



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات  
بعنوان

## التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعريريج-

من إعداد المترشحة : نعيمة رجيبي

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 2020/12/03

أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	( أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة )	الدكتور دبون عبد القادر
مشرفا و مقرر	( أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة )	الدكتور عرابة الحاج
مناقشا	( استاذ محاضر أ - جامعة ورقلة )	الدكتور قريشي محمد الصغير
مناقشا	( أستاذ محاضر أ - جامعة ورقلة )	الدكتور مزهودة نور الدين
مناقشا	( أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي )	الدكتور نعرورة بوبكر
مناقشا	( أستاذ محاضر أ - جامعة بسكرة )	الدكتور بن عيسى ليلى

السنة الجامعية: 2020-2021

# الإهداء

إلى روح والدي .. أكرم الله مثواه

إلى والدتي أمد الله في عمرها و متعها بالصحة و العافية

إلى من كان سندي في الحياة .. رجيمي عبد الحفيظ .. أكرم الله مثواه

إلى أشقائي وزوجاتهم .. حفظهم الله جميعا

إلى شقيقتي

إلى زوجي وفقه الله لما يحبه و يرضاه

إلى عائلتي الثانية .. عائلة زوجي

إلى كل طالب علم حقق الله له مبتغاه

.....

إليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

# شكر و عرفان

قال الرسول الله صلي الله عليه وسلم :

« من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أهدي إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له».

صدق رسول الله (ص)

الحمد لله عز و جل على مواصلة هذا العمل و إتمامه.

إلى الأستاذ الدكتور الحاج عرابية لتفضله بالإشراف على هذا البحث، فكان نعم المعلم الناصح و الصابر.

إلى كل أساتذتي الكرام الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم الشكر و العرفان.

إلى كل عمال كوندور على تعاونهم.

كما نشكر كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، و تم اختيار مؤسسة كوندور للالكترونيات لتمثل المؤسسة محل إجراء هذه الدراسة حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بحيث تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بلغت 226 موظف .

و توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها : مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا إجمالا حسب مقياس الدراسة، كما أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بمعامل ارتباط 0.509 و معامل تحديد 25% ، و بناءا على النتائج المتوصل إليها تم تقديم عدد من الاقتراحات لمؤسسة كوندور للالكترونيات، أهمها : تقوية روابط الثقة بين الإدارة و الموظفين من خلال رفع مستويات الاستقلالية و المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار لجميع المستويات، و الاهتمام أكثر بوظيفة البحث و التطوير من خلال تشجيع الإبداع و الابتكار و تطوير العلاقة بين المؤسسة و الجامعات.

**الكلمات المفتاحية :** تمكين إداري، أداء المؤسسة ، بطاقة الأداء المتوازن ، مؤسسة كوندور للالكترونيات.

### Abstract :

This study aimed to determine the effect of the administrative empowerment on the Condor enterprise performance , We adopted the questionnaire as a data collection tool, where a random sample of 226 administrative staff was selected.

the study has found that The level of empowerment in the condor enterprise was average on the scale of the study ,and administrative empowerment has a direct effect on performance of the condor enterprise with a correlation coefficient of 0.509 ,and The determination factor is 25%

the study summaries the important recommendations as following : Strengthen trust links between management and employees by raising levels of independence and effective participation in decision-making processes of all levels, And more attention to the function of research and development through the promotion of creativity and innovation and the development of the relationship between the institution and universities.

**key words :** Administrative empowerment, Enterprise performance ,balanced Scorecard , Condor Electronics enterprise.

## قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ- ح	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية	
3	تمهيد
4	المبحث الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري
27	المبحث الثاني : الإطار النظري لأداء المؤسسة
49	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
51	تمهيد
52	المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة
61	المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : تقديم مؤسسة كوندور و عرض بعض مؤشرات أدائها	
66	تمهيد

67	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور
73	المبحث الثاني: عرض بعض مؤشرات أداء مؤسسة كوندور
82	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإطار المنهجي	
84	تمهيد
85	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
91	المبحث الثاني : صدق و ثبات أداة الدراسة
95	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : النتائج ومناقشتها	
97	تمهيد
98	المبحث الأول : وصف عينة الدراسة
101	المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة
119	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
130	خلاصة الفصل
132	الخاتمة
137	المصادر و المراجع
147	الملاحق
156	الفهرس

## قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1-3	عدد العمال في مؤسسة كوندور خلال الفترة ( 2012 – الى غاية فيفري 2018)	68
2-3	معدلات الدوران الوظيفي في مؤسسة كوندور خلال الفترة ( 2014- 2017)	69
3-3	توزيع القوى العاملة حسب نوع العقد في مؤسسة كوندور- فيفري 2018	69
4-3	تركيبة اليد العاملة في مؤسسة كوندور خلال الفترة ( 2012- فيفري 2018)	70
5-3	عدد الموظفين المتدربين و تكلفته خلال الفترة ( 2013- 2017)	71
6-3	عدد حوادث العمل في مؤسسة كوندور خلال الفترة ( 2014-2017)	72
7-3	المنتجات الجديدة لمؤسسة كوندور خلال سنة 2019	73
8-3	تطور حجم المبيعات مؤسسة كوندور خلال الفترة ( 2012-2016)	74
9-4	عدد و مصير الاستبيانات الموزعة	80
10-4	بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد الاستبانة	81
11-4	توزيع فقرات المحور الأول	82
12-4	توزيع فقرات المحور الثاني	83
13-4	مقياس الاستبانة	83
14-4	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	86
15-4	معاملات الارتباط بين الفقرات مع المحاور التي تنتمي إليها	87
16-4	معامل الثبات ألفا كرونباخ	88
17-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	93
18-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	94
19-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	94
20-5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	95
21-5	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الاستقلالية	96

98	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المشاركة في المعلومات	22-5
100	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد التدريب	23-5
101	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	24-5
102	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الحوافز	25-5
104	ملخص لتصورات المبحوثين حول محور التمكين الإداري	26-5
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد التعلم و النمو	27-5
106	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد العمليات الداخلية	28-5
108	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد العملاء	29-5
109	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المالي	30-5
111	ملخص لتصورات المبحوثين حول أداء المؤسسة محل الدراسة	31-5
112	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	32-5
112	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات	33-5
114	قيم معاملات خط الانحدار	34-5
115	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاستقلالية كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعرييج-	35-5
116	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة في المعلومات كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعرييج-	36-5



117	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في المعلومات كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج -	37-5
118	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج -	38-5
118	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج -	39-5
119	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج -	40-5
120	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحوافز كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج -	41-5
120	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوافز كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج -	42-5
121	يوضح نتائج اختبار T للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة حسب متغير الجنس.	43-5
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير العمر	44-5
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	45-5
126	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	46-5
128	اختبار للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الجنس	47-5
129	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حسب متغير العمر.	48-5
130	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	49-5

132	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	50-5
-----	---	------

## قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1-1	مستويات التمكن حسب الأفندي	13
2-1	مستويات التمكن حسب Bowen and Lawer	14
3-1	نموذج المدهون لتمكين العاملين	19
4-3	بطاقة فنية لمؤسسة كوندور للالكترونيات	63
5-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للالكترونيات	65
6-3	تطور عدد العمال في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2012-2019 فيفري)	68
7-3	تركيبة اليد العاملة في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2012-2018 فيفري)	71
8-3	عدد حوادث العمل في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2017)	72
9-3	تطور حجم المبيعات لمؤسسة كوندور خلال الفترة (2013-2016)	75
10-4	نموذج الدراسة	85
11-5	مدى ملائمة خط الانحدار	113
12-5	يوضح متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التمكن الإداري في مؤسسة كوندور تعزى لمتغير الجنس	122
13-5	متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التمكن الإداري في مؤسسة كوندور تعزى للعمر	123
14-5	متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التمكن الإداري في مؤسسة كوندور تعزى لمتغير المؤهل العلمي	125
15-5	المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكن الإداري في مؤسسة كوندور تعزى لمتغير سنوات الخبرة	126
16-5	متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير الجنس	128
17-5	متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير العمر	130

131	متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير المؤهل العلمي	18-5
133	متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير سنوات الخبرة	19-5

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
153	استبانة الدراسة	01
156	قائمة المحكمين	02
156	تطور عدد العمال	03
157	العمال حسب الجنس	04
157	تركيبية اليد العاملة	05
157	أنواع العقود المهنية	06
158	حوادث العمل و معدل الدوران الوظيفي	07
158	بعض منتجات مؤسسة كوندور المعروضة على موقعها الالكتروني	08
160	نتائج اختبارات برنامج Spss v /23	09



# المقدمة

توطئة :

تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم على اختلاف قطاع نشاطها و حجمها إلى تحقيق أدائها المخطط ، و ذلك لضمان البقاء و الاستمرارية في ظل المحيط المضطرب الذي تنشط فيه ، و ما طرأ عليه من تغييرات و تطورات نتيجة لظاهرة العولمة و ظروف المنافسة العالمية و كذلك التطورات التكنولوجية .

إن هذا التغير المستمر للمحيط التنافسي فرض على المؤسسات الاقتصادية العمل على التحسين المستمر لأدائها، و ذلك من خلال التركيز المتزايد على القدرة التنافسية القائمة على المعرفة ، فلقد ركزت الدراسات الحديثة على السبل الرئيسية التي تسعى إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات ، حيث اتجهت الأنظار إلى منظور المورد الذي يركز على تطوير واستغلال الموارد البشرية باعتباره أصل من أصول المؤسسة لا يقل أهمية عن الأصول المادية ، فهو يتميز كونه مورد ذو قيمة و غير قابل للتقليد ، و عليه فلقد اكتسبت الموارد البشرية أهمية بالغة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسات لضمان النجاح و النمو لها .

غير أن حياة المؤسسة للموارد البشرية المتخصصة ذو القيمة لا يعني شيئاً ما لم تدرك المؤسسة كيفية الاستثمار فيها ، و من هنا تأتي أهمية تبني أسلوب إداري مرن و فعال، فهو بمثابة أداة الربط بين الموارد البشرية و الأداء الناجع للمؤسسة ، حيث يضمن الاستفادة من مهارات و خبرات الموارد البشرية و العمل على تعزيزها و تنميتها، ففي ظل هذه التطور و التسارع لم يعد التسيير التقليدي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة ، و هو ما ترتب عنه حتمية التوجه نحو أسلوب إداري استراتيجي قادر على الاستفادة من مهارات الموظفين .

و من هذا المنطلق يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين، من خلال الممارسات التي تعزز تحفيز الموظفين ، و تحرير معارفهم و مهاراتهم ، و زيادة فرص مشاركتهم، فهو يخلق ظروفًا مواتية لتطوير الموارد والقدرات التي تخلق قيمة للمؤسسات ، و تساهم في أدائها وظهور مزايا تنافسية مستدامة.

**الإشكالية :**

إن الحكم على أن المؤسسة الاقتصادية تحقق النجاح أم لا ، يقوم في الأساس على التساؤل هل بلغت المؤسسة أدائها المخطط؟ ، و قصد الإجابة عن هذا التساؤل وجب علينا الحديث عن عملية قياس و تقييم هذا الأداء من خلال الاعتماد على عدة



مؤشرات، فالمتتبع لأداء المؤسسة يجد أن هذا الأخير مر على العديد من التطورات، فلم يعد الأداء ينحصر على المؤشرات المالية فقط، فبعد الأزمة الاقتصادية في 80 القرن الماضي و ما انعكس عنها من تدهور لأداء المؤسسات نتيجة لعدم رضا العملاء و انخفاض مؤشرات الجودة ، تم تسليط الضوء من قبل الباحثين على قصور المؤشرات المالية كوصف للأداء الكلي للمؤسسة ، و من هنا ركزت الدراسات و الأبحاث إلى توسيع دائرة القياس و تحديد إطار اشمل لمحددات الأداء من خلال تطوير أدوات قياس أكثر كفاءة ، و عليه ظهرت عدة أدوات لتقييم الأداء لعل أشهرها بطاقة الأداء المتوازن ، و التي تتكون من أربع مؤشرات أساسية للأداء تتمثل في ( الأداء المالي ، العمليات الداخلية ، العملاء ، النمو و التعلم ) .

و عليه و في نفس السياق فان تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية أصبح ضرورة ملحة في ظل المحيط التنافسي الشديد، و قصد مواكبة هذه التطورات و جب على المؤسسة تسريع أهمية رأس المال البشري، و ذلك انطلاقا من أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق النجاح و النمو لها.

و عليه سنحاول من خلال هذا الدراسة التطرق إلى احد أهم الأساليب الإدارية الحديثة و أثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية ، و عليه يتم طرح الإشكالية التالية :

- ما أثر التمكين الإداري في أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوغريج- من منظور بطاقة الأداء المتوازن ؟

و يمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج؟
2. ما مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج؟
3. هل يوجد أثر للاستقلالية في أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج؟
4. هل يوجد أثر للمشاركة في المعلومات في أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات- برج بوغريج؟
5. هل يوجد أثر للتدريب في أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات- برج بوغريج؟
6. هل يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات- برج بوغريج؟
7. هل يوجد أثر للحوافز في أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة كوندور

للالكترونيات تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية و الوظيفية؟

9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات تعزى

لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية و الوظيفية؟

### 1. فرضيات الدراسة :

للإجابة على هذه الأسئلة نقدم الأجوبة المحتملة في الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- عند

مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

و ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقلالية على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج - عند

مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في المعلومات على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج-

عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج- عند مستوى

الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج -

عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

5. ؛ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحوافز على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج -عند مستوى

الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

الفرضية الرئيسية الثانية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور للالكترونيات- برج

بوغريج - تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج -

تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

## 2. مبررات اختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع منها :

- تماشي الموضوع مع تخصص الإدارة الإستراتيجية ؛
- قلة الدراسات العربية السابقة التي اهتمت بالتمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة بشكل عام؛
- رغبة الباحثة بدراسة الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية .

## 3. أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مستوى دعم التمكين الإداري للأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث

يمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- تحديد مستوى التمكين الإداري للموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛
- تقييم مستوى أداء المؤسسة؛
- إبراز اثر التمكين الإداري للموظفين على أداء المؤسسة؛

- تقديم الاقتراحات المناسبة للمؤسسة محل الدراسة التي من شأنها رفع مستويات التمكين الإداري وأداء المؤسسة بشكل عام.

#### 4. أهمية الدراسة :

يستمد موضوع الدراسة أهميته من المتغيرات المبحوثة، بحيث يركز و يربط بين التمكين الإداري باعتباره أسلوب إداري حديث يقوم على منح مزيد من السلطات و الحريات للموظفين لاختيار الطرق المناسبة لتنفيذ مهامهم قصد تحقيق الأهداف الموضوعية في المؤسسة و هو ما يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة ، كما تجدر الإشارة إلى أن الدراسة طبقت في مؤسسة نشط في أحد القطاعات المهمة وهو قطاع الإلكترونيات، والذي يتميز بمنافسة شديدة و بتغيرات سريعة، مما يجعل المؤسسات الناشطة في هذا القطاع تقف أمام تحديات تتمثل أهمها في الاستمرار و البقاء، و عليه فإن أهميته الدراسة تكمن في محاولة الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري و استغلال الطاقات الكامنة لديه من خلال تطبيق أسلوب التمكين الإداري .

#### 5. حدود الدراسة :

لقد تم تطبيق هذه الدراسة من الحدود التالية :

- **الحدود المكانية :** تخص الدراسة الميدانية مؤسسة كوندور للإلكترونيات - بروج بوعرييج ؛
- **الحدود الزمنية :** الإطار الزمني الذي استغرقه إنجاز الدراسة الميدانية من ديسمبر 2018 إلى غاية أفريل 2019؛
- **الحدود الموضوعية :** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة بالمفهوم العام للتمكين الإداري و أداء المؤسسة الاقتصادية .

#### 6. منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي إضافة للمنهج التحليلي و ذلك باستعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة (التمكين الإداري و أداء المؤسسة) و مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، أما في الجانب التطبيقي فسيتم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات بروج بوعرييج بهدف الوقوف على أثر التمكين الإداري على أداء هذه المؤسسة .

#### 7. صعوبات الدراسة :

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة بما يلي :

- التأخير في إعادة الاستبيانات في موعدها من قبل عينة الدراسة؛
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تفيد الدراسة.

## 8. هيكل الدراسة :

لأجل تحقيق أهداف الدراسة الأساسية و الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول وفقا لمنهجية IMRAD كالتالي :

- الفصل الأول : تم تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة من خلال تقسيمه إلى مبحثين أساسيين، اهتم المبحث الأول بالتمكين الإداري أما المبحث الثاني فخص أداء المؤسسة ؛
- الفصل الثاني: فاهتم بالدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية و مجال الاستفادة و الاختلاف بين هاته الدراسات و الدراسة الحالية بحيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول خص عرض الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فخص مناقشة هاته الدراسات السابقة من خلال عرض نقاط الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية، و كذلك مجالات الاستفادة من هاته الدراسات السابقة؛
- الفصل الثالث: بتقديم عام لمؤسسة كوندور و كذلك عرض و تحليل بعض مؤشرات أداء المؤسسة من خلال الاعتماد على وثائق رسمية من طرف المؤسسة؛
- الفصل الرابع: فاهتم بالإطار المنهجي انطلاقا من عرض طريقة جمع البيانات و مصادرها و كذلك أداة الدراسة المعتمدة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة؛
- الفصل الخامس: و الأخير بتوصيف عينة الدراسة المبحوثة و كذلك تحليل و اختبار فرضيات و تساؤلات الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spssv/23.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية

**تمهيد**

نحاول من خلال هذا الفصل شرح الإطار المفاهيمي العام لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم التعرف بداية على التمكين الإداري من خلال التطرق لماهيته وأبعاده ومستوياته وأهم النماذج وإيجابيات وسلبيات تطبيقه، بعدها سيتم التطرق إلى أداء المؤسسة من خلال تحديد ماهيته، عملية قياس الأداء و إدارة الأداء بالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري.

- المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة.

## المبحث الأول: مدخل نظري للتمكين الإداري

أضحى التمكين الإداري من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها، من خلال العمل على خلق بيئات عمل لتشجيع الموظفين على الإبداع وتحفيز طاقاتهم الكامنة، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

#### الفرع الأول: جذور التمكين في الفكر الإداري

تم تقديم التمكين لأول مرة في الدراسات الاجتماعية التي تعلقت بآليات دعم الأقليات لمحاربة القهر والظلم، وبالرجوع لميدان الإدارة فلقد اجمع الباحثين أن جذور التمكين ترجع إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في أوائل 30 من القرن الماضي، وذلك من خلال الأفكار التي جاءت بها فوليت و التي دعت إلى الاستغناء عن المفهوم التقليدي للسلطة واستبداله بنمط إداري جديد<sup>1</sup>، وأوضحت كذلك أن السلوك يمكن تغييره على نحو أكثر فعالية عندما يكون المشرف والمرؤوس يعملان معا لدراسة وحل المشكلة.

وفي الفترة بين 1950 و 1960 قام عدد من المنظرين بتطوير مجموعة من الحجج لتحسين معاملة الموظفين في المؤسسة، على غرار (Argyris 1957) الذي أشار إلى أنه من أجل إشباع الحاجات النفسية للموظفين سوف يتعين على المديرين تعزيز وتوسيع فرص العمل والسماح بقدر أكبر من المسؤولية والمشاركة في صنع القرار، أما (McGregor 1960) فلقد أكد أن الحل لمعالجة ضعف إنتاجية الموظف و معنوياتهم المنخفضة هو أسلوب إداري جديد يهدف إلى تقليص تبعية الموظف بالإدارة، من خلال منحهم سلطة أكبر و إتاحة الفرص لأداء عمل هادف، وفي 1967 أشار Likert إلى أن المؤسسات الأكثر ديمقراطية والتي تتبنى أسلوب الإدارة التشاركية هي من تكون قادرة على البقاء في الريادة مقارنة بمنافسيها، وذلك من خلال جذب واستقطاب الموظفين ذات الكفاءات العالية، وانطلاقا من هاته الدراسات فإنه يمكن اعتبارها بمثابة المبادئ الأساسية التي مهدت الطريق لظهور التمكين في الإدارة<sup>2</sup>.

وفي أواخر 1970 وبداية 1980 عرفت الإدارة التقليدية والتنظيم الهرمي التقليدي عدة انتقادات من طرف الباحثين، تزامنت هذه الانتقادات مع ظهور عدة دراسات في مجال علم الاجتماع حول التمكين مما دفع بالباحثين في الإدارة إلى استعارة مصطلح

<sup>1</sup>Stéphane Moriou , 10 Outils Clés Du Management, Les Editions du Go, 1996 , p37.

<sup>2</sup> Sergio Fernandez & Tima Moldogaziev .A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes, Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011, .p 4 .



التمكين، فكان أول استعمال لمصطلح التمكين من طرف **kanter1977** من خلال دراستها لشركة خاصة كبيرة، حددت الاحتياجات الثلاثة الرئيسية للتغيير في المؤسسة الصناعية، وهي: تحسين نوعية الحياة العملية؛ خلق فرص عمل متساوية للنساء والأقليات؛ وتوفير فرص لتعبير الموظفين عن طموحاتهم والاستفادة من مواهبهم في تطوير المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف حسب **kanter** يجب التغيير في الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال إستراتيجية التمكين، تسطیح التسلسل الهرمي، اللامركزية وإنشاء فرق عمل مستقلة<sup>1</sup>.

وفي **1979** واصلت **kanter** تفسير التمكين من خلال تحديدها لمصادر القوة في المؤسسة، فلقد أشارت إلى أن القوة لا تأتي من السلطة الرسمية بل إنما تنبثق من مصدرين أساسيين هما: القدرات الفردية للوصول للموارد، المعلومات، الدعم اللازم لتنفيذ المهمة والقدرة على الحصول على التعاون من المرؤوسين، ويخلص عملها إلى أن التمكين أكبر من مجرد تحويل الموظف لأداء مهمة بل هو منحهم صلاحية التصرف.<sup>2</sup>

ولعل أفضل طرح لموضوع التمكين كان في أواخر **1980** من قبل الباحثين **Conger & Kanungo** بحيث وجهوا انتقادات لعلماء الإدارة لميلهم لربط مفهوم التمكين بالممارسات التي تهدف إلى تقاسم السلطة مع الموظفين في المستويات الدنيا وإهمالهم للدور الذي يلعبه الإدراك في تفسير الأداء، فقدموا التمكين كبناء لتحفيز الموظفين وذلك بحجة أن إشراك الموظفين في المستويات الدنيا في عملية صنع القرار وتفويض السلطة لهم لا يضمن أنهم سيشعرون بالتمكين والدافعية للعمل .

ومع بداية **1990** عرف موضوع التمكين اهتماما كبيرا بين الباحثين، بحيث تم إنشاء مجلة جديدة مختصة بالتمكين تدعى ( **empowerment in organisation** ) وكانت أولى إصداراتها في سنة **1992**، إضافة إلى عدة دراسات ساهمت في إثراء موضوع التمكين على غرار دراسة ( **Thomas and Velthouse** ) و ( **Spreitzer (1995, 1996)** ) والذين اهتموا بتطوير مفهوم التمكين بوصفه بناء لتحفيز الموظفين من خلال أربع عوامل إدراكية داخل الفرد، والتي تعزز لديه الشعور بالتمكين والتي تتمثل في التأثير، المهارة، الخيار، المعنى.<sup>3</sup>

و كذا دراسة ( **Bowen and Lawler (1992, 1995)** ) الذين اعتمادا في تحليلها لمفهوم التمكين انطلاقا من أفكار **kanter**، ولقد أقر أن المفتاح الرئيسي للتمكين هو مشاركة السلطة والنفوذ مع الموظفين في المستويات الدنيا وإتاحة الفرصة لهم

<sup>1</sup> Anna Psionos, **Information Systems In Support Of Employee Empowerment : A Study Of Manufacturing Organizations In The UK** , PhD Of Philosophy , University Of London, 1998 .p19

<sup>2</sup> Sergio Fernandez & Tima Moldogaziev, Op .C it , p 4

<sup>3</sup> ibid , p 6.

لاتخاذ القرارات حول كيفية تقديمهم للخدمات، غير أنه بعد أبحاثهم حول تمكين العاملين في المؤسسات الخاصة وجدوا أن العديد من برامج التمكين فشلت عندما ركزت على السلطة فقط دون إعادة النظر في توزيع المعلومات والمعارف والمكافآت. ووفقا لهذا فإن الاستخدام الفعال للتمكين ينطوي على وجود أربع مكونات تنظيمية هي: المعلومات حول أداء المؤسسة، المكافآت على أساس أداء المؤسسة، المعرفة التي تمكن الموظفين من فهم الأداء التنظيمي، القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على الاتجاه التنظيمي والأداء<sup>1</sup>.

وعليه فإن الفترة 1990 وبدايات 2000 تعد نقطة اهتمام كبير لنظرية التمكين، بحيث أصبح ذو شعبية كبيرة في الفكر الإداري، وشهد العقدين الماضيين مجموعة كبيرة من البحوث والمعارف الجديدة التي ساهمت في دمج وجهات النظر الهيكلية والنفسية للتمكين وكذلك إرساء مفهوم التمكين وتوضيح فائدته للمؤسسة والموظف<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مفهوم التمكين الإداري

#### - أولا : المفهوم لغة

يرجع الأصل اللغوي لكلمة التمكين في اللغة العربية إلى مصدر مكن، يمكن، تمكينا، فهو ممكن، وممكن له الشيء أي جعل عليه سلطانا وقدرة<sup>3</sup>، ويقال تمكين المستأجر من العين المؤجرة أي تخويله السلطة عليها إما بالإقامة فيها أو باستغلالها<sup>4</sup>. أما في اللغة الإنجليزية فهو مشتق من كلمة **Power**، بحيث يعرف قاموس **Oxford** كلمة **Empowerment** على أنها " الحالة التي يكون فيها الفرد ذو قوة"<sup>5</sup>، ويعرفه قاموس **Webestre** على أنه " إعطاء سلطة رسمية أو قانونية لشخص ما"<sup>6</sup>، و يرى (2001) **Bossé et Dufort** أن مصطلح **Empowerment** يتركب من ثلاث عناصر هي:

1. **Power**: تعني القوة، السلطة، الصلاحية، التأثير؛

2. **Em**: يعبر عن الحركة إلى السلطة؛

3. **Ment**: يشير إلى وجود نتائج ملموسة ترتبط بزيادة درجة السلطة والقوة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ibid , p 5.

<sup>2</sup>DeZilva Linnaeus Clinton ,**Psychological Empowerment As A Moderator Of the Effects On Job AttitudesAnd Behaviors On Service Quality In The Hotel Industry** , PhD Of Business Administration, University Of Southern Cross ,Australia, 2014 , p61

<sup>3</sup>إبراهيم أنيس و آخرون، معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الطبعة 4، القاهرة، 2004، ص 881.

<sup>4</sup>احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة 1، القاهرة، 2008، ص 2115.

<sup>5</sup> Nicola Denham Lincoln & Others ,**The Meaning of Empowerment :The Interdisciplinary Dtyology of a New Management Concept** , Lough borough University Business School ,1999,p 2.

<sup>6</sup>http://www.merriam-webster.com/dictionary/empower 2016-05-24 شوهد يوم

وبناء على هذا التقسيم يمكن تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب السلطة والقوة من أجل إنتاج شيء ما أو الوصول إلى هدف معين .

#### - ثانيا : المفهوم اصطلاحا

أصبح التمكين أحد أهم المفاهيم البارزة في نظرية الإدارة الحديثة وممارستها، ولتحديد مفهوم التمكين لابد من استعراض مجموعة من التعاريف لأهم الباحثين والمهتمين بموضوعه:

شرح (Ripley & Ripley, 1992) التمكين من خلال أربعة أبعاد: كمفهوم، كفلسفة، بوصفه مجموعة من ممارسات السلوك التنظيمي وبرنامج تنظيمي<sup>2</sup> بحيث يرى أن:

- التمكين كمفهوم هو تحويل السلطة إلى الموظف حيث كانت تقليديا هذه السلطة عبارة عن امتياز؛
- التمكين كفلسفة ومجموعة الممارسات السلوكية يعني السماح للأفراد بتغيير مصائر حياتهم الوظيفية؛
- التمكين كبرنامج تنظيمي يعني توفير الإطار لمجموع القوى العاملة من أجل إطلاق العنان لتطوير واستغلال مهاراتهم ومعارفهم إلى أقصى إمكاناتها من أجل مصلحة المنظمة وكذلك لأنفسهم.

أما (Kinlaw (1995) فيعرفه على أنه: "عملية مستمرة لتحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير النفوذ الملائم للأفراد والفرق على المجالات والوظائف التي تؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة ككل"<sup>3</sup>.

و قدمه (Ginnodo (1997 على أنه: "عندما يقوم الموظف والمدير بحل مشاكل واتخاذ قرارات كانت تقليديا تتخذ في الإدارة العليا"<sup>4</sup>.

أما (Newstrom and Davis (1998 فيعرفانه على أنه: "العملية التي توفر قدرا أكبر من الحكم الذاتي من خلال تبادل المعلومات ذات الصلة وتوفير السيطرة على العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي"<sup>5</sup>.

ويعرفه (Menon (2001 على أنه: "انتقال سلطة صنع القرار إلى أسفل الهرم التنظيمي، ومنح الموظفين القدرة على التأثير بشكل كبير على النتائج التنظيمية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Patrick Mingneault, **Empowerment : Quelle est l influence Du Climat Psychologique Sur l habilitation Psychologique Et Comportement ale ?** ,Mémoire M. Sc en Relation Industrielles ,Université de Montréal ,2006 ,p6.

<sup>2</sup>Rozana. Huq ,**The Psychology of Employee Empowerment: Concepts, Critical Themes and a Framework for Implementation** ,Ashgate publishing ,2015 ,p8.

<sup>3</sup>Dennis C. Kinlaw ,**The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence**, Gower publishing, 1995, p 20.

<sup>4</sup>Bill Ginnodo ,**The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies** , Pride Publication, 1997, p3.

<sup>5</sup>Manisha Jindal& AL ,**An Empirical Study on Strategy and Philosophy of Employee Empowerment** ,**The International Journal Of Humanities & Social Studies**, Vol 3 ,No 5,2015, p266.

ويرى (Brown & Harve 2006) التمكين على أنه: "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة<sup>2</sup>؛ أي أن جوهر عملية التمكين هو الإفراج عن المعرفة والخبرة والقوة التحفيزية المتوفرة لدى الأفراد والتي لم يتم استغلالها بشكل جيد"<sup>3</sup>.

أما جاد الرب (2008) فيعرفه بأنه: إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه الموظفين، والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم، مع ضرورة تعهد الموظفين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات<sup>4</sup>.

ويقدم (Besterfield & Al 2011) التمكين على أنه: "البيئة التي يمتلك فيها الموظفون الثقة والالتزام لتحمل مسؤولية تحسين العمليات وبدء الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات العملاء ضمن حدود واضحة المعالم من أجل تحقيق القيم و الأهداف التنظيمية"<sup>5</sup>.

ولقد أوضح Wilkinson بأن التمكين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإعادة توزيع السلطة، ولكن في الممارسة العملية ينظر عادة إلى التمكين على أنه شكل من أشكال مشاركة الموظفين، تصممه الإدارة ويهدف إلى توليد الالتزام وتعزيز مساهمات الموظفين في المنظمة.<sup>6</sup>

من خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول أن التمكين مفهوم متعدد الجوانب، بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة بل يأخذ أبعاداً مختلفة، حيث أنه بسيط في البداية عميق إذا ما تم البحث فيه أكثر، وتجدد الإشارة إلى أنه على الرغم من اختلاف الروايات والاتجاهات التي تم تعريف التمكين من خلالها إلا أن معظمها ركزت على عملية منح السلطة للموظفين، وعليه فإن هذه الدراسة تقدم التمكين الإداري على أنه مجموع السياسات التنظيمية والممارسات والميكانات التي تمنح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وممارسة النفوذ فيما يتعلق بمهامهم .

### الفرع الثالث : مبادئ التمكين

<sup>1</sup>sanjay T. Menon ,employee empowerment:an integrative psychological approach , **An International Review** ,Vol(50), 2001,p156.

<sup>2</sup> Ahmad .Y.M Areiqat and Ahmad M .Zamil ,The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations ,**Asian Journal of Business Management** , Vol 3,2011, p 190 .

<sup>3</sup>Alan Randolph and others ,**The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results** , Berrett-Koehler Publishers, San Francisco,1999, p6.

<sup>4</sup>أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، 2014، ص 204.

<sup>5</sup>Dale H. Besterfield & others, **Total Quality Management**, Pearson Education, India ,2011, p80.

<sup>6</sup>Adrian Wilkinson, Empowerment: Theory and Practice ,**Personnel Review** ,Vol 27 ,No 1, 1998,p 45 .

يقوم التمكين كغيره من الأساليب الإدارية الأخرى على مجموعة من المبادئ وحسب **Stirr** فإن مبادئ التمكين مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower** بحيث يمثل كل حرف كلمة كما يلي<sup>1</sup>:

- **التعليم**: لتضمن الإدارة نجاح عملية التمكين يجب أن تركز على تعليم كل الأفراد في المؤسسة قصد زيادة فعاليتهم وكفاءتهم، ويأخذ التعليم أشكالاً عديدة كالتدريب، صنع القرار، مهارات التحليل، مهارات التسيير.
- **المدافعية**: يجب على الإدارة أن تخطط لتشجيع الأفراد العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهميتها في نجاح المؤسسة، وذلك من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك قصد خلق بيئة للتحفيز.
- **وضوح الهدف**: لا يمكن لعملية التمكين أن تنجح ما لم يكن لكل فرد المعرفة الواضحة والقبول التام والالتزام لأهداف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها، فجوهر عملية التمكين هو توجيه القدرات الإبداعية للموظفين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الملكية**: اقترح **Stirr** معادلة للتمكين الإداري تسمى بـ **A3** تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي **السلطة + المسائلة = الانجاز**، ولكي يتحقق الانجاز، ولكي يتحقق الانجاز يجب على الإدارة والعاملين فيها تقبل مسؤولية قراراتهم وأفعالهم، والمسؤولية حسب **Stirr** يمكن أن تكون تجربة فريدة وممتعة للموظفين، خصوصاً إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم إلى الإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطتهم على وظيفتهم.
- **الرغبة في التغيير**: إن نتائج التمكين يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامها، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فإن وسائل الأداء سوف تؤدي إلى الفشل.
- **نكران الذات**: قد تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وذلك لأن بعض المديرين يريدون السيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تهديد شخصي وليس طريقة لتحسين القدرة التنافسية والربحية للمؤسسة.

<sup>1</sup>Stirr Thomas, **Fundamentals Of Empowerment**: Available

at: [http://www.tomstirr.com/NEW\\_Fundamentals\\_of\\_Empowerment\\_finalrev.pdf](http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf), 2003. 2016/08 /17 شوهد يوم

- الاحترام: إن أساس التمكين هو الاعتقاد بأن كل فرد في المؤسسة قادر على تقديم مساهمات خارج التعريف الحالي لوظيفته، وما لم يكن الاحترام في صميم فلسفة المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة منها، ونقصد بالاحترام غياب أي شكل من أشكال التمييز العلني أو السري على أساس اللون، العقيدة، المستوى التعليمي، الجنس أو أي مسمى آخر، فحسب **Stirr** فإن عدم الاحترام الفرد لزملائه هو عبارة عن الحمض الذي سوف يؤدي إلى تآكل عملية التمكين.

### المطلب الثاني : أبعاد و مستويات التمكين الإداري

#### الفرع الأول : أبعاد التمكين الإداري

بعد اطلاعنا على مجموع الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري وجدنا اختلاف كبير في الأبعاد الموضوعية من قبل الباحثين، وعليه فلقد حاولنا الاعتماد على المتغيرات التي تم الإجماع عليها في أغلب الدراسات، ومنه فإن المتغيرات المستقلة للدراسة هي كالاتي :

1. **الاستقلالية:** لقد استخدم الباحثين عدة مصطلحات مختلفة تعبر عن الاستقلالية، فنجد أن **Spreitzer** اعتمدت على مصطلح الفاعلية الذاتية، أما **Thomas and Velthous** فلقد استخدموا مصطلح الخيار، وتعني الاستقلالية درجة الحرية التي يتمتع بها الموظف فيما يتعلق بالعمل<sup>1</sup>، بحيث أن الموظف يشعر بأن لديه استقلالية لأداء مسؤولياته ويمكن من اتخاذ القرار حول عمله وله السلطة الكافية بشأن الطريقة والوقت، السرعة لتنفيذ المهمة<sup>2</sup>، وذلك من خلال تحديد الهياكل والممارسات التنظيمية التي تشجع العمل المستقل، بالإضافة إلى وضع رؤية وأهداف واضحة وتحديد كل من إجراءات العمل و مجالات المسؤولية<sup>3</sup>.

