

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي

في مؤسسة تطوير صناعة السيارات - الوحدة التجارية بورقلة

تحت إشراف الأستاذ:

- بوخلوة باديس

من إعداد الطالبين:

- عواريب عمار

- طحاش موسى

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ حليمي نبيل(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)رئيسا.

الأستاذ/بوخلوة باديس.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا.

الأستاذ/مكاوي محمد.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا.

السنة الجامعية: 2021-2022

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي

في مؤسسة تطوير صناعة السيارات - الوحدة التجارية بورقلة

تحت إشراف الأستاذ:

- بوخلوة باديس

من إعداد الطالبين:

- عواريب عمار

- طحاش موسى

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ حليمي نبيل(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)رئيسا.

الأستاذ/بوخلوة باديس.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا.

الأستاذ/مكاوي محمد.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا.

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى الذي علمني النجاح وحب العلم ولم يبخل عليا يوماً بشيء، إلى
سندي و أيقونة حياتي إلى والدي أطال الله في عمره.
إلى دائمة العطاء والحب إلى من أطرق أبواب الجنة من تحت قدميها إلى القلب
الحنون والخصن الدافئ إلى أمي حفظها الله.....
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.....
إلى شريكة الحياة وحسنة الحياة الدنيا التي وهبني الله إياها ... إلى
زوجتي الغالية.....
إلى قرة عيني وروحي إلى المؤنسة الغالية ابنتي جني
إلى كل الأقارب والأحباء إلى كل من شملهم قلبي
ولم يشملهم قلبي.

عولريب عمران

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى شيء في هذه الحياة
والدي العزيز.... حماه الله فهو من علمني كل المعاني السامية

إلى من غمرتني بالحب والعطف والدي .. رقيقة المشاعر كالملاك، الخالدة
رائعة الصورة كالحوريات طيبة القلب ... أنت لا سواك....

إلى زوجتي و سند حياتي و إلى أبنائي عمر الفاروق ،هارون الرشيد و الهام الصباح...
إلى شقائق روحي وشموس حياتي وسندي في آهاتي أخواتي الأشقاء حفظهم الله
..... إلى أصدقائي الأعزاء إلى الأستاذ المشرف و إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا
العمل إلى كل من شملهم القلب ولم تشملهم السطور

لصباح مومس

شكر

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد وعلى

آله وسلم تسليماً كثيراً....

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ: بوخلوة باديس على قبوله الإشراف على

هذا العمل وعلى حسن التوجيه والمعاملة.....

كما نتقدم بالشكر والثناء للجنة المناقشة، حليمي نبيل رئيسا ومحمد مكاوي

مناقشا على صبرهم وتصويبهم لعملنا ولتحليلاتهم القيمة.....

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل الأساتذة والأصدقاء والعمال الذين

ساهموا في انجاز هذا العمل.....

ولا يمكن أن ننسى تقديم تشكراتنا لعمال مؤسسة تطوير صناعة السيارات

الوحدة التجارية بورقلة على حسن تعاملهم معنا طيلة فترة التريص.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 68 فرد من إجمالي عمال مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة- الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمادا على الاستبيان كأداة للدراسة. توصلت في نهايتها إلى أن مستوى كل من ممارسات التمكين الإداري والأداء المؤسسي متوسط، ووجود علاقة ارتباط طردية و بنسبة 85.9%، مع وجود علاقة تأثير معنوي بنسبة 87.1%، بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع، من خلال أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (التحفيز، الاتصال الفعال، التدريب والتعليم والعمل الجماعي) والتي تفسر 73.7% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي ($R^2 = 0,737$)؛ مع عدم وجود فروقات بين متوسطات استجابات الباحثين حول أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى العلمي وسنوات الخدمة).

الكلمات المفتاحية:

تمكين إداري، أداء مؤسسي، مؤسسة، صناعة.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of administrative empowerment on the performance of the Automotive Industry Development Corporation of Ouargla, where the study was conducted on a stratified random sample estimated at 68 individuals from the total workers of the Automotive Industry Development Corporation of Ouargla - Algeria, using the descriptive analytical method and based on the questionnaire as a tool for the study. At the end, it concluded that the level of each of the administrative empowerment practices and institutional performance is average, and there is a correlation and direct relationship of 85.9%, with a significant effect relationship of 87.1%, between administrative empowerment as an independent variable and institutional performance as a dependent variable. , through the dimensions of administrative empowerment represented in (motivation, effective communication, training, education and teamwork), which explain 73.7% of the variance in institutional performance ($R^2 = 0.737$); With no differences between the average responses of the respondents about the performance of the Automotive Industry Development Corporation in Ouargla, according to demographic variables (gender, age, educational level and years of service).

key words:

Administrative empowerment, Institutional performance, organization, industry.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

IV	الاهداء
VI	الشكر
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي	
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري و الأداء المؤسسي
3	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
8	المطلب الثاني: ماهية الأداء المؤسسي
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة
22	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتمكين الإداري وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة	
27	المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
28	المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة
31	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
31	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
46	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
50	خلاصة الفصل:
52	الخاتمة:
55	المراجع:
60	الملاحق
74	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1-1	مؤشرات نجاح التمكين	06
الجدول 1-2	تعداد استمارات الاستبيان الموزعة	27
الجدول 2-2	يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان	29
الجدول 3-2	مقياس الإجابات على الفقرات	29
الجدول 4-2	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى	29
الجدول 5-2	معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاو أداة الدراسة	30
الجدول 6-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	31
الجدول 7-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	32
الجدول 8-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	32
الجدول 9-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	32
الجدول 10-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تفويض السلطة	33
الجدول 11-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العمل الجماعي	34
الجدول 12-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التحفيز	35
الجدول 13-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب والتعليم	35
الجدول 14-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب والتعليم	36
الجدول 15-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد المالي	37
الجدول 16-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العمليات الداخلية	37
الجدول 17-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العملاء	38
الجدول 18-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التعلم والنمو	38
الجدول 19-2	اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري	39
الجدول 20-2	اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء المؤسسي	40
الجدول 21-2	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد التمكين الإداري ومستوى الأداء المؤسسي	40
الجدول 22-2	الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي	43
الجدول 23-2	الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Stepwise)	44
الجدول 24-2	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروقات تبعا لمتغير الجنس	45
الجدول 25-2	نتائج تحليل التباين الأحادي للأداء المؤسسي حسب العمر	45
الجدول 26-2	نتائج تحليل التباين الأحادي للأداء المؤسسي تبعا للمستوى العلمي	46
الجدول 27-2	نتائج تحليل التباين الأحادي للأداء المؤسسي تبعا لسنوات الخبرة	46

قائمة الأشكال

الشكل	التعيين	رقم الصفحة
(الشكل 1)	نموذج لمتغيرات الدراسة	هـ
(الشكل 2)	أشكال تمكين العاملين	5
(الشكل 3)	أبعاد التمكين الإداري	7
(الشكل 4)	أبعاد الأداء المؤسسي	11
(الشكل 5)	يوضح معادلة خط الانحدار	43

قائمة الملاحق

الملاحق	التعيين	رقم الصفحة
(الملاحق 1)	الاستبيان في صورته النهائية	60
(الملاحق 2)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	63
(الملاحق 3)	أسئلة وأجوبة المقابلة	63
(الملاحق 4)	خرجات spss / مصفوفة ارتباط بيرسون	65

مقدمة

توطئة

تعد المنظمات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المنظمات، واستجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للازمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل وتعمل على تعزيز قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة وإتاحة الفرصة له في إظهار قدراته و أفكاره والاحتراف الإداري، من خلال إدارة رأس المال الفكري وتوجيهه وتحفيزه ووضع في مقدمة الاهتمامات لمنظمات الأعمال سواء منها المالية أو التقنية بل وحتى الهياكل التنظيمية، وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور ضمن بيئة ديناميكية نجد أن التمكين الإداري والذي حظي باهتمام متزايد وكبير من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بموضوع الموارد البشرية واحدا من بين الاتجاهات الجديدة التي ظهرت في ميدان إدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تحقيق الاستفادة والإفادة الكاملة والكلية من خلال هذه التغيرات والتطورات العالمية.

يعد التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحالي من الأسباب التي انعكست بشكل ملحوظ على مناحي الحياة المختلفة، مما أسهمت في جعل الإنسان يتخذ تلك الأسباب بمجالاتها المختلفة الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها بالاعتبار، حيث أصبح التميز أحد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع في العمل، حيث تسعى المنظمات المتميزة والمبدعة إلى تحقيق النجاح والتميز، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهودا مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والإبداع. مما يعكس أهمية تناول الأداء المؤسسي داخل الجامعات، والذي يشير إلى المنظومة المتكاملة للأداء المتميز للوحدات الإدارية نتيجة لأداء الأفراد داخل تلك الوحدات التنظيمية، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتواجدة فيها والمتفاعلة معها. وبما أن التمكين الإداري هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لأعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يبرز فيه مستوى أداء العاملين وكذا أداء المنظمة ككل، ومنه جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مدى ممارسات التمكين الإداري في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة ودوره في كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في الأداء المؤسسي بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؟

ولتوضيح هذا التساؤل أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق ممارسات التمكين الإداري بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؟
- 2- ما مستوى الأداء المؤسسي بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؟
- 3- هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؟
- 4- هل يؤثر التمكين الإداري تأثيرا معنويا في مستوى الأداء المؤسسي بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؟
- 5- هل توجد فروق معنوية بين استجابات الباحثين بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة حول الأداء المؤسسي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية)؟

فرضيات البحث:

على ضوء ما سبق لإشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- مستوى تطبيق ممارسات التمكين الإداري مرتفع بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة.
- 2- مستوى الأداء المؤسسي مرتفع بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة حول الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية).

مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ التحولات الإستراتيجية في توجهات المؤسسات نحو الاهتمام بالجوانب الإبداعية؛
- ✓ يعتبر موضوع البحث ذو صلة وثيقة بإدارة الموارد البشرية بالنظر إلى أن التمكين الإداري من الأساليب الهامة والحديثة في مجال الإدارة والتسيير؛
- ✓ محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات العمومية والخدمية في الجزائر بجانب التمكين الإداري وتحسين أداءها؛
- ✓ الميل الشخصي لدراسة التمكين الإداري ومدى انعكاسه على أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؛
- ✓ اثرات المكتبة الجامعية وتقديم الإضافة حول موضوع التمكين الإداري والأداء المؤسسي كونها من المواضيع الحديثة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- ❖ تسليط الضوء على أهمية كل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي في المنظمات المعاصرة؛
- ❖ تشخيص العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي؛
- ❖ الوقوف على استراتيجيات تحسين ورفع مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة؛
- ❖ التعرف على أساليب تفعيل التمكين الإداري في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة في المنظمات؛
- ❖ إلقاء الضوء على مستوى الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة وما ينطوي عليها من مؤشرات هامة؛
- ❖ الوقوف على مدى دعم أسلوب التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة ومدى وعي أفراد عينة الدراسة بأهميته.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة لارتباطه بمؤسسة تطوير صناعة السيارات كونها كمؤسسة عمومية خدمية ذات طابع تجاري وصناعي، لما له من أهمية وفوائد على المؤسسة بحد ذاتها، كما تبرز أهميته أيضا خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح

يحيط بالموارد البشري على اعتباره أهم الأسس التي يبني عليها حاضر المؤسسة ومستقبلها، والمكانة التي أصبحت تحتلها المعرفة والمهارة وكذا الإبداع لدى الفرد ضمن مجموعة عوامل أساسية لنجاح أي مؤسسة، كما تبرز أهميته على المجتمع من حيث أهمية ومكانة المؤسسة التي تنهض بالمجتمع من خلال ما تقدمه من مخرجات للمجتمع بمختلف نشاطاتها.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة تطوير صناعة السيارات- الوحدة التجارية ورقلة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من 01 مارس 2022 إلى غاية 21 مارس 2022.
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على مجموعة عمال إداريين وتقنيين والبالغ عددهم 86 عامل.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على التمكين الإداري كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، التدريب والتعليم وأخيرا الاتصال الفعال)، أما المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي من خلال الأبعاد التالية: (الأداء المالي، العمليات الداخلية، العملاء والتعلم والنمو).

منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب ورسائل وأبحاث جامعية ومجلات ومواقع انترنت.

ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، وتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 وبرنامج Microsoft Excel 2019.

مراجعة البحث:

من اجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا على إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة
- مذكرات الدكتوراه والماجستير والماستر المنشورة وغير المنشورة
- أما في الفصل التطبيقي فاعتمدنا على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض أفراد مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية ورقلة.

صعوبات البحث:

- ضيق الوقت؛
- حصر المفاهيم الخاصة بالموضوع لشساعة؛

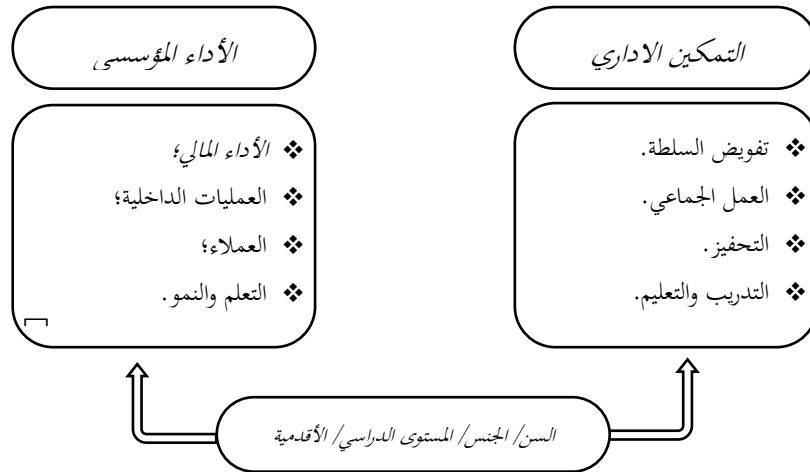
تقسيمات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين:

- **الفصل الأول** ويتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي من خلال مبحثين الأول نتناول فيه الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي ويندرج ضمنه مطلبين الأول بعنوان ماهية التمكين الإداري والثاني ماهية الأداء المؤسسي، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة والمطلب الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني** ويتعلق بالدراسة الميدانية لدور التمكين الإداري في الأداء المؤسسي بمؤسسة تطوير صناعة السيارات - الوحدة التجارية ورقلة ويتضمن كذلك مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

نموذج الدراسة:

الشكل 1: نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والتطبيقية للتمكين الإداري والأداء

المؤسسي

تمهيد:

يعتبر كل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتمكين من خلال أبعاده يسعى لتحفيز الأفراد ودفهم للانغماس أكثر في العمل من اجل الأداء العالي، إذ أن هذا الأخير يعتبر السلاح السري الذي توجه به المؤسسة بيئتها المتشعبة والمعقدة في نفس الوقت، ومن خلال هذا الفصل سنتناول مفهوم التمكين بشكل أكثر وضوح بالتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية حول التمكين الإداري والأداء المؤسسي من خلال:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي.

