

دور التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية

-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة-

The role of administrative empowerment in improving the performance of educational institutions
-Case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - University of Khenchela-

لغور فاطمة الزهراء *

جامعة عباس لغرور خنشلة – الجزائر

laghroufatimazohra@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/10/31

تاريخ القبول: 2024/10/28

تاريخ الإستلام: 2024/10/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث اقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية وقد بلغ عدد المجتمع 104 أستاذ وإداري وعينة الدراسة 51 مفردة، كما استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتم تحليل البيانات عن طريق الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تلتزم بالتمكين الإداري بمستوى متوسط وفقا لإجابات الباحثين وكذلك أبعاده وفق الترتيب الأتي: الاتصال الفعال، تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، التدريب، وكذلك توصلنا الى وجود علاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري وأداء المؤسسات التعليمية كمتغير تابع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة وان البعد الأكثر تأثير في الأداء هو الاتصال الفعال.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء، المؤسسات التعليمية

تصنيفات JEL: P17 ، I22.

Abstract:

This study aims to know the contribution of administrative empowerment in improving the performance of the Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences in Khenchela, where the questionnaire was used as a tool for collecting information, where the distribution process was limited to a random sample, and the population numbered 104 professors and administrators, and the study sample was 51 individuals. The descriptive and analytical approaches were used, and the data were analyzed by relying on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to process the data by calculating arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, and multiple regression analysis. The study reached the following results: The Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences is committed to administrative empowerment at an average level according to the respondents' answers, as well as its dimensions in the following order: effective communication, delegation of authority, work teams, motivation, training, and we also reached the existence of a relationship between the independent variable, administrative empowerment, and the performance of educational institutions as a dependent variable in the Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences in Khenchela, and that the dimension that has the most impact on performance is effective communication.

Keywords: Administrative Empowerment, Performance, Educational Institutions.

Jel Classification Codes: P17; I22.

* المؤلف المراسل.

رغم التطورات والتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال سواء الداخلية أو الخارجية إلا أن المؤسسات لم تلغي الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحسين وتطوير أدائها، حيث تركز المؤسسات على أن يكون لها كوادربشرية غير قابلة لتقليد، لذلك تسعى دائما إلى استخدام أساليب إدارية حديثة إذ من خلالها تستطيع تحسين أداء العنصر البشري وكذلك أدائها. ومن بين هذه الأساليب الحديثة مفهوم التمكين الإداري الذي لقي اهتمام كبير من قبل الباحثين منذ ظهورها وهو يعبر عن الشعور والدافع الداخلي عن تفويض السلطة ويعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم على أداء عملهم بشكل أفضل، حيث يعتمد بشكل أساسي على إعطاء الأفراد حق اتخاذ القرارات بما يجعلهم قادرين على تقديم مقترحات تؤثر بالإيجاب على تحسين أدائهم الشخصي وكذلك أداء المؤسسة.

وهذا ما يعكس على أداء المؤسسات خاصة التعليمية منها، لأنها تعد المسؤولة عن تحقيق العديد من الأهداف العامة لمجتمعاتها، وعلى قدر كفاءة وفعالية الإدارة القائمة على تلك المؤسسات، فإن حسن أداء تلك الإدارة يحقق تلك الأهداف. وكون التعليم الجامعي تطور بشكل ملحوظ من خلال الانتشار الكبير للجامعات وتوسعها وزيادة اختصاصاتها وتنوعها كان من الضروري لها أن تقوم بالإجراءات لتحسين مستوى أدائها، من خلال تبني موضوع التمكين الإداري، فإن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة تحتاج لمثل هاته الأساليب الإدارية التي من شأنها الرفع من أداء الأفراد والمؤسسة معا لتحقيق مخرجات متميزة.

1.1. الاشكالية البحثية:

كيف يساهم التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية؟ وما واقع ذلك في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم تفويض السلطة في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل يساهم فرق العمل في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل يساهم التحفيز في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل يساهم الاتصال الفعال في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل يساهم التدريب في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2.1. الفرضيات:

بناء على الأسئلة السابقة يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بكل سؤال.

الفرضية الرئيسية:

- يساهم التمكين الإداري في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة.

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- يساهم تفويض السلطة في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يساهم فرق العمل في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يساهم التحفيز في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- يساهم الاتصال في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - يساهم التدريب في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 3.1. أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخدشلة من نتائج الدراسة في التعرف على مساهمة التمكين الإداري في تحسين العمل لدى الأفراد وتعزيزه، والكشف عن دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية والأفراد العاملين بها.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

انه ومما لا شك في عصرنا هذا أن جميع المؤسسات تعتمد اعتمادا كليا على مواردها البشرية والتي أخذت اليوم مركزا مهما وأولوية قصوى في تحسين وتطوير المؤسسات خاصة التعليمية منها، وكذلك فان حسن إدارة الموارد البشرية بالضرورة ينتج عنه مخرجات تعليمية تتميز بالجودة في الأداء ومن بين الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نجد التمكين الإداري.