2. **المشاركة في المعلومات:** لقد أكد **Randolph(1995)** من خلال عمله "**Navigating The Journey To Empowerment**" والذي قام من خلاله بدراسة لعشرة مؤسسات أن المشاركة في المعلومات هي المفتاح الحاسم

للمتمكين، فبدون المعلومات لا يمكن للموظفين القيام بمسؤولياتهم، كما أكد على ضرورة مشاركة كل أنواع المعلومات من أجل إدراك الموظفين لموقع المؤسسة نسبة للسوق والمنافسة، فمن خلال حياة الموظفين لهاته المعلومات يمكنهم البدء في

<sup>1</sup>Chandan Sitaram Das ,Employee Empowerment : A Strategy Towards Workplace Commitment, **European Journal Of Business and Management** ,Vol 3, 2011, p 50.

<sup>2</sup>Rezaie Palangi ,An Analysis Of The Empowerment Level Of Employee And it is Relation To Organizational Factors ,**International Journal of Business and Social Science**, Vol 3,2012, p 258.

<sup>3</sup>Scott E Seibert and Other ,Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple Level Model Of Empowerment Performance And Satisfaction, **Academy Of Management Journal** ,Vol 47,2004 ,p 333.

استخدام إمكانياتهم ومهاراتهم لزيادة فعالية وتنافسية المؤسسة<sup>1</sup>، فمشاركة الإدارة المعلومات اللازمة مع الموظفين يجعلهم أكثر مسؤولية ويخلق مناخ من الثقة مما يدفعهم لطرح أفكار جديدة<sup>2</sup>، كما أشار **Kouzes & Posner** أن عدم توفير المعلومات اللازمة للموظفين يجعلهم غير قادرين على تحمل مسؤولياتهم وكذا التنفيس عن طاقاتهم الإبداعية<sup>3</sup>، وفي نفس السياق تؤكد **kantre** على أن المؤسسة الممكنة تتميز بنظام متفتح حيث يتم تبادل المعلومات والاتصال بكل حرية و في كل الاتجاهات<sup>4</sup>.

3. التدريب: ويعرفه **Betcherman** (1992) على أنه النشاط التنظيمي الذي يخطط ويؤدي إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف والكفاءات الضرورية للموظفين بشكل منهجي لضمان الأداء الفعال<sup>5</sup>، بعبارة أخرى فهو يهتم بتحديث المعرفة، تطوير المهارات، إحداث تغييرات في المواقف والسلوك وتحسين قدرة المتدربين للعمل بكفاءة وفعالية أعلى<sup>6</sup>.

إن برامج التدريب تكون مفيدة إذا ما نفذت ودعمت بمشاركة الموظفين وبالاعتماد على الأساليب العلمية، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات تقدم التدريب للموظف في بداية التوظيف فقط وتتوقف بعد فترة معينة، ومع نضج المؤسسة فإن مسؤوليات العمل تتطور ليجد الموظف نفسه بدون المهارات اللازمة لإنجاز المهام المستندة إليه، وفي مجال التمكين فإن نجاح هذا الأخير يقوم على تزويد الموظفين بالوسائل والفرص والقدرة التي يحتاجونها للتفوق وذلك من خلال التدريب المستمر والنتيجة هي النمو والابتكار والرضا<sup>7</sup>، فلقد أشار **Abay** (2008) إلى أن الموظفين الذين تلقوا تدريب جيد كانوا أكثر قدرة لأداء مختلف المهام إضافة إلى تحليهم بروح معنوية عالية ودافعية أكبر<sup>8</sup>، فالتدريب يهدف إلى تمكين العاملين للقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير الاتجاهات

<sup>1</sup>W Alan Randolph, **Navigating The Journey To Empowerment**, 1995, p 21

<sup>2</sup>Adnan Celik and others ,The Effects Of Employee Empowerment Applications On Organizationa Creativity And Innovativeness Inenterpriseses : The Case Of Oiz , **European Scientific Journal** , Vol.10, No.10, 2014,p100

<sup>3</sup> GM Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace dimensions measurement and validation ,**Academy of Management Journal** ,Vo 38, No 5 ,1995 ,p 1447.

<sup>4</sup>Thomas A. Potterfield,**The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**, Greenwood Publishing Group,london, 1999,p53 .

<sup>5</sup>Jalal Hanaysha,Testing the Effects of Employee Empowerment,Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education,**Sector International Journal of Learning & Development**, Vol. 6,2016, P169.

<sup>6</sup>Padhi . N, Palo .S,**Human Dimensions for Total Quality Management** , Atlantic Publishers ,new delhi ,2005 , p 195.

<sup>7</sup>Karen Lawson,**4 Keys to Employee Empowerment**,Series of Articles to Cultivate Truly Outstanding Leaders,Lawson Consulting Groupwww.LawsonCG.com,2016, p4.

<sup>8</sup>Emmanuel Erastus Yamoah,Employee Training and Empowerment: A Conceptual Model for Achieving High Job Performance,**Journal of Education and Practice** ,Vol.4, 2013, p27.

الأفراد<sup>1</sup>، وكذا إلى تعزيز العلاقة بين الموظفين والإدارة و يشير **Dimitriades** أن من بين أهم خصائص المؤسسات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب الموظفين على مهارات اتخاذ القرار وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.

4. **المشاركة في اتخاذ القرار**: يعتبر التمكين من الممارسات الإدارية الحديثة التي تمنح الموظفين في المؤسسة فرصة أكبر للمساهمة في القرارات، و لقد أكد (2011) **Emamgholizadeh** إلى أن هنالك علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين، بحيث أن زيادة مشاركة الموظفين في القرار تؤدي إلى زيادة درجة التمكين في المؤسسة<sup>2</sup>، كما أشار **Randolph (1995)** في دراسته إلى أن بعض الموظفين يعتقدون في البداية أن التمكين يعني أن نصل إلى اتخاذ جميع القرارات، فالتمكين لا يعني بالضرورة أن يتمكن الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة لكنهم يتمكنوا من المشاركة في اتخاذ مزيد من القرارات التنفيذية<sup>3</sup>. أما **Erstad (1997)** فلقد أكد أنه لضمان نجاح تنفيذ التمكين في المؤسسة فلا بد من مكونين ضروريين هما التعليم والمشاركة في اتخاذ القرار خاصة القرارات التي تؤثر على وظيفة الفرد بشكل مباشر<sup>4</sup>.

إن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك القيادي في المؤسسة، إضافة إلى نوع القرار المراد اتخاذه، وتمنح المشاركة حرية التعبير عن آراء العاملين و شعورهم بأهميتهم، بالإضافة إلى خلق المناخ المناسب الذي يشجع على التمكين والثقة المتبادلة<sup>5</sup>.

5. **الحوافز**: لقد تم ربط التمكين بالحوافز في عديد من الدراسات ومن قبل مجموعة من الباحثين، بحيث يرى

**Conger & Kanungo** التمكين على أنه مفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، و في نفس السياق يعرفه **Thomas**

**Velthous &** على أنه زيادة التحفيز في المهام الداخلية، بحيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من

خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و انتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم بشرط تقديمها في الوقت

<sup>1</sup> نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، السعودية، 2008، ص 13 .

<sup>2</sup> Saeid Emamgholizadeh & other ,Is Participation in Decision Making Related to Employee'S Empowerment? , **African Journal of Business Management** , Vol.5 ,2011,p3509.

<sup>3</sup> W Alan Randolph, Op, Cit , p 26

<sup>4</sup> Margaret Erstad ,Empowerment and Organizational Change, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol 9, No7, 1997, p326.

<sup>5</sup> على عطا الله صلاح، اثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية و المصرفية، جامعة العلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2010، ص 19.



المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين<sup>1</sup>، ولقد أشار (ملحم 2004) أن التمكين ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من الموظفين، وبمعنى آخر فإنّ من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مستويات التمكين الإداري

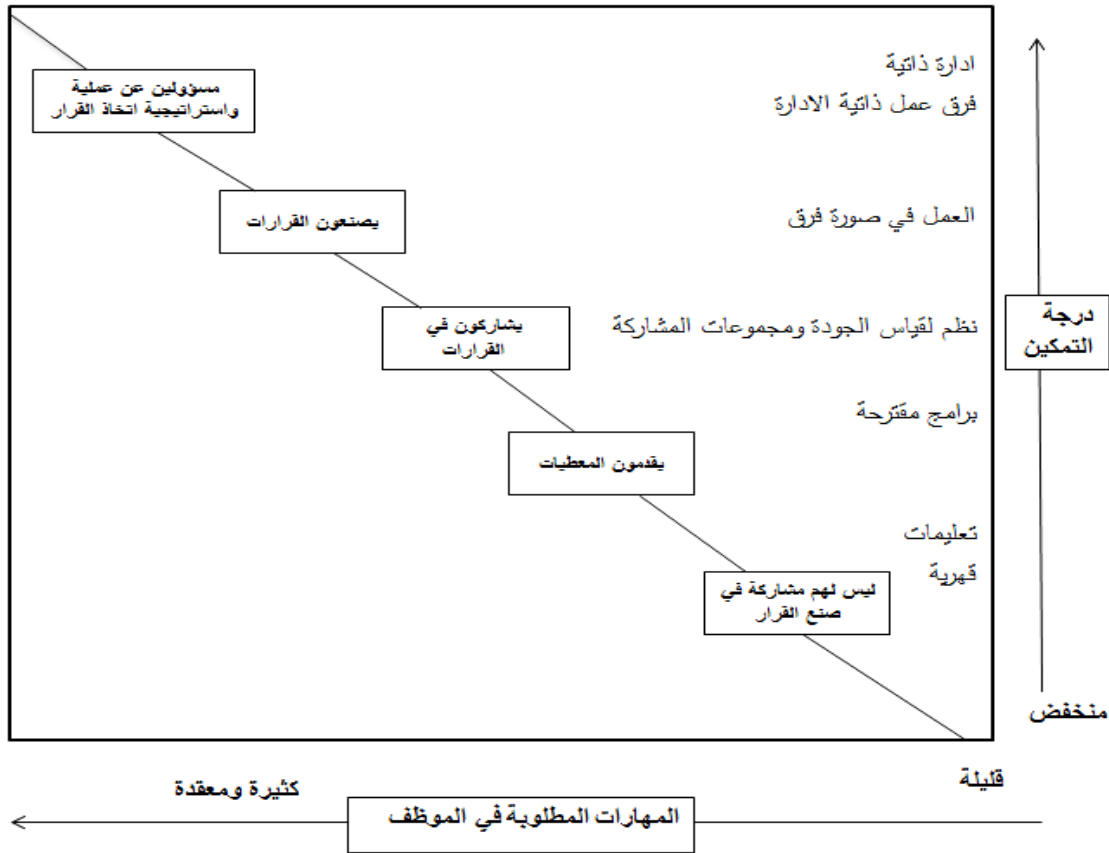
لقد أدى اختلاف مفهوم التمكين إلى اختلاف تحديد مستوياته، فحسب الأفندي (2003) فإن الكثير من المؤسسات اليوم تطبق برامج التمكين ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المؤسسات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي مؤسسات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، والشكل التالي يوضح مستويات التمكين<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ارامز بدير و آخرون، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد 2013، 1، ص 312.

<sup>2</sup> يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 96.

<sup>3</sup> افندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 39.

الشكل رقم (1-1) : مستويات التمكين حسب الأفندي



المصدر: أفندي عطية حسين والمرجع السابق، وص 39

لقد عبر الأفندي عن مستويات التمكين في المؤسسة انطلاقاً من عملية اتخاذ القرار، حيث يكون مستوى التمكين منخفضاً في المؤسسة إذا ما كان الموظفون لا يملكون حق اتخاذ القرارات، غير أن هذا حسب الأفندي لا يعني غياب المهارات والقدرات اللازمة للموظفين لذلك، و نلاحظ من الشكل رقم 1 أن مستوى التمكين يبدأ في الارتفاع كل ما تم تفعيل دور الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتنتهي مستويات التمكين بالتمكين الكامل من خلال مشاركة الموظفين في وضع إستراتيجية المؤسسة، وهذا يحتاج حسب الأفندي إلى مهارات كثيرة ومعقدة .

أما **Bowen and Lawler** فلقد حددا نموذج المستويات التمكين في المؤسسة يضم ثلاث مستويات وأربعة عناصر رئيسية هي كالآتي<sup>1</sup> :

- معلومات حول أداء المؤسسة (كأداء عمليات الإنتاج و أداء المنافسين).
- المكافآت على أساس أداء المؤسسة ( مشاركة الأرباح وملكية الأسهم).

<sup>1</sup>David E. Bowen and Edward E. Lawler, op, cit ,p 418.

- المعرفة التي تمكن الموظفين من فهم والمساهمة في الأداء التنظيمي (مهارات حل المشاكل).
  - القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على إجراءات العمل والتوجيه التنظيمي (من خلال دوائر الجودة وفرق إدارة الذات)
- فحسب **Bowen and Lawler** يجب تمرير هذه العناصر والتي تتواجد في أعلى هرم الإدارة إلى الموظفين في المستويات الدنيا، فمستويات التمكين تتحدد بدرجة زيادة المعرفة والمعلومات والسلطة والمكافآت إلى الخط الأمامي، و الشكل التالي يوضح مستويات التمكين:

الشكل رقم (1-2): مستويات التمكين حسب Bowen and Lawler



SOURCE: David E. Bowen and Edward E. Lawler, op, cit, p 418

- (1) مشاركة الاقتراحات: يتم تشجيع الموظفين على المساهمة بالأفكار من خلال برامج الاقتراحات الرسمية أو دوائر الجودة، أي أن التمكين هنا يعني بتقديم توصيات واقتراحات فقط مع احتفاظ الإدارة العليا بسلطة القرار، الموافقة على هاته الاقتراحات أو رفضها، وعليه فإن المشاركة في تقديم اقتراحات قد ينتج بعض من التمكين دون التغيير في الوظائف والمهام الأساسية.
- (2) المشاركة في العمل : والتي تمثل بداية ارتفاع مستوى التمكين، فهو يعد انحرافا عن نموذج التحكم بسبب الانفتاح عن محتوى الوظيفة، وفي هذا المستوى يتم تصميم الوظائف بما يتيح للموظفين الاستغلال الأمثل لمهاراتهم، وكذا امتلاكهم الحرية في تقرير كيفية القيام بهذا العمل، وتمكنهم من الحصول على مزيد من التغذية العكسية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن

المشاركة في العمل لا تلمس القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالهيكل التنظيمي والسلطة وتخصيص المكافآت، وتبقى هذه مسؤولية الإدارة العليا فقط .

(3) المشاركة العالية: في هذا المستوى تمنح المؤسسات الموظفين في المستويات الدنيا الشعور بالمشاركة في أداء المؤسسة ككل ولا يقتصر دورهم في اختيار كيفية قيامهم بوظائفهم أو مدى فعالية فرق عملهم، مما يسمح للموظفين من تطوير مهاراتهم في العمل الجماعي، حل المشاكل، مشاركتهم في مختلف القرارات الإدارية، كما أن هناك تقاسم الأرباح مع الموظفين .

غير أنه قد تكون المشاركة العالية صعبة التنفيذ ومكلفة وتتطوي على مخاطر أهمها أن مثل هذه التقنيات الإدارية غير متطورة نسبيا وغير مختبرة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : نماذج و شروط التمكين الإداري

#### الفرع الأول : نماذج التمكين الإداري

بالرجوع للأدبيات نجد مجموعة من النماذج التي تساعد في تفسير مفهوم التمكين وتوضيح أهم مراحله في المؤسسة، و من أهم نماذج التمكين ما يلي:

#### 1. النموذج التحفيزي: لـ Conger & Kanungo

يعرف Conger & Kanungo (1988) التمكين على أنه عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للموظفين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية<sup>2</sup>؛ إن الفرضية الأساسية في هذا النموذج هو أن الوظائف يجب أن تكون مصممة لتوفير التحدي، المعنى، وضوح الدور، تجنب الصراع<sup>3</sup>، و لزيادة التمكين في المؤسسة فلقد حدد Conger & Kanungo المراحل التالية:

<sup>1</sup> Ibid, p419.

<sup>2</sup> Jay A . Conger, Rabinda N. Kanungo, The Empowerment Process : Integrating Theory And Practice, **Academy Of Management Review**, 1988 p 88.

<sup>3</sup> Eleanor Glor , Ideas for enhancing employee empowerment in the Government of Canada , **The Journal of Public Sector Management** , Vo 30, p20.

- المرحلة الأولى: تشخيص العوامل المسؤولة عن الشعور بالعجز و فقدان القوة بين المرؤوسين داخل المؤسسة على سبيل المثال: العوامل التنظيمية والإشراف، نظام المكافآت، طبيعة العمل؛
- المرحلة الثانية: استخدام أساليب التمكين من قبل المديرين مثل الإدارة التشاركية، تحديد الأهداف، نظم التغذية المرتدة، الإثراء الوظيفي، المكافآت على أساس الكفاءة، ولا يقتصر توظيف هذه الأساليب على إزالة بعض الظروف الخارجية المسؤولة عن العجز، ولكن أيضا والأهم من ذلك في توفير للموظفين معلومات الكفاءة الذاتية؛
- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات الكفاءة الذاتية للموظفين باستخدام عدة مصادر كالتجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الانفعال والاستثارة العاطفية؛
- المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال هؤلاء المرؤوسين المعلومات سيشعر الموظفون بالتمكين وسينعكس ذلك من خلال تعزيز الجهود والأداء المتوقع؛
- المرحلة الخامسة: بدء التغييرات في سلوك المرؤوسين واستمرار المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المهمة<sup>1</sup>.

على الرغم من أنه لم يتم اختبار هذا النموذج على أرض الواقع إلا أنه نموذج ساعد في تقديم إطار مفيد للباحثين واعتبر كنقطة بداية لكثير من الدراسات في مجال التمكين .

## 2. نموذج(1990) Thomas and Velthous:

ظهر هذا النموذج سنة 1990 كامتداد للنموذج التحفيزي ل (Conger&Kanungo 1988)، وسمي بالنموذج الإدراكي

لأنه يرى بأن التمكين يعكس الوعي الإدراكي للموظف، و يتكون هذا النموذج من أربع أبعاد هي:

- التأثير: تعكس درجة اعتقاد الفرد أن سلوكه يحدث فرق في المهمة؛
- الاختيار: تعكس درجة إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداء مهامه؛
- المهارات: تشير إلى درجة أداء الفرد لمهامه بكفاءة وفعالية؛
- المعنى: إحساس الفرد بوجود غاية وارتباط شخصي بعمله.

<sup>1</sup> Jay A .Conger, Op.Cit, p 474.

<sup>2</sup>Thomas, Kenneth W,Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vo 15, 1990, p 669.

### 3. نموذج<sup>1</sup> Kinla (2004):

حدد نموذجاً من ستة خطوات لتمكين الموظفين وهي كالتالي:

- 1) تعريف و إيصال مفهوم التمكين إلى جميع الموظفين في المؤسسة؛
- 2) وضع الأهداف وصياغة استراتيجيات للموظفين على جميع المستويات التنظيمية من أجل تطوير وتعزيز التمكين كإطار تنظيمي؛
- 3) تقييم تمكين الموظفين من خلال قياس التحسن والاعتراف به من طرف أعضاء المؤسسة؛
- 4) تدريب الموظفين على أداء أدوار جديدة والقيام بمهامهم بطرق تتكيف مع الأهداف التنظيمية قصد تعزيز التمكين؛
- 5) تكييف الهيكل التنظيمي بحيث يؤدي إلى الحد من البيروقراطية والمزيد من الاستقلالية؛
- 6) تكييف وظائف الإدارة ( التخطيط و التدريب والمكافآت والتوظيف) لدعم عملية التمكين .

### 4. نموذج Gary Philip & Joan 1998

يقوم هذا النموذج بحيث يستطيع أن يستخدمه المدراء، وذلك بهدف مساعدتهم على تطوير أداء المؤسسات التي ينتمون إليها، وقد تضمن هذا النموذج ثلاث عوامل ومقومات عندما تتوفر وتتواجد تؤدي إلى دفع العاملين من خلال توجيههم وتقديم المهارات الأساسية لهم ليصبحوا عاملين ممكنين وهذه العوامل هي<sup>2</sup> :

- التدريب ؛
- التقليد والمحاكاة؛
- تطوير المسار المهني .

### 5. نموذج طرق التمكين ل Davis 2001<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>Alireza Hajian & other , Employee Empowerment: A Comparative Study among Different Theories ,Academy of Business & Scientific Research ,Vo4,2015 .p90.

<sup>2</sup>شوقي جدي، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية «دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة»، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 80.

شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 43<sup>3</sup>

اقترح Davis من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

**التمكين من خلال المسؤوليات :** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه في المؤسسة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد من المسؤولية.

**التمكين من خلال الصلاحيات :** لا يتم التمكين دون صلاحيات، حيث يظهر الموظف حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.

**التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانيات القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل: المصداقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عال بحيث تستثير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بالوقت نفسه.

**التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المؤسسة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.

**التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** الموظف بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون الموظف قاصرياً في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

**التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين، فإذا أردنا أن نتمكن الموظف وأن ينجح، فيجب أن يكون الموظف والمؤسسة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من طرفين).

**التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف إلى أن يشعر بالاحترام وتقدير الذات وللمدير هنا دور هام في ذلك، من خلال إظهاره تقديره واحترامه للموظف، مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

**التمكين من خلال الاحترام:** يرغب الموظف بأن يُعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي إظهار أداء متميز.

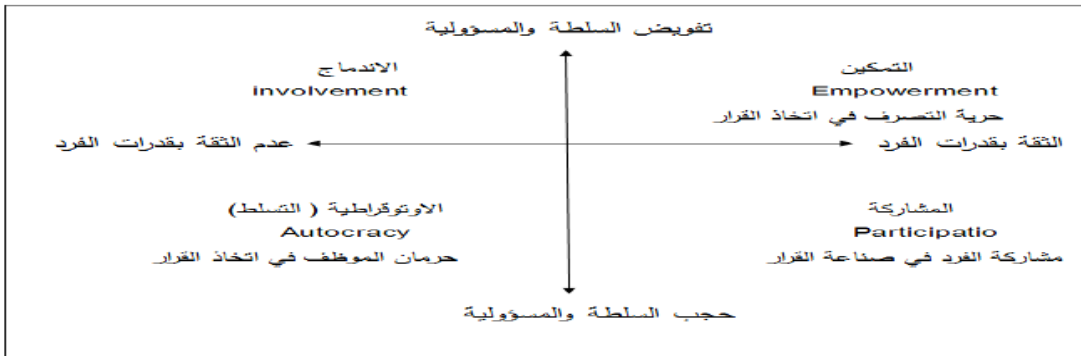
التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنه سيُمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علماً بأن فكرة المخاطرة تكون أحياناً ضرورية للإبداع.

## 6. نموذج المدهون

ولقد اقترح المدهون نموذجاً لتمكين الموظفين، بحيث يقوم على افتراضين أساسيين هما: أسلوب المدير في مجال استخدام السلطة أما الجانب الآخر فيقوم على درجة ثقة المدير بالموظف من حيث قدرته على المشاركة في صنع القرار، و ينتج من ذلك أربعة أنماط إدارية ممثلة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1-3) نموذج المدهون لتمكين العاملين



المصدر: موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 13، العدد 2، 1999، ص 83.

التمكين: يمكن للمدير أن يفوض السلطة للموظف وأن يثق بقدراته، فإذا مارس المدير هذا السلوك فهو يمارس عملية التمكين، و يجعل هذا الأسلوب في العمل من عملية اتخاذ القرار وكذلك الإبداع والتطوير في مجال خدمة العميل.

<sup>1</sup>موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 2، 1999، ص 83.



الاندماج: يمكن للمدير أن يفوض السلطة عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية من ذلك، ولكن في حالة عدم وجود الثقة بقدرات الموظف على التعامل مع المشكلات يلجأ المدير للعمل بالقرارات الجماعية، هذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية اتخاذ القرار ولكنه يكرس العمل الجماعي.

المشاركة: يمكن للمدير ألا يفوض السلطة للموظف إلا أنه في نفس الوقت يثق بقدرات الموظف على إعطاء الحلول المناسبة، وقد يتأثر المدير أو لا يتأثر بهذه الاقتراحات وقد تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار وقد لا تؤخذ، وهذا الأسلوب في العمل يؤجل عملية اتخاذ القرار إلا أنه أسرع من أسلوب العمل الجماعي.

التسلط: ويتمثل السلوك الأخير في ألا يعطي المدير سلطة للموظف وفي نفس الوقت لا يثق بقدراته، إذا مارس المدير هذا النمط فهو يمارس التسلط أي تركز حق سلطة اتخاذ القرار بيد المدير وحده وحرمان الآخرين من ممارستها، وهذا الأسلوب يؤجل عملية اتخاذ القرار ويحد من عملية الإبداع والتطوير وكذلك يخلو من المشاركة الفردية والجماعية .

### الفرع الثاني: شروط التمكين الإداري

ولقد حدد (Gandz,1990) ستة شروط لا بد من توافرها في المؤسسة ليحس الموظفون بالتمكين وهي كالآتي<sup>1</sup>:

1. يجب تدريب الموظفين بشكل صحيح: فإنه ليس من المنطقي تمكين الموظفين للقيام باتخاذ القرارات أو الشروع في العمل دون تقديم تدريب مناسب في هذا المجال، وبالموازاة فإن الموظفين غير مستعدين للاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يتم تدريبهم بشكل فعال؛
2. الرؤية المشتركة بين القادة والموظفين: يسعى كل من المدراء والموظفين إلى تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء، التصنيع وفقاً لمعايير (zerodeflect)، تطوير منتجات جديدة، و لذلك فيجب عند تحديد الرؤية من طرف الإدارة الأخذ بعين الاعتبار أن تكون أكثر جاذبية للموظفين والعمل على توضيحها أكثر لتكون أكثر إقناعاً، أي أن تغطي مصالح الطرفين؛

<sup>1</sup> Geoffrey Gandz, The Employee Empowerment Era ,Business Quarterly, Vo 55, 1990 ,p76.

3. الحاجة إلى القيم المشتركة: يحتاج المدراء والموظفين إلى إحساس بوجود قيم ومعتقدات مشتركة حول الطريقة التي يجب أن تتم بها الأمور، ومعايير السلوك المناسبة، وأخلاقيات الأعمال، وما إلى ذلك، فإن هذه القيم تعزز السلوك وتقلل من مخاطر القرارات التي قد يتخذها الموظفون الممكنين والتي قد تضر بالمؤسسة وأفرادها؛
4. الحاجة إلى الفوائد المشتركة: ولتكون الرؤية والقيم المشتركة أكثر وضوح للموظفين هنالك طريقة واحدة تتمثل في المنافع المشتركة، بحيث يسمح التمكين بتخفيض التكاليف ورفع الجودة، وإضافة المزيد من المسؤولية على العمل، ورفع مستوى مهارات الموظفين، ومعالجة المزيد من المعاملات وغيرها من الفوائد التي يجب تسليط الضوء عليها لتشجع الموظفين الآخرين لتمكين أنفسهم؛
5. إيمان المدراء بموظفيهم : من القواعد الأساسية في الأعمال أن أكبر عائد لأكبر مخاطرة و هذا ما ينطبق على التمكين، فعلى الرغم من عوائده الكبيرة إلا أنه لا يخلو من المخاطرة والتي يمكن الحد منها من خلال التدريب والرؤية المشتركة والقيم والمنافع، وعليه فإن المؤسسة الممكنة تتطلب أن يكون لدى المدراء درجة عالية من الثقة في الموظفين، فالتمكين بمثابة اعتراف من قبل إدارة المؤسسة بأنهم يدركون أن لدى موظفيهم الكثير لتقديمه؛
6. يجب أن تدعم ثقافة المؤسسة الأخطاء المحتملة: تعمل المؤسسات الممكنة على عدم إهمال الأخطاء المرتكبة، فينظر إليها على أنها خبرات تعلم تشير إلى الحاجة إلى تدريب إضافي أو تجديد رؤية أو توضيح القيم المطلوبة.
- إن تمكين الموظفين هو عملية يتم من خلالها تطوير ثقافة التمكين، والأهداف، وحدود صنع القرار، نتائج التأثيرات والجهود التي يقوم بها الموظفون على نطاق المؤسسة.

#### المطلب الرابع : ايجابيات ومعوقات التمكين الإداري

##### الفرع الأول : ايجابيات التمكين

لقد أدت المنافسة العالمية وتسارع بيئة الأعمال إلى إحداث تغيير تنظيمي استجابة للضغوط المتزايدة لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، فلقد أظهرت المؤسسات ذات مستويات التمكين العالية تحسناً في مختلف مجالات الأداء، كما أشارت الدراسات إلى العديد من مزايا التمكين لكل من المؤسسة والموظف على حد سواء، فلقد أشار (Nykodym et al. 1994) أن التمكين

يقلل من الضغط العاطفي على الموظف، إضافة إلى أن الموظفين الممكّنين لديهم شعور أكبر من الرضا الوظيفي، والدافع والولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

أما **Quinn .and Spreitzer(1997)** فلقد حاولا تحديد إيجابيات تمكين الموظفين من خلال الإجابة عن السؤال هل تحتاج المؤسسة فعلا لتمكين موظفيها ؟ فبعد دراسة مجموعة من المدراء على مستوى الإدارة الوسطى في عينة من المؤسسات وجدوا عدة منافع للتمكين أهمها :

- التمكين يزيد من فعالية الموظفين الممكّنين مقارنة مع الموظفين الغير الممكّنين؛
- ميول الموظفين إلى الابتكار وإظهار خوف أقل من محاولة شيء جديد؛
- التطور في القدرات القيادية للموظفين الممكّنين و مشاركتهم في التأثير الصاعد<sup>2</sup>.

كما قدم **Bowen and Lawler** عدة إيجابيات لعملية التمكين وهي كالتالي:

- استجابة أسرع لاحتياجات العملاء أثناء تقديم الخدمات: بحيث يخول التمكين السلطة الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات على الفور دون الرجوع إلى سلطة أعلى مما يتيح استجابة أسرع لاحتياجات العملاء؛
- زيادة رضا الموظفين: وذلك من خلال ممارستهم لأعمال مسؤولة أكبر، وكذا إحساسهم بقدر أكبر من الثقة من طرف المؤسسة مما ينتج عنه في نهاية المطاف تقليل من معدلات الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل؛
- تفاعل أفضل مع العملاء: التمكين يجعل الموظفين يشعرون على نحو أفضل ومهم و ذلك من خلال زيادة القدرة على التكيف، انخفاض التوتر المرتبط بالعمل وما إلى ذلك، مما ينعكس بشكل واضح في تفاعلهم مع العملاء؛
- مصدر للعديد من الأفكار: إن تمكين الموظفين في الخطوط الأمامية يجعلهم مسؤولون بشكل رئيسي عن نتيجة الخدمة المقدمة، مما يمهد الطريق لتقديم أفكار جديدة قصد تحسين الخدمات المقدمة والعروض الحالية<sup>3</sup>.

و إضافة إلى المنافع السابقة نذكر ما يلي:

<sup>1</sup>Kay Greasley & others, Understanding Empowerment From an Employee Perspective What Does it Mean and Do They Want it? , **Team Performance Management** ,Vol 14, No 1, 2007 ,p 43.

<sup>2</sup>Robert E. Quinn..Gretchen M. Spreitzer , The road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, **Organizational Dynamics** ,Vo 26 .No 02,1997, p 42.

<sup>3</sup> David E. Bowen and E. Lawler, Empowerment of Service Employees: what, why ,how and when, **Sloan management review**, **The Training and Development Source Book**, Vo 33, No 3 ,1992, p. p415 . 416

- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية التواصل وتقليل الوقت المقرر؛
- يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها؛<sup>1</sup>
- يساعد على خلق ثقافة الثقة والتعاون؛
- يحسن التواصل بين المدراء والموظفين؛
- يوفر بيئة عمل أكثر ملائمة<sup>2</sup>؛
- يعزز الشعور الايجابي للموظفين حول أنفسهم و وظائفهم ؛
- يزيد من التزام الموظفين ويزيد من روح الفريق مما يتيح الوقت للإدارة العليا للتركيز على القرارات الإستراتيجية أكثر<sup>3</sup>؛
- يعزز المناخ التنافسي ويسهل عملية التغيير في المؤسسة<sup>4</sup>؛
- يقلل من معدلات دوران العمل؛
- تقليل الصراع بين الموظفين.<sup>5</sup>

#### الفرع الثاني: معوقات التمكين الإداري :

صنف (2000) Heloisa Fragozo معوقات التمكين إلى نوعين أساسين هما :

#### معوقات داخلية:

- عدم رغبة الإدارة العليا في التخلي عن السلطة اللازمة للموظفين؛
- تعارض درجة السلطة المخولة من قبل المدراء والمتوقعة من طرف الموظفين مما قد ينتج عنه صراعات بين الإدارة والموظفين؛

<sup>1</sup>Said Shaban Hamed ,Antecedents and Consequences of Employees Empowerment ,**Management Review: An International Journal**,Vo 5,No 1 ,2010, p 71.

<sup>2</sup>ArmanKanooni ,**The Employee Empowerment in Information Technology Department** , Capella University,2005 ,p 12.

<sup>3</sup>Hamid Saremi,**Empowerment as a New Approach in the Management**, Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences ,Thailand ,2015,P8 .

<sup>4</sup>Henry Ongori,Managing behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment,**African Journal of Business Management** ,Vo 3, No 1,2008, p 12.

<sup>5</sup>Amir Abou Elnaga & Amen Imran,The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction, **American Journal of Research Communication** ,Vo 2 ,No 1 ,2014,p 17 .

- مقاومة الموظفين للتمكين لعدم رغبتهم في تحمل مزيد من المسؤوليات و تفضيلهم الاعتماد على القرارات الصادرة عن الإدارة العليا؛
- قد يفترض المديرين أن العاملين لديهم المهارات المطلوبة لبدء برنامج التمكين فيتم الاستغناء بشكل كامل عن تدريب الموظفين حول مهارات اتخاذ القرارات وذلك لكون التدريب مكلف ويستغرق وقت طويل.

#### معوقات خارجية :

- تغيير الإدارة العليا، قد تتضرر جهود التمكين إذا ما تم تغيير القائد، فالقادة الجدد لديهم ميل لتغيير الأمور الإدارية حولهم؛
- أحيانا البيئات العامة والتنافسية تفرض على المؤسسة تخفيض في القوى العاملة ويمكن بعد ذلك أن تستخدم ذلك ذريعة لعدم تنفيذ التمكين؛
- عمليات الدمج والاستحواذ مما يمكن أن يهدد برنامج التمكين وذلك لصعوبة التكامل بين مختلف البرامج المنفذة في المؤسسة.<sup>1</sup>

و إضافة إلى ما سبق نذكر المعوقات التالية والتي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة كما يلي:

- انخفاض مستوى الثقة بين أعضاء المؤسسة؛
- افتقار الموظفين للمهارات اللازمة؛<sup>2</sup>
- عدم فناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- المناخ التنظيمي الغير صحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم؛
- ضعف نظام الحوافز وعدم عدالته؛
- ضعف العملية التدريبية والتطوير الذاتي<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup>Heloisa Fragoso,An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts ,At <https://www.iusb.edu/ugr-journal/static/2000/pdf/fragoso.pdf> ,2000,p32.

<sup>2</sup>Hosein Ganjinia & others ,Overview Of Employees Empowerment In Organizations, *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vo3, No.2,2013 ,p 42.

- السرية في تبادل المعلومات؛

- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين؛

- عدم الرغبة في التغيير.<sup>2</sup>

إن عملية التمكين تعتمد على أمرين: مدير يمنح السلطة وموظف يختار أن يتلقى هاته السلطة، وعليه فإن الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل مبادرات التمكين أغلبها تستند إلى الإدارة، ويمكن القول بأن التمكين يمثل "معضلة أخلاقية" للمدراء، ونجاحه أو فشله يعتمد على قدرة المدراء على التوفيق بين التخلي عن جزء من السلطة مع حاجة المؤسسة لتطابق الهدف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ثائرة عدنان الماضي، فريد نصيرات، اثر التمكين على إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، العدد 4، 2011، ص 534 .

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 110 .

<sup>3</sup> Martin M. Tuuli & Steve Rowlinson, **Towards A Conceptual Framework OF Empowerment And Job Performance In Project Teams In Boyd, D (Ed) Procs 23rd Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2007, Belfast, UK, Association of Researchers in Construction Management, p5.**

## المبحث الثاني : الإطار النظري لأداء المؤسسة

يعد الأداء على المستوى الكلي غاية أي مؤسسة بغض النظر عن قطاع نشاطها و حجمها ، فمنذ بداية نشأتها تسعى دوما إلى تحقيق الأداء المخطط ، و في نفس السياق لاقى الأداء اهتمام العديد من الباحثين فلقد اتجهوا إلى تحديد مفهومه و تطوير سبل لقياسه و تقييمه ، و كذلك العوامل التي قد تؤثر فيه من أجل ضمان تحسينه بشكل مستمر ، لضمان قدرة المؤسسة من تحقيق النجاح في ظل المحيط الذي تنشط فيه .

### المطلب الأول: ماهية أداء المؤسسة

#### الفرع الأول: تعريف أداء المؤسسة

أداء المؤسسة كغيره من المفاهيم الأكاديمية التي عرفت اختلاف كبير في تعريفها وتحديد مفهوم دقيق لها وهذا راجع لاختلاف الزاوية التي يرى بها الباحثين الأداء، فلقد عادل منشور لوزارة الصناعة الفرنسية الأداء مع القدرة التنافسية، تخفيض التكاليف القيمة، خلق فرص العمل، النمو، والبقاء الطويل الأجل للمؤسسات، باختصار، فالأداء هو واحد من "حقيقية المصطلحات" هذه، حيث الجميع يضع المفاهيم التي تناسبهم<sup>1</sup>.