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والأداء المؤسسي

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم النقاط الأساسية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية التمكين الإداري، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

تمخضت أفكار وأراء العديد من الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح واستمرار المنظمة

عرف (Dhar& Pande, 2014) التمكين الإداري بأنه أسلوب إداري حيث يشارك المديرين مع بقية أعضاء المؤسسة، تأثيرهم في عملية صنع القرار (عمران، ديسمبر 2017، صفحة 05).

كما أن (أبو المجد، 2008) كان قد أشار إلى أن التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بما والعمل على تحسينها باستمرار (العواد، 2003، صفحة 33)

عرفه (Darlington, 2007) هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا (بوسالم: 2017، ص 23). يلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين يتجسد بالتشارك في اتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد باختلاف التدرج في مستويات التنظيم أي أن صنع القرارات لا تقتصر فقط على الإدارة العليا وإنما بتضافر جميع أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية في الهيكل التنظيمي (حجاج، بن ختو: 2020، ص 114)

وعرف (Moorhead & Griffin ; 2001) التمكين الإداري على انه: " تخويل العاملين صلاحيات وصنع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف " (ذيب الابيض و الطراونة، 2011). ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التمكين هو بمثابة منح العاملين مستوى من حرية التصرف والاستقلالية بدرجة كبيرة ومناسبة في أداء المهام الموكلة إليهم، قائم على التشارك بين الإدارة والأفراد في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

وذكر (المغربي، 2001، الصفحات 2-3) أن من أسباب ودواعي توجه المنظمات نحو التمكين حسب دراسة (Thomson, 1999) ما يلي:

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة؛
- زيادة الفاعلية التنظيمية؛
- المتطلبات البشرية المتعلقة بفرق العمل وإشباع احتياجاتها ومشاركتها الاهتمام؛

- الاحتياجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء من قبل العاملين؛
- الاحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية المتزايدة؛
- تنوع رغبات وحاجات العملاء.

الفرع الثاني: أهمية التمكين وفوائده

أولاً: أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين الإداري، في تحقيقه للمنظمات والأفراد على حد سواء، مزايا وفوائد عديدة وتمثل فيما يلي: (ذيب الابيض و الطراونة، 2011)

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات؛
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي؛
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات والموارد المتاحة؛
- تبين بما لا يدع مجالاً للشك أو الريب بان العنصر البشري هو الأساس، وهذا هو الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، والإنتاج اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بدا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم؛
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات؛
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجيات المستهلكين.

ثانياً: فوائد التمكين الإداري

أشار العديد من الباحثين إلى أن التمكين يحقق فوائد عديدة لكل من المنظمة أو الأفراد، ويمكن إجمال هذه الفوائد فيما يلي:

(أ) أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

- رفع مستوى الإنتاجية: وذلك على المستويات الإدارية الدنيا، كما أشارت إليه الدراسات العديدة وأكدته؛
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، لما للتمكين من منح زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذ؛
- تحسين جودة السلع والخدمات؛
- تحقيق الميزة التنافسية.

(ب) أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

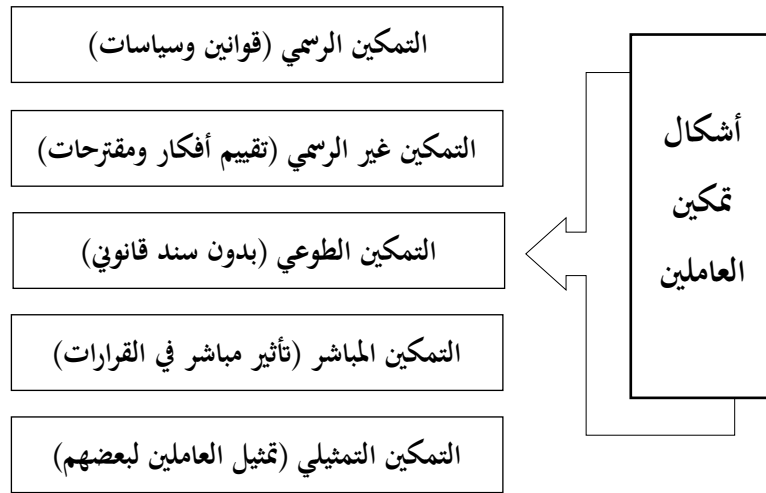
- ينمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي؛
- زيادة الدافعية للعاملين؛
- زيادة ولاء الأفراد للمنظمة.

الفرع الثالث: أشكال التمكين

إن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة (أندراوس، ومعاينة: 2018):

- ❖ التمكين الرسمي الذي يستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة؛
- ❖ التمكين غير الرسمي الذي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف؛
- ❖ التمكين الطوعي الذي لا يستند إلى أسس مؤسسية؛
- ❖ التمكين المباشر والذي يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات؛
- ❖ التمكين التمثيلي ويظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.

الشكل 2: أشكال تمكين العاملين



المصدر: محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سنة 2015؛ المرجع الأصلي (بتصرف)

الفرع الرابع: مؤشرات نجاح وفعالية التمكين

إن الإستراتيجية المستخدمة لتحقيق التمكين وما تحمله من تغيرات وما يترتب عنها من تكاليف، يستوجب توافر مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى نجاح عمليات التمكين الممارسة داخل المؤسسات وذلك نحو تحقيق أهدافها المسطرة، إذ يمكن للإدارة أن تستعملها كمعايير لمعرفة مدى تقدم وتطور برنامج التمكين، والجدول المبين أدناه يلخص أهم ما تم التوصل إليه من دراسات حول مؤشرات نجاح التمكين:

الجدول رقم 1 - 1: مؤشرات نجاح التمكين

المؤشرات	الباحث والسنة
تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم.	Ivancevich & Al 1997
<ul style="list-style-type: none"> ❖ امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا؛ ❖ عدم تبني المنظمة برامج متناقضة؛ ❖ الالتزام بمحدود التمكين؛ ❖ التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عملية التمكين؛ 	Argyris 1998
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تخفيض التكلفة؛ ❖ التركيز على نوعية المخرجات؛ ❖ تطور الخدمات؛ ❖ الالتزام المستمر بتطورات حاجات الزبائن؛ ❖ تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم ومتطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون؛ ❖ السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء؛ ❖ تنفيذ الأعمال بطرق جديدة. 	Robbins 1999
<ul style="list-style-type: none"> ❖ التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما؛ ❖ تطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالية؛ ❖ الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره. 	اللوزي 1999
<ul style="list-style-type: none"> ❖ مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين؛ ❖ الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ ❖ فعالية نظام الاتصال والتغذية العكسية في المنظمة؛ ❖ وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء؛ ❖ وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية؛ ❖ ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية؛ ❖ تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم. 	جودة 1999

المصدر: غانم ارزوقي أنيس ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات بجامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (17)، الإصدار (62)، 2011، ص 76.

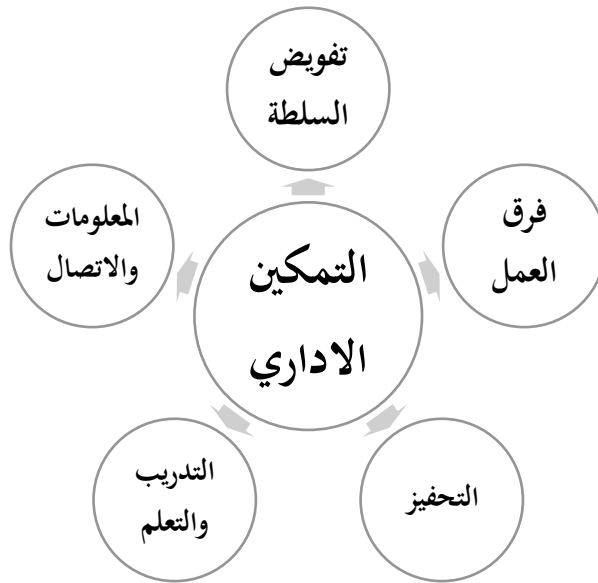
كما أنه توجد مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى فعالية وتطوير برامج التمكين (المهيرات: 2010، ص 39)، والتي يمكن تلخيصها من خلال الآتي:

- عدد الأفكار الجديدة التي ينجح الرئيس في توليدها من مرؤوسيه بغض النظر عن مدى تطبيقها وفعاليتها، فالهدف الأساسي من التمكين هو تحفيز الإبداع والابتكار الذي غالبا ما يقترن بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والتحفيز والحماس لدى العاملين؛
- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الدنيا إلى إجمالي القرارات المتخذة في المنظمة؛
- مدى التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة؛
- مدى التحسن في معنويات ورضا العاملين؛
- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية؛
- التحليل المستمر لمدى التحسن في ولاء العاملين مع التركيز أساسا على مؤشرات (الترك الاختياري للخدمة)؛
- مدى التحسن في رضا العملاء من خلال تحليل مستويات التغذية العكسية الناتجة عنهم، والتي تعكس مدى تطور العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

الفرع الخامس: أبعاد التمكين الإداري

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدنا في بحثنا هذا على الأبعاد التالية: تفويض السلطة، العمل الجماعي (فرق العمل)، التحفيز، التدريب والتعليم، المعلومات والاتصال كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 3: أبعاد التمكين الإداري



المصدر: اعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

- ☑ **التفويض للسلطات:** إذ يصبح العاملون قادرين في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (سلامة: 2016، ص 22)

- ☑ **التدريب والتعلم:** على المنظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات قيادية لذا لا بد على من توفير تدريب مستمر ومنظم. (Spreitzer, 2007: p5)
- ☑ **التحفيز والتشجيع:** من المعلوم ما للحوافز المادية أو المعنوية الفردية منها أو الجماعية دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، بغية تحقيق الأهداف المسطر من طرف التنظيم، وهو الذي يحرك الدافعية لدى الأفراد أو الجماعات لتحقيق نتائج أفضل.
- ☑ **المعلومات والاتصال:** يجب على المنظمة أن توفر الظروف الضرورية لعملية الاتصال والتي تعتبر العوامل الأساسية لعملية التمكين وهي خلق مساحة شاسعة لحرية الوصول إلى المعلومات الحساسة وعلى درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين وهذه المعلومات إما أن تكون حول رسالة المنظمة أو عن الأداء في حد ذاته.
- ☑ **فرق العمل:** وهو إدراك المديرين وقناعتهم بان العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وان أفكارهم يتم احترامها والأخذ بما وهذا ما يتطلب مستوى عال من الثقة، إذ يعتمد هذا الاقتناع تحت إشراف قائد قوي وقادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء فريق العمل للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

المطلب الثاني: ماهية الأداء المؤسسي

سنركز في هذا المطلب على الجوانب الأساسية للأداء من خلال التطرق إلى تعريفه اعتماد على بعض الباحثين في هذا المجال، وكذا الطرق إلى تحديد أبعاده الأكثر شيوعا من خلال الأبحاث والدراسات السابقة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

أولا/ مفهوم الأداء المؤسسي :

الأداء وباعتباره مقياس لنجاح المؤسسات فقد استوجب على كل مؤسسة السعي إلى تحسين وتطوير أدائها كي تضمن بقاءها في المنافسة واستمراريتها. هذا ما جعل الأداء يحظى باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة وعلوم التسير، وبالتالي سوف نستعرض مجموعة من المفاهيم حول الأداء.

فقد عرف سايمون (Simon, 2000 p:22) الأداء المؤسسي بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

عرفه (daft 2001) على أنه الحصيلة النهائية لجميع أعمال المؤسسة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المؤسسة بالبيئة. (عدراء: 2018، 115)

وترى الباز (2004:26) بأن الأداء يشير إلى: " درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل".

أما الرشايدة (2007:12) بأنه " المحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية الثقافية عليهما، والذي بالمحصلة يؤدي الى تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة".

عرفه (2005) **carg & rastog** إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المؤسسة لذلك فإن نجاح المؤسسة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل (أبو زيادة: 2011، 888)

أما المرجوشي (2008) فقد عرف مفهوم الأداء المؤسسي بأنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يدل على أبعاد ثلاثة مهمة وهي: أداء الافراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأخيراً أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (الداوي: 2010، ص 218)

من خلال التعريفات السابقة الذكر نلاحظ أن الأداء المؤسسي يعتبر من الوظائف الأساسية للمؤسسة، وهو نشاط مكمل لمهامها الرئيسية التي تضطلع بها، وهو من الموضوعات الحديثة الاهتمام بها في سبيل تطوير الأداء الكلي لها، وزيادة قدرة وحداتها الإدارية على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وجمع المعلومات عن إنجازات العمل والعاملين الفعلية، وتقدير مستوى ونوعية أداء كل منهم، واستغلاله ضمن ما يكفل التنمية والتطوير الإداري داخل تلك المؤسسات.

وعليه يمكن استنتاج أن الأداء المؤسسي هو منظومة متكاملة لمحصلة جهود ومهام العمال داخل المؤسسة، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفرداها في العمل، ويعزز من قدرتها على إنجاز مهامها وأعمالها بكل كفاءة وفاعلية، أي العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة.

ثانيا/ خصائص الأداء المؤسسي: (الدجني: 2010، ص 149)

- أ- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات
- ب- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- ج- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة .

