل والمؤسسة.(زناتي ، 2013 ، ص 17)

7.2.2- خصائص السلوك الاداري:

أ- **سلوك ديناميكي:** فالبيئة التنظيمية لا يمكن ان تتصف بالسكون فالحركة بالنسبة للمؤسسة هي التي تبحث عن المبادرات و الابداعات و التي تؤدي بنهاية الامر الى تحريك المؤسسة نحو المستقبل واستمراريتها و توسعها. (عساق ، 2013 ، ص 32 و 33)

ب- **انه سلوك عقلاي و رشيد:** وفي هذا الصدد تؤكد المدرسة التقليدية على اهمية رشد السلوك الاداري و عقلا نيته ، في حين تقرر المدرسة السلوكية بانه سلوك انساني يظل متأثراً بالقيم و لن يكون عقلاي و رشيدا تماما ، وعلى اية حال يجب على المؤسسة ترشيد السلوكيات والعلاقات التي تخضع بينها للمنهج العلمي، اي ان العقلانية او الرشد هي القاعدة الاساسية التي تضمن ترشيد السلوكيات والابداع والمبادرات و توجيهها نحو تحقيق اهداف المؤسسة .

ج- **سلوك متوازن:** ان التوازن لا يعني السلوك و لا يتناقض مع خاصية الحركية ، بل هو توازن حركي يتوازى مع حركية المؤسسة ، و من هنا تبرز اهمية العقلانية و الرشد باعتبارهما القاعدتين اللتين يضمنان ضبط السلوك الاداري بما يحقق التوازن المنشود .(بوفلجة ، 2010 ، ص 66)

8.2.2 عناصر السلوك الاداري:

يحتوي السلوك الاداري في المؤسسات على مجموعة من العناصر الاساسية تتمثل في:

أ- **العاملين**: يشكل العاملون النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة يعملون كأفراد أو جماعات وهم حالة متغيرة و متطورة ، مختلفون في شخصياتهم و دوافعهم و مشاعرهم و تفكيرهم.

ب- **الهيكل التنظيمي**: حيث يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد العلاقات الانسانية الرسمية للعمال داخل التنظيم ، فهو يوضح انواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة داخل المنظمة تحتاج للتنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق اهداف المؤسسة.

ج- **التكنولوجيا**: تتجسد التكنولوجيا في الاسلوب الفني الذي يستخدمه العاملون في المؤسسة ، فهم في الغالب لا يعملون بأيديهم كل شيء ، اذ يستخدمون الات ووسائل تكنولوجياية ، حيث ان هذه الوسائل المستخدمة لها تأثير كبير على الانتاجية كما لها تكلفتها الخاصة و عوائدها في العمل.

د- **البيئة**: ان كل المؤسسات لها بيئة داخلية خاصة بها و بيئة خارجية خاصة بالمجتمع ، حيث ان هذه الاخيرة تشمل عدة جوانب منها ما هو اجتماعي و اخر سياسي ، ثقافي ، تعليمي و حتى اقتصادي ، و ان للبيئة الخارجية تأثير عميقا على سلوك العاملين و اتجاهاتهم كما تأثر على ظروف العمل و درجة المنافسة ، كل هذه العوامل يجب اخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الاداري في المؤسسات. (ابراهيم ، 2010 ، ص 39، 40)

9.2.2- انماط السلوك الاداري من وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية:

أ- **النمط الدكتاتوري**: و يطلق على هذا النوع من انماط السلوك التسلطي او الفردي و الادارة الحديثة تطلق عليه بالنمط التوجيهي ، اذ يلجأ القائد الى ممارسة الاساليب و السلوكيات الاستبدادية لأداء و تنفيذ وظيفته و ينفرد في وضع القرارات المتعلقة بالمؤسسة دون اشتراك اي شخص اخر و من ثم علاقته مع العاملين تستند على اساس شخصي فقط و على الرغم من ان هذا النمط قد يؤدي الى الالتزام بالعمل و زيادة الانتاج الا ان له في المقابل اثار سلبية على مستوى الافراد و شخصياتهم ، و من ثم يبقى تماسك العمل موقوفا على وجود قائد ، فاذا غاب ادى الى اضطرابات العمل و اشاعة الفوضى ، يؤدي حتما الى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين و انعدام الثقة بينهم و يسن القائد و ينعكس على روح التعاون بينهم فقد يؤدي الى كره بعضهم البعض. (عبد القادر ، 2001 ، ص 67)

و لكن في الاغلب يكون القائد الدكتاتوري شخصا طموحا توصله الى مركزه العالي بالتدرج و هو يعرف وظيفته جيدا و ينفذ اعماله بكفاءة و يكرس معظم وقته للعمل و يؤديه بإخلاص و هو حازم ملتزم الا ان سلوكه و اتجاهه استبدادي بشكل عام. (العميرة ، 2012 ، ص 64)

ب- **النمط الديمقراطي**: ان سلوك الاداري للقائد الديمقراطي يقوم على اساس احترام شخصية الفرد ، كما تقوم على حرية الاختيار و الاقتناع و على ان القرار النهائي يكون دائما بالتشاور دون تسلط ، فالقائد لا

مراجعة نظرية

يصدر اوامر الا بعد مناقشتها مع ذوي العلاقة ، غالبا يعتمد القائد الديموقراطي المشاركة في اتخاذ القرار الاحتكار لسلطة القرار . (قاسم ، 2000 ، ص7)

فالسلك الاداري الديموقراطي هو الذي يتفق مع توقعات العاملين في المؤسسة و اهدافها و يتصف بالمرونة التي تساعد على تحقيق الاهداف المنشودة.

ج- التسيبي: و هذا النمط يكون معاكسا تماما لنمط الديكتاتوري و ذلك لغياب قيادة حقيقية و اعطاء حرية اداء العمل للعاملين ، حيث تسود الفوضى و السلبية لغياب القوانين او الاجراءات و السياسات المحددة التي يجب ان تتبع و القائد في هذا النمط لا يتدخل في مجريات الامور ولا يصدر قرارا او توجيها و يفوض جميع سلطاته و يتهرب من المسؤولية ، و يوصف هذا النمط بانه الاقل من حيث الانتاجية و الفالية و انتاجية العمل ، و العاملين فيه لا تخدم شخصية القائد و يشعر العاملين بالإحباط و الضياع و عدم القدرة على التعرف بأعمالهم. (الطيب و اخرون ، 1999 ، 25)

و الاتجاه الغالب لدى كتاب الادارة ان النمط التسيبي غير فعال في التطبيق العلمي لأنه يقوم على حرية العاملين الكاملة و القائد في نظرهم لا يقودهم ولكنه يلقي مسؤولية الانجاز على العاملين و يهمل في ضبط سلوكهم و توجيههم. (عبد الباقي ، 2001 ، 32).

10.2.2-العوامل المؤثرة في اختيار انماط السلوك الاداري:

ان تعدد و تنوع انماط السلوك الاداري مشكلة يواجهها كل قائد اداري و لابد من اختيار نمط اداري ملائم يساهم في انجاح العملية الادارية بكل عناصرها بحيث تسير على وفق منظومة متكاملة لتحقيق اهداف المؤسسة . هنالك عددا من العوامل التي تؤثر على اختيار النمط الاداري نحدد اربعة عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر على اختيار انماط السلوك الاداري و التي تكون على النحو التالي :

- سلوك العاملين وفقا للمؤثرات التي يتعرضون لها وفقا لتوقعاتهم عن تصرف القائد؛
- الموقف الذي يوجهه القائد بكل متغيراته ، الوسائل المطلوبة ، الوسائل المتاحة ، حرية العاملين ، الوقت و حجم الطلب؛
- حجم التعاون والتنسيق بين السلطات المركزية و المحلية؛
- مجموعة التغيرات السياسية و الاقتصادية و الثقافية و مشكلة تغيرات البناء الاجتماعي. (يوسف 1978 و 47، 48)

أ - الصفات التي ينبغي توفرها في القائد الاداري:

هناك عدة صفات يجب توفرها لدى القيادات الادارية في المؤسسات و هي:

أ 1 - الصفات العلمية:

مراجعة نظرية

- القائد الإداري يمتلك معرفة لا حدود لها و عليه ان يتعلم و يبحث لكي يساير و يواكب التطورات الحاصلة ؛
- يشجع العاملين على الابتكار و الابداع للوصول الى ادارة فاعلة و ناجحة و اثاره المزيده من الرغبة في التقدم و النمو؛
- الاعتراف بالجهود البناءة و توفير الفرص لتبادل مسؤوليات القادة و العاملين في المؤسسة؛
- توفير المعارف و الخبرات التي تساعد على النمو و تشجيع التجارب و الابحاث العلمية المبتكرة ؛
- لديه القدرة على ادارة الوقت بكفاءة و الطلاقة في الحديث لان عمله يتطلب منه ان يتصرف كقائد.

أ.2 - الصفات القيادية و الادارية:

- لديه حرية اتخاذ القرار بما يتلاءم مع الاحداث بصورة مستمرة و يقوم بإصدار قرار جديد او تعديل القرار السابق عند الضرورة؛
- يتحلّى بمواهب ذهنية و بنية معرفية قوية و يقدم انتقادات ليس اساسها التأييب او التوبيخ ؛
- لديه معرفة واسعة بالأنظمة وقواعد و تعليمات و سياسات العمل الإداري في المؤسسة ؛
- يعمل على تحقيق اهداف الجماعة و اهدافه و اهداف خاصة بالمؤسسة بطريق اكثر اقتصادا و بمناخ ملائم. (عباس 2008 ، ص 167)

أ.3 - الصفات الاجتماعية:

- ان العملية الادارية تحدث في اطار اجتماعي تؤثر و تتأثر به و هي في كل الاحوال وليدة حاجة او حاجات اجتماعية و قيامها في الاصل من اجل فائدة عامة للمجموعة؛
- ينظم جماعة من الافراد العاملين بينهم تفاعل هو اساس كل عملية اجتماعية؛
- يهتم بالعمل الجماعي التعاوني ، لا يهمل في كل حال من الاحوال فردية المشتركين بل يشجع الفردية البناءة بينهم و ينمي لديهم روح الخلق و الابداع و المبادرة و تحمل المسؤولية. (جاسوانت، 1966 ، ص 65)

11.2.2 - محددات السلوك الإداري:

هناك مستويان من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك الإداري ، المستوى الاول يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية اما المستوى الثاني يهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المؤسسة في جوانبه الاجتماعية:

أ- المحددات النفسية للسلوك الإداري:

هي عبارة عن تلك المتغيرات او العناصر التي تؤثر بالدرجة الاولى على السلوك الفردي للعمال داخل

مراجعة نظرية

المؤسسة و التي يجب دراستها لفهم هذا السلوك و التنبؤ به و توجيهه ، و هذه المحددات النفسية:

أ.1- **التعلم:** هو احد المعايير و المقاييس السيكولوجية التي تؤخذ محددات لقياس السلوكيات الادارية للعاملين بمختلف المؤسسات و هو موضوع يقيد المديرين و العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم و كيف يمكن تقوية او اضعاف انماط معينة من السلوك .

أ.2- **الادراك:** هو احد المقاييس السيكولوجية التي تؤخذ محددات لقياس السلوكيات الادارية للعاملين بمختلف المؤسسات ، فالسلوك يتوقف على مقدرة العامل الجسمانية و الذهنية و مستوى المهارة و الاتجاهات .

أ.3- **الدافعية:** هي احد المقاييس السيكولوجية التي تؤخذ لقياس السلوكيات الادارية للعاملين في المؤسسات و تمثل عاملا مهما يتفاعل مع قدرات العامل ليؤثر على سلوكه ، اي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل و هذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد و في درجة مثابرتة و استمراره في الاداء و في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات ، و يمكن فهمه على انه موضوع يفيد المديرين و العاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع الحماس و دافعية العاملين ، و في اكتساب بعض الأدوات و المهارات التي يمكن من خلالها حث و دفع العاملين و رفع حماسهم في انجاز اعمالهم الموكلة لهم .

أ.4- **الشخصية:** اي ان البداية لدراسة سلوك الفرد هي تحليل شخصيته ، فالشخصية هي احد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ لقياس السلوكيات الادارية للعاملين ، و هي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف ان المكونات و الخصائص الشخصية لها تأثير على الافراد داخل اعمالهم و هو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم ،حيث تتيح للمدير معرفة سلوك العامل في مواقف عملية محددة بل و التنبؤ بها .

أ.5- **القدرات:** هي احد المعايير السيكولوجية التي تؤخذ محددات لقياس السلوكيات الادارية للعاملين في مختلف المؤسسات و من الطبيعي ان يتفاوت العمال فيما بينهم و يترتب على هذا التفاوت بين العمال اختلاف الانجاز حيث تتحدد مقدرة العامل على الاداء بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية للعامل والمهارة اليدوية و القدرات الذهنية و اللغوية و العوامل الوراثية او المكتسبة بالتعلم.

أ.6- **الاتجاهات:** هي احد المحددات النفسية التي تفسر و تتحكم في بناء و تشكل السلوك الاداري للعمال و الموظفين داخل حيز المؤسسات.