و لقد أكد **Bourguignon (1997)** إنه من الصعب تحديد مفهوم الأداء، ولكن يمكن أن يكون له على الأقل ثلاثة معان أو دلالات هي كالتالي:

1. نتيجة ناجحة للعمل أو الإجراء نفسه؛
2. الأداء يظهر القدرة على التحرك (الديناميكية) وذلك بفضل الجهود المستمرة؛
3. الأداء هو حامل أيديولوجية التقدم والجهد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Michel Lebas & Ken Euske, **Aconceptual and Operational Delineation of Performance Business Performance Measurement**, Cambridge UniversityPress, 2004 ,p67.

<sup>2</sup>Cosmin Octavian Dobrin & others ,**The Concept of Performance in Business Organizations** : Case Study on The Employee Performance in Romanian Business Organization, Proceedings of The 6th International Management Conference. "Approaches in Organizational Management " 15-16 November 2012, Bucharest, Romania, p 311.

و انطلاقا من هاته الدلالات يمكن القول بأن الأداء هو مجموع النتيجة والسلوك، فالنتيجة ليست شيئا إذا اعتبرت لوحدها، لأنه لا يمكن فصلها عن وسائل أنشطتها وأهدافها، بمعنى آخر فالأداء يستند على مراحل العمل المنطقي بدءا من النية إلى غاية النتيجة الفعلية.

أما بالنسبة ل **Carton(2004)** فيستند في تعريفه للأداء إلى فكرة أن المؤسسة هي الرابطة الطوعية للأصول الإنتاجية، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية ورأس المال لغرض تحقيق هدف مشترك، وفقا لهذا فإنه يعرف الأداء على أنه: "النتائج المالية التي تنتج عن قرارات الإدارة التي تم تنفيذها من قبل أعضاء المؤسسة."<sup>1</sup>

كما يعرف الأداء أيضا على أنه: "عملية تحديد فعالية وكفاءة الإجراءات السابقة"<sup>2</sup>.

و في نفس السياق يعرفه **Gary(1998)** على أنه: "الفعالية الشاملة للمؤسسة لتلبية الاحتياجات المحددة لكل من المجموعات المكونة لها من خلال بذل جهود منتظمة للتحسين المستمر لقدرة على الاستجابة بفعالية لهذه الاحتياجات"<sup>3</sup>.

أما **davis** فقد حاول شرح مفهوم الأداء من خلال المعادلات التالية:

$$\text{الأداء المؤسسي} = \text{أداء الموارد البشرية} \times \text{الموارد}$$

$$\text{أداء الموارد البشرية} = \text{القدرة} \times \text{الحوافز}$$

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارات}$$

$$\text{الحوافز} = \text{الموقف} \times \text{الحالة}$$

و الملاحظ من هذا التعريف هو ربط الأداء المؤسسي بأداء الموارد البشرية بصفة خاصة وذلك لكونها العنصر الأكثر فاعلية في المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن الموارد تمثل مجموع العوامل الاقتصادية والمادية والتقنية المتوفرة في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Robert B. Carton, **Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study**, PhD of Philosophy Athens, Georgia, 2004, p 3.

<sup>2</sup> Seyedh Khadijeh Moafi Madani, Investigation of Relationship Between Dimensions Organizational Performance Promotion and Employees Empowerment, **Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing**, Rome-Italy, Vo 6, No 5, 2015, p 610.

<sup>3</sup> Gary V. Sluyter, **Improving Organizational Performance: A Practical Guidebook for the Human Services Field**, SAGE publication , 1998, London, p 9.



أما (Lebans &Euske 2006) فلقد قدما مجموعة من الخصائص التي من شأنها تفسير مفهوم الأداء:

- ✓ الأداء هو مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج؛
- ✓ الأداء ديناميكي، يتطلب الحكم والتفسير؛
- ✓ ويمكن توضيح الأداء باستخدام نموذج سبيي يصف كيف يمكن للإجراءات الحالية أن تؤثر على النتائج المستقبلية؛
- ✓ ويمكن فهم الأداء بشكل مختلف تبعا للشخص المعني في تقييم الأداء التنظيمي (على سبيل المثال، يمكن فهم الأداء بشكل مختلف عن شخص داخل المنظمة مقارنة بالأداء من الخارج)؛
- ✓ إن تعريف مفهوم الأداء ضروري لمعرفة عناصره المميزة لكل مجال من مجالات المسؤولية؛
- ✓ للإبلاغ عن مستوى أداء المؤسسة، من الضروري أن تكون قادرة على قياس النتائج.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء

- الكفاءة: تقيس الكفاءة العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو مدى نجاح تحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>3</sup>، فالكفاءة تقدم مستوى إنجاز الأهداف المختلفة في حدود الموارد المتاحة المحدودة؛ أي تشير إلى مقدار الموارد المستخدمة لتحقيق أهداف تنظيمية، لأنه يقوم على مقدار المال وعدد المواد الخام اللازمة لإنتاج حجم معين من الناتج.

#### مؤشرات الكفاءة :

- كلفة الخدمة أو البرنامج المقدم؛
- النفقات العامة إلى إجمالي الخدمة أو تكلفة البرنامج؛
- النواتج لكل موظف؛
- التكلفة لكل عميل؛
- التغيب عن الموظفين ومعدلات الدوران؛

<sup>1</sup>R.K.Dwivedi, **Organizational Culture and Performance**, M.D. Publications Pvt, New Delhi, 1995, p 29.

<sup>2</sup>Corina Gavrea & Others ,Determinanta of Organizational Performance: The Case of Romania , **Management & Marketing Challenges For the Knowledge Society**, Vo. 6, No. 2 ,2011, p 287.

<sup>3</sup>Ilona Bartuševičienė & Evelina Šakalytė, Organizational Assessment: Effectiveness vs Efficiency, **Social Transformations in Contemporary Society** ,Vo 01, 2013 ,p4.

- معدلات إنجاز البرامج؛

- الجداول الزمنية لتسليم الخدمة<sup>1</sup>.

● **الفاعلية:** هي درجة تحقيق المؤسسة لهدف محدد أو مدى نجاحها في تحقيق ما تحاول القيام به، يعني توفير منتج أو خدمة يقدرها العملاء<sup>2</sup>، وعادة ما تأخذ واحد من ثلاثة أشكال:

- فعالية المهمة أو التحصيل الجيد مثل المخرجات؛

- الهيكل التنظيمي المناسب وآثار ردود الفعل مثل رضا الوظيفي؛

- التكيف البيئي مثل المرونة، التكيف على المدى الطويل<sup>3</sup>.

و لقد أشار (Mouzas2006) إلى أن الكفاءة كشرط ضروري ولكن ليس كافيا، في حين أن الفعالية شرط ضروري وكاف للنجاح التنظيمي.

**مؤشرات الفاعلية:**

- تحقيق الأهداف؛

- عدد العملاء المقدمين؛

- جودة منتجات الخدمة؛

- وتوليد المعارف واستخدامها؛

- تكرار برنامج المنظمة من قبل أصحاب المصلحة؛

- ومؤشرات النمو لتغطية خدمة البرنامج والتمويل<sup>4</sup>.

● **الإنتاجية:** وقد تم قياس الإنتاجية على ثلاثة مستويات: الفردية والجماعية والتنظيم الكلي، وعادة ما تعرف بأنها كمية أو حجم المنتج أو الخدمة الرئيسية التي توفرها المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Inter-American Development Bank, **International Development Research Centre (Canada)**, Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance, canada, 2002, p 118

<sup>2</sup>Richard L. Daft & Dorothy Marcic, **Understanding Management**, Cengage Learning, Usa, 2010, p09

<sup>3</sup>Susanne Ruckdäschel, **Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis**, Springer Gabler, Germany, 2014, p 17.

<sup>4</sup>Inter-American Development Bank, Op. Cit., p 114.

المطلب الثاني: إدارة الأداء

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء

يعرفها (Cokins 2006) على أنها "إعطاء المسيرين وفرق العمل في جميع المستويات القدرة على تحسين أداء المؤسسة"<sup>2</sup>.

أما (Katz and Green 1997) فيعرفها على أنها: "نظام يتألف من سلسلة من البرامج المنظمة المصممة لتحديد وقياس

وتحسين الأداء التنظيمي"<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والفرق ومواءمة الأداء مع الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة، بحيث :

• **عملية مستمرة:** بحيث تنطوي على عملية مستمرة من تحديد الأهداف والغايات، ومراقبة الأداء، وإعطاء

وتلقي التدريب المستمر وردود الفعل؛

• **الموائمة مع الأهداف الإستراتيجية:** وتتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدير أن تكون أنشطة الموظفين

ومخرجاتهم متماشية مع أهداف المؤسسة، وبالتالي تساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية. ولذلك، فإن

إدارة الأداء تخلق صلة مباشرة بين أداء الموظفين والأهداف التنظيمية وتجعل مساهمة الموظفين في المؤسسة

صريحة<sup>4</sup>.

كما سبق يمكن القول بأن إدارة الأداء هي عبارة عن نظام يتم من خلاله ترجمة أهداف المؤسسة إلى نتائج، و ذلك من خلال

مجموعة من الأنشطة التي تساهم في التحسين المستمر على المستوى الفردي وصولا إلى الأداء الكلي للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الأداء:

<sup>1</sup> John P. Campbell & others, **The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion**, Navy Personnel Research and Development Center San Diego, California, 1974, p.50

<sup>2</sup> Gary Cokins, **Performance Management: Finding The Missingpieces**, Gohn Wiley & Sons, Inc, New Gersey, USA, ,2004, p 01.

<sup>3</sup> Tapomoy Deb, **Performance Appraisal And Management**, Excel Books, India, 2009, p.3.

<sup>4</sup> Herman Aguinis, **Performance Management**, Pearson Education, 2009, p.2.

أكد **Armstrong(2009)** على أهمية إدارة الأداء في المؤسسة وذلك لمساهمتها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والفرق ثم الأداء المؤسسة ككل، إضافة لكونها أداة يمكن استخدامها لتحقيق التغيير الثقافي وذلك في شكل خلق ثقافة للأداء العالي، كما تساهم في تنمية قدرات الموظفين وتحقيق كامل إمكاناتهم لصالحهم الذاتي والمؤسسة<sup>1</sup>.

و لقد وضع **Brown(2005)** العديد من الأسباب المختلفة للاهتمام بإدارة الأداء في المؤسسة هي كالتالي:

- تقديم معلومات عن فعالية المنظمات و / أو الموظفين؛
- تقديم معلومات عن الكفاءة التنظيمية و / أو كفاءة الموظفين؛
- تحسين مستويات التحفيز لدى الموظفين؛
- ربط أجور الموظفين بمفاهيم أدائهم؛
- رفع مستويات مساءلة الموظفين؛
- مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة ككل.<sup>2</sup>

كما أشار **Kumar(2011)** إلى أهمية إدارة الأداء وذلك من خلال ما يلي:

- تركز على الأهداف والأولويات الرئيسية للمؤسسة، ومواءمتها مع الإدارة من خلال الأهداف والإستراتيجية التنظيمية ككل، و من ثم تشاركتها مع الموظفين بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد حيث تساعد الموظفين على تجنب هدر جهودهم و تجميعها في الاتجاه الصحيح؛
- تعمل إدارة الأداء كحافز ذاتي للموظفين، حيث يتحصلون على صورة واضحة عن ما يساهمون به في المؤسسة وكيفية ارتباط مساهماتهم بنجاح المؤسسة، و تساعد أيضا المؤسسة بتقديم الدعم المطلوب للموظفين ومساعدتهم على تحقيق النتائج؛
- تسمح للمؤسسة برصد عملها ككل مما يسمح بتحديد الثغرات في الأداء، ومن ثم فهي بمثابة أداة مراقبة هامة للتدخل والتحسين؛

<sup>1</sup>Michael Armstrong, **Armstrong' s Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance**, Kogan Page Publishers, 2009, p59

<sup>2</sup>Pan Suk Kim, **Performance Management and Performance Appraisal in The Public Sector**, This draft was prepared for delivery at the 2011 CEPA meeting in New York, April 4-8, 2011, p 2

- تساعد المؤسسة على محاذاة قراراتها الخاصة بالموارد البشرية الهامة مثل الترقية، المكافآت، التدريب، تخطيط القوى العاملة.
- تساعد المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه مختلف أصحاب المصلحة حيث يحاول جميع الموظفين معهم الوفاء بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: نظام إدارة الأداء:

أحرزت أعمال (1987، 1999، 2005، 2009) Ferreira & Otley تقدما كبيرا في الإطار المفاهيمي لنظام إدارة الأداء، بحيث بنيا نموذجهما المفاهيمي لنظام إدارة الأداء تجريبيا بالاستناد إلى تحليل نظم مراقبة الإدارة في مجموعة من المؤسسات، وانطلقا في تصميم هذا النظام من خلال خمسة "قضايا" أو "أسئلة" تحتاج إلى إجابة المؤسسة فيما يتعلق بتصميم وطبيعة نظام إدارة الأداء، وقد تم تمديد هذا الأمر في (2005، 2009) Ferreira & Otley إلى اثني عشرة سؤالا - ثمانية منها تتعلق بتصميم نظام إدارة الأداء والأربعة الأخرى للقضايا والأسئلة المتعلقة ب "الثقافة والسياق"، والتي يكون لها تأثير أساسي على طبيعة نظام إدارة الأداء في أي مؤسسة .

### 1. الرؤية والرسالة

تبدأ إدارة الأداء مع الغايات والأهداف، وقد ثبت منذ زمن طويل أن شرطا أساسيا للسيطرة هو وجود أهداف تستخدم لتقييم الأداء، وعادة ما يحددها كبار المديرين لتلبية توقعات أصحاب المصالح الرئيسية، والنتيجة الطبيعية لضرورة الوفاء بأهداف متعددة هي أن الأداء يصبح مفهوما متعدد الأبعاد لا يوجد فيه مقياس وحيد، وتعبر الرؤية العامة والرسالة عن التوجه العام الذي ترغب المؤسسات في إتباعه، و توضح المهمة "الغرض الرئيسي للمؤسسة بما يتماشى مع القيم أو توقعات أصحاب المصلحة"، في حين أن الرؤية تحدد المؤسسة المستقبلية المرجوة (تطلع المؤسسة).

ومن الممكن بالطبع ملاحظة أن المؤسسة لا تملك رؤية ورسالة واضحة المعالم أو متسقة؛ فإن هذه الملاحظة هي نفسها ذات صلة بفهم الكيفية التي يمكن بها لنظام إدارة الأداء أن يعمل في الواقع العملي. وعلى الرغم من أن المؤسسة قد تكون واضحة بشأن مهمتها ورؤيتها، فإن ذلك قد لا يتم التعبير عنه في بيانات صريحة للموظفين، ولكن يمكن إبلاغها بطرق أقل رسمية وهكذا، فإن

<sup>1</sup>Dipak Kumar, Performance Management Systems and Strategies ,Pearson Education ,India, 2011, p18.

محور هذه المسألة هو استخلاص معلومات عن كيفية إنشاء القيم والأغراض التنظيمية وإبلاغها كوسيلة للتأثير على سلوك المشاركين في المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. عوامل النجاح الرئيسية

وتتمثل عوامل النجاح الرئيسية في الأنشطة والصفات والكفاءات والقدرات التي تعتبر شروطاً أساسية حاسمة لنجاح المؤسسة في صناعتها في فترة معينة من الزمن، ولا بد من تحقيقها إذا أرادت المؤسسة أن تحرز تقدماً نحو رؤيتها، ولعل أهم عوامل النجاح الرئيسية هي تقنين الرؤية والرسالة في إطار زمني قياسي، بحيث تمثل هاته العوامل الرئيسية مرجعاً من شأنه أن يبين ما إذا كانت الرؤية والرسالة يجري متابعتها بنجاح.<sup>2</sup>

## 3. الهيكل التنظيمي

وبعد ذلك، تشكل الهياكل التنظيمية كوسيلة لتحديد رسمي للأدوار والمهام الفردية التي يتعين القيام بها، وهي بذلك تكلف وتمكن الأفراد من التصرف في نطاق مسؤولياتهم، وهناك أشكال متعددة من الهياكل التنظيمية، وهي تنطوي على خيارات تتعلق باللامركزية / مركزية السلطة، والتمايز / التوحيد، ومستوى إضفاء الطابع الرسمي على القواعد والإجراءات، و عليه فإن كل هذه الترتيبات تؤثر على كفاءة العمل، ودافع الأفراد، وتدفق المعلومات وأنظمة التحكم .

إن الهيكل التنظيمي عنصر تحكم أساسي، يؤثر في تصميم واستخدام نظام إدارة الأداء و ذلك من خلال ارتباط قرارات الهيكل التنظيمي بعوامل النجاح الرئيسية وكذلك القرارات الإستراتيجية، بحيث يتم تحديد عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسات انطلاقاً من تقييم مدى ملائمة الهياكل القائمة، وهناك أيضاً علاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، حيث أن الإستراتيجية والهيكل مترابطان فيما بينهما من حيث أنهما يقيدان ويدعمان بعضهما البعض.

## 4. الاستراتيجيات والخطط

<sup>1</sup> David Otley & Aldónio Ferreira ,The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis ,Management Accounting Research, Vo20, 2009,p267

<sup>2</sup>ibid,p 268.

وأخيرا تم إدراج عملية وضع الاستراتيجيات والخطط والتواصل في هذا المجال من إطار نظام إدارة الأداء، الإستراتيجية هي الاتجاه الذي تختاره المؤسسة على المدى الطويل كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد اقترحت عدة أنماط إستراتيجية على مر السنين، كاستراتيجيات الدفاع والتمويل، وإستراتيجية تنظيم المشاريع، وغيرها، كل هذه الأنواع تمثل طريقة مفيدة للنظر في إستراتيجية معينة للمؤسسة وطريقة للتفكير في كيفية ترجمتها إلى نظام إدارة الأداء، وتشير أدبيات الإستراتيجية أن المؤسسة تحتاج إلى تطوير نقاط القوة التي تتطابق مع عوامل النجاح الرئيسية لتحقيق النتائج المرجوة التي تحددها لنفسها، ومن العناصر الرئيسية في هذا الأمر ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية لتحقيق المواءمة .

### 5. مقياس الأداء الرئيسية

مقياس الأداء الرئيسية هي المقاييس المالية أو غير المالية المستخدمة في مختلف المستويات في المؤسسات لتقييم النجاح في تحقيق أهدافها، ويتم تحديدها صراحة في إطار نظام إدارة الأداء، بحيث تعكس الأهمية التي تعلق على مقياس الأداء في معظم المؤسسات المعاصرة والتأثير الذي تتركه هذه المقاييس على السلوك الفردي<sup>1</sup>.

### 6. إعداد الهدف

تحديد الهدف هو جانب هام من جوانب إدارة الأداء، يجب ألا يكون من المفاجئ أن تكون مسألة تحديد الأهداف واستخدامها لتقييم الأداء ومكافأته موضع نقاش في الأدبيات ومن المرجح أن يستمر في تلقي الاهتمام في السنوات القادمة ومع ذلك، يشير سترينجر (2007) إلى أن البحوث الميدانية قد فشلت في تقديم تحليل متعمق لهذه القضايا، لا سيما فيما يتعلق بالعلاقة بين تحديد الأهداف والجوانب الأخرى لنظام إدارة الأداء.

### 7. تقييم الأداء

ويمثل مجال تقييم الأداء حلقة وصل هامة في أنشطة الرقابة، ويمكن أن تكون تقييمات الأداء موضوعية أو ذاتية، أو تقع بين هذين النقيضين. وفي إطار تقييمات الأداء الذاتية، فإن الأوزان المحددة الموضوعية على مختلف أبعاد الأداء غير معروفة بالنسبة للمقيم وتحدد بشكل شخصي من قبل المقيم. ومع ذلك، قد يجعل المقيم هذه الأوزان أكثر وضوحا من خلال تحديد الجوانب التي هي أكثر أهمية، إن استخدام التقييمات الذاتية له ميزة مهمة تتمثل في تمكين المقيمين من تصحيح العيوب التي يمكن التعرف عليها في

<sup>1</sup> Idem

قياس الأداء، غير أنها قد تخضع للتحيز إضافة إلى استغراقها وقت طويل، وعلى النقيض من ذلك، فإنه في إطار تقييم الأداء الموضوعي لا يوجد مجال للغموض في الأوزان؛ لا يستند التقييم إلا إلى النتائج الفعلية، وعادة ما لا يسمح بإجراء تعديلات على معايير الأداء المتفق عليها ولا على ترجيحها. ولذلك، من المرجح أن تكون عمليات التقييم الموضوعية للأداء مقبولة في الحالات التي تكون فيها علاقة المدخلات واضحة، أو يمكن التحكم في الأداء، أو عندما يتم قبولها كجزء من الممارسة المؤسسية.<sup>1</sup>

## 8. أنظمة المكافآت

وعادة ما تكون المكافآت ناتجة عن تقييمات الأداء، ومن ثم فإن نظم المكافأة هي الجانب المنطقي التالي الذي يجب مراعاته في تحليل نظام إدارة الأداء. إن العلاقة بين المكافآت والدوافع والأداء معقدة، وقد تم الاتفاق بأن أنظمة المكافأة تستخدم لتحفيز الأفراد على تحقيق أهدافهم الخاصة مع أهداف المؤسسة، وأن السلوكيات المرغوبة التي لا تكافأ تميل إلى الإهمال. وقد اجتذبت ممارسات المكافآت الجماعية اهتماما متزايدا من الأوساط الأكاديمية في السنوات الأخيرة، وتستند هذه المكافآت إلى الإنجاز الجماعي وتحت مظاهر كثيرة، بما في ذلك مخططات تقاسم الأرباح، وخطط الحوافز القائمة على الفريق، وخطط تقاسم الأرباح. غير أن هاته المكافآت الجماعية تواجه عددا من التحديات، بما في ذلك، إحساس الأفراد أنفسهم منفصلين عن المجموعة وعدم إنصافهم، وعلاوة على ذلك، هناك صعوبة في ربط الأداء الفردي وأداء المجموعة. وعلى الرغم من هذه التحديات، يمكن للمكافآت الجماعية أن تخلق ثقافة ملكية وتشير البحوث إلى أنها غالبا ما تكون فعالة، وذلك نظرا لصعوبة تحديد مساهمة هامة للأفراد في الأداء العام، وكذلك كون المنظمات شبكة معقدة من العلاقات المترابطة.

## 9. تدفق المعلومات والأنظمة والشبكات

تدفقات المعلومات والأنظمة والشبكات هي آليات تمكين أساسية لأي نظام لإدارة الأداء، فهي الركيزة الأساسية التي تحافظ على النظام بأكمله معا، فهي تعمل عمل الجهاز العصبي في جسم الإنسان، بحيث يتم نقل المعلومات من الأطراف إلى المركز ومن المركز إلى الأطراف.

<sup>1</sup> Ibid, p 272.



و نلاحظ إلى أنه تم التفريق بين المعلومات المتعلقة بالتغذية المرتدة أي المعلومات المستخدمة لتمكين من الاضطلاع بدورات عمل تصحيحية، والمعلومات المقدمة إلى الأمام أي المعلومات المستخدمة لتمكين المؤسسة من التعلم من تجربتها، وتوليد أفكار جديدة وإعادة صياغة الاستراتيجيات والخطط، وبعبارة أخرى، فإنه يميز بين تدفقات المعلومات الرامية إلى تصحيح أوجه القصور الماضية من تلك التي تحاول استباق الأحداث في المستقبل والاستجابة قبل وقوعها. وتجدر الإشارة إلى عدد من القضايا الإضافية التي يتعين النظر فيها والتي تتعلق بخصائص تدفقات المعلومات في نظام إدارة الأداء، ويشمل ذلك مسائل مثل نطاق المعلومات (أي النطاق الضيق أو النطاق الواسع)، والتوقيت أي التردد وسرعة الإبلاغ، والتجميع أي حسب الفترة والمجالات الوظيفية، والتكامل أي العلاقات المتبادلة والتفاعلات بين الوحدات الفرعية.<sup>1</sup>

## 10. استخدام نظام إدارة الأداء

استخدام المعلومات والرقابة هو حجر الأساس في نظام إدارة الأداء، وتشير أدلة دراسة الحالة إلى أن استخدام معلومات الرقابة يمكن أن يكون أكثر أهمية من التصميم الرسمي لنظام الرقابة.

وهناك مجال كبير لتطوير وتفعيل مفهوم الاستخدام، وتؤكد الأبحاث أنواع مختلفة من استخدام نظم الرقابة وأثارها على نظام إدارة الأداء. فحسب Simons (1995) توجد مفهومين من الاستخدامات:

- الاستخدام التشخيصي و يهدف للتحفيز والمراقبة ومكافأة في حالة تحقيق الأهداف.
- نظام التحكم التفاعلي يهدف لتحفيز التعلم التنظيمي وظهور أفكار وإستراتيجية جديدة.<sup>2</sup>

## 11. تغيير نظام إدارة البرامج

إن المحيط يتغير والمؤسسات تتغير، ولذا يحتاج هذا النظام إلى تغيير من أجل الحفاظ على أهميته وفائدته. وتطبق فكرة التغيير في نظام إدارة الأداء على كل من البنية التحتية للتصميم التي تقوم عليها نظم إدارة الأداء (مثل تقنيات الرقابة الإدارية ومقاييس الأداء الرئيسية المستخدمة)، وكذلك الطريقة التي تستخدم بها معلومات إدارة الأداء، ومع ذلك، فإن المسألة ليست عملية التغيير نفسها، بل مدى ونوع التغيير الذي حدث في تصميم نظام إدارة الأداء واستخدامه كاستجابة للتغيرات في المؤسسة وبيئتها أو تحسباً لها.

<sup>1</sup>Ibid, p 273.

<sup>2</sup>Robert Simons, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business Press, Boston, 1995,p07.

## 12. القوة والتماسك

إن قوة واتساق الروابط داخل نظام إدارة الأداء أمر بالغ الأهمية لفهم عملياته، ومثل أي نظام آخر، فإن نظام إدارة الأداء أكبر من مجموع أجزائه، وهناك حاجة إلى التنسيق بين المكونات المختلفة ككل لتقديم نتائج فعالة، على الرغم من أن المكونات الفردية من نظام إدارة الأداء قد تكون مصممة تصميمًا جيدًا، إلى أنه عندما لا تتناسب معًا بشكل جيد (إما في التصميم أو الاستخدام) يمكن أن يحدث فشل<sup>1</sup>.

إن النقاط الإحدى عشرة السابقة لإطار نظام إدارة الأداء توضح الصلات الرئيسية بين مكوناته، ومما لا شك فيه أن هذه المرحلة هي الجانب الأكثر تحديًا في استخدام الإطار .

## المطلب الثالث : قياس الأداء

## الفرع الأول : تطور نظام قياس الأداء

## - النصف الأول من القرن العشرين

لقد كان قياس الأداء موضع اهتمام منذ العصور القديمة، وتم توحيد تنفيذ هذه الأنشطة كممارسات إدارية من قبل المؤسسات الحديثة وإدخال أساليب مستمدة من الإدارة العلمية ودمجها في إدارة المؤسسات الكبيرة، ففي 1920 قدمت شركة **DuPont** مؤشر العائد على الاستثمار (**ROI**) كأسلوب لقياس الأداء، إضافة إلى شركة **General Motors** التي قامت بتطوير ممارسات المحاسبة الإدارية المبتكرة آنذاك، وبحلول 1925 تم تطوير العديد من الأساليب و تقنيات الأداء المالي المستخدمة اليوم كالتدفقات النقدية المخصومة، الدخل المتبقي، القيمة المضافة الاقتصادية، عائد التدفق على الاستثمار<sup>2</sup>.

ففي هذه المرحلة كان مديرو المؤسسات يتخذون قراراتهم بناء على المعلومات المتعلقة بتكلفة تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وكانت هذه المؤشرات لقياس الأداء المؤسسي تتعلق في معظمها مباشرة بإعداد التقارير المالية ومراقبتها، ولا يمكن ربطها بشكل واقعي بالخطط الإستراتيجية .

<sup>1</sup> David Otley & Aldónio Ferreira, Op.Cit, p275.

<sup>2</sup> H. A. Bassioni, S.M.Asce & other ,Performance Measurement in Construction, **Journal of Management in Engineering**, Vo 20, No 2 ,2004, p42

ومع ذلك، فإن أول نموذج قياس الأداء المسجل **Tableau de Bord**، الذي تم طرحه في 1930 في فرنسا من قبل المهندسين وقد سمي بلوحة القيادة بسبب تشابهه وظيفي مع لوحة القيادة أو لوحة أجهزة القياس من سفينة أو طائرة، عملية تسعى إلى طرق جديدة لتحسين الإنتاج من خلال تطوير فهم أفضل للعلاقة السبب والنتيجة.<sup>1</sup>

### - من 1950 إلى 1970

تشير الخمسينيات إلى أول نمو مركز في نماذج قياس الأداء، ففي عام 1951 كلف **Ralph Corner** الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، فريق عمل رفيع المستوى لتحديد أهم مقاييس أداء المؤسسات ف بالإضافة إلى الربحية، تضمنت القائمة حصتها في السوق والإنتاجية والمواقف والموظفين والمسؤولية العامة والتوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.<sup>2</sup>

على الرغم من بداية ظهور مبادرات تدعو إلى توسيع مجال قياس الأداء إلا أن المقاييس المالية لا زالت هي المسيطرة في هذه الفترة، ففي 1960 قام مجموعة من الباحثون بتطوير نظام المحاسبة الإدارية التقليدية التي تركز على التدابير المالية مثل الميزانية التقليدية، والتكلفة وتحليل الفروق والربح حجم التكلفة، بحيث كان تركيز هذا النظام التقليدي هو رصد تكلفة المؤسسة.

و بصفة عامة فلقد كانت بدايات سنوات 50 محطة مهمة لبداية عدم الرضا عن قياس الأداء القائم على أساس مالي و ذلك لكون نظم القياس التي تركز على التكلفة تعطي دلالة ضئيلة على الأداء المستقبلي وتشجع على الأجل القصير فقط. و قد اكتسبت هذه الانتقادات قوة دافعة في أواخر السبعينات وذلك من خلال توثيق أوجه القصور من قبل عدد كبير من الباحثين.

### - من 1980 إلى 1990

خلال الثمانينيات، رأى العديد من المديرين التنفيذيين أن السجلات المالية القوية لمؤسساتهم تتدهور بسبب انخفاض الجودة أو عدم رضا العملاء دون أن يلاحظها أحد، أو لأن منافسين عالميين استولوا على حصتهم في السوق، و عليه فلقد شكل هذا حافزا قويا لتحويل كل الجهود نحو حركة الجودة الشاملة فقد حان الوقت لرؤية الجودة باعتبارها سلاحا استراتيجيا في معاركها التنافسية، وحتى المؤسسات التي لم تتدهور نتائجها المالية شعروا بالحاجة إلى اتخاذ إجراءات وقائية ونتيجة لذلك، فقد خصصت موارد كبيرة لوضع تدابير مثل معدلات العيب، ووقت الاستجابة، والتزامات التسليم، وما شابه ذلك لتقييم أداء منتجاتها وخدماتها وعملياتها.

<sup>1</sup> Julio Araujo Carneiro & Other, Evolution and Chronology of The Organisational Performance Measurement Field, **Business Performance Management**, Vo 17, No 2, 2016, p 227.

<sup>2</sup> Robert G. Eccles, The Performance Measurement Manifesto, **Harvard Business Review**, 1991, p 132.

، و عليه فلقد مثلت تدابير الجودة الخطوة الأكثر إيجابية المتخذة حتى الآن في توسيع قاعدة قياس أداء المؤسسات<sup>1</sup>. بالإضافة إلى الضغط من المنافسين العالميين، والبرامج ذات الصلة مثل جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة. (قبل أن تتمكن الشركة من التقدم بطلب للحصول على جائزة بالدريج، يجب عليها أن تضع معايير لقياس أداء عملياتها بأكملها - وليس فقط منتجاتها - بالتفاصيل الدقيقة)

و عليه فلقد كان هناك إدراك متزايد في أوائل الثمانينيات أنه نظرا لزيادة تعقيد المؤسسات والأسواق التي تتنافس فيها لم يعد من الملائم استخدام التدابير المالية بوصفها المعيار الوحيد لتقييم النجاح.

### - من 1990 إلى اليوم

ومنذ بداية التسعينيات، أصبح قياس الأداء قضية مهمة بالنسبة للأكاديميين والممارسين، وقد تم تسليط الضوء على أوجه القصور في النظام التقليدي واقترح أنواع مختلفة من نظم قياس الأداء التي تمكن المؤسسة من قياس جميع جوانب الأعمال. ووفقا **Kaplan and Norton**، لم تكن التدابير المالية وحدها كافية لقياس الأداء، فهناك عوامل أخرى في الاقتصاد الجديد مثل الكفاءة والمعرفة، وتركيز العمالة، والكفاءة التشغيلية والابتكار، وقد تحول الاهتمام في الممارسين والاستشاريين والأوساط الأكاديمية إلى كيف يمكن للمؤسسات أن تحل محل نظم القياس القائمة على التكلفة التقليدية مع تلك التي تعكس أهدافها وبيئاتها الحالية<sup>2</sup>. وقد أدت أوجه القصور في نظم القياس التقليدية إلى ثورة قياس الأداء كما وصفها **Neely**، والتي تقوم في الأساس على التحول من معالجة الأرقام المالية كأساس لقياس الأداء إلى اعتبارها واحدة من مجموعة أوسع من التدابير.

بحيث شهدت الفترة من عام 1994 إلى عام 1996 نشر نحو 3 615 مادة تخص قياس الأداء، وفي عام 1996 ظهر كتاب جديد عن الموضوع في الولايات المتحدة كل أسبوعين، إضافة إلى المؤتمرات فلقد استضافت "ذكاء الأعمال"، وهي شركة مهنية لتنظيم المؤتمرات مقرها المملكة المتحدة، 23 مؤتمرا بشأن قياس الأداء في الفترة من 1994 إلى 1999، كما أشارت بيانات الدراسة الاستقصائية إلى أن ما بين 40 و 60 في المائة من الشركات قد غيرت نظم قياسها بدرجة كبيرة بين عامي 1995 و 2000.

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Anbalagan Krishnan, **The Evolution of Performance Measurement System (PMS) and Linkage to the Environmental Uncertainty and Strategy**, A Review of Literature.pdf , <http://www.jgbm.org>

وقد تحول الاهتمام إلى كيف يمكن للمؤسسات أن تحل محل أنظمة القياس القائمة على التكلفة التقليدية مع تلك التي تعكس أهدافها الحالية والبيئة، بحيث ركز العديد من المؤلفين على كيفية قيام المؤسسات بتصميم أنظمة قياس أكثر ملائمة.<sup>1</sup> وهناك العديد من الأطر، مثل بطاقة الأداء المتوازن، ومنشور الأداء، ومصفوفة قياس الأداء، وإطار النتائج والمحددات، والهدف من هذه الأطر هو مساعدة المؤسسات على تحديد مجموعة من التدابير التي تعكس أهدافها وتقييم أدائها بشكل مناسب، وهذه الأطر متعددة الأبعاد، وتوازن بشكل واضح بين التدابير المالية وغير المالية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تعريف قياس الأداء

يشير **Neely** إلى أن قياس الأداء هو موضوع غالبا ما يتم مناقشته ولكن نادرا ما يتم تعريفه، و قبل التطرق إلى تعريف قياس الأداء يمكننا الإشارة إلى مفهوم القياس بصفة عامة بحيث يعرف القياس على أنه: " فرض قواعد الحساب على العالم من حولنا".<sup>3</sup>

و بالرجوع لقياس الأداء فيعرفه ( **Neely** ( 2005 ) على أنه : "مجموعة من المقاييس المستخدمة لقياس كفاءتها وفعاليتها"، بحيث يمكن الاطلاع على نظام قياس الأداء من خلال المستويات الثلاثة المختلفة:

1. مقاييس الأداء الفردي؛

2. نظام قياس الأداء ككيان؛

3. العلاقة بين نظام قياس الأداء والبيئة التي يعمل بها.<sup>4</sup>

و يعرفه ( **Moullin**(2002) على أنه : "عملية تقييم إدارة المنظمات والقيمة التي تقدمها للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Andy Neely, The performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?, **International Journal of Operations & Production Management**, Vo 19, No 2, 1999,p207.

<sup>2</sup>Mike Kennerley & Andy Neely,A framework of The Factors Affecting The Evolution of Performance Measurement Systems, **International Journal of Operations & Production Management**,Vo 22, No 11, 2002,p1224 .

<sup>3</sup> John Michael Linacre ,**Measurement, Meaning and Morality** ,Pacific Rim Objective Measurement Symposium (PROMS) & International Symposium On Measurement & Evaluation (ISME), 2005, University of Sydney, Australia, p1 .

<sup>4</sup>Neely, A., The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in The Last Decade and a Research Agenda For The Next, **International Journal of Operations & Production Management**, Vo 25, No 12, 2005 , p1264.

<sup>5</sup> Max Moullin ,Performance Measurement Definitions Linking Performance Measurement and Organisational Excellence, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol 20 , No 3, 2007, p 181

كما يعرف كذلك على أنه: " عملية لتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف محددة سلفاً، بما في ذلك معلومات عن الكفاءة التي تتحول بها الموارد إلى سلع وخدمات، ونوعية تلك المخرجات والنتائج، وفعالية العمليات التنظيمية من حيث مساهمتها المحددة في الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>.