- د- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .
- هـ- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- و- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- ز- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- ح- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- ط- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

ثالثاً/ أبعاد الأداء:

لم تحدد أبعاد الأداء بدقة في مختلف الدراسات السابقة لهذا فقد اعتمدنا الأبعاد الأكثر تداولاً من طرف الباحثين والأهم في الدراسات التطبيقية السابقة، حيث أنها ليست الأبعاد الوحيدة التي تسهم في تحديد الأداء وعليه سنحدد الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة كما يلي:

1- بعد الأداء المالي:

يتكون من مجموعة المقاييس التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسة والتي يساهم استخدامها مجتمعة في إعطاء صورة عن أداء المؤسسة المالي خلال فترة محددة كما يوفر مستلزمات للتحليل والمقارنة بين أداء المؤسسة المالي الحالي مع أدائها لفترة سابقة وتعد المقاييس المالية مهمة لقياس أداء المؤسسة ولكنها غير كافية (عبد السلام، عمران: 2017، ص 799).

2- بعد العمليات الداخلية:

يعكس هذا المنظور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميز أو تتفوق فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات ويستلزم منها أن تكون عملياً ذات كفاءة عالية، أو تتبع أسلوباً فريداً من نوعه في ظل بيئة تنافسية (أحمد: 2016، ص 98).

ويهدف هذا المحور إلى البحث حول كيفية زيادة فعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح

بضمان المردودية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء؟
- ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق وتتميز فيها المؤسسة؟

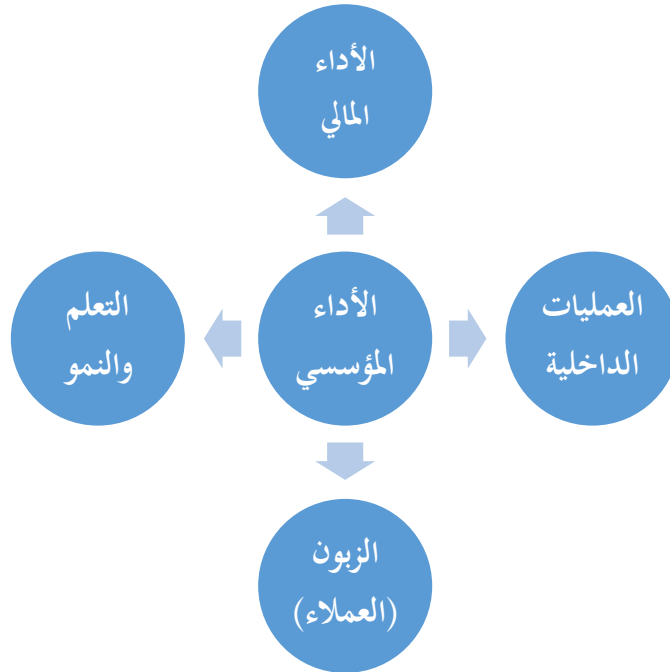
3- بعد الزبون (العملاء):

يعكس أداء الأنشطة التي تقابل حاجات الزبائن ورغباتهم ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم، فهناك نوعان من الزبائن في المؤسسة فنجد الزبون الداخلي والزبون الخارجي، فالزبون الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي يتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على اقتناء السلعة أو الخدمة. أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في المؤسسة.

4- بعد التعلم والنمو:

تتعلم المؤسسات وتتطور من خلال تجربتها و قدرتها في وضع أفكار الموارد البشرية والإدارة فيها موضع تطبيق، وهكذا يرتبط التعلم بالتغير الإيجابي في السلوكيات الفردية، الجماعية و التنظيمية، مما يعكس مدى قدرة المؤسسة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها أي القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي، فهذا الأخير يعكس مدى قدرة الأفراد والمدبرين وقيادة المؤسسة على توليد المعرفة والأفكار الإبداعية ومدى إحداث التغيرات الهيكلية والثقافية في المؤسسة ويعد مؤشرا مناسباً لقياس بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد أو محاور الأداء المؤسسي. من بين أهم مؤشرات: مؤشر القيادة، معدل التوظيف ومعدل التأطير.

الشكل 4: أبعاد الأداء المؤسسي



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مستويات ومحددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سنقوم بعرض مستويات الأداء وذكر أهم محدداته في المؤسسات وكذا العوامل المؤثرة فيه على التوالي:

أولاً/ مستويات الأداء: هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي:

(بن حمدان، ادريس: 2011، ص 385)

- الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة؛
- الأداء البارز: يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفؤ وذو تحفيز عالي؛
- الأداء الجيد جداً: والذي يبين مدى صلابته الأداء، وتوفر الكادر الكفاء بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد؛
- الأداء الجيد: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛
- الأداء المعتدل: هذا المستوى يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي؛
- الأداء المتأزم: وهو الذي يمثل الأداء غير الكفاء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

ثانياً: محددات الأداء

إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر التي تؤثر وتتأثر إيجابياً أو سلبياً فيه، لذلك على المنظمة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر إلى آخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، وفي هذا الإطار يرى mercier pierre jean أن العوامل التي يركز عليها أداء المنظمة تتمثل في (بوكفة: 2008، ص 137):

- الإستراتيجية؛
- الرؤية، القيم، الرسالة؛
- الموارد البشرية؛
- هيكل المؤسسة؛
- العمليات والأنظمة؛
- الموازنة.

أما (peters tom) فيركب ثمانية عوامل للأداء:

- التميز في العمل؛
- الاستماع للزبون؛
- تشجيع الاستقلالية والإبداع؛

- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
- القيم الجماعية؛
- الاحتفاظ بميكلة بسيطة؛
- المزج بين الليونة والصلابة

ثالثاً/ العوامل المؤثرة في لأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة جعل الاتفاق عليها وتصنيفها أمراً في غاية الصعوبة لترابط فيما بينها فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعلم، الخبرة التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء: إلى التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات

وعموماً يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين (بوجمان، موسى: 2015، ص 307):

- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً: ويكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثير الإيجابية والتقليل من تأثير السلبية ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب التكوين وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم؛
- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة والمتعلقة عموماً بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بعد هذا الطرح نستطيع القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية التي نستطيع التحكم فيها وهناك من يصعب التحكم بها وعليه تعددت الأدوات وطرق تقييمها.

الفرع الثالث: تقييم الأداء وطرق وفوائد قياسه

أولاً: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، ولأنه ينبثق عن رسالة المؤسسة، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها ثم استخدامها في اتخاذ القرارات بصورة سليمة.

يعرف تقييم الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً" (صبحي، الغالي: 2009، ص 69)

يعرف تقييم الأداء بأنه: " النظام الذي يتم بموجبه الحصول على معلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية

باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدراتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنظم، تستخدم

بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية". (بوخخم: 2011، ص 183)

تقييم الأداء: هو التأكيد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة

مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

من خلال هذه التعاريف نتوصل :

إلى أنه يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعية مسبقاً والمستمدة من الأهداف المتوقعة، حيث أن تقييم الأداء يعطي بيانات ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة، كما يشجع التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل.

ثانياً: طرق قياس أداء المؤسسات

تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل الإدارة خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم النهائي للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ وبعدها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات. (أبو قمر: 2009، ص22)

لقياس الأداء نجد عدة مؤشرات يتم اعتمادها في قياس ذلك، وفي هذه الدراسة سنركز على بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات.

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: يعرف كل من روبرت كاب لأن وديفيد نورتن بطاقة الأداء المتوازن على أنها: ذلك الإطار الجيد الذي يسمح بدمج مؤشرات الإستراتيجية، بالإضافة إلى المؤشرات المالية التقليدية للأداء تقترح محددات الأداء في المستقبل هذه المحددات متعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم التنظيمي، استناداً إلى الترجمة واضحة ودقيقة للإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة.

يرجع كل من أتريل وماكلاني سبب تسمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمصطلح نموذج الأداء المتوازن إلى ثلاث أسباب رئيسية تتمثل في (رايس: 2015، ص346):

- أن بطاقة الأداء المتوازن تستهدف تحقيق توازن بين المقاييس الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والمقاييس الداخلية المتعلقة بالعمليات الخارجية والتعلم والنمو؛
- أن بطاقة الأداء المتوازن تستهدف تحقيق توازن بين المقاييس التي تبين النتائج من قرارات سابقة والتي يطلق عليها مؤشرات تابعة والمؤشرات التي تساعد على التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحرك الأداء نحو الاتجاه المطلوب والتي يطلق عليها مؤشرات قائدة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق توازن بين المقاييس المالية المادية والمقاييس غير المالية المعنية.

ثالثاً: فوائد قياس الأداء المؤسسي

إن الفائدة من قياس الأداء المؤسسي بالغ الأهمية لأنه يحقق مجموعة من الفوائد على منها:

مستوى المؤسسة: (بدارن ودهشان، 2002).

قياس الفاعلية المؤسسية

التعرف على إنتاجية التنظيم،
تحديد جوانب الضعف في الإداء الإداري وطرق علاجها،
توافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات
على مستوى الوحدة الإدارية: (النعيمي، 2007).

متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية،
تدعيم الاتصال،
تخطيط القوى العاملة،
الكشف عن المشكلات الإدارية وتصويبها،
تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها
على مستوى الفرد: (عبد المحسن، 2002)

تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد،
يسهم بتعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وحوصلهم على تشجيع الإدارة،
تنمية المنافسة فيما بينهم وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية،
الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة، كما تسهم في إدراكهم بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية لديهم.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية لكل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث هذا إلى مطلبين تطرقنا من خلاله في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات العربية

- 1- بغدود راضية، " أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية)"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، الجزء 02، 2020.
هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة.
حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 97 عاملا دائما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، ولغرض

تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، والاعتماد على برنامج spss في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين، حيث أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلباً على مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي.

2- حابس محمد حتامله، نجوى عبد الحميد دراوشه، "الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ملحق 2، الأردن، 2019.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 85 قائداً أكاديمياً، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبيرة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

3- دراسة جوان فاضل مهدي، "أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد 37، فيفري 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإدارية بأبعاده (تفويض السلطة، فريق العمل، الحوافز، التدريب) وفاعلية المنظمة وكذلك قياس العلاقة والأثر في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة/ بابل.

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 150 مستجوباً اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الباحث للاستبانة كأداة لجمع البيانات، فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تباين من وجهة نظر أفراد العينة حول متغيرات إستراتيجية التمكين الإداري، حيث أكد (73%) منهم بضرورة زيادة اهتمام إدارة المؤسسة ذا المتغير من خلال إعطاء صلاحيات مناسبة للأفراد العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي وتحفيزهم وتدريبهم لغرض زيادة فاعلية المنظمة.

- 4-** زروخي فوزية، إنساعد رضون، "التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف"، مجلة المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، العدد 7، 2018.
- تناولت هذه الدراسة أهمية التمكين الإداري من خلال أبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز) وذلك في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.
- استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة عشوائية بتعداد 40 موظف مؤسسية اتصالات الجزائر بالشلف، ومن خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss تم تحليل البيانات.
- وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج كما يلي:
- أنه توجد علاقة لكل بعد من الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، تدفق المعلومات والاتصال، الدعم والتحفيز) في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة، بينما طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء لا تعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي.
- 5-** حسن عبد السلام، علي عمران، "التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017 .
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين مستويات الأداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي والتي هي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة، كما استخدمت الاستبيان لجمع البيانات، تمت المعالجة باستخدام برنامج spss .
- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أنه يوجد مستوى جيد من الاهتمام بموضوع التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى تحسين الأداء المنظمي.
- 6-** عبد الناصر محمد رشاد، أمل سعيد حباكة بعنوان: "تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة)"، مجلة الادارة التربوية، المجلد 16، العدد 16، مصر ديسمبر 2017، الصفحة 147-15.
- هدفت الدراسة التعرف على الأسس الفكرية للأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية، والوقوف على بعض محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية، واستخدمت الدراسة المنهجية المقارنة، وكانت أداة الدراسة الاستبيان بهدف الوقوف على واقع الأداء المؤسسي وانعكاساته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أ- هناك ضعفا ملحوظا في الأداء المؤسسي بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة في محدداته الثلاثة المختارة في البحث (التوجه الاستراتيجي - التمكين - التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية).

ب- انعكس هذا الضعف في الأداء المؤسسي على قدرة الكليتين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
ج- قدم البحث عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين عملاً على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهما.

7- علاء الدين برع العامري، إيثار عبد الهادي الفيحان، "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية- مديرية المرور العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق المجلد 22، العدد 87، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده (التدريب والتطوير والحوافز والمشاركة بالمعلومات والثقة والتفويض) وأداء المؤسسة الخدمية كمتغير تابع بأبعاده (تحسين كفاءة العمل، بناء المقدرات الجوهرية التركيز على المستفيد من الخدمة، زيادة مشاعر رضا العمل، دعم الالتزام التنظيمي)، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم SPSS لمعالجة هذه البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها: مستوى المشاركة بالمعلومات بالمديرية جيد، إلا أن هذا المستوى تتخلله بعض النقاط التي بحاجة للارتقاء وأن مستوى التدريب والتطوير بشكل عام في مديرية المرور العامة ضعيف.

8- الحجاز منى خليفة قاسم، "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة". مجلة البحث العلمي في التربية، ع17، ج4، مصر، 2016.

هدفت الدراسة رصد واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، ووضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما اعتمدت الدراسة على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية المقترحة، اعتماداً على الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها:

أ- أن أهم متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة هو أن يوفر المدير بيئة مشجعة على التعاون والمشاركة، وأن أقل هذه المتطلبات هو منح الاستقلالية للمعلمين في اتخاذ القرار الدراسي.

ب- أن أكبر المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة هو ميل المدير للمركزية في الإدارة.

9- دراسة منصور كمال عبد اللطيف، "تطوير الأداء المؤسسي (المدرسي) في ضوء استراتيجية التحسين المستند إلى المدرسة، المؤتمر الدولي الأول: توجهات إستراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل"، المجلد 3، القاهرة، 2016.