1.2. الإطار النظري للتمكين الاداري.

بدا مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.

1.1.2. مفهوم التمكين.

❖ تعريف التمكين:

لأبد من القول بأنه لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه، فمفهوم التمكين يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله من قبل الباحثين وقد ظهرت العديد من التعاريف للتمكين الإداري يمكن توضيح أهمها كما يلي:

- التمكين على انه "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة (المهبرات، 2010)".
 - كذلك هو "شراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا (السالم، التمكين الإداري كمدخل للتمييز التنظيمي، 2017)".
- وينظر الى التمكين على انه يمنح للعاملين القادرين على اتخاذ القرارات صلاحيات ومسؤوليات لاداء اعمالهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

❖ أهمية التمكين:

- يساعد التمكين الإداري في جعل المنظمات أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف.
- يتيح للمنظمات اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن بفعالية.
- يساهم في المحافظة على الحصة السوقية للمنظمات وتوسيعها.
- يعزز شعور العاملين بالمسؤولية وحس الملكية تجاه المؤسسة.

• يرفع مستوى الرضا عن الإنجاز بين العاملين.

• يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، مما يزيد الصلة بينهم.

• يساهم التمكين الإداري في زيادة إنتاجية المؤسسة.

• يساهم في تطوير قدرات العاملين وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة.

2.1.2. مبادئ وأبعاد التمكين الإداري.

❖ مبادئ التمكين الإداري:

يرى توماس ستر أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة EMPOWER حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

- **التعليم (Education):** يعتبر التعليم ضروريا لكل فرد في المؤسسة، حيث يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين ويساهم في نجاح المؤسسة. يعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف، وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال رفع كفاءة العاملين.

- **الدافعية (Motivation):** تحاول الإدارات تشجيع ودعم وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في الاتصال، يساعد ذلك العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع، مما يساهم في تحقيق الأداء الفعال.

- **وضوح الهدف (Purpose):** تتطلب عملية التمكين الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين، ولن يتحقق ذلك إلا إذا توفر لكل عامل فهم واضح وتصور تام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

- **الملكية (Ownership):** يتضمن التمكين أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء هؤلاء العاملين ملكية عامة. يتم ذلك من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وملكيتهم نحو المؤسسة.

- **الرغبة في التغيير (Willingness to Change):** يعتمد التمكين على قبول التغيير واستخدام الوسائل الحديثة، سواء كانت تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو بسبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية، يوجه ذلك العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية لتحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والإنجاز.

- **نكران الذات (Ego Elimination):** يجب على القادة الابتعاد عن الأنماط القيادية التقليدية وحب الذات، والنظر إلى التمكين كتحدٍ يساهم في تحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، بالإضافة إلى كونه فرصة لنموهم الشخصي، يعد نكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة من أولويات العمل، مما يعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء. إن تعزيز الولاء يخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار إنجاز المهام الموكلة للعاملين في المؤسسة.

- **الاحترام (Respect):** وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. (لطيفة، 2014-2015).

❖ أبعاد التمكين الإداري

اعتمدنا الأبعاد الأكثر تداولاً من طرف الدراسات، وهذه الأبعاد ليست الأبعاد الوحيدة التي تساهم في تحديد التمكين

الإداري لكنها الأهم وهي كالآتي:

- تفويض السلطة: الفكرة الأساسية للتمكين الإداري هي تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، مما يمنح العاملين القدرة على التأثير في القرارات، بدءاً من الاستراتيجية في المستويات العليا إلى القرارات المتعلقة بأداء عملهم (المعاني وعقلة، 2009).

- فرق العمل: في المؤسسات التي تعتمد فلسفة التمكين، يعتبر الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي. يشارك جميع أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً بدرجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية (عادل وقريشي، 2021).

- التحفيز: هو مجموعة العوامل التي تدفع العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية وتعزيز حماس العاملين وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها (شوقي، 2013).

- الاتصال الفعال: الاتصال الفعال هو تبادل المعلومات بشكل فاعل عبر جميع مستويات المؤسسة. قد المعلومات المتبادلة أداة مهمة يعتمد عليها الأفراد في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل. بدون معلومات صحيحة أو متجددة، يصعب على الأفراد التصرف بثقة واقتدار. يعزز الاتصال الفعال مبدأ الإبداع والابتكار في المؤسسات الناجحة (الإيمان، 2018_2019).

- التدريب: يجب على أي مؤسسة توفير نظام تدريب شامل للعاملين لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية مثل التفاوض اتخاذ القرار، وحل النزاعات. يسهم التدريب في بناء مهارات العاملين ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً لفهم اقتصاديات المنظمات الكبيرة. لذلك، يجب أن يكون التدريب مستمراً ومنظماً (عمران، 2017).