و يعرف أيضاً على أنه: " الرصد المستمر والإبلاغ عن إنجازات البرنامج، ولا سيما التقدم نحو تحقيق الأهداف السابقة، وعادة ما يتم ذلك من قبل إدارة البرنامج"<sup>2</sup>.

و مما سبق يمكن القول بأن قياس الأداء هو عملية بالغة الأهمية في المؤسسة وذلك لارتباطها بعنصرين أساسيين هما:

- الأهداف: بحيث يتم اعتماد مؤشرات القياس انطلاقاً من أهداف المؤسسة والتي هي في الأساس ترجمة لإستراتيجيتها؛
- المعلومات: والتي تعتبر حصيلة عملية القياس، و تساعد هاته المعلومات في معرفة تطابق الأداء الفعلي مع المخطط والعمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت .

### الفرع الثالث: نماذج قياس الأداء

تم اقتراح العديد من النماذج من قبل الباحثين بحيث كان الهدف منها هو مساعدة المؤسسات على تحديد مجموعة من المقاييس التي تعكس أهدافها وتقييم أدائها بشكل مناسب، ومن أهم هاته النماذج ما يلي :

#### - نموذج هرم الأداء (Lynch and Cross, 1991)

والهدف من هذا النموذج هو ربط إستراتيجية المؤسسة مع عملياتها، من خلال ترجمة الأهداف من أعلى إلى أسفل و المقاييس من أسفل إلى أعلى، يحتوي الهرم على أربعة مستويات من الأهداف التي تؤثر على فعالية المؤسسة الخارجية وكفاءتها الداخلية في آن واحد، كما توضح الروابط بين إستراتيجية المؤسسة، وحدات الأعمال الإستراتيجية والعمليات.

في المستوى الأول، يتم تحديد رؤية شاملة للمؤسسة ثم يتم تقسيم هذا إلى أهداف وحدة الأعمال الفردية. في المستوى الثاني من الهرم، يتم تحديد الأهداف المالية قصيرة الأجل، فضلاً عن الأهداف طويلة الأجل للنمو وموقف السوق، ويتضمن المستوى الثالث

<sup>1</sup>Dilanthi Amarantunga & David Baldry ,AConceptual Framework to Measure Facilities Management Performance, **Property Management** , Vol 20, No 02 ,2003, p 172.

<sup>2</sup> Susan S. Westin ,**Performance Measurement and Evaluation** ,United States General Accounting Office, 1998, p3.

المقاييس التشغيلية اليومية (فيما يتعلق برضا العملاء والمرونة والإنتاجية)، ويشمل المستوى الأخير أربع مؤشرات رئيسية لقياس الأداء: ( الجودة والتسليم ووقت الدورة والنفايات ).

على الرغم من أن هرم أداء يحاول دمج أهداف المؤسسة مع المؤشرات التشغيلية، فإنه لا يوفر أي آلية لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية. أيضا، فإنه لا يدمج مفهوم التحسين المستمر<sup>1</sup>.

#### - مصفوفة المحددات والنتائج ل(Fitzgerald et al. (1991)

وتسمى أيضا إطار النتائج والمحددات بسبب اهتمامها الخاص بالعلاقة بين النتائج والمحددات، ويركز هذا النموذج على وجه الخصوص على ستة أبعاد مقسمة إلى نتائج (القدرة التنافسية والأداء المالي) ومحددات هذه النتائج (جودة الخدمة والمرونة واستخدام الموارد والابتكار)، ويؤكد على أهمية التحديد الدقيق لمؤشرات الأداء اللازمة لتحقيق هدف الأداء. هذا النموذج يقدم صلة وثيقة بين نظام إدارة الأداء، الإستراتيجية والقدرة التنافسية. وقد تم تطويره فقط لمؤسسات الخدمات<sup>2</sup>.

#### - نموذج منشور الأداء ل( Neely et al., (2002

يسعى منشور الأداء إلى دمج خمسة وجهات النظر ذات الصلة وتوفير هيكل يسمح للمديرين التنفيذيين للتفكير من خلال إجابة على خمسة أسئلة أساسية:

- ✓ إرضاء أصحاب المصلحة: من هم أصحاب المصلحة وما الذي يحتاجون إليه؟
- ✓ مساهمة أصحاب المصلحة: ما الذي نريده ونحتاج إليه من أصحاب المصلحة؟
- ✓ الاستراتيجيات: ما هي الاستراتيجيات التي نحتاجها لوضع هذه المجموعات من الاحتياجات؟
- ✓ العمليات: ما هي العمليات التي نحتاج إلى وضعها لإرضاء هذه المجموعات من الرغبات والاحتياجات؟
- ✓ القدرات: ما هي القدرات - حزم من الموارد البشرية والممارسات والتكنولوجيا والبنية التحتية - هل نحن بحاجة إلى وضع للسماح لنا لتشغيل عملياتنا بشكل أكثر فعالية وكفاءة؟

<sup>1</sup> Michaela Sriteska & Marketa Spickova, Review and Comparison of Performance Measurement Systems, *Journal of Organizational Management Studie*, Vo2012, 2012, p 07

<sup>2</sup> Patrizia Garengo, Performance Measurement Systems in SMEs: A Review For A Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vo 07, 2005, p 38

وتوفر وجهات النظر الخمس هذه إطارا شاملا ومتكاملا لإدارة الأداء المؤسسي، ويمكن للمؤسسات عن طريق الإجابة على الأسئلة ذات الصلة بناء نموذج منظم لأداء الأعمال، فالجانب الحاسم والفريد من منظور الأداء هو إعادة تنظيم العلاقة المتبادلة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة.<sup>1</sup>

### - إطار المدخلات - العملية - المخرجات - النتائج لـ (Brown, 1996)

يخلق نموذج العملية الكلية هذه روابط بين خمس مراحل في عملية الأعمال ومقاييس أدائها، وتعرف هذه المراحل بأنها المدخلات ونظم المعالجة والمخرجات والنتائج والأهداف. يفترض النموذج مجموعة خطية من العلاقات بين هذه المراحل، مع كل عامل سابق يحدد التالي.

### - بطاقة الأداء المتوازن

وقد تم تطوير نهج بطاقة الأداء المتوازن في كلية هارفارد للأعمال من قبل Kaplan and David منذ أوائل 1990<sup>2</sup>، ويعكس اسم بطاقة الأداء المتوازن نية الحفاظ على درجة من مجموعة البنود التي تحافظ على التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وبين التدابير المالية وغير المالية، وبين المؤشرات المتخلفة والرائدة، وبين الداخلية والخارجية للأداء<sup>3</sup>.

ويمكن النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يسد الفجوة بين الأهداف الإستراتيجية المحددة على المستوى الأعلى للإدارة و تنفيذها على مستوى الإدارة التنفيذية، ويتحقق ذلك من خلال ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس، وتوفير إطار لتوصيل هذه الرؤية والإستراتيجية للموظفين، وبالتالي توجيه الطاقات والقدرات والمعرفة المحددة من الناس في جميع أنحاء المؤسسة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، من خلال وضع مجموعة من المقاييس التي تعطي المديرين نظرة سريعة وشاملة للمؤسسة<sup>4</sup>.

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تفترض العلاقة السببية التالية: بعد العملاء ← بعد العمليات الداخلية ← بعد النمو و التعلم ← البعد المالي

<sup>1</sup> Andy Neely, **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, Knowledge Inter change Book Summaries ,Pearson Education, 2002,p 4

<sup>2</sup> David Otley , **Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research**, **Management Accounting Research**, Vo 10, No 04, 1999, p 374.

<sup>3</sup> Maris Martinsons, **The Balanced Scorecard: A Foundation For The Strategic Management Of Information Systems Decision**, **Support Systems**, Vo 25, 1999 , p 73.

<sup>4</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, **Harvard Business Press**, Usa, 1996, p25.



### 1. بعد العملاء:

لقد أصبحت مهمة العديد من المؤسسات اليوم تركز على العملاء بالدرجة الأولى " تكون الرقم الأول في تقديم قيمة للعملاء"، بطاقة الأداء المتوازن تتطلب أن يقوم المديرين ترجمة بيان مهمتهم العامة على خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم حقا العملاء، بحيث تم تقسيمها إلى أربع فئات : الوقت والجودة والخدمة، والتكلفة، أي بغية وضع بطاقة الأداء المتوازن يجب على المؤسسة أن تحدد أهدافها من حيث الوقت والجودة والأداء والخدمة ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس محددة، وبالإضافة إلى المقاييس السابقة يجب أن تبقى المؤسسة حساسة لتكلفة منتجاتها.<sup>1</sup>

### 2. بعد العمليات الداخلية :

إن الإجراءات القائمة على العملاء مهمة، ولغرض تحقيقها يجب على المؤسسة ترجمتها إلى إجراءات توضح ما يجب القيام به داخليا لتلبية توقعات عملائها، فمنظور العمليات الداخلية يركز في المقام الأول على تحليل العمليات الداخلية للمؤسسة من حيث مدى كفاءتها أو فعاليتها، ويركز هذا المنظور على العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة، فحسب **Kaplan and David** فإن العمليات الداخلية الحرجة تمكن وحدة الأعمال من:

- تقديم عروض القيمة للعملاء في قطاعات السوق المستهدفة؛
- تلبية توقعات المساهمين من عائدات مالية ممتازة.

و يكشف منظور العمليات الداخلية عن فروق جوهرية بين النهج التقليدي وبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، بحيث تحاول النهج التقليدية رصد وتحسين العمليات التجارية القائمة كما أنها قد تتجاوز المقاييس المالية للأداء وذلك من خلال دمج المقاييس القائمة على الجودة والوقت، أما نهج بطاقة الأداء المتوازن، فيركز على عمليات جديدة تماما بما يسمح للمؤسسة بتلبية تطلعات العملاء والمساهمين.<sup>2</sup>

### 3. بعد النمو والتعلم :

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance ,**Harvard Business Review** , 1992 ,p 74.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan & David P, Linking the Balanced Scorecard to Strategy ,**California Management Review** ,1996 ,p62

وتحدد الإجراءات التي يتخذها العملاء والعمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن المعايير التي تعتبرها المؤسسة الأكثر أهمية للنجاح التنافسي، تتطلب المنافسة الشديدة أن تقوم المؤسسات بإجراء تحسينات مستمرة على منتجاتها وعملياتها الحالية بالشكل الذي يسمح لها بتقديم منتجات جديدة تماما ذات قدرات موسعة، إن قدرة المؤسسة على الابتكار، والتحسين المستمر، وتوطيد العلاقات مع العملاء يصب مباشرة في قيمة المؤسسة، أي أنه من خلال القدرة على إطلاق منتجات جديدة وخلق المزيد من القيمة للعملاء وتحسين كفاءة التشغيل باستمرار يمكن للمؤسسة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات والهوامش، بالتالي زيادة قيمة المساهمين.<sup>1</sup>

#### 4. البعد المالي:

يحتفظ نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمنظور المالي، لأن المقاييس المالية ذات قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية للإجراءات المتخذة بالفعل، وتعتبر المقاييس المالية جزءا لا يتجزأ من نموذج بطاقة الأداء المتوازن بحيث تقسم حسب دورة حياة المشروع كالتالي:

- مرحلة النمو: التدفق النقدي ؛
- مرحلة النضج: نمو المبيعات والدخل التشغيلي ؛
- مرحلة الثبات: زيادة الحصة السوقية العائد على حقوق الملكية<sup>2</sup>.

تتعلق الأهداف المالية عادة بالربحية والنمو وقيمة المساهمين ويحدد **Kaplan and David** نوعين من الاستراتيجيات الرامية إلى تعزيز النتائج المالية:

- إستراتيجية النمو: تستند إستراتيجية النمو المالية إلى زيادة دخل المؤسسة من خلال زيادة الإيرادات من خلال مصادر جديدة (بناء الامتياز) أو زيادة قيمة العملاء. وتتمثل إستراتيجية بناء الامتياز في الحصول على مصادر جديدة للإيرادات من خلال بيع المنتج في أسواق جديدة، وتطوير وخلق منتجات جديدة أو كسب عملاء جدد. وتستند إستراتيجية زيادة قيمة العملاء في الإيرادات الجديدة على الحفاظ على علاقات عميقة مع عملائنا،

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Op.Cit** ,p75.

<sup>2</sup>Ibid, p 77.

- إستراتيجية الإنتاجية : وتستند الإستراتيجية المالية الإنتاجية إلى زيادة أرباح المؤسسة عن طريق خفض التكاليف في جميع أنحاء المؤسسة وتحسين استخدام الأصول. إستراتيجية خفض التكاليف تحسن تكلفة المؤسسة بأكملها، سواء التكاليف المباشرة لمنتجاتنا وخدماتنا والتكاليف غير المباشرة، وتتمثل إستراتيجية تحسين استخدام الأصول في تخفيض رأس المال العامل ورأس المال الثابت اللازم لدعم نشاط المؤسسة.

وفيما يلي قائمة بالمؤشرات التي يمكن استخدامها في المنظور المالي، يعتمد المؤشر المختار على عدة عوامل مثل الإستراتيجية المقترحة، وتصنيف المؤسسة، وما إلى ذلك شارك السعر، العائد على أموال المساهمين، القيمة المضافة الاقتصادية، تدفق مالي نسبة صافي الربح، النمو في إيرادات المبيعات، نسبة الدخل على العملاء الجدد. النسبة المئوية لخفض التكاليف، زيادة العائد على الأصول.

## خلاصة الفصل :

تم من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة بشكل مباشر، حيث تطرقنا أولاً إلى التمكين الإداري انطلاقاً من تطوره حيث اقتصر بداية على توجهات لباحثين إداريين إلى غاية تطوره لأسلوب إداري حديث متكامل، فهو عبارة عن إستراتيجية تنطلق من إيمان وثقة الإدارة بقدرتها ومواردها البشرية وإمكانيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير مجموعة من الممارسات لخلق بيئة عمل تمكن الموظفين من العمل بجرية أكبر .

كما تطرقنا إلى أهم أبعاد التمكين الإداري والملاحظ أن هناك اختلاف كبير بين الباحثين في أبعاد التمكين وانعكس هذا بدوره على نماذجه والتي تساعد في فهم التمكين الإداري فهناك من يهتم به من منطلق مراحل تطبيقه وهناك من يهتم بأبعاده وهناك من يهتم به من منظور الأساليب المساعدة لتنفيذ التمكين، و ما يجدر قوله أن هذا الاختلاف ساهم في فهم التمكين الإداري .

ثم في المبحث الثاني تطرقنا لأداء المؤسسة بحيث وجدنا أن أداء المؤسسة عرف اختلافات كبيرة في المفهوم والقياس بحيث كان يعرف ويقاس الأداء على أساس المؤشرات المالية فقط ولقد أدت قصور هذه المؤشرات المالية إلى ضرورة توسيع دائرة المؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة وبذلك أدرجت عدة أساليب للقياس شملت مؤشرات متعددة ذات الصلة بأداء المؤسسة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات القياس.

# الفصل الثاني :

## الدراسات السابقة

## تمهيد

يجمع الباحثون على أهمية الدراسات السابقة لأي بحث فهي بمثابة دليل توجيهي للباحث، و ذلك من خلال الاستفادة من الطرق و الأدوات المتبعة و كذا النتائج المتوصل إليها مما يساعد الباحث على تجنب الأخطاء و النقائص في دراسته .  
و قصد الإلمام أكثر بموضوع الدراسة الحالية سيتم التطرق لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات التمكين و أداء المؤسسة ، و من ثم عرض أهم نقاط الاختلاف ، و كذا مجال الاستفادة من هذه الدراسات ، و عليه تم تقسيم هذه الفصل لمبحثين كما يلي :

المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة

المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة

## المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع سواء بشكل مباشر أو من خلال أحد المتغيرات فقط ، عربية كانت أو أجنبية و خلال فترات زمنية مختلفة، و ذلك لغرض التعرف على الأهداف و الأدوات المستخدمة في التحليل و العينة و أهم النتائج المتوصل إليها .

### المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

1. دراسة بوجمان عادل (2018) بعنوان : تكامل التمكين الإداري و إدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد 7.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال مدخلين حديثين هما التمكين الإداري و إدارة المعرفة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا ، و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- أن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا ؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل التمكين الإداري و إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة .

و لقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها : العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري ومراعاة أبعاده والعمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم وتنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

2. دراسة ناصر شداد (2017) بعنوان : التفكير الإبداعي و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة

حالة: مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التفكير الإبداعي في عمل المؤسسات من خلال تقسيمه إلى محورين رئيسيين هما التفكير الإبداعي و مقومات السلوك الإبداعي ، أما الأداء المؤسسي فلقد تم التطرق إليه من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، بحيث تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت حيث شملت الدراسة عينة تبلغ 96 مفردة ، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- إن مستوى إدراك المؤسسة لقدرات التفكير الإبداعي و لمقومات السلوك الإبداعي جاء بصفة متوسطة ؛

- إن مستوى الأداء المتوازن جاء بصفة متوسطة أيضا ؛

- هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمحاو التفكير الإبداعي على تحسين أداء المؤسسة.

و لقد أوصت الدراسة بالحفاظ على مستوى التفكير الإبداعي للعاملين، و كذا توفير جو امن بالمؤسسة من أجل دعم سمات السلوك الإبداعي لجعل العمال أكثر مبادرة و ثقة في النفس .

3. دراسة أبو بكر بوسالم (2017) بعنوان : التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة

سونطراك النفطية الجزائرية ، مجلة الاقتصاد و المالية ، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سونطراك البترولية ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة و التي بلغ عددها 340 مفردة ، و تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل بيانات الاستبانة ، و لقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة 56.3% في التميز التنظيمي لشركة سونطراك البترولية ، و توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين و خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و النظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة .

4. دراسة نور الدين مزهودة (2016) بعنوان: أثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

"دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر" ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر نظام المعلومات المتكامل نموذجا على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، و تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر سواء جزائرية أو أجنبية، عامة أو خاصة ،إنتاجية أو خدمتية ، و تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث بلغت العينة 275 مفردة ، و من أهم النتائج المتوصل إليها :

أن متطلبات تطبيق نظام تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات محل الدراسة، و أن نظرة هذه المؤسسات لتحسين الأداء تتباين باختلاف طبيعتها ، كما أن أثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين الأداء يختلف باختلاف المؤسسات العاملة في الجزائر .

و لقد أوصت الدراسة في الأخير بضرورة اهتمام المؤسسات بالتوافق بين نظام ERP وعمليات المؤسسة لما لذلك من دور كبير في نجاح تنفيذ النظام، و كما وجب على المؤسسات الاهتمام أكثر بالتغيير و إعادة هندسة العمليات .

5. دراسة جدي شوقي (2015) بعنوان : تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية"

دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة" ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر .

تناولت هذه الدراسة استقصاء و تحليل العلاقة و الأثر بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي لدى عينة طبقية من العاملين بالمؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة بلغت 336 مبحوثا ، بحث تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، و بعد التحليل الإحصائي



أظهرت النتائج أن مستويات التمكين و رضا العاملين كان منخفضا إجمالا ، و أن لتمكين العاملين دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة .

و بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات لإدارة المستشفيات محل الدراسة و الجهات الوصية عليها ، من أهمها صياغة أهداف المستشفيات بطريقة واضحة و محددة و مدروسة حتى يسهل فهمها من قبل العمال في هاته المستشفيات، وكذا منح المزيد من الاستقلالية في العمل للمستشفيات الحكومية بشكل عام و المبحوثة بشكل خاص .

#### 6. دراسة لطيفة بري (2015) بعنوان : أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية

"دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه علوم في

العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين و الأداء الاجتماعي ، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة ، أين تم التركيز على مقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية و الخاصة، و تم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات و رصد الفروق بينهما ، و كذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية و الوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين و الأداء الاجتماعي لمؤسساتهم، وقد احتوى النموذج على بعدين لتمكين العاملين الإداري و الذي يحتوي بدوره على ثلاثة عناصر ( الفرص ، الدعم، القوة الرسمية ) ، و التمكين النفسي و الذي يحتوي على كل من ( المعنى ، الجدارة ، الاستقلالية ، التأثير ) ، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية فقد ركزت الدراسة على أربعة أطراف (فاعلية العاملين ، المرضى و جودة الخدمات المقدمة ، المجتمع ، البيئة) و كان عدد الاستبيانات الصالحة و الخاضعة للتحليل الإحصائي 472 استبيان من مجموع 720 استبيان موزع ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة الفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده لان الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين؛
- وجود علاقة ارتباط عالية بين كافة المتغيرات المستقلة التمكين الإداري (الفرص، الدعم، القوة الرسمية ) و التمكين النفسي (المعنى، الاستقلالية، التأثير ) و المتغير التابع الأداء الاجتماعي.

و أوصت الدراسة في الأخير بضرورة توفير المزيد من الدعم و منح القوة الرسمية للعاملين من اجل تمكينهم بشكل أكثر فعالية، و كذلك التواصل الدائم مع العاملين و إبلاغهم عن نتائج تقييم أدائهم ليدركوا مقدار قدرتهم في انجاز المهام الموكلة إليهم .

#### 7. دراسة محمد قريشي (2014) بعنوان : التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور

بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة" ، أطروحة دكتوراه علوم

في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة و أثر ذلك على مستوى أداء هذه الأخيرة ، و اختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية ، بحيث تم الاعتماد على أداء الاستبيان لجمع المعلومات الأولية بحيث بلغت عينة الدراسة 190 مفردة ، و بعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل؛
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس،العمر،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية،عدد الدورات التدريبية)؛
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس،العمر،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية،عدد الدورات التدريبية).
- و أوصت الدراسة في الأخير بضرورة اهتمام المؤسسة بالاستثمار في مجال الإبداع و الابتكار و دعم المنتجات الجديدة و كذلك الاستثمار بشكل مستمر في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات .

8. دراسة طالب محمد أبو عليم (2014) بعنوان : اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ، بحيث تناولت هذه الدراسة أربع أبعاد للتمكين الإداري هي ( التدريب ،إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة ) ، أما الأداء التنظيمي فلقد تم دراسته من خلال بعدين هما ( خدمة الزبائن، ولاء الزبائن ) ، و لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، إذ تم توزيع 250 استبانة استرد منها 200 استبانة و استبعد منها 29 استبانة ليبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل إلى 171 استبانة ، و لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي : وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري المدروسة و متغيرات الأداء التنظيمي ، و كذلك وجود اثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن، و وجود اثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري التنظيمي على بعد ولاء الزبائن

9. دراسة قاسم احمد و آخرون (2008) بعنوان : دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت "، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 04 ، العدد 12.

حيث هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة و الأثر بين إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل و تحسين الأداء كمتغير تابع ، إضافة إلى وصف و تشخيص إستراتيجية التمكين و الأداء التنظيمي في المؤسسة المبحوثة، و كذلك تحديد العلاقة و الأثر بين إستراتيجية التمكين و تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة ، و تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة تبلغ 30 تتكون من رؤساء الأقسام و بعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباط موجبة و معنوية بين إستراتيجية التمكين و تحسين الأداء ؛
  - وجود علاقة تأثير موجبة لإستراتيجية التمكين في تحسين الأداء ؛
  - وجود مواقف و آراء ايجابية للقيادات العلمية تجاه التعبير عن إستراتيجية التمكين و تحسين الأداء التنظيمي.
- كما أوصت الدراسة التخلي عن أسلوب الرقابة المباشرة ، و السماح للقيادات العلمية في جميع المستويات للعمل باستقلالية في المنظمة المبحوثة ، و كذلك ضرورة استغلال و استثمار مستويات التمكين الموجودة لتكون أداء بناءة في تطوير القدرات العلمية في المنظمة المبحوثة .

#### المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

#### 10. دراسة Elif Baykal (2018) بعنوان :

#### **Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey Example , Journal of Economy Culture and Society, Vo 57.**

تطرقت هذه الدراسة إلى توضيح تأثيرات القيادة الخدمية على الامتنان و التمكين و الابتكار و الأداء التنظيمي ، في ظل افتراض أن تأثير قيادة الخدمة و الامتنان و التمكين سيعزز القدرة الإبداعية للأفراد الذين يتم اختبارهم ، بدورها ، سيكون لها تأثير ايجابي على الأداء العام للمؤسسة .

و تكونت عينة الدراسة من 13 مؤسسة في قطاعات الإنتاج و الخدمات في منطقة مرمره ، اسطنبول ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بحيث بلغ حجم العينة 527 مفردة ، تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة الهيكلية ، وخلصت هذه الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الخادمة هو طريقة مهمة و إيجابية للقيادة التي ترتبط من الناحية المفاهيمية و التجريبية بالابتكار و الأداء التنظيمي بطريقتين من خلال خلق موظفين ممتنين يشاركون في أنشطة إبداعية ، و من خلال تمكين الموظفين مما يجعلهم يشعرون بالثقة و يتوقون إلى استخدام الابتكار و بالتالي المساهمة في مستويات أعلى من الأداء و النجاح المؤسسي .

#### 11. دراسة Siti Haerani (2017) بعنوان :

#### **The Effects Of Organization Elements on Organization Performance of The Regional Own Enterprises in Dki Jakarta, Indonesia ,Scientific Research Journal, Vo 07 ,No 11.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل و توضيح آثار التعلم التنظيمي و ممارسات إدارة الموارد البشرية، و تمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية ، الأداء التنظيمي للمؤسسات الخاصة في جاكرتا، اندونيسيا ، كما تناولت هذه الدراسة التأثير بين الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة على الأداء التنظيمي ، بحيث تم إجراء هذه الدراسة في 23 مؤسسة خاصة في ولاية جاكرتا باندونيسيا ، و تم توزيع 214 استبانة على كل من مديري أقسام الموارد البشرية ، الإدارة المالية ، قسم التسويق، القسم التشغيلي ، و 448 استبيان على الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ، تم تحليل النتائج باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية ، و وجدت الدراسة أن :

- التعلم التنظيمي له تأثير ايجابي و كبير على كل من الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية و الأداء التنظيمي ؛
- الالتزام التنظيمي له تأثير ايجابي و كبير على سلوك المواطنة التنظيمية و الأداء التنظيمي ؛
- تمكين الموظفين له أثر ايجابي على كل من الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية ؛
- تمكين الموظفين ليس له تأثير كبير على الأداء التنظيمي ؛
- المؤسسات محل الدراسة يصعب تطويرها بسبب العديد من المشاكل الداخلية و تشمل هذه المشاكل عدم اهتمام الإدارة بممارسات إدارة الموارد البشرية ؛
- متغيرات المواطنة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء المؤسسة ، في حين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

### 12. دراسة Hamzeh Al-Ha'ar (2016) بعنوان :

#### **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies, Canadian Social Science, Vol. 12, No. 1**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية. و لقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة و التي بلغت 250 فرد من الفئة ( مدير ، نائب مدير ، رئيس قسم ، مشرف ) ، و تم استبعاد 29 استبانة، لتبلغ عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي 171 استبانة ، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التظاهر بعلاقة متداخلة خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، وتوفير المعلومات المطلوبة ، وتكريس السلطة والمشاركة) ، و متغيرات الأداء التنظيمي (خدمة العملاء ، ولاء العملاء) ؛
- وجود تأثير للتمكين الإداري على بعد خدمة العملاء؛
- وجود تأثير للتمكين الإداري على بُعد ولاء العميل؛
- و أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية، إضافة لتوسيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم من خلال فرق العمل لدعم مناخ الثقة والتعاون المتبادل بينهم والإسهام في نجاح التمكين الإداري.

### 13. دراسة Rosman Bin Md Yusoff (2016) بعنوان:

#### **Investigating the Relationship of Employee Empowerment and Sustainable Manufacturing Performance, International Review of Management and Marketing, Vo 06.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العامل البشري على الأداء الصناعي المستدام و هذا من خلال تمكين الموظفين ، بحيث تناولت التمكين من خلال الأبعاد ( القوة ، الكفاءة ، استيعاب الهدف ) ، أما الأداء الصناعي المستدام فقسم إلى ( الأداء الاجتماعي ، البيئي ، الاقتصادي ) .

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان بحيث بلغت العينة 30 مؤسسة صناعية في ماليزيا ، و أهم النتائج المتوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين و الأداء الاجتماعي و البيئي و الاقتصادي للمؤسسات الصناعية في ماليزيا

14. دراسة Seyedh Khadijeh Moafi Madani (2015) بعنوان :

**Investigation of Relationship between Dimensions of Organizational Performance Promotion and Employees Empowerment, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vo 06, No 05.**

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو دراسة العلاقة بين أبعاد تعزيز الأداء التنظيمي وتمكين الموظفين في فروع البنك الوطني في مدينة تنكابن، إيران ، و لقد تم استعمال الاستبانة أداة للدراسة ،بحيث تم أخذ عينة عشوائية بلغت 120 مفردة ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية وهامة بين أبعاد تعزيز الأداء التنظيمي (التعلم التنظيمي ، وإدارة المعرفة ، والأداء التنظيمي) وتمكين الموظفين في فروع البنك الوطني ، بحيث كان لإدارة المعرفة الدور الأكبر في التنبؤ بتمكين الموظفين. و لقد أوصت الدراسة بضرورة تزويد الموظفين بالتدريب ، والتحفيز ، وأسلوب الإدارة التشاركي ، ومنح المزيد من حرية العمل في الأداء المهني ، والدعم العاطفي ، وتقليل الضغط في بيئة العمل .

15. دراسة Sarra Berraies (2014) بعنوان :

**Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance, Business Management and Strategy, Vo 05, No 02 .**

الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير تمكين الموظفين على كل من الثقة و الابتكار و الأداء التنظيمي ، بحيث تم إجراء هذه الدراسة على المؤسسات المنتمية لقطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تونس ، و بلغت حجم العينة 248 مفردة و تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية ، و من أهم النتائج المتوصل إليها أن تمكين الموظفين له تأثير إيجابي على الثقة و الابتكار و الأداء التنظيمي ، كما أشارت النتائج إلى أن تأثير التمكين على الابتكار الاستكشافي أعلى من الابتكار الاستغلالي من خلال إتاحة الفرصة للموظفين ليكونوا مستقلين ، والحصول على مزيد من السلطة والمشاركة في صنع القرار ، بالإضافة إلى ذلك تظهر النتائج أن كل من الابتكارات الاستغلالية والاستكشافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنظيمي.

16. دراسة Md . Abdur Raquib And Others (2010) بعنوان :

**Empowerment Practices and Performance in Malaysia an Emprical Study ,International Journal of Business and Management, Vo 05 ,No 01.**

ركزت هذه الدراسة على ممارسات التمكين و أثرها على الأداء المؤسسي في ماليزيا ، حيث تم دراسة ثلاث قطاعات تتمثل في: التعليم العالي، و تكنولوجيا المعلومات، خدمات الاتصال السلوكية و اللاسلوكية ، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الوعي لمفهوم التمكين في القطاعات المدروسة ، و ذلك من خلال الأبعاد (السلطة الإدارية ، التمكين النفسي ، السلوك التشاركي ، خبرة إدارة التمكين ) ، و كذلك التأكد من توجه القطاعات الثلاثة نحو التمكين من خلال الأبعاد ( الخبرة ، التعلم التنظيمي ، تحفيز العاملين ، التطبيق الفعال لأدوات التمكين، الاتساق بين التخطيط و التنفيذ ) ، و دراسة شروط نجاح و فشل التمكين في

القطاعات محل الدراسة ، و أخيرا تحديد اثر التمكين على أداء المؤسسات في القطاعات الثلاثة من خلال ( الميزة التنافسية، وفورات التكلفة ، الاحتفاظ بالموظفين )

بحيث تم الاعتماد على مجموعة من المقابلات إضافة إلى أداة الاستبانة، تم توزيع 600 استبانة على مجموعة من الموظفين في مؤسسات القطاع التعليم العالي و تكنولوجيا المعلومات و خدمات الاتصال في مناطق مختلفة من ماليزيا، و تم استرجاع 305 استبانة صالحة للاستخدام و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي :

- وجود مستوى عالي من الوعي لمفهوم التمكين لدى القطاعات الثلاثة ؛
- القطاعات الخدمية الثلاثة في ماليزيا تبنت التوجه نحو التمكين؛
- التمكين من شأنه أن يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل فعال .

17. دراسة David Wan ( 2002 ) بعنوان :

### Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو إيجاد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ( التوظيف ، التمكين ، تقييم الأداء ، تصميم العمل ، تصميم العمل ، الأجور ) و أداء المؤسسة ( أداء الموارد البشرية ، الأداء المالي ) ، تم استخدام الاستبيان كأداة لتحليل النتائج لعينة من 191 مؤسسة مقسمة إلى ست قطاعات ( التصنيع، البناء، التجارة، النقل، الاتصالات، الخدمات المالية) ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بأبعادها الستة تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة ؛
- يُظهر التمكين أكبر مساهمة تدريجية يليه التدريب ، الاختيار ، تقييم الأداء؛
- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لها دور أكثر إيجابية في تفسير أداء الموارد البشرية للمؤسسة مقارنة بالأداء المالي؛
- وجد أن متغيرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على النتائج التنظيمية خاصة فيما يتعلق بأداء الموارد البشرية للمؤسسة ( إنتاجية الموظف ، الرضا الوظيفي ، الالتزام)؛

### المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من خلال أبعاد الدراسة و مجتمع الدراسة و كذلك سنحاول عرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

#### المطلب الأول: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جملة النقاط التالية :

### 1- حسب أبعاد الدراسة :

- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة حسب اطلاع الباحثة التي ربطت بين متغير التمكين الإداري و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن ؛
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الأبعاد المدروسة في متغير التمكين الإداري .

### 2- حسب مجتمع الدراسة :

- اتجهت أغلب الدراسات السابقة إلى المؤسسات ذات الطابع الخدماتي عكس الدراسة الحالية التي تناولت مؤسسة تنشط في الصناعات الالكترونية ؛

### المطلب الثاني : مجال استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

على الرغم من تواجد بعض الاختلافات بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها، إلا أنها أضافت الكثير لهاته الدراسة فلقد اعتبرت نقطة الانطلاق ، و يمكن تلخيص أهم ما تم الاستفادة منه في النقاط التالية :

#### 1- الإطار النظري :

إن الاطلاع على الجانب النظري للدراسات السابقة ساعدنا على فهم متغيرات الدراسة الحالية، و كذا الإحاطة بأهم العناصر الأساسية للمتغيرين و التي تخدم الموضوع بشكل مباشر ؛

#### 2- المصادر و المراجع :

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال المراجع بحيث أن توسع و اختلاف الدراسات السابقة ساعد كثيرا في تزويدنا بأهم المصادر و المراجع المتنوعة الخاصة بمتغيرات الدراسة ؛

#### 3- أبعاد المتغيرات المستقل:

كما أشرنا سابقا فإن أبعاد التمكين الإداري تعرف اختلاف بين الباحثين، و ساعدتنا الدراسات السابقة على حصر أهم الأبعاد التي تخدم الموضوع ؛

#### 4- أداة الدراسة :

بحيث تم الاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة من محاورها و عباراتها، إضافة للأدوات الإحصائية المستعملة لاختبار فرضيات الدراسة.

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من الدراسات السابقة المختلفة و التي مست موضوع البحث بشكل مباشر، و بعد التعمق في هذه الدراسات وجدنا ما يلي:

- أن أغلب الدراسات التي تناولت المتغيرين معا كانت دراسات حديثة نسبيا؛
- تتسم الدراسات السابقة بالتنوع، فهناك ما تم في بيئة أجنبية و أخرى في بيئة عربية و أخرى في بيئة محلية ؛
- أكدت أغلب الدراسات وجود أثر ايجابي بين التمكين و أداء المؤسسة .



## الفصل الثالث :

تقديم مؤسسة كوندورو  
عرض بعض مؤشرات أدائها

## تمهيد

بعد أن قمنا في الفصلين السابقين بالإلمام بالجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة بشكل مباشر ، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل إجراء الدراسة بحيث يمكن اعتبار هذا الفصل كتمهيد للدراسة التطبيقية انطلاقا من تقديم شامل لأهم العناصر المرتبطة بمؤسسة كوندور للالكترونيات ، و كذلك تقييم أهم جوانب أدائها بالاعتماد على عدة مؤشرات؛ و عليه فلقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هي كالتالي :

**المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة كوندور**

**المبحث الثاني: عرض بعض مؤشرات أداء مؤسسة كوندور**

### المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة كوندور

سنحاول في هذا المبحث الوقوف على أهم الأسباب التي شجعتنا على اختيار مؤسسة كوندور لإجراء الدراسة الميدانية، و كذا تقديم بطاقة فنية للمؤسسة قصد التعريف بها إضافة للهيكل التنظيمي و مراحل الإنتاج التي مرت بها المؤسسة منذ بداية نشاطها إلى غاية الآن .