هدفت الدراسة توضيح الأسس النظرية لتطوير الأداء المؤسسي مثل مفهوم تطویر الأداء المدرسي وجوانب تقييم الأداء المدرسي ودراسة أهم تجارب الدول العربية في مجال تطوير الأداء المدرسي مثل مشروع "تمام" ومناقشة خصائص البحث الإجرائي وأنواعه، ومعرفة المظاهر التجديدية والتربوية لتطوير الأداء المؤسسي

في مدارس الظهران الأهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التكاملي المعتمد على سرد وروايات بعض الأفراد وأسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أ- أن عملية تطوير الأداء المدرسي هي جزء لا يتجزأ من العملية التربوية ومشروع تمام هو مشروع تجديدي تربوي قائم على فكرة تطوير الأداء المؤسسي المستند إلى المدرسة.

ب- إن استخدام البحوث الإجرائية من ضروريات عملية تطوير الأداء المدرسي وجميع عمليات التطوير إذا لم تتصل بالمدرسة بصورة مباشرة، فلا جدوى منها لأنها لن تحقق الأهداف المرجوة منها.

10- بوجان عادل، "موسى عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل

فرع جنرال كابل"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 17، جوان، 2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات ومسيرى مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو التمكين الإداري للعاملين متمثلاً في الأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقة، فرق العمل) كمدخل لتأهيل المورد البشري وأثره على أداء مؤسسة متمثلاً في الأبعاد (المحور المالي، محور الزبائن، العمليات الداخلية النمو والتعلم). اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي للمعالجة المنهجية، ومن خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم معالجتها باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري حيث أن هناك اهتمام كبير بالبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مقابل ضعف الاتصالات بين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتركيز على الجانب المالي للأداء وإهمال الجانب التنظيمي منه.

11- محمد قريشي، لطيفة السبتي، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مجلة الاقتصاد والتنمية،

جامعة المدية، الجزائر، العدد 4، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، ودور التمكين الإداري وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة بلغ حجمها (150) عاملاً بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي كانت بمستوى متوسط وفقاً لاستجابات الباحثين ورتبت وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: فرق العمل (العمل الجماعي)، تفويض السلطة الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، تدريب العاملين،

أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب و فرق العمل) لها دور في التأثير على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، بحيث يفسر (15%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)؛

- كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) ومتغير (التمكين الإداري).

12- هيثم محمد العطار، بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري، والعلاقة بينهما لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة، وقد تم ذلك من خلال دراسة مسحية باستخدام الاستبانة، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (266) عاملاً من أصحاب المناصب الإشرافية في كلتا الجامعتين، أما نسبة الاستجابة النهائية فقد بلغت (75%)، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية:

(تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، حفز العاملين). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري فقد شملت العناصر الآتية: (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط)، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذر البعض منها:

- يتوفر التمكين الإداري بجميع أبعاده في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة، حيث بلغ نسبة (78,44%) في الجامعة الإسلامية، ونسبة (68,51%) في جامعة الأزهر؛

- يتوفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة، حيث بلغ نسبة (82,78%) في الجامعة الإسلامية، ونسبة (78,87%) في جامعة الأزهر؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث يفسر التمكين الإداري ما نسبته (41%) من التباين في الإبداع الإداري في كلتا الجامعتين؛

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة كلتا الجامعتين بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال سعيها الجاد نحو تعزيز أبعاده، وذلك نظراً لأثره الكبير على تنمية الإبداع بمختلف أشكاله ومدخله.

13- العتيبي هلا جهاد، "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، حيث تناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع المديرين العاملين، ونواهم ومساعدتهم، ومديري الدوائر، ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان البالغ عددهم لغاية 10/01/2007 (491) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- النمط القيادي المشارك هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الاردنية؛
- توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه والتمكين في المؤسسات العامة الاردنية؛
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم بالإنجاز والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الاردنية؛
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم والتمكين في المؤسسات العامة الاردنية؛
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المشارك والتمكين في المؤسسات العامة الاردنية؛
- توجد فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛
- لا توجد فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي).

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

01- Rokaya Al-bdareen, (2020), The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process, International Journal of Asian Social Science, 10(4), 193–206.

أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة وزعت على جميع العاملين في ثلاثة مستويات إدارية (عالي، متوسط، منخفض) يبلغ عددهم الإجمالي (56) موظفاً وموظفة. تم استرجاع (53) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت الطرق الإحصائية الوصفية، ومعامل الارتباط، والانحدار البسيط للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري، وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها الممتدة. في: (تحديد توقعات أداء الموظفين، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين)؛ ووضعت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: زيادة الاهتمام بمستوى التمكين الممنوح للموظفين من قبل مديري جامعة جدارا وإيلاء مزيد من الاهتمام لعملية إدارة أداء الموظفين.

02- Bashaer Almatrooshi, Sanjay Kumar Singh, Sherine Farouk, (2016) Determinants of organizational performance: a proposed framework, International Journal of Productivity and Performance Management, V 65, I 6,

محددات الأداء التنظيمي: إطار مقترح

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات الموجودة حول المحددات التي تؤثر على الأداء التنظيمي وتطوير إطار عمل يمكن أن يكون مفيداً للقادة. تستخدم هذه الورقة مراجعة منهجية للمقالات حول العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي. الغرض من هذه المراجعة المنهجية هو جمع وتلخيص جميع الأدلة التجريبية من الأدبيات التي تناسب سياق هذه الدراسة. تم حياكة نتائج الدراسة معاً في إطار عمل مقترح لدور الكفاءات المعرفية والعاطفية والاجتماعية في الكفاءات القيادية التي

تؤثر بدورها على أداء الموظف والأداء التنظيمي.

هذه الورقة عبارة عن مراجعة للأدبيات، وقد تم اقتراح إطار عمل حول محددات الأداء التنظيمي ولكن لم يتم اختباره تجريبياً.

وتوصلت إلى أهم النتائج

يمكن للقادة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتعزيز كفاءاتهم القيادية بغرض تحسين الأداء على مستوى كل من الموظف والمستوى التنظيمي.

هناك عدد قليل من الدراسات القائمة على البحث حول محددات الأداء التنظيمي. حددت هذه الورقة المتغيرات الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في مساعدة المنظمات على الأداء الفعال.

03- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(9), 975–985.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: نظرة عامة

تناولت هذه المقالة تعريف وقياس الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، من خلال تحليل الدراسات التجريبية القائمة والنماذج المرتبطة بالثقافة التنظيمية والأداء. الهدف من هذه المقالة هو توضيح المفاهيم والقياس وفحص المفاهيم المختلفة حول ثقافة المنظمة والأداء. بعد تحليل الأدبيات الواسعة، وجد أن الثقافة التنظيمية لها تأثير عميق على مجموعة متنوعة من عمليات المنظمات والموظفين وأدائها. يصف هذا أيضاً الأبعاد المختلفة للثقافة. تظهر الأبحاث أنه إذا كان الموظف ملتزماً ولديه نفس المعايير والقيمة وفقاً للمؤسسات، فيمكنه زيادة الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة الإجمالية. بطاقة قياس الأداء هي أداة مقترحة لقياس الأداء في نظام إدارة الأداء. يمكن إجراء المزيد من البحث في هذا المجال لفهم طبيعة وقدرة الثقافة في التلاعب بأداء المنظمة. يوصى المديرين والقادة بتطوير ثقافة قوية في المنظمة لتحسين الأداء العام للموظفين والمنظمة.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية لتطوير صناعة السيارات، تبين أنه يوجد أوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

من حيث المتغيرات:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2017)، العامري (2016)، بوجان (2015)، من حيث متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل أو المتغير التابع، وقد اتفقت مع البعض منها من حيث المتغير المستقل (التمكين الإداري) كدراسة كل من: بغدود (2020)، مهدي (2018)، زروخي (2018)، قريشي (2015)، العطار (2012)، ودراسة العتيبي (2007).

أما من حيث متغير الأداء المؤسسي كمتغير تابع، فقد اتفقت مع دراسة كل من: حابس (2019)، رشاد (2017)، ودراسة الحجاز (2016)، ودراسة منصور (2016).

من حيث الزمان:

معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما زمنيا أغلبها تم دراستها في حدود ثماني (08) سنوات الأخيرة

من حيث المكان:

أما من حيث مكان اجرائها، فقد اختلفت الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة في اختيار الحدود المكانية للدراسة.

من حيث العينات:

تنوعت عينات الدراسة في الدراسات السابقة، ومن بينها نجد الوظائف الاستشرافية، أكاديميين، مديرين، قادة أكاديميين، موظفين إداريين، تقنيين.

من حيث المنهج والأدوات:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، في حين انها اختلفت مع أخرى كدراسة رشاد (2017) التي اعتمدت على المقارنة، دراسة العطار (2012) التي اعتمدت على أسلوب المسح الشامل.

ونرى أن الدراسة الحالية اتفقت مع جل الدراسات السابقة في اختيار الاستبيان كأداة للدراسة.

من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الطالبان من الدراسات السابقة في جوانب عدة منها:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي.
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- زودت الطالبين بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي سهلت بناء طار النظري للبحث الحالي واثرائه بمعلومات حديثة ومهمة.
- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد ملامحها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي والتطرق إلى ماهية التمكين الإداري، مفهومه، أهميته، وأبعاده بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي، تم تحديد المفاهيم الخاصة بكل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي.

واتضح لنا أن التمكين الإداري قد أصبح واحدا من أهم العناصر الواجب تطبيقها وعنصرها هاما في الإدارة والتسيير وخاصة التوجهات الحديثة مواكبة للتطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم الأداء المؤسسي أيضا من المفاهيم التي لاقى اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل وأن كل من المتغيرين يؤثر ويتأثر بمجموعة من العوامل والأبعاد.

ومن خلال ما سبق وما تم التعرف عليه في الفصل السابق، نطرح التساؤل: هل للتمكين الإداري تأثير على أداء المؤسسة الوطنية لتطوير صناعة السيارات – الوحدة التجارية بورقلة؟ هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للتمكن الإداري وأداء مؤسسة تطوير

صناعة السيارات بورقلة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول التمكين الإداري والأداء المؤسسي، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة تطوير صناعة السيارات- الوحدة التجارية بورقلة (EPIC EDIV)، مبرزين مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين الإداري ومعرفة أثرها أداء المؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها.

المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق، والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولاً/ مجتمع الدراسة:

1- تعريف مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة:

مؤسسة تطوير صناعة السيارات EPIC EDIV الوحدة التجارية ورقلة، بمسماها القديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، الوحدة 840 بورقلة تأسست عام 1959 أين كانت تابعة إلى المؤسسة الفرنسية (BERLIE) بيرلي وبعد الاستقلال تحول اسمها إلى (SONACOM) سوناكوم وهذا في سنة 1971 وبقيت على هذا الاسم إلى غاية سنة 1981م حيث تم إعادة هيكلتها وأصبحت تسمى " بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " S. N. V. I.

موقعها الجغرافي: تقع في الطريق الرابط بين ولاية غرداية وولاية ورقلة وتربع على مساحة إجمالية قدرها 27.156 م².
تعريف الوحدة التجارية بورقلة: المؤسسة هي وحدة تجارية تحكم الجنوب الشرقي بصفة عامة وهي: (تمترست وادرار غرداية والأغواط وإيزي) وهذا بالنسبة للإنتاج الوطني.

وهذه الوحدة ذات نشاط تجاري وصناعي فهي تشرف على:

* بيع الشاحنات الكبيرة منها والصغيرة وعلى بيع قطع الغيار.

* كما تقوم بتصليح وتحديد الشاحنات.

ثانياً/ عينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من كل عمال مؤسسة تطوير صناعة السيارات، وقد تم توزيع 74 استمارة استبيان من طرف الطالبين على مجموعة من العاملين بمختلف الرتب والوظائف، حيث تم استرجاع حوالي 68 استمارة صالحة للقياس، ومنه كانت عينة الدراسة 68 عامل، والجدول التالي يوضح تعداد توزيع استمارات الاستبيان:

الجدول 1-2: تعداد استمارات الاستبيان الموزعة

المسترجعة		المفقودة	الموزعة	استمارة الاستبيان
غير صالحة للقياس	صالحة للقياس			
02	68	04	74	العدد
2,7	91,9	5,4	100	النسبة (%)

المصدر: إعداد الطالبين

ثالثاً/ مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة:

1. مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

• **مصادر أولية:** لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقمنا بتصميم استبيان الكتروني خصيصاً لهذا الغرض ووزع على عمال المؤسسة، كذلك تم الاعتماد على المقابلة مع بعض رؤساء المصالح في المؤسسة، وبعض من رؤساء الفرق والأفواج، ومجموعة من الموظفين.

• **مصادر ثانوية:** حيث حاولنا باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام الكتب، المجلات، المقالات، التظاهرات العلمية، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

2. منهج الدراسة

للوصول إلى الهدف والإجابة على تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم التمكين الإداري، الأداء وغيرها من المفاهيم، وذلك اعتماداً على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة. كما استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان ومن ثم تحليل وتفسير نتائجه.

المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة

1. أدوات الدراسة:

• **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.

• **الملاحظة:** بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

• **الاستبيان:** من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقصي، يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، تم صياغته وبناء فقراته استرشاداً بالدراسات السابقة ويتكون من جزئين كما يلي:

- الجزء الأول: ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى الدراسي وسنوات الخدمة).

