الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيسي علي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر التمكين في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية – دراسة ميدانية –

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (ل م د)

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب

عزوز موسى

تحت إشراف:

أ.د.سي أحمد نذير

أمام الجنة المكونة من:

للوشي محمد	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
سي أحمد نذير	أستاذ	جامعة البليدة 2	مقررا
فريوة نرجس	أستاذ	جامعة البليدة 2	مقررا مساعدا
شويح محمد	أستاذ	جامعة البليدة 2	ممتحنا
فرات أسمى	أستاذ محاضرة أ	جامعة البليدة 2	ممتحنا
قبطان شوقي	أستاذ	جامعة المدية	ممتحنا
ونوغي سيد علي	أستاذ	جامعة الجزائر 3	ممتحنا

السنة الجامعية:2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيسي علي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر التمكين في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية – دراسة ميدانية –

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (ل م د)

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

عزوز موسى

تحت إشراف:

أ.د. سي أحمد نذير

أمام اللجنة المكونة من:

للوشي محمد	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
سي أحمد نذير	أستاذ	جامعة البليدة 2	مقررا
فريوة نرجس	أستاذ	جامعة البليدة 2	مقررا مساعدا
شويح محمد	أستاذ	جامعة البليدة 2	ممتحنا
فرات أسمى	أستاذ محاضرة أ	جامعة البليدة 2	ممتحنا
قبطان شوقي	أستاذ	جامعة المدية	ممتحنا
ونوغي سيد علي	أستاذ	جامعة الجزائر 3	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

...الحمد لله سبحانه وتعالى أولا وآخرا على منه علي بالتوفيق لإتمام هذه الأطروحة، ثم أتقدم بالشكر والعرفان بالجميل لكل من:

الأستاذ الدكتور سي أحمد نذير لقبوله الإشراف على إعدادها، وعلى إهتمامه وتوجيهه السديد؛

الأستاذة الدكتورة فريوة نرجس كمشرفة مساعدة في إعداد هذا البحث؛

...كل الأساتذة الكرام الذين أفادونا بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة لإتمام هذا البحث، وأخص بالذكر الأساتذة: محمد صلاح وحميد حايد وإلياس العيداني من جامعة تيسمسيلت، والأستاذ شداد ناصر من جامعة تيارت؛

...الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه على قبولهم لتقييم وتحكيم هذا العمل وتقديم الملاحظات المناسبة للحصول على صيغته وشكله النهائي؛

...كل القائمين على مكتبة المطالعة العمومية لولاية عين الدفلى وإطارات وعمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر؛

موسى عزوز

الإهداء

إلى عائلتي الكبيرة وعلى رأسها الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأعانني على برهما...

وإلى إخوتي الكرام...

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي الكريمة وإبني محمد براء...

إلى كل من علمني حرفا...

إلى كل الأصدقاء...

إلى كل زملاء الدراسة والعمل...

إلى الجميع أهدي هذا العمل...

موسى عزوز

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين بمدخليه الهيكلي وأبعاده (التفويض، المشاركة، المعلومات والإتصال، فرق العمل، التحفيز، التدريب)، والنفسي وأبعاده (معنى العمل، المقدرة، حرية التصرف، التأثير)، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية من منظور الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي)، وقد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، ولبلوغ أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي في جانبها النظري، ودراسة حالة في جانبها التطبيقي، وقد تم الإعتماد على إستبانة أعدت لهذا الغرض، كأداة لجمع المعلومات حول العينة العشوائية التي كان حجمها 280 عامل، وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلنا إلى النتائج التالية:

- يتوفر التمكين الهيكلي بمستوى عالي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

- يتوفر التمكين النفسي بمستوى عالي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

- يتحقق الأداء الإستراتيجي بمستوى عالي في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، فقد خلصنا إلى أن معامل الإرتباط بين التمكين والأداء الإستراتيجي كان 0,741، كما أنه يفسر 0,549 أي (54,9%) من التباين في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي، مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

Abstract :

The study targeted to identify the impact of the empowerment with its structural dimensions, (delegation, participation, information and communication, work teams, motivation, training) and psychological dimensions, (meaning of work, ability, freedom of action, impact), in enhancing the economic enterprises strategic performance from the angle of the main dimensions of the balanced scorecard, (education and growth, internal functioning, customers, financial dimension). The field study was conducted at Elsewedy Electric Algeria, in order to accomplish the purposes of this paper, a descriptive approach has been followed in its theoretical side, and a case study in its practical side. A questionnaire has been adopted for this purpose, and it was used as a tool to collect the information based on a

random sample of 280 workers. After processing the data obtained through using the statistical program SPSS, we reached the following outcomes :

- High level of Structural empowerment is at hand among the employees in the enterprise studied ;
- High level of Psychological empowerment is at hand among the employes in the enterprise studied ;
- High level of strategic performance in the enterprise studied ;
- There is a statistically significat impact of empowerment, both structural and psychological in the entreprise strategic performance, We concluded that the correlation coefficient between total empowerment and strategic performance was 0,741, explaining 0,549 viz 54,9% of variance in strategic performance within the enterprise studied.

Keywords: Empowerment, Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Strategic Performance, El Sewedy Electric Algeria.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
البسملة	
شكر وعرفان	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة:	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين في المؤسسة الإقتصادية.	
تمهيد:	**20**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين في المجال المؤسسي.	**21**
المطلب الأول: المفهوم اللغوي للتمكين ودلالاته	21
المطلب الثاني: التمكين في الدراسات الغربية والعربية	27
المطلب الثالث: أهمية التمكين ومميزاته في تطوير الأداء المؤسسي	33
المطلب الرابع: الإتجاهات الفكرية للتمكين في الإدارة	38
المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين، مبادئه ونماذجه	**41**
المطلب الأول: التمكين وبعض المصطلحات الإدارية ذات الصلة	42
المطلب الثاني: النظريات الإدارية المساهمة في بلورة التمكين	46
المطلب الثالث: المبادىء الأساسية للتمكين ومراحل تجسيده في المؤسسات	50
المطلب الرابع: نماذج التمكين في الفكر الإداري الحديث	53
المبحث الثالث: مداخل التمكين والعلاقة بينها	**63**

المطلب الأول: المدخل الهيكلي للتمكين وأبعاده 63
المطلب الثاني: المدخل النفسي للتمكين وأبعاده 76
المطلب الثالث: المدخل العملياتي للتمكين 79
المبحث الرابع: واقع التمكين بالمؤسسات الإقتصادية ومعوقاته وأعباؤه 82
المطلب الأول: واقع التمكين في المؤسسات الإقتصادية 83
المطلب الثاني: معوقات التمكين في المؤسسات الإقتصادية 89
المطلب الثالث: أعباء التمكين في المؤسسات الإقتصادية 93
خلاصة الفصل الأول: **95**
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الإستراتيجي وتحليل علاقته بالتمكين
تمهيد: **98**
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة 99
المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي 99
المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء 102
المطلب الثالث: أنواع الأداء في المؤسسة 106
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية 110
المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 110
المطلب الثاني: أهمية الأداء الإستراتيجي في المؤسسة وخصائصه 113
المطلب الثالث: قياس وتقييم وإدارة الأداء الإستراتيجي 116
المطلب الرابع: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي 126
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي 132
المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها 132
المطلب الثاني: هيكلة بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيقها 141
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والإنتقادات التي وجهت لها 152
المطلب الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الإستراتيجي 156

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين التمكين والأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية **159**
المطلب الأول: أثر التمكين في تحسين التعلم والنمو المؤسسي 160
المطلب الثاني: أثر التمكين في تحسين كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة الإقتصادية 164
المطلب الثالث: تأثير التمكين في بلوغ رضا العملاء في المؤسسة الإقتصادية 166
المطلب الرابع: أثر التمكين في تعزيز الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية 169
خلاصة الفصل الثاني: **173**

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

تمهيد: **175**
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية **176**
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة السويدي إلكتريك الأم 176
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 178
المطلب الثالث: أهمية مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر وأهدافها 180
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 184
المبحث الثاني: تحليل واقع الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر **190**
المطلب الأول: بعد التعلم والنمو في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 190
المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 198
المطلب الثالث: بعد العملاء بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 204
المطلب الرابع: البعد المالي لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 210
المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية **215**
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية ومنهجيتها 215
المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة 229
المطلب الثالث: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة 232
خلاصة الفصل الثالث: **237**

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

تمهيد: **239**

المبحث الأول: مستويات متغيرات الدراسة وفق إتجاهات العاملين بالمؤسسة **240**

المطلب الأول: مستوى التمكين الهيكلي وفق إتجاهات العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر. **240**

المطلب الثاني: مستوى التمكين النفسي وفق إتجاهات العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر. **257**

المطلب الثالث: مستوى الأداء الإستراتيجي وفق إتجاهات العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر **266**

المبحث الثاني: إختبارات فرضيتي الدراسة الأولى والثانية **278**

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى **278**

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية **289**

المبحث الثالث: إختبار فرضيتي الدراسة الثالثة والرابعة **297**

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة **297**

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة **302**

خلاصة الفصل الرابع: **312**

الخاتمة: **314**

ملخص عام: **314**

قائمة المراجع **323**

الملاحق: **340**

قائمة الجداول

الجدول الصفحة

الجدول (1-1): مواقع ورود كلمة التمكين في القرآن الكريم 25

الجدول (1-2): أهمية التمكين 35

الجدول (1-3): الفرق بين التفويض والتمكين 43

الجدول (1-4): متطلبات التمكين الـهيكلي 66

الجدول (1-5): طبيعة العلاقة بين التمكين الـهيكلي والتمكين النفسي 81

الجدول (2-1): العوامل المؤثرة على الكفاءة 103

الجدول (2-2): المقارنة بين الأداء التقليدي والأداء الإستراتيجي 115

الجدول (2-3): أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المؤسسة 127

الجدول (2-4): خصائص لوحات القيادة مقارنة بأدوات مراقبة التسيير الأخرى 130

الجدول (2-5): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن 133

الجدول (2-6): أهم المقاييس المستخدمة في البعد المالي 142

الجدول (2-7): أهم المقاييس المستخدمة في بعد التعلم والنمو 143

الجدول (2-8): أهم المقاييس المستخدمة في بعد العمليات الداخلية 145

الجدول (2-9): أهم المقاييس المستخدمة في بعد العملاء 146

الجدول (3-1): مصانع مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر ومنتجاتها 179

الجدول (3-2): دوران العمال في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 191

الجدول (3-3): معدل التأطير في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 193

الجدول (3-4): مصاريف التدريب في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 194

الجدول (3-5): بطاقة الأداء المتوازن لبعد التعلم والنمو في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 197

الجدول (3-6): قيمة التلف والضياع في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 198

الجدول (3-7): إنتاجية عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 200

الجدول (3-8): قيمة الأصول الثابتة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 202

الجدول (3-9): بطاقة الأداء المتوازن لبعد العمليات الداخلية لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 203

الجدول (3-10): تطور رقم أعمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 205
الجدول (3-11): تطور نسبة هامش الربح لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 206
الجدول (3-12): تطور الحصة السوقية المحلية لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 207
الجدول (3-13): تطور قيمة صادرات مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 208
الجدول (3-14): بطاقة الأداء المتوازن الخاصة ببعد العملاء لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 209
الجدول (3-15): تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 211
الجدول (3-16): تطور وضعية الخزينة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 212
الجدول (3-17): تطور حقوق الملكية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 213
الجدول (3-18): بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالبعد المالي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 214
الجدول (3-19): أوزان مقاييس سلم ليكارت 220
الجدول (3-20): تصنيفات المتوسطات الحسابية ودرجة الأهمية المقابلة لها 220
الجدول (3-21): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. 223
الجدول (3-22): قيم معاملات الثبات للاستبانة 224
الجدول (3-23): معاملات إرتباط كل عبارة مع البعد المنتمية إليه لأبعاد التمكين الهيكلي 225
الجدول (3-24): معاملات إرتباط كل عبارة مع البعد المنتمية إليه لأبعاد التمكين النفسي 227
الجدول (3-25): معاملات إرتباط كل عبارة مع البعد المنتمية إليه لأبعاد الأداء الإستراتيجي. 228
الجدول (3-26): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس 229
الجدول (3-27): توزيع عينة الدراسة وفق العمر 230
الجدول (3-28): توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي 231
الجدول (3-29): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية 232
الجدول (3-30): توزيع عينة الدراسة وفق طابع الوظيفة 233
الجدول (3-31): توزيع عينة الدراسة وفق طبيعة العمل 234
الجدول (3-32): توزيع عينة الدراسة وفق إنتماء العامل 235
الجدول (4-1): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد التفويض 241
الجدول (4-2): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد المشاركة 243
الجدول (4-3): نتائج إستجابة أفراد العينة مع عبارات بعد المعلومات والإتصال 245

الجدول (4-4): نتائج إستجابة أفراد العينة مع عبارات بعد فرق العمل 248
الجدول (4-5): نتائج إستجابة أفراد العينة مع عبارات بعد التحفيز 251
الجدول (4-6): نتائج إستجابة أفراد العينة مع عبارات بعد التدريب 254
الجدول (4-7): مستويات أبعاد التمكين الهيكلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية 256
الجدول (4-8): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد معنى العمل 258
الجدول (4-9): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد المقدرة 260
الجدول (4-10): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد حرية التصرف 262
الجدول (4-11): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد التأثير 264
الجدول (4-12): مستويات أبعاد التمكين النفسي وفقا لمتوسطاتها الحسابية 265
الجدول (4-13): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد التعلم والنمو 267
الجدول (4-14): إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد العمليات الداخلية 269
الجدول (4-15): إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد العملاء 272
الجدول (4-16): إستجابات أفراد العينة مع عبارات البعد المالي 275
الجدول (4-17): مستويات الأداء الإستراتيجي وفقا لمتوسطاتها الحسابية 277
الجدول (4-18): إختبار معامل التضخم والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل التمكين الهيكلي 279
الجدول (4-19): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التفويض كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 280
الجدول (4-20): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التفويض كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 280
الجدول (4-21): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المشاركة كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 281
الجدول (4-22): تحليل الإنحدار البسيط لأثر المشاركة كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 282
الجدول (4-23): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المعلومات والإتصال كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 283
الجدول (4-24): تحليل الإنحدار البسيط لأثر المعلومات والإتصال كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 283

الجدول (4-25): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر فرق العمل كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 284

الجدول (4-26): تحليل الإنحدار البسيط لأثر فرق العمل كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 285

الجدول (4-27): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التحفيز كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 286

الجدول (4-28): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التحفيز كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 286

الجدول (4-29): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التدريب كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 287

الجدول (4-30): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التدريب كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 288

الجدول (3-31): إختبار معامل التضخم والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي 289

الجدول (4-32): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر معنى العمل كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 290

الجدول (4-33): تحليل الإنحدار البسيط لأثر معنى العمل كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 291

الجدول (4-34): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المقدرة كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 292

الجدول (4-35): تحليل الإنحدار البسيط لأثر المقدرة كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 292

الجدول (4-36): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر حرية التصرف كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 293

الجدول (4-37): تحليل الإنحدار البسيط لأثر حرية التصرف كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 294

الجدول (4-38): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التأثير كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 295

الجدول (4-39): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التأثير كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 295
الجدول (4-40): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 297
الجدول (4-41): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 298
الجدول (4-42): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة 299
الجدول (4-43): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية 299
الجدول (4-44): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في نفس الوقت في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 300
الجدول (4-45): تحليل الإنحدار المتعدد لأثر التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في نفس الوقت في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة 301
الجدول (4-46): إختبار الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للجنس 303
الجدول (4-47): إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للعمر 304
الجدول (4-48): إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى المؤهل العلمي 305
الجدول (4-49): إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للخبرة المهنية 306
الجدول (4-50): إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لطبيعة الوظيفة 308
الجدول (4-51): إختبار الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزي لطبيعة العمل 309
الجدول (4-52): إختبار الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لإنتماء العامل 310

قائمة الأشكال

الشكل الصفحة	
الشكل 1: نموذج الدراسة	ث
الشكل (1-1): المفردات المرادفة لمعنى التمكين في اللغة الفرنسية	24
الشكل (1-2): التمكين كإستراتيجية إدارية	41
الشكل (1-3): نموذج Konger Et Kanugo للتمكين.	55
الشكل (1-4): نموذج Thomas Et Velthouse للتمكين	58
الشكل (1-5): نموذج المدهون للتمكين	61
الشكل (1-6):الهيكل التنظيمي الحديث للمؤسسات الممكنة.	68
الشكل (1-7):أنواع الحوافز في المؤسسة	74
الشكل (1-8): نموذج التدريب التمكيني المتواصل	75
الشكل (2-1): أنواع الأداء حسب معيار المصدر	107
الشكل (2-2): مراحل تقييم الأداء الإستراتيجي	121
الشكل (2-3): مراحل إدارة الأداء الإستراتيجي.	125
الشكل (2-4): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	134
الشكل (2-5): أهمية بطاقة الأداء المتوازن	140
الشكل (2-6): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن	148
الشكل (2-7): نموذج الخريطة الإستراتيجية	150
الشكل (2-8): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	151
الشكل (2-9): العلاقة بين التمكين والقدرة والتعلم	164
الشكل (2-10): تأثير التمكين على الأداء المالي للمؤسسة	171
الشكل (3-1): دوران العمال في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر	192
الشكل (3-2): معدل التأطير في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر	193
الشكل (3-3): مصاريف التدريب في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر	195
الشكل (3-4): مصاريف التدريب لكل عامل بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر	196
الشكل (3-5): مبالغ التلف والضياع في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر	199
الشكل (3-6): إنتاجية عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر	201

الشكل (3-7): تطور قيمة الأصول الثابتة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 202
الشكل (3-8): تطور رقم أعمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 205
الشكل (3-9): تطور نسبة هامش الربح في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 206
الشكل (3-10): تطور الحصة السوقية المحلية لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 207
الشكل (3-11): تطور قيمة صادرات مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 208
الشكل (3-12): تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 211
الشكل (3-13): تطور وضعية الخزينة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 212
الشكل (3-14): تطور حقوق الملكية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر 214
الشكل (3-15): وضعية الإستمارات الموزعة على عينة الدراسة. 218
الشكل (3-16): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس 230
الشكل (3-17): توزيع عينة الدراسة وفق العمر 231
الشكل (3-18): توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي. 232
الشكل (3-19): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية. 233
الشكل (3-20): توزيع عينة الدراسة وفق طابع الوظيفة. 234
الشكل (3-21): توزيع عينة الدراسة وفق طبيعة العمل. 235
الشكل (3-22): توزيع عينة الدراسة وفق إنتماء العامل 236

مقدمة

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال الحالية بكثرة متغيراتها وتداخلها مع بعضها البعض وتطورها المتسارع، هذا ما جعلها تعرف بعدم التأكد وبالتعقيد، وما زاد من حدة هذه المتغيرات هو طبيعتها المتسارعة التي لا تحتمل الإنتظار، وأهمها التطور التكنولوجي السريع، الأزمات الإقتصادية والأزمات التي لها آثار إقتصادية، حدة المنافسة، تغير وتزايد حاجات ورغبات المستهلكين، وحتى العوامل السياسة والبيئية أصبح لها ثقلها في هذه البيئة، ولن تستطيع المؤسسة في ظل كل هذه التغيرات البقاء إلا إذا سعت للتكيف معها.

إن التكيف مع متغيرات البيئة التنظيمية تفرض على المؤسسات تغيير نظرتها من إقتصارها على المدى القريب إلى توجيهها نحو المدى أو الرؤية البعيدة الذي يحتم عليها إتباع إستراتيجيات معينة، وهذه الإستراتيجيات تسعى من خلالها لتحقيق أهداف إستراتيجية محددة سابقا، وتحقيقها لا يتم بإتباع طرق الأداء السابقة المبنية على إنجاز أهداف الوقت الحالي أو المدى القريب على أقصى تقدير، بل عن طريق أداء له بعد إستراتيجي يهتم بالأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة وبيئتيها الداخلية والخارجية ويعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية، وبما أنه ذو بعد إستراتيجي فهو يحتاج إلى عمليات قياس وتقييم دورية لمواصلة تنفيذه أو إتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الإنحرافات في حينها، وتحتاج عملية القياس والتقييم إلى أدوات محددة أعدت خصيصا لذلك، وأهمها وأحدثها بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أفضل نموذج معتمد حاليا، حيث تعتبر وسيلة مساعدة على وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وتحديد الأداء الإستراتيجي اللازم لتنفيذها، كما أن الفاعل الأساسي لنجاح الأداء الإستراتيجي هو المورد البشري الذي تمتلكه المؤسسة، فهو الذي يفكر ويقرر، ويسير الآلات والعمليات المختلفة، لذلك لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية إلا بتوفير مجموعة من المتطلبات الفعالة التي تمكن العاملين بها من الأداء بكفاءة وفعالية.