#### المطلب الأول : أسباب اختيار المؤسسة

سنحاول ذكر أهم الأسباب التي شجعتنا على اختيار مؤسسة كوندور لتطبيق الدراسة الميدانية عليها و هي كالتالي :

- كون المؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص مما يجعلها تتمتع باستقلالية في اتخاذ القرار و وضع الاستراتيجيات و الأسلوب الإداري المناسب لها عكس المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع العام التي عادة ما تكون استراتيجيتها مخطط من قبل فهي تفتقر للمرونة في عمليات التسيير بما يواكب متطلبات و التغييرات الحاصلة في البيئة التنافسية؛
- أقدميه المؤسسة في القطاع و بالتالي إمكانية تحليل أدائها عن طريق السلاسل الزمنية ( توفر المعلومات ) ؛
- تماشي طبيعة نشاط المؤسسة مع موضوع الدراسة باعتبار قطاع صناعة الالكترونيات من الصناعات سريعة التطور التي تتطلب مهارات و كفاءات عالية و درجة استقلالية لإطلاق الإبداع ؛
- سمعة المؤسسة حول تعاونها مع البحوث الأكاديمية .

#### المطلب الثاني : بطاقة فنية للمؤسسة

فيما يلي بطاقة فنية عن مؤسسة كوندور :

الشكل رقم (3-4) بطاقة فنية لمؤسسة كوندور للالكترونيات

اسم المؤسسة : كوندور للالكترونيات

الشكل القانوني : ذات أسهم

رقم السجل التجاري : 0462772B02

رقم الضريبة : 000234046277228

تاريخ الإنشاء : 2002/02/09

تاريخ بداية الإنتاج : 2002/11/23

رقم الأعمال : 2450 000.000.00 دج

رئيس مجلس الإدارة عبد الرحمان بن حمادي

العنوان منطقة النشاط برج بوعريبيج الجزائر 34000

المساحة : 112.559 متر مربع

الهاتف : + 35 213 87 63 63

الفاكس : +213 35 87 63 63

المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : مراحل الإنتاج

عرفت المؤسسة منذ بداية نشاطها أربع مراحل إنتاج أساسية هي كالآتي :

المرحلة 1: الشراء للبيع

بدأت المؤسسة نشاطها بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة و إعادة بيعها في السوق الجزائرية بدون إحداث أي تغييرات عليها.

المرحلة 2: شراء المنتج مفكك جزئيا

في هذه المرحلة عمدت المؤسسة إلى شراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم فيما بعد بتركيبها في الجزائر و من ثم بيعها .

المرحلة 3 :شراء المنتج مفكك كليا

و من ثم توجهت المؤسسة إلى اقتناء المنتجات مفككة كليا ثم إعادة تركيبها في الجزائر و توجيهها نحو السوق .

المرحلة 4 :مرحلة الإنتاج

و بعد الخبرات التي اكتسبتها المؤسسة من عمليات التركيب السابقة اختارت المؤسسة أن تقوم بإنتاج المنتجات بنفسها و تسجيلها تحت علامة تجارية خاصة بها من خلال شراء تراخيص من المؤسسة الصينية للصناعات الالكترونية Hisense

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

فيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور :

الشكل رقم (3-5) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



و فيما يلي شرح لمهام المديرية و المصالح المكونة لهذا الهيكل :

**1- المديرية العامة :** و من أهم مهامها ما يلي :

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة ؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات و إجراءات مسطرة ؛
- ضمان السير الحسن للمؤسسة ؛
- تطوير آليات الدخل للأعمال .

**2- مديرية الجودة و السلامة و البيئة :** و تعمل على :

- تطبيق معايير إدارة الجودة و السلامة و البيئة ؛
- تسيير الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة و السلامة و البيئة ؛
- تقديم و نشر التوصيات و الأفعال التصحيحية .

**3- مديرية الموارد البشرية :** تتمثل مهامها في :

- الحرص على الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة البشرية ؛
- الحفاظ و تطوير قدرات الموارد البشرية ؛
- العمل على التسيير الحسن للموارد البشرية .

**4- مديرية المالية و المحاسبة :** تتلخص مهامها في :

- القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للمؤسسة ؛
- إعداد ميزانيات المؤسسة و تحليلها ؛
- المتابعة المالية لملفات استثمارات المؤسسة .

**5- المديرية التجارية :** و من مهامها ما يلي :

- الاستماع للزبون و العمل على تطوير أسواق المؤسسة ؛
- تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص المخططات التجارية ؛
- إعلام مدراء مختلف المديرية بالتغيرات الحاصلة في الأسواق و تطور المبيعات .

**6- مديرية التسويق :** و من أهم مهامها ما يلي :

- تحضير و إعداد نظام المعلومات التسويقية ؛
- القيام ببحوث التسويق و تحليل المنافسة ؛
- إعداد خرائط و جداول الطلب لمنتجات المؤسسة ؛
- تحليل مبيعات المؤسسة.

#### 7- المديرية التقنية : و تعمل على :

- الحفاظ على وسائل الإنتاج ؛
- إعداد برامج الصيانة و السهر على تطبيقها ؛
- تنظيم و مراقبة أنشطة مكتب الدراسات .

#### 8- مديرية المشتريات : من أهم مهامها ما يلي :

- الاتصال بالموردين؛
- إعداد و تحليل الطلبيات و متابعتها.

#### 9- مديرية اللوجستيك

- التكفل بعملية نقل السلع ؛
- التكفل بعملية نقل الموارد البشرية من و إلى مقر المؤسسة و فروعها ؛
- التكفل بعملية صيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة .

#### 10- مديرية خدمات ما بعد البيع

- الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لزبائن المؤسسة ؛
- تحليل و معالجة شكاوي الزبائن .

#### 11- مديرية الإنتاج :وتضم وحدات الإنتاج بالإضافة إلى مديرتي البحث والتطوير وخدمات ما بعد البيع.



المبحث الثاني : عرض بعض مؤشرات أداء مؤسسة كوندور

سنحاول في هذا المبحث عرض بعض مؤشرات أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات خلال فترات مختلفة ، و ذلك لتساعدنا في تحليل و تفسير نتائج الاختبارات الإحصائية لأسئلة الدراسة .

المطلب الأول : عدد العمال و معدل الدوران الوظيفي

الفرع الأول : عدد العمال

الجدول التالي يوضح التغيير في تعداد العمال في المؤسسة خلال الفترة (2012-2018) على النحو التالي:

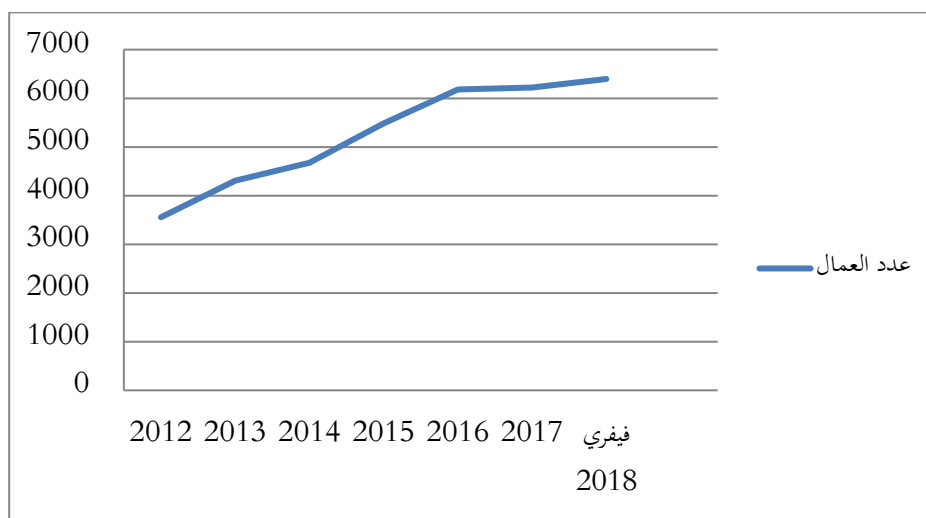
الجدول رقم(3-1) تغيير عدد العمال في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2012- إلى غاية فيفري 2018)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	فيفري 2018
عدد العمال	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

المصدر : وثائق داخلية من مصلحة المستخدمين

يمثل الجدول سلسلة زمنية تمتد لمدة 7 سنوات بين (2012- فيفري 2018) قصد إعطاء نظرة عن تطور عدد عمال المؤسسة، و الذي نستقرئ منه تطور نشاط المؤسسة ، فالملاحظ أن عدد العمال شهد تزايد مستمرا، حيث يمكن تصنيف المؤسسة من المؤسسات الكبيرة اعتمادا على معيار عدد العمال ، و يرجع التزايد في نسبة العمالة إلى تطور نشاط المؤسسة بشكل عام، و ذلك من خلال تطور عمليات الإنتاج و فتح خطوط إنتاج جديدة ، و كذا ولوج المؤسسة إلى عالم التصدير.

الشكل رقم (3-6) يوضح تطور عدد العمال في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2012-فيفري 2018)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج excel 2007

الفرع الثاني : معدل الدوران الوظيفي

على الرغم من التزايد المستمر لعدد العمال في المؤسسة إلا أن نسبة دوران اليد العاملة مرتفعة نوعا ما ، و الجدول التالي يوضح معدل دوران اليد العاملة للمؤسسة

الجدول رقم(3-2)معدلات الدوران الوظيفي في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
معدل الدوران الوظيفي	% 27.32	% 32.07	% 32.94	% 27.27

المصدر : وثائق المؤسسة

الملاحظ من الجدول رقم (3-2) أن معدلات الدوران الوظيفي تعرف تذبذب في المؤسسة و لقد تم تبرير هذه المستويات من طرف مسؤول الموارد البشرية إلى عدة أسباب روتينية كالتقاعد و الوفاة و كذلك إلى نوعية العقود الوظيفية المعتمدة في المؤسسة . و لتفسير هذه النتائج سنحاول توضيح أنواع العقود و عدد العمال و الجدول التالي يوضح أنواع العقود الوظيفية في المؤسسة

الجدول رقم (3-3) يوضح توزيع القوى العاملة حسب نوع العقد في مؤسسة كوندور - فيفري 2018

نوع العقد	عدد العمال	النسبة المئوية
CDI	3345	% 52.29
CTA	51	% 0.80
CDD	2988	% 46.71
DAIP	13	% 0.20
المجموع	6397	% 100

المصدر : وثائق المؤسسة

**CTA** : عقد عمل مدعم يمتد مدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد .

**CDI** :عقد عمل لمدة غير محددة .

**CDD** : عقد عمل لمدة محددة .

**DAIP** :عقود المساعدة على الإدماج المهني .

حيث نلاحظ أن ما نسبته (52.29%) من مجموع العمال ذو عقد دائم ،فيما نجد ما نسبته (71.46%) يعملون وفق عقد محدد المدة ، و هي نسبة مرتفعة نوعا ما و هو ما يفسر ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي الحاصل في المؤسسة .

و تتراوح النسب الأخرى بين عقود الإدماج المهني و عقود العمل المدعمة بنسب منخفضة .

المطلب الثاني : معدل الإطارات و التدريب و حوادث العمل

الفرع الأول : معدل الإطارات

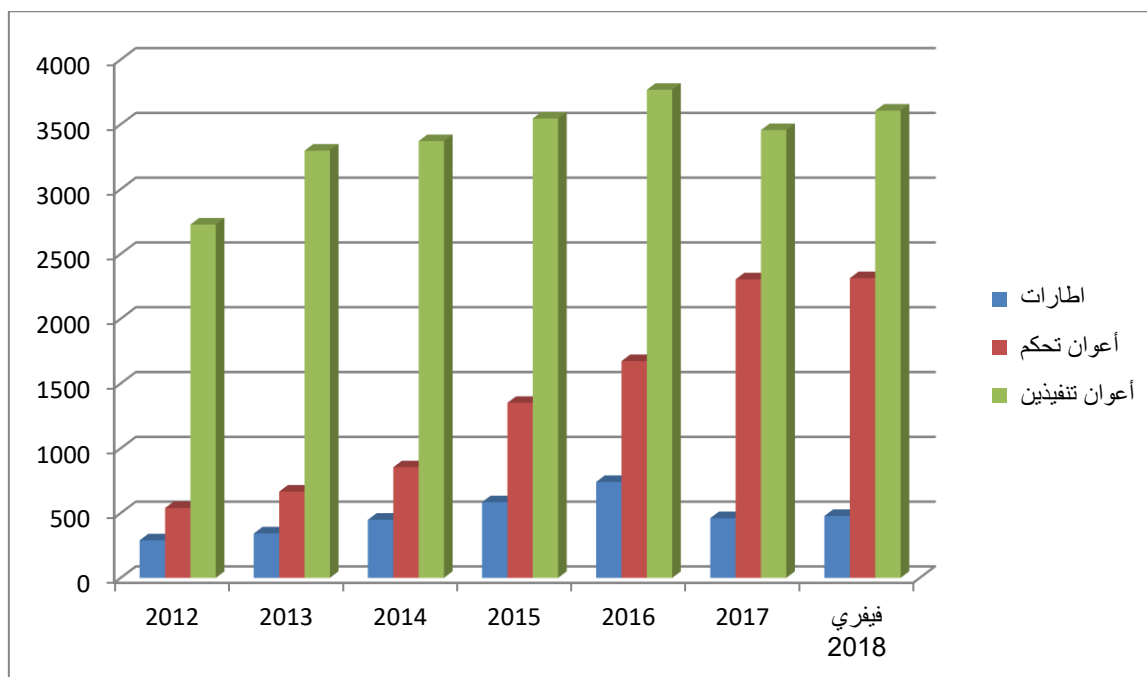
الجدول رقم (3-4) يوضح تركيبة اليد العاملة في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2012- فيفري 2018)

السنوات							
2012	2013	2014	2015	2016	2017	فيفري 2018	
290	343	449	584	740	461	478	إطارات
539	666	854	1351	1673	2304	2313	أعوان التحكم
2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606	أعوان تنفيذيين
3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397	المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

نلاحظ زيادة عدد الإطارات لمؤسسة كوندور من 290 إطار في عام 2012 إلى 478 إطار في فيفري 2018 ، بمعدل نمو + 64.82% ، ومعدل تأطير في فيفري 2018 يساوي 07.47% من إجمالي الموظفين.

الشكل رقم (3-7) تركيبة اليد العاملة في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2012- فيفري 2018)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

### الفرع الثاني : تدريب الموظفين

يعتبر مؤشر التدريب من أهم المؤشرات التي تعكس مؤشرات النمو و التعلم في المؤسسة بحيث أن للتدريب الأثر الإيجابي على أداء الموظف بما يعكس إنتاجية هذا الأخير و التي تصب في الأخير في إنتاجية المؤسسة بشكل عام ؛ و يوضح الجدول التالي معدل تدريب الموظفين في مؤسسة كوندور و تكلفته خلال الفترة (2013-2017) على النحو التالي :

### الجدول رقم (3-5) يوضح عدد الموظفين المتدربين و تكلفته خلال الفترة (2013-2017)

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الموظفين المكونين	950	860	850	900	700
تكلفة التكوين / مليون دينار جزائري	1.5	1.5	2	2	2

المصدر : وثائق المؤسسة

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ تذبذب في عدد الموظفين المتدربين خلال الفترة (2013-2017) و حسب مسؤول مصلحة المستخدمين فان معدلات التكوين في المؤسسة تتعلق غالبا بعنصرين أساسيين هما معدلات التوظيف و كذا إدخال تكنولوجيات جديدة أو آلات إنتاج جديدة ، و ينقسم التكوين إلى تكوين داخلي أي داخل المؤسسة و يخص غالبا الموظفين الجدد و يتم عادة بشكل فردي تحت إشراف رئيس الوحدة ، و تكوين خارجي و عادة ما يكون من نفس الدول التي يتم

استيراد التكنولوجيا أو آلات إنتاج أهمها ( الصين ، كوريا الجنوبية ، ألمانيا ..) إضافة إلى الملتقيات و مراكز التكوين ، و يتراوح التكوين من قصير المدى إلى متوسط المدى أي أقل من ستة أشهر .

و نفس ارتفاع نسب التكوين حسب ما سبق إلى سبب أساسي و المتمثل في التكنولوجيات المستوردة و ذلك لضمان تكيف الموظفين مع هذه التكنولوجيات ، أما السبب الثاني فيتمثل في إستراتيجية المؤسسة بشكل عام تعتمد في جوهرها على المورد البشري من خلال العمل على رفع كفاءة و خبرة الموظفين .

### الفرع الثالث : حوادث العمل

يوضح الجدول التالي عدد حوادث العمل في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014- 2017) كما يلي :

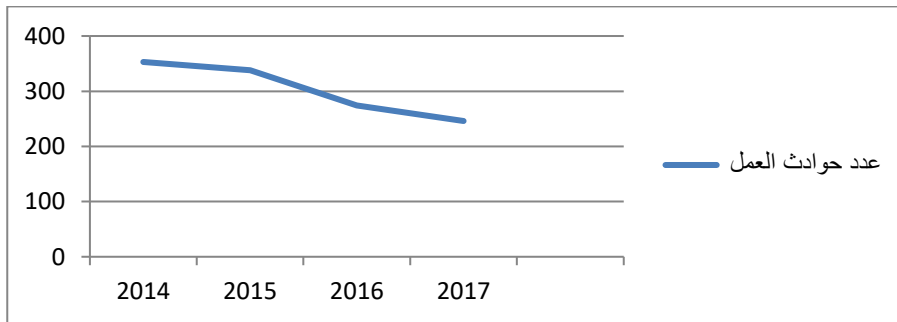
الجدول رقم (3-6) : تطور عدد حوادث العمل في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
عدد حوادث العمل	353	338	274	246

المصدر : وثائق المؤسسة

أكد مسؤول مصلحة المستخدمين أن مؤسسة كوندور تعمل جاهدة لتطبيق معايير الأمن و السلامة المهنية لضمان صحة و سلامة الموظفين و ذلك لسببين أساسين أولهما سياسة المؤسسة التي تهتم بسلامة موظفيها باعتبارهم المورد الأكثر الأهمية في المؤسسة و ثانيهما التزام المؤسسة أمام تشريعات الصحة و السلامة المهنية المنصوص عليها وفق تشريع العمل ، بحيث نلاحظ من الجدول أعلاه تناقص مستمر في عدد حوادث العمل المسجلة خلال الفترة (2014-2017) في مؤسسة كوندور و ذلك من خلال العمل على توفير بيئة عمل ملائمة و مراقبة تطبيق الموظفين لمعايير السلامة و كذا الحرص على تدريب الموظفين على الآلات الجديدة و صيانة الآلات القديمة و رفع كفاءة وسائل الوقاية .

الشكل رقم (3-8) عدد حوادث العمل في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2017)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

المطلب الثالث : المنتجات الجديدة و التصدير

الفرع الأول : المنتجات الجديدة لمؤسسة كوندور

سنحاول من خلال هذا العنصر عرض أهم المنتجات التي قامت مؤسسة كوندور بإنتاجها و تقديمها للأسواق خلال السنة الحالية كما يلي :

الجدول رقم (3-7) :المنتجات الجديدة لمؤسسة كوندور لالالكترونيات خلال سنة 2019

المنتجات	الصف
Griffe -Plume L1 - Plume L2 - Plume H1 -PlumeP8 pro - ALLURE M3 Allure M1 - Allure M1Plus -Griffe T4 - T3	هاتف نقال
OLED 55 -Cristal QD55 -Cristal QD65 -Cristal QD75	التلفاز
-Hybrid 12 000 BTU - Hybrid 18 000 BTU - Hybrid 24 000 BTU CBH-U2830 - مدفأة زيت - Hybrid 9 000 BTU	مكيف هوائي
فرن صغير- طاولة الطبخ Ruby -Quartz	تجهيزات المطبخ
فرشاة منفاخ BS200NC- مكواة FR130- آلة القهوة MC-D1510- غلاية BL173- آلة الكعك للأطفال - جهاز تلميس الشعر- مجفف الشعر المحترف- ماكينة قهوة كبسولة MC-E600- روبوت المعجنات - خلاط كهربائي RainBow	أجهزة كهربائية منزلية صغيرة

المصدر : <https://www.condor.dz/ar/> /2019/02/16

الملاحظ من الجدول أعلاه إنتاج متنوع و كثيف في جميع خطوط الإنتاج ، فحسب مسؤول مصلحة المستخدمين فان كوندور تعتمد على إستراتيجية تنوع المزيج التسويقي و ذلك من خلال إما إدخال تحسينات باستمرار على منتجاتها بما يتوافق مع رغبات و تطلعات العملاء أو طرح منتج جديد، و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لم تطرح بعد منتجات مبتكرة أي غير موجودة مسبقا في السوق على الرغم من الكفاءات المتوفرة لديها .

الفرع الثاني : التوجه نحو التصدير

يعتبر التوجه نحو التصدير أهم المؤشرات التي تعكس مدى نمو و تطور نشاط مؤسسة كوندور ، بحيث عملت إدارة كوندور إلى تخصيص كمية من الإنتاج لتصديره نحو أسواق خارجية و توسيع نطاق نشاطاتها في الخارج ، و ذلك من خلال المشاركة في المعارض الدولية قصد التعريف بمنتجات المؤسسة ، و من أهم المعارض :

- المؤتمر العالمي للهواتف النقالة ببرشلونة ؛

- المؤتمر العالمي للهواتف النقالة بشانغاي ؛
- المعرض الالكتروني ايفا بيرلين .

مما أدى إلى زيادة طلبات إنشاء شراكات إستراتيجية ب أوروبا و إفريقيا و الشرق الأوسط ، و من أهم العوامل التي شجعت المؤسسة في توجيهها نحو التصدير :

### 1- عوامل داخلية :

- تحصل المؤسسة على شهادة الايزو ؛
- أي الوحدات المنتجة من طرف المؤسسة ملائمة للتصدير و دخول أسواق مختلفة، فنظام إدارة الجودة خير دليل تقدمه المؤسسة لعملائها على التزامها الدائم بتقديم أفضل المنتجات و الخدمات ؛
- ارتفاع مستويات الإنتاج داخل المؤسسة .

### 2- عوامل خارجية :

- تعديل القوانين التي تحكم التجارة الحرة في إفريقيا و أبرزها إزالة القيود الجمركية أمام الحركة التجارية بين دول إفريقيا ؛
- تعتبر الأسواق الإفريقية فرص تصديرية و ذلك لزيادة الكثافة السكانية كونها دول غير منتجة .

و لقد عقدت المؤسسة صفقة مع شركة **Lyca** متعامل الهاتف النقال و التي تغطي العديد من الدول ، و تصدر مؤسسة كوندور منتجاتها لجميع دول المغرب العربي (تونس، المغرب، ليبيا، موريتانيا)، وكذلك لفرنسا، السنغال، كونغو والبنين ، و تهدف إستراتيجية التصدير إلى تصدير منتجات في كامل الساحل الغربي لإفريقيا بحدود 2021 باستثمار يقدر بمليار دولار لتطوير القدرات الإنتاجية في قطاع الهواتف النقالة .

المطلب الرابع : حجم المبيعات و خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور

### الفرع الأول : تطور حجم المبيعات

يمثل الجدول التالي تطور حجم المبيعات لمؤسسة كوندور خلال الفترة (2012-2016)

### الجدول رقم (3-8) تطور حجم المبيعات مؤسسة كوندور خلال الفترة (2012-2016)

السنوات	2013	2014	2015	2016
حجم المبيعات (مليار دج )	43	48	72	90

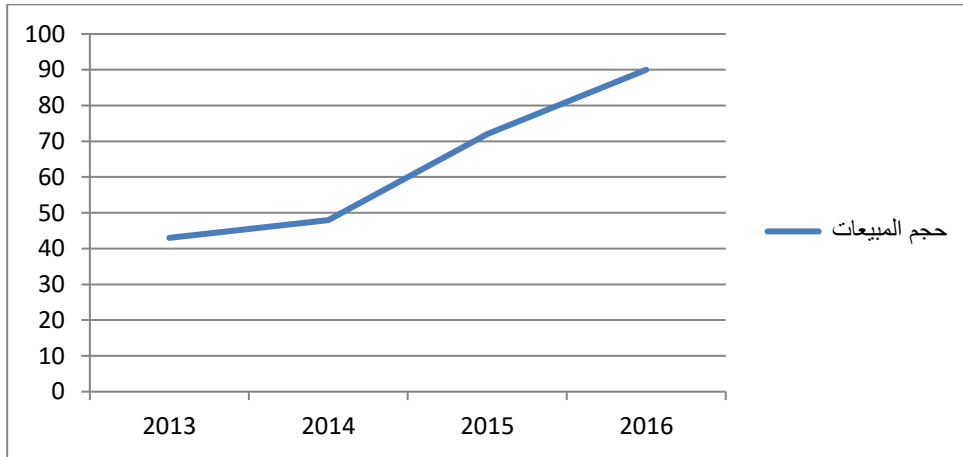
المصدر : نوال عبداوي(2017) ،مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، أطروحة دكتوراه في علوم

التسيير.جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 158

و نظرا نقص المعطيات حول مؤشر مبيعات المؤسسة في السنتين السابقتين (2017-2018) ، إلا انه حسب المعطيات المتوفرة للسنوات (2013-2016) يمكن القول أن المؤسسة تعرف تطور و تزايد في حجم مبيعاتها إجمالا، و تفسر الباحثة هذه النتائج لعدة أسباب أهمها :

- تنوع خطوط الإنتاج وتشكيلة المنتجات في المؤسسة إضافة إلى حصولها على شهادات الجودة؛
- توفير منتجات المؤسسة للعملاء في جميع أنحاء الوطن و ذلك من خلال الاعتماد على الوكلاء المعتمدين ؛
- اهتمام المؤسسة بالمحافظة على الأسعار مدروسة وفقا لإمكانيات العملاء ؛
- اعتماد المؤسسة على الأساليب الترويجية ( باك العرسان ) ؛
- العمل على التعريف بمنتجات المؤسسة خارج الوطن من خلال المشاركة في المعارض الخارجية و من ثم فتح آفاق التصدير

الشكل رقم (3-9) تطور حجم المبيعات لمؤسسة كوندور خلال الفترة (2013-2016)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

### الفرع الثاني : خدمات ما بعد البيع

تعتمد مؤسسة كوندور كغيرها من المؤسسات على خدمات ما بعد البيع ، فحسب الموقع الرسمي للمؤسسة فلقد تم تجنيد الإدارة لعدد كبير من الموارد المادية و البشرية لتحسين هذه الخدمات و تعميمها على كامل التراب الوطني<sup>1</sup> ، و تتمثل خدمات ما بعد البيع فيما يلي :

1. الرقم الأخضر: قصد طرح الشكاوي أو الاستعلام على أي خدمة يحتاجها الزبون ؛
2. ضمان سنتين: تقديم الصيانة اللازمة لجميع المنتجات المؤسسة إذا ما وجد خلل في الإنتاج من الوحدة المنتجة ، أما إذا كان الزبون هو السبب في العطل فالمؤسسة غير مسؤولة على صيانة المنتج ؛

شوهده يوم 2019/02/14 . <http://www.condor.dz><sup>1</sup>



3. توفير قطع الغيار : و ذلك لمدة ثلاث سنوات كأدنى حد ؛

4. إنشاء صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي قصد إبقاء المؤسسة على اتصال مع الزبائن واطلاعهم على كل المنتجات الجديدة .

تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة كوندور غيرت اسم خدمات ما بعد البيع إلى اسم خدماتي، كما أن مؤسسة كوندور لا تقدم خدمة التركيب و النقل لصالح الزبون و تكتفي بدليل الاستعمال فقط .

### خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تقديم إطار عام و شامل لمؤسسة كوندور من خلال الإلمام بأهم الجوانب الأساسية بداية من أسباب اختيارها، إلى تقديم بطاقة فنية للمؤسسة تضمن أهم المعلومات حول المؤسسة ، ثم مراحل الإنتاج التي مرت بها المؤسسة منذ بداية نشاطها إلى اليوم ثم أخيرا الهيكل التنظيمي .

كما تطرقنا إلى تحليل أداء المؤسسة من خلال تقديم بعض المؤشرات و كذلك بالاعتماد على مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة، و يمكن القول بأن المؤشرات المدروسة للمؤسسة كانت ايجابية بشكل عام .

# الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد

يهتم هذا الفصل بالإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض طريقة تحديد مجتمع و عينة الدراسة، وكذلك طريقة جمع البيانات و تحديد كل من المتغيرات و تلخيصها في نموذج يسهل فهمه، إضافة إلى أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة، ثم العمل على التأكد من صدق و ثبات هذه الدراسة، و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين هما :

المبحث الأول : طريقة و أدوات الدراسة

المبحث الثاني : صدق و ثبات أداة الدراسة

## المبحث الأول : طريقة و أدوات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في الدراسة، فأول خطوة يواجهها الباحث في الدراسات الميدانية هي تحديد مجتمع البحث، وكفايته ودقة بياناته، و تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع مديري و مسؤولي المصالح و الإطارات في المستوى الإداري على مستوى جميع الوحدات الإنتاجية في مؤسسة كوندور و البالغ عددهم حسب آخر إحصائيات 478 إطار<sup>1</sup> ، و تم الاعتماد على هذه الفئة لكونها الفئة الأكثر حيابة للمعلومات حول أداء المؤسسة ، كما أن طبيعة نشاطها يفرض وجود مستويات مرتفعة من التمكين و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

ثانياً : عينة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 285 استبانة على الموظفين على مستوى الإدارة الوسطى ، و تم استرجاع 249 استبانة ، تم استبعاد 23 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل ليلعب عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية 226 و تمثل ما نسبته (79.29%) من عينة الدراسة الكلية، و هي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي .

و فيما يلي جدول يوضح عدد و مصير الاستبيانات الموزعة .

الجدول رقم (4-9) يوضح عدد و مصير الاستبيانات الموزعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
285	249	23	226

المصدر : من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> الملحق رقم 3، ص 156.

المطلب الثاني : مصادر بيانات الدراسة

لأجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها استخدمت الباحثة مصادر أولية و مصادر ثانوية للحصول على البيانات و المعلومات كالأتي :

1- مصادر أولية:

تم الاعتماد على الاستبانة والوثائق و السجلات الرسمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة ، و التي مكنت الباحثة من الاطلاع والتعرف على مؤشرات أدائها ؛

2- مصادر ثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الالكترونية و الرسائل الجامعية و الملتقيات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث .

المطلب الثالث : أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية

أولا : أداة الدراسة

و من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة و الوصول إلى الأهداف الموضوعية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة لكونه الأكثر استخداما في البحوث العلمية و كذلك لما يحظى به من قبول لدى عينة الدراسة ، بحيث يتيح لهم الفرصة للإجابة بدون أن يكون ضاغظا على وقتهم أو قيادا على التعبير عن رأيهم بصراحة و موضوعية ، و لقد تم إعداد هذا الاستبيان عن طريق مجموعة خطوات أهمها مراجعة الأستاذة المتخصصين في مجال الإحصاء و التسيير ، و كذلك مراجعة العديد من الدراسات السابقة و الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-10) يوضح بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد الاستبانة

الباحث	عنوان الدراسة	مقياس التحليل
مزهودة نور الدين 2017	اثر نظام المعلومات المتكامل " ERP نموذجاً " على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في	مقياس ليكرت الثلاثي

	الجزائر "	
مقياس ليكرت الخماسي	تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية ) دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة (	شوقي جدي 2015
مقياس ليكرت الخماسي	التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة "	قريشي محمد 2014
مقياس ليكرت الخماسي	Employee Empowerment and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Public ,Private and Foreign in Some North Indian States	Gurvinder Kaur 2013
مقياس ليكرت الخماسي لبعض المحاور و مقياس ليكرت الثنائي لمحاور أخرى	قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات -	صالح بلاسكة 2012

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

و يوضح الجدول الموالي توزيع فقرات المكونة لمحور التمكين الإداري كما يلي :

الجدول رقم (4-11) يوضح توزيع فقرات المحور الأول

27 -20	19 -16	15 -11	10 -06	05 -01	ترتيب الفقرة	المحور الأول
الحوافر	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	المشاركة في المعلومات	الاستقلالية	البعد	التمكين الإداري

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على شكل الاستبانة

أما الجدول الموالي فيوضح توزيع فقرات المكونة لمحور أداء المؤسسة كما يلي :

الجدول رقم (4-12) يوضح توزيع فقرات المحور الثاني

50 -45	44 -40	39 -34	33 -28	ترتيب الفقرة	المحور الثاني
العملاء	التعلم و النمو	العمليات الداخلية	الأداء المالي	البعد	أداء المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على شكل الاستبانة

أما بالنسبة للقياس فلقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي لتناسبه مع مثل هذه الدراسات ، و الجدول الموالي يوضح الأوزان المقترحة و المتوسطات المرجحة لها و الاتجاهات العامة .

الجدول رقم (4-13) : مقياس الاستبانة

الرأي	الأوزان	المتوسط المرجح	الاتجاه
غير موافق	01	1.66 -01	منخفض
محايد	02	2.33 -1.67	متوسط
موافق	03	3.00 -2.34	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي الدنيا و العليا كما يلي :

$$- \text{ حساب المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 3-1 = 2 ؛$$

$$- \text{ طول الخلية} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 2/3 = 0.6 ؛$$

$$- \text{ الحد الأعلى للخلية} = \text{طول الخلية} + \text{أقل قيمة في المقياس} .$$

#### ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها سيتم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي و ذلك بالاستعانة

بمجموعة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية و الإنسانية نسخة 23 و تشمل هذه الأساليب على ما يلي :



1. معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach s Coefficient Alpha** : لقياس ثبات الاستبانة؛
2. اختبار كولومجروف سميرونوف **Kolmogorov – Smirnov** : لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
3. معامل ارتباط بيرسون – مصفوفة الارتباط **Correlation Matrix -Correlation Coefficient** : و ذلك لحساب الاتساق الداخلي للفقرات المكونة للاستبانة؛
4. مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures** : و ذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات و الإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ؛
5. تحليل التباين للاختبار **Analysis of Variance** : يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ؛
6. تحليل التباين الأحادي **One Way Anova** : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري و كذا مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة يعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ) ؛
7. اختبار **T للعينات المستقلة Independent- Samples T-Test** : لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة و كذا اتجاهاتهم حول مستوى أداء المؤسسة و التي تعزى لمتغير الجنس .

#### المطلب الرابع: متغيرات و نموذج الدراسة

##### أولاً: متغيرات الدراسة

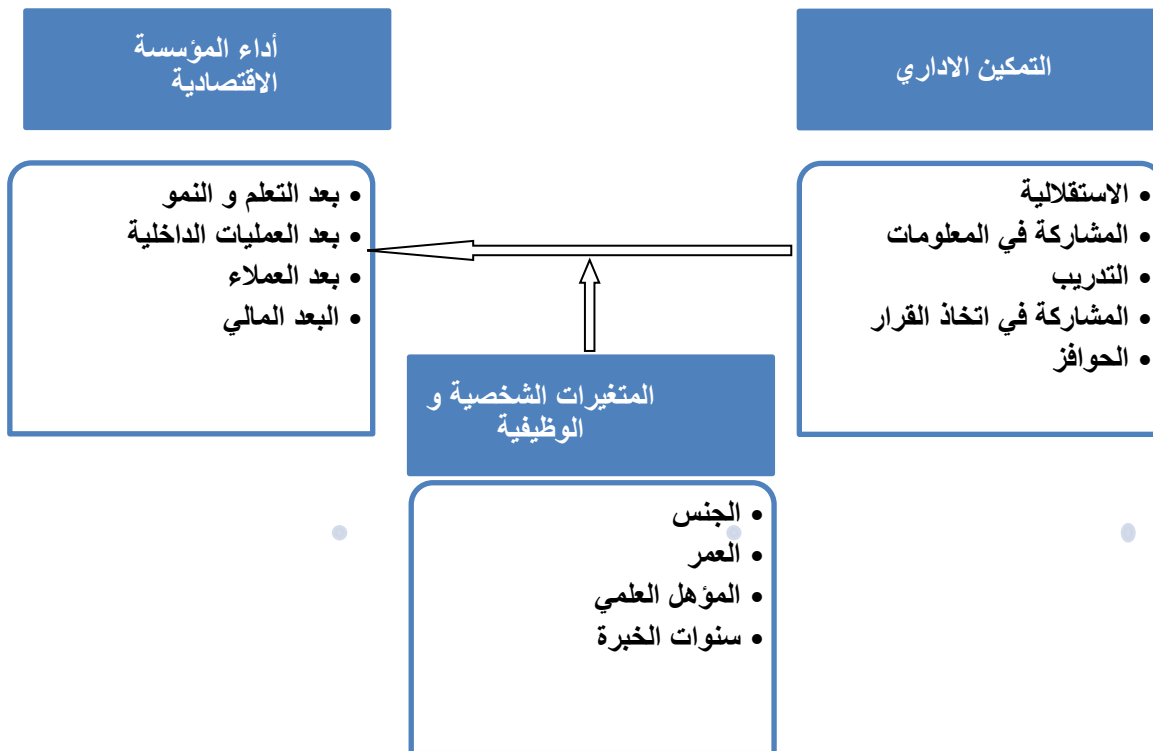
- 1- المتغير المستقل : يتمثل في التمكين الإداري، و لقياسه تم الاعتماد على خمسة أبعاد تتمثل في الاستقلالية ، المشاركة في المعلومات ، التدريب ، المشاركة في اتخاذ القرار و الحوافز .

2- المتغير التابع : يتمثل في أداء المؤسسة الاقتصادية ، و لقياسه تم الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أهم المقاييس الحديثة المعتمدة لقياس الأداء، و تتمثل أبعادها في ،بعد النمو والتعلم ، بعد العمليات الداخلية و بعد العملاء و البعد المالي .