- الجزء الثاني: خاص بموضوع الدراسة، والذي بدوره مقسم إلى محورين بمجموع 41 فقرة، كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول 2-2: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور	الابعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	التمكين الاداري	تفويض السلطة	05-01	05
02		العمل الجماعي	10-06	05
03		التحفيز	15-11	05
04		التدريب والتعليم	20-16	05
05		الاتصال الفعال	24-21	04
24	إجمالي فقرات المحور الأول			
05	الأداء المؤسسي	الأداء المالي	28-25	04
06		العمليات الداخلية	33-29	05
07		العملاء	37-34	04
08		التعلم والنمو	41-38	04
17	إجمالي فقرات المحور الثاني			
41	إجمالي محاور الاستبانه			

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكارت الخماسي كما في الجدول الموالي:

الجدول 3-2: مقياس الإجابات على الفقرات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4-2: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جدا	من 1 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39

مرتفع	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

2. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد. والمجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول 2-5: معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
التمكين الإداري	تفويض السلطة	05	0.891
	العمل الجماعي	05	0.762
	التحفيز	05	0.856
	التدريب والتعليم	05	0.917
	الاتصال الفعال	04	0.900
مجموع أبعاد التمكين الإداري			0.943
الأداء المؤسسي	الأداء المالي	04	0.607
	العمليات الداخلية	05	0.904
	العملاء	04	0.916
	العلم والنمو	04	0.618
مجموع أبعاد الأداء المؤسسي			0.907
الثبات العام			0.961

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمختلف محاور أداة الدراسة مرتفع حيث بلغ (0,961) لإجمالي فقرات الاستبيان الـ (41). فيما بلغ معامل ثبات محور التمكين الإداري (0,943) ومحور الأداء المؤسسي بلغ (0,907)، فيما تراوح معامل الثبات لمختلف أبعاد المتغيرين ما بين (0.607) كحد أدنى و(0.917) كحد أقصى وكل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

3. صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من خدمتها لأهداف الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم على هيئة أساتذة محكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، قصد إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرون أنها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

وتم أخذ ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة، وهو ما يحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، واعتبرت صالحة لقياس ما وضعت له.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بتميز الإجابات وتفريغها باستخدام برنامج الاكسيل، ومن ثم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. وتم استخدام في تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- 2- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي؛
- 3- النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة؛
- 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة؛
- 5- اختبار التوزيع الطبيعي للوقوف على اعتدالية التوزيع؛
- 1- اختبار T للعينات المستقلة؛
- 2- اختبار Kruskal-Wallis؛
- 3- اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: وصف عينة الدراسة: وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة).

الجدول 2-6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
83.8	57	ذكر

16.2	11	أنثى
100	68	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول رقم (2-7) أن فئة الذكور تمثلت فيما نسبته (83.8%) بتعداد (57) فرد، في حين بلغ تعداد الإناث (11) عاملة ما نسبته (16.2%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور، وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة فأغلب نشاطاتها تتمثل في عمليات الصيانة سواء من الناحية الميكانيكية أو الكهربائية وكذلك عمليات تصليح ودهن هياكل السيارات ... إلخ وهذا ما يتوافق مع فئة الذكور، على غرار بعض المهام الأخرى التي تتناسب وطبيعة المرأة مثل الشق الإداري وكذا عمليات التنظيف.. إلخ وهي تمثل نسبة قليلة مقارنة مع المهام التقنية التي تتطلب الجهد.

الجدول 2-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
23,5	16	30 سنة فأقل
38,2	26	من 30 إلى 39
22,1	15	من 40 إلى 49
16,2	11	50 سنة فأكثر
100	68	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-8) الموضح أعلاه يتضح أن (26) من أفراد العينة ما نسبته 38.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 68 فرد يتراوح سنهم ما بين 30 و39 سنة، في حين أن (16) عاملا سنه لايتجاوز 30 سنة بنسبة 23.5%، و (15) عاملا يتراوح سنهم ما بين 40 و49 سنة بنسبة 22.1%، وبنسبة 16.2% بتعداد (11) عاملا يتجاوز سنهم 50 سنة، ومنه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30 و39 سنة. ويرى الطالبين أن سبب هذا راجع طبيعة نشاط مؤسسة تطوير صناعة السيارات الذي يتطلب الجهد العضلي والقوة البدنية وهذا ما يتوفر في فئة الشباب.

الجدول 2-8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الدراسي
55,9	38	ثانوي فأقل
23,5	16	تقني سامي
17,6	12	جامعي
2,9	2	دراسات عليا
100%	68	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-9) يتضح أن (38) عاملا ما نسبته 55.9% من إجمالي أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي فأقل، و(16) عاملا ما نسبته 23.5% لديهم مستوى تقني سامي، كما نلاحظ أن (12) منهم لديهم مستوى جامعي بنسبة 17.6%، و(02) عاملين لديهم مستوى دراسات عليا ما نسبته 2.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

الجدول 2-9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
16,2	11	05 فأقل
33,8	23	من 06 إلى 10
50,0	34	أكثر من 10 سنوات
100	68	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-8) يتضح أن (34) عاملا لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة ما نسبته 50.0%، كما نجد أن (23) منهم تتراوح خبرتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة 33.8%، و(11) فرد ما نسبته 16.2% عدد سنوات خبرتهم لا يتجاوز الـ 05 سنوات.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة لاتجاهات عمال مؤسسة تطوير صناعة السيارات- الوحدة التجارية بورقلة حول عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري وأبعاد متغير الأداء المؤسسي وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الإجابات.

1- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد التمكين الإداري

أ/ تفويض السلطة:

الجدول 2-10: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تفويض السلطة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	3.36	0.99	متوسط
تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	3.57	0.99	مرتفع
تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.42	0.98	مرتفع

متوسط	1.04	3.22	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية
مرتفع	0.83	3.76	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي
مرتفع	0.81	3.47	المتوسط الإجمالي لتفويض السلطة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (2-9) أعلاه أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد تفويض السلطة، قد بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.81)، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، تليها العبارة (تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.99)، ولقد جاءت العبارة (توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.04). وهذا ما يدل على رضى العاملين على عبارات هذا البعد، كون ان المؤسسة تولي اهتماما ملحوظا للتفويضات الممنوحة والتي تلزمهم في كثير من الأحيان بالرجوع للإدارة العليا من اجل اتخاذ قراراتهم بصفة مطلقة في مجال الأعمال الموكلة لهم.

ب/ بعد العمل الجماعي:

الجدول 2-11: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العمل الجماعي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.83	3.83	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل
متوسط	1.08	3.01	تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي
متوسط	1.05	2.95	تركز الإدارة على أداء الفريق بدل الأداء الفردي
متوسط	0.83	3.32	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل
متوسط	0.82	3.20	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
متوسط	0.70	3,26	المتوسط الإجمالي لفقرات بعد (العمل الجماعي)

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-13) المبين أعلاه نلاحظ أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد العمل الجماعي قد بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.83) وهو متوسط حسابي يعكس يعكس درجة موافقة مقبولة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.83) تليها العبارة (تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.83) وفي الأخير العبارة (تركز الإدارة على أداء الفريق بدل الأداء الفردي) بمتوسط (2.95) وانحراف معياري (1.05). مما يدل على ان المؤسسة تسعى إلى توجيه العاملين نحو العمل

الجماعي على شكل فرق وجماعات إلا أن هذا الاهتمام لم يرق إلى المستوى الذي يعكس الوجه الحقيقي لأعمال الفرق والجماعات وما له من انعكاسات على المردودية والأداء.

ج/ بعد التحفيز:

الجدول 2-12: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التحفيز

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.13	2.70	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزني
متوسط	1.03	3.22	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي
متوسط	1.09	2.70	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية
منخفض	0.97	2.33	نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية
متوسط	1.09	2.67	تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي
متوسط	0.85	2.72	متوسط إجمالي فقرات بعد (التحفيز)

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول (2-11) أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التحفيز (2.72) بانحراف معياري (0.85) وهو متوسط حسابي يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني أن مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة لا تهتم بجانب تحفيز عمالها ومنتسبيها بدرجة كبيرة. ونجد عبارة (اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية) كانت أولا ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري (1.09) وتليها عبارة (تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزني) بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.13)، وأخيرا عبارة (نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية) بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.97) حيث يعكس درجة موافقة منخفضة ونلاحظ أن الانحراف المعياري في هذه الاخيرة أكبر من الواحد وهذا يدل على تفاوت في الإجابات حول بعض الفقرات. مما يدل على اهتمام المؤسسة النسبي بما يتعلق بالتحفيز والتشجيع الذي من المفروض أن يكون بمستوى أعلى كونه هو الموجه الأساسي والحقيقي الذي يعطي دافعية عالية للعاملين سواء كانوا أفرادا أو جماعات.

د/ بعد التدريب والتعليم

الجدول 2-13: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب والتعليم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.07	2.67	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
متوسط	1.14	2.63	تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى
منخفض	0.99	2.58	تشجع الإدارة على تبادل الخبرات مع المنظمات العاملة في نفس المجال

متوسط	1.10	2.70	تسعى المؤسسة لتطوير العاملين باستمرار
متوسط	1.15	2.69	تسعى المؤسسة لوضع خطة خاصة للتدريب
متوسط	0.94	2.65	متوسط إجمالي فقرات بعد (التدريب والتعليم)

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من الجدول (2-12) أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التدريب والتعليم كان (2.65) بانحراف معياري (0.94) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة. حيث أن العبارة (تسعى المؤسسة لتطوير العاملين باستمرار) تأخذ أعلى متوسط حسابي (2.70) أي بمستوى متوسط وبانحراف (1.10) تليها عبارة (تسعى المؤسسة لوضع خطة خاصة للتدريب) بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.15) ودرجة قبول متوسطة بينما نجد أن العبارة (تشجع الإدارة على تبادل الخبرات مع المنظمات العاملة في نفس المجال) تأخذ أقل متوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.99) ومستوى منخفض. وهذا ما يدل على مدى اهتمام المؤسسة بجانب التدريب ويرجع ان يعود هذا الاهتمام إلى عاملين أولهما الجانب القانوني الذي يفرض على المؤسسات تخصيص غلاف مالي للتدريب والتكوين، والعامل الثاني هو مدى اهتمام المؤسسة بمسيرة ومواكبة التطورات التكنولوجية سواء في الجانب التقني للعمال المهنيين او الجانب الإداري.

هـ/ بعد الاتصال الفعال:

الجدول 2-14: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب والتعليم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.15	2.88	من السهل بمكان الوصول إلى المعلومات التي احتاجها
متوسط	0.98	3.32	امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها
متوسط	1.09	3.10	توفر المؤسسة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات
متوسط	0.98	2.67	يطلع الموظف على نتائج تقييمه أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف
متوسط	0.92	2.99	متوسط إجمالي فقرات بعد (الاتصال الفعال)

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من الجدول (2-12) أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الاتصال الفعال كان (2.99) بانحراف معياري (0.92) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة. حيث أن العبارة (امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها) تأخذ أعلى متوسط حسابي (3.32) أي بمستوى متوسط وانحراف (0.98) تليها عبارة (توفر المؤسسة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.09) بدرجة قبول متوسطة بينما نجد أن العبارة (يطلع الموظف على نتائج تقييمه أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف) تأخذ أقل

متوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.98) بمستوى متوسط. وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد عينة الدراسة حول الاتصال ومدى فعاليته المتوسطة في المؤسسة.

2- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الأداء المؤسسي

أ/ البعد المالي:

الجدول 2-15: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد المالي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.90	3.20	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة
متوسط	0.97	2.97	تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل
مرتفع	0.96	3.51	يتم إعداد الموازنة سنويا في بداية العام
متوسط	0.85	3.01	تسعى المؤسسة إلى الحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها
متوسط	0.62	3.17	المتوسط الإجمالي لفقرات البعد المالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من الجدول (2-14) أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لعبارات البعد المالي، قد بلغ (3.17) وانحراف معياري (0.62)، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، حيث احتلت العبارة (يتم إعداد الموازنة سنويا في بداية العام) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع، تليها العبارة (يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة) بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.90)، وأخيرا العبارة (تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.97).

ب/ العمليات الداخلية:

الجدول 2-16: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العمليات الداخلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.84	3.02	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد
متوسط	1.08	2.91	تحرص الإدارة على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الانحرافات
متوسط	1.02	2.98	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية
متوسط	1.09	2.94	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي وهيكلية واضحة
متوسط	1.09	2.97	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل

متوسط	0.87	2.96	المتوسط الإجمالي لفقرات بعد (العمليات الداخلية)
-------	------	------	-------------------------------------------------

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق (2-15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد العمليات الداخلية بلغ (2.96) وانحراف معياري (0.87) وهو متوسط حسابي يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد) بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.84) بمستوى متوسط، تليها العبارة (تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية) بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.02) وفي الأخير العبارة (تحرص الإدارة على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الانحرافات) بمتوسط (2.91) وانحراف معياري (1.08).

ج/ العملاء:

الجدول 2-17: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العملاء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.29	2.76	تهدف المؤسسة للحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم
متوسط	1.16	3.01	تعمل المؤسسة لسماع لشكاوى زبائنها
متوسط	1.26	2.97	تبذل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم
متوسط	1.27	2.94	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون
متوسط	1.09	2.93	متوسط اجمالي فقرات بعد (العملاء)

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول السابق (2-18) أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد العملاء (2.93) وانحراف معياري (1.09) وهو متوسط حسابي يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات، حيث نجد في ترتيب فقراتها أولاً عبارة (تعمل المؤسسة لسماع لشكاوى زبائنها) بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (1.16) وتليها عبارة (تبذل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.26)، وفي المرتبة الأخيرة عبارة (تهدف المؤسسة للحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.26).

د/ التعلم والنمو:

الجدول 2-18: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التعلم والنمو

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.27	2.94	توفر المؤسسة مناخ عمل مناسب للعمال
متوسط	1.22	2.67	تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أداؤها

مرتفع	0.87	3.83	يعتمد العامل على نفسه في أداء العمل
مرتفع	1.07	3.45	عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة دون اضطراب
متوسط	0.76	3.22	متوسط إجمالي فقرات بعد (التعلم والنمو)

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التعلم والنمو كان (3.22) بانحراف معياري (0.76) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة. حيث أن العبارة (يعتمد العامل على نفسه في أداء العمل) تأخذ ضمن هذا البعد أعلى متوسط حسابي (3.83) أي مستوى مرتفع وبانحراف (0.87)، تليها العبارة (عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة دون اضطراب) بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.07، بينما نجد أن العبارة (تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أداؤها) تأخذ أقل متوسط حسابي (2.67) وبانحراف معياري (1.22) بمستوى متوسط

ثالثاً/ اختبار الفرضيات

في هذا الإطار سوف يتم اختبار الفرضيات والمتعلقة بأبعاد متغيري الدراسة، أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الأداء المؤسسي .