فالمطلوب من الموارد البشرية الحديثة ليس نفسه ما كان مرادا منها سابقا، حيث أن تنفيذ الأوامر وإتباع اللوائح فقط أثبت فشله في تسيير مؤسسات اليوم، وإتضح أن التعامل مع ديناميكية البيئة التنظيمية يفرض على متخذي القرارات في المؤسسات التخلي عن سلطتهم المركزية، ومنح الإستقلالية اللازمة لمرؤوسيهم في تأدية مهامهم، والسماح لهم بالمشاركة الفعالة وإبداء أرائهم ومقترحاتهم حول كل ما يتعلق بوظائفهم ومؤسستهم، مع منحهم الثقة والدعم والسلطة اللازمة لتنفيذها في ظل ضوابط

معينة يتم تحديدها، وهذا ما أصطلح عليه بالتمكين والذي يتم بموجبه إستثارة وتحفيز الطاقات الكامنة للعاملين في كل المستويات التنظيمية، وإدماجهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

بإعتبار المؤسسات الإقتصادية في الجزائر نموذج يخضع لنفس الظروف التي تعرفها المؤسسات في باقي دول العالم ولها نفس أهدافها، فهي مطالبة بالسعي نحو تحسين أدائها الإستراتيجي، وكون أدوات ووسائل الإنتاج المختلفة أصبحت متوفرة تقريبا لجميع المؤسسات، فقد ثبت أن ما يمكنه صنع الفارق بينها هو المورد البشري بحد ذاته، لذلك تسعى حاليا المؤسسات الطامحة للنجاح والتميز للإستثمار في هذا الأخير عن طريق تدريبه وتحفيزه وتوفير كل المتطلبات اللازمة لأداء مهامه بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبمعنى أشمل وأدق تمكينه، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة إرتأينا القيام بجزئها الميداني على مستوى مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، وهي مؤسسة صناعية تقوم بإنتاج مختلف أنواع المحولات والكوابل الكهربائية ولواحقها، إضافة إلى إنجاز العديد من مشاريع البنية التحتية، وذلك للإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن يؤثر التمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع نلجأ إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهو مستوى تطبيق التمكين الهيكلي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر؟

2- ماهو مستوى إدراك العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر لأبعاد التمكين النفسي؟

3- ماهو مستوى تحقق مؤشرات الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر؟

4- ماهي طبيعة العلاقة وما مستوى التأثير الذي يلعبه التمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة المطروحة سلفا والدراسة التطبيقية، سنقوم بدراسة أربعة فرضيات رئيسية تنضوي تحتها فرضيات فرعية، تعتبر كحلول محتملة لأسئلة الدراسة سيتم إختبارها إحصائيا وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ لأبعاد **التمكين الهيكلي**، والمتمثلة في (التفويض، المشاركة، المعلومات والإتصال، فرق العمل، التحفيز، التدريب) في تحسين **الأداء الإستراتيجي** في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

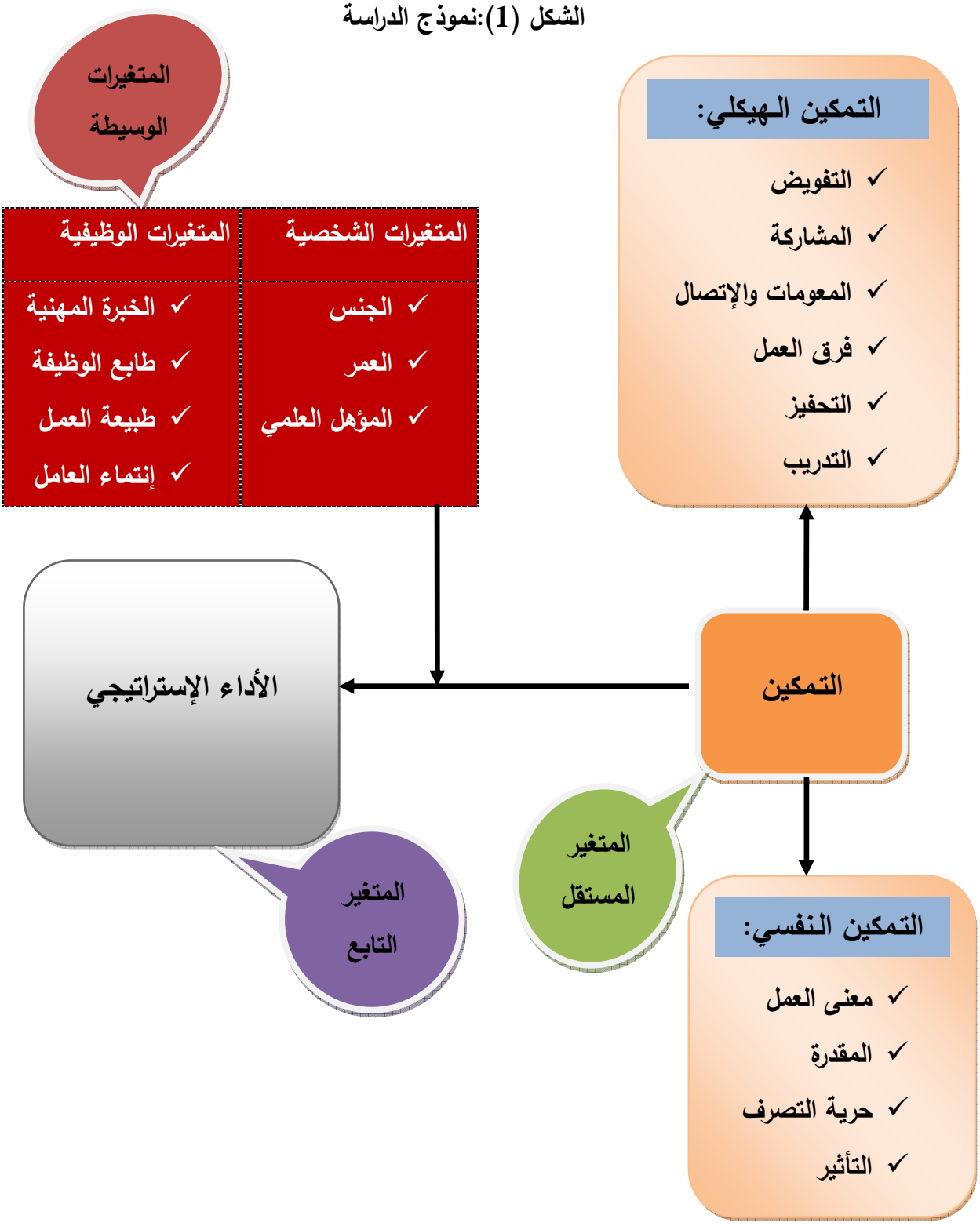
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ لأبعاد **التمكين النفسي**، والمتمثلة في (معنى العمل، المقدرة، حرية التصرف، التأثير) في تحسين **الأداء الإستراتيجي** في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ **للتمكين** بمدخليه **الهيكلي والنفسي** في تحسين **الأداء الإستراتيجي** في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ لاجابات العينة المستجوبة تجاه متغيرات الدراسة، **(التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي)** تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، طابع الوظيفية، طبيعة العمل، إنتماء العامل) في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

نموذج الدراسة:

الشكل (1):نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

أولا- الأهمية النظرية:

1/ تطرقها لأحد المفاهيم الحديثة، ذات الإهتمام الكبير في مجال إدارة الموارد البشرية وهو التمكين، فهو من أحدث المداخل التي تسعى إلى التطوير الإداري، من خلال معالجة المشكلات الإدارية المختلفة التي تعاني منها مختلف المؤسسات، والناجمة أساسا عن إهمالها لدور مواردها البشرية، ونظرا لأهميته الكبيرة إهتمت به أغلبية المؤسسات العالمية الرائدة في مختلف المجالات وتبنته، مما أدى بها إلى بلوغ مستويات أداء عالية مكنتها من تحقيق أهدافها؛

2/ إستناد الدراسة على مدخلين للتعبير عن التمكين، وهما مدخل التمكين النفسي النابع من الأفراد أنفسهم، ومدخل التمكين الهيكلي الذي توفره المؤسسة بحد ذاتها؛

3/ تطرق الدراسة إلى موضوع حديث ومتجدد ذو علاقة بالأداء وهو الأداء الإستراتيجي، فهو من المواضيع الأساسية التي تقوم عليها معظم الأبحاث والدراسات الحديثة، التي إهتمت بدراسة المؤسسات والأفراد وسلوكهم في هذه الأخيرة، حيث يعتبر من المداخل الشاملة التي تعبر على الأداء الفعلي في المؤسسة، لإهتمامه بالمؤشرات المالية والغير مالية في قياس وتقييم أدائها، إضافة إلى قدرته على التعبير على الأداء الحالي والمستقبلي لها؛

4/ تسلط الدراسة الضوء على الدور الكبير لتمكين الموارد البشرية في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمؤسسات.

ثانيا- الأهمية العملية:

1/ تعتبر هذه الدراسة من البحوث السباقة في مجالها، والتي تساهم في إثراء موضوع التمكين خصوصا، وأثره في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية في الجزائر؛

2/ السعي للتعرف على مدى توفر أبعاد التمكين المعتمدة في الدراسة في المؤسسة الإقتصادية وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي فيها؛

3/ تقوم هذه الدراسة بتقديم مجموعة من الإقتراحات إنطلاقا من النتائج التي يتم الحصول عليها، والتي تساعد القيادات الإدارية ومرؤوسيها في المؤسسة محل الدراسة خصوصا، ورواد الأعمال ومتخذي القرارات عموما، للإهتمام بدور التمكين وبأثره في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية؛

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

1/ إبراز وتأكيد الأهمية الكبيرة للتمكين والنتائج الإيجابية التي يوفرها للفرد وللمؤسسة، في حال تبنيه كمدخل للإصلاح والتطوير الإداري؛

2/ التطرق إلى واقع التمكين في المؤسسات الإقتصادية في البيئتين العربية والغربية، إضافة إلى الأعباء الناتجة عن تطبيقه فيها؛

3/ التعرف على أبرز معيقات نجاح عملية التمكين في المؤسسات الإقتصادية عموما، والمؤسسة محل الدراسة خصوصا، وتقديم أهم الإقتراحات الكفيلة بتذليلها لتحقيق أهداف تبني هذا الأخير؛

4/ التعرف على مستوى كل من التمكين الهيكلي والنفسي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر؛

5/- التعرف على مستوى الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر؛

6/ التعرف على أثر التمكين بمدخليه النفسي والهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

مبررات إختيار الموضوع:

تقسم أسباب ودوافع إختيار موضوع الدراسة لشقين، موضوعية وشخصية:

1-المبررات الموضوعية:

- محاولة إسقاط أبعاد متغيري الدراسة والعلاقة بينها على إستثمار أجنبي مباشر خاص لدولة عربية، لأن مختلف المؤسسات وخصوصا العمومية منها تخضع للتسيير المركزي، الذي يوجب عليها الإعتماد على القوانين والتشريعات الصادرة عن الوصاية المركزية، والتركيز في التعبير عن أدائها

الفعلي على المقاييس والمؤشرات المالية فقط لكل المؤسسات العمومية، وهو ما يتنافى مع التطبيق الجيد والحديث لمفهومي التمكين والأداء الإستراتيجي؛

– الإهتمام المتزايد بموضوع التمكين، وخصوصا بمدخليه الهيكلي والنفسي من طرف الباحثين الأكاديميين ورجال الأعمال في المؤسسات الإقتصادية؛

– تطور مفهوم الأداء حتى أصبحت له نظرة إستراتيجية، ليواكب التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وتسمح عملية قياسه وتقييمه بالتعبير الصحيح عن الأداء الفعلي لها، وهو ما أصبح يسمى بالأداء الإستراتيجي؛

– حاجة المؤسسات خصوصا الجزائرية منها، إلى توضيح الدور الكبير الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية، حيث لا تعرف هذه البطاقة إنتشارا كبيرا في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛

– المساهمة في البحث والتوسع في موضوع الدراسة وإثرائه، نظرا لمحدودية الدراسات السابقة التي إهتمت بمتغيراته والعلاقة بينها؛

2–المبررات الشخصية:

– إندراج موضوع الدراسة ضمن إهتمامات وتخصص الباحث، وهو مجال التسيير عامة وإدارة الأعمال خاصة؛

– فضول الباحث وإهتمامه بمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينها، لدى مؤسسة إقتصادية أجنبية خاصة رائدة محليا وأجنبيا في مجال نشاطها، كما أن الأغلبية العظمى من عمالها جزائريون، وقد تم إعداد مذكرة ماستر ومقال كانت الدراسة التطبيقية فيهما حول هذه المؤسسة؛

– إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية، والمعتمدة في الكثير من المؤسسات العالمية وأنجحها، وخصوصا موضوع التمكين؛

– إهتمام الباحث بحكم دراسته الجامعية، وعمله في الميدان الإداري والتسيير بموضوع الأداء ، فهو مصب إهتمام كل الدراسات المتعلقة بالمؤسسات بكل أنواعها وأنشطتها، وخصوصا الإختلافات الكبيرة التي شابت هذا المتغير في تحديد أبعاده وطريقة قياسه وتقييمه من منظوره الإستراتيجي؛

منهج الدراسة:

للإحاطة الجيدة بموضوع البحث، ومحاولة الإجابة عن إشكاليته وتساؤلاته، وكذلك إختبار صحة فرضياته من عدمها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي في القيام بالدراسة النظرية، لأنه المنهج المناسب للتطرق لمتغيرات الموضوع، والمتمثلة في التمكين كمتغير مستقل والأداء الإستراتيجي كمتغير تابع، والإلمام بالمفاهيم والعناصر المكونة لهما وطبيعة العلاقة النظرية بينهما، أما في جزئها التطبيقي فسنقوم بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، نسعى من خلالها إلى معرفة مستوى التمكين السائد فيها ومستوى أدائها الإستراتيجي، وتحديد وتحليل طبيعة العلاقة بين التمكين وأثره في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة من وجهة نظر العاملين بها.

حدود الدراسة:

للتحكم الجيد في موضوع البحث والإجابة على إشكاليته، ستكون حدود الدراسة كما يلي:

1-الحدود الموضوعية: الهدف الأساسي من الدراسة هو تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيراتها، ومعالجة أثر التمكين في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية، وعليه فمتغير الدراسة المستقل هو التمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي، أما المتغير التابع فهو الأداء الإستراتيجي، تم التعبير عنه بالأبعاد الأربعة الرئيسية المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وأخيرا البعد المالي.

2-الحدود الزمنية: إمتدت الدراسة على العموم من الموسم الجامعي 2020/2019، إلى غاية الموسم 2024/2023، أما الدراسة الميدانية خصوصا والتي كانت في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، فقد كانت في السداسي الأول من سنة 2024.

3-الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، وقد تم إختيار هذه المؤسسة بسبب إختلافها عن المؤسسات الإقتصادية خصوصا العمومية منها، لأنها لا تخضع لأي سلطة مركزية من مؤسستها الأم، تفرض عليها تشريعات أو قوانين أو تعليمات معينة يجب عليها التقيد بها، حيث أنها تتمتع بالإستقلالية في العمليات التشغيلية وتخضع فقط للرقابة المالية من المؤسسة الرئيسية في مصر، لذلك تعتبر مؤسسة مثالية لمعرفة أثر التمكين في تحسين أدائها الإستراتيجي؛

الدراسات السابقة:

نوجز أهم الدراسات والأبحاث التي تم الاطلاع عليها ذات العلاقة بالموضوع فيما يلي:

1-دراسة:

Susan M. Sasiadek, Individual Influence Factors That Impact Employée Empowerment : A Multicase Study.

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة، جامعة كابيلا، الولايات المتحدة الأمريكية 2006.

هدفت هذه الدراسة الإستكشافية إلى تحديد مجموعة العوامل الفردية والتنظيمية التي لها تأثير على تمكين العاملين، ودراسة علاقة ذلك بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة الحجم، كما هدفت إلى إثراء الجانب المعرفي والتعمق في العوامل التي لها مساهمة كبيرة في تمكين العاملين، أعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي، وتمت الدراسة الميدانية على خمسة مؤسسات تنشط في صناعات مختلفة، مؤسستان كبيرتا الحجم والثلاثة الباقية صغيرة الحجم، وتم الإعتماد على إستبانة كأداة للدراسة الميدانية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- وجوب توفر عوامل فردية معينة لها تأثير إيجابي وكبير على تمكين العاملين وتتمثل هذه العوامل في: الدافع، السلوك، الثقة، التواصل، الإتجاه، الإلتزام، الموقف؛

- هناك مجموعة من العوامل التنظيمية المعينة التي لها تأثير كبير على تمكين العاملين وأهمها: الهيكل الإداري، سياسات الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، حجم المؤسسة، المستوى التعليمي للأفراد؛

- أوضحت الدراسة الحاجة الملحة لتمكين العاملين عن طريق توفير البيئة الملائمة لذلك إضافة إلى الدعم الكافي، كما أن التمكين يقوم على مجموعة من العوامل الهيكلية والنفسية؛

- وجود فرق في تأثير العوامل التنظيمية على تمكين العاملين بين المؤسسات الصغيرة الحجم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الحجم، والتأثير الكبير لهذه العوامل التنظيمية كان على مستوى المؤسسات الصغيرة الحجم؛

2- **دراسة: قاسم أحمد وآخرون** بعنوان **دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت**، مقال منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4، العدد 12، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور إستراتيجية التمكين والأداء على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، وذلك من خلال تحليل العلاقة والأثر بين إستراتيجية التمكين، وأبعادها (إمتلاك المعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، إمتلاك المعرفة) وتحسين الأداء، عن طريق إعطاء القيادات العلمية ممثلة برؤساء الأقسام العلمية لمجموعة من الكليات أوسع الصلاحيات لإتخاذ القرارات لتحسين الأداء، وقد إعتمد الباحثون في الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي، أما الجانب التطبيقي فقد تم بالإعتماد على إستبانة وزعت على 30 رئيس قسم علمي بنسبة 50% من مجتمع البحث، وقد إستخلص الباحثون النتائج التالية:

- إستراتيجية التمكين فلسفة إدارية حديثة، تسعى من خلال متطلباتها إلى تحسين الأداء وتعزيز كفاءات القيادات العلمية؛

- إن إمكانية تحسين الأداء وتعزيزه لدى القيادات العلمية في المؤسسة، متعلق بتوفير المناخ المؤسسي المناسب لإستراتيجية التمكين؛

- توفر علاقة إرتباط إيجابية ومعنوية بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء ؛

- توفر علاقة تأثير معنوية وموجبة لإستراتيجية التمكين في تحسين الأداء ؛

- توفر آراء وتوجهات إيجابية للقيادات العلمية نحو التعبير عن إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء المنظمي؛

3-**دراسة هبة محمد زرقان الفرخ** بعنوان **دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة، دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد بجامعة دمشق، سوريا 2014.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد طبيعة العلاقة بين متغيريها والمتمثلين في تمكين العاملين كمتغير مستقل معبرا عنه بالعناصر التالية: (الإدارة الذاتية، العمل الجماعي، المشاركة في

المعلومات) والحوكمة كمتغير تابع يحتوي العناصر التالية: (العلاقة مع أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، كفاءة الجهاز الإداري)، إهتمت هذه الدراسة بالقطاع المصرفي العام والخاص في سوريا، كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي لأنه مناسب لأهداف وطبيعة هذا البحث، وكانت الدراسة الميدانية باستخدام إستبانة والتي وزعت على عينة قصديه (عمديه) شملت مجموعة من موظفي المصارف العامة والأخرى خاصة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

– مستوى التمكين الموجود على مستوى القطاع المصرفي العام يفوق مستواه لدى القطاع المصرفي الخاص؛

– مستوى الحوكمة المعتمد بشكل ملموس في القطاع المصرفي الخاص أعلى من المعتمد في القطاع المصرفي العام؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ودرجة الإفصاح والشفافية المعتمدة في المصارف في كلا القطاعين العام والخاص.

4– **دراسة محمد السعيد جوال** بعنوان :**التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف 2015 .

حيث هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر التمكين النفسي بالأبعاد الأربعة التالية: (المعنى، الحرية، الكفاءة، التأثير)، والتمكين الهيكلي معبرا عنه بالأبعاد التالية: (التفويض، المشاركة، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والإتصال، فرق العمل)، على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين ممثلا بالأبعاد التالية: (الطلاقة والقدرة على التحليل، القابلية للتغيير، سعة الإتصالات، الأصالة والمرونة، المخاطرة وروح المجازفة، الحساسية للمشكلات)، من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة إقتصادية عمومية جزائرية تتمثل في سونلغاز، وقد إعتمدت في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي بغرض التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما الدراسة الميدانية فتمت بإستخدام إستبانه على عينة عشوائية طبقية، وتوصل الباحث في نهاية دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي يزهر وينمو إلى مقومات وركائز بيئية، يجب أن يتسم بها مناخ العمل وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي ؛

– السلوك الإبداعي هو الطريق الذي يبدأ من التفكير الإبداعي، ليصل في النهاية إلى تقديم نواتج ومخرجات إبداعية ملموسة؛

– وجود علاقة إرتباطيه وتأثيرية بين التمكين والسلوك الإبداعي.

5–دراسة برني لطيفة بعنوان :**أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي عن طريق المقارنة بين مجموعة من المستشفيات العمومية والمصحات الخاصة على مستوى ولاية بسكرة، وقد تم التعبير عن المتغير المستقل والمتمثل في تمكين العاملين بمدخلين إثنين هما التمكين الإداري ممثلا بالعناصر التالية: (القوة الرسمية، الدعم، الفرص)، والمدخل الثاني والمتمثل في التمكين النفسي ويتكون من العناصر التالية: (الإستقلالية أو حرية التصرف، الجدارة، المعنى، التأثير)، أما المتغير التابع فهو الأداء الاجتماعي وقد عبر عنه بالأبعاد التالية (الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة، الأداء الإجتماعي تجاه العاملين، الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع، الأداء الإجتماعي تجاه البيئة)، وإعتمدت الباحثة في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة، فضلا عن وصف وتشخيص متغيراتها ، أما في الجانب التطبيقي فتم إستخدام إستبانه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– هناك فروق في تمكين العاملين بين القطاع الخاص والعام وذلك نتيجة للفروق الحاصلة في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، بينما بعد الشعور بالتمكين النفسي كان متساويا بين العاملين في كلا القطاعين؛

– ظهور مستشفيات القطاع العام على أنها أكثر تمكينا إداريا من عيادات القطاع الخاص، إلا أنه في الحقيقة ولا قطاع يمنح التمكين الإداري الكافي لعماله، والدليل على ذلك حياد أو عدم موافقة جل المتوسطات الحسابية المعبرة عن عناصر التمكين الإداري؛

– وجود أثر ودور لأبعاد تمكين العاملين كمتغير مستقل في تفسير أبعاد الأداء الإجتماعي لكل من المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة، والتأثير الكبير كان على الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة والأداء الإجتماعي تجاه العاملين فقط؛

– هناك علاقة إرتباط عالية بين كل عناصر المتغير المستقل التمكين الإداري (الدعم، القوة الرسمية، الفرص) والتمكين النفسي (الإستقلالية، التأثير، المعنى) والمتغير التابع المتمثل في الأداء الإجتماعي ببعديه (الأداء الإجتماعي تجاه المرضى، الأداء الإجتماعي تجاه العاملين)، بينما جاء معامل الإرتباط الخاص بعنصر الجدارة مع المتغيرات التابعة سابقة الذكر منخفضا خصوصا في المستشفيات العمومية؛

– علاقة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة كاملة والأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والأداء الإجتماعي تجاه البيئة كانت على العموم ضعيفة أو غير معنوية؛

6–دراسة:

Helen Askey, The Empowerment Expérience :A Study Of Two Organizations

وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإجتماعية، جامعة ليستر، بريطانيا 2017.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة كيف هي تجربة المدراء التنفيذيين المباشرين وأعضاء فرق العمل في المؤسسة للتمكين، حيث تم التطرق إلى التمكين وفق بعديه الهيكلي والنفسي، وكيف يمكن للآليات والأساليب (الميكانيزمات) التنظيمية أن تدعم التمكين في المؤسسة، حيث أن التطرق لتجربة المدراء المباشرين وأعضاء فرق العمل للتمكين يساعد في فهم كيف يمكن تمكين أعضاء الفرق من طرف المدراء التنفيذيين المباشرين، وتمت هذه الدراسة في مؤسستين مختلفتين إحداها مؤسسة أبحاث علمية ذات 1600 عامل، والأخرى مؤسسة هندسية توظف 2000 عامل ومقرهما في إنجلترا، وإعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وللحصول على المعلومات تم إستخدام أداة المقابلة

المعمقة التي أجريت مع أربعة من كبار المدراء المعينين منذ أكثر من سنتين، وسبعة وعشرون عضوا من أعضاء فرقهم من كلتا المؤسستين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– التمكين عملية يجب أن تساهم فيها ثلاثة عناصر أساسية هي المؤسسة، المديرون المباشرون، أعضاء فرق العمل؛

– متطلبات التمكين الهيكلي التي توفرها المؤسسة والتي يعتقد المدراء المباشرون أنها تدعم التمكين في مؤسستهم، ليس لها في الواقع مساهمة كبيره في تمكين أعضاء الفريق من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء؛

– الإتصالات غير الرسمية والحرية في القيام بإجراءات العمل التي يقوم بها أعضاء الفرق في المؤسسة أكثر فعالية لإنجاح عملية تمكين أعضاء الفريق؛

– يلعب المدراء المباشرون دورا كبيرا في إدارة أداء أعضاء الفريق الممكنين، وهناك مستويات مثلى للتمكين تختلف من عامل لآخر، وتختلف حسب التأثير الخاص للمدير وإحتياجات كل عامل؛

– إدارة الأداء التنظيمي يدعم العمال الممكنين بدرجة كبيرة، عن طريق تلبية رغباتهم وحاجاتهم النفسية للشعور بمعنى العمل، وبالاستقلالية والقدرة والتأثير في القيام به.