ب - المحددات الاجتماعية للسلوك الاداري:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات او العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين او الجماعات بالمؤسسة و هي اللازمة لفهم هذا السلوك و التنبؤ به و توجيهه ، و هذه المحددات الاجتماعية هي :

مراجعة نظرية

ب.1- الجماعات: الجماعات هي احد المقاييس السيكولوجية التي تعتمد في فهم و تفسير و تشكيل السلوك الاداري للعاملين و الموظفين بمختلف المؤسسات على تباين انشطتها و احجامها ، و فيها يتم التعرف على تكوين الجماعات ، و ظواهر التماسك الجماعي و علاقاتها بسلوك العمل ، كما نتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل

ب.2- القيادة: هي احد المعايير السيكولوجية التي تعتمد في فهم و تفسير و تشكيل السلوك الاداري للعاملين في مختلف المؤسسات ، و في الوقت نفسه تعد توجيهها لسلوك الاخرين نحو غرض معين ، فالقيادة الادارية اذا هي نمط سلوكي و كلمة تحمل معاني عدة ، و هي وظيفة لا يستطيع القيام بها الا عدد قليل من الافراد ، و يشير مصطلح القيادة الى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه او التأثير في افكار ومشاعر افراد اخرين او في سلوكهم حتى يؤدوا الاعمال المناطة بهم ، و يفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الانماط القيادية المؤثرة على سلوك الاخرين و الظروف المحددة للتصرفات و الانماط القيادية المناسبة

ب.3 - الاتصال: هو احد المقاييس السيكولوجية التي تعتمد في فهم و تفسير و تشكيل السلوك الاداري للعاملين بمختلف المؤسسات على تباين انشطتها و احجامها ، و يعد الاتصال نشاطا اساسيا في تحديد نوع السلوك الانساني داخل المؤسسة بعد ان يتلقى العامل القدر المناسب من المعلومات المطلوبة.

و يمكن تشبيه الاتصالات في المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الانسان يحمل الغذاء الى جميع اعضاء الجسم ، فلا شك ان اخبار و اعلام العاملين بنشاط المؤسسة و سياستها و المقاصد والغايات يؤدي الى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال ولا يمكن ان تسير امور المؤسسات و لا يمكن للمديرين ان يؤدوا اعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم . و من هنا يتضح دور الاتصال في تحديد ملمح السلوك الجماعي ، فالحالة المعنوية للعاملين في مختلف المستويات الادارية و كذلك انتاجيتهم تتوقف على مدى فعالية و كفاءة الاتصال في التنظيم ، فموضوع الاتصال يهم اي مدير او عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل ، و كيف يمكن جعله دون معوقات ، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختفة مثل الاستماع و المقابلات الشخصية و الاجتماعات و الندوات .

ب.4- القيم: تعد القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص او مجموعة من الاشخاص او مجتمع و يعدها مهمة و يلتزم بها و تحدد له ما هو صحيح و ما هو خاطئ و ما هو سيئ و ما هو جيد

و القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن اغفاها عند تحليل السلوك الانساني و فهم السلوك الاداري حيث ان مجموعة القيم لدى العامل ترتبط بالاتجاهات لكون القيم تخدم وسيلة و طريقة لتنظيم الاتجاهات

وتؤثر في حكم العامل في مختلف المواقف و الاحداث

ب.5- البيئة و الثقافة التنظيمية: بالنسبة للبيئة يمكن ان نميز بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية و اجتماعية و سياسية و اقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك العاملين ، و اما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها اعضاء المؤسسة و تؤثر على سلوكهم.(بطرس ، 2020 ، 40 ، 51)

3.2 - اثر التمكين الاداري في تعزيز السلوك الاداري:

التمكين الاداري له اثر كبير في تعزيز السلوك الاداري الايجابي للعاملين في المؤسسات و ذلك من خلال: (جدي، عبيد،2020،ص21)

- منح العاملين المزيد من السلطة و الصلاحيات و الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مما يزيد من دافعيتهم و يحفزهم على تقديم افكار ابداعية و انجازات متميزة؛
- تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، اشراكهم في عملية صنع القرارات، مما يعزز شعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة؛
- تكوين فرق عمل هادفة لمعالجة المشاكل و ايجاد الحلول، و تزويد اعضائها بالمهارات و التقدير اللازمين لذلك، مما يعزز روح الفريق و التعاون بين العاملين؛
- تبني اسلوب القيادة التمكينية التي تركز على تفويض السلطة و تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية ، مما ينعكس ايجابا على سلوك المواطنة التنظيمية كالمساعدة الطوعية و روح الرياضة و الولاء التنظيمي.

و بالتالي، فان تطبيق مفاهيم التمكين الاداري يساهم بشكل كبير في تحفيز السلوك الاداري الايجابي للعاملين و تعزيز مستويات الاداء و الابداع في المؤسسات

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الى المفاهيم الاساسية للتمكين الاداري و السلوك الاداري من خلال عدة زوايا و رؤى للباحثين و المهتمين به حيث يعتبر التمكين الاداري مفهوم يشير الى اعطاء السلطة و المسؤولية للعاملين في المؤسسات و المنظمات حيث يهدف الى تحسين الأداء و الذي يساهم بدوره في تحفيز السلوك الاداري الايجابي للعاملين و تعزيز مستويات الاداء و الابداع في المؤسسات.

3. الدراسات السابقة

1.3. الدراسات التي تناولت متغير التمكين الاداري



2.3. الدراسات التي تناولت متغير السلوك الاداري



3.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة



1.3 الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري

من بين الدراسات التي تم الحصول عليها نذكر:

➤ دراسة " Karadal and kilic " 2008 بعنوان: **A study on the role of empowerment in providing organizational commitment** ، مقال منشور كتيب

الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الاعمال

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي، حيث أجريت على خمس شركات لصنع السيارات في اقصراي بتركيا، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة بعدد (141) موظف حيث استخدم الباحث أسلوب العينة البسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (560) موظف بالشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، كما يوجد علاقة عكسية بين مستوى تعليم الموظف والالتزام التنظيمي لهم. وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز ادراك الموظفين لمفهوم التمكين من خلال إعطاء عمل العاملين معنى ذو قيمة وأهمية بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع استراتيجيات جديدة وسياسات وبرامج تدريب للموظفين داخل الشركة.

➤ دراسة علي وآخرون 2013، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي

يتناول البحث دراسة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة و هما التمكين و التطوير التنظيمي مع تحديد مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير و نجاح المنظمات حيث مثبت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث و التي وزعت على عينة عشوائية متكونة من (40) شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع الدراسة)، و من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين و التطوير التنظيمي و أن قيادة الشركة قيد البحث نولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له اثر ايجابي في سلوك و أداء العاملين و بالتالي على نجاح و تطوير الشركة ، أما أهم التوصيات فهي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الاسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم المشاكل التي يمكن ان يتعرضوا لها مع المراجعين و حلها دون الرجوع الى الادارة العليا.

➤ دراسة Ghoch 2013 بعنوان **Employee Empowerment Strategic Tools to obtain Sustainable competitive Advatage**

للحصول على ميزة تنافسية مستدامة" منشورة في: **International Journal of Management** أداة استراتيجية

حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التمكين وتطوره في المؤسسات وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية، وإضافة إلى توضيح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتحسين عملية تمكين الموظف،

وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يساعد المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية، وإذا تم التعامل معه بشكل عملي وفعلي وذلك من خلال توعية العاملين حول مفهوم التمكين وكيفية تطبيقه في بيئة العمل وتوليد الرغبة والاهتمام الكامل من الموظفين نحو قبول تطبيقه في أساليب عملهم وصولاً للأهداف المنشودة، هناك علاقة قوية بين تحقيق التمكين للميزة التنافسية وثقافة المؤسسة السائدة، حيث تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تحقيق التمكين وتساعد المنظمة في إنجاز الأعمال بشكل فعال وببراعة تامة نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتمكين العاملين من الأدوات الاستراتيجية الفعالة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بإعداد ورشات عمل دورات تدريبية حول توعية العاملين حول مفهوم التمكين أساليب تطبيقه، وتطوير ثقافة المؤسسة حول مفهوم التمكين وذلك لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار واكتشاف مهاراتهم الجديدة، والعمل على تطوير كفاءة التمكين من خلال تطوير أساليب الإدارة بحيث يكون إيجابياً نحو تمكين العامل بطريقة منجزة وفعالة لنشاطات التمكين.

➤ دراسة الطنجي 2016 بعنوان : أثر التمكين الإداري على أداء فرق العمل:

دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية الدولية و التي تهدف إلى التعرف على أثر التمكين على أداء فرق العمل في مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الوزارات الحكومية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة و عددها (14) وزارة ، و استخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية التناسبية ، المكونة من (365) فرداً، و اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، و كان من أهم نتائج الدراسة انه يوجد أثر للتمكين و أبعادها المختلفة (العمل الجماعي ، تطوير الشخصية، التقليد و المحاكاة ن تفويض السلطة، تحفيز الذاتي) على أداء فرق العمل كما اعتبر التحفيز الذاتي كأحد ابعاد التمكين الاكثر تأثيراً في أداء فرق العمل. كما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أداء فرق العمل تعزى إلى الجنس و المستوى الوظيفي و قد أوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى التمكين لتعزيز مستوى أثر كل مكون من مكوناته على أداء فرق العمل و ذلك من خلال الصراحة و التفاعل و الانفتاح بين العاملين و تعزيز الثقة مع الإدارات العليا.

➤ دراسة الزغبى و الهزايمة 2019 بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي،

و قد هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات ، التدريب، طرق الاتصال، المشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الاردنية و فيها إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (نوع، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية)، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و اسلوب الدراسة الميدانية و المسح الشامل باستخدام الاستبيان ، و قد أديرت بطريقة التوزيع و الجمع المباشر على جميع العاملين بالشركة بجميع مستوياتهم الوظيفية و البالغ عددهم (155) فرداً في مختلف مناطق المملكة خلال عام 2016، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود اثر معنوي بمستوى مرتفع و إيجابي على مستوى

الأداء التنظيمي للموظفين لجميع المتغيرات و بينت الدراسة أن مستوى الأداء التنظيمي للموظفين في الشركة محل الدراسة كان إيجابيا و بمستوى مرتفع و جاءت جميعا أعلى من المتوسط المحيد (3) ، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية و الوظيفية (العمر ، المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية) و بين الأداء التنظيمي مما يدل بشكل واضح على أن الأداء التنظيمي يتأثر بالعمر والمستويات العلمية و الحالة الاجتماعية . و قد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية التمكين الإداري و مراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية و معالجة جوانبه السلبية ، إذ أن التمكين الإداري يعتبر مطلبا أساسيا في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز ..

➤ دراسة محمد الحراشة و صلاح الدين الهيتي : اثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية

دراسة ميدانية تهدف لمعرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
ان متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و (الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) و لكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تباينا أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

➤ دراسة بغدود 2020 بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين

و التي هدفت إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة ، و كانت عينة الدراسة مكونة من (79) عاملا يعملون في الإدارة الوسطى و الدنيا ، و اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة و قد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) و الانتماء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري) عند درجة استجابة متوسطة و جاء مستوى الانتماء التنظيمي عند أفراد العينة بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01) و هذا يدل على أن مستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لم يصل إلى المستويات المرتفعة المنشودة . و قد أوصت الدراسة بضرورة توسيع تفويض الصلاحيات للموظفين و منحهم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات خصوصا التي تتعلق بمجال أعمالهم.

➤ دراسة نادية لورزي 2022 أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3 .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 3، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، إلى المنهج التحليلي من خلال تطبيق أداة الاستبيان لمجتمع البحث المكون من 30 عاملا إداري، وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية هي الدافع الأساسي بالنسبة للعمال لتقديم الأفضل في عملهم ، و شعورهم بأنهم أدوات للتنفيذ فقط ، لا

تشارك في رسم الأهداف وتطوير برامج العمل لأن الأوامر في نظرهم تنساب من الأعلى إلى الأسفل نظرا لتعدد المستويات الإدارية

2.3 الدراسات الي تناولت متغير السلوك الاداري

➤ دراسة من اعداد الطالب شيخاوي محمود 2014 "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع

التنظيم" اخلاقيات العمل و اثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري ،

دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار .في النهاية توصل الطالب اخلاقيات العمل تؤثر على السلوك الاداري لدى العامل في المؤسسة الجزائرية من خلال البيئة الاجتماعية و التنظيمية و ان اغلب الباحثين يرون ان سلوكيات المسؤول الجيدة تعمل على خلق سلوكيات لدى العاملين تمثلت اساسا في اتقان العمل و عدم التغيب و الانضباط .

➤ دراسة مقصود عبد القادر(2017) " دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى

الافراد العاملين في المؤسسة الرياضية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية ادرار

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة و تنظيم في الرياضة .تمثلت نتائج الدراسة في : ان طبيعة البرامج التكوينية تساهم في تحسين السلوك الاداري للأفراد العاملين ، ولها دور ايضا في تحسين سلوك الافراد العاملين على مستوى الدافعية في العملان للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك الاداري لدى الافراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي .

➤ (دراسة كمال، 2018) أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الابداعي لدى العاملين بالمؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة مجمعة بن حمادي ببرج بوعريريج

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإداري لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج في الجزائر . منهج وعينة الدراسة يستند البحث الى المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات والمنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي الاستدلالي في تحليل النتائج، تكون مجتمع البحث من (257) عامل وبعد الرجوع الى مدخل رابطة التربية الأمريكية

لتحديد حجم العينة بلغت (148) مفردة أي بنسبة (57.6%) من افراد مجتمع البحث، تم توزيع استبانات وتم استرجاع (83) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الاداري لدى العاملين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين نحو السلوك الإداري، وأوصت بضرورة اعتماد التمكين منهاجا واسلوبا لإدارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية وذلك بتدريب وتطوير العاملين بها . وضرورة تبني العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي والاهتمام بإعادة تصميم الوظائف.