الفرضية الأولى: مستوى التمكين الإداري بمؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية بورقلة مرتفع.

الجدول 2-19: اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تفويض السلطة	3.47	0.81	مرتفع
العمل الجماعي	3.26	0.66	متوسط
التحفيز	2.72	0.85	متوسط
التدريب والتعليم	2.65	0.94	متوسط
الاتصال الفعال	2.99	0.92	متوسط
متوسط إجمالي أبعاد التمكين الإداري	3.02	0.67	متوسط

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يظهر

الجدول أعلاه (2-20) اتجاهات العاملين بمؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة حول أبعاد التمكين الإداري، حيث نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، بمستوى عام متوسط وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام (3.02) بانحراف معياري (0.67) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة متوسطة.

الفرضية الثانية: مستوى مرتفع لأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات- الوحدة التجارية بورقلة.

الجدول 2-20: اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء المؤسسي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد المالي	3.17	0.62	متوسط
العمليات الداخلية	2.96	0.87	متوسط
العملاء	2.93	1.09	متوسط
التعلم والنمو	3.22	0.76	متوسط
متوسط إجمالي أبعاد الأداء المؤسسي	3.07	0.68	متوسط

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

ونلاحظ من خلال الجدول (2-19) أعلاه أن كل المتوسطات لأبعاد الأداء المؤسسي كانت إيجابية بمستوى متوسط، وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام للأداء المؤسسي (3.07) وانحراف معياري (0.68) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة النسبية على هذه الأبعاد بمستوى متوسط.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري ومستوى أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة.

الجدول 2-21: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد التمكين الإداري ومستوى الأداء المؤسسي

الابعاد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة	حجم العينة
تفويض السلطة	0.623	0.000	0.000	68
العمل الجماعي	0.598	0.000	0.000	68
التحفيز	0.715	0.000	0.000	68
التدريب والتعليم	0.747	0.000	0.000	68
الاتصال الفعال	0.757	0.000	0.000	68
التمكين الإداري	0.858	0.000	0.000	68

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفويض السلطة ومستوى أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة.

من الجدول (2-21) نلاحظ أن:

➤ القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.00$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين تفويض السلطة وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة، وعليه فإن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون ليست عشوائية ولها دلالة.

➤ معامل بيرسون الارتباط الخطي يساوي $R = 0.623$ وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي طردي بين تفويض السلطة وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الواحد التجارية بورقلة بنسبة 62.3%.

وبناء على هذا نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تفويض السلطة وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الواحد التجارية بورقلة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين العمل الجماعي ومستوى أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة. من الجدول (21-2) نلاحظ أن:

➤ القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.00$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين العمل الجماعي وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة، وعليه فإن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع.

➤ معامل بيرسون الارتباط الخطي يساوي $R = 0.598$ وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي طردي بين العمل الجماعي وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بنسبة 59.8%

وبناء على هذا نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين العمل الجماعي وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية بورقلة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحفيز وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية بورقلة.

من الجدول (21-2) نلاحظ أن:

➤ القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.00$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين التحفيز والأداء في المؤسسة محل الدراسة، وعليه فإن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع.

➤ معامل بيرسون الارتباط الخطي يساوي $r = 0.715$ وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي طردي بين المرونة والصحة التنظيمية بنسبة 71.5%

وبناء على هذا نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحفيز وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية بورقلة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب والتعليم وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية بورقلة

من الجدول (21-2) نلاحظ أن:

➤ القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.00$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين التدريب والتعليم ومستوى أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة، وعليه فإن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع.

➤ معامل بيرسون الارتباط الخطي يساوي $r = 0.747$ وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي طردي بين أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة والتدريب والتعليم بنسبة 74.7% .

وبناء على هذا نقبل صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب والتعليم وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية ببورقلة.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاتصال الفعال وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية ببورقلة من الجدول (2-21) نلاحظ أن:

➤ القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.00$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الاتصال الفعال وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة، وعليه فإن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع.

➤ معامل بيرسون الارتباط الخطي يساوي $r = 0.757$ وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي طردي بين الاتصال الفعال وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة بنسبة 75.7 %

وبناء على هذا نقبل صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاتصال الفعال وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية ببورقلة.

❖ الفرضية الرئيسية:

يمثل الجدول (2-21) مصفوفة الارتباط الخطي بين المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل

الجماعي، التدريب والتعليم، التحفيز والاتصال الفعال) والمتغير التابع الأداء المؤسسي ومن خلاله نلاحظ ما يلي:

➤ القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.00$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي، وعليه فإن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع.

➤ أن معامل بيرسون الارتباط الخطي يساوي $R = 0.858$ وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي طردي وقوي بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي بنسبة 85.8 %.

وبناء على هذا نقبل صحة الفرضية التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التمكين الإداري وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات - الوحدة التجارية ببورقلة.

➤ الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التمكين الإداري وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات - الوحدة التجارية ببورقلة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل التمكين الإداري على المتغير التابع الأداء المؤسسي، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2-22: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي

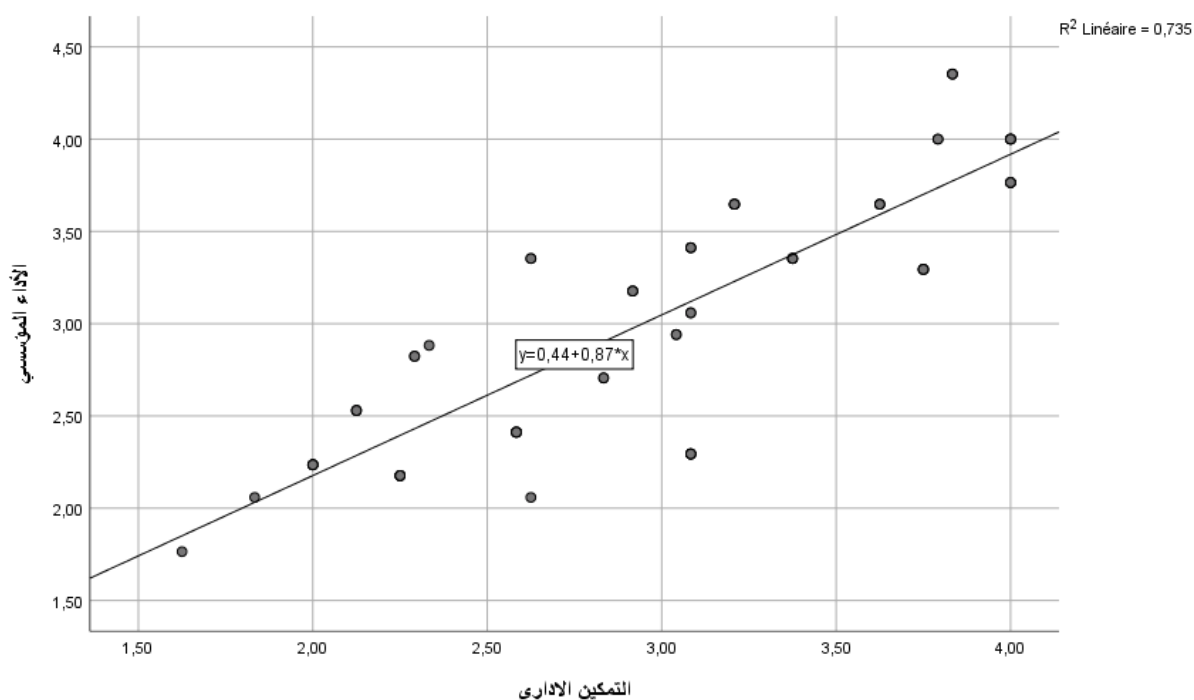
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T	
0.858	0.735	183.390	0.000	0.436	2.188	0.032	الثابت
				0.871	13.542	0.00	التمكين الاداري

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول (2-21) السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة 183.39 بدلالة 0.000 أصغر من مستوى (0.01)؛
 - متغير التمكين الاداري يفسر 73,5% من التباين الحاصل في أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,735$ ؛
 - ومن خلال قيمة بيتا β التي توضح العلاقة بين الأداء المؤسسي والتمكين الاداري بقيمة 0.871 ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T والدلالة 0.000 المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التمكين الإداري بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة بـ (0.871)؛
- وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل التالي: $Y=0.436+ 0.871 X$ مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 5: يوضح معادلة خط الانحدار



المصدر: مخرجات برنامج SPSS. v26

لتحديد أبعاد التمكين الإداري الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي التدريجي Stepwise لقياس أثر المتغير المستقل التمكين الإداري على المتغير التابع الأداء المؤسسي، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2-23: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Stepwise)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار B	قيمة T	دلالة T	
				0.572	2.511	0.015	الثابت
				0.198	2.24	0.029	الاتصال الفعال
0.859	0.737	44.150	0.000	0.208	2.86	0.006	التحفيز
				0.246	3.12	0.003	العمل الجماعي
				0.202	2.36	0.021	التدريب والتعليم

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول (2-22) السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة 44.150 بدلالة 0.000 أصغر من مستوى ($\alpha \leq 0.01$)؛
- المتغيرات المفسرة (أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في الاتصال الفعال، التحفيز، العمل الجماعي والتدريب والتعليم) تفسر 73,7% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي وذلك من خلال معامل التحديد $R^2 = 0,737$ ؛ و 26,3% تعود إلى عوامل أخرى.
- ومن خلال قيمة بيتا B التي توضح العلاقة بين الأداء المؤسسي والاتصال الفعال بقيمة 0.198 ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T والقيمة الاحتمالية 0.029 المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاتصال الفعال بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي ب (0.198)؛
- العلاقة بين الأداء المؤسسي والتحفيز من خلال قيمة بيتا $B = 0.208$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.006 وهي أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التحفيز بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي ب (0.208)؛
- العلاقة بين الأداء المؤسسي والعمل الجماعي من خلال القيمة $B = 0.246$ ذات دلالة إحصائية من خلال القيمة الاحتمالية 0.003 وهي أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن العمل الجماعي بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي ب (0.246).
- العلاقة بين الأداء المؤسسي والتدريب والتعليم من خلال قيمة بيتا $B = 0.202$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.021 وهي أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التدريب والتعليم بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي ب (0.202)؛

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$\text{أي } Y = 0,572 + (0,198) X_5 + (0,208) X_3 + (0,246) X_2 + (0,202) X_4$$

الأداء المؤسسي = 0,572 + (0,198) (الاتصال الفعال) + (0,208) (التحفيز) + (0,246) (العمل الجماعي) + (0,202) (التدريب والتعليم)

الفرضية الخامسة: لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة).

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

أ/ الفرضية الفرعية الأولى: لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف الجنس.

ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم إجراء اختبار T لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 2-24: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروقات تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة دلالة t	قيمة t	الأداء المؤسسي
0.05	0.555	0.594	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول (2-24) أن القيمة الاحتمالية Sig= 0.441 أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ومنه يمكن القول أنه لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف الجنس.

ب/ الفرضية الفرعية الثانية: لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف العمر.

الجدول 2-25: نتائج تحليل التباين الأحادي للأداء المؤسسي حسب العمر

ANOVA

الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,266	3	,422	,895	,449
Intragroupes	30,189	64	,472		
Total	31,455	67			

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

لدينا من خلال الجدول (2-24) القيمة الاحتمالية للاختبار Sig= 0.449 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية:

لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف العمر.

ج/ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف المستوى العلمي.

الجدول 2-26: نتائج تحليل التباين الأحادي للأداء المؤسسي تبعا للمستوى العلمي

ANOVA

الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,570	3	,190	,394	,758
Intragroupes	30,885	64	,483		
Total	31,455	67			

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

لدينا من خلال الجدول (2-25) القيمة الاحتمالية للاختبار Sig= 0.758 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية:

لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف المستوى العلمي عند مستوى معنوية 0.05.

د/ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

الجدول 2-27: نتائج تحليل التباين الأحادي للأداء المؤسسي تبعا لسنوات الخبرة

ANOVA

الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,271	2	,135	,282	,755
Intragroupes	31,184	65	,480		
Total	31,455	67			

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

لدينا من خلال الجدول (2-26) القيمة الاحتمالية Sig= 0.755 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية أنه: لا يختلف أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة باختلاف عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 0.05.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من اجل تحليل بعض المتغيرات والمتمثلة في التمكين الاداري كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً/ التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للتمكين الإداري كان متوسطاً، وهذا ما يوحي إلى إن التمكين الإداري لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية لتطوير صناعة السيارات -الوحدة التجارية بورقلة لم يرق للمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه، حيث كانت نظرهم:

فيما يخص بعد تفويض السلطة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3,47) بانحراف معياري (0.81)، وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى فقراته، وهذا ما يؤكد فهمهم الجيد للسؤال من جهة ومن جهة أخرى يبين درجة الثقة التي تمنحها إدارة المؤسسة للعاملين وذلك من خلال المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم بأكثر حرية، إذ نجد أن المؤسسة توفر بعض الفرص للعاملين من أجل اتخاذ قرارات باستقلالية لكن ليست بالقدر الكافي مما يجعلهم في بعض الحالات الرجوع إلى استشارة الإدارة العليا فيها، ويتضح ذلك جلياً من خلال أن الإدارة تعطي بعض الصلاحيات للعاملين لإنجاز مهامهم الوظيفية لكنها ليست بالشكل الواسع.

فيما يخص بعد العمل الجماعي، من وجهة نظر أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي لبعده الطلاقة (3.26) بانحراف معياري (0.66) وهو متوسط حسابي متوسط يعكس درجة موافقة مقبولة على محتوى هذه العبارات.