2.2. أداء المؤسسات التعليمية.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، لذا يستمر في جذب اهتمام الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة. يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة ويعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهدافها الأساسية.

1.2.2. مفهوم الاداء

❖ تعريف الاداء:

- يمكن تعريفه "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو ليس مجرد سلوك أو إنجاز بمفرده، بل هو التعامل المتكامل بينهما (فيجان وعلاء الدين برع ، 2012).

- وعرف أيضاً "الأداء يعبر عن تنفيذ عمل أو إتمام نشاط أو إنجاز مهمة، بمعنى القيام بأفعال تساعد في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، يشير هذا التعريف إلى أن الأداء يتمثل في تحسين تنفيذ الأعمال والأنشطة للوصول إلى الغايات والأهداف التي حددتها إدارة المؤسسة (الداوي، 2009-2010).

❖ أهمية الاداء:

- الأداء يساعد في تحديد موقع المنظمة الحالي ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف النهائية المرغوبة، وفي تقييم مدى تطبيق هذه الأهداف بشكل متكامل.
- معاينة عمليات المنظمة وتعريف أدائها أمر بالغ الأهمية لفهم كيفية عمل المنظمات وتصحيح أي انحرافات لرفع مستوى الأداء.

- تصميم الهيكل التنظيمي الفعال يساعد في تحقيق الأداء الكفء والفعال.
- يمكن من خلال التقييم الدوري التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وتحديد كيفية تنفيذه بفعالية داخل المنظمة (احمد، 2008).

2.2.2. انواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه.

❖ أنواع الأداء: يمكن تحديد معايير الأداء في أربعة أشكال وهي

- حسب معيار الطبيعة:

- الأداء الاقتصادي: يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق الربحية والعوائد المالية المختلفة، ويتم قياسه بواسطة التحليل المالي والاقتصادي.
- الأداء الاجتماعي: يركز على مساهمة المنظمة في المسؤولية الاجتماعية والتأثير على المجتمعات المحلية والمستفيدين من خدماتها.
- الأداء التكنولوجي: يعكس مستوى استخدام وتطوير التكنولوجيا داخل المنظمة لتحسين كفاءتها وتميزها التنافسي.
- الأداء الإداري: يتعلق بكفاءة تنظيم المؤسسة وفعالية استراتيجياتها وسياساتها في تحقيق الأهداف المحددة (بومجان، 2014-2015)

- حسب معيار الشمولية:

- الأداء الكلي: يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف الممكنة من خلال تنسيق وتكامل جميع العمليات والأقسام الداخلية (عشي، 2003-2004).
- الأداء الجزئي: يتعلق بأداء الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها الخاصة، مما يساهم في تحقيق الأداء الكلي للمنظمة (مزهودة، 2005).

- حسب معيار الوظيفة:

في سياق تحليل الأداء بناءً على معيار الوظيفة، يتم تقييم كيفية تنظيم وإدارة العمليات داخل المؤسسة، حيث يتم تنفيذها بواسطة فرق ووحدات عمل متخصصة على مختلف المستويات. يعرف الأداء في هذا السياق بالأداء الوظيفي للموارد البشرية، سواء كان ذلك من خلال أداء فردي أو جماعي (هروم، 2007-2008).

- حسب معيار المصدر: معيار المصدر يفصل الأداء إلى نوعين رئيسيين (بومجان، 2014-2015):

- الأداء الخارجي: يركز على التفاعل مع المحيط الخارجي للمؤسسة، سواء بالاستفادة من الفرص المتاحة أو التعامل مع التهديدات وتقليل تأثيرها، ويتضمن استخدام أدوات استراتيجية متعددة.
- الأداء الداخلي: يتعلق بالتقييم الداخلي للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف داخليا، وغالبا ما يستخدم معيار الأداء الوظيفي في تحديده. يشمل هذا التقييم التفاعل والتكامل بين مختلف الأدوات الجزئية لقياس الأداء الشامل للمؤسسة.

❖ العوامل المؤثرة فيه

- العوامل الداخلية

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يمثل الهيكل التنظيمي تصورها للدور الرسمي والعلاقات وآليات الرقابة داخل المؤسسة. ويسهم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.
- ثقافة المؤسسة: تؤثر ثقافة المؤسسة بشكل كبير على أدائها، حيث ترتبط بمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الشامل.
- التطور التكنولوجي: يساهم التقدم التكنولوجي في تحسين الأداء عبر تحسين جودة المنتجات وزيادة كفاءة العمليات.
- موارد المؤسسة: تشمل جميع المدخلات اللازمة لتنفيذ عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- العوامل المالية والاستراتيجية: تحدد الأهداف المالية والاستراتيجية قصيرة وطويلة المدى وتوجه الإدارة نحو تحقيقها بفاعلية.
- نظم المعلومات: تقدم المعلومات اللازمة للتخطيط والإدارة ومراقبة الأنشطة بكفاءة، مما يساهم في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.
- القيادة: تلعب القيادة دورا حاسما في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الأداء العالي (إبراهيم، 2017-2018)