➤ دراسة النجار ورمضان والوكيل، 2019م جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الابداعي للعاملين

في الفنادق المصرية:

الدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة حياة العمل في السلوك الإداري للعاملين، تم اعتماد المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بفنادق الخمس نجوم، بلغ عدد الفنادق محل الدراسة (25) فندق من أصل (43) فندق أي ما يعادل (58.1%) من إجمالي مجتمع البحث، وقد تم توزيع (500) استبانة على العاملين بهذه الفنادق وتم استرداد (312) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة حياة العمل في السلوك الإداري للعاملين، وأوصت باستخدام طرق عادلة في تصميم هيكل الاجور والمكافئات المالية، وتوفير مزيد من الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين، وضرورة دعم التكافل الاجتماعي في الفنادق والمسؤولية الاجتماعية بما يسمح بتنمية الأبداع والابتكار والعمل على اتخاذ القرارات لحل المشاكل المزمنة.

➤ دراسة (بومجان وقرشي، 2019) أثر التمكين في السلوك الابداعي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في السلوك الإداري، لديهم، تمثل مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (674) عامل وعاملة ونظرا لتعذر الوصول الى مفردات المجتمع ككل وعدم تجاوب اغلبها تم اخذ عينة عشوائية قوامها (130) عامل وتوزيع الاستبانات عليهم وتم استرداد (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بلغت قيمته (2). (R=0.721) ان التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في مستوى السلوك الإداري لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين مستوى التمكين لدى العاملين من خلال منحهم السلطة اللازمة والصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه

3.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ربطت الدراسة الحالية بين متغيرين التمكين الاداري و السلوك الاداري وتعتبر دراستنا من الدراسات الاولى في المركز الجامعي على حد علمنا؛
- تعتبر دراستنا اول دراسة ربطت بين المتغيرين في مؤسسة عمومية تابعة للقطاع المالي و هي دار المالية و عكس الدراسات السابقة التي و ان ربطت بين المتغيرين كانت تعالج هذا الموضوع في المؤسسات الاقتصادية و نعرف جيدا خصوصية المؤسسات العمومية في الجزائر؛
- الدراسة الحالية هي دراسة تحليلية استخدمت فيها منهج التحليل الوصفي والتحليل الكمي من خلال الاستبيان اعتمد على مجموعة من الوسائل والادوات الاحصائية للوصول الى نتائج البحث؛
- تناولت الابعاد المتغيرات الجديدة لم يتم تناولها في الدراسات السابقة هي: تفويض السلطة والصلاحيات، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات
- تميزت دراستنا بالاعتماد على مجموعة من الموظفين ذوي رتبة عالية في دار المالية لولاية ميلة.

4. المنهجية

- 1.4 مقارنة البحث
- 2.4 استراتيجية البحث
- 3.4 طريقة جمع البيانات
- 4.4 تحديد المجتمع و عينة الدراسة
- 5.4 اداة الدراسة
- 6.4 طريقة تحليل البيانات
- 7.4 الصدق و ثبات وسيلة الدراسة

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين الى الدراسة النظرية للبعدين و تطرقنا الى مختلف الدراسات السابقة، التي تناولت البعدين المدروسين، سنطرق من خلال هذا الفصل الى المنهجية المعتمدة فيه حيث سنركز على طريقة جمع البيانات و تحديد مجتمع و عينة الدراسة، كما سنتناول طريقة اعداد اداة الدراسة و مختلف اختبارات صدق و ثبات هذه الاداة.

1.4 - مقارنة البحث :

عرفت مناهج البحث الطرق و المسالك التي تساعد الباحث في حال سلوكها على الوصول لحل قضية ما او الحصول على اجابات محددة لأسئلة قائمة على الوصول لحل قضية ما او الحصول على اجابات محددة الأسئلة قائمة للوصول الى اهداف محددة مسبقا ، للمناهج أنواع يجب أن يلتزم الباحث بواحد منها على الأكثر و لا ينتقل من منهج إلى آخر إلا بمسوغ علمي ويتحكم في اختيارنا للمنهج طبيعة موضوع البحث فالبحث عن المسائل الفقهية يختلف منهجه عن البحث في الآثار الطبية لدواء ويختلفان عن ذلك البحث الذي يهتم بدراسة متغير اجتماعي او ظاهرة ما، ويمكن لنا ان نذكر عددا من المناهج على سبيل التمثيل لا الحصر(الدليمي، ،2014 ص145) .

تتمثل مناهج البحث العلمي فيما يلي:

- المنهج التاريخي(historique)
- المنهج الوصفي (descriptive)
- المنهج التجريبي (expérimental)
- منهج تحليل المحتوى (analyse de contenu)

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج التحليل الوصفي والكمي، فعلى صعيد المنهج التحليل الوصفي، تم اجراء المسح المكتبي لطالع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات الي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند اهم الدراسات السابقة التي تمثل رافدا حيويا في الدراسة، اما على صعيد التحليل الكمي ، فقد تم الاعتماد على بيانات

التطبيقية السابقة من خلال استمارة الاستبيان (questionnaire) كأداة للدراسة ، كم تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.(sciences social for package statistical) الصادر الحادي والعشرين والذي يرمز له باختصار(spss21)، لتحليل بيانات الدراسة الأولية

تشمل منهجية الدراسة تحديد مجتمع الدراسة، واختيار حجم العينة، وعلى تعريف بأداة جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات .

2.4- استراتيجيات البحث :

في اختياراتنا الاستراتيجية البحث المناسبة اعتمدنا على دراسة (Yin 2003) و الذي قدم فيها مختلف استراتيجيات البحث الممكن اتباعها في البحوث الكيفية، موضحة في الجدول رقم (02) :

الجدول (02) : استراتيجيات البحث :

شروط البحث استراتيجية البحث	شكل اسئلة البحث يتطلب	يتطلب التحكم في الاحداث السلوكية	التركيز على الاحداث الراهنة
التجربة	كيف / لماذا؟	نعم	نعم
الاستبيان(الاستقصاء)	من، ماذا، اين، كم يكلف، كم العدد؟	لا	نعم
تحليل الارشيف	//	لا	نعم/لا
التحليل التاريخي	كيف / لماذا؟	لا	لا
دراسة الحالة	//	لا	نعم

3.4. طريقة جمع البيانات:

لقد تم إتباع عديد من الطرق في جمع البيانات المتعلقة بالبحث

- 1- **الطريقة الأولى** : الملاحظة المباشرة يعتمد الباحث من خلال هذه الطريقة على مراقبة الظاهرة في بيئتها وتسجيل مختلف الملاحظات المتعلقة بالدراسة وتحليلها الى مجموعة من البيانات؛
- 2- **الطريقة الثانية** : المقابلة المباشرة وتكون من خلال النقاء المباشر مع افراد العينة كل واحد على حدة وتوجيه الأسئلة لهم بصفة مباشرة ويسجل الإجابات ؛
- ج- **الطريقة الثالثة** : الاستقصاء تم فيها توزيع أسئلة الاستبيان على أفراد العينة تم العودة و جمعه من جديد ليستخلص منه جملة من البيانات يحتاجها في تحليل الظاهرة المدروسة و تفسيرها. ومن أفضل المصادر لجمع البيانات الإحصائية نجد الاستبيانات والاستمارات والتي يفضل ان تشتمل على عدد محدود من الأسئلة الواضحة والسهلة القراءة والفهم لتباين ثقافات افراد المجتمع الإحصائي ، اذ يجب ان تخلو اسئلة هذه الاستبيانات من العمليات الحسابية المتعددة كل مفردة منها يجب ان لا تحتمل أكثر من اجابة واحدة فقط (بطارسة ، 2010 ، 17) .

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الطريقة الثالثة لأن استقصاء يسهل علينا جمع أكبر قدر من البيانات، كذلك فإنه يستخلص المعلومة من موظفي دار المالية و بنفس الظروف المعتادة، مما يزيد من صدق الإجابات

4.4 - تحديد المجتمع و عينة الدراسة :

للحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة اعتمدنا تقديم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات ، حيث قمنا بدراسة تحليل مختلف المعلومات التي تم التوصل إليها من أجل دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و السلوك الإداري

أ- مجتمع الدراسة

ان مجتمع الدراسة هو المفهوم الإحصائي الأكثر استعمالا في الإحصاء الوصفي ويقصد به جملة العناصر او الأفراد الذين تستند إليهم الدراسة ولما يتعذر عمليا اجراء البحث على كافة افراد المجتمع يلجأ الباحث الى اختيار عينة أو عينات من هذا المجتمع .

إن دراسة مجتمع احصائي ما يمكن ان تكون:

➤ **شاملة** : و تدعى طريقة التعداد (recensement) هذه الطريقة تكلف مبالغ طائلة ووقتا

كبيراً لاستخراج النتائج ولذا تعتمد هذه الطريقة في الجزائر على سبيل المثال كل 10 سنوات .

➤ **الجزئية** : وتتم عن طريق اختيار عينة وهذا المصطلح لا ينحصر في مجموعة من البشر،

و انما يشمل مجموعة من الأشياء او الظواهر و مكونات هذه المجموعة تسمى مفردات (موساوي وبركان، 2009، ص09)

و يتضمن مجتمع الدراسة الحالية، موظفي دار المالية لولاية ميله

ب - عينة الدراسة

تعرف العينة على انها مجموعة من مفردات المجتمع الإحصائي يتم جمعها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي بهدف دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة للوصول الى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الإحصائي المأخوذة منه بدرجة ثقة متفق على قبولها مسبقا وتعتبر 5 بالمئة نسبة مقبولة لحجم العينة ويوفر اسلوب العينات الوقت والجهد (الصوص، 2007، ص05) .

وعليه قمنا باختيار عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 35 استبيان و بما ان العدد يفوق 30 يمكننا الاعتماد على هذا العدد و اجراء الاساليب الاحصائية.

وقد تم التأكد من مدى ملائمة حجم العينة بالرجوع إلى ما أورده UMA Sekaran من نقاط يمكن الاسترشاد بها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة (، 94، 2003، sekaran)

➤ 0 - 500 مفردة ملائم لمعظم الابحاث والدراسات؛

➤ يجب أن لا يقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات التطبيقية؛

- يفضل أن لا تقل مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة؛
- قد يكون حجم عينة من 10-20 مقبولاً إذا كان البحث تجريبياً وحجم الضبط والرقابة عالي ومبرر من الباحث.

5.4 - أداة الدراسة:

يحتوي هيكل الاستبيان على قسمين هما كالتالي: ملحق رقم 01

أ - **القسم الأول:** يتكون من 6 محاور ويتكون من 25 عبارة متعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري)

مقسمة حسب الأبعاد الستة كما يلي:

- بعد تفويض السلطة و الصلاحيات: 4 عبارات
- بعد التحفيز: 5 عبارات
- بعد التدريب: 4 عبارات
- بعد فرق العمل: 4 عبارات
- بعد الاتصالات: 4 عبارات
- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات: 4 عبارات

ب - **القسم الثاني:** يتكون من 10 عبارات التي تقيس المتغير التابع و هو السلوك الإداري

وقد تم تطوير عبارات المتغير المستقل والتابع من طرف الطالبتين بالاعتماد على ما جاء في

الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات ومن بين هذه الدراسات

الجدول رقم (03): مراجع الاستبيان

المراجع	المحاور
(سلامة محمد وليد، 2006، ص22) (جواد محسن مرضي، 2011، ص64) (الزامي، محمد يوسف، 2015، ص164) (العميان محمود، 2008، ص 2013)	المحور الأول التمكين الإداري - بعد تفويض السلطات و الصلاحيات - بعد التحفيز - بعد التدريب - بعد فرق العمل - بعد الاتصالات - بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
(كمال، 2018، ص325) (النجار و رمضان و الوكيل، 2019، ص324) (بومجان و قريشي، 2019، ص324) (مسعد، 2016، ص23) (مقصود، 2017، ص309) (شيخاوي، 2014، ص23)	المحور الثاني السلوك الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتين

6.4 - طريقة تحليل البيانات:

لوصف خصائص عينة الدراسة وبيان الأهمية النسبية للإجابات فقرات الاستبانة من قبل عينة الدراسة ن طرقت برنامج (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة .
- اختبار كولومجروف-سمرنوف Smirnov Kolmogorov: للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المنهجية

➤ **المتوسط الحسابي المرجح:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويتم حسابه وفق المعادلة الإحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_{ij}}{N}$$

➤ **الانحراف المعياري:** يمثل أحد مقياس التشتت وأكثرها شيوعاً، وهو يعرف بالجر التربيعي للتباين، وبمعنى أدق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة، ويرمز له σ وان الانحراف المعياري يعتبر أكثر الاستخدامات من التباين، وذلك لأن التباين يقيس التشتت بالوحدات مربعة α وذلك حسب طبيعة البيانات.

وبما ان الانحراف المعياري هو أكثر الوحدات المربعة الغير متداولة في الحياة العامة، وخارج الاستعمال الرياضي النظري، فان بالإمكان التعبير عن التشتت بالوحدات قياسية الاعتيادية، و ذلك عن طريق استخدام الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية: (الجادري، 2007، ص211) .

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

➤ **سلم ليكارت:** تم استخدام مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي هو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات مندرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها على النحو التالي: (محفوظ، 2008، ص2) .