ثانيا : نموذج الدراسة

يشير الشكل رقم (4-10) إلى النموذج المعتمد في الدراسة و الذي يتكون من متغيرين أساسيين هما المتغير التابع و المتغير المستقل و لكل متغير مجموعة من الأبعاد كما يلي :

الشكل رقم (4-10) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

## المبحث الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة

## المطلب الأول: صدق المحكمين

قصد الاختبار المبدئي لأداة الدراسة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة والمختصين في علوم التسيير و الإحصاء، و البالغ عددهم (05) قصد الحكم على مدى وضوح العبارات و تغطيتها للبعد الذي تنتمي إليه و مدى شمول الاستبانة على العناصر الأساسية وسلامة و دقة الصياغة اللغوية و العلمية لعبارات الاستبانة ، و على ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات و إضافة و حذف عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة .

## المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قصد اختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه تم استخدام اختبار كولموروف سمرنوف، و الجدول التالي يوضح النتائج كما يلي :

الجدول رقم (4-14): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المجال	القيمة الاحتمالية (sig.)
التمكين الإداري	0.179
أداء المؤسسة	0.108
المجال الكلي للاستبانة	0.089

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/23

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) و هذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، و عليه فسيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة .

المطلب الثالث : الاتساق الداخلي

يهدف هذا المعامل إلى حساب الاتساق الداخلي للفقرات المكونة للاستبانة، أي إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمقياس ، و يتم ذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة (0.05) ، و الجدول أدناه يوضح جميع القيم الخاصة بالفقرات المكونة للاستبانة كما يلي :

الجدول رقم (4-15) معاملات الارتباط بين الفقرات مع المحاور التي تنتمي إليها

المحور الأول: التمكين الإداري									
الاستقلالية		المشاركة في المعلومات		التدريب		المشاركة في اتخاذ القرار		الحوافز	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	0.617	06	0.797	11	0.476	16	0.195	20	0.411
02	0.317	07	0.839	12	0.687	17	0.623	21	0.819
03	0.660	08	0.129	13	0.577	18	0.635	22	0.830
04	0.187	09	0.734	14	0.361	19	0.067	23	0.371
05	0.649	10	0.182	15	0.517	/	/	24	0.460
/	/	/	/	/	/	/	/	25	0.634
المحور الثاني : أداء المؤسسة									
بعد التعلم و النمو		بعد العمليات الداخلية		بعد العملاء		بعد المالي			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
26	0.482	31	0.825	37	0.720	43	0.104		
27	0.610	32	0.106	38	0.384	44	0.545		
28	0.405	33	0.180	39	0.234	45	0.554		
29	0.624	34	0.064	40	0.264	46	0.650		

0.273	47	0.115	41	0.346	35	0.533	30
0.461	48	0.508	42	0.598	36	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/23

يوضح الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في محور التمكين الإداري وأداء المؤسسة كانت موجبة بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت بين (0.067) في حدها الأدنى في الفقرة رقم (19) و بين (0.839) في حدها الأعلى بالنسبة للفقرة رقم (07) بالنسبة لمحور التمكين الإداري ، كما تراوحت بين (0.064) في حدها الأدنى بالنسبة للفقرة رقم (34) و بين (0.825) في حدها الأعلى بالنسبة للفقرة رقم (31) بالنسبة لمحور أداء المؤسسة ، مما يعني صدق البناء الداخلي. و بذلك تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

#### المطلب الرابع : ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط ، و بمعنى آخر فهو يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ؛ و يتم قياس الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ الموضح في الجدول الآتي :

#### الجدول رقم (4-16) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	25	0.711
أداء المؤسسة الاقتصادية	23	0.607
الاستبانة ككل	48	0.758

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/23

من خلال الجدول رقم (4-16) نجد أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ 75.8 % ، و هو أكبر من المعامل المقبول إحصائياً في البحوث الإنسانية و الاجتماعية و المقدر بـ 60% ، و هو ما يؤكد ثبات الاستبانة بمحاورها المختلفة، أي أنها

تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها في نفس الظروف ، مما يجعلنا على ثقة بصلاحيه هذه الاستبانة لتحليل النتائج و اختبار الفرضيات للإجابة على إشكالية الدراسة .

## خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل ضبط الإطار المنهجي للدراسة، و ذلك من خلال استعراض الطريقة و الأدوات في المبحث الأول ، حيث تم تحديد مجتمع و عينة الدراسة، و من ثم تحديد مصادر بيانات الدراسة و التي تمثلت في مصدرين أساسيين هما مصادر أولية (الوثائق الرسمية للمؤسسة، الاستبانة) إضافة إلى مصادر ثانوية (الكتب ، المقالات ، الأطروحات...) ، ثم تم تحديد أداة الدراسة و التي تمثلت في الاستبانة مع توضيح أهم المحاور المشكلة لها ، إضافة للتطرق إلى أهم أدوات التحليل الإحصائية التي سيتم استخدامها للإجابة على تساؤلات و فرضيات الدراسة، ثم أخيرا تم تحديد متغيرات الدراسة و تمثيلها في نموذج .

ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض صدق و ثبات أداة الدراسة من خلال أربع مؤشرات هي صدق المحكمين، اختبار التوزيع الطبيعي، الاتساق الداخلي و معامل الثبات ألفا كرونباخ، و من خلال كل هذه المؤشرات يمكننا القول أن أداة الدراسة تتمتع بشكل عام بثبات و صدق و ارتباطيه تمكننا من الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات الدراسية.

# الفصل الخامس: النتائج و مناقشتها



**تمهيد**

سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل و اختبار النتائج للإجابة على التساؤلات الرئيسية و الفرعية للدراسة ، و ذلك انطلاقا من توصيف خصائص العينة من خلال المتغيرات الشخصية و الوظيفية ، و من ثم تحليل محاور الاستبانة للوقوف على مستويات التمكين الإداري و أداء المؤسسة محل الدراسة حسب تصورات الباحثين ، ثم في الأخير سنختبر فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية، و عليه فلقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية هي :

**المبحث الأول : وصف عينة الدراسة**

**المبحث الثاني :تحليل محاور الدراسة**

**المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها**

### المبحث الأول : وصف عينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية و التي تتمثل في ( الجنس ،العمر، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ) ، و التي سيتم توصيفها من خلال التكرارات والنسب المئوية فيما يلي :

#### المطلب الأول : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم (5-17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	143	63.3 %
الإناث	83	36.7 %
المجموع	226	100 %

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

يمثل الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ، بحيث كانت نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 63.3% في حين قدرت نسبة الإناث 36.7% ، و ترجع هذه النتائج أساسا إلى تركيبة الموظفين في المؤسسة بحيث بلغ عدد الموظفين الذكور في سنة 2018 ( 5473 ) بنسبة 85.56% ، أما عدد الموظفين الإناث فبلغ ( 924 ) بنسبة 14.44%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 3

المطلب الثاني : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي :

الجدول رقم (5-18) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	59	26.1 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	72	31.9%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	67	29.6 %
	50 سنة و أكثر	82	% 12.4
المجموع	226		% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

فيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية ( من 30 إلى أقل من 40 سنة ) على أعلى نسبة بواقع (31.9 %) ، يلي ذلك الفئة العمرية ( من 40 إلى أقل من 50 سنة ) بنسبة (29.6 %) من أفراد العينة ، أما الفئة ( أقل من 30 سنة ) جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة ( 26.1 % ) ، و أخيرا جاءت فئة ( 50 سنة و أكثر ) في المرتبة الأخيرة بنسبة ( 12.4 % ) ، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن العنصر الشبابي طاغى على المؤسسة و هو ما أكده مسؤول مصلحة المستخدمين على أن المؤسسة تهتم بالعنصر الشبابي .

المطلب الثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي :

الجدول رقم (5-19) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	02	% 0.9

75.7%	171	جامعي	
17.3%	39	دراسات عليا	
6.2%	14	مهني	
100%	226	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد العينة فقد تحصل خريجي الجامعات على أعلى نسبة تقدر (75.7%) ، تليها حاملي الدراسات العليا ( ماجستير، دكتوراه ) بنسبة 17.3%، يليها المهنيين بنسبة 6.2%، و آخر نسبة كانت للمتحصلين على مستوى الثانوي بحيث كانت نسبتها 0.9% ، و يمكن تفسير هذه النتائج لكون عينة الدراسة تمارس نشاطها على مستوى الإدارة الوسطى و بالتالي فهو ما يفسر ارتفاع المستوى التعليمي لمعظمها .

المطلب الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كما يلي :

الجدول رقم (5-20) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	57	25.2%
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	75	33.2%
	من 10 إلى 15 سنة	55	24.3%
	أكثر من 15 سنة	39	17.3%
المجموع		226	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

و فيما يتعلق ب متغير الخبرة فنجد أن فئة ( من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ) كانت أعلى نسبة بحيث بلغت 33.2 % ، تليها فئة ( أقل من 05 سنوات ) بنسبة 25.2 %، ثم تليها فئات ( من 10 إلى 15 سنة ) و ( أكثر من 15 سنة ) على التوالي بنسب بلغت 25.2% و 17.3%.

#### المبحث الثاني : تحليل محاور الاستبانة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل محاور الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة .

#### المطلب الأول : تصورات المبحوثين حول التمكين الإداري

قصد الإجابة عن السؤال الأول (ما مستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور؟) ، سنحاول عرض و تحليل تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري المطبق في مؤسسة كوندور، و ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن عبارات كل بعد من أبعاد التمكين الإداري و تحديد الاتجاه العام لها اعتمادا على الوزن المرجح الذي تم ذكره سابقا .

#### أولا : بعد الاستقلالية

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الاستقلالية كما يلي :

الجدول رقم (5-21) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

#### عبارات بعد الاستقلالية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	أثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	2.51	0.801	1	مرتفع

02	لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها .	2.40	0.743	2	مرتفع
03	أستطيع تغيير طرق تأدية عملي عندما ارغب في ذلك.	2.17	0.854	4	متوسط
04	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي دون الرجوع إلى رئيسي .	2.30	0.868	3	متوسط
05	أعرض لرقابة دائمة من قبل الإدارة.	1.88	0.918	5	متوسط
	المستوى العام	2.131	0.413		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps v/ 23

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات بعد الاستقلالية كانت ذات مستوى عام متوسط وفقاً للمتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.131) و الانحراف المعياري (0.413)، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية نسبياً أو محايدة أي أن الموظفين يشعرون بدرجة متوسطة من الاستقلالية أثناء تأدية أعمالهم ، و بعد الترتيب التنازلي لفقرات المحور بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري نجد أن :

- ✓ جاءت العبارة رقم (01) و التي تنص على ( أثق في قدراتي الشخصية لانجاز عملي ) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي ( 2.51 ) و انحراف معياري (0.801) ؛
- ✓ جاءت العبارة (02) و التي تنص على ( لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها ) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي(2.40) و انحراف معياري(0.743) ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 04 و التي تنص على (لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي دون الرجوع إلى رئيسي) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.30) و انحراف معياري (0.868) ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 03 و التي تنص على( أستطيع تغيير طرق تأدية عملي عندما ارغب في ذلك. ) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.17) و انحراف معياري (0.854) ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 05 و التي تنص على( أعرض لرقابة دائمة من قبل الإدارة.) في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة و ذلك بمتوسط حسابي (1.88) و انحراف معياري (0.918).

و عليه و مما سبق يمكننا القول بأن الموظفين في مؤسسة كوندور يتمتعون بمستوى متوسط من الاستقلالية في أداء مهامهم، حيث أن تصورات الموظفين حيال مستوى قدراتهم و مهاراتهم و خبراتهم في أداء مهامهم بالشكل الملائم كانت مرتفعة، و تفسره الباحثة إلى المستوى الدراسي و كذا سنوات الخبرة للموظفين و كذلك مستويات التدريب ، في حين أن تصوراتهم حول إمكانية السماح لهم بتغيير طرق عملهم و درجة حريتهم في مواجهة المشاكل كانت متوسطة، و تعتقد الباحثة أن هذا راجع ربما إلى النظام الداخلي المعتمد في المؤسسة، أو تخوف الموظفين من تحمل المزيد من المسؤوليات.

#### ثانيا : بعد المشاركة في المعلومات

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المشاركة في المعلومات

الجدول رقم (5-22) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

#### عبارات بعد المشاركة في المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
06	يتم إبلاغي بالمستجدات التي تتعلق بمهام عملي دائما .	2.67	0.646	1	مرتفع
07	من السهولة بمكان الحصول على المعلومات التي احتاجها في عملي	2.56	0.717	3	مرتفع
08	تبادل المعلومات يتم بسهولة ما بين الأقسام من خلال وسائل الاتصال المتوفرة.	2.28	0.777	5	متوسط
09	لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها.	2.58	0.664	2	مرتفع
10	تعتمد الإدارة إلى إبقاء بعض المعلومات سرية .	2.40	0.634	4	مرتفع
	المستوى العام	2.468	0.367		مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى العام لعبارات المشاركة في المعلومات جاء مرتفع بحيث بلغ المتوسط الحسابي (2.468) و انحراف معياري (0.367) ، مما يدل على أن مؤسسة كوندور تعمل على توفير المعلومات اللازمة للموظفين ، و بعد الترتيب التنازلي لعبارات هذه البعد نجد:

- ✓ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 و التي تنص على (يتم إبلاغي بالمستجدات التي تتعلق بمهام عملي دائما) بمتوسط حسابي (2.67) و انحراف معياري (0.646) ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 09 و التي تنص على ( لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.58) و انحراف معياري (0.664) ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثالثة و التي تنص على ( تبادل المعلومات يتم بسهولة ما بين الأقسام من خلال وسائل الاتصال المتوفرة) بمتوسط حسابي بلغ 2.56 و انحراف معياري 0.717 .
- ✓ جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الرابعة و التي تنص على ( تعتمد الإدارة إلى إبقاء بعض المعلومات سرية) بمتوسط حسابي بلغ 2.40 و انحراف معياري 0.634 .
- ✓ ثم في المرتبة الخامسة كانت للعبارة رقم 08 و التي تنص على (من السهولة بمكان الحصول على المعلومات التي احتاجها في عملي) .

لقد جاءت نتائج هذا البعد الذي يهتم بمشاركة المعلومات اللازمة للموظفين بدرجات عالية و متوسطة ، و هو ما يشير إلى أن الموظفين في مؤسسة كوندور راضيين بما توفره المؤسسة من سبل و آليات لتوفير المعلومات الضرورية، و يمكن القول أن المؤسسة تعي أهمية المعلومة في نشاطها لذلك عملت على تبني مناخ يحرص على تقديم المعلومات اللازمة و مشاركتها ، و ذلك من خلال تطوير سبل الاتصال بين مختلف الأقسام و المستويات مما يخلق نوع من الثقة بين الموظف و الإدارة، إضافة إلى قدرة الموظف على تحسين أدائه في ظل المعلومات المتوفرة ، و ما يدعم هذه النتيجة هو تأسيس مؤسسة كوندور لنظام تسيير لأمن المعلومة مطابق لمواصفات ISO 27001<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> <https://www.condor.dz/en/condor-electronics-en/news> ، 2019 / 03/15 شوهده يوم



ثالثاً : بعد التدريب

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد

التدريب كما يلي :

الجدول رقم (5-23) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات بعد التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
11	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي	2.03	0.894	5	متوسط
12	خضعت لدورة أو دورات تدريبية في المؤسسة.	2.67	0.480	1	مرتفع
13	اشعر أن أدائي يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته .	2.24	0.723	3	متوسط
14	تناسب البرامج التدريبية مع الأعمال التي يمارسها الموظف فعلياً	2.19	0.784	4	متوسط
15	أنا راض عن التدريب الذي تلقيته من قبل المؤسسة.	2.44	0.742	2	مرتفع
	المجموع	2.24	0.379		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعء التدريب جاء متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.24 و انحراف

معياري بلغ 0.379 ، مما يدل على أن هناك رضا متوسط لتصورات الموظفين حول عملية التدريب في المؤسسة ، و سنحاول

تفصيل هذه النتيجة من خلال الترتيب التنازلي لفقرات التدريب بحيث نجد أن:

✓ جاءت العبارة رقم 12 و التي تنص على ( خضعت لدورة أو دورات تدريبية في المؤسسة) في المرتبة الأولى ب متوسط

حسابي 2.67 و انحراف معياري يقدر ب 0.480 ؛

✓ جاءت العبارة رقم 15 و التي تنص على ( أنا راض عن التدريب الذي تلقيته من قبل المؤسسة) في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي يقدر ب 2.44 و انحراف معياري 0.742 ؛

✓ جاءت العبارة رقم 13 و التي تنص على ( أشعر أن أدائي يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيتيه ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.24 و انحراف معياري 0.723 ؛

✓ جاءت العبارة 14 و التي تنص على ( تتناسب البرامج التدريبية مع الأعمال التي يمارسها الموظف فعليا ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.19 و انحراف معياري 0.784 ؛

✓ جاءت العبارة رقم 11 و التي تنص ( على توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي) في المرتبة 5 بمتوسط حسابي 2.03 و انحراف معياري 0.894 .

في ضوء ما سبق نستنتج أن مؤسسة كوندور تهتم بعملية التدريب ، و ذلك واضح في الميزانيات السنوية المخصصة لعملية تدريب الموظفين ، كما أكد أغلب الباحثين أنهم خضعوا لعملية التدريب في المؤسسة و لو لمرة واحدة ، غير أنهم يرون أن عدد الدورات التدريبية المخصصة من قبل المؤسسة قليل ، و ترجع الباحثة هذا إلى العدد الكبير للموظفين في مختلف المستويات الوظيفية ، و كذا الموظفين الجدد مما يلزم المؤسسة بتدريب الموظفين الجدد على حساب الموظفين القدامى .

#### رابعا : بعد المشاركة في اتخاذ القرار

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار كما يلي :

الجدول رقم (5-24) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

#### عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
16	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار التي اقترحها.	2.49	0.732	1	مرتفع
17	يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	2.23	0.699	3	متوسط
18	يفتح رئيسي المجال لمناقشة القرار مع فريق العمل قبل اتخاذه	2.38	0.776	2	مرتفع
19	تسمح لنا الإدارة بالمشاركة بوضع أهداف المؤسسة	1.76	0.853	4	متوسط

متوسط	0.278	2.161	المجموع
-------	-------	-------	---------

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعء المشاركة في اتخاذ القرار حسب تصورات المبحوثين كان متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.161 و انحراف معياري 0.278، حيث بعد الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد نجد أن:

✓ جاءت العبارة رقم 16 و التي تنص على ( تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار التي اقترحها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.49 و انحراف معياري 0.732 ؛

✓ جاءت العبارة رقم 18 و التي تنص على ( يفتح رئيسي المجال لمناقشة القرار مع فريق العمل قبل اتخاذه) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 2.38 و انحراف معياري 0.776 ؛

✓ جاءت العبارات رقم 17 التي تنص على ( يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 2.23 و انحراف معياري 0.699 ؛

✓ جاءت العبارة رقم و التي تنص على ( تسمح لنا الإدارة بالمشاركة بوضع أهداف المؤسسة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 1.76 انحراف معياري 0.853.

يمكن القول أن حسب تصورات المبحوثين فأن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة تقتصر على المشكلات الروتينية و تتم على شكل استشارات و تستثنى الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات الحساسة، و تفسر الباحثة هذا إلى كونه راجع للنمط القيادي الذي يميز اغلب القيادات في المؤسسات الجزائرية.

خامسا : بعد الحوافز

الجدول رقم (5-25) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات بعد الحوافز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
-------	--------	-----------------	-------------------	---------	---------------

متوسط	5	0.815	2.18	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	20
متوسط	4	0.768	2.20	تقدم المؤسسة مكافآت مادية مجزية.	21
مرتفع	1	0.752	2.35	أحصل على الشكر من قبل رئيسي عند انجاز العمل.	22
متوسط	6	0.776	2.04	تشجعي المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي ومهاراتي.	23
متوسط	3	0.750	2.25	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع .	24
متوسط	2	0.766	2.28	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	26
متوسط		0.352	2.205	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps v/ 23

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعد الحوافز كان متوسط إجمالاً حيث بلغ 2.205 بانحراف معياري يقدر ب 0.352 ، و بعد الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد نجد أن :

- ✓ جاءت العبارة رقم 22 و التي تنص على ( أحصل على الشكر من قبل رئيسي عند انجاز العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 2.35 و انحراف معياري 0.752 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم و التي تنص على( تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 2.25 و انحراف معياري يقدر ب 0.750 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 24 و التي تنص على( نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.25 و انحراف معياري 0.750 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 21 و التي تنص على ( تقدم المؤسسة مكافآت مادية مجزية ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.20 و انحراف معياري 0.768 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 20 و التي تنص على ( يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.018 و انحراف معياري 0.815 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 23 و التي تنص (تشجعي المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي ومهاراتي) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.04 و انحراف معياري 0.776 .

في ضوء ما سبق نستنتج أن الموظفين في مؤسسة كوندور راضيين بشكل متوسط على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة، كما أظهرت النتائج ارتفاع رضا الباحثين على التحفيز المعنوي مقارنة بالحوافز المادية المقدمة في المؤسسة .

يوضح الجدول الموالي ملخص لتصورات الباحثين لأبعاد محور التمكين الإداري كما يلي :

الجدول رقم (5-26) يوضح ملخص لتصورات الباحثين حول محور التمكين الإداري

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	الاستقلالية	2.131	0.413	5	متوسط
02	المشاركة في المعلومات	2.468	0.367	1	مرتفع
03	التدريب	2.246	0.379	2	متوسط
04	المشاركة في اتخاذ القرار	2.161	0.278	4	متوسط
05	الحوافز	2.205	0.352	3	متوسط
	التمكين الإداري	2.244	0.175		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

من خلال الجدول رقم (5-25) و من تحليل فقرات البعد الأول نجد أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده الخمسة ( الاستقلالية ، المشاركة في المعلومات، التدريب ،المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز) في مؤسسة كوندور كان ذو مستوى متوسط حسب تصورات الباحثين و مقياس أداة الدراسة.

#### المطلب الثاني : تصورات الباحثين حول أداء المؤسسة

قصد الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة (ما مستوى أداء مؤسسة كوندور؟) ، سنحاول عرض و تحليل تصورات الباحثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور ، و ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين عن عبارات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و ذلك كونها أداة قياس الأداء المعتمدة في هذه الدراسة ، و تحديد الاتجاه العام لها اعتمادا على الوزن المرجح الذي تم ذكره سابقا .

أولاً : بعد التعلم و النمو

الجدول رقم (5-27) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات بعد التعلم و النمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
27	هناك تشجيع للإبداع في المؤسسة.	2.10	0.805	5	متوسط
28	تستثمر المؤسسة في دعم المنتجات الجديدة.	2.22	0.784	4	متوسط
29	تقدم المؤسسة منتج جديد أو أكثر كل عام للسوق .	2.81	0.419	1	مرتفع
30	تمتلك المؤسسة مصلحة بحث و تطوير المنتجات .	2.46	0.712	2	مرتفع
31	تعمل المؤسسة على التأهيل المستمر للموظفين .	2.24	0.740	3	متوسط
	المجموع	2.323	0.454		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لتصورات الباحثين حول بعد التعلم و النمو في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.323 و انحراف معياري 0.454 ، و لأكثر تفصيل سيتم ترتيب عبارات بعد التعلم و النمو ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما يلي :

- ✓ جاءت العبارة رقم 29 و التي تنص على (تقدم المؤسسة منتج جديد أو أكثر كل عام للسوق) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.81 و انحراف معياري 0.419 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 30 و التي تنص على (تمتلك المؤسسة مصلحة بحث و تطوير المنتجات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 2.46 و انحراف معياري 0.712 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 31 و التي تنص على (تعمل المؤسسة على التأهيل المستمر للموظفين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.24 و انحراف معياري 0.740 ؛

✓ جاءت العبارة رقم 28 و التي تنص على ( تستثمر المؤسسة في دعم المنتجات الجديدة ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.22 و انحراف معياري 0.784؛

✓ جاءت العبارة 27 و التي تنص على ( هناك تشجيع للإبداع في المؤسسة ) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 10.2 و انحراف معياري 0.805 .

و مما سبق يمكن القول انه حسب تصورات الباحثين فان مؤسسة كوندور تحقق مستويات من النمو و التعلم ، و ما يدعم ذلك طرح المؤسسة لمنتجات جديدة بشكل مستمر و ذلك يدل على استثمارها في تكنولوجيات حديثة ، و كذلك زيادة معدل الإطارات في المؤسسة ، و امتلاكها لمصلحة بحث و تطوير .

ثانيا : بعد العمليات الداخلية

يوضح الجدول رقم (5-28) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات بعد العمليات الداخلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
32	هناك تزايد مستمر لإنتاجية العمال .	2.26	0.836	5	متوسط
33	هناك انخفاض في معدل التالف و العيوب في الأجهزة المصنعة .	2.54	0.667	2	مرتفع
34	هناك انخفاض في زمن انجاز مختلف الأعمال	2.57	0.632	1	مرتفع
35	هناك تزايد في الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة .	2.30	0.765	4	متوسط
36	تلتزم المؤسسة بالمعايير الصناعية العالمية في عمليات التصنيع	2.52	0.681	3	مرتفع
37	تتحكم المؤسسة جيدا في مختلف تكاليفها	2.17	0.706	6	متوسط
	المجموع	2.362	0.4111		مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

الملاحظ من الجدول أعلاه أن تصورات الباحثين حول أداء العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة كانت مرتفعة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.36 و انحراف معياري 0.411، و لأكثر تفصيل سيتم ترتيب عبارات بعد العمليات الداخلية ترتيبا تنازليا بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما يلي

✓ جاءت العبارة رقم 34 و التي تنص على ( هناك انخفاض في زمن انجاز مختلف الأعمال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.57 و انحراف معياري 0.632؛

✓ جاءت العبارة رقم 33 و التي تنص على ( هناك انخفاض في معدل التالف و العيوب في الأجهزة المصنعة ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.54 و انحراف معياري 0.667؛

✓ جاءت العبارة رقم 36 و التي تنص على ( تلتزم المؤسسة بالمعايير الصناعية العالمية في عمليات التصنيع ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.52 و انحراف معياري 0.681؛

✓ جاءت العبارة رقم 35 و التي تنص على ( هناك تزايد في الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.30 و انحراف معياري 0.765؛

✓ جاءت العبارة رقم 32 و التي تنص على ( هناك تزايد مستمر لإنتاجية العمال ) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.26 و انحراف معياري 0.836؛

✓ جاءت العبارة رقم 37 و التي تنص على ( تتحكم المؤسسة جيدا في مختلف تكاليفها ) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.17 و انحراف معياري 0.411.

مما سبق يمكننا القول بأن مؤسسة كوندور تتحكم جيدا في عملياتها الداخلية حسب تصورات الباحثين، و ما يدعم ذلك تحصلها على شهادة الجودة iso 9000<sup>1</sup>، مما يعني أن عملية التصنيع تتم حسب المعايير المعتمد عليها، و كذلك انخفاض في عدد حوادث العمل.

ثالثا : بعد العملاء

<sup>1</sup> <https://www.condor.dz/en/condor-electronics-en/news/> 2019-03-15 شوهد يوم



الجدول رقم (5-29) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات بعد العملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
38	لديك علاقة جيدة مع مديرك .	2.44	0.736	2	مرتفع
39	هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لسلكيات و قواعد العمل .	2.35	0.670	3	مرتفع
40	هناك انخفاض في الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن .	2.06	0.746	4	متوسط
41	تعمل المؤسسة على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زبائنها.	2.57	0.665	1	مرتفع
42	تعمل المؤسسة على معالجة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن .	1.72	0.914	6	متوسط
43	تستخدم المؤسسة الاستقصاء لقياس رضا الزبائن	1.99	0.800	5	متوسط
	المجموع	2.112	0.297		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

يتبين من الجدول رقم(5-29) أن الاتجاه العام حسب تصورات المبحوثين لبعده العملاء كان متوسط بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.11 و انحراف معياري 0.297 ، و لأكثر تفصيل سيتم ترتيب عبارات بعد العملاء ترتيبا تنازليا بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، بحيث نجد أن :

- ✓ جاءت العبارة رقم 41 و التي تنص على (تعمل المؤسسة على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زبائنها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 57.2 و انحراف معياري 0.665 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 38 و التي تنص (على لديك علاقة جيدة مع مديرك ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.44 و انحراف معياري 0.736؛

- ✓ جاءت العبارة رقم 40 و التي تنص على (هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لسلوكيات و قواعد العمل ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.35 و انحراف معياري 0.670 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 40 و التي تنص على (هناك انخفاض في الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.06 و انحراف معياري 0.746 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 43 و التي تنص على ( تستخدم المؤسسة الاستقصاء لقياس رضا الزبائن ) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.99 و انحراف معياري 0.800 ؛
- ✓ جاءت العبارة رقم 42 و التي تنص على (تعمل المؤسسة على معالجة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن ) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.72 و انحراف معياري 0.914 .

مما سبق نستنتج أن مستوى اهتمام المؤسسة بعملائها كان متوسط حسب تصورات المبحوثين، حيث تم تقسيم هذا البعد إلى قسمين ، في القسم الأول عبارات تهتم بالعملاء الداخليين المتمثلين في موظفي المؤسسة، وفي القسم الثاني عبارات تهتم بالعملاء الخارجيين أي مختلف الزبائن لعلامة كوندور ، و حسب النتائج فان مؤسسة كوندور تولي اهتمام بزبائنها و تطلعاتهم، و لعل ما يدعم هذه النتيجة هو طرح المؤسسة لمنتجات جديدة بشكل مستمر، و كذلك تقديمها لمجموعة من خدمات ما بعد البيع، و الحرص على البقاء في اتصال دائم مع العميل من خلال صفحات التواصل الاجتماعي .

#### رابعاً : البعد المالي

الجدول رقم (5-30) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

#### عبارات البعد المالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
44	للمؤسسة القدرة على إنتاج موارد مالية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية	2.55	0.625	2	متوسط
45	أرباح المؤسسة في تزايد مستمر .	2.11	0.817	6	متوسط

مرتفع	4	0.727	2.34	تناسب الأرباح المحققة مع حجم و نوعية استثمارات المؤسسة	46
مرتفع	3	0.757	2.37	منذ انطلاقتها حققت المؤسسة توسع ونمو في نشاطها .	47
مرتفع	1	0.657	2.58	للمؤسسة القدرة على مواجهة التزاماتها المالية القصيرة	48
متوسط	5	0.704	2.18	تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض لتمويل استثماراتها .	49
مرتفع		0.312	2.34	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss /23

يُبين من خلال الجدول رقم (5-30) أن تصورات الباحثين حول البعد المالي للمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة بشكل عام ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.34 و الانحراف المعياري 0.312 ، و عند الاعتماد على الترتيب التنازلي لعبارات بعد الأداء المالي من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري نجد أن :

✓ جاءت العبارة رقم 48 و التي تنص على (للمؤسسة القدرة على مواجهة التزاماتها المالية القصيرة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.58 و انحراف معياري 0.657 ؛

✓ جاءت العبارة رقم 44 و التي تنص على و (للمؤسسة القدرة على إنتاج موارد مالية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 55.2 و انحراف معياري 0.625 ؛

✓ جاءت العبارة رقم 47 و التي تنص على (منذ انطلاقتها حققت المؤسسة توسع ونمو في نشاطها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.37 و انحراف معياري 0.757؛

✓ جاءت العبارة رقم 46 و التي تنص على ( تناسب الأرباح المحققة مع حجم و نوعية استثمارات المؤسسة ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.34 و انحراف معياري 0.727؛

✓ جاءت العبارة رقم 45 و التي تنص على (تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض لتمويل استثماراتها) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.18 و انحراف معياري 0.704 ؛

✓ جاءت العبارة رقم 49 و التي تنص على ( أرباح المؤسسة في تزايد مستمر ) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 11.2 و انحراف معياري 0.817 .

و مما سبق نستنتج أن المؤشرات المالية لمؤسسة كوندور ايجابية و متوسطة على العموم حسب تصورات المبحوثين ، و ما يدعم ذلك هو تطور حجم المبيعات، و توجه المؤسسة للتصدير لعدة دول عربية و افريقية ، و كذلك قيمة الاستثمارات المعلن عنها من قبل السيد عبد الرحمان بن حمادي مدير مجلس الإدارة في عدة لقاءات صحفية<sup>1</sup>.

و الجدول الموالي يوضح ملخص لتصورات المبحوثين حول أبعاد أداء المؤسسة محل الدراسة كما يلي :

الجدول رقم (5-31) : ملخص لتصورات المبحوثين حول أداء المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	النمو و التعلم	2.323	0.454	3	متوسط
2	العمليات الداخلية	2.362	0.4111	1	مرتفع
3	العملاء	2.112	0.297	4	متوسط
4	البعد المالي	2.34	0.312	2	مرتفع
	أداء المؤسسة بشكل عام	2.284	0.252		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

من خلال الجدول أعلاه و بعد تحليل فقرات بعد أداء المؤسسة و كذلك عرض لبعض المؤشرات الأداء، يمكننا القول أن مؤسسة كوندور تحقق أداء ايجابي متوسط بشكل عام .

#### المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات البحث الرئيسية و الفرعية قصد الإجابة على إشكالية و تساؤلات البحث باستخدام كل من تحليل التباين الانحدار الأحادي و اختبار T للعينات المستقلة.

#### المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج

- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ."

<sup>1</sup> <https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar/340-2018-02-04-10-00-21> شوهه يوم 2019/03/16

- H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغبريج -

عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ."

أولا : تبين خط الانحدار

قصد اختبار تأثير التمكين الإداري بأبعاده يتطلب منا التأكد أولا من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، و نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول كالتالي :

الجدول رقم (5-32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.052	1	1.766	76.215	0.000
الخطأ	5.679	224	0.023	/	/
المجموع الكلي	13.731	225	/	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5-32) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 76.215، و كان مستوى الدلالة المحسوب ( $\alpha=0.000$ ) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى .

ثانيا : تحليل الانحدار الخطي

و يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة  $\alpha= 0.05$ ، حيث يوضح الجدول التالي الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع :

الجدول رقم (5-33) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات

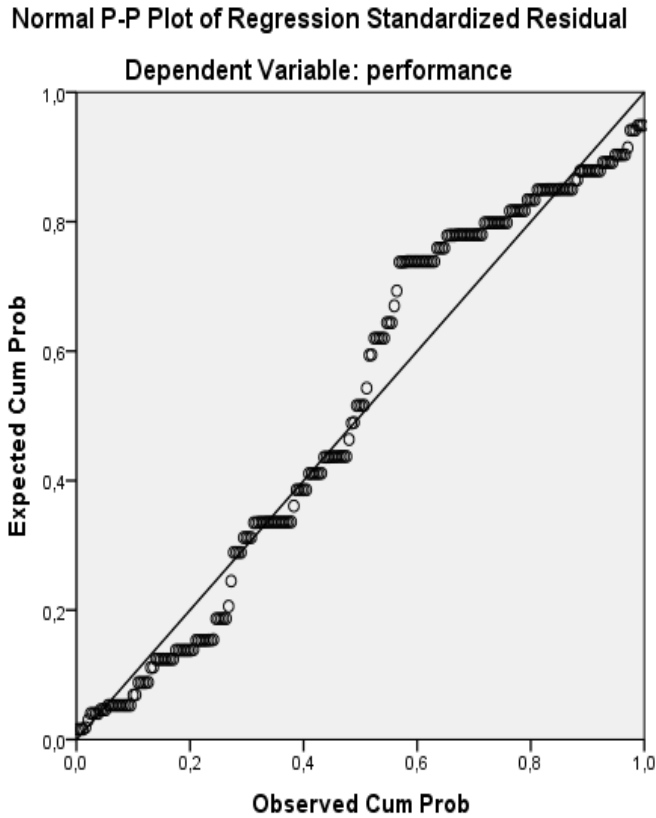
المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
			R	$r^2$	T	T

التمكين الإداري	,723	,083	0.504	0.254	8,730	*0.000
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

يتضح من الجدول رقم (5-33) أن التمكين الإداري له تأثير على أداء المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.0504 و هذا يعني أن هناك علاقة ايجابية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة كوندور ، بمعنى آخر كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري في المؤسسة تحسن أداء المؤسسة محل الدراسة ، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.254 أي أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته 25.4 % من التغير في أداء المؤسسة و النسبة المتبقية (74.6%) يتم تفسيرها على أنها ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج أو عوامل عشوائية ، و الشكل التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغيرين :

الشكل رقم (5-11): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v /23

حيث نلاحظ من الشكل أعلاه أن كل النقاط قريبة من الخط المستقيم و أن هناك نقاط تقع عليه مما يدل فعلا على أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم، و بالتالي تتوزع توزيع طبيعي و هو شرط من شروط إجراء تحليل خط الانحدار .

ثالثا : معادلة خط الانحدار

و قصد الحصول على صورة رياضية للعلاقة بين المتغير المستقل و المتمثل في التمكين الإداري و بين المتغير التابع و المتمثل في أداء مؤسسة كوندور سنحاول تحديد معادلة الانحدار، و ذلك من خلال الجدول الموالي و الذي يوضح معاملات خط الانحدار كما يلي :

الجدول رقم (5-34) يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,661	,186		3,546	,000
	التمكين الإداري	,723	,083	,504	8,730	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 23

من خلال الجدول أعلاه و عند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و أن قيمة الأثر المقدر للتمكين الإداري على أداء المؤسسة beta بلغت 0.504، و يعني ذلك أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل التمكين الإداري يساهم في أداء المؤسسة، و هذا الأثر له دلالة إحصائية بلغت قيمة اختبار معنويته  $t = 73.8$  عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، كما يوضح الجدول قيم خط الانحدار، حيث نجد أن مقطع خط الانحدار يساوي 0.661 و الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم :  $y = a + bx$ ، و عليه فإن :

- ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل التمكين الإداري هي 0.723
- نتيجة اختبار t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل هي 8.730 و مقطع خط الانحدار 0.504 .