بان المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتشجيع العاملين للعمل ضمن فريق بمبدأ العمل الجماعي، ولا تركز على أداء الفريق بالشكل الكافي، ومن ثم نجد ان الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة ناقصة بعض الشيء مما ينعكس على روح التعاون والتآزر بين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة

أما فيما يخص بعد التحفيز، حسب رأي أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بلغ (2,72) بانحراف معياري (0.85) حيث يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات لهذا البعد، مما يدل على مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة تقدر جهود العاملين وتحفزهم على ذلك، كما أنها تشجعهم على تحمل المسؤولية، وتشجعهم على الإبداع وتطوير قدراتهم ليست بطلاقة لكنها مقيدة بعض الشيء وعموماً مقبولة هذا من جهة، و من جهة ثانية نجد أن رواتب العاملين تتناسب و الجهود التي يبذلونها هذا ما يؤكد على الولاء التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة أو لأخلاقيات الأعمال فيها.

أما عن بعد التدريب والتعليم، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2,65) بانحراف معياري (0.94) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة، مما يدل على سعي المؤسسة إلى تطوير ومهارات العاملين وتدريبهم، وتتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال أعمالهم وهذا ما تؤكد إجابات أفراد عينة الدراسة، أما توفير دورات باستمرار والاستعانة بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب فهي لازالت لم ترق للمستوى الذي تطمح إليه آمال العاملين.

أما عن بعد الاتصال الفعال، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.99) بانحراف معياري (0.92) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة، وعليه يمكن القول أن المعلومات والاتصالات كانت سهلة وسريعة بين الأقسام الإدارية في المؤسسة وان المؤسسة تهتم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة، لكنها ليست بسهولة لشرح كل المواقف كما يلزمها لتحقيق التمكين وهذا راجع للمهام الموكلة للمسؤولين أو من خلال حجم الأعمال الملقاة على عاتقهم، إلا أنها لم تكن كافية لوحدها لتحقيق متطلبات التمكين الإداري، التي ينبغي أن يكون عليها هذا الأخير؛

ثانياً/ مستوى أبعاد الأداء في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للأداء المؤسسي قد بلغ (3.07) بانحراف معياري (0.68) ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، بمستوى متوسط. ومنه فإن أبعاد أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة تظهر بمستوى متوسط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة المؤسسة في تلبية احتياجات العاملين فيها ووضوح الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملين بشكل الأمثل بين العاملين، أسهم بشكل فعال في تحسين مستوى أداء العاملين وأنجاز مهامهم بسرعة، واتقان في تنفيذ الإجراءات الناتجة عن دور الإدارة في تفعيل الاتصال بين مختلف المستويات الادارية في المؤسسة، ووضوح الهيكل الإداري، بالإضافة إلى اهتمام الادارة الإدارة بإحداث تغيير إيجابي مستمر في بيئة العمل الداخلية، بمشاركة العاملين فيها.

ثالثا/ العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال النتائج التي توضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الاداري والأداء المؤسسي يتضح بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرين، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري الأداء المؤسسي ككل (85.8%) وهي قيمة إيجابية وجيدة، تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة.

ومما سبق من النتائج تبين **للطالبين** وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين التمكين الإداري وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة بنسبة 85.8%

رابعا/ علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من جدول النتائج الذي توضح قيم معاملات خط الانحدار، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y = 0.436 + 0.871 X$ حيث X يمثل التمكين الاداري، Y يمثل الأداء المؤسسي، والعلاقة بينهما علاقة طردية قوية، أي أنه كلما تحسن مستوى التمكين الإداري بوحدة واحدة يتحسن الأداء المؤسسي ب (0.87)، وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الاهتمام بممارسات التمكين الاداري.

ولتحديد أبعاد التمكين الإداري الأكثر تأثيرا على الأداء المؤسسي، تم إعادة تحليل الانحدار باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في جدول نتائج الانحدار المتعدد ومن خلاله:

يتضح لنا أن اربعة أبعاد من أصل خمسة لها تأثير على الأداء المؤسسي اما البعد المحذوف فغير دال احصائيا. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التمكين الإداري متمثلة في (الاتصال الفعال، التحفيز، العمل الجماعي والتدريب والتعليم) والأداء المؤسسي كنسبة (85.9%) وهو دليل على وجود ارتباط طردية قوي بينها، حيث أن (73.7%) من التباين الحاصل بينهما تعود إلى الاتصال الفعال، التحفيز، العمل الجماعي والتدريب والتعليم.

أي أنه يوجد تأثير لأبعاد التمكين الاداري متمثلة في الاتصال الفعال، التحفيز، العمل الجماعي والتدريب والتعليم ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة.

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$Y = 0,572 + (0,198) X_5 + (0,208) X_3 + (0,246) X_2 + (0,202) X_4 \text{ أي:}$$

الأداء المؤسسي = 0,572 + 0.198 (الاتصال الفعال) + 0.208 (التحفيز) + 0.246 (العمل الجماعي) + 0.202 (التدريب والتعليم)

خامسا/ فروق المتوسطات

من خلال الجداول التي توضح نتائج اختبار الفروق بين المتوسطات نستنتج:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاداء في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة تبعا لمتغير الجنس.

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاداء في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة تبعا لمتغير السن.

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاداء في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة تبعا لمتغير المستوى العلمي.

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاداء في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة تبعا لمتغير سنوات الاقدمية في لعمل.

ومما سبق يمكن قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة). أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملا في تحديد الأداء المؤسسي.

خلاصة الفصل:

إن الهدف والفحوى من خلال هذا الفصل هو معرفة أثر التمكين الإداري في الأداء المؤسسي فعلا، وتحسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة بمؤسسة تطوير صناعة السيارات - الوحدة التجارية ورقلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع وعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة في الأخير مصادر جمع المعلومات وشرح المنهج المتبع، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية صدق وثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان وذلك قصد معرفة واقع التمكين الإداري في المؤسسة من خلال تحليل أبعادها (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، التدريب والتعليم والاتصال الفعال) وأثرها في أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات - الوحدة التجارية ورقلة

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر التمكين الاداري على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للأداء المؤسسي والتمكين الإداري، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية و دعمنا مضمون هذا البحث بالتعمق في إشكاليته و الإحاطة بما من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة تطوير صناعة السيارات -الوحدة التجارية بورقلة.

أولاً/ اختبار الفرضيات:

من خلال الفرضيات الموضوعية سابقا تبين ما يلي:

- الفرضية الأولى: مستوى متوسط لأبعاد التمكين الإداري في مؤسسة تطوير صناعة السيارات- الوحدة التجارية بورقلة، وقد تم اثبات صحة هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان في الجزء الثاني منه؛
- الفرضية الثانية: مستوى متوسط لأبعاد أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات- الوحدة التجارية بورقلة، وقد تم اثبات صحة هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان في الجزء الثاني منه؛
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والأداء في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة، وتم اثبات صحة هذه الفرضية من خلال وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بنسبة (85.8%) بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي؛
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والأداء في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة، وقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.737$ ومعاملات التأثير لكل من الاتصال الفعال، التحفيز، العمل الجماعي والتدريب والتعليم؛
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات- الوحدة التجارية بورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)، وقد تم إثبات صحة الفرضية.

ثانياً: نتائج الدراسة: من خلال ما سبق من الدراسة لموضوع البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج كالتالي:

- من التوجهات الحديثة للعديد من المنظمات زيادة الاهتمام بالتمكين الاداري وكذا زيادة الاهتمام بتحسين مستويات أدائها نظرا لدورها الهام والسبيل الأنسب إلى بلوغ أهدافها؛
- مستوى تطبيق ممارسات التمكين الإداري بقدر لدى عمال مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؛
- مستوى أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة متوسط؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؛
- وجود أثر جيد لفعالية أبعاد التمكين الاداري متمثلة في التحفيز، الاتصال الفعال، والعمل الجماعي والتدريب والتعليم أثرها في تحسين أداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة؛
- المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى العلمي وسنوات الخدمة) ليست عاملا في تحديد الأداء المؤسسي لدى العاملين؛

ثالثا: التوصيات: على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول التمكين الاداري وأثرها في تحسين مستوى أداء مؤسسة صناعة السيارات بورقلة:

- تعميق وزيادة الوعي بأهمية التمكين الاداري وأبعاد الأداء المؤسسي؛
- ضرورة الاهتمام بالعمل ضمن فريق عمل متكامل لاسيما الإدارة التشاركية؛
- بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية لما له من أهمية في مؤسسات الأعمال المعاصرة؛
- بضرورة تحفيز العاملين في مؤسسة تطوير صناعة السيارات وحدة ورقلة ماديا ومعنويا كنهج داعم ومعزز لممارسة التمكين الإداري؛ وضرورة الاهتمام بالتدريب والتكوين لما لهم من أثر بالغ في تحقيق الاستمرارية؛
- العمل على تسهيل انسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي من خلال إدراج التقنيات الحديثة والمتطورة من برمجيات وأجهزة لمواكبة التطورات الحاصلة؛
- إتاحة الفرصة للتفاعل والتواصل بين كافة المستويات للاهتمام بالمقترحات والشكاوى، والاستجابة لها.

رابعا/ آفاق الدراسة:

بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقترح إمكانية المواصلة في ميادين بغية معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- واقع الأمن الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية وأثره على الأداء المؤسسي؛
- مدى مساهمة القيادة التشاركية في كفاءة الأداء المؤسسي؛
- التمكين الاداري وأثره على الأداء الاستراتيجي
- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي.

المراجع

المراجع:

أولا/ المراجع العربية

الكتب:

- 1- أبو كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نسيان للطباعة
- 2- رامي أندرواس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الاردن، عالم الكتاب الحديث، 2008.
- 3- زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين المعاصر واقتصاديات الثقة، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 4- زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين المعاصر واقتصاديات الثقة، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009 .
- 5- عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 6- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 7- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2011.
- 8- يحيى سليم ملحم، التمكين الإداري كمفهوم إداري معاصر، الطبعة 2 المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2009

الأطروحات والمذكرات

- 9- أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، مجلة الإقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 1، العدد 1، 2017.
- 10- أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين الحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، 2009.
- 11- إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
- 12- حمزة بوكفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008.
- 13- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2011.

- 14- عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة: السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية: 2003، ص33
- 15- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة - الجزائر، 2011.
- 16- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009.

المجلات:

- 17- بن ختو نور الايمان، حجاج عبد الرؤوف، أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 09، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020.
- 18- بوجمان عادل، موسى عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 9، العدد1، 2015، ص ص 293-322.
- 19- الحاج عرابية، محمد زرقون، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر عدد1، ديسمبر 2014.
- 20- حسن عبد السلام، على عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر العدد8، ديسمبر 2017
- 21- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، 2010، ص ص 217- 227.
- 22- رايس وفاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد17، جوان 2015.
- 23- زاكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين، مجلد25، 2011، ص888.
- 24- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد26، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص72.
- 25- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، مصر، جامعة طنطا، الملحق (2)، العدد (1)، 2001.
- 26- عذراء محسن عبد، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي، بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العراق، العدد107، 2018، ص115.

- 27- غانم ارزوقي أنيس ياسمين خضير عباس، **علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي**: بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات بجامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلة (17)، الإصدار (62)، 2011
- 28- ليلي سعيد أحمد، **القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتيجية** بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 22، العدد 92، 2016.
- 29- محمد ذيب الأبيض ومحمد احمد الطراونة، **أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية**، دراسات، العلوم الإداري، المجلد 38، العدد 2، 2011.
- 30- سلامة محمد وليد سالم سلامة، **أثر ابعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية**، 2016.

ثانيا/ المراجع الأجنبية

- 31- Rokaya Al-bdareen, (2020), **The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process**, International Journal of Asian Social Science, 10(4), 193–206.
- 32- Bashaer Almatrooshi, Sanjay Kumar Singh, Sherine Farouk, (2016) **Determinants of organizational performance: a proposed framework**, International Journal of Productivity and Performance Management, V 65, I 6,
- 33- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). **Impact of organizational culture on organizational performance: An overview**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(9), 975–985

الملاحق

الملاحق

الملحق 1: الاستبيان في صورته النهائية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية, حول موضوع: " أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي", نضع بين أيديكم الاستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هذا الموضوع راجين منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة و بكل صدق و موضوعية لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث. و ليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية, و لا يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي. نشكركم مسبقا لتعاونكم معنا لانجاز هذه الدراسة

* البيانات العامة: يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس: - ذكر - أنثى

2- العمر: - 30 سنة فأقل - من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة - من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي فأقل - تقني سامي - جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)

- دراسات عليا

* سنوات الخبرة:

- من سنة إلى 05 سنوات - من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر

-أولا: محور التمكين الإداري

الرقم العبارة موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق

موافق

بشدة

* تفويض السلطة

1 تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي

2 تتق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي

3 تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي

4 توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية

5 لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي

* العمل الجماعي

6 تتوفر أجواء التعاون و المساعدة بين زملائي في العمل

7 تقوم الإدارة بتشجيع العمل الجماعي

8 تركز الإدارة على أداء الفريق بدل الأداء الفردي

9 تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل

10 فرق العمل في المؤسسة قادرة على القرارات

* التحفيز

11 تقدر الإدارة جهودي في العمل و تحفزني

12 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي

13 اشعر بعدالة و موضوعية نظام الترقيات الوظيفية

14 نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية

15 تشجعني المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي و مهاراتي

* التدريب و التعليم

16 توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي

17 تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى

18 تشجع الإدارة على تبادل الخبرات مع المنظمات العاملة في نفس

المجال

19 تسعى المؤسسة لتطوير العاملين باستمرار

20 تسعى المؤسسة لوضع خطة خاصة للتدريب

*امتلاك المعلومات و توافرها (الاتصال الفعال)

21 من السهل بمكان الوصول إلى المعلومات التي احتاجها

22 امتلك الجوانب الفنية و الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات و تبادلها

23 توفر المؤسسة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات

24 يطلع الموظف على نتائج تقييمه أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة و تحسين نقاط الضعف