❖ العوامل الخارجية

- العوامل السياسية والقانونية: تؤثر القوانين والسياسات الحكومية في إطار عمل المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بشكل فعال (الصبري، 2005).
- العوامل الاقتصادية: تشمل وضع الاقتصاد وسياسات النقد والتضخم وتوزيع الدخل وتأثيراتها على عمل المؤسسات (الركابي، 2004).
- العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر التقاليد والقيم الثقافية في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وتأثيرها على أداء المؤسسة في المجتمع.
- العوامل التكنولوجية: تغيرات التكنولوجيا تؤثر على قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع وبتكلفة أقل.
- الزبائن: يلعب المواطن دورا مهما في تقييم أداء المؤسسات العامة وضغطها لتحسين خدماتها وأدائها بشكل عام (بختي، 2005).

3.2.2. المؤسسات التعليمية

- ❖ تعريف المؤسسات التعليمية: المؤسسات التعليمية هي الهيئات الاجتماعية التي يخصصها المجتمع لتنفيذ دور التعليم الرسمي، وتهدف إلى تقديم معارف ومهارات محددة للطلاب، مع التكيف مع احتياجات العصر وظروف المجتمع والمكان (العباشي، 2019-2020).

❖ خصائص المؤسسات التعليمية: يمكن أن نميز بين الخصائص التالية:

- تعتبر ذات أبعاد متعددة: تربوية، سلوكية، أخلاقية ومهنية، ثقافية، معرفية، علمية وأيضاً سياسية (من خلال ما تقدمه عبر البرامج والمواد التي تقدمها للمتعلمين) واقتصادية (فهي ورغم طابعها المعرفي لها بعد له صلة بما يتم اتفاهه عليها) واجتماعي (غالباً تعتبر المؤسسات التعليمية بيئة اجتماعية تحمل الكثير من مظاهر وسمات الحياة الاجتماعية (العياشي، 2019-2020).
- وسيلة لتحقيق الارتقاء في السلم الاجتماعي عن طريق ما تمنح للمنتسبين إليها من شهادات تؤهلهم لمناصب عمل وأجور.
- وسيلة للفرز الاجتماعي بين الأفراد والمكانات حسب الجدارة.
- ويرى ايريك بريرات أنها تتميز ب:
- مكان لنقل المعارف والتكوين: المعارف المتنوعة التي تتعلق بمختلف الجوانب والأبعاد والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والفلسفية والأخلاقية والسياسية.
- مكان انتقالي: فهي فضاء وسيط يقع بين العائلة والعالمي الشغل والنشاط العام، تحضر وتنظم مسار الانتقال من عالم إلى عوالم أخرى.
- مكان للمحاكاة: عن طريق ما تنتجه المدرسة للمتعلم من مهارات والقراءة والحجاج والتعليل....، فهي تمنح للمتعلم إمكانية التدرج في اختبار مختلف الأشكال ومضامينها للوضعيات التي تتيح له التعرف على الأخطاء وتجنبها.
- مكان مضياقي: وليس بمعنى مفتوحة على الكل، بل إن المدرسة العامة الأساسية (ديمقراطية عليها أن تستقبل المتعلمين ضمن مشروعها، فتكون مفتوحة أمام كل شريحة عمرية يتضمنها برنامجها التعليمي دون تمييز في اللون، العرق، أو الدين، بما يميزها عن المدارس الأخرى)، (الخصوصية والخاصة والطائفة الدينية)
- ❖ قياس وتقييم أداء المؤسسات التعليمية:
- تعريف قياس الأداء: هو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً (ماضي، 2018).
- تعريف تقييم الأداء: هي عملية التي تقوم فقها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة (سعاد وعزيز، 2016).
- مؤشرات قياس وتقييم الاداء:
- أسلوب لوحة القيادة: يعرف p. voyer لوحة القيادة على أنها أداة لتحديد وتنظيم وتقديم المؤشرات الرئيسية والملائمة لتقييم الأداء بطريقة محكمة وموجزة في نظرة مرفقة بمجموعة من التقارير التي توفر الرؤية الشاملة الأداء، إضافة لإمكانية البحث في التفاضل (إبراهيم، 2017-2018).
- أسلوب الإدارة بالأهداف: أن هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة، إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء كانت رئيسية أو فرعية، وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية، حيث أن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه، ويترتب عن هذه الطريقة نتائج ايجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارات وأفراد العمل على تحمل المسؤولية وتحديد أهدافها ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل (شيشة و زيني فريدة).