7–**دراسة حمزة رملي** بعنوان **قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII**

– مقال منشور في مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII، وتطبيقه على الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، وذلك بإستخدام نوعين من المؤشرات: مؤشرات كمية وأخرى نوعية، هذه المؤشرات تقيس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل ذلك إعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، لتحديد مواقف العلوم الإدارية من الأداء الإستراتيجي ونماذج قياسه، كما إعتمد على المنهج التحليلي في قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال ومقارنة الأهداف المحددة مع تلك المحققة فعلا، وخلصت هذه الدراسة إلى أن نموذج BSCIII هو النموذج الأصلح لقياس الأداء الإستراتيجي، وأن هناك مستوى متوسط للأداء الإستراتيجي للمجمع وفق المؤشرات المستخدمة.

8-**دراسة:**

Vu Minh Hieu, Chijioke Nwachukwu, Strategy Evaluation Process And Strategic Performance Nexus

مقال منشور في مجلة إدارة الأعمال، العدد 1، 2019.

سعت هذه الدراسة لتقييم الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي لمؤسسات الإتصالات للهاتف النقال في دولة نيجيريا، وهذا من أجل تقديم وجهات نظر جديدة حول مدى تأثير عملية تقييم الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الكبيرة الحجم الناشطة في الأسواق والبلدان الناشئة، وتم قياس الأداء الإستراتيجي بإستخدام الأبعاد التالية (الأداء المالي، رضا العملاء، رضا العاملين، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، ولفهم أعمق لكيفية تأثير عملية تقييم الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، إعتمد الباحثون على مجموعة من الأفكار النظرية من أدبيات الإدارة الإستراتيجية، تمت الدراسة بالإعتماد على تحليل معطيات كمية وبإستخدام إستبانة، تم توزيعها على 120 مديرا ومشرفا مكلفا بالإدارة الإستراتيجية في أربعة مؤسسات، تنشط في صناعة واحدة في نيجيريا هو قطاع الإتصالات، وهي عبارة عن شركات متعددة الجنسيات، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن القيام بتقييم ناجح لإستراتيجية المؤسسة يتطلب حصول متخذي القرارات فيها على معلومات سريعة ودقيقة وغير متحيزة؛

- التقييم المستمر للممارسات الحالية للمؤسسات الذي يتم في الوقت المناسب، وإبلاغ مؤشرات الأداء الإستراتيجي إضافة إلى كل نتائج التقييم لأصحاب المصالح لمعرفة نجاح المبادرات الإستراتيجية من عدمه، والقيام بالإجراءات التصحيحية في وقتها مهم جدا لنجاح الأداء الإستراتيجي وإستدامته بالفعالية المطلوبة؛

- الإعتماد على مقاربة ممنهجة معينة في تقييم الإستراتيجية له تأثير فعال وكبير على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات؛

9-**دراسة بن غزال إبتسام** بعنوان **أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال

المجموعات الصناعية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر 2020.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل والمتمثلة في (مرونة رأس المال البشري، مرونة السوق، المرونة التنافسية، مرونة التوسع)، على مستوى الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع ممثلا بالمنظورات الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وتمت الدراسة على مستوى مجمع صناعة الأدوية الجزائري صيدال، ولمعالجة الموضوع تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة، أما الدراسة التطبيقية فتم فيها إستخدام أداة المقابلة مع إطارات المجمع، وإستبيان تم توزيعه على الإطارات العاملين في وحداته على مستوى كل من المدية، قسنطينة والحراش، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

– المرونة الإستراتيجية تعني تعامل المؤسسة مع كل السيناريوهات المختلفة المحتملة مستقبلا، وهذا التعامل الإيجابي هو ما يسمح لها بالنجاح والبقاء، وتقوم هذه الأخيرة على ثلاثة أركان أساسية هي: التكنولوجيا المرنة، الإبتكار، التنويع.

– الأداء الإستراتيجي مفهوم شامل للأداء، وهو ذو أهمية كبيرة على المدى البعيد، وقد تعددت طرق قياسه لتنتقل من الأداء المالي إلى مداخل حديثة متعددة الأبعاد، وشاملة لكل نشاطات المؤسسة وأهمها بطاقة الأداء المتوازن؛

– توفر أثر معنوي وإيجابي لمختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية على مستوى الأداء الإستراتيجي للمجمع محل الدراسة؛

مساهمة الدراسة الحالية: بعد التقصي والإطلاع على الدراسات السابقة والتعمق في فهم موضوع الدراسة الحالية وحصر متغيراتها، إتضح لنا أنها تساهم في إثراء موضوع الدراسة من حيث:

–– إن أغلب الدراسات السابقة تطرقت إلى مدخل واحد للتمكين، والمتمثل في التمكين الهيكلي مع إعطائه تسميات أخرى كالتمكين الإداري، تمكين العاملين، إستراتيجية التمكين، التمكين الوظيفي، وهي بذلك أهملت مدخل مهم جدا وهو التمكين النفسي، والذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح التمكين وهو الهدف الرئيسي من عملية التمكين لأنه نابع من طرف الأفراد؛

– جل الدراسات أعدت في بيئة غير البيئة الجزائرية وتختلف عنها كل الإختلاف، لذلك لا يمكن أن تكون نموذجا صادقا يمكن أن يعتمد عليه ليصلح للتطبيق على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛

– إهمال الباحثين خصوصا الجزائريين منهم لإنجاز أبحاث في مؤسسات أجنبية، وأغلبها ناجحة ناشطة في الجزائر، مع أنها تعتمد معايير عالمية حديثة في مجال التسيير والإدارة يمكن أن يحتذى بها كإدارة الجودة الشاملة، الإلتزام بالمعايير والمقاييس الدولية، المقاولة من الباطن، الإدارة بالأهداف، والتركيز فقط على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛

وعليه يمكن القول أن مساهمة الدراسة الحالية كونها تعتبر كتكملة لسابقاتها لسد بعض الفجوات في موضوع البحث، من حيث أنها إهتمت بمعالجة أثر التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي كمتغير مستقل وأثره في تحسين الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع في المؤسسة الإقتصادية، والذي تم التعبير عنه بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأساسية الأربعة، كما أن المؤسسة محل الدراسة عبارة عن إستثمار أجنبي مباشر رائد في الجزائر والأغلبية العظمى من عمالها جزائريين، فقد لاحظنا أن أغلبية الدراسات السابقة في متغيري الدراسة والعلاقة بينهما كانت تتم على مستوى مؤسسات خدمية أو إدارية خصوصا موضوع التمكين، وإن كانت صناعية على قلتها كانت كلها عمومية، لذلك إرتأينا أن تكون دراستنا في مؤسسة إقتصادية أجنبية خاصة، ذات أغلبية من العمالة الجزائرية لتكون إضافة تحسب لهذه الدراسة.

تقسيمات الدراسة:

لمعالجة إشكالية هذه الدراسة والاجابة على أسئلتها، قمنا بتقسيمها إلى أربعة فصول رئيسية، سنتطرق من خلال الفصل الأول إلى **الإطار النظري للتمكين في المؤسسة الإقتصادية**، والذي إحتوى على أربعة مباحث، أولها الإطار المفاهيمي للتمكين في المجال المؤسسي، والثاني الأسس النظرية للتمكين، مبادئه ونماذجه، والثالث لمداخل التمكين وأبعادها، والرابع لواقع التمكين بالمؤسسات الإقتصادية ومعوقاته وأعباؤه، أما الفصل الثاني فعنوانه **الإطار النظري للأداء الإستراتيجي وتحليل علاقته بالتمكين**، مبحثه الأول مفاهيم عامة حول الأداء، والثاني مفاهيم عامة حول الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية، والثالث بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، والرابع تم فيه تحليل العلاقة النظرية بين التمكين والأداء الإستراتيجي، بينما الفصل الثالث فكان عنوانه **دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر**، إحتوى المباحث التالية، الأول التعريف بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، والثاني تحليل واقع الأداء الإستراتيجي في مؤسسة

السويدي إلكتريك الجزائر، والثالث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما فصل الدراسة الرابع فتمت فيه **مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر**، مبحثه الأول مستويات متغيرات الدراسة وفق إتجاهات العاملين بالمؤسسة، والثاني تم فيه إختبار فرضيتي الدراسة الأولى والثانية، أما الثالث فخصص لإختبار فرضيتي الدراسة الثالثة والرابعة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

تتميز البيئة التنظيمية التي تنشط فيها المؤسسات في الوقت الحالي بالتعقيد والتغير السريع، وللتعامل مع هذه الظروف تيقن القائمون عليها أنه لا يمكن أن يتم بالآلات والتكنولوجيا المتطورة وتخصيص الموارد الجيدة والهياكل التنظيمية المناسبة فقط، بل يتم من خلال موارد بشرية ذات خصائص وكفاءات محددة، يمكنها تسيير ودمج العناصر السابقة بطريقة مثلى للحصول على نتائج ممتازة.

فالمؤسسات التي تبحث عن التميز عليها الإهتمام بإستقطاب موارد بشرية مؤهلة ومنحها الحرية اللازمة لأداء مهامها، مع إشراكها في صنع وإتخاذ القرارات، حيث أن عهد المؤسسات الآمرة والمتحكمة في كل شيء، أثبت فشله في إعطاء نتائج فعالة وأدى بالعديد من المؤسسات إلى الفشل والزوال، وعليه أصبح من الضروري إستبداله بالمؤسسات التمكينية التي تعطي السلطة والصلاحيات اللازمة للأفراد العاملين بها في كل مستوياتهم.

أشتق مصطلح المؤسسات التمكينية من التمكين الذي أصبح رائجا في الفكر الإداري في الفترة الأخيرة، فالتمكين من الأساليب الإدارية التي شملت العديد من أفضل الأدوات التسييرية التي أثبتت فعاليتها في نجاح المؤسسات كالعمل الجماعي، تفويض الصلاحيات، التدريب، المشاركة، الاتصال، المعلومات، والتي يتم من خلالها توطيد الثقة بين الإدارة والعمال، وتحفيزهم نحو الأداء بطرق مختلفة تنتهي في الكثير من الأحيان بإبداعات وإبتكارات متعددة.

إنطلاقا مما سبق سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين في الفكر الإداري، ومن أجل ذلك إرتأينا ضرورة إحتوائه على المباحث التالية:

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للتمكين في المجال المؤسسي؛

المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين في الفكر المؤسسي؛

المبحث الثالث: مداخل التمكين وأبعادها؛

المبحث الرابع: واقع التمكين بالمؤسسات الإقتصادية، معوقاته وأعباؤه.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين في المجال المؤسسي.

إضافة إلى العديد من الميادين كالإقتصاد، السياسة، الدين، الثقافة، المجتمع، الصحة، ولج مصطلح التمكين الفكر المؤسسي حديثا، ونظرا لخصوصية وأهمية المؤسسة في مختلف جوانب الحياة اليومية للأفراد، عرف هذا الموضوع إهتماما بالغا من طرف أصحاب المؤسسات والباحثين الأكادميين، وللإحاطة الشاملة بمفهوم هذا الأخير سنتطرق إلى مدلولات هذا المصطلح اللغوية، إضافة إلى مفهومه في الفكر الإسلامي والإداري، والأهمية التي جاء بها وما يميزه عن المداخل الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: المفهوم اللغوي للتمكين ودلالاته.

أول ظهور لمصطلح التمكين كان في اللغة العربية، والدليل على ذلك أنه ذكر في القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرنا، ليتم ظهوره بعدها في اللغة الإنجليزية ثم اللغة الفرنسية، وبالخصوص في اللغة الفرنسية شهد مسميات عديدة تحمل معاني عديدة متقاربة في المعنى سنتطرق لها لاحقا.

1- مفهوم التمكين لغة:

1-1- التمكين في اللغة العربية:

يدل ذكر مصطلح التمكين في القرآن الكريم على مدى قدم هذه العبارة في اللغة العربية، فالتمكين لغة هو مصدر للفعل "مكّن"، حيث يقال "مكّنه" الله من الشيء "تمكينا" و"أمكنه " منه، و"إستمكن" الرجل من الشيء و"تمكن" منه، وفلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه[1]، أما في المنجد في اللغة والأدب والعلوم فالفعل مكن يعني إرتفع وصار ذو منزلة، ويعني كذلك قوي ومتن ورسخ، ويقال مكنّه من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة، ويقال كذلك أمكن الأمر فلانا ولفلان بمعنى سهل عليه او تيسر له فعله وقدر عليه، وإستمكن من الأمر أي قدر عليه أو ظفر به، والمُكْنَة تدل على القوة والشدة[2]، ويقال أيضا مكّن يمكن تمكينا بمعنى ولاه وأعطاه حرية التصرف، ساعده

---

[1]- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، **مختار الصحاح**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986، ص 263.

[2]- لويس معلوف، **المنجد في اللغة و الأدب والعلوم**، الطبعة 19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، 1956، ص 771.

على، فوض السلطة، منح[1]، أما في معجم اللغة العربية المعاصرة فالتمكين هو مصدر مكّن، حيث يقال تمكين المستأجر من العين المؤجرة، بمعنى تخويله السلطة عليها إما بالإقامة فيها أو بإستغلالها، وأمكنه الأمر أي سهل عليه وتيسر وقدر عليه، ومكّن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة، ويقال فلان متمكن من الأمر أي قادر عليه ضابط له [2].

1-2- التمكين في اللغة الإنجليزية:

أصول مصطلح التمكين Empowerment قديمة، فالفعل مكّن To Empower ظهر في بريطانيا في منتصف القرن السابع عشر، للتعبير عن سلطة أو قوة ممنوحة رسميا من طرف سلطة أعلى، إلا أن كلمة تمكين Empowerment لم تظهر حتى منتصف القرن التاسع عشر، والتي تعبر عن الحالة أو الوضعية التي يتم فيها منح السلطة للغير[3].

أما في اللغة الإنجليزية فقد جاء مصطلح التمكين Empowerment بمعنى التقوية أو إكتساب القوة، وقد أستعمل بكثرة منذ نهاية السبعينات من القرن العشرين في مختلف المجالات مثل: الخدمات الإجتماعية، علم النفس الإجتماعي، الصحة العمومية، محو الأمية وتنمية المجتمع، أما حديثا فهو يستعمل في مجال السياسة والأعمال[4]، حيث يذكر قاموس Webster أن كلمة التمكين تعني "إعطاء السلطة الرسمية أو السلطة القانونية في بعض الأحيان مع حرية التصرف في تنفيذ الأشياء"[5]، ويعرف قاموس Oxford التعليمي التمكين على أنه الفعل المتمثل في إعطاء شخص ما مزيدا من التحكم في حياته،أو في الحالة التي يتمتع بها لذلك يقال تمكين الإناث، التمكين الشخصي وتمكين الفرد، أما من

---

[1]-أمال سعود وأحمد فريجة، **المقاربات النظرية لمفهوم التمكين**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2021، ص 393.

[2]- أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 2115-2116.

[3]- Marie-Héléne Bacqué, Carole Biewener, **L'Empowerment, Un Nouveau Vocabulaire Pour parler De Participation ?**, IdéesEconomiques et Sociales, Issue 173, 2013, p 25.

[4]-Armand Colin, **Empowerment :Généalogie D'un Concept Clé Du Discours Contemporain Sur Le Développent**, Revue Tiers Monde, issue 200, 2009, p 735.

[5]-https://www.merriam-webster.com/dictionary/empower, on 19/08/2022.

الناحية الرسمية فيعرف التمكين على أنه إعطاء شخص ما السلطة للقيام بعمل ما[1]. كما قسمت كلمة التمكين Empowerment إلى ثلاثة عناصر وتعني كل منها[2]:

Em (préfixe): تعني حركة الإنضمام للسلطة؛

Power(radical): بمعنى القوة أو السلطة والتأثير؛

Ment(suffixe): بمعنى الإشارة إلى حدوث نتيجة ملموسة ترتبط بإرتفاع درجة القوة والسلطة.

1-3- التمكين في اللغة الفرنسية:

بالرغم من قدم ظهور مصطلح التمكين في اللغتين العربية والانجليزية، إلا أنه بقي لمدة معتبرة من الزمن مفهوما من الصعب ترجمته إلى اللغة الفرنسية، حيث إعتبرتهMarie Héléne Bacqué سنة 1972 "سيرورة يتمكن من خلالها الأفراد أو الجماعات من إكتساب الآليات التي تمكنهم من تقوية قدرتهم على الفعل"[3]، أما بالنسبة (Jouve, 2006) فالتمكين غير قابل للترجمة إلى اللغة الفرنسية، وهو "العملية التي يكتسب من خلالها فرد أو مجموعة الوسيلة لتعزيز قدرته على العمل وتحرير الذات"[4]، أما(Bacque et Biewener, 2013) فأقرتا كذلك أنه مصطلح ظهر مؤخرا في اللغة الفرنسية، ولا يمكن ترجمته إليها وأعتبرته متضمنا لبعدين هما القوة الذي يشكل جذر الكلمة، وجذر عملية التعلم للوصول اليها، وينطوي مصطلح التمكين في اللغة الفرنسية على عملية تحقيق الذات وتحرير الأفراد، والإعتراف بالجماعات والمجتمعات والتحول الاجتماعي، وتم إطلاق العديد من الكلمات الفرنسية التي تحمل معنى مقارب للتمكين مثل: القدرة Capacitation والقدرة على التصرفPouvoird'Agir وقوة الفعل Puissance d'Agir أو[5] Pouvoird'Action.

---

[1]- أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط، **تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الاقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء –دراسة حالة–**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 25، 2020، ص 227.

[2]- عبد الرزاق سلام وأخريات، **دور المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية**، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 132.

[3]- عبد الله أبو أياد العلوي، **سيكوسوسيولوجيا التمكين: مفاهيم مقاربات وتجارب**، مجلة نقد وتنوير، العدد 8، 2021، ص 106.

[4]-Bernard Jouve, **Ethique Politiques Public et Empowerment L'exception Française**, Revue Economie et Humanisme, Issue 379, 2006, p99

[5]- Marie-Héléne Bacque, Carole Biewener, **L'Empowerment, Une Pratique Emancipatrice ?**, Edition La Découverte, Coll.Poche, Paris, France, 2013, p6.

والشكل الموالي يوضح الكلمات الفرنسية التي لها نفس معنى التمكين وترد للدلالة عليه:

الشكل (1-1): المفردات المرادفة لمعنى التمكين في اللغة الفرنسية



Source : Martin Gabriel**, L'empowerment :D'autonomisation A Agentivation**, Revue le Collectif, Vol 40, Issue 2, 2016, P 15.

2-دلالات التمكين في القرآن الكريم:

إن القارىء والباحث في كتاب الله سبحانه وتعالى، يجد أن كلمة التمكين وردت في القرآن الكريم في 16 موقعا مختلفا من حيث السور والآيات، وبمعاني وصيغ وتصريفات مختلفة حسب الهدف والسياق الذي ذكرت فيه، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (1-1): مواقع ورود كلمة التمكين في القرآن الكريم

الرقم	الآية وسورتها	نص الآية الكريمة	معنى التمكين في الآية
1	الأنعام(6)	ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن **مكناهم** في الأرض ما لم **نمكن** لكم وأرسلنا السماء عليهم مدرارا وجعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بذنوبهم وأنشانا من بعدهم قرنا ءاخرين.(7)	أعطيتهم ما لم أعطكم
2	الأعراف(10)	ولقد **مكناكم** في الأرض وجعلنا لكم فيها معأيش قليلا ما تشكرون.(9)	وطأنا لكم، قرارا ، مهادا، فراشا
3	الأنفال(71)	وإن يريدوا خيانتك فقد خانوا الله من قبل **فأمكن** منهم والله عليم حكيم.	أي إذا أراد أسرى بدر أن يمكروا ويغدروا بك، عن طريق قولهم عكس ما في قلوبهم، فقد عصوا الله من قبل غزوة بدر فأمكن منهم المؤمنين ببدر، أي قد نصرك الله سبحأنه وتعإلى عليهم.
4	يوسف(21)	وقال الذي إشتراه من مصر لإمراته أكرمي مثواه عسى أن ينفعنا أو نتخذه ولدا وكذلك **مكنا** ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث والله غالب على أمره ولكن أكثر الناس لا يعلمون.	أنقذناه من إخوته لكي لا يقتلوه، وأخرجناه من البئر، ورفعنا مقامه عند عزيز مصر، وجعلناه مسؤولا على خزائنها.
5	يوسف(54)	وقال الملك إئتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا **مكين** أمين.	متمكن من كل ما تريد، حيث يمكنك الحصول على ما تريد، أي أصبحت ذو مكانة بيننا.
6	يوسف(56)	وكذلك **مكنا** ليوسف في الأرض يتبوا منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين.	وطأّنا له في الأرض (مصر) يتخذ مسكنا فيها من أي مكان أراد.
7	الكهف(84)	إنا **مكنا** له في الأرض وءاتينه من كل شيء سببا.	وطأنا له الأرض ويسرنا ملكه فيها حيث يتصرف فيها كما يشاء.
8	الكهف(95)	قال ما **مكني** فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما.	القوة والقدرة.
9	الحج(41)	الذين إن **مكناهم** في الأرض أقاموا الصلاة وءاتو الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور.	نصرناهم على أعدائهم.
10	المؤمنون(13)	ثم جعلناه نطفة في قرار **مكين**.	الإستقرار.

11	النور(55)	وعد الله الذين ءامنو منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما إستخلف الذين من قبلهم ولیمکنن لهم دينهم الذي إرتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا يعبدونني لا يشركون بي شيئا ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون.	التوطئة والتيسير.
12	القصص(6)	ونمكن لهم في الأرض ونري فرعون وهامان وجنودهما منهم ما كانوا يحذرون.	التمليك.
13	القصص(57)	وقالوا إن نتبع الهدى معك نتخطف من أرضنا أولم نمكن لهم حرما ءآمنا يجبى إليه ثمرات كل شيء رزقا من لدنا ولكن أكثرهم لا يعلمون.	نجعل لهم بلدا آمنا حرمنا فيه سفك الدماء وأمنا أهله من الغارة والقتل.
14	الأحقاف 26	ولقد مكناهم فيما إن مكناكم فيه وجعلنا لهم سمعا وأبصارا وأفئدة فما أغنى عنهم سمعهم ولا أبصارهم ولا أفئدتهم من شيء إذ كانوا يجحدون بأيات الله وحاق بهم ما كانوا به يستهزؤون.	أعطيناهم الذي لم نعطكم منها من الأموال وبسطة الأجسام، وشدة الأبدان.
15	المرسلات(21)	فجعلناه في قرار مكين.	الإستقرار
16	التكوير(20)	ذي قوة عند ذي العرش مكين.	ذو مكانة رفيعة.

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على كتاب القرآن الكريم، وتفسير الطبري وإبن كثير.