و عند دراسة قيم sig نجد 0.000 بالنسبة لمقطع الانحدار و هي مقبولة لأنها تحقق الفرضية الصفرية ، و بالتالي تصح معادلة خط الانحدار كما يلي :

$$Y= 0.661 + 0.723x$$

و عليه و من خلال نتائج اختبارات تحليل التباين للانحدار و تحليل الانحدار الخطي و معادلة خط الانحدار نستنتج أن التمكين الإداري يؤثر في أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات، و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريبيج -عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على أثر أبعاد التمكين الخمسة ( الاستقلالية، المشاركة في المعلومات ، التدريب ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الحوافز ) على أداء المؤسسة محل الدراسة .

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

-  $H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستقلالية على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريبيج -عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ."

-  $H_1$ : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستقلالية على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريبيج -عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ."

من اجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الاستقلالية كبعدها من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات

الجدول (5-35) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر الاستقلالية كبعدها من

أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريبيج-

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------



0.102	2.701	0.171	1	.171	الانحدار
		0.063	224	14.155	الخطأ
			225	14.326	المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss/23

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ 0.102 و هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05،

و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل بالفرضية الصفرية و التي تنص على انه :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج -عند

مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في المعلومات على أداء المؤسسة كوندور

للالكترونيات- برج بوغريج -عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في المعلومات على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات

-برج بوغريج- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

من اجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار

البسيط لاختبار اثر المشاركة في المعلومات كبعء من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات .

الجدول (5-36) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر المشاركة في المعلومات كبعء من

أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوغريج-

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.676	1	1.676	29.672	0.000
الخطأ	12.650	224	0.056	/	/
المجموع الكلي	14.326	225	/	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss/23

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و البالغة 29.672 أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة 5.6 بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ 0.05 ، و بناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية .

الجدول (5-37) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المشاركة في المعلومات كبعد من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعرييج-

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد $r^2$	قيمة المحسوبة	T	مستوى دلالة T
المشاركة في المعلومات	0.235	0.043	0.342	0.116	5.447		0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss/23

يوضح الجدول رقم (5-37) الارتباط بين المشاركة في المعلومات و أداء مؤسسة كوندور، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات على أداء المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.342$  عند مستوى الدلالة 0.05 ، أما معامل التحديد  $r^2$  فقد بلغ 0.116 ، أي أن ما قيمته 11.6% من التغييرات الحاصلة في أداء مؤسسة كوندور ناتج عن درجة مشاركة المعلومات مع موظفيها ، كما بلغت درجة التأثير 0.23 و هذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة من مستوى المشاركة في المعلومات يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة كوندور بقيمة 0.23 ، كما بلغت قيمة  $t = 5.44$  و هي معنوية إحصائيا حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في المعلومات على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعرييج- عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج

بوعرييج- عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

- **H1:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج

بوعريبيج -عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ."

الجدول (5-38) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر التدريب كبعء من أبعاد

التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات- برج بوعريبيج-

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.704	1	1.704	30.232	0.000
الخطأ	12.622	224	0.056	/	/
المجموع الكلي	14.326	225	/	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss/

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و البالغة 30.232 أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة 5.6 ،بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ  $\alpha=0.05$  ،و بناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية

الجدول رقم (5-39) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر التدريب كبعء من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعريبيج-

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد $r^2$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التدريب	0.229	0.042	0.345	0.119	5.498	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss/23

يوضح الجدول أعلاه الارتباط بين تدريب الموظفين و أداء مؤسسة كوندور، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين في أداء المؤسسة ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R= 0.342$  عند مستوى الدلالة 0.05 ، أما معامل التحديد  $r^2$  فقد بلغ 0.119 ، أي أن ما قيمته 11.9 % من التغييرات الحاصلة في أداء مؤسسة كوندور ناتج عن مستوى تدريب الموظفين ، كما بلغت درجة التأثير 0.229 و هذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة من مستوى التدريب يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة كوندور بقيمة 0.229 ، كما بلغت  $t= 5.49$  و هي معنوية إحصائيا حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية

0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعرييج- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعرييج- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

- **H1**: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعرييج- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ".

الجدول (5-40) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر المشاركة في اتخاذ القرار

كبعء من أبعاد التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعرييج-

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.122	1	0.122	1.929	0.166
الخطأ	14.203	224	0.063	/	/
المجموع الكلي	14.326	225	/	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v/ 23

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ 0.166 و هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل بالفرضية الصفرية .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعرييج- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الحوافز على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات- برج

بوعريبيج- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ."

- H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الحوافز على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج

بوعريبيج- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ."

الجدول (41-5) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر الحوافز كبعدها من أبعاد

التمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعريبيج-

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.103	1	5.103	123.957	0.000
الخطأ	9.222	224	0.041	/	/
المجموع الكلي	14.326	225	/	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v /23

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و البالغة 123.957 أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة 4.1 بالإضافة إلى أن

مستوى المعنوية يبلغ 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ 0.05 و بناء عليه نستنتج أن النموذج صالح

لاختبار هذه الفرضية

الجدول رقم (42-5) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الحوافز كبعدها من أبعاد التمكين الإداري على أداء

مؤسسة كوندور للالكترونيات بوجعريبيج

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	$r^2$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الحوافز	0.428	0.038	0.597	0.356	11.134	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 23

يوضح الجدول أعلاه الارتباط بين بعد الحوافز و أداء مؤسسة كوندور، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة

إحصائية بين الحوافز على أداء المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.0597$  عند مستوى الدلالة 0.05 ، أما معامل

التحديد  $r^2$  فقد بلغ 0.356 أي أن ما قيمته 35.6% من التغييرات الحاصلة في أداء مؤسسة كوندور ناتج عن الحوافز ، كما

بلغت درجة التأثير 0.428 و هذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة من الحوافز يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة كوندور بقيمة 0.428، كما بلغت  $t=11.134$  و هي معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الحوافز على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعريريج- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

**H0-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعريريج - تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**H0** - "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوعريريج - تعزى لمتغير الجنس".

**H1** - " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور للالكترونيات -برج بوعريريج- تعزى لمتغير الجنس".

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار T للعينات المستقلة، و بعد التأكد من فرضيات الاختبار و شروطه كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (5-43) نتائج اختبار T المستقل للفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري

حسب متغير الجنس

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
143	2.249	0.179	0.578	0.160

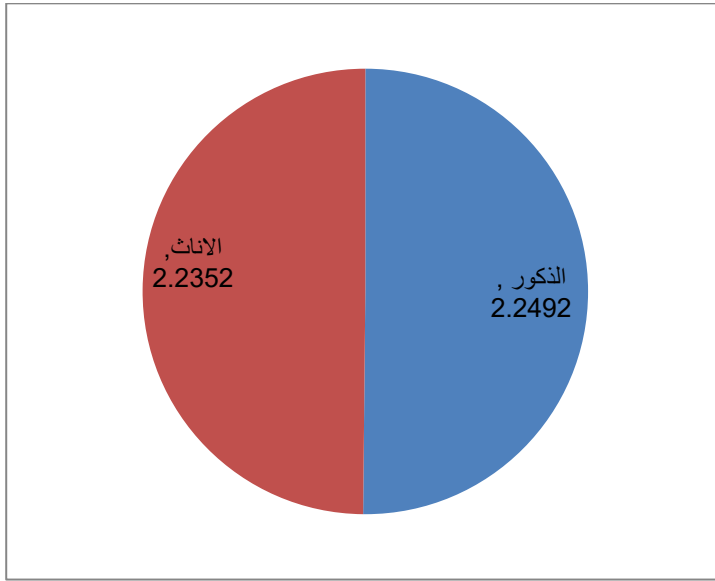
		0.170	2.235	83	أنثى
--	--	-------	-------	----	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v /23

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن متوسط إجابات الذكور بلغ 2.24 بانحراف معياري 0.179 و هي متقاربة من متوسط إجابات الإناث البالغ 2.23 بانحراف معياري 0.170 ، كما جاءت نتيجة اختبار T بقيمة احتمالية 0.160 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و عليه نقرر انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات الذكور و الإناث في الإجابات عن عبارات متغير التمكين و الرسم التالي يوضح هذه النتائج :

الشكل رقم (5-12) : يوضح متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة

كوندور تعزى لمتغير الجنس



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

و من خلال الرسم البياني نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أن كلا الجنسين لهم نفس التصورات فيما يخص متغير التمكين الإداري و أبعاده . و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص على :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور لالالكترونيات -برج بوغريج-تعزى لمتغير الجنس .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : و التي تنص على :

- H0: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة

كوندور -برج بوعريريج-تعزى لمتغير العمر"

- H1: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور

-برج بوعريريج-تعزى لمتغير العمر" .

الجدول رقم (5-44) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى

التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.365	3	0.122	4.097	0.007
داخل المجموعات	6.590	222	0.030		
المجموع	6.955	225			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت

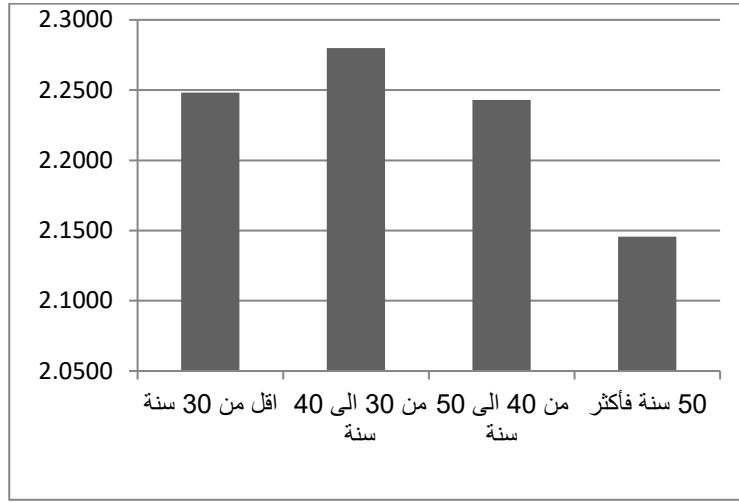
قيمة F المحسوبة 4.097 بدلالة إحصائية قدرها 0.007 ، مما يشير إلى وجود اثر لعمر المبحوثين على تصوراتهم للتمكين

الإداري و الشكل التالي يوضح هذه الفروق كما يلي :

الشكل رقم (5-13) : يوضح متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور تعزى

العمر





المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel2007

و عليه و من خلال الجدول و الشكل أعلاه يمكننا القول أن هناك فروق في تصورات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 40) ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على :  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور للالكترونيات – برج بوعريبيج- تعزى لمتغير العمر".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- **H0**: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوعريبيج- تعزى لمتغير المؤهل العلمي" .
- **H1**: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوعريبيج- تعزى لمتغير المؤهل العلمي" .

الجدول رقم (5-45) :نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى

التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.865	3	0.288	10.510	0.000

		0.027	222	6.090	داخل المجموعات
			225	6.955	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

من خلال بيانات الجدول رقم نجد أن اختبار F يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 10.510 بدلالة إحصائية قدرها 0.000 ، مما يشير إلى وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي المبحوثين حول تصوراتهم للتمكين الإداري و الشكل التالي يوضح هذه الفروق حسب فئات المستوى العلمي كما يلي :

الشكل (5-14) يوضح متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور تعزى لمتغير

### المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2007

و عليه و من خلال الجدول و الشكل أعلاه يمكننا القول أن هناك فروق في تصورات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الفئة الحاصلة على مستوى جامعي ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور للالكترونيات-برج

بوعريبيج- تعزى لمتغير المؤهل العلمي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

- H0: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات-برج بوعريبيج-تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

- H1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات-برج بوعريبيج-تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الجدول رقم (5-46) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول

مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.271	3	0.424	16.556	0.000
داخل المجموعات	5.683	222	0.026		
المجموع	6.955	225			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

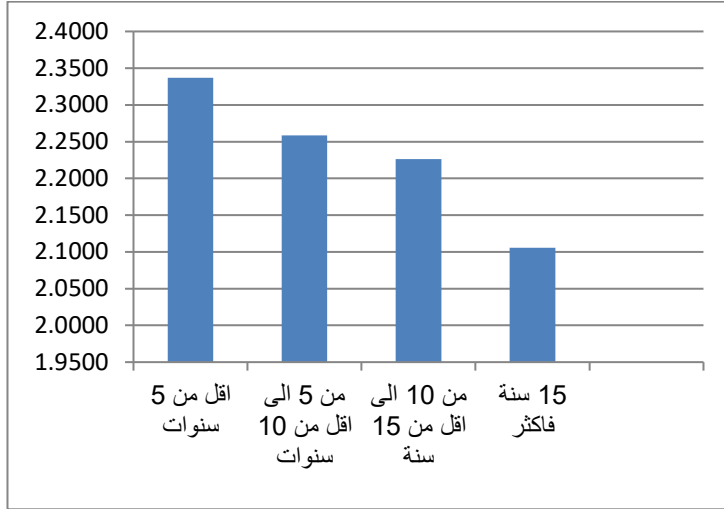
من خلال بيانات الجدول رقم نجد أن اختبار F يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت قيمة

F المحسوبة 16.556 بدلالة إحصائية قدرها 0.000 ، مما يشير إلى وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة المبحوثين حول تصوراتهم

للتمكن الإداري و الشكل التالي يوضح هذه الفروق حسب فئات سنوات الخبرة كما يلي :

الشكل (5-15) يوضح المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور

تعزى لمتغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

و عليه و من خلال الجدول و الشكل أعلاه يمكننا القول أن هناك فروق في تصورات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة ذات الخبرة (أقل من 5 سنوات) ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوعريبيج- تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوعريبيج- تعزى لمتغير الجنس .

- **H1**: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعريبيج- تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (5-47) يوضح اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حسب

متغير الجنس

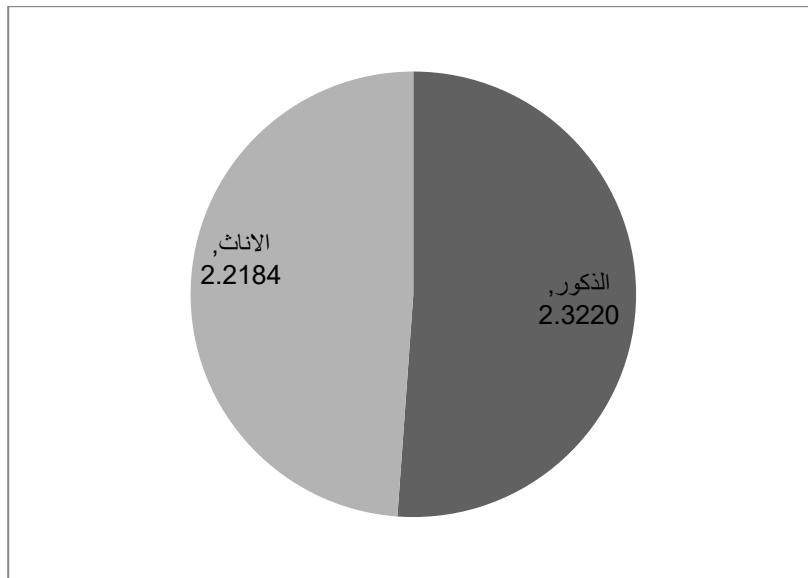
المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
أداء المؤسسة	ذكر	143	2.322	0.247	3.027	0.900
	أنثى	83	2.218	0.248		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن متوسط تصورات الذكور حول مستوى أداء مؤسسة كوندور بلغ 2.32 بانحراف معياري 0.247، و بلغ متوسط تصورات الإناث حول مستوى أداء مؤسسة كوندور 2.21 بانحراف معياري 21.2، كما جاءت نتيجة اختبار T بقيمة احتمالية 0.900 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و عليه نقرر انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات الذكور و الإناث في الإجابات عن عبارات متغير أداء المؤسسة و الرسم التالي يوضح هذه النتائج :

الشكل رقم (5-16) يوضح متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير

الجنس



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2007

و من خلال الرسم البياني نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أن كلا الجنسين لهم نفس التصورات فيما يخص متغير أداء مؤسسة كوندور. و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوغريج- تعزى لمتغير الجنس

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- H0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوغريج- تعزى لمتغير العمر".

- H1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوغريج- تعزى لمتغير العمر".

الجدول رقم (5-48) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول

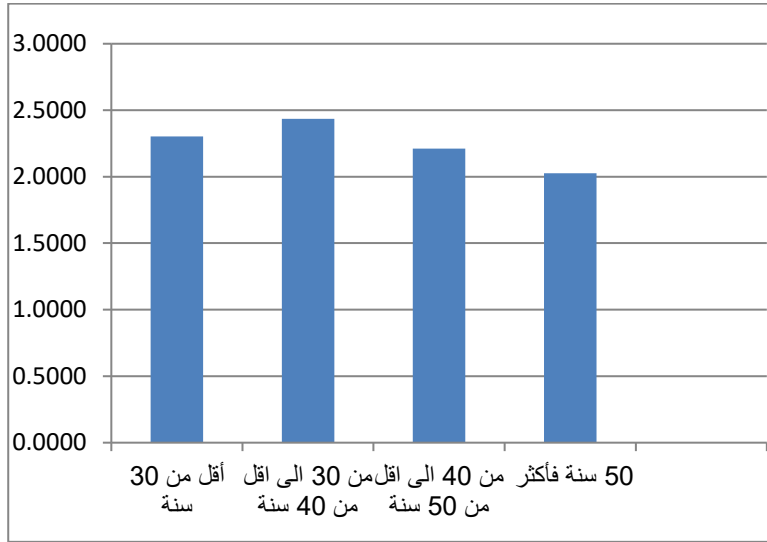
مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.910	3	1.303	27.781	0.000
داخل المجموعات	10.415	222	0.047		
المجموع	14.326	225			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

من خلال بيانات الجدول رقم نجد أن اختبار F يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 27.781 بدلالة إحصائية قدرها 0.000 ، مما يشير إلى وجود اثر لمتغير عمر المبحوثين حول تصوراتهم لمستوى أداء مؤسسة كوندور ، و الشكل التالي يوضح هذه الفروق حسب الفئات العمرية كما يلي :

الشكل رقم (5-17) يوضح متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير العمر



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2007

و عليه و من خلال الجدول و الشكل أعلاه يمكننا القول أن هناك فروق في تصورات الباحثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة ذات الخبرة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوعريبيج- تعزى لمتغير العمر.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- **H0** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-برج بوعريبيج- تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

- **H1** : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعريبيج- تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الجدول رقم (5-49) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول

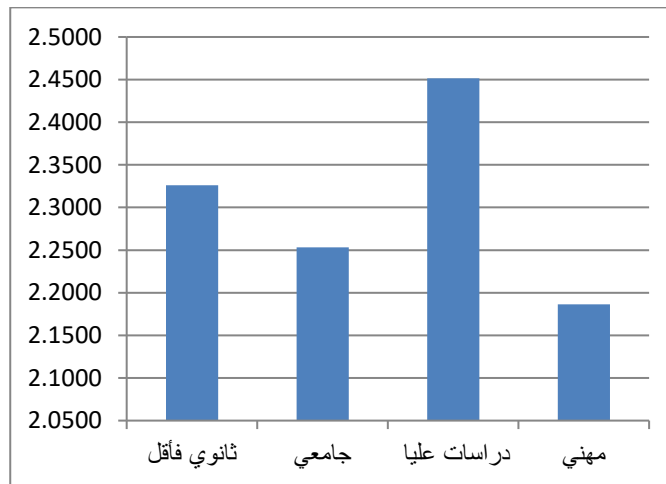
مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.393	3	0.464	7.971	0.000
داخل المجموعات	12.933	222	0.058		
المجموع	14.326	225			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

من خلال بيانات الجدول رقم نجد أن اختبار F يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 7.971 بدلالة إحصائية قدرها 0.000 ، مما يشير إلى وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين حول تصوراتهم لمستوى أداء مؤسسة كوندور ، و الشكل التالي يوضح هذه الفروق حسب المؤهلات العلمية كما يلي :

الشكل رقم (5-18): يوضح متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2007

و عليه و من خلال الجدول و الشكل أعلاه يمكننا القول أن هناك فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الفئة الحائزة على الدراسات العليا ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيايات-برج بوغريج- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



4- الفرضية الفرعية الرابعة :

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-  
برج بوغريج- تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

- **H1**: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات-  
برج بوغريج- تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

الجدول رقم (5-50) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول

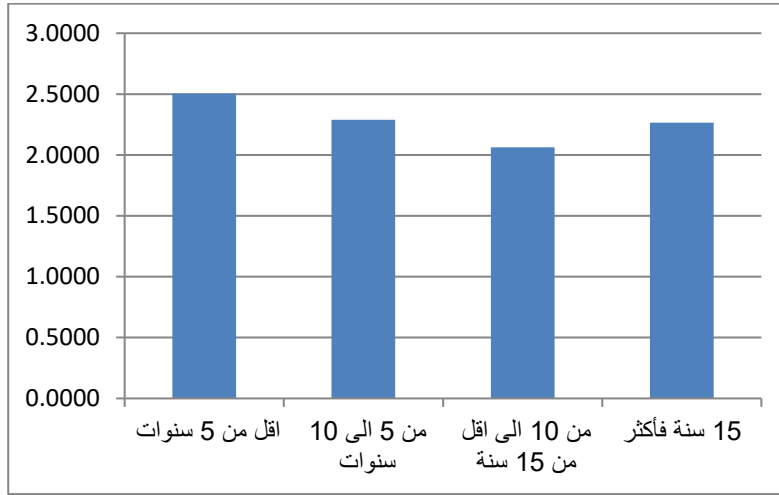
مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	45.046	1.807	3	5.421	بين المجموعات
		0.040	222	8.905	داخل المجموعات
			225	14.326	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v/ 23

من خلال بيانات الجدول رقم نجد أن اختبار F يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 45.046 بدلالة إحصائية قدرها 0.000 ، مما يشير إلى وجود اثر لمتغير عدد سنوات الخبرة للمبحوثين حول تصوراتهم لمستوى أداء مؤسسة كوندور ، و الشكل التالي يوضح هذه الفروق حسب المؤهلات العلمية كما يلي :

الشكل رقم (5-19): يوضح متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2007

و عليه و من خلال الجدول و الشكل أعلاه يمكننا القول أن هناك فروق في تصورات الباحثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونييات-برج بوغريج- تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

#### المطلب الرابع : مناقشة نتائج الدراسة

تفسير الفرضية الرئيسية الأولى : اثر التمكين الإداري في أداء مؤسسة كوندور - برج بوغريج-

أكدت نتائج الدراسة الحالية الأثر الايجابي للتمكين الإداري في أداء مؤسسة كوندور من خلال المشاركة في المعلومات و التدريب و الحوافز ،دون أن تسهم الاستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرار في أداء المؤسسة ، كما بينت نتائج اختبار الفرضيات أن الحوافز من أهم العوامل التي تسهم في أداء المؤسسة و هو ما أبرزه معامل الارتباط المرتفع .

الاستقلالية ----- أداء مؤسسة كوندور : أكدت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود اثر لاستقلالية الموظفين في أداء مؤسسة كوندور ، و تفسر الباحثة هذه النتيجة انطلاقاً من أن بعد الاستقلالية يقوم على شقين أساسيين هما موظف يمتلك المهارات اللازمة للقيام بوظيفته بالشكل الذي يراه ملائم و الشق الثاني ثقة الإدارة العليا بمهارات هذا الموظف للقيام بوظيفته بكل حرية ،

و حسب نتائج تحليل الاستبيان ،وجدنا أن الموظفين في مؤسسة كوندور لهم تصورات ايجابية مرتفعة حيال مهاراتهم في حين أن تصوراتهم حول قدرتهم على حرية العمل وفق النمط الذي يرونه ملائم جاءت متوسطة، و هو ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاستقلالية و أداء المؤسسة . و كذلك قد ترجع إلى تخوف الموظف من تحمل المزيد من مسؤوليات .

**المشاركة في المعلومات ---- أداء مؤسسة كوندور :** أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر للمشاركة المعلومات في أداء مؤسسة كوندور ، بحيث أن توفر المعلومات اللازمة و سهولة الحصول عليها تجعل الموظفين أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تتماشى بشكل مناسب مع الأهداف والمهام التنظيمية، كما يحتاج الموظفين أيضًا إلى معلومات حول أدائهم وأداء الوحدات و ذلك قصد التحسين المستمر .

**التدريب ----- أداء مؤسسة كوندور:** أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر لتدريب الموظفين في أداء مؤسسة كوندور ، و تفسر الباحثة هذه النتيجة كون التدريب يضمن تزويد الفرد بالمهارات والمعلومات والخبرات التي لا يمتلكها ، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وأداء المؤسسة ككل ، و كذلك تطوير طرق التفكير والتحليل وحل المشاكل التي قد تواجهه.

**المشاركة في اتخاذ القرار ----- أداء مؤسسة كوندور :** أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود أثر لاتخاذ القرار في أداء مؤسسة كوندور، و من خلال النتائج المتوصل إليها ترى الباحثة أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور تقتصر فقط على طرح الأفكار دون شعور الموظفين بأنهم يشاركون فعلا في عملية القرار و هو ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار و بين أداء المؤسسة .

**الحوافز ----- أداء مؤسسة كوندور:** أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للحوافز في أداء مؤسسة كوندور، حيث أن الحوافز سواء المادية أو المعنوية مهمة في عملية التمكين حيث تساعد الموظف على التعرف على الكفاءات الشخصية وتعزيزها من أجل أداء أفضل ، كما أن الهدف الأساسي لنظام الحوافز في المؤسسة هو تشجيع الموظفين و تعزيز أدائهم و ذلك لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ، أي أن الهدف النهائي هو زيادة الأداء من خلال تعزيز سلوك معين من خلال نظام الحوافز المتاح.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** تصورات الباحثين حول التمكين الإداري في مؤسسة كوندور للاكترونيات - برج بوغريج-

توصلت الدراسة الحالية أنه لا توجد فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، في حين هناك فروق تعزى لمتغير السن لصالح الفئة العمرية ( من 30 إلى 40 سنة ) بحيث أن فئة الشباب هم الأكثر استعداد لتبني إستراتيجية التمكين الإداري في المؤسسة ، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحائزين على (شهادات جامعية) فالموظفين ذو مستوى تعليمي مرتفع أعلى إدراك أن المؤسسة التي يعملون بها تتبنى أبعاد التمكين الإداري ، كما أظهرت الدراسة أن هناك فروق حول مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة ( أقل من 5 سنوات خبرة) و تفسر الباحثة هذه النتيجة كون هذه الفئة تمثل أقل فئة خبرة فتسعى المؤسسة إلى اندماجهم لضمان تعزيز التصورات الايجابية حول المؤسسة والوظائف الموكلة

#### الفرضية الرئيسية الثالثة : تصورات المبحوثين حول أداء مؤسسة كوندور للاكترونيات - برج بوعريبيج-

توصلت الدراسة انه لا توجد فروق في مستوى أداء مؤسسة كوندور تعزى لمتغير الجنس، في حين سجلت فروق تعزى لمتغير السن و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة ، و تفسر الباحثة هذه النتائج كون العينة استهدفت طبقة الموظفين الإداريين لذلك لمسنا وجود فروق في تصوراتهم حول مستويات الأداء ، و تعتقد الباحثة انه لو تم استهداف الموظفين في المستويات الدنيا فأنهم لن يدركوا هذه الفروق من منطلق أن أداء المؤسسة مفهوم شامل و متعدد الأبعاد و الزوايا .

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل اختبار و تحليل كل من أسئلة الدراسة و كذلك فرضياتها الرئيسية و الفرعية من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برنامج Spss v23 ، و لقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري وفقا لمقياس الدراسة في المؤسسة محل الدراسة حسب تصورات الباحثين ، إضافة إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري (كمجموعة) على أداء المؤسسة محل الدراسة .

الختامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة، بحث أثر التمكين الإداري على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالإسقاط على مؤسسة كوندور للإلكترونيات وبالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية و الوثائق الرسمية للمؤسسة، و عليه نورد أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي :

### أولا : النتائج النظرية

1. ينقسم تمكين الموظفين إلى مستويين أساسيين هما : التمكين النفسي و الذي يتمثل في مجموع المعتقدات الذهنية و الشخصية التي تجعل الموظف يشعر أو يدرك فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين ، أما التمكين الإداري و الذي هو موضوع البحث فيهم بتوفير الهياكل و الأساليب الإدارية التي تسمح للموظف بمزيد من السلطة لاتخاذ القرار المناسب ؛
2. لا يتوفر التمكين الإداري على أبعاد محددة متفق عليها من قبل الباحثين و الأكاديميين و ذلك لاختلاف الزوايا التي تم النظر بها للتمكين الإداري، فبالإضافة للأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة هناك عدة أبعاد اعتمدها الباحثين في الدراسات السابقة يمكن ذكر بعضها كالآتي : تفويض السلطة ، المحاكاة ، فرق العمل ،الثقة ، و غيرها من الأبعاد ؛
3. تتعدد معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات ، و يمكن ذكر أهم معوقين أساسيين : أولها عدم ثقة الإدارة العليا في الموظفين لاتخاذ القرارات بمفردهم ، أما ثاني معوق فهو عدم رغبة الموظفين في تحمل مسؤوليات أخرى و الاكتفاء بالمهام المطلوبة منهم فقط ؛
4. تطبق المؤسسات التمكين الإداري و لكن بدرجات متفاوتة و ذلك راجع لاختلاف مفهوم التمكين الإداري؛
5. عرف مفهوم الأداء اختلافا كبيرا في تحديد تعريف دقيق له من قبل الباحثين و الأكاديميين، وعلى العموم ارتبط مفهومه بثلاث مؤشرات أساسية هي الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية ، بحيث تشير الكفاءة إلى مقدرا الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف الموضوعية ، أما الفعالية فتعرف بمدى تحقيق الأهداف الموضوعية ،أما الإنتاجية فتهم بمجم و كمية الإنتاج للمؤسسة ؛

6. تهدف عملية إدارة الأداء إلى مراقبة و تحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر من خلال مجموعة من الممارسات كتحديد رؤية و رسالة المؤسسة و هيكلها التنظيمي و الاستراتيجيات الموضوعية و غيرها من الممارسات التي تتربط فيما بينها لتشكل نظام إدارة الأداء يقوم على تحسين أداء الموظفين و الفرق و من ثم أداء المؤسسة ككل؛
7. يعتبر قياس الأداء من أهم أنشطة المؤسسة، بحيث يهتم بتحديد الأداء الفعلي للمؤسسة و مقارنته مع الأداء المخطط و تحديد الفجوة بينهم ، و مع تطور مفهوم الأداء و عملية القياس تم بالمقابل تطوير أساليب متعددة لقياس أداء المؤسسة أهمها نموذج هرم الأداء، نموذج منشور الأداء، بطاقة الأداء المتوازن؛
8. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة المستخدمة في قياس أداء المؤسسة، و لقد تم تطويرها من قبل الباحثين **Kaplan and David** سنة 1990، و تقوم في جوهرها على التوازن بين المؤشرات المالية و الغير المالية و كذلك المحافظة على التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

#### ثانيا: النتائج التطبيقية

1. بعد عرض بعض مؤشرات أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعرييج- يمكن القول أنها ايجابية بشكل عام؛
2. تعرف المؤسسة ارتفاعا في مستويات الدوران الوظيفي راجع لعدة أسباب أهمها اعتماد المؤسسة على عقود محددة المدة، و هو ما يشكل نقطة ضعف للمؤسسة باعتبار أن الموظف الخارج يجوز على معرفة ضمنية تكونت خلال فترة عمله في المؤسسة، كما أن عملية التوظيف تعتبر تكلفة للمؤسسة ؛
3. تقدم مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعرييج- تشكيلة واسعة و متنوعة و ذات مواصفات تنافسية بشكل مستمر؛
4. بصفة عامة كان مستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعرييج- متوسطا؛
5. يتمتع الموظفون في مؤسسة كوندور بمستوى متوسط من الاستقلالية لأداء مهامهم ، و حسب تصورات الباحثين فان الموظفين في المؤسسة يملكون المهارات اللازمة لتحقيق الأداء المخطط في حين تعتمد إدارة المؤسسة الإبقاء على مستوى من المركزية و هرمية القرارات؛



6. عملية المشاركة في المعلومات تتم بشكل جيد في المؤسسة، و ذلك نظرا لكونها مؤسسة مختصة بالالكترونيات فهذا يعني امتلاكها لأحدث وسائل الاتصال و البرامج و نظم المشاركة في المعلومات ؛
7. تهتم المؤسسة محل الدراسة بعملية التدريب و ذلك ظاهر في التكاليف المخصصة له سنويا ، ولكن حسب تصورات الباحثين فهي غير كافية لتطوير مهاراتهم تماشيا مع تطلعات المؤسسة؛
8. تحاول المؤسسة دمج الموظفين في عملية اتخاذ القرار، لكن يتوقف دورهم عند طرح الأفكار فقط و تبقى سلطة اتخاذ القرار و وضع الاستراتيجيات حكرا على الإدارة العليا ؛
9. بصفة عامة كان هناك رضا ذو مستوى متوسط بنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية من قبل الموظفين في مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- ؛
10. و كنتيجة رئيسية يمكن القول بان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- عند مستوى معنوية بمعامل ارتباط بلغ (0.509). وفسر متغير التمكين الإداري (25%) من التغييرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على معامل التحديد  $R^2$  ؛
11. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية الموظفين على أداء المؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- ؛
12. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- ؛
13. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- ؛
14. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- ؛
15. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- ؛
16. هناك فروق في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين في مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؛
17. هناك فروق في تصورات الباحثين حول مستوى أداء مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوغريج- تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .

### الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها تقدم الباحثة مجموعة من الاقتراحات التي تهدف لرفع مستوى التمكين الإداري و تحسين أداء المؤسسة المبحوثة ، و هي كالآتي :

1. تقوية روابط الثقة بين الإدارة و الموظفين من خلال رفع مستويات الاستقلالية و المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار لجميع المستويات مع الأخذ بعين الاعتبار مقترحات الموظفين ؛
2. إعادة النظر في سياسة التوظيف و التعيين و طبيعة العقود و العمل على المحافظة على الموظفين؛
3. الاهتمام بشكاوى العملاء و النظر إليها على أنها مخزن للأفكار ؛
4. إجراء دراسات ميدانية لاستقصاء آراء العملاء حول الايجابيات و النقصات لمنتجات المؤسسة بشكل دوري ؛
5. الاهتمام أكثر بوظيفة البحث و التطوير من خلال تشجيع الإبداع و الابتكار و تطوير العلاقة بين المؤسسة و الجامعات من خلال تبني الأبحاث المبتكرة و إنشاء شراكات مع مراكز بحثية، وكذلك استقطاب الخريجين الجدد ذو الكفاءات ؛
6. الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين وتدريبهم وفقاً للبرامج العلمية يهدف إلى تطوير قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم ، وهذا يتطلب إنشاء برامج تدريب قصيرة ومتوسطة الأجل لتدريب وتشجيع الموظفين ودعمهم لمواصلة التعلم في جميع المجالات المتعلقة بعملهم ، والتي توفر ضرورة إتاحة الفرصة لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب.

### آفاق البحث

1. أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الفندقية " دراسة ميدانية لعينة من الفنادق الجزائرية "؛
2. واقع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية " دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "؛
3. اثر التمكين الإداري على أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة مقارنة بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات العمومية "؛
4. معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية .



# قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. إبراهيم أنيس و آخرون ،معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية ، الطبعة 4 ، القاهرة ، 2004 .
2. احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة ،عالم الكتب ، الطبعة 1 ،القاهرة، 2008 .
3. أفندي عطية حسين ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة 2003،
4. سعد بن مرزوق العتيبي،أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2004
5. يحيى ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة، 2006 .

الرسائل و الأطروحات الجامعية :

1. شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2011.
2. شوقي جدي ، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية "دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة" ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة ،الجزائر
3. على عطا لله صلاح ، اثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم المالية و المصرفية، جامعة العلوم المالية و المصرفية ،الأردن ،2010
4. نجاح القاضي،أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة اليرموك ، السعودية ،2008،

الدوريات :

5. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، 2014.
6. نائرة عدنان الماضي ، فريد نصيرات، اثر التمكين على إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ،المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ،العدد الرابع، 2011 .
7. رامز بدير و آخرون ، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، العدد الأول، 2013 .
8. موسى توفيق المدهون ،نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد الثاني ، 1999 .