(1) لا اوافق ابدا (2) لا اوافق (3) محايد (4) اوافق (5) اوافق بشدة

وقد تم تقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وفق الطريقة التالية:

- ايجاد طول المدى الذي يساوي: $1=5-4$ ؛

- قسمة المدى على عدد الفئات: $0.8=5/4$ ؛

- بعد ذلك يضاف (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس، فتصبح طريقة التقييم كما يوضحه الجدول كالتالي :

الجدول رقم(4): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح

درجة التقدير في الدراسة	تقييم ليكرت الخماسي	فئة المتوسط الحسابي المرجح
منخفضا جدا	موافقة ضعيفة جدا	[1.8-1]
منخفض	موافقة ضعيفة	[2.6-1.8]
متوسط	موافقة متوسطة	[3.4-2.6]
مرتفع	موافقة عالية	[4.2-3.4]
مرتفع جدا	موافقة عالية جدا	[5-4.2]

المصدر (بودرجة، 2016، ص448).

- **معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون:** لتوضيح طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع محل الدراسة.
- **معامل ارتباط كاندال:** لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة) .
- **اختبار test-t:** لاختبار تأثير كل متغير مستقل في النموذج على المتغير التابع.
- **تحليل التباين ANOVA:** من أجل اختبار الفرضيات.
- **الانحدار البسيط: (Simple Régression) :** من اهم التطبيقات الإحصائية في الاقتصاد والإدارة والعلوم البحتة والعلوم التربوية، وهو يبني على وجود علاقة بين متغيرين. ولمعرفة كيف يؤثر المتغير التابع المتمثل في السلوك الإداري على أبعاد المتغير المستقل ، من خلال إدخال المتغير التابع مع كل بعد من المتغير المستقل على حدى في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبئية بالمتغير التابع.
- **معامل التحديد:** لمعرفة مدى جودة التوفيق لخط الانحدار المقدر للمتغير التابع على المتغير المستقل

7.4 - بمضدك ي جهة بث و سلامت بمذربشت:

أ- **صدق أداة الدراسة:** يعتبر المقياس صادقا عندما يخلو من الخطأ المنتظم والعشوائي معا، حيث يقصد بالصدق بأنه التأكد من قدرة أداة القياس على قياس الغرض المعدة لأجله وهذا لضمان أن الاستبيان يشتمل على مجموعة من العبارات الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما

المنهجية

كانت عبارات الاستبيان أكثر تمثيلاً للمفهوم المقاس كلما زاد صدق أداة الدراسة ، ولغرض اختبار صدق أداة الدراسة يوجد عدة طرق يمكن استخدامها من بينها مايلي :

أ - 1 : **الصدق الظاهري (Face Validity)** : يعتبر أبسط أشكال صدق المحتوى، ويقصد بالصدق الظاهري Validity Face شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح بنوده (عباراته) من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل التحقق من قدرة الاستبيان في قياس ما ينبغي قياسه

لقد تم التأكد من صدق المحتوى اداة القياس (الاستبانة) والمستخدمه في هذه الدراسة حيث عرضها بعد تطوير الشكل الأولي على عدد من المحكمين الدكاترة للتأكد من مدى ملائمة بنودها في تغطية جوانب موضوع الدراسة، ومدى وضوحها وسالمة صياغتها(قائمة الأساتذة المحكمين انظر الملحق رقم ...)

وقد ركزت ملاحظاتهم على إعادة صياغة الجمل بحيث تكون مفهومة لدى جميع أفراد العينة

و على ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمين عدلت الأداة ، حيث تم حذف بعض العبارات ، و تعديل و إعادة صياغة البعض منها ، ، لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر صدقا في قياس موضوعها، لتخرج الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من 35 عبارة

أ. 2 - **الصدق التجريبي (الاتساق الداخلي)** : وللتأكد من الاتساق الداخلي؛ الذي يعني به مدى اتساق كل فقرة أو كل محور من الاستبانة مع الدرجة الكلية ، تم استخدام برنامج الإحصائي spss لحساب معاملات الارتباطات بيرسون بين كل من محور من محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة و هو ما يسمى بصدق التكوين (البنائي) ، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة و المحور الذي تنتمي إليه و هو ما يسمى بصدق المحك .

أ. 3 - **صدق التكوين (البنائي)** : يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية ل فقرات الاستبانة ، ويتم ذلك أيضا بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية لهذا المتغير وقد كانت النتائج كما يلي :

المنهجية

الجدول رقم : (05) معاملات الارتباط بين كل درجة محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
محور تفويض السلطة و الصلاحيات	0.394	0.019	0.05
محور التحفيز	0.517	0.001	0.01
محور التدريب	0.585	0.000	0.01
محور فرق العمل	0.561	0.000	0.01
الاتصالات	0.731	0.000	0.01
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.567	0.000	0.01
السلوك الاداري	0.814	0.000	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) و (0.05) أي أنها دالة عند مستوى ثقة مقداره (99%) او (95%) وكون هذا المستوى أكبر من مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (95%)، ويتضح من الجدول أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

4. - **صدق المحك:** وذلك بحساب العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لهذا المحور، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	تفويض السلطة و الصلاحيات
0.565	0.418	0.384	0.933	

المنهجية

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور تفويض السلطة و الصلاحيات والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.278 و 0.933 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور الأول صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 05	العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	المحور الثاني التحفيز
0.550	0.456	0.540	0.717	0.735	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التحفيز والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.456 و 0.735 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور الثاني صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	التدريب
0.894	0.813	0.724	0.679	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التدريب والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.679 و 0.894 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور الثالث صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	فرق العمل
0.733	0.872	0.928	0.712	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

المنهجية

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور فرق العمل والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.712 و 0.928 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور الرابع صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
0.907	0.812	0.853	0.654	الاتصالات

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاتصالات والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.654 و 0.907 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور الرابع صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السادس والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 05	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
0.550	0.729	0.602	0.445	المشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.216 و 0.729 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور الرابع صادقاً لما وضع لقياسه.

المنهجية

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السابع والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارة	السلوك الإداري									
10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	
0.435	0.458	0.510	0.390	0.480	0.520	0.754	0.489	0.490	0.451	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور السلوك الإداري والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.45 و 0.754 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور الرابع صادقا لما وضع لقياسه. يتضح من النتائج السابقة أن أداة الدراسة تتمتع بقوة الارتباط الداخلي (الاتساق الداخلي) بين جميع عبارات الدراسة، وهذا يؤكد أنها تتمتع بدرجة عالية من المصداقية وصلاحية للتطبيق الميداني.

ب_ ثبات أداة الدراسة

➤ **ألفا كرو نباخ:** للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات، حيث تمكن كرو نباخ (Cronbach) من اشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات انواع الاختبارات والمقاييس المختلفة وتؤدي هذه الطريقة الى معامل اتساق داخلي لبنية الاختبار ويسمى ايضا معامل التجانس وهي كالتالي (الكناي، 2014، ص2066).

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

وتعتبر من أفضل الطرق المستعملة لقياس ثبات الاستبانة، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثبات الذي يكون أعلى من النسبة المقبولة (60) يعتبر كافيا ومقبولا وأن معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى (80) يعتبر المقياس مثاليا ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات. (ثابت، بدون نشر، ص108)

الجدول رقم : (13) مقياس ثبات ألفا كرو نباخ للدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات " ألفا كرو نباخ "	عدد العبارات	الاستبانة
0.802	0.644	35	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

التعليق

تعتبر النتائج السابقة نتائج جيدة ومقبولة في مثل هذه الدراسات وأن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لردود المستجوبين للاستبانة بشكل عام 64.4% وهي نسبة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرو نباخ 60% مما يدل على ثبات العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة ، وكذلك معامل الصدق كان 80.2% وهو أكبر من 70 % مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة ومنه يمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتعميم نتائج البحث.

5. التحليل

1.5 وصف خصائص عينة الدراسة



2.5 تحليل النتائج



3.5 اختبار الفرضيات



1.5- وصف خصائص العينة:

بعد تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS21 قمنا بحساب النسب المئوية للمتغيرات الشخصية و الوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): مواصفات عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	19	54.3
		انثى	16	45.7%
02	الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	1	2.9%
		من 31 الى 40 سنة	19	54.3%
		من 41 الى 50 سنة	12	34.3%
		من 51 الى 60 سنة	1	2.9%
		61 سنة فاكثر	2	5.7%
03	المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	11	31.4%
		ليسانس	16	45.7%
		ماجستير	5	14.3%
		دكتوراه	3	8.9%
04	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	3	8.6%
		من 5 الى 10 سنوات	9	25.7%
		من 11 الى 15 سنة	12	34.3%
		اكثر من 15 سنة	11	31.4%

التعليق: من نتائج الجدول السابق نلاحظ ان هناك تفوق في نسبة الذكور من أفراد العينة مقارنة ان هناك تفوق في نسبة الذكور من افراد العينة مقارنة بالإناث اذ بلغت نسبة الذكور 54.3% اما فيما يخص الفئة العمرية الطاغية من 31 الى 40 سنة بنسبة بلغت 54.3% و مؤهلات العلمية مرتفعة و متنوعة غالبية

اصحاب الثانوي فاقل و ليسانس بنسبة بلغت 77.1 ، باعتبار ان فئة كبيرة من افراد العينة من موظفي دار المالية ، فيما كان معظم المبحوثين متوسطو الخبرة حيث بلغت نسبة من يمتلكون الخبرة تتراوح بين 11 الى 15 سنة بنسبة 34.3%

2.5 - تحليل النتائج :

1.2.5 تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

من خلال هذا الجزء سنقوم بدراسة تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبيان الدراسة، وكذا تحديد درجة الموافقة على كل عبارة وذلك بعرض كل محور على حدا.

1. تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول التمكين الإداري:

الجدول رقم(15): اتجاهات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطات و الصلاحيات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
01	مرتفع	0.217	3.89	يمنحني مديري حق اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملي
03	متوسط	0.339	2.83	أبادر لحل المشاكل التي تواجهني دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
02	متوسط	0.317	3.03	يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح لي بالإبداع في أداء مهامي
04	متوسط	0.274	2.71	يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والمهارات
متوسط		0.5710	3.114	المتوسط المرجح العام
		4	3	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الموافقة متوسطة لاتجاه افراد العينة حول محور تفويض السلطات والصلاحيات و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور

حيث يقدر ب 3.11 و انحراف معياري 0.571 ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الاعلى الى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

➤ **جاءت في المرتبة الاولى :** (01) " يمنحني مديري حق اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز

عملي " بمتوسط حسابي بلغ 3.89 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.21 و يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تبين ان المدير يمنح للعاملين حق اختيار الاسلوب المناسب لإنجاز اعمالهم .

➤ **جاءت في المرتبة الثانية:** العبارة رقم (03) " يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح

لي بالإبداع في أداء مهاممي " بمتوسط حسابي بلغ 3.03 و انحراف معياري منخفض ما بلغ 0.31 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و أن هذه النتائج تدل على أن المدير يقوم بمنح صلاحيات التي تسمح للعاملين بالإبداع في أداء أعمالهم.

➤ **جاءت في المرتبة الثالثة:** (02) " أبادر لحل المشاكل التي تواجهني دون الرجوع إلى

الادارة العليا. " بمتوسط حسابي بلغ 2.83 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.33 و يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تبين ان العامل يبادر لحل المشاكل التي تواجهه دون الرجوع للإدارة العليا

➤ **جاءت في المرتبة الرابعة:** (04) " يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة

والمهارات " بمتوسط حسابي بلغ 2.71 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.27 و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تبين بأن المدير يفوض الصلاحيات للعاملين ذوي الخبرات و المهارات.

الجدول رقم(16): اتجاهات افراد العينة حول بعد التحفيز

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
01	متوسط	0.652	2.69	تقدم المؤسسة للموظفين حوافز مادية (مكافآت مالية هدايا)
02	منخفض	0.510	2.31	تقدم المؤسسة حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير).
04	منخفض	0.110	1.94	يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في المؤسسة بالعدالة

05	منخفض جدا	0.886	1.74	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.
03	منخفض	0.192	2.14	أجد تقدير واعتراف بالجهود المبذولة في العمل.
منخفض		0.08518	2.1657	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الموافقة منخفضة لاتجاه افراد العينة حول البعد الثاني من ابعاد التمكين الاداري الا و هو التحفيز هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث يقدر ب 2.16 وانحراف معياري 0.08 ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الاعلى الى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد كما يلي:

- **جاءت في المرتبة الاولى :** (01) " تقدم المؤسسة حوافز مادية (مكافآت مالية هدايا) للموظفين . " بمتوسط حسابي بلغ 2.62 وانحراف معياري مرتفع بلغ 0.65 و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتيجة تبين ان المؤسسة تقدم للعاملين حوافز مادية من مكافآت مالية و هدايا.
- **جاءت في المرتبة الثانية:** العبارة رقم (02) " تقدم المؤسسة حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير). " بمتوسط حسابي بلغ 2.31 و انحراف معياري مرتفع 0.51 يدل على عدم تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تشير على ان المؤسسة تقدم حوافز معنوية.
- **جاءت في المرتبة الثالثة:** (05) " أجد تقدير واعتراف بالجهود المبذولة في العمل. " بمتوسط حسابي بلغ 2.14 و انحراف معياري ما بلغ 0.19 وهذا يدل على عدم تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و ان هذه النتائج تدل على ان العاملين يجدون التقدير بجهودهم المبذولة في العمل.
- **جاءت في المرتبة الرابعة:** (03) " يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في المؤسسة بالعدالة " بمتوسط حسابي بلغ 1.94 و انحراف معياري بلغ 0.11 و هذا يدل على عدم تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و أن هذه النتائج تشير إلى ان نظام الحوافز في المؤسسة عادل.