وفق دراسة (فيلالي، 2020) فقد وردت عبارات التمكين في القرآن الكريم بأربعة عشر مدلولا مختلفا، تشير أغلبيتها للقوة والسلطان والقيادة والملك، حيث جاء التمكين بمعنى الملك، المنزلة عند الملك، القوة والسلطان وسعة النفوذ، الظفر، علو المكانة، نفاذ القول والإئتمان، التهيئة، الثبات وقوة المركز، كما جاءت عباراته بمقاصد ودلالات تبرز العلاقة التنافسية الدائمة بين الحق والباطل، والدعم النفسي في القرآن الكريم للحق لتعزيزه في النفوس، فيعد الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم بالدعم والنصر والفوز والبسط في الخيرات والرزق، فورد مضمون التمكين بمعنى التمكين في نعم الدنيا وخيراتها ومعايشها، النصر والفوز على الطغيان والتسخير والعمران، وجاء مدلول التمكين كذلك في القرآن الكريم بإبراز مكانة العلم والعقل والمعرفة، وربط بينها وبين القوة والمال، وجاء كذلك دالا بتثبيت الله سبحأنه وتعالى للأجنة في أرحام أمهاتهم[1].

[1]– مريم فيلالي، **فقه"التمكين" ودلالاته للنهوض الحضاري**، مجلة الاحياء، المجلد 20، العدد 25، 2020، ص ص 579، 580.

الملاحظ كذلك أن التمكين في القرآن الكريم ورد وفق إتجاهين متكاملين، أحدهما يمثل التمكين بعناصر ملموسة كالمال، الهياكل والبنية التحتية، القوة البدنية والمهارات، توفر الموارد والمواد الأولية مع جودتها، الملك، تولي المناصب القيادية، النفوذ، أما الإتجاه الآخر فيمثل التمكين بعناصر غير ملموسة كالإيمان، الدعم النفسي، النصر، الصبر والثبات، الثقة بالنفس، وهذا دليل على أنه أشمل من أن يعبر عنه بتوفير أمور مادية فقط أو معنوية فقط، بل يجب كذلك أن يشمل كلا الإتجاهين، فللماديات تأثير كبير على المعنويات، وهذا ما إعتمدت عليه هذه الدراسة، حيث قامت بإعتماد التمكين وفق مدخلين، الأول هو التمكين الهيكلي ويمثل العناصر المادية الملموسة، والثاني هو التمكين النفسي ويمثل العناصر المعنوية الغير ملموسة.

المطلب الثاني: التمكين في الدراسات الغربية والعربية.

أول ظهور وإنتشار فعلي لمصطلح التمكين في مجال الإدارة والتسيير كان في نهاية ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن الماضي، وكان ذلك على مستوى إدارة المؤسسات الغربية، حيث تم إعطاؤه العديد من التعاريف، كما تمت بداية التأسيس والتنظير له، وتحديد مختلف مبادئه وأسسه العلمية في المعاهد والمؤسسات الغربية، ليليها بعد ذلك خصوصا في بداية القرن الحالي محاولات عديدة من طرف بعض الاكاديميين لإدخال مفهوم التمكين إلى الإدارة العربية، خصوصا بعد النجاح الكبير الذي عرفته المؤسسات التي طبقته في الدول الغربية كأهم الإستراتيجيات الإدارية المتبعة للتطوير الإداري.

1- التمكين في الدراسات الغربية:

أول توجه نحو التمكين مع أنه لم يعرف بهذا المصطلح بعد، كان في أوائل القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان على يد Mary Parker Follet والتي لقبها أبو الإدارة PeterDrucker بأم الإدارة.

حيث إقترحت مجموعة متكاملة من المفاهيم والتوجهات للإدارة في تلك الحقبة، أعتبرت توجه حديث ونقلة فريدة من نوعها، فقد خالفت المبادئ الأساسية التي كانت تقوم عليها مدرسة الإدارة الكلاسيكية، التي كانت سائدة وشائعة أنذاك، حيث تطرقت في أبحاثها لأهمية الجماعة أكثر من إهتمامها بالأفراد، وأظهرت أهمية المشاركة والتعاون والإتصال، وخصوصا التنسيق بين أفراد الجماعة في نجاح المؤسسات وتطويرها، وعليه فقد إهتمت بشكل كبير بالعمل في إطار الفرق وطريقة عملها

وديناميكيتها، وتأثير مشاركة الأفراد والتنسيق بينهم، لما لذلك من أهمية بالغة في فهم سلوك المؤسسة والعمل على تحسينه[1].

عرف (Susan, 2006) التمكين على أنه "السماح للأفراد بقدر أكبر من المسؤولية في إتخاذ القرارات"[2]، حيث ركز هذا التعريف على الجانب السلطوي للتمكين، والمتمثل في منح الأفراد أكبر مسؤوليات وهي من الركائز الأساسية للتمكين، وعرفه كل من (Martin and Fellenz, 2017) أنه القدرة التي يتمتع بها العاملون، والتي تسمح لهم بممارسة مختلف عمليات إتخاذ القرار دون العودة إلى المسؤولين في المستويات العليا للمؤسسة[3]، فقد ركز هذا التعريف على أن التمكين مرتبط بالقوة، والتي تعني في المجال الإداري السلطة التي يمتلكها الأفراد نتيجة لقدراتهم وكفاءاتهم، مما يمنحهم الإستقلالية في إتخاذ القرارات.

كما إعتبر (Goetsch and Davis, 2014) التمكين عملية تغيير في الثقافة التنظيمية، يتم فيها إشراك العاملين في عمليات التفكير في المؤسسة، مع تزويدهم بالموارد والمعرفة والسلطة التي تمكنهم من تحقيق أهداف مؤسستهم، وهو لا يعني تنازل المديرين عن سلطتهم أو مسؤوليتهم[4]، فقد إعتبرا التمكين ثقافة تنظيمية يمكن تبنيها داخل المؤسسة، تتميز بخصائص معينة كالمشاركة وتوفير الموارد اللازمة، وهو منح للسلطة لكنه لا يعني أن قيادة المؤسسة قد تخلت عن سلطتها، بل تشارك جزءا منها مع المستويات الاخرى.

بينما عرف (Bowen & Lawler, 1995) التمكين على أنه "إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته، وإختيار النتائج التي يريد

---

[1]– حسين محمد حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 26.

[2]- Susan M. Sasiadek, **individual influence factors that impact employyeempowerment : a multi case study,** Thesis Submitted For Obtaining A Doctor Degree In Philosophy, Capella University, USA, 2006, P 08.

[3]- John Martin, Fellenz Martin, **Organizational Behaviour And Management**, 5th Edition, cengage Learning, UK , 2017, p 535.

[4]- David L. Goetsch, Stanley Davis, **Quality Management For Organizational Excellence : Introduction To Total Quality**, 7th Edition, Pearson New International Edition, USA, 2014, p 128.

أن يصل إليها"[1]، فقد إهتم هذاالتعريف بدور الحرية في تبني التمكين في المؤسسة، فالحرية من المتطلبات الأساسية التي تسمح بالمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات، إضافة إلى المبادرة وتقديم الأفكار الفريدة والحلول المبتكرة، وهذا ما يساهم في تعزيز الثقة بالنفس بين الأفراد الممكنين في المؤسسة، كما إعتبره هذا التعريف عملية نفسية لا يمكن فرضها بل تحتاج إلى رعاية ومدة زمنية كافية ليدركها الأفراد. وقد عبر كل من (Bowen& Lawler 1995) عن التمكين بالمعادلة التالية:

التمكين= القوة × المعلومات× المعرفة× المكافآت

حيث يتضح من خلال إستخدام علامة الضرب بدلا من علامة الجمع، أنه إذا كان أي عنصر من العناصر الأربعة حاملا للقيمة صفر، ولم يحدث شيء لإعادة توزيع مكونات هذه المعادلة، فإن التمكين نفسه سوف يكون صفرا[2].

ويضيف (David, 2005) أن مفهوم التمكين يختلف حسب الصناعة والمؤسسة والقسم والفرد، لكنه "يشمل الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات، وإتخاذ القرارات والمسائلة والمسؤولية"[3]، وعرفه (Hammati & Al, 2012) أنه أسلوب جديد للتطوير التنظيمي، قائم على التعاون الجماعي، التعيين المناسب للموظفين، المشاركة في صنع القرار، التدريب المستمر والإثراء الوظيفي[4]، هذا وقد عرف (Besterfield & Al, 2012) التمكين على أنه البيئة التي يتمتع فيها العاملون بالقدرة والثقة والإلتزام بتحمل المسؤولية لتحسين العمليات، والإنطلاق في الخطوات اللازمة لتلبية حاجات العملاء لتحقيق القيم والأهداف التنظيمية، وبذلك فالتمكين يسعى إلى الإستفادة من المخزون الهائل من الطاقات الكامنة التي تكمن داخل كل عامل[5]، إن التعاريف السابقة الذكر ركزت على المفاهيم الرئيسية

---

[1]- David E. Bowen& Edward E. Lawler, **Empowering Servive Employees**, Sloan Management Review, Vol 36, Issue 4,1995, pp 73- 74.

[2]- David E Bowen& Edward E Lawler, **The Empowerment Approach To Service**, Centre Of Effective Organizations, University Of Southern California, Los Angeles, January 1994, P 04.

[3]- David Lars Halvorsen, **An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Supervisors : In The Residential Construction Industry,** Thesis Submitted For Obtaining A Master's Degree In Science, Department Of Technology, Brigham Young University, USA, 2005, P 05.

[4]- Hamed Hammati& Al, **Studying The Factors Affecting Human Resource's Empowerment : Case Study On The Employees Of Customs In West Azarbaijan,** Journal Of Basic And Applied Scientific Research, Vol 2, Issue 9, 2012, p 9535.

[5]- Dale H. Besterfield& Carol Besterfield-Michna, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield-Sacre, Hemant Urdhwareshe, Rashmi Urdhwareshe ,**Total Quality Management**, 3 rdEdition, Person Prentice Hall, New Delhi, India, 2012, p 80 .

التي يقوم عليها التمكين، والتي يمكن من خلالها تفعيل وتنشيط القدرات الكامنة لدى الأفراد، والقائمة على المشاركة والعمل الجماعي والثقة والتدريب والتحفيز وتوفير الموارد المختلفة، مما يساهم في منح القوة والقدرة اللازمتين للأفراد للقيام بمهامهم، والتي تؤهلهم كذلك لتحمل مسؤوليات نتائج هذه القرارات.

كما إعتبر (Brown & Harvey, 2006) تمكين العاملين أسلوب جديد لإطلاق العنان للإمكانيات والقدرات البشرية في المؤسسات، حيث يقوم على تفويض السلطة، مشاركة المستويات الدنيا في صنع القرار، وتحديد رؤية مشتركة للمستقبل، فالعاملين الممكنين سباقون في مساعدة مؤسساتهم في تحقيق أهدافها[1]، أما (David, 2011) فعرف التمكين على أنه "عملية تقوية شعور الموظفين بالفعالية من خلال تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع ومكافأتهم على ذلك"[2]، أكدت هذه التعاريف على النتائج الإيجابية للتمكين، حيث أن له دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعالية أفرادها، ما ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة ككل.

2-التمكين في الدراسات العربية:

على غرار كل المداخل والنماذج الإدارية المعتمدة لتطوير الأداء الإداري، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، كان الإهتمام بمفهوم التمكين متأخرا في البلاد العربية، ناهيك عن تبنيه في مؤسساتها، حيث ظهر في الدراسات العربية في بداية القرن الواحد والعشرين بفضل بعض الباحثين الأكاديميين، الذين كان لهم الفضل في محاولة نقل هذا المفهوم للإدارة والمؤسسات العربية، وفيما يلي نسرد بعض التعاريف التي سعى أصحابها من الباحثين العرب لوضع مفهوم للتمكين في بيئة الأعمال العربية.

فقد إعتبر (المدهون، 1999) التمكين عبارة عن "إعطاء صوت حقيقي للعاملين، بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف بإتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية، التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة"[3]، وعرف (علي السلمي، 2001) التمكين "كنمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحيات، وحرية

---

[1]- Donald R . Brown& Don Harvey, **An Experiential Approach To Organization Development,** 7 EM Edition, Person Prentice Hall, New Jersey, 2006, p 241.

[2]- Fred R. David, **Strategic Management Concepts And Cases**, 13TH Edition, New Jersey, USA, 2011, p 17.

[3]- موسى توفيق المدهون، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الإقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2، 1999، ص 77.

التصرف وإتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي يختص بها، وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج"[1]، وعرفه (ملحم، 2006) أنه إعطاء الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة، لأنه أقرب الناس اليها وأكثرهم إحتكاكا وتأثيرا بمشكلته[2].

كما عرف (القريوتي والعنزي، 2006) التمكين أنه الشعور لدى العامل أن لديه القدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيرا، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس أيجابا على أدائه في العمل[3]، حيث نلاحظ أن هذا التعريف إعتبر التمكين عملية إدراكية، يشعر الفرد من خلالها بدوره ومساهمته في التأثير على نتائج المؤسسة، وبالتالي يقوم بإطلاق العنان لقدراته وإستغلالها على أحسن وجه، مما يسمح له بتطوير مهاراته ومستويات الأداء الخاصة به، وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

كما إعتبر (أبو النصر، 2009) أن التمكين "يتعدى الكفاءة والمهارة رغم إرتكازه عليهما، فهو قوة روحية تكمن في النفس، وتتطلب نموا روحيا لا يمكن تحقيقه بوسائل الإدارة التقليدية، كالتدريب، التوجيه، السيطرة، والحوافز المادية فقط، بل بالتقرب الصادق لحياة الأفراد"[4]، تطرق هذا التعريف للتمكين وفق جانبين، روحي نابع من داخل الأفراد يتطلب مجموعة من العناصر لتعزيزه كالتدريب والتحفيز وأهمها الإرادة الصادقة للإدارة العليا في إقتسام قوتها وسلطتها وصلاحياتها مع أفراد المؤسسة.

---

[1]– علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 79.

[2]– يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص 19.

[3]– محمد قاسم أحمد القريوتي وعوض خلف العنزي، **الشعور بالتمكين الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الاول، 2006، ص 287.

[4]– مدحت محمد أبو النصر، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 122.

وقد إعتبر (بوخمخم وبوتاعة، 2015) التمكين منح الفرصة لكل عامل لحصوله على سيطرة أكبر في تخصصه ومهامه عن طريق المشاركة في إتخاذ القرارات، تفويض السلطة، التدريب والتحفيز الفعالين، إعطائه حرية التصرف الكافية وأهم شيء هو توفير المناخ الملائم للقيام بنشاطاته[1]، أما (الطراونة والنهدي، 2017) فعرفتا التمكين على أنه "تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية"[2]، فقد شملت التعاريف السابقة المتطلبات اللازم توفرها لنجاح عملية التمكين، وهي تعني توفير المناخ التنظيمي الملائم للأفراد للسيطرة التامة على نشاطاتهم ومهامهم.

تعبر التعاريف السابقة الذكر عن بداية تبلور المفهوم الصحيح للتمكين في بيئة الأعمال العربية، فرغم تعدد هذه التعاريف فقد إتفقت في العديد من العناصر، أهمها المتطلبات التي يجب توفرها للتحدث عن إمكانية تبني التمكين من عدمه والمتمثلة في المشاركة، التحفيز، الثقة، التدريب، التفويض، منح العامل السلطة والقوة اللازمتين للقيام بالمهام والوظائف المختلفة، إضافة إلى الحرية في التصرف، وتعزيز القدرات الذاتية وتوفير بيئة عمل مناسبة، مع التركيز على أنه عبارة عن شعور نفسي يجب أن يدركه الأفراد ليساهم في زيادة إيمانهم بقدرتهم على الأداء الجيد، والملاحظ كذلك أن هذه التعاريف تتوافق مع التعاريف المذكورة في بيئة الأعمال الغربية، لكن الإختلاف الجوهري هو في مدى القدرة على تبني التمكين في البيئتين، حيث سيتم ذكر خصائص البيئتين العربية والغربية وأثرها على التمكين لاحقا في سياق هذا البحث.

إعتمادا على التعاريف السابقة يعرف التمكين على أنه **عملية إدارية يقابلها إستعداد نفسي من العاملين، تقوم من خلالها المستويات العليا في المؤسسة بمنح الحرية اللازمة لباقي أفرادها في كل المستويات الأخرى، لصنع وإتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بمهامهم، ويتم ذلك من خلال منح التفويض والصلاحيات اللازمة لذلك، ولضمان نجاح التمكين على المؤسسة أن توفر مجموعة من**

---

[1]– عبد الفتاح بوخمخم وسليمة بوتاعة، **إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، 2015، ص 45.

[2]– إخلاص إبراهيم الطراونة وسميرة محمد مبارك النهدي، **التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المراة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط**، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد03، العدد 01، 2017، ص 38.

المتطلبات الأساسية كالتدريب، التحفيز، توفير المعلومات وضمان فعالية الإتصالات، والتشجيع على العمل الجماعي.

المطلب الثالث: أهمية التمكين ومميزاته في تطوير الأداء المؤسسي.

المحاولات التي يسعى خلالها الباحثين وإدارة المؤسسات لتمكين أفرادها، ناجمة عن إدراكهم للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها، والمميزات التي ينفرد بها عن باقي المداخل الإدارية الأخرى.

1- أهمية التمكين:

أصبح التمكين من المداخل الإدارية الأكثر أهمية في وقتنا الحالي بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، خصوصا في ظل وفرة المعلومات والثورة التكنولوجية وشدة المنافسة، وبروز الحاجة الملحة للموارد البشرية ذات المعارف والمهارات العالية والخاصة، وتكمن أهميته في:

- إشراك أفراد المؤسسة في إتخاذ القرارات، يعني السرعة في حل المشاكل حال وقوعها دون الرجوع للمستويات العليا، ما يكسب العمال مهارات وخبرات جديدة في التعامل مع مختلف النشاطات اليومية؛

- يقوم على زرع الثقة لدى الأفراد، ما يسمح لهم بتبني أهداف المؤسسة وبالتالي العمل على تحقيقها؛

- إن تمكين العاملين يسمح بتنمية سلوكاتهم الإبداعية، وبالتالي قيامهم بإنتاج سلع وخدمات وحتى طرق إنتاج أو أساليب إدارية مبتكرة ومبدعة؛

- التمكين يجعل المؤسسات في منتهى المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، للحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء، وتوسيع حصتها السوقية، فالعمل في بيئة تتميز بمنافسة شديدة وتطور تكنولوجي متسارع، يعتقد عدد من المدراء البارزين أن التخلي عن السلطة المركزية يعزز السرعة والمرونة[1]؛

- التمكين يمنح القدرة على الإنجاز والأداء، والذي يعمل على تحطيم القيود غير الضرورية، عن طريق إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير ويحولها إلى رقابة فرق العمل، وبالتالي إعتماد الرقابة عبر

---

[1]- زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، **إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص 15.

مفهوم الثقة بالعاملين، وإطلاق مكنوناتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز، هذا ما يعد سببا رئيسيا في تحقيق المؤسسة لأهدافها، إذ أنه يساهم في إستخدام الموارد البشرية بصورة أكثر كفاءة وفعالية[1]؛

كما يمكن توضيح الأهمية البالغة للتمكين، عند رؤية هذا الأخير يعطي الفرد المزيد من المسؤولية الملائمة للقيام بما هو مسؤول عنه، "إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف، لأنه أقرب الناس للمشكلة والموقف وأكثرهم إحتكاكا وتأثيرا بها"، وكمثال الموظفين الذين يحتكون دائما ومباشرة مع العملاء، فهم أقرب من مدرائهم لمشاكلهم والأقدر على فهم ما يريدون[2].

أما (المغربي، 2007)، فعدد مجموعة من الفوائد التي تنجم عن التمكين ومن أهمها، تدعيم القوة الممنوحة للأفراد مع التقليل من الرقابة لبلوغ أفضل إنتاجية، وكذلك تقليل حدة الصراعات والنزاعات بين الإدارة والعاملين، والإستفادة من مساهماتهم وأفكارهم مما يؤدي لزيادة القدرات الإبتكارية[3].

كما إعتبر كل من (موسى وأحمد، 2012) أن أهمية التمكين تكمن في كونه يؤدي إلى إحداث تغييرات في مسؤوليات وواجبات الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث يسمح للمرؤوسين بممارسة القيادة في البيئة التي ينشطون فيها، ويحفزهم على إيصال التغذية العكسية المهمة للإدارة العليا، لوجودهم في مواقع العمل أين تحدث كل المشكلات والصعوبات التي تعرفها مختلف العمليات في المؤسسة، حيث تعتبر هذه التغذية العكسية أفضل ما يمكن تقديمة لمتخذي القرار لمساهمتها في تحديد نسبة التقدم في الأداء والإختلالات التي تعتريه، وطبيعة التوجيه اللازم والموارد اللازمة لتحقيق التفوق في الأداء، مما يعين الإدارة العليا على معرفة ما يجب فعله[4].

وفيما يخص (العيسوى، 2019) فإعتبر التمكين مهم جدا للمؤسسات، حيث أنه يعمل على تخفيض المستويات الإدارية، مما يعني تخفيض تكاليف التشغيل الغير ضرورية، وبذلك فهو يؤدي كذلك إلى تحسين فعالية وجودة عمليات الإتصال، والتقليل من المدة اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية،

---

[1]– سارة خلفة وفلة عيساوي، **التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد 03، جوان 2018، ص 361.

[2]– يحيى سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

[3]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007،ص ص 91، 92.

[4]– غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد، **تأثيرات التابعين في القيادة**، فيشون ميديا، فكشو، السويد، 2012، ص 234.

والتقليل من حجم الضغط المفروض على المستويات العليا في الإدارة، مما يعني إهتمام أكثر بالقضايا والقرارات الإستراتيجية فقط وإبقاء النشاطات الأخرى لباقي المستويات[1]؛

وكما جاء في الكتاب **Putching People UP لآرت ويليام جينز** "في مؤسساتنا اليوم لا يوجد مديرون وموظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبليون،" وللنجاح في تنفيذ هذه الفلسفة على المديرين الإقتناع وتبني ممارسات جادة وفعالة، تعمل على تدعيم التفاعل الفعال بينهم وبين العاملين معهم[2]، فالتمكين يلعب دورا أساسيا في إعداد مخزون لابأس به من القادة والإطارات المستقبلية للمؤسسة.

ويمكن التعبير عن أهمية التمكين، من خلال التطرق إلى حالة المؤسسة قبل وبعد تبنيه، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (1-2):أهمية التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف	الإختلاف والتحدي
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون لا يقدمون المبادرات	يقوم العاملون بحل مشاكلهم بمبادراتهم الشخصية
التدريب والتطوير غير كافيين	التدريب والتطوير المستمرين
مقاومة التغيير	تقبل التغيير
التغذية العكسية عبارة عن إنتقادات	التغذية العكسية عبارة عن تقييم
التطوير والتدريب مسؤولية فردية	التطوير والتدريب مسؤولية المؤسسة والعامل
تجنب المشكلات	حل المشكلات
إتصالات محدودة وقد تكون منعدمة الشك	إتصالات مفتوحة أساسها تبادل المعلومات والأفكار الثقة

[1]- رجائي محمد أحمد العيسوى، **التمكين الإداري**، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص 42.

[2]- محمد السعيد جوال، **تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقاربة نظرية**، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد1، 2014، ص 11.

المصدر: نسرين بوسنة، **دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2021، ص 23.