• بطاقة الأداء المتوازن: عرفها Kaplan&Horton بأنها نظام شامل لقياس الأداء من المنظور الاستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية لمنظمات الأعمال، إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية وبذلك فهي تمثل إطار عالي لتحسين الأداء الحالي

• وعرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية للمنشأة الى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات لتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة (إبراهيم، 2017-2018)

3. الدراسة الميدانية: (تحليل ومناقشة النتائج)

حاولنا خلال هذا المحور اسقاط الجانب النظري الذي تعرضنا له من خلال المحور الاول، على الواقع من خلال دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة-

1.3. تحديد منهجية الدراسة

يتضمن الإطار المنهجي الخاص بهذه الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وبناء اداة الدراسة (الاستبانة)، واجراء تطبيقها، مروراً بخصائص العينة، يلي تفصيل لذلك:

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من اساتذة وموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور-خنشلة- ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة 104 استاذ واداري موزعين على عدة اقسام.

- عينة الدراسة: استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب: 71 استاذ واداري من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول الى بعض الاساتذة، ولجمع البيانات تم توزيع 71 استمارة الاستبيان على عينة دون اختيارهم وتم استعادة 52 و 19 استمارة لم يتم استرجاعها، ومن بين 52 استمارة هناك استمارة واحدة 1 لا تحتوي على اجابة وتم استلام 51 استمارة تحتوي على الاجابة من طرف العينة قابلة للتحليل.

- الطرق المستخدمة لجمع البيانات: تم الاعتماد على مصدر واحد وهو:

• استمارة الاستبيان: حيث تعتبر من اهم الادوات التي استخدمت في الدراسة الميدانية لانها تحتوي على مجموعة من الاسئلة المتنوعة والتي تتمحور حول موضوع الدراسة، وتوجه الى عينة الدراسة للاجابة عنها لتحليلها، وقد اعتمدنا عليها في هذه الدراسة، حيث احتوت على محورين اساسيين حيث المحور الاول تضمن 15 سؤال، بينما المحور الثاني تضمن 10 اسئلة.

2.3. ادوات الدراسة: بغرض اتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب اللازمة للدراسة وتحليلها احصائياً.

❖ اداة الدراسة

للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستبيان كادة للدراسة، وتعني بها مجموعة الاسئلة المندرجة والمتسلسلة بالاعتماد على لغة بسيطة، حيث تضمنت البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ومحورين حيث المحور الاول يعبر عن ابعاد التمكين الاداري، وخصصت له 15 عبارة، والمحور الثاني يعبر عن اداء المؤسسات التعليمية والذي خصصت له 10 عبارات، وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 25 عبارة، تم افراغها وفق مقياس (ليكارث الخماسي) المعتمد احصائياً والذي يأخذ الدرجات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارث الخماسي لقياس عبارات الاستبيان على النحو التالي:

• من 01 الى 1,80 غير موافق بشدة.

- من 1,81 الى 2,60 غير موافق.
- من 2,61 الى 3,40 محايد.
- من 3,41 الى 4,20 موافق.

الجدول رقم (01): معامل الارتباط بيرسون

المحاور	المحور الاول	المحور الثاني
معامل ارتباط بيرسون المحور الاول	1	0,574
معامل ارتباط بيرسون المحور الثاني	0,574	1

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss

- من 4,21 الى 5 موافق بشدة.

❖ اساليب المعالجة الاحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة،
- معامل الفا كرونباخ: يتم استخدامه لتحديد معامل ثبات اداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: الانحراف المعياري عبارة عن مؤشرين مدى التشتت في المتغيرات.
- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

❖ صدق وثبات اداة الدراسة

قبل التحليل واستخلاص النتائج يحب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصدقية.

- صدق اداة الدراسة: لمعرفة مدى تناسق عبارات الاستمارة وصدقها تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المحورين: يتضح من الجدول ان قيم ارتباط بيرسون بين المحورين موجبة ودالة عند مستوى 0,05، وهذا يشير الى ان جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق متوسطة، وتشير ايضا الى ان هناك ارتباط متوسط بين التمكين الاداري واداء المؤسسات التعليمية.

- ثبات اداة الدراسة: لقياس ثبات استمارة الاستبيان تم استخدام الفا كرونباخ، حيث أصغر قيمة مقبولة هي 0,6 وأفضل قيمة تكون بين 01 ولكما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور الفا كرونباخ	الترتيب
المحور الاول	15	0,863	01
المحور الثاني	10	0,862	02

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول ان قيمة الفا كرونباخ بدرجة عاليا من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

3.3. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

❖ تحليل نتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

- حسب متغير الجنس

الجدول رقم (03): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
33,3	17	ذكور
66,7	34	اناث
100	51	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss

نلاحظ من الجدول ان اغلبيه الاساتذة والاداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هم اناث،

حيث تقدر رتبته ب: 66,7، وتقدر نسبة الذكور ب: 33,3.

- حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (04): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسب	التكرارات	البيان
11,8	06	ليسانس
29,4	15	ماستر
33,3	17	دكتوراه
7,8	04	تقني سامي
17,6	09	تاهيل جامعي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss

نلاحظ من الجدول ان اغلبيه الاساتذة والاداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لديهم

دكتوراه بنسبة 33,3.