➤ جاءت في المرتبة الخامسة: (04) " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله. " بمتوسط حسابي بلغ 1.74 و انحراف معياري 0.88 منخفض نوعا ما بلغ و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و أن هذه النتائج تدل على ان الراتب الذي يتقاضاه العاملين يتناسب مع الجهود المبذولة .

➤ الجدول رقم(17): اتجاهات افراد العينة حول بعد التدريب

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
01	متوسط	0.211	2.66	تسعى المؤسسة لإكساب العاملين معارف جديدة.
04	منخفض	0.215	2.37	توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعاتنا.
02	منخفض	0.245	2.51	يستفيد من التدريب جميع الفئات الوظيفية.
03	منخفض	0.218	2.40	تناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات الوظيفية.
	منخفض	0.95090	2.4857	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الموافقة منخفضة لاتجاه افراد العينة حول البعد الثالث من ابعاد التمكين الاداري الا و هو التدريب و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث يقدر ب 2.48 و انحراف معياري 0.95 و يمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الاعلى الى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد كما يلي:

- **جاءت في المرتبة الاولى :** (01) " تسعى المؤسسة لإكساب العاملين معارف جديدة.." بمتوسط حسابي بلغ 2.66 و انحراف معياري مرتفع بلغ 0.21 و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تبين ان المؤسسة لها دور في اكساب العاملين معارف جديدة .
- **جاءت في المرتبة الثانية:** العبارة رقم (03) "يستفيد من التدريب كل الفئات الوظيفية " بمتوسط حسابي بلغ 2.51 و انحراف معياري 0.24 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تشير إلى ان كل الفئات الوظيفية في بيئة العمل تستفيد من التدريب .
- **جاءت في المرتبة الثالثة:** العبارة رقم (04) " تتناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات الوظيفية." بمتوسط حسابي بلغ 2.40 و انحراف معياري بلغ 0.21 وهذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و ان هذه النتائج تشير الى ان البرامج التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية .
- **جاءت في المرتبة الرابعة:** (02) " توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعاتنا. " بمتوسط حسابي بلغ 2.37 و انحراف معياري بلغ 0.21 و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و أن هذه النتائج تدل على ان المؤسسة توفر برامج تدريبية مختلفة تستجيب لتطلعات العاملين .
- **الجدول رقم(18): اتجاهات افراد العينة حول بعد فرق العمل**

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
04	منخفض	0.211	2.34	يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف محددة.
01	متوسط	0.224	3.03	نعمل في فريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام

				المسندة وتحقيق الأهداف.
02	متوسط	0.187	2.94	يمكنني جو العمل بالمؤسسة من نقل مهاراتي لزملائي.
03	منخفض	0.197	2.54	تعتمد مؤسستنا على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهه.
متوسط		0.97796	2.7143	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الموافقة منخفضة لاتجاه افراد العينة حول البعد الرابع من ابعاد التمكين الاداري الا و هو فرق العمل و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث يقدر ب 2.71 و انحراف معياري 0.97 و يمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الاعلى الى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد كما يلي:

- **جاءت في المرتبة الاولى :** (02) " نعمل في فريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام المسندة وتحقيق الأهداف." بمتوسط حسابي بلغ 3.03 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.22 و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تبين ان العمال في المؤسسة يعملون في فريق لتنفيذ المهام المطلوبة منهم .
- **جاءت في المرتبة الثانية:** العبارة رقم (03) " يمكنني جو العمل بالمؤسسة من نقل مهاراتي لزملائي." بمتوسط حسابي بلغ 2.94 و انحراف معياري منخفض 0.18 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تشير إلى ان جو المؤسسة يساعد على نقل المهارات بين العمال .
- **جاءت في المرتبة الثالثة:** (04) " تعتمد مؤسستنا على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهه." بمتوسط حسابي بلغ 2.54 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.19 وهذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و ان هذه النتائج تشير الى ان المؤسسة تعتمد على فرق عمل لحل المشكلات التي تواجهها.

- جاءت في المرتبة الرابعة: (04) " يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف محددة." بمتوسط حسابي بلغ 2.34 وانحراف معياري منخفض بلغ 0.21 و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و أن هذه النتائج تدل على ان في المؤسسة يتم تشجيع العمال على العمل ضمن فرق لتحقيق الاهداف المحددة.
- الجدول رقم(19): اتجاهات افراد العينة حول بعد الاتصالات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
01	متوسط	0.255	2.69	يمكنني الحصول على المعلومات التي احتاجها في أي وقت.
02	منخفض	0.157	2.31	توفر المؤسسة وسائل الاتصال متنوعة بين الموظفين والإدارة
04	منخفض جدا	0.150	1.97	تتميز وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة بالتطور والحدثة.
03	منخفض	0.248	2.03	يسمح نظام الاتصالات في المؤسسة بالتعبير عن آراء وأفكار العاملين بصراحة تامة.
متوسط المرجح العام		0.96825	2.2500	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الموافقة منخفضة لاتجاه افراد العينة حول البعد الخامس من ابعاد التمكين الاداري الا و هو الاتصالات و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث يقدر ب 2.25 و انحراف معياري 0.96 و يمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الاعلى الى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد كما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى: (01) " يمكنني الحصول على المعلومات التي احتاجها في أي وقت." بمتوسط حسابي بلغ 2.69 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.25 و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تبين انه يمكن للعاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت.

➤ جاءت في المرتبة الثانية: العبارة رقم(02) " توفر المؤسسة وسائل الاتصال متنوعة بين الموظفين والإدارة " بمتوسط حسابي بلغ 2.31 و انحراف معياري منخفض 0.15 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تشير إلى ان المؤسسة توفر وسائل الاتصال متنوعة بين الموظفين و الادارة .

➤ جاءت في المرتبة الثالثة: العبارة رقم (04) " يسمح نظام الاتصالات في المؤسسة بالتعبير عن آراء وأفكار العاملين بصراحة تامة.." بمتوسط حسابي بلغ 2.03 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.24 وهذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و ان هذه النتائج تشير الى ان نظام الاتصالات في المؤسسة يسمح بالتعبير عن آراء و تطلعات العاملين بصراحة تامة

➤ جاءت في المرتبة الرابعة: (03) " تتميز وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة بالتطور والحدثة." بمتوسط حسابي بلغ 1.97 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.15 وهذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و أن هذه النتائج تشير الى ان وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة تتميز بالتطور.

➤ الجدول رقم(20): الاتجاهات افراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
04	منخفض	0.274	2.29	يشركنا المدير في عملية اتخاذ القرار .
02	مرتفع	0.127	3.83	يحفزني رئيسي على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل .
01	مرتفع جدا	0.629	5.86	يسود جو من الاحترام والتقدير بيني وبين مديري المباشر .
03	متوسط	0.479	2.60	يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والمهارات .
	مرتفع	0.0262	3.6429	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS21

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الموافقة مرتفعة لاتجاه افراد العينة حول البعد السادس من ابعاد التمكين الاداري الا و هو المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث يقدر ب 3.64 و انحراف معياري 0.0262 ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الاعلى الى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد كما يلي:

➤ **جاءت في المرتبة الاولى :** العبارة رقم (03) "يسود جو من الاحترام والتقدير بيني وبين مديري المباشر" بمتوسط حسابي بلغ 5.86 و انحراف معياري منخفض 0.62 و هذا يدل على عدم تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتيجة تبين ان افراد العينة يسود بينهم جو من الاحترام و التقدير بينهم و بين المديرين.

➤ **جاءت في المرتبة الثانية:** العبارة رقم (02) " يحفزني رئيسي على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3.83 و انحراف معياري منخفض 0.12 يدل على عدم تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تشير على ان الرئيس يحفز العاملين على استخدام مهاراتهم و خبراتهم في بيئة العمل .

➤ **جاءت في المرتبة الثالثة:** العبارة رقم (04) " يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والمهارات" بمتوسط حسابي بلغ 2.60 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.47 وهذا يدل على عدم تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و ان هذه النتائج تدل على أن المدير يمنح الصلاحيات للموظفين الذين يمتلكون خبرات و مهارات .

➤ **جاءت في المرتبة الرابعة:** (01) " يشركنا المدير في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ 2.29 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.27 و هذا يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و أن هذه النتائج تشير حول مشاركة المدير للعاملين في اتخاذ بعض القرارات .

2. تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول السلوك الإداري

الجدول رقم(21): تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول السلوك الاداري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
06	مرتفع	0.132	3.80	أقوم بإنجاز ما يسند لي من اعمال بطريقة متجددة و مبتكرة.

05	مرتفع	0.874	4.00	امتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة المشاكل المختلفة في العمل الاداري.
03	مرتفع	0.818	4.09	امتلك قدرة كبيرة على تنظيم افكاري.
01	مرتفع جدا	0.773	5.34	امتلك القدرة في تجزئة و تحليل المهام الموكلة لي.
08	مرتفع	0.087	3.77	احرص على احداث تغييرات في طرق العمل من حين لآخر.
07	مرتفع	0.013	3.77	امتلك القدرة على استشراف المشاكل قبل حدوثها.
02	مرتفع	0.772	4.14	اهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم في بيئة المؤسسة.
09	متوسط	0.323	3.31	اقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.
10	متوسط	0.283	3.00	اتطوع بأعمال إضافية لتحسين و تطوير المؤسسة.
04	مرتفع	0.919	4.09	اعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي و رؤسائي لتطوير قدراتي و مهاراتي
مرتفع		0.2418	3.9314	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح ان درجة الموافقة مرتفعة لاتجاه افراد العينة حول محور السلوك الاداري و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر ب 3.93 و انحراف معياري 0.24 و يمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الاعلى الى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

➤ **جاءت في المرتبة الاولى:** العبارة رقم (04) "امتلك القدرة في تجزئة و تحليل المهام الموكلة لي" بمتوسط حسابي بلغ 5.34 و بانحراف معياري 0.77 منخفض يدل على تمركز اجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في اراء العينة انه يمكن امتلاك القدرة في تجزئة و تحليل المهام الموكلة للعاملين.

- جاءت في المرتبة الثانية: العبارة رقم (07) " اهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم في بيئة المؤسسة. " بمتوسط حسابي بلغ 4.14 وانحراف معياري منخفض بلغ 0.77 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هي النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة على أن العاملين يقومون بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم في بيئة المؤسسة .
- جاءت في المرتبة الثالثة: (03) " امتلك قدرة كبيرة على تنظيم افكاري." بمتوسط حسابي بلغ 4.09 و انحراف معياري منخفض 0.81 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة حول امتلاك العاملين القدرة على تنظيم افكارهم.
- جاءت في المرتبة الرابعة : العبارة (10) " اعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي و رؤسائي لتطوير قدراتي و مهاراتي " بمتوسط حسابي بلغ 4.09 و انحراف معياري منخفض 0.91 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة بان العاملين يعملون على تحسين العلاقات الشخصية فيما بينهم من اجل تطوير القدرات و المهارات.
- جاءت في المرتبة الخامسة : العبارة رقم (02) " امتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة المشاكل المختلفة في العمل الاداري." بمتوسط حسابي بلغ 4.00 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.87 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة حول امتلاك العاملين القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة المشاكل.
- جاءت في المرتبة السادسة: العبارة رقم (01) " أقوم بإنجاز ما يسند لي من اعمال بطريقة متجددة و مبتكرة. " بمتوسط حسابي بلغ 3.80 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.13 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة حيث يقوم العمال بالقيام بما يأمر به من اعمال بطريقة جديدة و مبتكرة.
- جاءت في المرتبة السابعة: العبارة رقم (06) " امتلك القدرة على استشراف المشاكل قبل حدوثها " بمتوسط حسابي بلغ 3.77 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.013 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة حول قدرة العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها .
- جاءت في المرتبة الثامنة : العبارة رقم (05) " احرص على احداث تغيرات في طرق العمل من حين لآخر. " بمتوسط حسابي بلغ 3.77 و انحراف معياري

منخفض بلغ 0.87 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة حول قيام العمال بتغيير طريقة العمل من وقت لآخر.

➤ جاءت في المرتبة التاسعة: العبارة رقم (08) " اقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية." بمتوسط حسابي بلغ 3.31 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.32 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة حول قيام العمال بتقديم مصلحة العمل عن المصلحة الشخصية.

➤ جاءت في المرتبة العاشرة: العبارة رقم (09) " اتطوع بأعمال إضافية لتحسين و تطوير المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ 3.00 و انحراف معياري منخفض بلغ 0.28 يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على وجود تباين في آراء العينة حول قيام العمال بالتطوع بأعمال اضافية من اجل تحسين المؤسسة.

3.5- اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية ثم نقوم بالتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

أ - اختبار التوزيع الطبيعي : للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولاً، نقوم باستخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" وإذا كانت قيمة (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (ألفا)، فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي.