2- مميزات التمكين:

للتمكين عدة مميزات مما أعطاه الأهمية البالغة المذكورة سابقا ونذكر منها:

- التمكين من الأساليب الإدارية الحديثة جدا، والتي جاءت كحتمية نتيجة تراكمات سابقة لحل المشاكل الإدارية التي ظهرت جراء تغيرات بيئة إدارة الأعمال، كظهور المؤسسات الخاصة وخاصة ذات الطابع الخدماتي، وكذلك كبر حجم المؤسسات وبروز الإهتمام الكبير بالموارد البشرية، مما أدى إلى التنافس الشديد بين هذه الأخيرة لإستقطابها والعمل على بقائها أطول مدة لديها؛

- التمكين ليس عملية مفروضة ولا يمكن بأي حال من الأحوال فرضه، بل هو عبارة عن مجموعة من المستلزمات والمتطلبات التي يجب توفرها، فبعضها نابع من الأفراد لكن تسعى المؤسسة لتحفيزه وتنميته، بتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم وتوفير البيئة اللازمة لذلك، والعمل على إستغلالها لصالحها؛

- كما إعتبر (Goetsch and Davis, 2014) أن التمكين لا يعني الحرية المطلقة في إتخاذ القرارات، بل هناك حدود يجب على الفرد أن يتقيد بها فيما يخص القرارات التي يمكنه إتخاذها والتصرف فيها، والمفهوم الصحيح للتمكين يعني أن يصبح الأفراد جزءا من عملية صنع القرار، حيث يختلف إتخاذ القرار عن المشاركة في صنعه[1]؛

إضافة لمميزات التمكين السابقة فقد إعتبر (أبو نصر، 2007) أن للتمكين درجات أعلاها هو مستوى التمكين الكامل، حيث الحرية التامة والمطلقة في صنع كل أنواع القرارات وتحديد طريقة تنفيذها، إلى مستوى أقل من ذلك، ويحدد مستوى التمكين بالإعتماد على عاملين رئيسيين: الأول يمثل درجة إقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين، والثاني يمثل المؤهلات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والتي تمكنهم من الإستغلال الأمثل للسلطة وتحمل المسؤولية، وقد حدد برنامج الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية المعايير التالية لقياس مستوى التمكين: تعزيز ثقة الأفراد في

[1]-Davis L.Goetsch, Stanley Davis, **op cit,** p 123.

أنفسهم، تنمية قدراتهم في إتخاذ القرارات الفعالة، زيادة قدرتهم ووعيهم في التعبير عن مطالبهم عن طريق منحهم الحرية في ذلك، العمل على توفير الظروف الملائمة للعمل مع الآخرين وضمن الفرق[1].

أما (أندراوس، 2006) فإعتبر التمكين عملية تعاونية حيوية وتحويلية، حيث أنها تجلب الأفراد لبعضهم البعض للقيام بأعلى جهد ممكن، ويقوم بتحويل شعور الأفراد بأنفسهم، وتحويلهم إلى تجريب سلوكيات جديدة، وتطوير عقلية تقوم على التعليم المستمر والثقة بالنفس، حتى يقوم هذا الفرد الذي منح التمكين بجلب أفراد آخرين إلى داخل عملية التمكين من أجل تمكينهم كذلك[2].

وقد شبه دراكر Drucker المؤسسة المستقبلية القائمة على التمكين بالأوركسترا، التي تتشكل من مجموعة من الأفراد المدربين تدريبا عاليا إضافة إلى إمتلاكهم لمهارات دقيقة ومواهب خاصة، يقوم القائد بالتنسيق بين أدائهم ولكنه لا يستطيع التحكم في الصوت الذي يصدره كل عازف، فهو يعتمد على الأداء والمجهود الكلي المبني على الأداء الفردي للعازفين، الذين يعتمدون في ذلك على مواهبهم ومهاراتهم، ففي الأوركسترا لا وجود للهياكل الهرمية أو الأقسام المختلفة، بل هي تشكل فريقا واحدا في مستوى واحد، لها برنامج واحد يمثل المعزوفة التي تريد أدائها، وتسعى لتحقيق هدف واحد وهو جودة الأداء لإسعاد الجمهور[3]. كما أن الأداء الفردي بحرية زائدة عن الحاجة يؤدي إلى إفساد المعزوفة ككل وبذلك الأداء الجماعي للفريق، إن هذا التشبيه البليغ يدل على أن من مميزات التمكين أنه عبارة عن عملية جماعية تختلف فيها الأدوار والتخصصات والتي يجب توجيهها والتنسيق بينها، كما أنها ترتبط بالمهارات وحتى المواهب المختلفة، أما حرية الأداء والتعبير التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الممكنون فليست مطلقة كما يعتقد البعض، بل يضبطها الإلتزام نحو توجيهات القيادة، وتجاه العمل والفريق والمؤسسة، إضافة إلى أخلاقيات العمل والأسس السليمة للقيام به.

---

[1]– مدحت محمد أبو نصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة**، ط 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 232.

[2]– رامي جمال يوسف أندراوس، **درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 10 .

[3]-Conrad Lashley, **Empowerment HR Strategies For Service Excellence**, First Edition, Planta Tree, Great Britain, , 2001, P 04 .

المطلب الرابع: الإتجاهات الفكرية للتمكين في الإدارة.

إن التجاذبات والإختلافات العديدة التي شهدها مفهوم التمكين نتيجة لحداثة ظهوره في الدراسات والأبحاث الإدارية، وتعدد التعاريف التي شهدها هذا المصطلح أدت إلى بروز ثلاثة إتجاهات فكرية.

1- التمكين كفلسفة إدارية:

حسب (أبو نصر، 2007) برز مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة مع بداية الثمانينات، وشهد إزدهارا كبيرا في التسعينات من القرن العشرين، وإقترن تطبيقه بعنصرين مهمين آنذاك وهما اللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدي الأفراد والمؤسسات على حد سواء، من أجل زيادة قدراتهم على أداء مهامهم على أحسن وجه[1]، ونعني بالفلسفة التنظيمية ذلك العقد الضمني بين أعضاء المؤسسة والذي يحكم هؤلاء الأفراد على كيفية العمل جميعا لتحقيق الغايات التنظيمية، وعليه فإن لكل مؤسسة فلسفة تعتمد على قيمها وقناعاتها ومواقفها، التي تحتوي مجموع السياسات والإجراءات التي تتبناها لبلوغ غاياتها، وبإعتبار التمكين فلسفة إدارية جديدة فالمؤسسات تعتمد فلسفتين، الأولى تقوم على المحافظة على الموارد وتهدف إلى منع الأفراد من إرتكاب الأخطاء، سواء بتقليص حريتهم في التصرف أو ممارسة الرقابة عليهم عن طريق وضع ضوابط ونظم إدارية لتقليص دورهم في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، كما تهدف هذه الفلسفة إلى التحديد المسبق للمهمات والقرارات المستقبلية، والتخصيص القبلي للموارد وكيفية إستغلالها لتفادي إتخاذ القرارات الغير صحيحة، أما الثانية فتقوم على تكامل الموارد، فهي بذلك تركز على النتائج المتوقعة من العاملين بعد منحهم الحرية في التصرف وعدم محاسبتهم على الأخطاء الواردة منهم، حيث تعتبر هذه الأخيرة وفق هذه الفلسفة دروسا للتعلم وإكتساب معرفة جديدة تغير سلوكهم وتوجههم لإتخاذ القرارات الصحيحة مستقبلا، حيث تعتبر هذه الفلسفة الخطأ فرصة للإبداع والإبتكار[2].

ومما لاشك فيه تعتبر الحرية في التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة في العملية الإدارية مباديء أساسية لنجاح التمكين، وبذلك فإن إنتهاج الفلسفة الأولى لن يسمح بأي حال من الأحوال بتمكين الأفراد، لأنها تعتمد أساسا على تقليص مستوى حريتهم وممارسة الرقابة المستمرة عليهم، وإلزامهم بإتباع اللوائح والتعليمات، وحرصا على إنجاح عملية التمكين يجب إتباع الفلسفة الثانية، التي تقوم

---

[1]- مدحت محمد أبو نصر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 230، 231.

[2]- زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 53-54.

على منح الحرية الكافية للأفراد في التصرف وإتخاذ القرارات والتركيز على النتائج المتحصل عليها، كما أنها تعتبر الأخطاء الحاصلة من الأفراد فرصا يجب إغتنامها للتعلم أكثر والإبداع والإبتكار.

2- التمكين كتوجه إداري شامل:

يعني أنه مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها الإداريون الذين يتحكمون في السلطة خصوصا في المؤسسات الإقتصادية، وهذه المعتقدات توضع من طرف العاملين الفاعلين في المؤسسة، وهي قابلة للتأقلم والتكيف تبعا لظروف بيئة العمل، كما أنها تلعب دورا كبيرا في تغيير واقع المؤسسة تنظيميا وإداريا نحو إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة، تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل، والملاحظ أن التغييرات البيئية خصوصا في مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات أحدثت تغييرات جوهرية كبيرة، وهنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة الإعتماد على الموارد البشرية المؤهلة بشكل كبير، لذا برزت الأهمية البالغة لإنتهاج توجهات جديدة تعمل على الزيادة في كفاءة وفعالية هذه الموارد البشرية، ويعتبر التمكين واحد من أهم هذه التوجهات الشاملة التي تهدف إلى توفير واقع جديد، يعطي للعاملين مكانة جديدة بغية التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة التي تتسم بالمنافسة الشديدة[1].

3- التمكين كإستراتيجية إدارية:

عرف كل من (العامري وآل فيحان، 2016)التمكين أنه "إستراتيجية إدارية تتكامل فيها العناصر (التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة بالمعلومات، الثقة والتفويض) لتطوير وتحسين الأداء في المؤسسة"[2]، ويرى Nixon أن التمكين عبارة عن إستراتيجية إدارية يتم إعتمادها بغية تشجيع العاملين وحثهم بما فيهم المدراء، لغرض إستثمار مهاراتهم وخبراتهم الخاصة على نحو أفضل، وذلك يتم بواسطة منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء عملهم، إلى جانب توفير الموارد

---

[1]- حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، **إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 48.

[2]- علاء الدين برع العامري وإيثار عبد الهادي ال فيحان، **عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 88، 2016، ص 76.

والإمتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها[1]، وينعكس الإطار الإستراتيجي للتمكين في صياغة الخطط والأهداف التي تمكن الموظفين من صياغة السياسات التنظيمية، عن طريق منحهم الفرصة في المشاركة في إتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، مما يساهم في توفير المعلومات الكاملة للقيادة الإدارية التي هي في أمس الحاجة إليها[2]، ومن أجل نجاح التمكين كإستراتيجية إقترح (Long ,1996) خمسة عناصر أساسية لذلك تتمثل في[3]:

- إعداد خطة إستراتيجية سنوية؛
- تبادل وجهات النظر والملاحظات حول هذه الخطة؛
- جمع المعلومات من طرف المرؤوسين والمدراء بغية تقييم ما تم إنجازه؛
- مناقشة الوضعية وحل المشكلات وتبادل الأفكار، لتحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة للتمكين؛
- المتابعة المستمرة في التنفيذ، ومراجعة مخطط الأداء بصفة دورية.

أما Cook فقد بين أن إستراتيجية التمكين تتضمن[4]:

- تحديد الرؤية؛
- تحديد القيم؛
- إعتمادالعمل كفريق؛
- لعب الإدارة لدور المسهل، لضمان التنسيق والتكامل والدعم التوجيهي وتحسين العمليات.

---

[1]- علي مكيد وفاطمة يحياوي، **أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال -المدية-**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص 187.

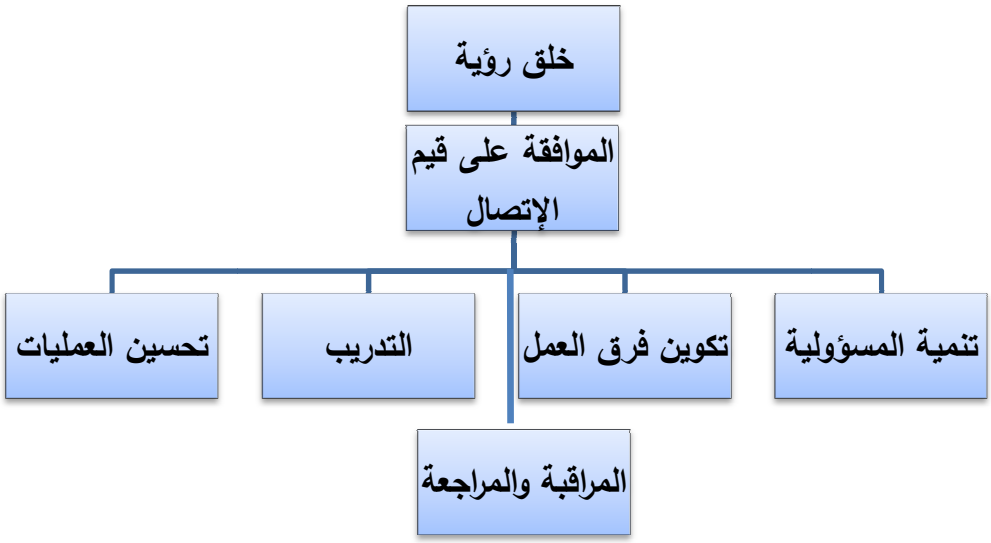
[2]- Hussain K . Hussain Alagele, **Test The Influence Of Empowerment EmpoloyeesOn Motivation Empirical Study,** AL KUT journal of economic and administrative sciences, issue 30, 2018, p 11.

[3]- Long, R, **Empowerment : a Management Style For The Millennium?**, Empowerment in Organizations, vol 4, Issue 3, 1996, p 6.

[4]- عيسى عبد الناصر عبد الله محمد ،**التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة تطبيقا على جامعة الجوف**، مجلة أمارباك، المجلد 07، العدد 22، 2016، ص 6.

كما يمكن التعبير عن التمكين كإستراتيجية إدارية بالشكل التالي:

الشكل (1-2): التمكين كإستراتيجية إدارية



المصدر :شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، **إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية**، مجلة الإداري، العدد 115، مسقط، عمان، 2008، ص 30.

يعتبر التمكين إستراتيجية إدارية كونه يحتاج إلى وضع أهداف بعيدة المدى والسعي نحو تحقيقها، عن طريق توفير الموارد بإختلافها وإستغلالها بكفاءة وفعالية لنجاح إستراتيجية التمكين، فهذه الأخيرة تحتاج إلى مدة زمنية معينة وعادة ما تكون طويلة الأمد، وتحتاج إلى تغييرات تنظيمية قد تكون جذرية في بعض الأحيان، وقد يعتريها رفض أو مقاومة شديدة من طرف العاملين بإعتباره شكلا من أشكال التغيير التنظيمي بالمؤسسات، وبذلك إعتبر التمكين إستراتيجية إدارية تعمل على تبني مفاهيم ورؤية جديدة تقوم على إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات على إختلافها على كافة العاملين، وإشراكهم في إعداد الأهداف والخطط المستقبلية، مع توفير الحرية اللازمة في إتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق هذه الخطط، بغية التحسين المستمر في أداء المؤسسات.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين، مبادئه ونماذجه.

هناك مجموعة من النظريات التي كان لأصحابها الفضل في توضيح الأهمية الكبيرة لتوفر عناصر ومتطلبات التمكين، كما أنه يعتمد على مجموعة من الضوابط والقواعد التي يجب أن يبنى

عليها، وقد عرف العديد من النماذج التي أوضحت مختلف هذه المتطلبات، كما يمكن إعتبارها نظريات تسعى لإنجاح عملية التمكين.

المطلب الأول: التمكين وبعض المصطلحات الإدارية ذات الصلة.

قد تتداخل بعض المصطلحات الإدارية مع مفهوم التمكين، بحيث هناك من يعتقد أن لها نفس التعريف أو لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة معه، وفيما يلي سنتطرق لبعض المصطلحات الإدارية ونقاط التشابه والإختلاف بينها وبين التمكين.

1- التمكين والتفويض: يخلط العديد من الباحثين وأصحاب المؤسسات بين مفهومي التمكين والتفويض، ومنهم من يعتقد أنهما مترادفإن، وفي الحقيقة مفهوم التمكين أوسع وأثرى من مفهوم التفويض، فقد إعتبرت (عبد الحسين 2012) التفويض منح الحق في التصرف، وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري ، وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف[1]، فالتفويض يتم عادة حول أنشطة وعمليات محددة، حيث كلما إقتضت الضرورة يتم سحب الصلاحيات وإعادة تفويضها لمستويات إدارية أخرى، وجدير بالذكر أن التفويض يعني منح الصلاحيات للقيام بالأعمال، أما المسؤولية النهائية فتبقى على عاتق المفوض[2].

ويرى (نوري 2014) أن التفويض من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، ويعني تخويل بعض المسؤوليات للمرؤوسين لإتخاذ قرارات مبرمجة، حيث يمكن أن يكون التفويض هو الوسيلة الوحيدة لجعل بعض الأعمال ممكنة التنفيذ، حتى يمنح للمسؤول الوقت الكافي لمعالجة المشكلات الأساسية[3]، فقد حصر هذا الأخير عملية التفويض في القرارات المبرمجة فقط وذلك من أجل تفرغ المسؤول للتعامل مع المشكلات الكبيرة، وقد حمل (اللوزي 2007) مسؤولية النتائج لكل من المفوض والمفوض له، حيث عرفه على أنه عبارة عن نقل بعض إختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام

---

[1]- صفاء جواد عبد الحسين، **أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص 84.

[2]- زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح،**مرجع سبق ذكره**، ص 10.

[3]- نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2014، ص 98.

ببعض المهام، مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين[1]. فهو بذلك يحمل المسؤولية لكل من المفوض والمفوض له، كما يعتبر التفويض محدود بمدة زمنية قد تكون معروفة أو غير معروفة، فهو مرتبط بوضعية المفوض، أما عملية التمكين فهو إعطاء الحرية في التصرف وإتخاذ القرارات المناسبة لكل المستويات الإدارية لكن دون تقييدها بشروط أو بنود معينة، أو حتى مدة زمنية محددة، مع تحميلها لمسؤولية ونتائج هذه القرارات، عكس عملية التفويض التي عادة ما تكون جزئية حيث لأيتم تفويض كامل الصلاحيات، ومن البديهي إذن تقليل وظيفة الرقابة في حالة تمكين الأفراد بخلاف التفويض الذي يتطلب عمليات رقابة مستمرة خصوصا من طرف المفوض.

كما أعتبر التفويض من المراحل الإبتدائية لعملية التمكين، وهو جزء منه، فهو يمثل الإنطلاقة التي يمكن من خلالها بلوغ التمكين، حيث يقوم المسؤول بتفويض جزء من سلطته للعاملين من أجل تدريبهم لإستيعاب المسؤولية، ليصبح بإستطاعتهم المساهمة في تحقيق نجاح كل عمليات التمكين[2].

ومن الممكن توضيح أهم الفوارق بين كل من التفويض والتمكين في الجدول التالي:

الجدول (1-3): الفرق بين التفويض والتمكين

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقدروا ويقرروا
تظل المسؤولية للمفوض	يتحمل المفوض إليه المسؤولية كاملة
التفويض مؤقت	التمكين دائم ويجسد فلسفة دائمة
في التفويض يقاد المفوض إليه	في التمكين القيادة ذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة كلية
إن أخطأ المفوض إليه يسحب التفويض منه	خطأ المفوض إليه يتحرى سببه ويعالج

[1]– موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص38.

[2]– محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015، ص 76.

المصدر: جوال محمد السعيد، **تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر:مقاربة نظرية**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد1، 2014، ص.15

2- التمكين والمشاركة: مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، وكل الدراسات الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل، فوضع السياسات والتخطيط وصنع وإتخاذ القرارات، والتنفيذ والمتابعة والتقييم ومشاركة المرؤوسين، شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والإهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم[1]، كما أن إشراك الأفراد في صنع القرارات حتى وإن لم يتم إعتمادها يدل على إهتمام المستويات العليا في الإدارة بموردها البشري، وبطبيعة الحال يؤدي هذا الإهتمام إلى تعزيز الثقة بين مختلف المستويات وبين الأفراد أنفسهم، وتجدر الاشارة إلى أن الثقة والإهتمام المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية تعتبر من الركائز الأساسية في عملية التمكين، ولابد من الاشارة كذلك إلى أن التمكين هو في أصله عملية إشراك الأفراد بمختلف مؤهلاتهم ووظائفهم في إتخاذ القرار كل حسب دوره، لكنه يختلف عن عملية المشاركة من حيث أن الأفراد الممكنين يتحملون مسؤولية إتخاذهم لقراراتهم وتصرفاتهم مهما كانت نتائجها، في حين عملية المشاركة تعتبر إلى حد ما مجرد إبداء للرأي أو وجهات النظر حول العمليات والمشكلات الإدارية لا أكثر.

3- التمكين واللامركزية: وهي عكس المركزية وقد عرفها (ناصر، 2005)على أنها توزيع المسؤوليات على عدة أطراف حيث تتحمل كل جهة المسؤولية المباشرة في تنظيم العمل وإعطائه أكثر حيوية ومرونة[2]، ومن التعاريف السابقة للتمكين يتضح لنا أنه يتعارض مع المركزية في التسيير، لأنه ينطلق من إنتقال سلطة إتخاذ القرار من المستويات العليا إلى باقي المستويات، حيث يعتبر التمكين إستجابة لابد منها من طرف المؤسسات، والتي كانت لفترات طويلة مجبرة على المركزية المفرطة والتبعية الإجبارية للمستويات العليا في الإدارة، والذي كان يقف عائقا أمام إغتنامها لفرص بيئتها المتاحة وتجنب تهديداتها المستمرة، فإنتقال السلطة وعملية إتخاذ القرار من الإدارة إلى الأفراد، أسهمت في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المديرين في التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والقرارات المطلوبة للتعامل مع موقف معين، وهذا ما سمح للمديرين من الحصول على المدة اللازمة للتفكير في

---

[1]- مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

[2]- هاشم ناصر، **الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق**، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 54.

القضايا المهمة والإستراتيجية ذات التأثير الكبير على مستقبل المؤسسة وتنافسيتها[1]، ومن الملاحظ كذلك أنه يمكن إعتبار اللامركزية في التسيير وإتخاذ القرارات شكلا من أشكال تفويض السلطة.

4- التمكين والإثراء الوظيفي: يعتبر الإثراء الوظيفي من أهم الأساليب الإدارية الداعية إلى إعادة تصميم وتحسين جو العمل والإنتاج، حيث يعمل على منح مستوى كبير من الرقابة والسيطرة للفرد على عمله، إنطلاقا من التخطيط والتنظيم إلى غاية التنفيذ وتقييم النتائج، ومن زاوية أخرى فالإثراء الوظيفي يدل على التوسع في تفويض السلطة للعاملين، وإعطائهم الفرصة لإتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين[2]، وحسب (ماهر، 2007) فإن إثراء الوظيفة يعتبر توسعا أفقيا وعموديا في نفس الوقت، فهو ليس إضافة أنشطة ومهام للوظيفة فحسب، بل أنشطة ومهام من وظائف أدنى ومن وظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر، حتى يكون العمل أكثر تكاملا وترابطا مع المزيد من السلطة والمسؤولية ومحاسبته عليها، والحرية والرقابة الذاتية والتنوع في المهام، وعليه يعمل الإثراء الوظيفي على زيادة التنوع في المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة وإعطائها أهمية أكبر، هذا ما يؤثر على المشاعر النفسية لشاغل الوظيفة، حيث يشعر العامل بقيمة العمل ومعناه والمسؤولية الملقاة على عاتقه، مما يؤدي للمزيد من الدافعية والأداء [3].

الفرق الجوهري بين التمكين والإثراء الوظيفي يكمن في أن[4]:

- التمكين يهدف لتوسيع محتوى العمل في حد ذاته عن طريق التنوع في المهام أو إدماجها وربطها بأعمال ومهام أخرى؛

- الإثراء الوظيفي يسعى نحو توسيع الأعمال التي يؤديها العاملون لتضاف إليها مهام جديدة.