- حسب الخبرة

الجدول رقم (05): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة

النسب	التكرارات	البيان
23,5	12	اقل من 10 سنوات
70,6	36	من 10 سنوات الى 20 سنة
5,9	03	من 21 سنة الى 30 سنة
0	0	من 31 سنة فاكتر

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss

نلاحظ مما سبق أن اغلبيه الاساتذة والاداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ذوي خبرة وكفاءة

عالية.

❖ تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان.

- ابعاد التمكين الاداري:

دور التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية
-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة-

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_خنشلة_ فهي تعتمد الى ابعاد التمكين الاداري من اجل التأثير على العاملين، وذلك عن طريق التحفيز والتدريب وتفويض السلطة والعمل الجماعي.

المحور الاول: ابعاد التمكين الإداري

الجدول رقم (06): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
متوسطة	1,410	3,17	09	15	04	14	09	ت	01
			17,6%	29,4%	7,8%	27,5%	17,6%	ن	
مرتفعة	1,02	3,98	01	07	03	24	16	ت	02
			1,9%	13,7%	5,9%	47,1%	31,4%	ن	
مرتفعة	0,93	4,11	01	04	03	23	20	ت	03
			02%	7,8%	5,9%	45,1%	39,2%	ن	
مرتفعة	1,070	3,62	02	06	06	26	09	ت	04
			3,9	15,7	11,8%	51,0%	17,6%	ن	
مرتفعة	1,076	3,96	00	07	06	18	20	ت	05
			0%	13,7%	11,8%	35,3%	39,2%	ن	
مرتفعة	1,376	3,52	4	12	04	13	18	ت	06
			7,8%	23,5%	7,8%	25,5	35,3%	ن	
متوسطة	1,346	3,29	06	9	10	15	11	ت	07
			11,8%	17,6%	19,6%	29,4%	21,6%	ن	
مرتفعة	1,001	3,72	1	06	09	23	12	ت	08
			02%	11,8%	17,6%	45,1%	23,5%	ن	
مرتفعة	1,146	4,07	02	03	04	18	24	ت	09
			3,9%	5,9%	7,8%	35,3%	47,1%	ن	
مرتفعة جدا	0,716	4,35	00	02	01	24	24	ت	10
			0%	3,9%	2,0%	47,1%	47,1%	ن	
مرتفعة	0,902	4,15	00	04	02	25	20	ت	11
			0%	7,8%	3,9%	49,0%	39,2%	ن	
مرتفعة	0,959	4,19	1	4	4	19	23	ت	12
			2,0%	7,8%	7,8%	37,3%	45,4%	ن	
مرتفعة	5,762	3,80	06	15	08	11	11	ت	13
			11,8%	29,4%	15,7%	21,6%	21,6%	ن	
متوسطة	1,303	3,31	04	13	10	12	12	ت	14
			7,8%	25,5%	19,6%	23,5%	23,5%	ن	
متوسطة	1,230	2,92	06	14	15	09	07	ت	15
			11,8%	27,5%	29,4%	17,6%	13,7%	ن	
مرتفعة	0,709	3,74			المجموع				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss

- نلاحظ من الجدول رقم 07 أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول ابعاد التمكين الاداري يتراوح بين 2,92 و 4,35 وبمتوسط حسابي اجمالي 3,74 وانحراف معياري 0,709 مما يدل على أن درجة مرتفعة، وذلك من خلال العبارات التالية:
- تحليل آراء الأفراد العينة حول اجاباتهم على العبارة رقم 01: "تسمح لك إدارة الكلية بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,17 والانحراف المعياري 1,410 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 01
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول اجاباتهم على العبارة رقم 02: "تمنح لك إدارة الكلية الحرية اللازمة لتصرف في أداء مهامك" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,98 والانحراف المعياري 1,02 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 02.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول اجاباتهم على العبارة رقم 03: "تتوفر لديك كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4,11 والانحراف المعياري 0,93 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 03.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول اجاباتهم على العبارة رقم 04: "تشجعك إدارة الكلية على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق عمل تضم العاملين من نفس التخصص" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,62 والانحراف المعياري 1,070 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 04
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول اجاباتهم على العبارة رقم 05: "عملك مع فريق يجعل أداك أكثر فعالية تبررها الوصول إلى الأهداف" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,96 والانحراف المعياري 1,076 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 05.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 06: "تفضل أداء العمل أفرقي بدلا من أداء العمل الفردي" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,52 والانحراف المعياري 1,376 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 06.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 07: "تقدم لك إدارة الكلية الحوافز المادية وراتبا يعطيك دافعية أكثر لانجاز عملك" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,29 والانحراف المعياري 1,346 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 07.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 08: "تعترف بك إدارة الكلية وتشجعك على المجهودات التي تبذلها في العمل" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,72 والانحراف المعياري 1,001 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 08.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 09: "منحك فرصة في الترقية يرفع من مستوى أداء العمل" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4,07 والانحراف المعياري 1,146 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 09.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 10: "تعتمد إدارة الكلية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تبادل المعلومات" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4,35 والانحراف المعياري 0,716 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 10.