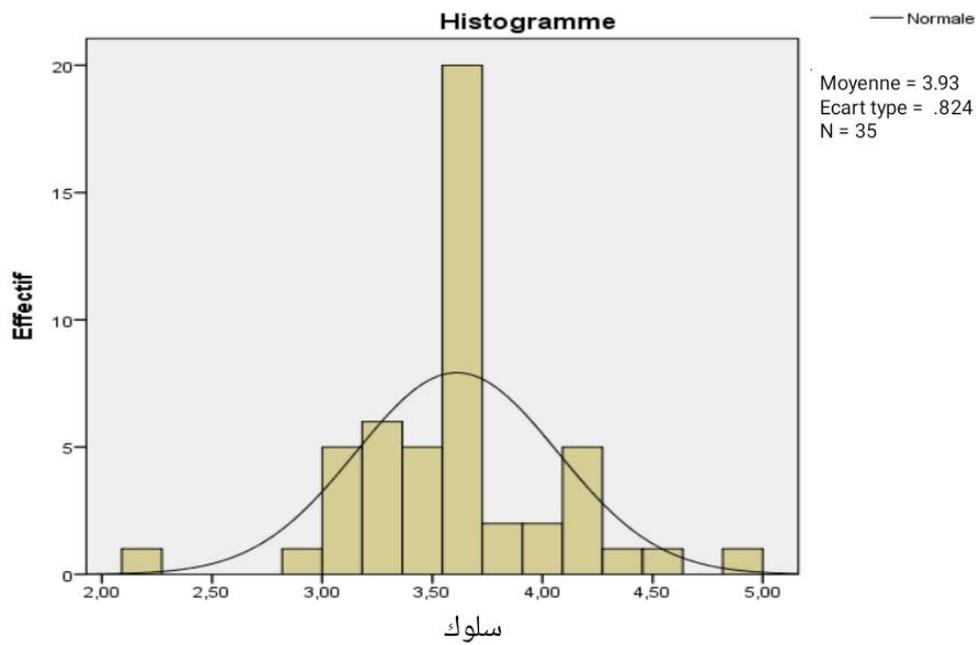
الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف -سمرنوف)

البعد (التابع)	اختبار كولمجروف سمرنوف	مستوى الدلالة المعتمد
السلوك الاداري	0.192	0.05

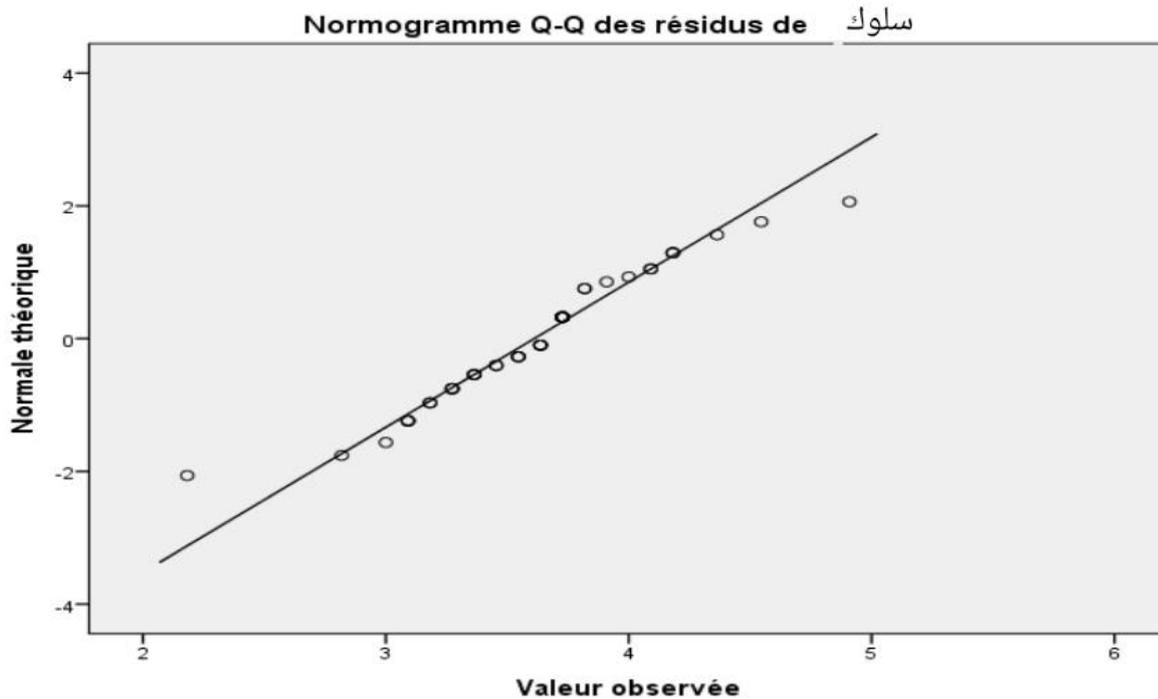
من خلال الجدول السابق ، نلاحظ ان قيمة اختبار كولمجروف سمرنوف بلغت 0.192 و هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه فالبيانات حسب هذا الاختبار تتبع التوزيع الطبيعي و منه نستطيع ان نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وهذا ما يؤكد كذلك شكل منحنى التوزيع الطبيعي، و كذلك شكل توزع البيانات في شكل خط مستقيم و عليه فان توزيع البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً و عليه يمكن تطبيق مختلف الاساليب الاحصائية.

الشكل (3): منحنى بياني لتوزيع الطبيعي



المصدر: على ضوء مخرجات SPSS21



المصدر: على ضوء مخرجات SPSS21

ب - اختبار الفرضية الرئيسية وتفسير النتائج :

نتائج اختبار



الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتمكين الإداري في تحقيق السلوك الإداري من خلال أبعاده الستة (تفويض السلطات والصلاحيات، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصالات المشاركة في اتخاذ القرارات).

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول رقم

(23) يبين ذلك:

الجدول رقم 23: نتائج تحليل التباين الانحدار للاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبه α	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.020	5.979	3.542	1	3.542	الانحدار
		0.593	33	19.553	الخطأ

34	23.095	المجموع الكلي
----	--------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 21

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة 5.979 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وقيمة احتمالية 0,020 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغير المستقل الذي يتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في السلوك الإداري باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الإداري في تحقيق السلوك الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
التمكين الإداري	0.352	2.445	0.020	5.979	0.392	0.153	0.020

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 21

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري و السلوك الإداري في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 5.979 هي أكبر من الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 2.445 بمستوى دلالة 0.020، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.392 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط ذو علاقة طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.153 أي أن 15.3% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإداري ترجع إلى التغيرات الحاصلة في التمكين الإداري، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$y = 0.352 x + 2,971$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في التمكين الإداري بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y (السلوك الإداري) بمقدار 0.352 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الإداري في تحقيق التمكين الإداري خلال أبعاده الستة (تفويض السلطة و الصلاحيات، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات)"، ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) التمكين الإداري في تحقيق السلوك الإداري من خلال أبعاده الستة (تفويض السلطة و الصلاحيات، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات).

ج - نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

ج.1 - الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة و الصلاحيات في تعزيز السلوك الاداري.

الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار لأثر تفويض السلطة و الصلاحيات على السلوك الاداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
تفويض السلطة و الصلاحيات	0.018	0.202	0.841	0.041	0.035	0.001	0.841

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 21

من خلال النتائج الواردة في الجدول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد تفويض السلطات و الصلاحيات و السلوك الاداري حسب آراء العينة محل الدراسة، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 0.041 وهي اقل من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة قيمة 0.202 بمستوى دلالة 0.841 وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ونلاحظ أن معامل الارتباط لم يتعدى 0.035 ومعامل التحديد البالغ 0.001 أي أنه لا توجد علاقة بين والبعد الأول من أبعاد التمكين الاداري (تفويض السلطات و الصلاحيات) و السلوك الاداري، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$y = 0.018 X + 3.874$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في تفويض السلطات و الصلاحيات بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي يمثل السلوك الاداري بمقدار 0.018 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية البديلة القائلة أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطات و الصلاحيات في تعزيز السلوك الاداري م، ونقبل الفرضية الصفرية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الاداري في تعزيز السلوك الاداري من خلال بعد تفويض السلطات و الصلاحيات.

ج.2- الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز في تعزيز السلوك الإداري.

الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار لأثر التحفيز في تعزيز السلوك الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
التحفيز	0.256	2.054	0.048	4.218	0.337	0.113	0.048

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 21

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التحفيز و السلوك الإداري في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 4.218 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة قيمة 2.054 بمستوى دلالة 0.048 وهو أقل مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0.337 ومعامل التحديد البالغ 0.113 أي أنه توجد علاقة بين بعد التحفيز والسلوك الإداري أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$y = 0.256X + 3.378$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في بعد التحفيز بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي يمثل السلوك الإداري بمقدار 0.256 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز في تعزيز السلوك الإداري، ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز في تعزيز السلوك الإداري .

ج.3- الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب في تعزيز السلوك الإداري.

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار لأثر التدريب في تعزيز السلوك الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
التدريب	0.223	1.532	0.135	2.347	0.258	0.066	0.135

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التدريب و السلوك الإداري حسب آراء العينة محل الدراسة، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 2.347 وهي أقل من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة قيمة 1.532 بمستوى دلالة 0.135 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ونلاحظ أن معامل الارتباط لم يتعدى 0.258 ومعامل التحديد البالغ 0.066 أي أنه توجد علاقة لكنها ليست ذات دلالة إحصائية بين البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري (التدريب) و السلوك الإداري، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$y = 0.223X + 3.376$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في التدريب بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي يمثل السلوك الإداري بمقدار 0.223 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية البديلة القائلة أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في تعزيز السلوك الإداري ، ونقبل الفرضية الصفرية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري من خلال بعد التدريب.

ج.4- الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل في تعزيز السلوك الإداري.

الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار لأثر فرق العمل في تعزيز السلوك الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
فرق العمل	0.180	1.253	0.219	1.570	0.213	0.045	0.219

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد فرق العمل و السلوك الإداري حسب آراء العينة محل الدراسة، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 1.570 وهي أقل من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة قيمة 1.253 بمستوى دلالة 0.219 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

0,05، ونلاحظ أن معامل الارتباط لم يتعدى 0.213 ومعامل التحديد البالغ 0.045 أي أنه توجد علاقة لكنها ليست ذات دلالة إحصائية بين البعد الرابع من أبعاد التمكن الإداري (فرق العمل) و السلوك الإداري، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$y = 0.180X + 3.444$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في فرق العمل بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي يمثل السلوك الإداري بمقدار 0.180 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية البديلة القائلة أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في تعزيز السلوك الإداري ، ونقبل الفرضية الصفرية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكن الإداري في تعزيز السلوك الإداري من خلال بعد فرق العمل

ج.5- الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات في تعزيز السلوك الإداري.

الجدول (29): نتائج تحليل الانحدار لأثر الاتصالات في تعزيز السلوك الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الاتصالات	0.438	3.452	0.002	11.916	0.515	0.265	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاتصالات و السلوك الإداري في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 11.916 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة قيمة 3.452 بمستوى دلالة 0.002 وهو أقل مستوى الدلالة المعتمد 0.05،

ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0.515 ومعامل التحديد البالغ 0.265 أي أنه توجد علاقة بين بعد الاتصالات و السلوك الاداري أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$y = 0.438X + 2.945$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في بعد التحفيز بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي يمثل السلوك الاداري بمقدار 0.438 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات في تعزيز السلوك الاداري ، ونقبل الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات في تعزيز السلوك الاداري.

ج.6 - الفرضية الفرعية السادسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز السلوك الاداري.

الجدول (30): نتائج تحليل الانحدار لأثر المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز السلوك الاداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.072	1.550	0.131	2.402	0.260	0.068	0.131

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و السلوك الاداري حسب آراء العينة محل الدراسة، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 2.402 وهي اقل من قيمتها الجدولية وأيضا قيمة t البالغة قيمة 1.550 بمستوى دلالة 0.131 وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ونلاحظ أن معامل الارتباط لم يتعدى 0.260 ومعامل التحديد البالغ 0.068 أي أنه توجد علاقة لكنها ليست ذات دلالة احصائية بين البعد الخامس من أبعاد التمكين الاداري (المشاركة في اتخاذ القرارات) و السلوك الاداري، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$y = 0.072 X + 3.671$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي يمثل السلوك الإداري بمقدار 0.072 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية البديلة القائلة أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز السلوك الإداري ، ونقبل الفرضية الصفرية أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري من خلال بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية المعرفة، حيث توضح مختلف العلاقات و الآثار التي تنطلق منها كل دراسة، وذلك بعد القيام بالجانب التطبيقي و التي تمثل في اسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع حيث كانت دار المالية لولاية ميلة هي محل الدراسة من خلال عرض مختلف جوانبها و الهدف كان معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري، قمنا بعمل استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة حيث تم توزيع 35 استمارة على مجموعة من المبحوثين (عينة الدراسة) بعد ذلك قمنا بتحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج spss من اجل القيام بتحليل احصائي لمدى التزام المؤسسة بتطبيق التمكين الإداري على تعزيز السلوك الإداري، من خلال النتائج المتوصل اليها ان التمكين الإداري له دور متوسط او ضعيف في تعزيز السلوك الإداري لدار المالية لولاية ميلة.