---

[1]- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم الحسني، **ملخص كتاب إدارة التمكين والإندماج**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 04، العدد 09، 2014، ص 223.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 263.

[3]- أحمد ماهر، **تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 458، 459.

[4]- علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 61.

يتضح مما سبق أن الإثراء الوظيفي من المتطلبات الأساسية لتطبيق التمكين، حيث أنه يتطلب القيام بتغييرات عديدة في المؤسسة ومن أهمها: تصميم جديد وتوسع للوظائف، وتوفير الحرية اللازمة في إتخاذ القرارات، إضافة إلى مشاركة المعلومات والتشجيع على الرقابة الذاتية للافراد، لتقييم كيفية أدائهم لوظائفهم بغية تزويدهم بمهارات جديدة وتحسين طريقة أدائهم لأنشطتهم، لتكون بالكفاءة اللازمة دون تدخل الإدارة لتحديد كيفية ذلك، أو قيامها بالعمليات التصحيحية لمعالجة الإنحرافات.

المطلب الثاني: النظريات الإدارية المساهمة في بلورة التمكين

ظهور مصطلح التمكين لم يكن وليد الصدفة، بل عرف العديد من المراحل التي كانت على شكل دراسات إهتمت بالجانب الإداري والتسييري للمؤسسات، وقد كان لكل دراسة الفضل في بداية تبني مبادئ معينة، تشكل المناخ التنظيمي المناسب لظهور التمكين، ويعود كل الفضل في إنتشار هذه المبادئ الإدارية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي جاءت بناء على الإنتقادات التي شهدتها المدرسة الكلاسيكية كالإدارة العلمية لفريديريك تايلور (FredrickTaylor)، الذي لم يكن له أي إهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين في المؤسسات، بل إعتبر العامل كآلة يتم ضبطها على الطريقة المثلى التي تسمح بإنتاج أكبر قدر من السلع، والنظرية الإدارية لهنري فايول (Henri Fayoul) التي ركزت على الإنضباط والإلتزام في العمل وأهملت أي إمكانية للحرية أو المشاركة، أما النظرية البيروقراطية لماكس ويبر (MaxWeber) فحاولت السيطرة على درجة الإهمال والفوضى التي شهدتها المؤسسات الألمانية الكبيرة الحجم في تلك الفترة، عن طريق سن القوانين والتشريعات والضبط الدقيق للعمل وفقها، والتي تميزت بالسيطرة مع إستحالة تطبيقها الفعلي مما أدى إلى فشلها، ولذلك فالأفكار والأسس التي بنيت عليها نظريات المدرسة الكلاسيكية تتناقض تماما مع أبعاد ومبادئ التمكين، لكن كان الفضل لهذا الفشل للبحث عن مداخل وأساليب إيجابية أخرى لتطوير الأداء في المؤسسات، والتي أعتبرت كأسس وإنطلاقة لتبني مفهوم التمكين في المؤسسات.

1- نظرية هوثورن لإلتون مايو Elton Mayo(1924 . 1932): قامت هذه النظرية بمحاولة لدراسة أثر العوامل المادية لظروف العمل، ومستوى الإضاءة على إنتاجية العاملين في شركة**WESTERN ELECTRIC**، وعن طريق الصدفة نتيجة لخطأ في الطريقة المتبعة للقيام بالدراسة، ظهر متغير آخر لم يكن مقصودا يتمثل في الإهتمام بالإنسان والعامل والتعاون بين أفراد

الشركة، المتمثل في العمل الجماعي لتظهر بعد هذه الدراسة حقبة أخرى في مجال الفكر الإداري، أصبح فيها الإهتمام بالمورد البشري الشغل الشاغل للباحثين والمتعاملين في مجال الأعمال.

2- نظرية الإدارة بالأهداف 1954: نظرية قدمها **بيتر دراكر Peter Drucker**، وحسب (شبلي، 2018) هي مشاركة جميع العاملين في وضع وتنفيذ أهداف المؤسسة، وبما أنه للمؤسسة العديد من الأهداف المختلفة كأهداف العمال التي تختلف عن أهداف الإدارة والتي بدورها تختلف عن أهداف أصحاب المصالح، لذلك يجب التنسيق بين هذه الأهداف، حيث تقوم هذه النظرية على إفتراضان "إنجاز الأفراد لأعمالهم بصورة جيدة عندما يكون كل منهم على معرفة تامة بما يتوقعه، ويمكن ربط أهدافه الشخصية بالأهداف التنظيمية"، وتمتاز الإدارة بالأهداف كونها تقوي عملية الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وتمكن المرؤوس من وضع أهدافه الخاصة بعد مناقشتها مع المشرف عليه، شعور العامل بالحرية في تحديد أهدافه الخاصة يشعره بالدافعية والتحفيز نحو العمل لتحقيقها، أما التقييم الدوري للعامل فيمكنه من معرفة كونه في الإتجاه الصحيح من عدمه[1].

3- نظرية الشخصية البالغة لكرس آرقريس Chris Argyris (1957): إنتقد كرس آرقريس النظريات الكلاسيكية بشكل حاد، حيث إعتبر أنها لا تهتم ولا تنسجم مع طبيعة الإنسان لأنها لا تعتبره فردا ناضجا وعاقلا وبالغا، فهي تقوم بضبط وتحديد كل شيء مسبقا ولا تسمح لأي إجتهاد من الفرد، وبالتالي فهي تمنعه من تحقيق ذاته، فهي بذلك لا تصنع سوى عاملا سلبيا وإعتماديا لا سلطة ولا سيطرة له على عمله، لذلك يرى **آرقريس** أنه من الضروري التعامل مع الفرد على أنه ناضج وبالغ، ولا يجب فرض أي وصاية عليه، ويتم ذلك بواسطة منحه حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتوسيع مجال صلاحياته وتوطيد علاقته بإدارته العليا[2]، فالأفكار التي قدمها آرقريس هي تعبير واضح لتبنيه فكر التمكين،أو على الأقل التوجه نحو تحقيقه وإن لم يستخدم مصطلح التمكين للتعبير عنه.

4- نظرية X و y لـDouglas McGregor (1960): إفترض صاحب النظرية أن **X** تعبر عن المدراء الذين يعتمدون على الإشراف المباشر وعلى السيطرة تجاه مرؤوسيهم، أما**Y** فتمثل المدراء الذين يتمتعون بقدر كبير من الديمقراطية والمرونة، حيث يسمحون بالمشاركة وحرية التصرف، ما

---

[1]- مسلم علاوي شبلي، **التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018، ص ص23-25.

[2]- يحيى سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

يفتح المجال للمرؤوسين بتحقيق الذات وبالتالي إظهار قدراتهم الإبداعية وتطبيقها على أرض الواقع، وهذا نتيجة تمتعهم بروح المبادرة وإمكانية المشاركة الفعالة والحرية في التصرف والتمكين[1].

5- نظرية نظم الإدارة (أنماط الإدارة لليكرت) 1961: إهتم ليكارت في دراسته بإختبار العلاقة بين تحفيز العاملين وأساليب القيادة المناسبة لذلك، وقد لاقت نظريته قبولا واسعا، حيث قام بتصنيف أنماط القيادة إلى أربعة أنماط تتمثل في: النمط الإستبدادي التسلطي، النمط الإستبدادي الخير، النمط التشاركي الديمقراطي، وأخيرا النمط الإستشاري الديمقراطي، حيث يتميز هذا الأخير بتوفر الثقة الكبيرة بين الرئيس ومرؤوسيه، فيقوم بإشراكهم في إتخاذ القرارات، والإهتمام بتدريبهم المتواصل والتواصل معهم، وتنتشر أجواء الحرية داخل المؤسسة ويتم الإعتماد على فرق العمل في إنجاز المهمات، وتحل الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية السلمية، ويسمح القائد بتفويض صلاحياته على كل المستويات[2].

6- نظرية Z (1981): إستخلصت هذه النظرية نموذجا هجينا ممزوجا بين مزايا النموذجين الياباني والأمريكي، حيث تصور **ويليام أوتشي** مؤسسة هجينة بمجموعة من الخصائص، ويتمثل أهمها في التوظيف الطويل الأمد، المشاركة في إتخاذ القرارات، المسؤولية للفرد ولفريق العمل، الإهتمام بشؤون الفرد وعائلته[3]، فقد قامت هذه النظرية على المزج بين محاسن وإيجابيات الإدارتين اليابانية والأمريكية ، حيث إعتبرت كل من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، العمل الجماعي، التدريب، التوفيق بين العمل وبين الحياة الشخصية للعامل من المتطلبات الأساسية لتحسين أداء الأفراد في المؤسسة.

7- نظرية الجودة الشاملة TQM(1990) : ويعود الفضل في تقديم هذه النظرية إلى الأمريكي **إدوارد ديمنغ** ولدولة اليابان عموما، وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "مدخل منتظم للقيام بالتغييرات التنظيمية من خلال الإعتماد على : فرق العمل، مشاركة الأفراد، طرق التحليل

---

[1]- مراد بومنقار وفلة عيساوي، **تمكين العاملين...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، 2014، ص 63.

[2]-Safaa Shaaban, **The Impact Of Leadership Style On Middle Managers Motivation : A Study Of The Ministry Of Civil Aviation In Egypt,** Journal Of Busines And Management Science, Vol 5, issue 3, 2017, pp 103-104.

[3]- زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 78.

الإحصائية، القيادة الإدارية، حل المشكلات وإدارة العمليات"[1]، كما قدم (عثمان، 2015) مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي: مراقبة الجودة، إرضاء العملاء، إشراك العاملين، التحسين المستمر، التدريب والتعليم المتواصلين[2]، وإعتبر(Waham, 2017) إدارة الجودة الشاملة دعوة للتحول في الثقافة التنظيمية، لتصبح قائمة على مشاركة العاملين لكل المستويات في ظل روح العمل الجماعي بين كل من المدراء، العمال والعملاء ، فالركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة حسبه هي إشراك العاملين في كل العمليات، المشاركة في المعلومات وإتخاذ القرارات والتمكين[3].

8- نظرية المنظمة المتعلمة (1990): عرف (Rijal, 2009) المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي لها القدرة على التطور والتغير المستمر والدائم، من خلال التعلم الفردي والجماعي من تجاربها وخبرتها، وتمكين الأفراد داخلها وخارجها، وإدارة المعرفة بشكل فعال، وإستخدام التكنولوجيا بكفاءة، للتكيف والنجاح الفعال مع بيئتها المتغيرة[4]، والمؤسسة تتعلم عن طريق توفير المعلومات المناسبة ومشاركتها مع الأفراد، والسماح بتطوير هذه المعلومات لتبنى على أساسها معرفة تسعى إلى نقلها بين الأفراد للإستفادة منها، وتبنى عليها معرفة أخرى وهكذا دواليك، فحسب Peter Senge تعتمد المنظمة المتعلمة على خمسة ركائز رئيسية، جوهرها ثقافة المؤسسة وتتمثل في: المشاركة والتي تعتبر أساس عملية التعلم والتعليم،التمكين الذي يسمح بالتعلم والمشاركة، توفير المعلومات، فرق العمل ودورها في التعلم الجماعي والذي يؤثر إيجابا على التعلم الفردي، والقيادة المناسبة[5].

تعتبر النظريات سابقة الذكر ونظريات أخرى عديدة أتت بعد النظريات الكلاسيكية لتطور الفكر الإداري، والتي إهتمت في مجملها بالفرد في المؤسسة وبالجوانب الإنسانية والإجتماعية له، كتراكمات

---

[1]- سامي بودبوس وخالد زهمول، **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية**، ط 1، دار الكتب الوطنية ، بنغازي، ليبيا، 2020، ص 77.

[2]- مزمل علي محمد عثمان، **إدارة الجودة الشاملة**، ط 1، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 57.

[3]- Mohammed Ahmed Waham, **The Impact Of Applying Total Quality Management On Education Quality Case : Baghdad University – IRAQ**, Maysan Research Journal, Vol 13, Issue 26, 2017, p 313.

[4]- Sapna Rijal, **Leading The Learning Organization**, Business Education And Accreditation, Vol 1, Issue 1, 2009, p 133.

[5]- محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 42.

أدت إلى ظهور التمكين، والذي يعتبر كأحدث نظرية وصل إليها الفكر الإداري والرامية إلى الإستفادة من الموارد البشرية، للرفع من أداء المؤسسات مع الإستغلال الأمثل للموارد بالكفاءة والفعالية اللازمة.

المطلب الثالث: المبادىء الأساسية للتمكين ومراحل تجسيده.

بإعتبار تبني التمكين من أشكال التغيير التنظيمي، فهو يقوم على مجموعة من المباديء، كما أنه بحاجة ليتم وفق مجموعة من المراحل المحددة، التي يجب أن تتم في فترة زمنية كافية.

1- مبادئ التمكين الأساسية: أول من حدد المبادئ الأساسية للتمكين هو (STIRR, 2003) في دراسة عنونها بأساسيات التمكين، حيث إستوحى هذه المبادئ من الحروف المشكلة لكلمة EMPOWER، وإستنبط منها ما أطلق عليها بالمكونات السبعة الرئيسية للعمل التشاركي وتتمثل في[1]:

Education-E التعليم: لنجاح أسلوب التمكين يجب أن يكون كل عضو في المؤسسة متعلما بشكل جيد، وهو على أشكال، كمهارات صنع القرار والتحليل، حل الصراعات، التدريب، ومهارات التسيير والإتصالات غير الرسمية، حيث أن الدعم التعليمي والتدريبي غير الكافي يؤدي لعدم فهم العملية الإدارية وعدم الإلتزام، ما يعني الضعف في إتخاذ القرار وزيادة في الصراع بين الأفراد.

M- Motivation التحفيز: من الضروري أن تهتم المؤسسة بكيفية تشجيع وتحفيز أفرادها على تقبل فكرة التمكين، وتبين كذلك الاهمية البالغة لضرورة مشاركتهم فيها، وذلك عن طريق برامج التوعية، تشكيل فرق العمل متعددة الوظائف وتحفيزها، وتبسيط إجراءات العملوإنتهاج سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا.

P-Purpose الغاية: إن الفهم الجيد لفلسفة المؤسسة ورسالتها وأهدافها من طرف أفرادها يعتبر من العناصر الرئيسية لنجاح عملية التمكين، فغاية التمكين وجوهره هو توجيه القدرات الإبداعية والفكرية للأفراد، ليتم القبول والإلتزام بأهداف المؤسسة وبالتالي السعي نحو تحقيقها.

[1] https://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf on:17/07/2022.

Ownership–O الملكية: في هذا الاطار إقترح Stirr معادلة أطلق عليها معادلة 3A للتمكين، ويمثل الحرف A بداية كل عنصر من عناصر المعادلة والمتمثلة في Achievement, Accountability,Authority ، وكانت المعادلة كالتالي:

Authority+Accountability=Achievement

الإنجاز=المساءلة+السلطة

ولتحقيق هذه المعادلة يجب على الأفراد تقبل المسؤولية تجاه قراراتهم وأفعالهم وتحملهم لنتائجها، حيث يمكن أن تكون المسؤولية تجربة فريدة وثرية بالنسبة لهم، وذلك إذا ما تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم إلى الإدارة العليا، وسمح لهم كذلك بممارسة سلطتهم على وظائفهم.

Willingness to Change -W الإستعداد للتغيير: إن التمكين يعني التحول الكامل لكيفية قيام المؤسسة بأعمالها، وعملية التحول عملية متجددة ودورية لا يمكن إكتمالها، فالبحث عن الأفضل وتنفيذه عملية يومية، وعليه يجب أن تكون الإدارة العليا وخاصة الإدارة الوسطى قادرة ومستعدة لعملية التغيير، كما أن أهم ما يساعد على نجاح عملية التغيير، هي البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة القدرة الفردية والرغبة في التغيير، وبالتالي التقليل من عملية مقاومته.

Ego Elimination–E نكران الذات: تكون الإدارة في الكثير من الأحيان سببا في فشل برامج التمكين قبل أن تبدأ، بسبب تحلي المديرين بحبهم لذاتهم وميلهم نحو الإدارة وفق الطريقة التقليدية القائمة على السلطة والسيطرة، فهم لا يعتبرون التمكين فرصة لتحسين القدرات التنافسية وربحية المؤسسة، أو لتطوير قدراتهم كمديرين وموجهين، بل يعتبرونه تهديدا شخصيا لهم، فلنجاح التمكين يجب أن تتصف الإدارة العليا بنكران الذات، والتخلي عن الغرور الذي يحول دون نجاح هذا الأخير.

Respect–R الإحترام: ما لم يكن الاحترام بين الأفراد هو الجوهر والسمة الأساسية السائدة في فلسفة المؤسسة وثقافتها، فإن التمكين لن يحقق القدر المطلوب من النتائج، كما أن المؤسسات التي يسود فيها الاحترام، تسمح لموظفيها بالمبادرة للبحث عن الحلول وطرق العمل الخاصة بهم، والتي تسعى كلها لتحقيق أهداف المؤسسة، في ظل عدم التسامح مع أي شكل من أشكال التمييز المعلن أو الخفي، سواء على أساس اللون أو المعتقد أو المستوى التعليمي أو الجنس أو الوظيفة.

2- مراحل تجسيد التمكين في المؤسسات:

إقترح(العيسوى، 2019) مجموعة من المراحل لعملية التمكين من أجل ضمان نجاحها، تقوم على التنفيذ التدريجي والمتواصل لبرنامج التمكين وإعطاء كل مرحلة وقتها الكافي، وتتمثل في[1]:

. مرحلة تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يقوم القائد بتحديد أسباب تبني برنامج التمكين، كالسعي نحو تحسين خدمة العملاء، زيادة الإنتاجية مع تطوير الجودة، تعزيز مهارات وقدرات الأفراد، تقليل أعباء العمل عن المدير، فتوضيح أسباب اللجوء إلى التغيير وإعلام الأفراد بتوقعات الإدارة نحوهم وما يتوقع منهم، مع توضيح المستويات الجديدة للسلطة، والتحديد الدقيق للمسؤوليات والشرح الجيد للهيئة التي سيكون عليها التمكين، يساعد في الحد من حالة عدم التأكد والغموض.

. مرحلة التغيير في سلوكيات المديرين: تغيير سلوكيات المديرين للتنازل عن بعض سلطتهم للمرؤوسين خطوة رئيسية لنجاح برنامج التمكين، فيجب عليهم تعلم وتقبل كيفية التخلي عنها قبل الإنطلاق الفعلي في هذا البرنامج، وهذا ليس سهلا لان أغلبهم أمضى مدة زمنية طويلة للحصول على هذه القوة والسلطة، وبالتالي فالمؤسسة في حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المدراء للمرؤوسين.

. مرحلة تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: تحدد الإدارة نوع وطبيعة القرارات التي بإمكان المرؤوسين المشاركة فيها تدريجيا، وعليه تقوم المؤسسة بحصر نوعية القرارات التي تتخذ بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد صنف القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوس مباشرة.

. مرحلة تكوين فرق العمل: إن عمل الأفراد بشكل مباشر مع آخرين ضمن فرق، يمكنهم من إبداء رأيهم بكل ما يتعلق بوظائفهم، وبالتالي معرفة كيف تؤثر وظائفهم على غيرهم، فالعمل بشكل جماعي يسمح بتشكيل أفكار جديدة وإتخاذ قرارات أفضل من العمل منفردا، كما أن فرق العمل من المتطلبات الأساسية لعملية التمكين، فعلى المؤسسة إعادة تصميم العمل للسماح ببروز هذه الفرق بشكل طبيعي.

. مرحلة توفير المعلومات: الحاجة للمعلومات عن المؤسسة ومختلف وظائفها وتمكين الأفراد ومساعدتهم في الوصول إليها يسمح لهم بإتخاذ قرارات أفضل، فكلما توفرت المعلومات وتم مشاركتها بين الأفراد وبين فرق العمل عن الوظائف المختلفة وكيفية أداء عملهم، كلما كانت مساهماتهم أفضل.

---

[1]- رجائي محمد أحمد العيسوى، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 37-40.

. مرحلة إختيار الأفراد المناسبين: إن العمل بشكل جماعي ضمن فرق يقتضي إختيار أفراد يمتلكون مهارات وقدرات العمل مع الآخرين، وعليه من الأفضل أن تضع المؤسسة معايير محددة وواضحة لكيفية إختيار الأفراد الذين سيتم تمكينهم وحتى الباحثين عن العمل.

. مرحلة توفير التدريب: نظرا للأهمية الكبيرة لعملية التدريب وبإعتباره من الأبعاد المهمة في عملية التمكين، يجب أن تحتوي جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية تتمحور حول: الإتصال، إدارة الصراعات وحل المشاكل، العمل ضمن فرق، التحفيز للرفع من المستوى الفني والمهاري للعاملين.

. مرحلة الإتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المرجوة من التمكين: إن الإتصال مهم جدا حيث يتم عن طريقه شرح وتوضيح ما المقصود من التمكين، وكل ما يتعلق بمتطلبات وواجبات وظائفهم، ومن وسائل الإتصال إستخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كأداة لإيصال توقعات الإدارة للأفرد، حيث يقوم المديرون بتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها كل سنة للعاملين بالمؤسسة، حيث يمكن أن تتعلق هذه الأهداف بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

. مرحلة وضع برنامج للمكافآت: يعتبر تقديم المكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني من عناصر الدعم الأساسية لنجاح برنامج التمكين، فهي دلالة على الإعتراف والتقدير لمهارات الأفراد وجهودهم، وحافزا في نفس الوقت للمشاركة أكثر في هذا البرنامج.

. مرحلة عدم إستعجال النتائج: يمكن إعتبار برنامج التمكين الذي تسعى المؤسسة لتبنيه شكلا من أشكال التغيير داخلها، لذلك سيعرف مقاومة لهذا التغيير قد تتفاوت شدتها حسب نجاح أو فشل المراحل السابقة، فبرنامج التمكين سيزيد على عاتق بعض الأفراد العاملين مسؤوليات جديدة لذلك سيشهد مقاومة للتغيير، لذلك يجب على الإدارة والعاملين أخذ الوقت الكافي لتوفير المتطلبات اللازمة لبرنامج التمكين، وعليه يجب عدم إستعجال الحصول على النتائج ، فالتمكين عملية شاملة يجب أن تأخذ الوقت المناسب لها ويتبناها جميع الأطراف في المؤسسة.

المطلب الرابع: نماذج التمكين في الفكر الإداري الحديث.

برزت العديد من النماذج المقترحة للتمكين، منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يختلف تماما عن الآخرين، لكن تبقى مجهودات فعالة ساهمت في تحديد وشرح مختلف وجهات النظر حول هذا

الموضوع، كما قدمت مجموعة من المقاربات التي يتم التعبير عن التمكين بواسطتها، ولعل دراسة هذه النماذج وتفعيلها يساهم في وضع نموذج مثالي منشود يسمح بنجاح تطبيق التمكين.