دور التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية
-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة-

- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 11: "يتم إبلاغك بكل المعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملك على مستوى الكلية" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4,15 والانحراف المعياري 0,902 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 11.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 12: "يساعدك الاتصال الفعال على معرفة المعلومات من مختلف المستويات الإدارية" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4,19 والانحراف المعياري 0,959 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 12.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 13: "تقدم لك إدارة الكلية دورات تدريبية بشكل مستمر" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,80 والانحراف المعياري 5,762 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 14: "تتيح لك فرصة التعلم وإكساب أشياء جديدة في مجال عملك" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,31 والانحراف المعياري 1,303 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 14.
 - تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 15: "تمح لك فرصة اختيار نوع التدريب الذي يناسب طموحاتك" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 2,92 والانحراف المعياري 1,230 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 15.
- المحور الثاني: اداء المؤسسات التعليمية.**

الجدول رقم(07): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

العبارة	النكورات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
16	ت	14	11	06	09	11	3,15	1,541	متوسطة
	ن	27,5%	21,6%	11,8%	17,6%	21,6%			
17	ت	25	15	03	05	03	4,05	1,223	مرتفعة
	ن	49,0%	29,4%	5,9%	9,8%	5,9%			
18	ت	10	11	12	15	03	3,19	1,233	متوسطة
	ن	19,6%	21,6%	23,5%	29,4%	5,9%			
19	ت	07	15	11	15	03	3,15	1,172	متوسطة
	ن	13,7%	29,4%	21,6%	29,4%	5,9%			
20	ت	07	17	09	12	06	3,13	1,265	متوسطة
	ن	13,7%	33,3%	17,6%	23,5%	11,8%			
21	ت	12	13	09	13	4	3,31	1,393	متوسطة
	ن	23,5%	25,5%	17,6%	25,5%	7,8%			
22	ت	14	19	06	9	03	3,62	1,232	مرتفعة
	ن	27,5%	37,3%	11,8%	17,6%	5,9%			
23	ت	14	17	05	07	08	3,34	1,431	مرتفعة

لغزور فاطمة الزهراء

			15,7%	13,7%	9,8%	33,3%	27,5%	ن	
مرتفعة	1,419	3,50	07	06	09	12	17	ت	24
			13,7%	11,8%	17,6%	23,5%	33,3%	ن	
متوسطة	1,394	3,11	08	10	13	08	12	ت	25
			15,7%	19,6%	25,5%	15,7%	23,5%	ن	
متوسطة	0,914	3,37			المجموع				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم 08 ان المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني اداء المؤسسات التعليمية يتراوح بين 3,11 و 4,05 وبمتوسط حسابي اجمالي 3,37 وانحراف معياري 0,914 مما يدل على ان درجة متوسطة، وذلك من خلال العبارات التالية:

- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 16: "يتم إشراكك في اتخاذ القرار مما يجعلك تبذل المزيد من الجهد" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,15 والانحراف المعياري 1,541 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16.
- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 17: "يزداد رضاك كلما زادت المحفزات المادية عند بلوغ مستويات الأداء المخطط لها" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4,05 والانحراف المعياري 1,223 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة م وافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 17.
- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 18: "تعمل إدارة الكلية على تطبيق برامج تدريبية للموظفين والأساتذة مما يزيد من القدرة المعرفية" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,19 والانحراف المعياري 1,233 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 18.
- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 19: "تمنحك إدارة الكلية فرصة النمو والتكوين الذاتي لكي تستطيع أن تؤدي العمل بشكل فعال" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,15 والانحراف المعياري 1,172 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 19.
- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 20: "تتلقى متابعة بعد عودتك من الدورة التكوينية بتقديم تقارير دقيقة ومفصلة لإدارة الكلية" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,13 والانحراف المعياري 1,265 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 20.
- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 21: "تفعيل إدارة الكلية نظام الحوافز والمكافآت لتمكين الأساتذة والموظفين من تحسين الأداء" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,31 والانحراف المعياري 1,393 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 21.
- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 22: "اهتمام كلية بالتعاون بين الأساتذة يشجع على تبادل العلمي والثقافي بينهم مما يسهل من رفع الأداء" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,62 والانحراف المعياري 1,232 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 22.

- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 23: "تنظم الكلية اجتماعات ولقاءات دورية بين الأساتذة والإداريين تهدف إلى تقييم النشاطات التعليمية والبحثية وقياس مدى التقدم والانجاز" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,43 والانحراف المعياري 1,431 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 23.
- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 24: "تعتمد الكلية على نظام الترقية مما يزيد رضا الموظفين الذي يعكس اجابا على أدائها" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ: 3,50 والانحراف المعياري 1,419 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 24
- تحليل آراء الأفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم 25: "تقدم إدارة الكلية محفزات من شأنها إن تكسب للأساتذة والإداريين أساليب جديدة تمكنهم من الارتقاء بالمستوى العلمي والذي يعود على مخرجتها نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,11 والانحراف المعياري 1,394 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 25.