6. نتائج الدراسة

- 1.6 خاتمة ←
- 2.6 النتائج ←
- 3.6 التوصيات ←
- 4.6 الدراسات المقترحة ←

1.6 - الخاتمة

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة توصلنا ان المؤسسات العمومية اذا ما تبنت التمكين الاداري فان ذلك يعزز السلوك الاداري الفعال للعاملين ، كما ان ذلك يشجع على تبني اساليب قيادية تشاركية و تفويض الصلاحيات مما يعزز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية لدى العاملين، بالإضافة الى تزويدهم بالمهارات و المعارف اللازمة من خلال التدريب و التطوير و هذا يعزز كفاءتهم و قدرتهم على التكيف مع متغيرات بيئة المؤسسة ، كما يتم بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين مما يشجع على المشاركة و التعاون مما يؤدي الى توليد افكار جديدة و مبتكرة تحسن بيئة العمل و تؤدي الى سلوكيات ادارية ايجابية و بالتالي تعزيز السلوك الاداري، و بعد تطرقنا للمفاهيم الاساسية للتمكين الاداري و ابعاده و مفاهيم السلوك الاداري، كان لابد علينا الربط بين العنصرين المدروسين عن طريق اسقاط الدراسة النظرية على الواقع، و بغرض الوقوف على دور التمكين في تعزيز السلوك الاداري لجأنا الى اجراء الاستبيان على عينة من عمال دار المالية لولاية ميلة باعتبارهم الأدرى بحيثيات الموضوع ، من اجل الوصول الى الاستنتاجات النظرية و الميدانية التي تخدم الدراسة:

2.6 - النتائج:

أ - النتائج النظرية:

- التمكين الاداري هو مجموعة من الممارسات التي تهدف الى تبادل المعلومات و المكافآت و المعرفة المتعلقة بالوظيفة و السلطة مع العاملين.
- اهمية التمكين الاداري تتمثل في انه يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة ، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- اتفق معظم الباحثين على تقسيم ابعاد التمكين الاداري الى ستة ابعاد تمثلت في (تفويض السلطات و الصلاحيات، التحفيز، الاتصالات، التدريب ، المشاركة في اتخاذ القرارات و فرق العمل).
- السلوك الاداري هو اعمال و اتصالات و قرارات و ممارسات علمية و عملية و نظرية للتأثير في سلوك الافراد و يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي و السلوك الانساني و السلوك القيادي.
- من خصائص السلوك الاداري هو انه سلوك ديناميكي، سلوك عقلائي و رشيد، وسلوك متوازن
- يمكن للتمكين الاداري التأثير في تعزيز السلوك الاداري من خلال منح العاملين المزيد من السلطة و الصلاحيات و الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مما يزيد من دافعيتهم و يحفزهم على

تقديم افكار ابداعية و انجازات متميزة.

ب - النتائج الميدانية:

من خلال دراستنا و تحليلنا للنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل توصلنا الى النتائج الرئيسية التالية :

➤ أكد معظم المستجوبين من افراد العينة في دار المالية لولاية ميله على أن سلوكهم الإداري من القرارات و الممارسات العلمية و العملية يتأثر بالتنظيم المعمول به في المؤسسة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرتفع الذي يبلغ 3.93؛

➤ أظهرت النتائج أن هناك موافقة مرتفعة ذات دلالة إحصائية من طرف أفراد عينة الدراسة على مستوى ابعاد التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث احتل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.64، و احتل بعد تفويض السلطة والصلاحيات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.11، و احتل بعد فرق العمل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.71، في حين احتل بعد التدريب المرتبة الرابعة بعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ 2.48، يليه بعد الاتصالات بمتوسط حسابي بلغ 2.25، فيما احتل بعد التحفيز المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.16. هذه النتائج تتوافق جزئياً مع ما توصلت اليه دراسة (لوزري، 2022) حيث احتل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات المراتب الاخيرة فيما تتوافق دراستنا مع هذه الدراسة و دراسة كذلك (بربار و بن مسعود و لراي، 2021) في بعد التحفيز الذي احتل المرتبة الاخيرة. و يمكن اعزاء هذه النتيجة الى طبيعة سلوك الموظفين في الادارات العمومية الذين يعلمون ان مهما كان اداءهم سيتحصلون على اجرتهم الشهرية كما هي دون زيادة تتعلق بالمردودية الافضل و بالتالي يكون تحفيزهم المادي ضعيف.

➤ اظهرت نتائج الاستبيان كذلك ان هناك اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (التمكين الاداري) و المتغير التابع (السلوك الاداري)، و هذا ما دفعنا الى رفض الفرضية الصفرية القائلة بانه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتمكين الاداري في تعزيز السلوك الاداري من خلال ابعاده الستة (تفويض السلطات و الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصالات) و نقبل الفرضية البديلة المطروحة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتمكين الاداري في تعزيز السلوك الاداري من خلال ابعاده الستة (تفويض السلطات و الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصالات) حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية $R=39.2$ و هذا ما يؤكد الاثر الفاعل للالتزام المؤسسات العمومية بتمكين موظفيها في تعزيز سلوكهم الاداري و هذه النتيجة تتوافق جزئياً مع دراسة (موفق سعودي، 2018) حيث توصلوا الى ان درجة الارتباط بين التمكين الاداري و السلوك الابداعي بلغت 66.1% ،

➤ توصلت الدراسة كذلك الى ان هناك بعدين فقط يؤثران على السلوك الاداري هما الاتصالات بمعامل ارتباط $R=51.5\%$ و التحفيز بمعامل ارتباط $R=33.7\%$ و هذا ما يؤكد افراد عينة الدراسة

على ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال و تحسينه من اجل تزويدهم بالمعلومات الضرورية مما يساعد على تعزيز ثقة العاملين بإدارتهم و تشجيعهم و دعمهم ، كما أكدوا على ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين من خلال التحسين المستمر لنظام الحوافز و تطويره و منح هذه الحوافز بشكل عادل و موجه نحو الاداء في نفس الوقت باستعمال مختلف الحوافز سواء مادية او معنوية فهذا ما له من التأثير البالغ و المهم في تمكين العاملين و كنتيجة حثهم على استخراج الافكار الإيجابية لتحسين الاداء من خلا ابتكار و تطوير عمليات التنظيم.

➤ فيما احتل بعد تفويض السلطات و الصلاحيات المرتبة الاخيرة من حيث التأثير في السلوك الاداري اذ لم يتعدى معامل الارتباط 3.5% و هذه النتيجة تعتبر منطقية في الادارات العمومية حيث نلاحظ عزوف العاملين على تحمل المسؤوليات باعتبار هذه الاخيرة لن تضيف لهم الشيء الكثير من الناحية المادية و المعنوية و هذه لا تتوافق مع دراسة (حداد و مهدي، 2023) حيث توصلوا الى ان درجة الارتباط بين التمكين الاداري و السلوك الابداعي بلغت 85%.

3.6 - التوصيات و الاقتراحات

أ - التوصيات:

بناء على النتائج و الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في الدراسة الميدانية، قام الباحث بتقديم توصيات الآتية:

- التركيز اكثر على الاتصالات و تحفيز العاملين لما لهما من أثر واضح وكبير في تعزيز مستوى السلوك الاداري؛
- على الادارة اعطاء اهتمام اكبر للعنصر البشري من خلال تحفيز العاملين لأنه يعتبر عنصرا هاما في تحقيق اهداف المؤسسة خاصة و انه احتل المرتبة الاخيرة؛
- تكريم العاملين المتميزين بمكافآت مادية او معنوية و ذلك لتعزيز أدائهم الوظيفي و لتشجيع زملائهم على بذل مجهود اكبر.
- العمل على تمكين العاملين و اعطائهم صلاحيات و اشراكهم في اتخاذ القرارات من اجل تزويدهم بالمعلومات مما يؤدي الى تعزيز ثقة العاملين و من ثم تعزيز سلوكهم الاداري؛
- اهتمام ادارة المؤسسة بتعزيز الاعتماد على فرق العمل في انجاز الاعمال اكثر من اعتمادها على الافراد بصورة خاصة، فهذا يساعد على بث روح العمل الجماعي و تقويتها بين افراد فرق العمل اذا ما تم ادارتها بصفة ناجحة.
- نقترح على المؤسسة ضرورة الاهتمام اكثر بالدورات التدريبية و اتاحة الفرصة لكل العاملين

ب - الإقتراحات

بعد عرضنا لموضوع البحث و نتائجه ، ارتأينا اقتراح مواضيع جديدة قد تكون عناوين لأبحاث مستقبلية:

نتائج الدراسة

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات اضافية كالأداء الوظيفي، و شمول قطاعات اخرى كقطاع الخدمات في المؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة دور التمكين الاداري في الرفع من انتاجية و مردودية المؤسسات؛
- دراسة دور التمكين الوظيفي في تعزيز سلوك الانتماء الوظيفي.

اولا : الكتب

- احمد ماهر، 2000، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة 7 ، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر،
- العميرة محمد حسين، 2012، مبادئ الادارة المدرسية ، ط 4 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن
- بوفلجة غياث، 2010، بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل ، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية ، دار القدس ، الطبعة 01 ، الجزائر ،
- جاسوانت، شيخ، 1996، ناظر المدرسة الناجح ، ترجمة صدقي خطاب ، ط 01 ، مطبعة الحكومة، الكويت
- جواد، شوقي ناجي، 1992، سلوكيات الانسان، انعكاسها على ادارة الاعمال ، بغداد، دار الحكمة للنشر،
- سليمان ، حنفي محمود، 1998، السلوك الإداري ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ،
- عارف ، حسين ناجي، 2001، السلوك التنظيمي ، الأردن ، عمان ، دار يافا العلمية
- عباس ، ابراهيم،(2008)، الادارة المدرسية و الصفية ، منظومة الجودة الشاملة ، ط 01 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر
- عبد القادر محمد، 2001، الادارة المدرسية الحديثة ، دار شروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن
- عبد المعطي محمد عساق،(2004)، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2013.
- عبدالباقي ، صلاح الدين محمد، 2001، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر،
- فضيل شحاته وآخرون، 1990، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع
- قاسم محمد: السلوك التنظيمي، 2000، دار الشروق ، ط 1، عمان، الاردن
- محمود حسين الوادي، 2012، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن
- مطلق الدوري زكريا، و علي صالح احمد، 2018، ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان الاردن
- ملحم يحي سليم، 2006، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية.
- يوسف ، محمد (1978) : فعالية القيادة الادارية و التربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون، دراسة ميدانية في مكة المكرمة ، كتاب السنوي في التربية و علم النفس بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية ، دار الفكر العربي، المجلد 12، القاهرة ، مصر .

قائمة المراجع

- الطيب ، احمد محمد و سلامة، 1999، الادارة التعليمية اصولها و تطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر،
- العميرة محمد حسين، 2012، مبادئ الادارة المدرسية ، ط 4 ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن
- أميرة نموشي ، ايمن سوسي، (2021)، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري ، مذكرة لإستكمال شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية علوم إقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي تبسة ، الجزائر
- بودرجه رمزي،(2016)، الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الصورة الذهنية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.
- ثانيا : الرسائل والأطروحات :**
- جمعة هوام ، ابعاد وظيفة السلوك الإداري باستخدام نماذج كمية في منظمات الأعمال ، رسالة دكتوراه ، ادارة اعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر.
- ساخي بوبكر، (2015)، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم ، الإجتماعية ، جامعة وهران
- صالح رشيد بطارسة، (2010)، الاحصاء و الاحتمالات، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، عمان.
- صقر عبلة، (2018)، اثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم سياسي و إداري ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- الطنجي سعيد محمد، (2015)، اثر التمكين الاداري على اداء فريق العمل، دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن.
- عبد الحق علي ابراهيم، (2010)، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال ، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ، اطروحة دكتوراه مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في ادارة اعمال ، السودان للعلوم والتكنولوجيا
- عدنان حسين الجادري،(2007)، الاحصاء الوصفي في العلوم التربوية، الطبعة2، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان الاردن
- ماجد بن سفر، (2012)، درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، مكة المكرمة ، جامعة ام القرى.

- المحاسنة محمد عبد الرحيم، (2007)، اثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل ، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الإقتصادية الخاصة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، الأردن
- مطر بن عبد المحسن الجميلي،(2018)، الانماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى " رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف
- مقصود عبد القادر، زحاف محمد، (2015)، دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الرياضية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية ادرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص ادارة اعمال وتنظيم في الرياضة، قسم الادارة و التسيير الرياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوالضياف بالمسيلة
- موساوي عبد النور، يوسف بركان، (2009)، الاحصاء STATISTIQUE، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر.
- نداء محمد الصوص، (2007)، مبادئ الاحصاء، دار الجندين للنشر والتوزيع، الرياض والسعودية.
- هدى عمر عبد الله، (2018)، آلية التمكين الإداري ، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة ، كلية الإقتصاد و الإدارة ، جامعة ملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية .

ثالثا : المجالات

- العتيبي سعد بن مرزوق، (2005)، جوهر تمكين العاملين اطار مفهومي " الملتنقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض.
- العياشي، (2022)، الادارة بالمشاركة رهان مستقبل في المؤسسات الجزائرية ، مقدمة ضمن الملتنقى العلمي حول المدينة و المؤسسة غدا ، وهران ، مركز بحوث فالانترولوجيا الاجتماعية و الثقافية.
- احمد كرم النجار وآخرون، (2019)، جودة حياة العمل و تأثيرها في السلوك الابداعي للعاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، مجلد16، العدد01.
- امجد درادكة، (2017)، التمكين الاداري و علاقه بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية ، مجلة جامعة الابحاث ،قسم الادارة و المناهج ن جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، المجلد 31 ،
- بربار نور الدين وآخرون، (2021)، اثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالشلف ECDE، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد12، العدد 02.
- تومي ، عبد الرحمان ، رحمة : التمكين الإداري و اثره على الأداء الوظيفي ، مجلة التنمية الإقتصادية ، جامعة حمة لخضر ، الوادي.