1-نموذج Konger & Kanugo 1988:

عرفا التمكين على أنه "مفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية، حيث قدم هذان الباحثان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، وقد إعتبرا أن التمكين مماثل لمفهوم القوة ويمكن النظر له من جانبين، الأول يمكن إعتباره كمركب إتصالي فهو يدل ضمنيا على تفويض القوة، والثاني هو إعتباره كمركب تحفيزي حيث يدل ضمنيا على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة"[1]، ولنجاح عملية التمكين في أي مؤسسة إقترحا خمسة مراحل يجب أن تمر عليها عملية التمكين من أجل ضمان نجاحها وتتمثل في[2]:

المرحلة الأولى: يتم في هذه المرحلة تحديد الظروف التي ينشط فيها الأفراد والتي تعمل على إحباطهم وإضعاف قوة أدائهم، والتي قد تكون على شكل تغييرات تنظيمية كبيرة، مشاريع جديدة، مناخ بيروقراطي، ضعف أنظمة الإتصالات والشبكات والمركزية العالية، ويجب على المؤسسة الساعية للتمكين تحديد هذه الظروف، ووضع إستراتيجيات فعالة لإزالتها والتخلص منها.

المرحلة الثانية: إستخدام الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الداعمة للتمكين كالإدارة بالمشاركة، تحديد الأهداف، الإثراء الوظيفي، أنظمة التغذية العكسية الراجعة وبناء نظام للتحفيز مبني على الأداء .

المرحلة الثالثة: يتم فيها توفير معلومات حول الفعالية الذاتية لأداء العاملين، للرفع من معنوياتهم بإستخدام المصادر الأربعة التالية: الإنجازات الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والإستثارة العاطفية، ويتم فيها أيضا التخلص من العوامل السلبية المحبطة التي تم تحديدها في المرحلة الأولى.

المرحلة الرابعة: نتيجة لتلقي العاملين للمعلومات وتحليلها يبدأ لديهم الشعور الفعلي بالتمكين، وعليه يسعون لتقوية جهودهم وزيادة إيمانهم بفعاليتهم الذاتية.

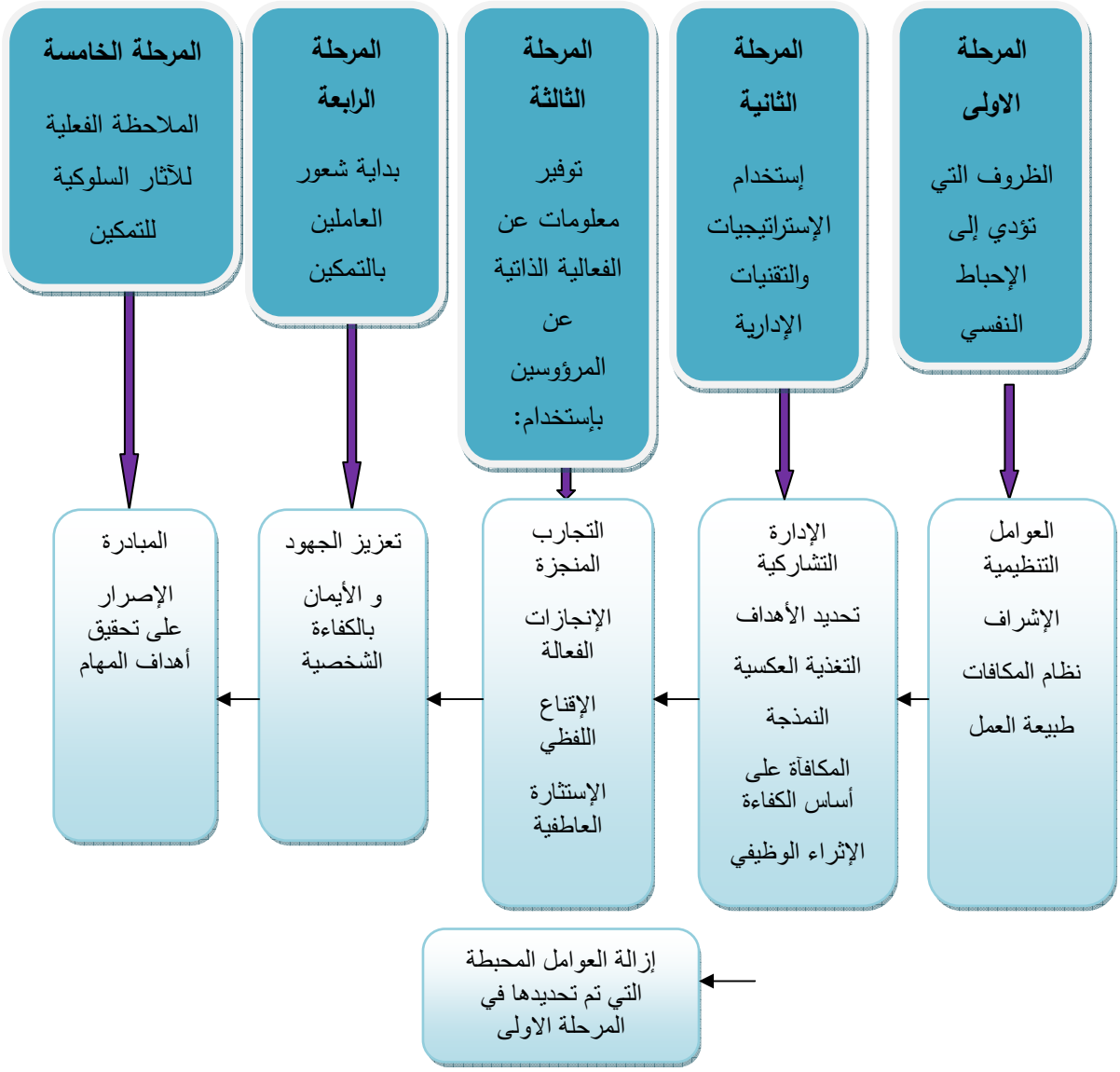
---

[1]– سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 42، العدد 60، 2020، ص 21.

[2]– JanA .Conger&RabindraN.Kanungo, **The Empowerment Process Integrating Theory And Practice**, The Academy Of Management Review, USA, Vol 13,N03, July 1988, P 474.

المرحلة الخامسة: تتم فيها الملامسة الفعلية للآثار السلوكية للتمكين، وتعمل المؤسسة على دعم وتثبيت هذه السلوكات والممارسات التمكينية وتشجيعها لتصبح من مكوناتها بغية تحقيق أهدافها، والشكل التالي يوضح تسلسل المراحل في نموذج Konger et Kanugo :

الشكل (1-3): نموذج Konger & K anugo للتمكين.



SOURCE : JanA .Conger&RabindraN.Kanungo, **The Empowerment Process Integrating TheoryAnd Practice**, The AcademyOf ManagementRevew, USA, Vol13,N03, July 1988, P 475.

من الملاحظ أن هذا النموذج إهتم بالتمكين النفسي والذي عبر عنه بالمركب التحفيزي من خلال تحفيز الدوافع الداخلية للأداء، وتقوية الإحساس بالحرية والكفاءة وإمكانية التأثير في المحيط،

وبالتمكين الهيكلي على شكل مركب إتصالي، والذي يعني عملية الإتصال التي تتم من الأعلى إلى الأسفل بين الرئيس والمرؤوس، والتي يتم بموجبها منح السلطة والقوة من المستويات العليا إلى باقي المستويات ، ويتم من خلالها كذلك نقل المعلومات والمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات مع العاملين.

2- نموذج Thomas & Velthouse1990:

إن النموذج الذي قدمه هذان الباحثان وأسمياه **النموذج الإدراكي**، وورد في بعض المراجع **النموذج المعرفي The Cognitive Model**، ماهو إلا تكملة للنموذج الذي إقترحه كل من **Konger & Kanugo** ، حيث عرفا التمكين على أنه "الزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد، وتعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها وبدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدا من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظر للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو الذي يشجع السلوكات الهادفة، ويقوم بربطها بأهداف ومنتهجات التمكين لكي يتم تطبيقها في المؤسسة"[1]، وقد حدد الباحثان أربعة أبعاد كلها نفسية إعتبراها أساسا للتمكين وهي[2] :

- **التأثير الحسي أو الإدراكي Sense of Impact:** الدرجة التي ببلوغها يعي الفرد أن السلوك له تأثير ويشكل فارقا في تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام، والتي بدورها يكون لها تأثير في بيئة الفرد، والتأثير يعني كذلك أن للفرد القدرة في التأثير على عمله وعمل الآخرين، وعلى القرارات التي يتم إتخاذها على كل المستويات الإدارية.

- **الشعور بالكفاءة Competence:** هي ثقة الفرد بقدرته على القيام بأنشطته ومهامه بمهارة عالية، فالشعور بالكفاءة يعزز الإحساس بالنجاح والجودة في أداء هذه المهام.

- **إعطاء معنى للعمل fulness Meaning:** ويعني إعتقاد الفرد أنه يؤدي رسالة ذات معنى، وأن المهام والعمل الذي يقوم به ذو قيمة، وأنه مهم بالنسبة له ويجب عليه القيام به، فالإحساس بمعنى العمل يجعله مستحقا لبذل جهده ووقته لأجله.

---

[1]- عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين مدخل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات**، دار اليازوري للنشر ، عمان، الأردن، 2018، ص 22.

[2]- سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص22-23.

- **الإختيار Choice**: تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، وتعني أن يشعر الفرد بالحرية في إختيار المهام ذات المعنى له، وأدائها بالطريقة التي يراها ملائمة، فشعور الفرد بالحرية في الإختيار يحسه أنه قادر على إستخدام تقديراته الشخصية، والتصرف من خلال فهمه للعمل الذي يقوم به.

كما حدد كل من (Thomas Et Velthouse, 1990) لهذا النموذج ستة خطوات ترتكز على الأبعاد الأربعة السابقة الذكر وتتمثل في[1]: **الخطوة الأولى:** التغيير في المؤثرات الخارجية، **الخطوة الثانية:** تقييم المهام، **الخطوة الثالثة:** السلوك، **الخطوة الرابعة:** خبرات تراكمية سابقة، **الخطوة الخامسة:** الأساليب التفسيرية، **الخطوة السادسة:** التغيير نحو التمكين.

حيث تعتبر الخطوات الثلاثة الأولى الركائز الرئيسية لهذا النموذج، ففي **الخطوة الأولى** يتم التغيير في المؤثرات الخارجية عن طريق توفير المعلومات اللازمة والكافية للأفراد حول القيادة، تفويض السلطة، نظام المكافآت وتصميم الوظائف، حيث يرتكزون على هذه المعلومات لتقييم مهامهم من حيث الأبعاد الأربعة المتمثلة في التأثير، الكفاءة، المعنى والاختيار، وهذا ما توضحه **الخطوة الثانية**، أما **الخطوة الثالثة** فيتم فيها توضيح كيف يؤثر تقييم المهام على سلوك الفرد وبدوره يؤثر هذا الأخير على المؤثرات الخارجية وهكذا دواليك، **والخطوة الرابعة** فتمثل التقييمات الشاملة والتي تتم بناء على الخبرات التراكمية السابقة، والتي ترتكز على منحنى الخبرة الذي يتمتع به الفرد ومدى إستفادته من التقييمات السابقة والتي تؤثر على التقييم الحالي للمهام، وهذا ما يوضحة الشكل (1-4) من علاقة التأثير والتأثر التبادلي بين الخطوتين 2 و 4، أما **الخطوة الخامسة** فيتم فيها تفسير المعلومات المتحصل عليها من طرف الأفراد وفق ثلاثة أساليب مختلفة تتمثل في:

أسلوب وصفي: يحصل الفرد على المعلومات ويفهمها جيدا، لكن لا يقدم أي تعليقات أو تعديلات بغرض الوصول إلى إستنتاج بعض المؤشرات؛

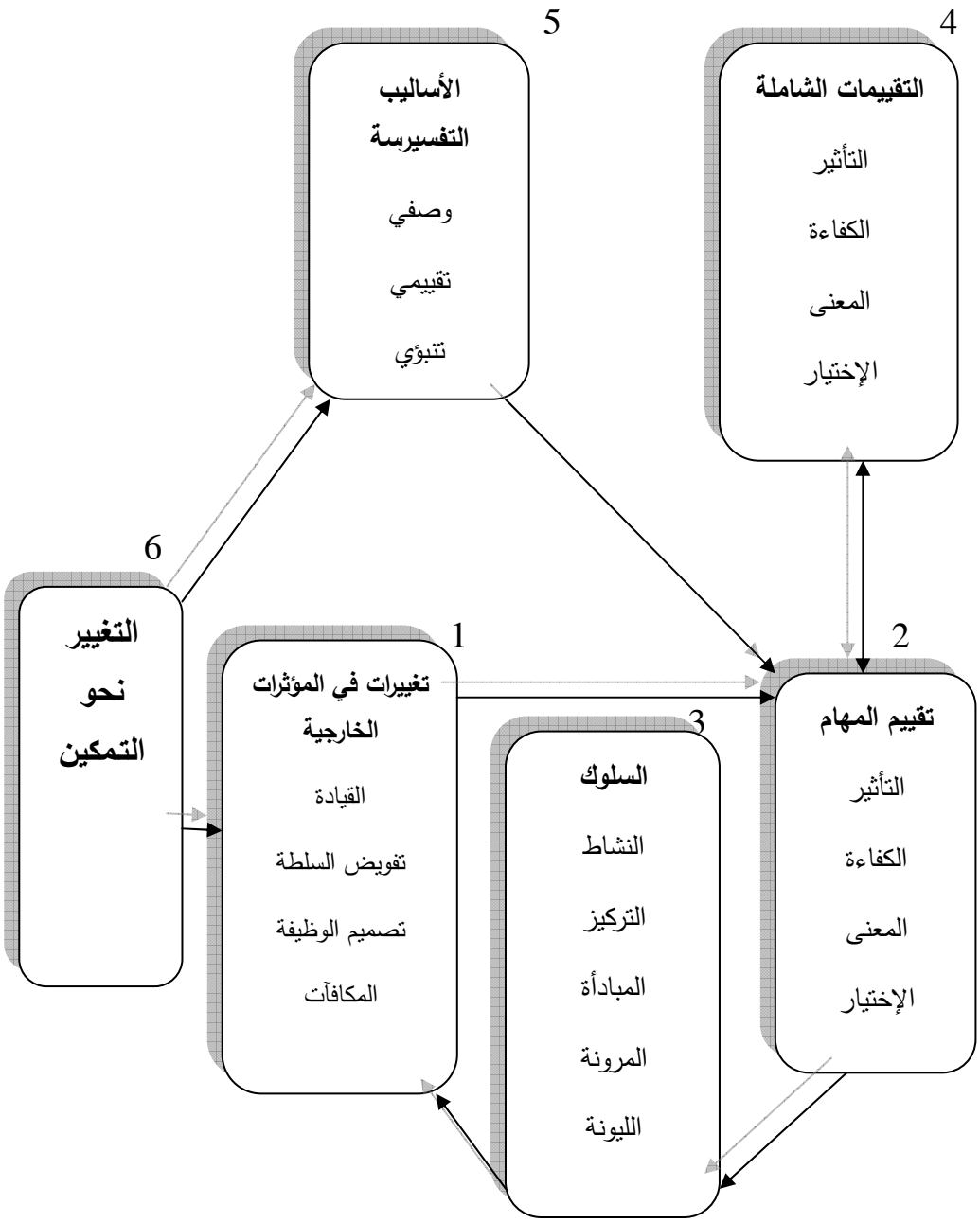
أسلوب تقييمي: يحصل الفرد على المعلومات ويفهمها، ويسعى إلى إجراء تحليل بيئي لتحديد نقاط القوة والضعف وكشف الفرص والتهديدات؛

أسلوب تنبؤي: يحصل الفرد على المعلومات ويستوعبها، ويحاول إستنتاج بعض المؤشرات بناء عليها

[1]-Kenneth W.Thomas, Betty A, Velthouse, **Cognitive Elements Of Empowerment: An ''Interpretive'' Model Of Intrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, Vol 15, No 04, 1990, p 669- 676.

كما أن الأسلوب المتبع في تفسير المعلومات من طرف الفرد يؤثر في الأسلوب المتبع لتقييم المهام التي يقوم بها، ويعتبر عنصرا مهما جدا في تشكيل إتجاهات الفرد نحو التمكين، أما **الخطوة السادسة** وهي التغيير نحو التمكين، فيتم فيها القيام بمختلف التصحيحات والتعديلات اللازمة على المؤثرات الخارجية وعلى تغيير أساليب تفسير المعلومات.

الشكل (1-4): نموذج Thomas Et Velthouse للتمكين



SOURSE: Kenneth W.Thomas, Betty A, Velthouse, **Cognitive Elements Of Empowerment: An ''Interpretive'' Model Of Intrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, Vol 15, No 04, 1990, P 670

ركز كل من Thomas& Velthouse في نموذجهما هذا على التمكين النفسي، حيث إعتبرا أن التمكين ينطلق من الذات وهو عبارة عن مجموعة من الخصائص يجب أن تتوفر في الفرد ليكون له قابلية تجاه تقبل عملية تمكينه، فحسبهما التمكين لا يقتصر على منح الصلاحيات أو توفير مجموعة من الموارد فقط، بل أهم شيء هو الشعور بالتأثير من طرف أفراد المؤسسة.

3- نموذج Conrad Lashley 1999:

قدم Lashley نموذجا للتمكين إعتبره فعالا جدا خصوصا في المؤسسات التي تنشط في ميادين الخدمات، يتكون من خمسة (5) أبعاد رئيسية يتم من خلالها وصف وتحديد إضافة لتحليل شكل ومستوى التمكين الذي يسود بين العمال، وتتمثل هذه الابعاد في[1]:

1- بعد المهمة The Task Dimension: ويعني به المقدار المسموح به من الحرية للافراد المتمكنين لاداء مهامهم التي تم توظيفهم لأجلها، وعليه يجب أن يكون للأفراد العاملين في المؤسسة الحرية اللازمة في تحديد الطريقة التي يرونها مناسبة للقيام بالعمل وتقديم الخدمة، وضرب Lashley مثال على ذلك مطعمي **ماكدونالدز** و**هارفستر** الأمريكيان، اللذان لم يكونا يسمحان لعمالهم بتعديل قوائم الطعام أو تقديم طعام غير موجود في القائمة، فأثر ذلك على أداء وسمعة المطعمين، ليتخليا بعد ذلك عن هذه السياسة وتم منح العمال الحرية في تغيير الأطباق، وذلك إقتداء بمطعم **Tgi Fridays** الذي منح الحرية لعماله لتقديم أطباق غير موجودة في القوائم اذا كانت مكوناتها متوفرة، مما رفع من أداء هؤلاء العمال وحسن صورة المطعم، وأهم ما تم التركيز عليه في هذا الأخير هو التدريب المستمر وإعطاء قيمة لتقديم الخدمة لتوجيه التفاعل بين العامل (مقدم الخدمة)، والعميل (طالب الخدمة)، وبعد ظهور النتائج الباهرة لهذه الطريقة في العمل تخلت **ماكدونالدز**عن التعليمات المكتوبة لكيفية أداء الخدمة التي إعتمدتها لسنوات كإستراتيجية تهدف من خلالها لتحسين جودة خدماتها.

2- بعد توزيع المهام The Task Allocation Dimension: يركز هذا البعد على مشرفي الفريق، وقد قام بتقديم مقارنة بين أدوات التمكين الحديثة وسياسات التسيير والإدارة التقليدية، التي تفرض توفر مشرفين على المرؤوسين يمارسون الرقابة المباشرة عليهم، ويقومون باعطاء الأوامر والتوجيهات وتوضيح ما يجب فعله وما لا يجب فعله، وينطبق نفس الأمر على المشرفين أنفسهم،

[1]- Conrad Lashley, **Employée Empowerment In Services : A Framework For Analysis**, Personnel Review, Vol 28, Issue 3, 1999, pp 180- 183 .

حيث يخضعون للرقابة والتوجيه من مستوى أعلى منهم وهكذا دواليك، وما يميز أدوات التمكين الحديثة فهي التقليل من الرقابة، ومنح الحرية في توزيع المهام بين الأفراد العاملين، وحرية التصرف وتحمل المسؤولية الناجمة عن ذلك.

3- بعد القوة The Power Dimension: إن تمكين الأفراد يعني إعطائهم المزيد من القوة والذي يفرض إعادة توزيع السلطة بين مستويات المؤسسة وأفرادها، وعليه يجب أن يشعر هؤلاء الأفراد ويلمسوا فعليا السلطة والقدرة على التأثير الممنوحة لهم، وهو ما يعزز من شعورهم بالتحكم الجيد في عملهم، ومساهمتهم في نجاح الأداء الكلي للمؤسسة.

4- بعد الإلتزام The Commitment Dimension: هو إلتزام العمال بالمؤسسة وبتوجيهاتها، والأهداف المحددة من عملية التمكين، والإلتزام من أهم ما ينتج عن التمكين كذلك، ويتم من خلال هذا البعد تحديد مدى شعور العاملين بالإلتزام المعنوي والشخصي تجاه القيام بأنشطتهم ومهامهم، فللإلتزام أهمية بالغة في تعزيز الكفاءة في الأداء والمشاركة الفعالة في مختلف عمليات التمكين.

5- البعد الثقافي The Culture Dimension: يهتم البعد الثقافي بمدى تعزيز ثقافة المؤسسة لتبني التمكين، ومدى توجه الثقافة التنظيمية نحو التعلم والإنفتاح وإعطاء حرية أكبر للعاملين إضافة إلى توفير جو من الثقة، ولنجاح التمكين في المؤسسة يجب إعتبار كل المبادرات المؤدية إليه جزء من الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فالتمكين بحد ذاته ثقافة داخل المؤسسة.

قدم هذا النموذج خمسة مكونات أو أبعاد يجب أن تتوفر لدى المؤسسة إذا أرادت تبني التمكين ونجاحه في التأثير على أداء أفرادها، حيث تطرق الباحث في هذا النموذج إلى أهمية حرية العامل في التصرف أثناء قيامه بمهامه المختلفة، إضافة إلى الأهمية البالغة في التقليل من الرقابة المباشرة والإستقلالية في توزيع هذه المهام والنشاطات على أعضاء الفرق المشكلة لمختلف مستويات المؤسسة، كما أن تمكين الأفراد يوجب على المؤسسة منحهم القوة الكافية لممارسة السلطة المفوضة إليهم ليكون لهم القدرة على التأثير الفعلي عند القيام بأنشطتهم، وإضافة إلى القوة يجب على الأفراد الإلتزام التام تجاه مؤسستهم وتجاه نجاح عملية التمكين، هذا ما يعني إنخراطهم التام لتحقيق برامج التمكين، والبعد المهم في هذا النموذج حسب رأيي هو توفر ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين في المؤسسة، وهي الثقافة التي يغلب عليها الثقة بين الأفراد، والتمتع بالمفاهيم الديمقراطية التي تمنح الحرية في التصرف والمشاركة في المعلومات وإتخاذ القرارات.