❖ اختبار الفرضيات: حيث كانت نتائج الفرضيات المقدمة في الدراسة كما يلي:

-الفرضية الرئيسية: يساهم التمكين الإداري في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-خنشلة
فرضية صحيحة.

كذلك فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم تفويض السلطة في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
خنشلة، فرضية صحيحة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم فرق العمل في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة
فرضية صحيحة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التحفيز في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة،
فرضية صحيحة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم الاتصال الفعال في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
خنشلة، فرضية صحيحة.
- الفرضية الفرعية الخامسة : يساهم التدريب في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة
فرضية صحيحة.

4. خاتمة:

أصبح من الضروري تبني مفهوم التمكين الإداري كأسلوب حديث لتطوير وتحسين ورفع من أداء المؤسسات التعليمية بما فيها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة محل الدراسة فالتمكين الإداري له علاقة وطيدة بأداء المؤسسات التعليمية حيث توصلت الدراسة الى ما يلي: أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قد تبنت التمكين الإداري بدرجة متوسطة وهذا راجع لعدم اهتمامها بالتدريب وكذلك التحفيز.

1.4. النتائج: على المستوى النظري: توصلنا الى:

- أن التمكين الإداري يعتبر من الأساليب الحديثة التي تساعد في تطوير أداء الأفراد وكذلك في الرفع من أداء المؤسسة ككل؛
- إن التمكين الإداري يركز على كل ما هو متعلق برفع كفاءة الأفراد من خلال مشاركتهم بالمعلومات ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات.
- الأداء هو معرفة المؤسسة لقدرتها على الاستمرار والبقاء، وكذلك مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
- على المستوى التطبيقي: توصلنا الى:
- مستوى التمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخندلة مرتفع، وذلك راجع لنوع الهيكل التنظيمي لها.
- هناك علاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية.
- وجود علاقة بين تفويض السلطة و فرق العمل والاتصال الفعال والتحفيز والتدريب وأداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2.4. التوصيات: في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية توصلنا الى مجموعة من التوصيات كما يلي:

- على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بان تقوم بدورات تدريبية باستمرار لانجاز العمل بكفاءة عالية.
- وأن تقوم الكلية بمنح الأفراد سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وكذلك الاستمرار في تطبيق وسائل الاتصال بين مختلف المستويات.
- أن تقوم بتكوين فرق عمل أكثر لكي تحقق مخرجات أفضل.
- الاهتمام أكثر بالتمكين الإداري الذي له دور كبير في تحسين أدائها.

5. قائمة المراجع:

1. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة. عمان (الأردن) دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 5101، ص 55.
2. أبو بكر السالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، سنة 2017، ص 23.
3. احمد علي صالح، زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار النشر اليازوري العلمية عمان، الأردن، 2008، ص 29.
4. برني لطيفة، إثر التمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015، ص 32 - 33.
5. أيمن عوده المعاني، وعبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 05، العدد 02، سنة 2009، ص 240.
6. بومجان عادل، محمد قريشي، التمكين الإداري وأثره في مرونة المؤسسة، مجلة اقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 02، سنة 2021، ص 565.
7. قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة يحي فارس، المديّة، العدد 08، ماي 2013، ص 308.
8. بن ختنور الإيمان، أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 2018_2019.

دور التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة-

9. حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة سيها، ليبيا، العدد 08، ديسمبر 2017، ص 754
10. إيثار عبد الهادي آل فيجان، علاء الدين برع عامري، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، كلية الإدارة والاقتصاد، بحث مستلم من رسالة الماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، ص 79.
11. شيخ الداوي، تحليل أسس نظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، سنة 2009 - 2010، ص 218
12. قاسم احمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، سنة 2008، ص 104.
13. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2014، ص 52
14. عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003-2004 الجزائر ص 3.
15. عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، الجزائر ص 486.
16. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منشوري، قسنطينة، 2007 - 2008، ص 28.
17. بن يمينه إبراهيم، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة احمد الدراي، ادار، 2017 - 2018، ص 132-131.
18. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2005، ص 126. 142.
19. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 الأردن، ص 343.
20. إبراهيم بخي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-9، مارس، 2005 جامعة ورقلة، ص 3.
21. زيتوني العياشي، محاضرات علم اجتماع المؤسسات 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، قسم علم الاجتماع، 2019-2020، ص 03
22. كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء مؤسسات حكومية وغير حكومية، مكتبة نيسان، فلسطين، غزة، 2018، ص 17،
23. عياط سعاد، دحماني عزيز، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر، الاقتصادية، العدد 06، سبتمبر 2016، ص 111
24. نوال شيشة، زيني فريدة، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى علمي، مداخلة حول قياس وتقييم العاملين في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، ص 11