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

**Books**

1. Alan Randolph and others ,**The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results**, Berrett Koehler Publishers, San Francisco, Usa, 1999, .
2. Andy Neely, **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, Pearson Education, London , 2002.
3. Bill Ginnodo ,**The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies** , Pride Publication, First Edition , 1997.
4. Dale H. Besterfield & others, **Total Quality Management**, Pearson Education, Third Edition, India , 2011.
5. Dennis C. Kinlaw ,**The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence**, Gower publishing, Usa , 1995,
6. Dipak Kumar , **Performance Management Systems and Strategies** ,Pearson Education ,India, 2011.
7. Gary Cokins ,**Performance Management: Finding the Missing pieces**, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, USA, , 2004.
8. Gary V. Sluyter , **Improving Organizational Performance: A Practical Guidebook for the Human Services Field**, Sage Publication, London, 1998.

9. Herman Aguinis, Performance Management, Pearson Education, 2009 .
10. Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance**, Kogan Page Publishers,4 Ed ,2009 .
11. Michel Lebas and Ken Euske, **A conceptual and operational delineation of performance Business Performance Measurement**, Cambridge University Press,2004.
12. Padhi . N, Palo .S,**Human Dimensions for Total Quality Management** , Atlantic Publishers ,nes delhi ,2005
13. R.K.Dwivedi, **Organizational Culture and Performance**, M.D. Publications Pvt, New Delhi,1995.
14. Richard L. Daft and Dorothy Marcic ,**Understanding Management**,Cengage Learning,Usa, 2010 .
15. Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Harvard Business Press,usa, 1996.
16. Robert Simons, **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**, Harvard Business Press, Boston,Usa, 1995.
17. Rozana Huq ,**The Psychology of Employee Empowerment: Concepts, Critical Themes and a Framework for Implementation** ,Ashgate publishing ,Usa ,2015.
18. Stéphane Moriou ,**10 Outils Clés Du Management**, Les éditions du Go, Paris ,France ,1996 .
19. Susanne Ruckdäschel, **Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis** ,Springer gabler,germany ,2014.
20. Tapomoy Deb ,Performance Appraisal And Management ,Excel Books, India, 2009
21. Thomas A. Potterfield,**The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**, Greenwood Publishing Group,london, 1999.

#### Theses :

22. Anna psoinos,**Information Systems In Support Of Employee Empowerment : A Study Of Manufacturing Organizations In The UK** , PhD Of Philosophy ,University Of London,1998 ,
23. DeZilva Linnaeus Clinton ,**Psychological Empowerment As A Moderator Of the Effects On Job Attitudes And Behaviors On Service Quality In The Hotel Industry** , PhD Of Business Administration, University Of Southern Cross ,Australia, 2014 , P61

24. Patrick Mingneault, **Empowerment : Quelle est l'influence Du Climat Psychologique Sur l'habilitation Psychologique Et Comportementale ?** ,Mémoire M. Sc en Relation Industrielles ,Université de Montréal ,2006
25. Robert B. Carton, **Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study** , Phd of Philosophy University of Athens, Georgia, 2004.

### Conferences:

26. Cosmin Octavian Dobrin and others ,**The Concept of Performance in Business Organizations** : Case Study on The Employee Performance in Romanian Business Organization Proceedings , Paper presented at The 6th International Management Conference. "Approaches in Organizational Management " 15-16 November 2012, Bucharest, Romania
27. John Michael Linacre ,**Measurement, Meaning and Morality** ,Pacific Rim Objective Measurement Symposium (PROMS) & International Symposium On Measurement & Evaluation (ISME), 2005, University of Sydney, Australia.
28. Martin M. Tuuli & Steve Rowlinson, **TOWARDS A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF EMPOWERMENT AND JOB PERFORMANCE IN PROJECT TEAMS**, Paper presented Procs 23rd Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2007, Belfast, UK,
29. Pan Suk Kim ,**Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector** , Paper presented at the 2011 CEPA meeting in New York, April 4-8, 2011.
30. Sergio Fernandez & Tima Moldogaziev ,**A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes** ,Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011.

### Articles

31. Adnan Celik and others ,The Effects Of Employee Empowerment Applications On Organizational Creativity And Innovativeness In Enterprises : The Case Of Oiz , **European Scientific Journal** , Vo.10, No.10, 2014.



32. Adrian Wilkinson, Empowerment: Theory and Practice ,**Personnel Review** ,Vo 27 ,No 1, 1998.
33. Ahmad .Y.M Areiqat and Ahmad M . Zamil ,The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations ,**Asian Journal of Business Management** , Vo 3,2011.
34. Alireza Hajian & other , Employee Empowerment: A Comparative Study among Different Theories ,**Academy of Business & Scientific Research** ,Vo 04,2015 .
35. Amir Abou Elnaga & Amen Imran,The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction, **American Journal of Research Communication** ,Vo 0 2 ,No 01 ,2014,
36. Andy Neely, **The performance measurement revolution: why now and what next?**, International Journal of Operations & Production Management, Vo 19 No 0 2, 1999
37. Chandan sitaram das ,Employee Empowrement : A Strategy Towards Workplace Commitment , **European Journal Of Business and Management** ,Vol 3, 2011,
38. Corina Gavrea and others ,Determinanta of Organizational Performance: The Case of Romania , **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, Vol. 6, No. 2 ,2011
39. David E. Bowen and E. Lawler ,Empowerment of Service Employees: what, why ,how and when, **sloan management review**, The Training and Development Sourcebook, Vo 33, No 3 ,1992 .
40. David Otley and Aldónio Ferreira ,The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis ,**Management Accounting Research**, Vo20, 2009.
41. David Otley Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research ,**Management Accounting Research**, 1999,
42. Dilanthi Amaratunga and David Baldry ,A Conceptual Framework to Measure Facilities Management Performance, **Property Management** , Vo 20, No 02 ,2003.
43. Dilanthi Amaratunga and David Baldry ,A Conceptual Framework to Measure Facilities Management Performance, **Property Management** , Vo 20, No 02,2003.
44. Eleanor Glor , Ideas for enhancing employee empowerment in the Government of Canada ,**The Journal of Public Sector Management** ,Vo 30

45. Emmanuel Erastus Yamoah, Employee Training and Empowerment: A Conceptual Model for Achieving High Job Performance, **Journal of Education and Practice** ,Vol.4, 2013.
46. GM Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace dimensions measurement and validation ,**Academy of Management Journal** ,Vo 38, No 5 ,1995.
47. H. A. Bassioni, S.M.Asce and other ,Performance Measurement in Construction, **Journal of Management in engineering**, Vol. 20, No. 2 ,2004,
48. Hamid Saremi,Empowerment as a New Approach in the Management, **Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences** , Vo 22,No09,2015.
49. Heloisa Fragoso ,**An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts** ,At <https://www.iusb.edu/ugr-journal/static/2000/pdf/fragoso.pdf> ,2000.
50. Henry Ongori ,Managing Behind The Scenes : A View Point on Employee Empowerment , **African Journal of Business Management** ,Vo 0 ,No 01 , 2008
51. Hosein Ganjinia and others ,Overview Of Employees Emporerment In Organizations, **Arabian Journal of Business and Management Review**, Vo3, No.2,2013.
52. Ilona Bartuševičienė, Evelina Šakalytė, Organizational Assement: Effectiveness vs. Efficiency, **Social Transformations in Contemporary Society** ,Vo 01, 2013.
53. Jalal Hanaysha,Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education, **Sector International Journal of Learning & Development**, Vol. 6,2016.
54. Jay A . Conger, Rabinda N. Kanungo, The Empowerment Process : Integrating Theory And Practlce, **Academy Of Management Review**, Vo13, No 03 ,1988
55. Jeffrey Gandz, The employee empowerment era ,**Business Quarterly**, Vo 55, 1990 .
56. Julio Araujo Carneiro and Other, Evolution and Chronology of The Organisational Performance Measurement Field, **Business Performance Management**, Vo 17, No 02, 2016.
57. Kay Greasley & others, Understanding empowerment from an employee perspective what does it mean and do they want it? ,**Team Performance Management** ,Vol 14, No 1, 2007.
58. Manisha Jindal & AL ,An Empirical Study on Strategy and Philosophy of Employee Empowerment ,**The International Journal Of Humanities & Social Studies**, Vo03 ,No 5,2015.

59. Margaret Erstad ,Empowerment and organizational change, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**,Vol 9,No7,1997.
60. Maris Martinsons,The balanced scorecard: A Foundation For The Strategic Management Of Information Systems Decision ,**Support Systems**,Vo 25, 1999.
61. Max Moullin ,Performance Measurement Definitions Linking Performance Measurement and Organisational Excellence, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vo 20 , No 3, 2007.
62. Michaela Striteska and Marketa Spickova ,Review and Comparison of Performance Measurement Systems ,**Journal of Organizational Management Studie** ,Vo 2012 ,2012 .
63. Mike Kennerley and Andy Neely, A framework of The Factors Affecting The Evolution of Performance Measurement Systems, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 22 No. 11, 2002.
64. Neely, A., The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in The Last Decade and a Research Agenda For The Next, **International Journal of Operations & Production Management**, Vo 25, No 12, 2005.
65. Patrizia Garengo ,Performance Measurement Systems in SMEs: A Review For A Research Agenda, **International Journal of Management Reviews**, Vo 07,2005.
66. Rezaie ,palangi ,An Analysis Of The Empowremnt Level Of Empolyee And it is Relation To Organizational Factors ,**International Journal of Business and Social Science**, Vol 3,2012.
67. Robert E. Quinn..Gretchen M. Spreitzer ,The road to empowerment: Seven questions every leader should consider, **organizational dynamics** ,Vo 26 .No 02,1997.
68. Robert G. Eccles, **The Performance Measurement Manifesto**, Harvard Business Review ,1991.
69. Robert S. Kaplan and David P, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy** ,California Management Review ,Vo39,No 01,1996 .
70. Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance** ,Harvard Business Review , 1992
71. Saeid Emamgholizadeh& other ,Is participation in decision making related to employee's empowerment? , **African Journal of Business Management** ,Vol.5 ,2011.

72. Said Shaban Hamed ,Antecedents and Consequences of Employees Empowerment ,  
**Management Review: An International Journal**,Vo 5,No 1 ,2010.
73. Sanjay T. Menon ,employee empowerment:an integrative psychological approach ,  
**An International Review** ,Vo 50, 2001.
74. Scott E Seibert and Other ,Taking Empwoerment To The Next Level: A Multiple  
Level Model Of Empowerment Performance And Satisfaction, **Academy Of  
Management Journal** ,Vo 47,2004 ,.
75. Seyedh Khadijeh Moafi Madani, Investigation of Relationship between Dimensions  
Organizational Performance Promotion and Employees Empowerment ,  
**Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER**, Vo06, No 5, 2015.
76. Thomas, Kenneth W,Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model  
of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, Vo 15, 1990.
77. Thomas, Kenneth W,Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model  
of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, Vo 15, 1990.
78. W Alan Randolph, **Navigating The Journey To Empowerment** ,Organisational  
Daynamics ,Vo23,04,No1995.

الأعمال الالكترونية الأجنبية :

79. . Anbalagan Krishnan , **The Evolution of Performance Measurement System  
(PMS) and Linkage to the Environmental Uncertainty and Strategy, a Review of  
Literature,pdf** , <http://www.jgbm.org>
80. Arman Kanooni ,**The Employee Empowerment in Information Technology  
Department** , Capella University, 2005.
81. Inter-American Development Bank, **International Development Research Centre  
(Canada)** ,Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance  
,canada , 2002 .at <https://www.adb.org>
82. John P. Campbell and others , **The Measurement of Organizational Effectivess: A  
Review of Relevant Research and Opinion** , Navy Personnel Research and  
Development Center San Diego, California ,1974
83. Karen Lawson, **4 Keys to Employee Empowerment**, Series of Articles to Cultivate  
Truly Outstanding Leaders,Lawson Consulting Group [www.LawsonCG.com](http://www.LawsonCG.com),2016 ,at  
<http://www.growinggreatness.com>

84. Nicola Denham Lincoln And Others ,**The Meaning of Empowerment :the Interdisciplinary Dtymology of a New Management Concept** , Loughborough University Business School ,1999.at <https://research-repository.griffith.edu.au>
85. Stirr Thomas,**Fundamentals Of Empowerment:** Available at: [http://www.tomstirr.com/NEW\\_Fundamentals\\_of\\_Empowerment\\_finalrev.pdf](http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf),2003.
86. Susan S. Westin ,**Performance Measurement and Evaluation** ,United States General Accounting Office, 1998.

المواقع الالكترونية :

87. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/empower>
88. [www.condor.dz](http://www.condor.dz)

الملاحق

## الملحق رقم (1) : استبانة الدراسة



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

## استبانة بحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسات التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

نرجو منكم أن تجيئوا على فقراته ، كما و نخطبكم علما بان إجاباتكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي و ستحظى بالسرية التامة ، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل العبارات الواردة أدناه و ذلك بوضع إشارة ( X ) أمام العبارة التي تناسبكم.

شكرا جزيلاً على تعاونكم

الباحثة

ا. رجيمي نعيمة

الأستاذ المشرف

ا.د. عرابية الحاج

## شرح بعض المصطلحات المهمة

التمكين الإداري : إعطاء صلاحيات أكبر للعاملين مع القدرة على اتخاذ القرار

أداء المؤسسة : تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتسطيرها

القسم الأول: البيانات العامة:

أنثى

الجنس : ذكر

من 30 إلى أقل من 40

السن : أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50

المؤهل العلمي : ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

مهني

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الأول : التمكين الإداري

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الاستقلالية				
01	أثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي .			
02	لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها .			
03	أستطيع تغيير طرق تأدية عملي عندما ارغب في ذلك .			
04	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي دون الرجوع إلى رئيسي .			
05	أعرض لرقابة دائمة من قبل الإدارة .			
المشاركة في المعلومات				
06	يتم إبلاغي بالمستجدات التي تتعلق بمهام عملي دائما .			
07	تبادل المعلومات يتم بسهولة ما بين الأقسام من خلال وسائل الاتصال المتوفرة .			
08	من السهولة بمكان الحصول على المعلومات التي احتاجها في عملي .			
09	لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها .			
10	تعتمد الإدارة إلى إبقاء بعض المعلومات سرية .			
التدريب				
11	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي			
12	خضعت لدورة أو دورات تدريبية في المؤسسة .			
13	اشعر أن أدائي يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته .			
14	تناسب البرامج التدريبية مع الأعمال التي يمارسها الموظف فعلياً			
15	أنا راض عن التدريب الذي تلقيته من قبل المؤسسة .			
المشاركة في اتخاذ القرار				
16	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار التي اقترحها .			
17	يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .			
18	يفتح رئيسي المجال لمناقشة القرار مع فريق العمل قبل اتخاذه			
19	تسمح لنا الإدارة بالمشاركة بوضع أهداف المؤسسة			
الحوافز				



20	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.		
21	تقدم المؤسسة مكافآت مادية مجزية.		
22	أحصل على الشكر من قبل رئيسي عند انجاز العمل.		
23	تشجعتي المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي ومهاراتي.		
24	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع .		
25	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية		

المحور الثاني : أداء المؤسسة

الأداء المالي			
غير موافق	محايد	موافق	
			26 للمؤسسة القدرة على إنتاج موارد مالية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية
			27 أرباح المؤسسة في تزايد مستمر .
			28 تتناسب الأرباح المحققة مع حجم و نوعية استثمارات المؤسسة
			29 منذ انطلاقتها حققت المؤسسة توسع وتمو في نشاطها .
			30 للمؤسسة القدرة على مواجهة التزاماتها المالية القصيرة
			31 تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض لتمويل استثماراتها .
العمليات الداخلية			
			32 هناك تزايد مستمر لإنتاجية العمال .
			33 هناك انخفاض في معدل التالف و العيوب في الأجهزة المصنعة .
			34 هناك انخفاض في زمن إنجاز مختلف الأعمال
			35 هناك تزايد في الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة .
			36 تلتزم المؤسسة بالمعايير الصناعية العالمية في عمليات التصنيع
			37 تتحكم المؤسسة جيدا في مختلف تكاليفها
محور التعلم و النمو			
			38 هناك تشجيع للإبداع في المؤسسة.
			39 تستثمر المؤسسة في دعم المنتجات الجديدة.
			40 تقدم المؤسسة منتج جديد أو أكثر كل عام للسوق .
			41 تمتلك المؤسسة مصلحة بحث و تطوير المنتجات .
			42 تعمل المؤسسة على التأهيل المستمر للموظفين .
محور الزبائن			
			43 لديك علاقة جيدة مع مديرك .
			44 هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لسلوكيات و قواعد العمل .

45	هناك انخفاض في الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن .
46	تعمل المؤسسة على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زبائننا.
47	تعمل المؤسسة على معالجة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن .
48	تستخدم المؤسسة الاستقصاء لقياس رضا الزبائن

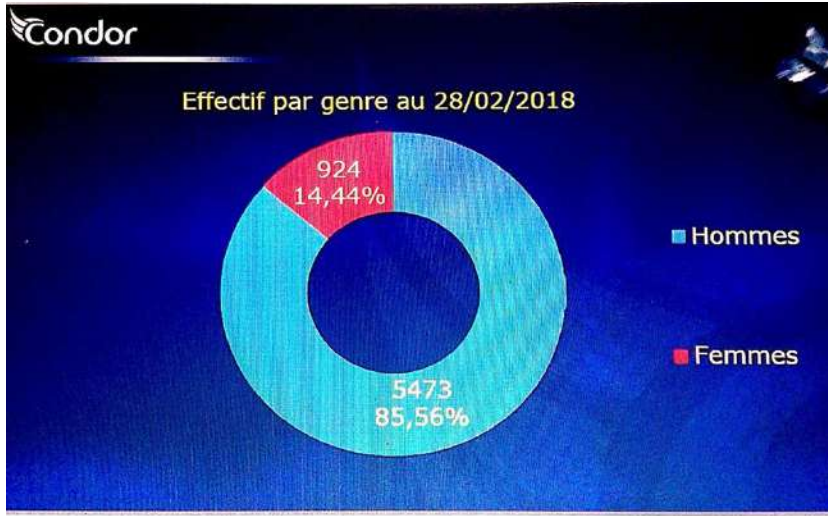
الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	المكان الوظيفي
01	الحاج عراية	أستاذ التعليم العالي في العلوم التجارية- جامعة قاصدي مرباح -ورقلة
02	رشيد مناصرية	أستاذ محاضر في علوم التسيير -جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
03	ليلي بن عيسى	أستاذ محاضر في علوم التسيير -جامعة محمد خيضر- بسكرة
04	وفاء رايس	أستاذ محاضر في علوم التسيير -جامعة محمد خيضر- بسكرة
05	ماهر علي	أستاذ مساعد في علوم الإحصاء جامعة مصر

الملحق رقم (03): تطور عدد العمال

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Fév. 2018
Effectif	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

الملحق رقم (04) :العمال حسب الجنس



الملحق رقم (05) تركيبة اليد العاملة

Evolution des effectifs par CSP 2012/ Février 2018

CSP	Années						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Fév. 2018
Cadres	290	343	449	584	740	461	478
Maitrise	539	666	854	1351	1673	2304	2313
Exécution	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
Total	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

الملحق رقم (06) :أنواع العقود المهنية



الملحق رقم (07): حوادث العمل و معدل الدوران الوظيفي

**Evolution des Retraités 2014/2017**

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Effectif	09	14	26	14

**Evolution des Accidents de Travail 2014/2017**

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Effectif	353	338	274	246

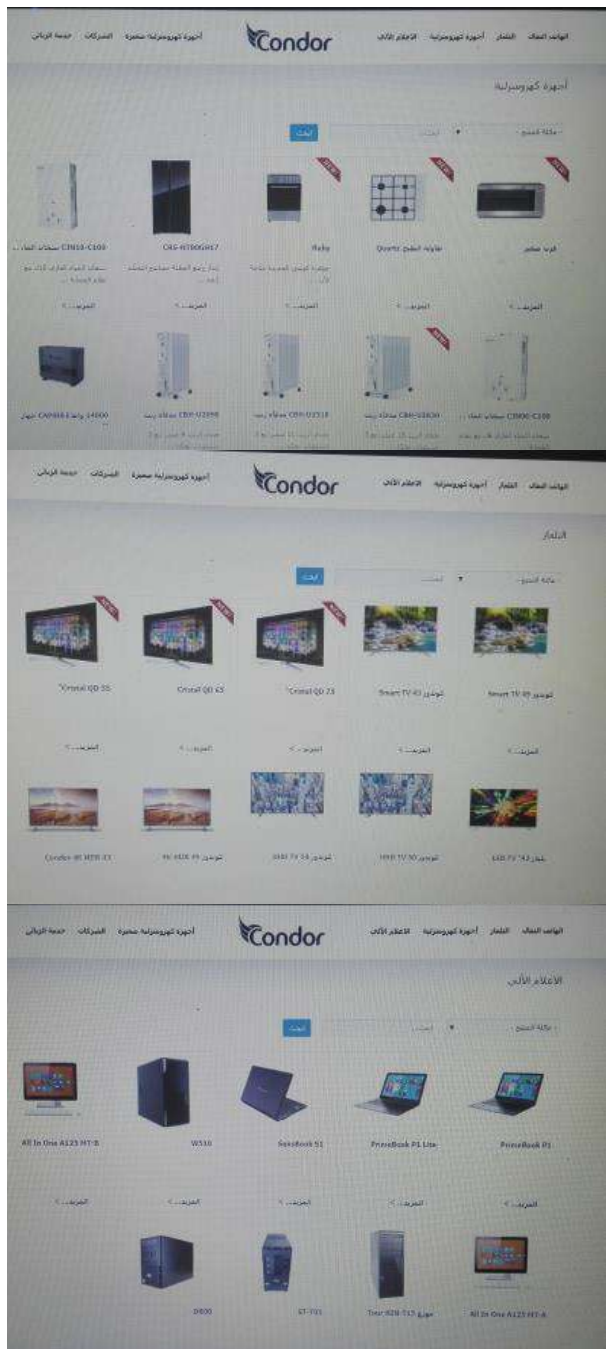
**Evolution du Turn-Over 2014/2017**

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Taux de T-O (%)	27,32	32,07	32,94	27,27

Scanned with CamScanner  
 $Turn-over = [(Entrées + Sorties) / 2] / Effectif\ moyen$

الملحق رقم (08): بعض المنتجات مؤسسة كوندور المعروضة على موقعها الالكتروني





## الملحق رقم (09): نتائج اختبارات برنامج Spss v/23

## نتائج اختبار الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ للاستبيان ككل

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	48

معامل الفا كرونباخ لمحور التمكين الإداري

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,711	25

معامل الفا كرونباخ لمحور أداء المؤسسة

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,607	23

نتائج وصف عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent
Missing HOMME	143	63,3
FEMME	83	36,7
Total	226	100,0

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	59	26,1	26,1	26,1
من 30 الى 40	72	31,9	31,9	58,0
من 40 الى 50	67	29,6	29,6	87,6
اكبر من 50	28	12,4	12,4	100,0
Total	226	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	2	,9	,9	,9
جامعي	171	75,7	75,7	76,5
دراسات عليا	39	17,3	17,3	93,8
مهني	14	6,2	6,2	100,0
Total	226	100,0	100,0	

نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات التمكين الإداري

Descriptive Statistics

عبارات الاستقلالية	N	Mean	Std. Deviation
A1	226	2,51	,801
A2	226	2,40	,743
A3	226	2,17	,854
A4	226	2,30	,868

A5	226	1,88	,918
Valid N (listwise)	226		

**Descriptive Statistics**

عبارات بعد المشاركة في المعلومات	N	Mean	Std. Deviation
B1	226	2,67	,646
B2	226	2,56	,717
B3	226	2,28	,777
B4	226	2,58	,664
B5	226	2,40	,634
Valid N (listwise)	226		

**Descriptive Statistics**

عبارات بعد التدريب	N	Mean	Std. Deviation
C1	226	2,03	,894
C2	226	2,44	,742
C3	226	2,24	,723
C4	226	2,19	,784
C5	226	2,67	,480
Valid N (listwise)	226		

**Descriptive Statistics**

عبارات المشاركة في اتخاذ القرار	N	Mean	Std. Deviation
D1	226	2,49	,732
D2	226	2,23	,699
D3	226	2,38	,776
D4	226	1,76	,853
Valid N (listwise)	226		

**Descriptive Statistics**

عبارات الحوافز	N	Mean	Std. Deviation
E1	226	2,18	,815
E2	226	2,20	,768
E3	226	2,35	,752
E4	226	2,04	,776



E5	226	2,25	,750
E6	226	2,28	,766
Valid N (listwise)	226		

**Descriptive Statistics**

بعد الأداء المالي	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F1	226	1	3	2,11	,817
F2	226	1	3	2,55	,625
F3	226	1	3	2,34	,727
F4	226	1	3	2,37	,757
F5	226	1	3	2,58	,657
F6	226	1	3	2,18	,704
Valid N (listwise)	226				

**Descriptive Statistics**

بعد العمليات الداخلية	N	Mean	Std. Deviation
J1	226	2,26	,836
J2	226	2,54	,667
J3	226	2,57	,623
J4	226	2,30	,765
J5	226	2,52	,681
J6	226	2,17	,706
Valid N (listwise)	226		

**Descriptive Statistics**

بعد التعلم و النمو	N	Mean	Std. Deviation
H1	226	2,10	,805
H2	226	2,22	,784
H3	226	2,81	,419
H4	226	2,46	,712
H5	226	2,24	,740
Valid N (listwise)	226		

**Descriptive Statistics**

بعد العملاء	N	Mean	Std. Deviation
K1	226	2,44	,736
K2	226	2,35	,670

K3	226	2,06	,746
K4	226	2,57	,665
K5	226	1,72	,914
K6	226	1,99	,800
Valid N (listwise)	226		

نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 <sup>a</sup>	,254	,251	,21844

a. Predictors: (Constant), التمكين الإداري

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,661	,186		3,546	,000
	Empowerment	,723	,083	,504	8,730	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,637	1	3,637	76,215	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,689	224	,048		
	Total	14,326	225			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التمكين الإداري

نتائج تحليل الانحدار للفرضيات الفرعية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,109 <sup>a</sup>	,012	,008	,25138

a. Predictors: (Constant), الاستقلالية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,171	1	,171	2,701	,102 <sup>b</sup>
	Residual	14,155	224	,063		
	Total	14,326	225			

a. Dependent Variable أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الاستقلالية

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,342 <sup>a</sup>	,117	,113	,23764

a. Predictors: (Constant), المشاركة في المعلومات

b. Dependent Variable: أداء المؤسسة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,676	1	1,676	29,672	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,650	224	,056		
	Total	14,326	225			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), المشاركة في المعلومات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,704	,108		15,832	,000
	Information	,235	,043	,342	5,447	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,345 <sup>a</sup>	,119	,115	,23738

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: أداء المؤسسة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,704	1	1,704	30,232	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,622	224	,056		
	Total	14,326	225			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التدريب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,769	,095		18,623	,000
	Training	,229	,042	,345	5,498	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,092 <sup>a</sup>	,009	,004	,25181

a. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرار

b. Dependent Variable: أداء المؤسسة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,122	1	,122	1,929	,166 <sup>b</sup>
	Residual	14,203	224	,063		
	Total	14,326	225			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرار

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,465	,131		18,778	,000
	Decision	-,084	,060	-,092	-1,389	,166

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,597 <sup>a</sup>	,356	,353	,20291

a. Predictors: (Constant), الحوافز

b. Dependent Variable: أداء المؤسسة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,103	1	5,103	123,957	,000 <sup>b</sup>
	Residual	9,222	224	,041		
	Total	14,326	225			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الحوافز

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,341	,086		15,628	,000
	Stimulus	,428	,038	,597	11,134	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

### اختبار T لاختبار الفروق تعزى لمتغير الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين الإداري	ذكور	143	2,2492	,17943	,01500
	إناث	83	2,2352	,17010	,01867

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التمكين الاداري	Equal variances assumed	1,983	,160	,578	224	,564	,01405	,02430	- ,03383	,06193
	Equal variances not assumed			,587	179,010	,558	,01405	,02395	- ,03322	,06132

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أداء المؤسسة	ذكور	143	2,3220	,24726	,02068
	اناث	83	2,2184	,24893	,02732

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
أداء المؤسسة	Equal variances assumed	,016	,900	3,027	224	,003	,10354	,03420	,03614	,17095
	Equal variances not assumed			3,022	170,515	,003	,10354	,03427	,03590	,17118

اختبار تحليل الانحدار للفروق ( العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة )

Report

التمكين الإداري

Age	Mean	N	Std. Deviation
أقل من 30	2,2481	59	,20038
30 الى 40	2,2800	72	,17142
40 الى 50	2,2430	67	,13721
أكبر من 50	2,1457	28	,18578
Total	2,2441	226	,17581

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Empowerment * Age	Between Groups (Combined)	,365	3	,122	4,097	,007
	Within Groups	6,590	222	,030		
	Total	6,955	225			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
العمر * التمكين الإداري	,229	,052

Report

التمكين الإداري

المؤهل العلمي	Mean	N	Std. Deviation
"ثانوي"	2,1800	2	,08485
"الجامعي"	2,2627	171	,18134
"دراسات سابقة"	2,2513	39	,10421
"مهني"	2,0057	14	,07822
Total	2,2441	226	,17581

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل العلمي * التمكين الإداري	Between Groups (Combined)	,865	3	,288	10,510	,000
	Within Groups	6,090	222	,027		

Total	6,955	225			
-------	-------	-----	--	--	--

**Measures of Association**

	Eta	Eta Squared
المؤهل العلمي * التمكين الإداري	,353	,124

**Report**

التمكين الإداري

Expérience	Mean	N	Std. Deviation
"أقل من 5 س"	2,3368	57	,09038
"5 إلى 10 سنة"	2,2587	75	,13418
"10 إلى 15 سنة"	2,2262	55	,19599
"أكبر من 15 س"	2,1056	39	,21880
Total	2,2441	226	,17581

**ANOVA Table**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سنوات الخبرة * التمكين الإداري	1,271	3	,424	16,556	,000
	5,683	222	,026		
Total	6,955	225			

**Measures of Association**

	Eta	Eta Squared
سنوات الخبرة * التمكين الإداري	,428	,183

**Report**

أداء المؤسسة

سنوات الخبرة	Mean	N	Std. Deviation
"أقل من 5 سنة"	2,5034	57	,15910
"5 إلى 10 سنة"	2,2881	75	,18122
"من 10 إلى 15"	2,0640	55	,28188



"أكبر من 15"	2,2653	39	,14204
Total	2,2840	226	,25233

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
سنوات الخبرة * أداء المؤسسة	Between Groups (Combined)	5,421	3	1,807	45,046	,000
	Within Groups	8,905	222	,040		
	Total	14,326	225			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
سنوات الخبرة * أداء المؤسسة	,615	,378

Report

أداء المؤسسة

العمر	Mean	N	Std. Deviation
أقل من 30	2,3029	59	,22850
30 الى 40	2,4360	72	,21187
40 الى 50	2,2122	67	,19946
أكبر من 50	2,0248	28	,24148
Total	2,2840	226	,25233

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
العمر * أداء المؤسسة	Between Groups (Combined)	3,910	3	1,303	27,781	,000
	Within Groups	10,415	222	,047		
	Total	14,326	225			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared

العمر * أداء المؤسسة	,522	,273
----------------------	------	------

**Report**

أداء المؤسسة

Qualification	Mean	N	Std. Deviation
"الثانوي"	2,3261	2	,21521
"جامعي"	2,2532	171	,25947
"دراسات عليا"	2,4515	39	,15246
"مهني"	2,1863	14	,20706
Total	2,2840	226	,25233

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل العلمي * أداء المؤسسة	Between Groups (Combined)	1,393	3	,464	7,971	,000
	Within Groups	12,933	222	,058		
	Total	14,326	225			

**Measures of Association**

	Eta	Eta Squared
المؤهل العلمي * أداء المؤسسة	,312	,097

I.....	الإهداء
II.....	الشكر
III.....	الملخص
IV .....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
X .....	قائمة الأشكال
XII .....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية</b>	
02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري
03.....	المطلب الأول : ماهية التمكين الإداري
03.....	الفرع الأول : جذور التمكين في الفكر الإداري
05.....	الفرع الثاني : مفهوم التمكين الإداري
07.....	الفرع الثالث : مبادئ التمكين
09.....	المطلب الثاني : أبعاد و مستويات التمكين الإداري
09.....	الفرع الأول : أبعاد التمكين الإداري
12.....	الفرع الثاني : مستويات التمكين الإداري
15.....	المطلب الثالث : نماذج و شروط التمكين الإداري
15.....	الفرع الأول : نماذج التمكين الإداري

20.....	الفرع الثاني : شروط التمكين الإداري
21.....	المطلب الرابع : ايجابيات و معوقات التمكين الإداري
24.....	الفرع الأول : ايجابيات التمكين الإداري
23.....	الفرع الثاني : معوقات التمكين الإداري
26.....	المبحث الثاني : الإطار النظري لأداء المؤسسة.....
26.....	المطلب الأول : ماهية أداء المؤسسة
26.....	الفرع الأول : تعريف أداء المؤسسة
28.....	الفرع الثاني : المفاهيم المرتبطة بالأداء
30.....	المطلب الثاني : إدارة الأداء
30.....	الفرع الأول : مفهوم إدارة الأداء
30.....	الفرع الثاني : أهمية إدارة الأداء
32.....	الفرع الثالث : نظام إدارة الأداء
37.....	المطلب الثالث : قياس الأداء
37.....	الفرع الأول : تطور نظام قياس الأداء
40.....	الفرع الثاني : تعريف قياس الأداء
41.....	الفرع الثالث : نماذج قياس الأداء
43.....	الفرع الرابع : بطاقة الأداء المتوازن
47.....	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : الدراسات السابقة</b>
49.....	تمهيد

50.....	المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة
50.....	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
54.....	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
57.....	المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة
57.....	المطلب الأول : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
58.....	المطلب الثاني : مجال استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
59.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : تقديم مؤسسة كوندور و عرض بعض مؤشرات أدائها</b>	
61.....	تمهيد
62.....	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة كوندور
62.....	المطلب الأول : أسباب اختيار المؤسسة
62.....	المطلب الثاني : بطاقة فنية للمؤسسة
63.....	المطلب الثالث : مراحل الإنتاج
64.....	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68.....	المبحث الثاني : عرض بعض مؤشرات أداء مؤسسة كوندور
68.....	المطلب الأول : عدد عمال و معدل الدوران الوظيفي
68.....	الفرع الأول : عدد العمال
69.....	الفرع الثاني : معدل الدوران الوظيفي
70.....	المطلب الثاني : معدل الإطارات و التدريب و حوادث العمل
70.....	الفرع الأول معدل الإطارات

71.....	الفرع الثاني : تدريب الموظفين
72.....	الفرع الثالث : حوادث العمل
73.....	المطلب الثالث : المنتجات الجديدة و التصدير
.73.....	الفرع الأول : المنتجات الجديدة
73.....	الفرع الثاني : التوجه نحو التصدير
74.....	المطلب الرابع : حجم المبيعات و خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور
.74.....	الفرع الأول : تطور حجم المبيعات
75.....	الفرع الثاني : خدمات ما بعد البيع
77.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
79.....	تمهيد
80.....	المبحث الأول : طريقة و أدوات الدراسة
80.....	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
80.....	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
80.....	الفرع الثاني : عينة الدراسة
81.....	المطلب الثاني : مصادر بيانات الدراسة
81.....	المطلب الثالث : أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية
81.....	الفرع الأول : أداة الدراسة
83.....	الفرع الثاني : أدوات التحليل الإحصائي
84.....	المطلب الرابع : متغيرات و نموذج الدراسة

84.....	الفرع الأول : متغيرات الدراسة
85.....	الفرع الثاني : نموذج الدراسة
86.....	المبحث الثاني : صدق و ثبات أداة الدراسة
86.....	المطلب الأول : صدق المحكمين
86.....	المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي
87.....	المطلب الثالث : الاتساق الداخلي
88.....	المطلب الرابع : ثبات الأداة
90.....	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الخامس : النتائج و مناقشتها</b>
92.....	تمهيد
93.....	المبحث الأول : وصف عينة الدراسة
93.....	المطلب الأول : حسب الجنس
94.....	المطلب الثاني : حسب الفئة العمرية
94.....	المطلب الثالث : حسب المؤهل العلمي
95.....	المطلب الرابع : حسب سنوات الخبرة
96.....	المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة
96.....	المطلب الأول : تصورات الباحثين حول التمكين الإداري
96.....	الفرع الأول : بعد الاستقلالية
98.....	الفرع الثاني : بعد المشاركة في المعلومات
100.....	الفرع الثالث : بعد التدريب

101.....	الفرع الرابع : بعد المشاركة في اتخاذ القرار.....
101.....	الفرع الخامس : بعد الحوافز .....
104.....	المطلب الثاني : تصورات الباحثين حول أداء المؤسسة .....
105.....	الفرع الأول : بعد التعلم و النمو .....
106.....	الفرع الثاني : بعد العمليات الداخلية .....
108.....	الفرع الثالث : بعد العملاء .....
109.....	الفرع الرابع : البعد المالي .....
111.....	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .....
111.....	المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى .....
120.....	الفرع الأول : التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات .....
115.....	الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية .....
121.....	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية .....
127.....	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة .....
133.....	المطلب الرابع : مناقشة نتائج الدراسة .....
136.....	خلاصة الفصل .....
138.....	الخاتمة .....
143.....	المصادر و المراجع .....
153.....	الملاحق .....
173.....	الفهرس .....