-ثانيا: محور الأداء

الرقم	العبارة	موافق	موافق	محايد	غير	غير

* البعد المالي

1 يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة

2 تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل

3 يتم إعداد الموازنة سنويا في بداية العام

4 تسعى المؤسسة إلى الحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها

* بعد العمليات الداخلية

5 يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح و معتمد

6 تحرص الإدارة على تحقيق درجة عالية من الرقابة و بالتالي تقليل الانحرافات

7 تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة و فعالية العمليات الداخلية

الملاحق

8 يوجد في المؤسسة وصف وظيفي و هيكلية واضحة

9 تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح و التسلسل

* بعد الزبون

10 يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح و معتمد

11 تحرص الإدارة على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الانحرافات

12 تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية

13 يوجد في المؤسسة وصف وظيفي وهيكلية واضحة

* بعد التعلم و النمو

14 توفر المؤسسة مناخ عمل مناسب للعمال

15 تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أداؤها

16 يعتمد العامل على نفسه في أداء العمل

17 عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة دون اضطراب

الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	المحكم	الدرجة	القسم	الجامعة
01	قريشي محمد الصغير	أستاذ محاضر	علوم التسيير	قاصدي مباح ورقلة
02	مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر	علوم التسيير	قاصدي مباح ورقلة
03	لعراية الحاج	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	قاصدي مباح ورقلة

الملحق 3: أسئلة وأجوبة المقابلة

* أسئلة موجهة لمسؤول مصلحة الموارد البشرية

هل تعملون في المؤسسة على منح صلاحيات أوسع للعمال في اتخاذ القرارات	نعم نعمل على منح صلاحيات أكثر للعمال بمنح الحرية لرؤساء المصالح في توزيع المهام على العمال التابعين لهم
بصفتكم مسؤول عن تسيير الموارد البشرية هل هنالك رضى عن الهيكل التنظيمي في المؤسسة و هل يشجع على منح تفويض للسلطات .	لست راضي عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة
ما مدى تشجيعكم للعمل الجماعي داخل المؤسسة	نعم نشجع على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل خاصة في مصلحة الورشة
هل يوجد في المؤسسة استخدام للوسائل التكنولوجية الحديثة في إيصال المعلومات و تبادلها .	نعم يوجد استخدام للوسائل التكنولوجية الحديثة و استخدام للإنترنت مما يسهل عملية إيصال المعلومات داخل و خارج المؤسسة
هل يوجد في المؤسسة عمال ذوي خبرة عالية و بعدد مناسب	نعم هنالك عمال ذوو خبرة مهنية و كفاءة و قد استفادوا سابقا من دورات تكوينية على أعلى مستوى، رغم تقاعد الكثير منهم إلا أن المؤسسة لازالت تملك المؤهلات و الخبرات الكافية
هل يوجد في المؤسسة برامج تدريبية مستمرة و متنوعة	في السنوات الأخيرة توقفت البرامج التدريبية و ذلك راجع إلى عدة أسباب خاصة الجانب المالي
هل توجد لديك الحرية الكاملة في التعبير عن العراقيل و الصعوبات التي تواجهك أثناء تأدية عملك إن وجدت	املك الحرية في نقل كل الانشغالات و العراقيل لكن دون استجابة

* أسئلة موجهة لمسؤول مصلحة المالية

ما مقدار الميزانية المخصصة لبرامج التدريب في المؤسسة	مؤخرا لا توجد برامج تدريبية و الاكتفاء فقط بالملتقيات
هل تعتمدون على بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسة	نعمند في قياس الأداء على لوحة القيادة
ما هو تقييمكم لمستوى الأداء في المؤسسة مقارنة بالعمالة المتوفرة	مستوى الأداء ضعيف مقارنة بعدد العمال و الكتلة الأجرية

أجريت المقابلة مع كل من السيد بلعجول إدريس مسؤول مصلحة الموارد البشرية، و يزي كريم مسؤول مصلحة المالية، في مؤسسة تطوير صناعة السيارات الوحدة التجارية ورقلة، و ذلك يوم: 17/مارس/2022.

الملحق 4: مخرجات spss / مصفوفة ارتباط بيرسون

Fiabilité Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,607	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,618	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	17

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة
N	Valide	68	68	68	68
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	57	83,8	83,8	83,8
	أنثى	11	16,2	16,2	100,0
Total		68	100,0	100,0	

العمر

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	16	23,5	23,5	23,5
	من 30 إلى 39	26	38,2	38,2	61,8
	من 40 إلى 49	15	22,1	22,1	83,8
	سنة فأكثر 50	11	16,2	16,2	100,0
Total		68	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	38	55,9	55,9	55,9
	تقني سامي	16	23,5	23,5	79,4
	جامعي	12	17,6	17,6	97,1
	دراسات عليا	2	2,9	2,9	100,0
Total		68	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات فأقل 05	11	16,2	16,2	16,2
	من 06 إلى 10 سنوات	23	33,8	33,8	50,0
	أكثر من 10 سنوات	34	50,0	50,0	100,0
Total		68	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valid e	Manqu ant		
تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	68	0	3,3676	,99107
تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	68	0	3,5735	,99725
تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	68	0	3,4265	,98217
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية	68	0	3,2206	1,04875
لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي	68	0	3,7647	,83071
تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي ي العمل	68	0	3,8382	,83951
تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي	68	0	3,0147	1,08576

الملاحق

تركز الإدارة على أداء الفريق بدل الأداء الفردي	68	0	2,9559	1,05708
تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل	68	0	3,3235	,83650
فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	68	0	3,2059	,82061
تقدر الإدارة جهود في العمل وتحفزي	68	0	2,7059	1,13373
يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي	68	0	3,2206	1,03442
اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية	68	0	2,7059	1,09352
نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية	68	0	2,3382	,97139
تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي	68	0	2,6765	1,09873
توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	68	0	2,6765	1,07121
تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى	68	0	2,6324	1,14481
تشجع الإدارة على تبادل الخبرات مع المنظمات العاملة في نفس المجال	68	0	2,5882	,99604
تسعى المؤسسة لتطوير العاملين باستمرار	68	0	2,7059	1,10708
تسعى المؤسسة لوضع خطة خاصة للتدريب	68	0	2,6912	1,10976
من السهل بمكان الوصول إلى المعلومات التي احتاجها	68	0	2,8824	1,15293
امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	68	0	3,3235	,98407
توفر المؤسسة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	68	0	3,1029	1,09462
يطلع الموظف على نتائج تقييمه أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف	68	0	2,6765	,98407
يوجد ضبط للاداء المالي في المؤسسة	68	0	3,2059	,90700
تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	68	0	2,9706	,97691
يتم إعداد الموازنة سنويا في بداية العام	68	0	3,5147	,96958
تسعى المؤسسة إلى الحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها	68	0	3,0147	,85506
يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	68	0	3,0294	,84590
تحرص الإدارة على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الانحرافات	68	0	2,9118	1,08910
تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية	68	0	2,9853	1,02931
يوجد في المؤسسة وصف وظيفي وهيكل واضح	68	0	2,9412	1,09111
تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل	68	0	2,9706	1,09231
تهدف المؤسسة للحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم	68	0	2,9853	1,16533
تعمل المؤسسة لسماع لشكاوى زبائنها بشغف	68	0	2,7647	1,29428
تبدل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم	68	0	3,0147	1,16533
تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون	68	0	2,9706	1,26928
توفر المؤسسة مناخ عمل مناسب للعامل	68	0	2,9412	1,27995
تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أداؤها	68	0	2,6765	1,22707
يعتمد العامل على نفسه في أداء العمل	68	0	3,8382	,87435
عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة دون اضطراب	68	0	3,4559	1,07111
تفويض السلطة	68	0	3,4706	,81168
العمل الجماعي	68	0	3,2676	,66969
التحفيز	68	0	2,7294	,85047
التدريب والتعليم	68	0	2,6588	,94130
الاتصال الفعال	68	0	2,9963	,92689
البعد المالي	68	0	3,1765	,62899
بعد العمليات الداخلية	68	0	2,9676	,87936

الملاحق

بعد العملاء	68	0	2,9338	1,09495
بعد التعلم والنمو	68	0	3,2279	,76750
التمكين الإداري	68	0	3,0257	,67490
الأداء المؤسسي	68	0	3,0701	,68519

Corrélations

		الأداء المؤسسي	تفويض السلطة	العمل الجماعي	التحفيز	التدريب والتعليم	الاتصال الفعال	التمكين الإداري
الأداء المؤسسي	Corrélation de Pearson	1	,623**	,598**	,715**	,747**	,757**	,858**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,623**	1	,591**	,524**	,495**	,583**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,598**	,591**	1	,527**	,393**	,422**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
التحفيز	Corrélation de Pearson	,715**	,524**	,527**	1	,599**	,617**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
التدريب والتعليم	Corrélation de Pearson	,747**	,495**	,393**	,599**	1	,826**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
الاتصال الفعال	Corrélation de Pearson	,757**	,583**	,422**	,617**	,826**	1	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
التمكين الإداري	Corrélation de Pearson	,858**	,787**	,704**	,818**	,842**	,864**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68	68

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

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين الإداري ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,858 ^a	,735	,731	,35514

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين الإداري

b. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23,131	1	23,131	183,390	,000 ^b
	de Student	8,324	66	,126		
	Total	31,455	67			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

b. Prédicteurs : (Constante), التمكين الإداري

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,436	,199		2,188	,032
	التمكين الإداري	,871	,064	,858	13,542	,000

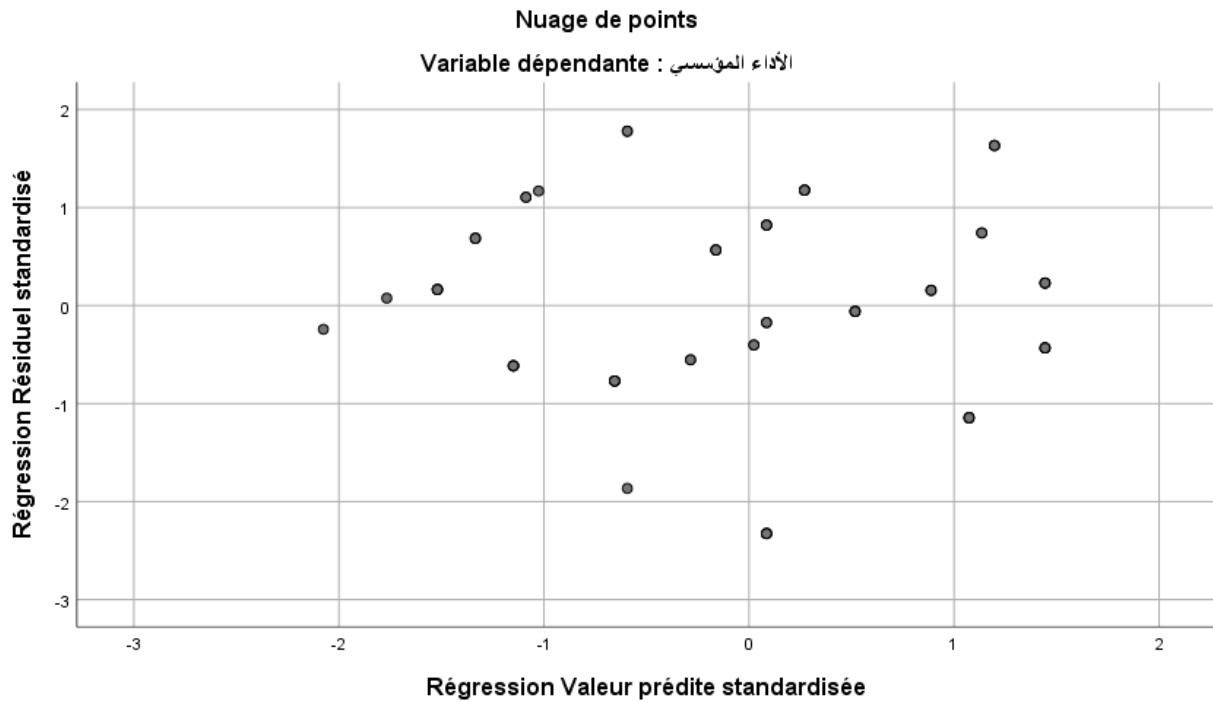
a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,8506	3,9183	3,0701	,58757	68
de Student	-,82610	,63175	,00000	,35248	68
Valeur prévue standard	-2,075	1,444	,000	1,000	68
Résidu standard	-2,326	1,779	,000	,993	68

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

Graphiques



Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء المؤسسي	ذكر	57	3,0918	,69450	,09199
	أنثى	11	2,9572	,65402	,19720

Test des échantillons indépendants

Test de Levene
sur l'égalité des
variances

Test t pour égalité des moyennes

الملاحق

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الأداء المؤسسي	Hypothèse de variances égales	,009	,926	,594	66	,555	,13463	,22674	-,31808	,58734
	Hypothèse de variances inégaies			,619	14,701	,546	,13463	,21760	-,32999	,59924

ANOVA

الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,266	3	,422	,895	,449
Intragruppes	30,189	64	,472		
Total	31,455	67			

ANOVA

الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,570	3	,190	,394	,758
Intragruppes	30,885	64	,483		
Total	31,455	67			

ANOVA

الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,271	2	,135	,282	,755
Intragruppes	31,184	65	,480		
Total	31,455	67			

الفهـ رس

إهداء	ث
شكر	ح
الملخص	خ
قائمة المحتويات	ذ
قائمة الجداول	ر
قائمة الأشكال	ز
قائمة الملاحق	س
مقدمة	ب
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي	ب
المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	3
المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري	3
المطلب الثاني: ماهية الأداء المؤسسي	8
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي	15
المطلب الأول: الدراسات السابقة	15
المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	22
خلاصة الفصل:	24
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتمكين الإداري وأداء مؤسسة تطوير صناعة السيارات بورقلة	31
المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها	27
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	27
المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة	28
المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	31
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة	31
المطلب الثاني: مناقشة النتائج	46
خلاصة الفصل:	49
الخاتمة:	Erreur ! Signet non défini.
المراجع:	55
الملاحق	60
الفهرس	74