رابعا: الملتنقيات العلمية :

قائمة المراجع

- شريف خيرة ، دور الاتصال في تحفيز و تنمية المورد البشري ، مجلة الاحصاء و الاقتصاد التطبيقي ، المجلد 07 ، العدد 01 ، المدرسة الوطنية للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي ، الجزائر .
- صدقاوي كمال، (2021)، ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال و تحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية ، قراءة نظرية و طرح اكايمي ، مجلة دراسة اقتصاديات ، العدد 01
- عبد السالم ذياب منصور حبتور، مدى توافر ابعاد التمكين الاداري و سبل تعزيزها في الجامعات الاهلية بعن ، مجلة الجامعة الوطنية ، اليمن ، العدد 18 ،
- عمار بن عيشي، (2018)، اثر التمكين الاداري في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة بسكرة ن الجزائر ، العدد 35،
- لوزري نادية، (2012)، اثر التمكين الاداري في تحسين اداء العاملين، مجلة افساق للبحوث و الدراسات، جامعة الجزائر 03، المجلد 05، العدد 1.
- محمد عبد الكريم بخاري حداد، غاصب يحي مهدي،(2023)، دور التمكين الاداري في تحفيز السلوك الابداعي، دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين، جدة، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 6، العدد 61.
- يوسف كمال، (2018)، اثر التمكين الاداري في تحفيز السلوك الابداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعرييج، مجلة العلوم الادارية و المالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 01.

خامسا: المراجع باللغة الانجليزية

Ghosh, Ajit Kumar Employee Empowerment Strategic Tools to obtain Sustainable competitive Advatag International journal of Management. poole Vol.30.N3.(Sep2013)

Helleregel And John , W. Solcum , J . Organization Behavior , 2nd Ed , Southre Methods University St , Paul , New York , Los Angales , Sanfransis co , Copy Right , 1976 .

Karadal and kilic" A study on the role of empowerment in providing organizational commitmen june19–28, 2008 hollywood, Sarajevo,

UMA Sekran,(2003) RESEARCh methods for busines building approche, joh & asia,fourth edition singapore,2003.

الملحق 1: الاستبيان.

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تحية طيبة وبعد؛

تم إعداد هذه الاستبانة في إطار بحث علمي بعنوان: "دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري دراسة حالة دار المالية لولاية ميله"، ونظرا لأهمية أرائكم حول الموضوع قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة، وعليه نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية. ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وتستخدم ألغ ارض البحث العلمي فقط.

من اعداد الطلبة :

- بوالبعير خديجة
 - مخلوفي فدوى صفاء
- تحت اشراف: د.بوبرجة رمزي

المتغير المستقل: التمكين الإداري

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة و ذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات :

البعد الأول: تفويض السلطات والصلاحيات

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يمنحني مديري حق اختيار الأسلوب و القرارات المناسبة لإنجاز عملي .					
2	أبادر لحل المشاكل التي تواجهني دون الرجوع إلى الادارة العليا.					
3	يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح لي بالإبداع في أداء مهامي.					
4	يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والمهارات.					

البعد الثاني : التحفيز

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
5	تقدم المؤسسة حوافز مادية (مكافآت مالية هدايا) للموظفين .					

الملاحق

					تقدم المؤسسة حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير).	6
--	--	--	--	--	---	---

					يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في المؤسسة بالعدالة	7
					يتناسب الراتب الذي أنقأه مع الجهد الذي أبدله.	8
					أجد تقدير واعتراف بالجهود المبذولة في العمل.	9

البعد الثالث: التدريب

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
10	تسعى المؤسسة لإكساب العاملين معارف جديدة.					
11	توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعاتنا.					
12	يستفيد من التدريب جميع الفئات الوظيفية.					
13	تتناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات الوظيفية.					

البعد الرابع: فرق العمل

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
14	يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف محددة.					
15	نعمل في فريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام المسندة وتحقيق الأهداف.					
16	يمكنني جو العمل بالمؤسسة من نقل مهاراتي لزملائي.					
17	تعتمد منظمنا على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهه.					

البعد الخامس: الاتصالات

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
18	يمكنني الحصول على المعلومات التي احتاجها في أي وقت.					
19	توفر المؤسسة وسائل الاتصال متنوعة بين الموظفين والإدارة.					
20	تتميز وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة بالتنوع والتحديث.					

الملاحق

					21	يسمح نظام الاتصالات في المؤسسة بالتعبير عن آراء وأفكار العاملين بصراحة تامة.
--	--	--	--	--	----	--

البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
22	يشركنا المدير في عملية اتخاذ القرار .					
23	يحفزني رئيسي على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل.					
24	يسود جو من الاحترام والتقدير بيني وبين مديري المباشر .					
25	يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والمهارات.					

المتغير التابع: السلوك الإداري

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة و ذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات :

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
26	أقوم بإنجاز ما يسند لي من اعمال بطريقة متجددة و مبتكرة.					
27	امتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة المشاكل المختلفة في العمل الاداري.					
28	امتلك قدرة كبيرة على تنظيم افكاري.					
29	امتلك القدرة في تجزئة و تحليل المهام الموكلة لي.					
30	احرص على احداث تغييرات في طرق العمل من حين لآخر.					
31	امتلك القدرة على استشراف المشاكل قبل حدوثها.					
32	اهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم في بيئة المؤسسة.					
33	اقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
34	اتطوع بأعمال إضافية لتحسين و تطوير المؤسسة.					
35	اعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي و رؤسائي لتطوير قدراتي و مهاراتي					

الملاحق

المعلومات الشخصية و المهنية

- الجنس : ذكر انثى
- الفئة العمرية : أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة
- من 51 الى 60 سنة 61 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: ثانوي فاقل ليسانس ماجستير دكتوراه
- المركز الوظيفي: مدير نائب المدير رئيس مصلحة موظف اداري
- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

الملحق رقم 02

قائمة الاساتذة محكمي الاستبيان

اسم و لقب الاستاذ	الرتبة	جامعة الانتماء
رشيد هولي	استاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف
كمال زموري	استاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف
بوجنانة فؤاد	استاذ محاضر-ب-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف
الوافي حمزة	استاذ محاضر-ب-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف
ميمون معاذ	استاذ محاضر-ب-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مبتكرة و متجددة بطريقة اعمال من لى يسند ما بانجاز اقوم	35	3,80	0,132
في المختلفة المشاكل لمواجهة سريعة حلول اقتراح على القدرة امتلك الاداري العمل	35	4,00	0,874
افكاري تنظيم على كبيرة قدرة امتلك	35	4,09	0,818
لي الموكلة المهام تحليل و تجزئة في القدرة امتلك	35	5,34	0,773
لآخر حين من العمل طرق في تغيرات احداث على احرص	35	3,77	0,087
حدوثها قبل المشاكل استشراف على القدرة امتلك	35	3,77	0,013
المؤسسة بيئة في التاقلم في الجدد العاملين بمساعدة اهتم	35	4,14	0,772
الشخصية المصلحة على العمل مصلحة اقدم	35	3,31	0,323
المؤسسة تطوير و لتحسين اضافية باعمال اتطوع	35	3,00	0,283
لتطوير رؤسائي و زملائي مع الشخصية علاقتي تحسين على عمل مهاراتي و قدراتي	35	4,00	0,919
سلوك	35	3,9314	0,2418
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القرار اتخاذ عملية في المدير يشركنا	35	2,29	0,274
العمل في خبرتي و مهاراتي استخدام على رئيسي يحفزني	35	3,83	0,127
المباشر مديري بين و بيني التقدير و الاحترام من جو يسود	35	5,86	0,629
عملي تخص التي القرارات لاتخاذ تاهلني التي الكافية المعلومات امتلك المشاركة	35	2,60	0,479
	35	3,6429	0,0262
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
وقت اي في احتاجها التي المعلومات على الحصول يمكنني	35	2,69	0,255
الادارة و الموظفين بين متنوعة اتصال وسائل المؤسسة توفر	35	2,31	0,157
الحدائة و بالتطور المؤسسة في المتاحة الاتصال وسائل تتميز	35	1,97	0,150
العاملين افكار و اراء عن المؤسسة بالتعبير في الاتصالات نظام يسمح تامة بصراحة	35	2,03	0,248
الاتصالات	35	2,2500	0,96825
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
محددة اهداف لتحقيق فريق ضمن العمل على تشجيعنا يتم	35	2,34	0,211
الاهداف تحقيق و المسندة المهام لتنفيذ تعاوني بشكل فريق في نعمل	35	3,03	0,224
لزملائي مهاراتي نقل من العمل جو يمكنني	35	2,94	0,187
تواجهها التي المشكلات حل في عمل فرق على مؤسستنا تعتمد	35	2,54	0,197
فرق	35	2,7143	0,97796
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
جديدة معارف العاملين لأكساب المؤسسة تسعى	35	2,66	,211
متنوعة تدريبية برامج المؤسسة لنا توفر	35	2,37	,215
الوظيفية الفئات جميع التدريب من نستفيد	35	2,51	,245
الوظيفية الاحتياجات مع التكوينية البرامج تتناسب	35	2,40	,218
التدريب	35	2,4857	,95090
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
(...،هدايا مالية مكافآت) مادية حوافز المؤسسة تقدم	35	2,69	3,652
(...تقدير شهادة ، شكر رسائل) معنوية حوافز المؤسسة تقدم	35	2,31	1,510
بالعدالة المؤسسة في (مادية ، معنوية) الحوافز نظام يتميز	35	1,94	1,250
ابدله الذي الجهد مع اتقاضاه الذي الراتب يتناسب	35	1,74	,886
العمل في المبدولة بالجهود اعتراف و تقدير اجد	35	2,14	,350
التحفيز	35	2,1657	0,08518
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عملي انجاز في المناسبة والقرارات الاسلوب اختيار حق مديري يمنحني	35	3,89	0,217
العليا الادارة الى الرجوع دون تواجهني التي المشاكل لحل ابادر	35	2,83	0,339
مهامي اداء في بالابداع لي تسمح التي الصلاحيات مديري يمنحني	35	3,03	0,317
المهارات و الخبرة ذوي للموظفين الصلاحيات المدير يمنح	35	2,71	0,274
تفويض	35	3,1143	0,57104
N valide (listwise)	35		

Statistiques de fiabilité

معامل القاروم باخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,644	35

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تمكين	.	Entrée

- a. Variable dépendante : سلوك
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,392 ^a	,153	,128	,76975

- a. Valeurs prédites : (constantes), تمكين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,542	1	3,542	5,979	,020 ^b
	Résidu	19,553	33	,593		
	Total	23,095	34			

- a. Variable dépendante : سلوك
b. Valeurs prédites : (constantes), تمكين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,971	,414		7,179	,000
	تمكين	,352	,144	,392		

- a. Variable dépendante : سلوك

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تفويض	.	Entrée

- a. Variable dépendante : سلوك
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,035 ^a	,001	-,029	,83606

a. Valeurs prédites : (constantes), تفويض

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,029	1	,029	,041	,841 ^b
	Résidu	23,067	33	,699		
	Total	23,095	34			

a. Variable dépendante : سلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), تفويض

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,874	,317		12,204	,000
	تفويض	,018	,091	,035	,202	,841

a. Variable dépendante : سلوك

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التحفيز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : سلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,337 ^a	,113	,086	,78774

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,618	1	2,618	4,218	,048 ^b
	Résidu	20,478	33	,621		
	Total	23,095	34			

a. Variable dépendante : سلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,378	,301		11,233	,000
	التحفيز	,256	,124	,337	2,054	,048

a. Variable dépendante : سلوك

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : سلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,258 ^a	,066	,038	,80833

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,533	1	1,533	2,347	,135 ^b
	Résidu	21,562	33	,653		
	Total	23,095	34			

a. Variable dépendante : سلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	3,376	,387		8,718	,000
	التدريب	,223	,146	,258		

a. Variable dépendante : سلوك

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الفرق ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : سلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,213 ^a	,045	,016	,81737

a. Valeurs prédites : (constantes), فرق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,049	1	1,049	1,570	,219 ^b
1 Résidu	22,047	33	,668		
Total	23,095	34			

a. Variable dépendante : سلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), فرق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,444	,413		8,342	,000
1 فرق	,180	,143	,213	1,253	,219

a. Variable dépendante : سلوك

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاتصالات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : سلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,515 ^a	,265	,243	,71707

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصالات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,127	1	6,127	11,916	,002 ^b
1 Résidu	16,968	33	,514		
Total	23,095	34			

a. Variable dépendante : سلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصالات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,945	,310		9,487	,000
1 الاتصالات	,438	,127	,515	3,452	,002

a. Variable dépendante : سلوك

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المشاركة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : سلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,260 ^a	,068	,040	,80770

a. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,567	1	1,567	2,402	,131 ^b
Résidu	21,528	33	,652		
Total	23,095	34			

a. Variable dépendante : سلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,671	,217		16,954	,000
المشاركة	,072	,046	,260	1,550	,131

a. Variable dépendante : سلوك

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	سلوك	تمكين	
N	35	35	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9314	2,7288
	Ecart-type	,82418	,91703
	Absolue	,124	,134
Différences les plus extrêmes	Positive	,124	,134
	Négative	-,073	-,081
Z de Kolmogorov-Smirnov	,734	,790	
Signification asymptotique (bilatérale)	,655	,560	

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

التوزيع الطبيعي