4-نموذج المدهون[1]:

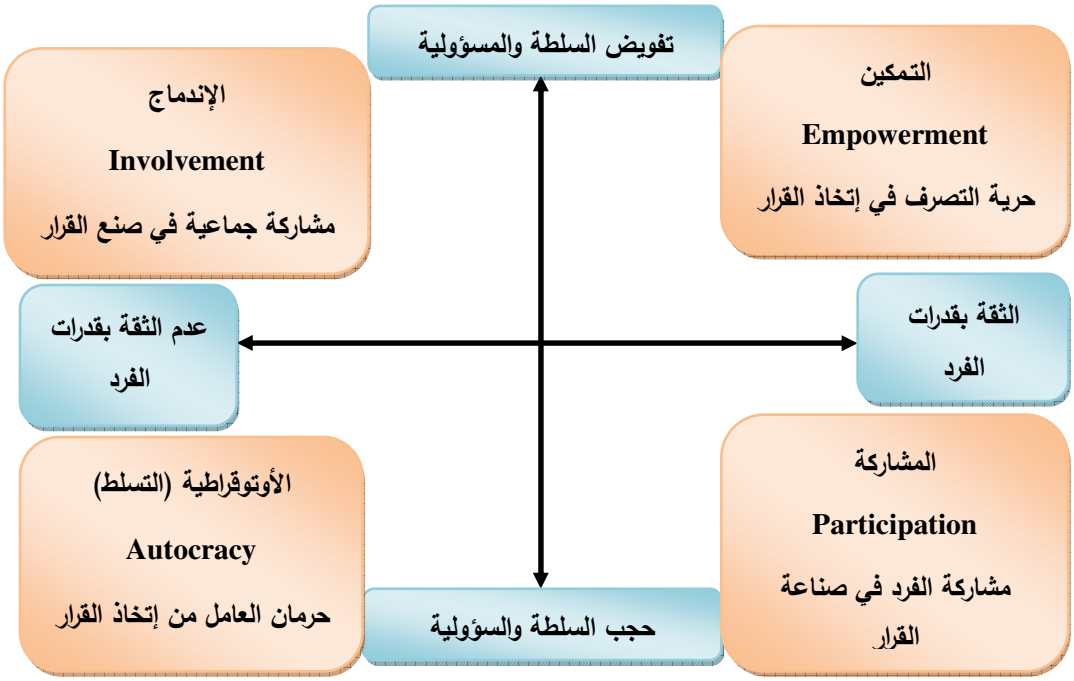
يعتبر نموذج (المدهون، 1999) من أوائل النماذج القليلة التي إهتمت بالتمكين في الدراسات والأبحاث العربية، فقد إقترح نموذجا عمليا لتمكين العاملين في المؤسسات العربية الخاصة، يقوم على إفتراضين أساسيين هما:

- إعطاء العامل مسؤوليات محددة وسلطة حقيقية وملموسة، بمعنى الموازنة بين كل من السلطة الممنوحة والمسؤولية المترتبة عنها، حيث تعتبر من الأدوات الضرورية للتمكين، ويتم ذلك بتهيئة ورصد عوامل القوة اللازمة لأداء أفضل خدمة للزبائن؛

- ثقة المؤسسة بكفاءة وقدرة عمالها والتعبير عنها يساهم في تعاظم فعاليتهم نحو خدمة الزبائن، بمعنى الإهتمام بالدعم النفسي للعامل.

إنطلاقا من الإفتراضين السابقين، طرح النموذج السلوكي المعبر عن أربعة أنماط إدارية وهو كالتالي:

الشكل (1-5): نموذج المدهون للتمكين



المصدر:موسى توفيق المدهون، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشات الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 2، 1999، ص 82.

[1]- موسى توفيق المدهون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص78، 84.

بني هذ النموذج وفق محورين يمثلان الإفتراضين اللذان يقوم عليهما، حيث يمثل المحور العمودي أسلوب المدير في إستخدام السلطة ومدى أهميتها له، وعليه هل يفوضها أم يحتفظ بها، أما المحور الأفقي فيمثل درجة ثقة المدير بالعاملين معه، فيما يخص قدرتهم على المشاركة في صنع القرار والإبداع والتطوير، وتحمل المسؤولية في أدائهم لعملهم وخدمتهم لعملاء المؤسسة.

عملية منح السلطة للعامل تعني منحه الفرصة لمزاولتها بدلا عن المدير، كما أن منح سلطة إتخاذ القرار والمسؤولية عنها للعامل الهدف منها هو تحسين الجودة وخدمة الزبون، وللمدير الحرية في منحها من عدمه، أما عن الثقة فهي مهمة جدا لأداء العمل، وثقة المدير بالعامل ومنحه الحرية في التصرف بناء على الإيمان بمؤهلاته وقدراته على الإبداع والتطوير، تعني إتاحة الفرصة له ليكون هناك توافق وتكامل بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين، ومثلها مثل السلطة يمكن للمدير الثقة بقدرات العاملين معه أو العكس، وينجم عن تقاطع محوري النموذج أربعة أنماط إدارية تتمثل في:

- **التمكينEmpowering:** إذا وثق المدير بقدرات الفرد وفوضه السلطة والمسؤولية فقد مارس عملية التمكين، ففي هذه الوضعية يشعر العامل بإنتمائه للمؤسسة وبالتالي لعمله ويتمتع بسلطة فعلية وبالتالي كلمة مسموعة، مما يعجل من عملية إتخاذ القرار، والإبداع والتطوير في مختلف العمليات التي تهدف إلى خدمة العملاء.

- **الإندماج Involvement:** إذا رأى المدير أنه توجد منفعة من تفويض السلطة للموظف فيمكنه القيام بذلك، لكنه يلجا إلى العمل بالقرارات الجماعية إذا لم تكن له ثقة تامة بقدرات هذا الأخير على التعامل الجيد مع المشكلات وإتخاذ القرارات المناسبة لحلها، فالمدير في هذا النمط الإداري يؤمن بالعمل الجماعي وبالتالي القرارات الجماعية.

- **المشاركةParticipation:** يقال عن المدير أنه يؤمن بالمشاركة عند ثقته بالقدرات الفردية لموظفيه في التعامل مع العملاء عن طريق تحسين العمليات الهادفة لذلك، بالمقابل فهو لا يفوض السلطة لهم، فالمدير هنا يتمثل دوره في طرح المشاكل وإقتراح الحلول، ويطلب من الموظفين كل حسب تخصصه المشاركة بتقديم وجهات نظرهم لحل هذه المشاكل، كما أن له الحرية في إعتماد الحلول المقترحة من عدمه، وبذلك فهذا النمط من الإدارة يشجع على المشاركة الفردية.

- **الأوتوقراطية أو التسلط Autocracy:** يخلو هذا الأسلوب من المشاركة الفردية والجماعية للموظفين، فلا يمنح المدير السلطة لأي موظف بل ينفرد بها لنفسه، وكذلك لا يثق بقدراتهم في حل المشاكل ولا على الإبداع في خدمة العملاء، فبذلك فالمدير هنا أوتوقراطي ومتسلط، فهو يتخذ القرارات ويأمر بتنفيذها، وهذا الأسلوب يؤثر على خدمة الزبائن ويحول دون التطوير والإبداع في ذلك.

المبحث الثالث: مداخل التمكين والعلاقة بينها

نتيجة لحداثة ظهور التمكين في الفكر الإداري، إهتم العديد من الباحثين في وضع الأسس النظرية التي يقوم عليها هذا الاخير، ومع تعدد المداخل التي وضعت له والتي تختلف بتوجهات وبيئة أصحابها، فقد توصلت الدراسات في هذا المجال حديثا إلى وجوب النظر إلى التمكين وفق مدخلين مهمين، أحدهما هيكلي ملموس والآخر نفسي غير ملموس، والهدف الرئيسي من التمكين الهيكلي هو تحفيز وإستثارة المدخل الثاني والمتمثل في التمكين النفسي وهو التمكين بحد ذاته.

المطلب الأول: المدخل الهيكلي للتمكين وأبعاده.

يقوم المدخل الهيكلي للتمكين على مختلف الاجراءات التي يتم من خلالها منح القوة والحرية اللازمة للمورد البشري، والتي تعبر عن تخلي المستويات العليا للمؤسسة على سلطتها التامة والمطلقة في إتخاذ القرارات، وقدرتها على التصرف إلى المستويات الدنيا الأخرى، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم التمكين الهيكلي ومتطلباته وأبعاده، والتي تم إعتمادها في الجانب التطبيقي لهذا البحث.

1- تعريف التمكين الهيكلي:

نظرا للاهتمام الكبير بمفهوم التمكين على العموم وبالخصوص التمكين الهيكلي من طرف الباحثين وأصحاب المؤسسات، فقد شهد العديد من التسميات والتعريفات، ففي دراسة (علي واخرون، 2008) أصطلح عليه بالتمكين الخارجيExternal Empowerment وعرف على أنه كل "الآليات والعمليات التي تتخذها المؤسسة كتوفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل الملائمة التي تمكن العاملين من إتخاذ القرارات الملائمة في المهام الموكولة والمنوطة بهم"[1]، أما (Meyerson &Kline, 2008) فأطلقو عليه تسمية التمكين البيئي والذي يعبر عن المواقف والظروف البيئية التي تمنح

[1]- أمل عبد محمد علي وآخرون، **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقة الإسلامي**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد21، 2008، ص 114.

المرؤوسين الأدوات والوسائل اللازمة لأداء العمل، وتمنحهم كذلك الحرية الكاملة في إنجاز عملهم وفق ما يرونه مناسبا[1]، كما سمي كذلك في العديد من البحوث بالتمكين الإداري لان مصدره هو الإدارة او المؤسسة بحد ذاتها.

كما عرف كل من (حبيطة وسبع، 2022) التمكين الهيكلي على أنه "مصطلح واسع يركز على تحرير المؤسسة من القيود بين المستويات التنظيمية، ليشمل مدى إعطاء الحرية للموظف في إتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة وتشجع على بقائها[2]"، وعرفته (Spreitzer ,2007) على أنه مشاركة الإدارة العليا للعاملين في جميع المستويات خصوصا الدنيا منها من أجل الوصول إلى الفرص والمعلومات والدعم والموارد، وتكون هذه المشاركة في السلطة، المعرفة، المعلومات والمكافات[3].

وعرف (Peter & Gerardo, 2003) التمكين الهيكلي على أنه تفويض سلطة إتخاذ القرار للعاملين، مع منحهم الحرية والصلاحيات الكاملة بغية التصرف بمسؤولية لإكتشاف المبادرات وإغتنام الفرص الجديدة[4]، وحسب (Bembenek,2015) يشير التمكين الهيكلي إلى الهياكل التنظيمية مع قدرتها على إستغلال الموارد لاتمام العمل الذي يؤثر بشكل واضح على الوصول إلى الفرص، الموارد، المعلومات والدعم المتوفر في بيئة العمل[5].

كما إعتبرت (مرزوق، 2021) التمكين الهيكلي على أنه "يتضمن البعد الإداري للتمكين، حيث يتعلق بتمرير القوة والسلطة من الإدارة العليا إلى الموظفين وإقحامهم في عملية إتخاذ القرار، ويمثل مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين، وذلك

---

[1]- Shauna L. Meyerson, Theresa J.B Kline**, Psychological and Environemental Empowerment: Antecedents and Consequences**, Leadership & Organization Development Jornal, vol 29, N 05, 2008, p 447.

[2]– علي حبيطة وعائشة سبع، **التمكين الهيكلي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية –دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 616.

[3]- Spreitzer Gretchen, **A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work**, The SAGE Handbook of Organizational Behavior, USA:SAGE Publications Ltd, 2007, p3.

[4]- Mills Peter k, Ungson Gerardo R, **Reassessing The Limits Of Structural Empowerment: Organisational Constitution And Trust As Controls**, Academy Of Management Review, Val 28, N 01,2003, p 144.

[5]- Betty Damask-Bembenek,**Perceptions of Effective Forms of Structural Empowerment Models by Nursing Faculty Members and Administrators**, faculty of the school of education, Prescott Valley, Arizona, United States , 2015, pp 16-17.

بالتخلي عن الهرمية والتوجه نحو الأفقية، والقيادة التحويلية والتشاركية والشفافية والعمل الفرقي وإنتهاج السلوك التعاوني، وإدماج العاملين وإشراكهم في المؤسسة"[1].

تدل التعاريف السابقة الذكر على أن التمكين الهيكلي هو عبارة عن متغيرات بيئية ملموسة يجب توفيرها، لتتمكن الإدارة العليا من منح السلطة والقوة اللازمتين للعاملين، فهو بذلك عبارة عن عوامل ومستلزمات يجب إتاحتها لأنها تمكن من التحفيز الفعلي والتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد، حيث يصبح له قبول كبير لعمله نتيجة لسيطرته الشاملة عليه، وبالتالي إهتمام أكثر نحو الأداء بكفاءة وفعالية وهذا بحد ذاته المغزى من تمكين العاملين، وبالتالي يمكننا تعريف التمكين الهيكلي أنه **مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب على المؤسسة توفيرها لأفرادها، والتي من خلالها يتم منحهم الحرية والقوة اللازمتين، لتكون لهم أكبر قدرة على التأثير في مهامهم، ومن جملة هذه المتطلبات التفويض اللازم، والإستقلالية في التصرف، والمعلومات والتدريب الفعال، إضافة إلى الحوافز والمكافآت المناسبة.**

2- متطلبات التمكين الهيكلي:

التمكين بصفة عامة والهيكلي بصفة خاصة كغيره من المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحسين وتعزيز أداء المؤسسات، يحتاج إلى توفير البيئة اللازمة لنجاحه، كما أن هذه البيئة لابد لها ان تتكون من مجموعة من العناصر تهدف في مجملها إلى إدخال تغييرات في المؤسسة، فقد تعددت متطلبات التمكين الهيكلي مع تعدد المفاهيم التي منحت له، نظرا لإختلاف توجهات وتخصصات الباحثين في هذا المجال، لكن دراسة (Yukl & Becker, 2006) أسهمت في تحديد أهم متطلبات هذا الأخير، وإبراز دور هذه المتطلبات في مؤسسة ممكنة وأخرى غير ممكنة، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

[1]- سارة مرزوق، **أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين (رؤية جديدة)**، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2021، ص 37.

الجدول (1-4): متطلبات التمكين الهيكلي

المتطلب	مؤسسة غير ممكنة	مؤسسة ممكنة
الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي رسمي وشديد المركزية،مصاريف عالية، منتجات وخدمات معيارية.	هيكل تنظيمي لا مركزي منخفض الرسمية، منتجات وخدمات متنوعة تلبية لرغبات العملاء.
الثقافة التنظيمية	مستقرة، كفاءة العمليات والتي تتميز بقلة الأخطاء،إنتقاد الأفكار الجديدة، تمنع المنافسة الداخلية، تتجنب المخاطرة، التركيز المفرط على الوضع الحالي فقط.	مرنة، تدعو إلى التعلم، والمشاركة، العدل، الحكم بناء على الافكار وجودتها وتضع اليات لتطوير الافكار الجديدة، المكافاة والتقدير، تحفيز عملية تدفق الافكار، الرؤية المشتركة.
تصميم الوظائف	بسيط، مهام روتينية وتكنولوجيا محددة من الإدارة، خدمة الزبون في مكان تقديم الخدمة فقط وفي الأمد القصير.	معقد، مهام غير روتينية وصعبة، تكنولوجيا مرنة، التفاعل المتواصل مع الزبائن وبناء علاقات وطيدة معهم.
النفاذية إلى الموارد	الموارد شحيحة وقد تكون غير موجودة.	الوصول إلى الموارد المناسبة من الأموال، المواد، المرافق والمعلومات.
تحفيز ومكافأة الموارد البشرية	قليلة وقد لا توجد أصلا.	ينظر لهم على أنهم مالكون او مساهمون، ويعملون على الإستثمار لنجاح المؤسسة.
مهارات وسمات الموارد البشرية	دافعية منخفضة للإنجاز، ثقة قليلة بالنفس، رقابة خارجية موجهة.	يستفيد العاملون ذوو المهارات المنخفضة اكثر من جهود التمكين(عملية التمكين)، حاجة العاملين الماسة للانجاز، ثقة عالية بالنفس وبالفعالية الذاتية، رقابة داخلية(ذاتية) موجهة.

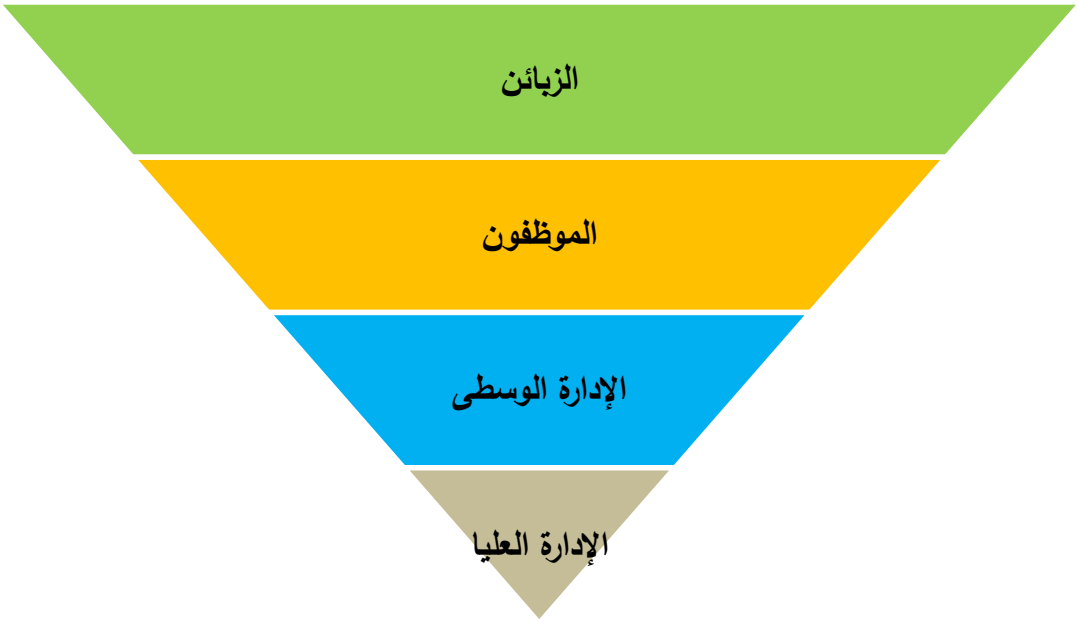
الإستقلالية	لا يتمتع العاملون بالحرية في إتخاذ القرار، وليس لهم السيطرة الكاملة في طريقة تادية عملهم.	يتمتع العاملون بالحرية الكاملة في إتخاذ القرارات، وتحديد العمل الذي يجب القيام به وكيفية القيام به.
الثقة المتبادلة	منخفضة.	مرتفعة.
إختيار القائد	معين من طرف الإدارة.	منتخب من قبل اعضاء الفريق.
القائد كنموذج (الممكن والداعم للتمكين)	ليس للقادة أي سلوك أو نموذج يعمل على تمكين المرؤوسين.	القائد عبارة عن نموذج يحتذى به، فهو يقوم بتحديد الأهداف المناسبة ودعم فرق العمل، يقيم المساهمات الفردية، ويظهر ثقته في المرؤوسين.

Sourse:Gary Yukl, Wendy S Becker, **Effective Empowerment Organizations**, Organization Management Jornal, Vol 03, Issue 03, 2006, p 225.

نلاحظ من الجدول السابق أهم متطلبات التمكين الهيكلي وأهميتها بين مؤسسة ممكنة وأخرى غير ممكنة، ويظهر الدور الكبير الذي تلعبه هذه المتطلبات في التمكين، وذلك عن طريق تأثيرها المباشر في أداء الأفراد، وهذا ما ينعكس أيجابا في نجاح مختلف العمليات والأنشطة والوظائف، لذلك فالمؤسسات الممكنة يجب أن يكون لها هيكل تنظيمي ملائم، يتميز بقلة مستوياته الإدارية لتسهيل عملية الاتصال وإنتقال المعلومات في الاتجاهين (من الأسفل إلى الأعلى والعكس)، وهذا ما يؤدي لتوسعة نطاق الإشراف، حيث يصبح عدد المشرفين أقل بكثير من عدد المشرف عليهم، عكس الهياكل التنظيمية الهرمية التي تتميز بها المؤسسات التقليدية[1]، والشكل الموالي يوضح أحد الهياكل التنظيمية المناسبة لنجاح عملية التمكين :

[1]– عماد علي المهيرات، **أثر التمكين على فاعلية المنظمة**، ط 01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 43.

الشكل (1-6):الهيكل التنظيمي الحديث للمؤسسات الممكنة.



المصدر: سعود أمال وفريجة أحمد، **المقاربات النظرية لمفهوم التمكين**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2021، ص 397.

يسمى هذا الهيكل بالهيكل التنظيمي المقلوب، حيث نجد على قمتة زبائن المؤسسة عكس الإدارة العليا التي تكون على قمة الهياكل التنظيمية التقليدية، وتسعى كل المستويات الأخرى لتنفيذ قراراتها، فالمؤسسة تضع كل مستوياتها المتمثلة في الموظفون، الإدارة الوسطى والإدارة العليا وطاقتها في خدمة زبائنها، لذلك يليهم على قمة الهرم العاملون الممكنون الذين يعملون على تقديم خدمات تتماشى مع رغباتهم، وعليه تم وضعهم مباشرة بعدهم، لتليهم باقي المستويات الأخرى، والملاحظ كذلك أن هذا الهيكل التنظيمي لا يعتمد على العمل الفردي بل العمل الجماعي ضمن فرق تنظيمية ضمن مستويات إدارية قليلة.

3- أبعاد التمكين الهيكلي:

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى أهم الأبعاد، والتي هي في الأساس المتطلبات التي تعتبر العامل المشترك في الدراسات المهتمة بموضوع التمكين الهيكلي، ونظرا لأهميتها الكبيرة وشمولها لكل جوانب التمكين الهيكلي فسيتم إعتمادها في الدراسة الحالية.

3-1-التفويض:

يعتبر من الأدوات الحديثة التي يتم ممارستها من قبل الإداريين، فقد عرفه (المكاوي، 2015) على أنه "إسناد المدير لبعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ الوسائل والتدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسبا بصفته المسؤول عنها"[1]، ومن هنا يمكن إعتبار التفويض هو منح مؤقت ومحدد للتصرف وإتخاذ القرارات من أجل أداء مهمة أو وظيفة معينة، وهو مرتبط برغبة المفوض من حيث مدته والصلاحيات التي يفوضها، وينتج عنه تخويل المفوض له سلطة إتخاذ القرارات في حدود الصلاحيات الممنوحة له، مع تحمله لمسؤولية نتائج وتبعات هذه القرارات، كما أكد (أحمد، 2023) على أن التفويض دليل على توفر الثقة المشتركة بين المفوض والمفوض له، وهو حتمية لا بديل لها في المؤسسات سواء المركزية أو اللامركزية، فهو ذو أهمية بالغة من حيث مساهمته في تقسيم أعباء العمل وتعزيز روح الجماعة، كما يمكن ممارسة التفويض بدرجات متباينة[2].

التفويض في الإدارة نوعان، أولهما تفويض بالسلطة ويعرف كذلك بالتفويض بالإختصاص، وهو عبارة عن نقل جزء من صلاحيات شخص يسمى المفوِض إلى شخص آخر يسمى المفوَض، ويمنح هذا التفويض على أساس الصفة (المنصب) فهو لا ينتهي بغياب المفوَض، والثاني هو التفويض بالتوقيع ويعرف بالتفويض بالإمضاء وهو نفس النوع السابق إلا أن المفوِض يحتفظ بصلاحياته، وهو عبارة عن تفويض شخصي، يمنح نتيجة الثقة في شخص معين حيث ينتهي بتغير أحد طرفيه (المفوِض والمفَوض).

3-2-المشاركة:

يقول **وارن بوفيت (مدير عام)** "إنني أطلب من مساعدي أن يديروا الشركة وكأنها الرصيد الوحيد الذي تملكه أسرهم، أنهم لا يستطيعون بيعها ولكنهم سيملكونها لمئة عام"[3]، وهذا تشبيه بليغ، حيث تعتبر عملية المشاركة من المفاهيم الرئيسية في تسيير المؤسسات الحديثة على إختلاف أشكالها

---

[1]- عاطف عبد الله المكاوي، **التفويض الإداري**، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 22.

[2]- عصام فتحي زيد أحمد، **إدارة الذات وفن قيادة الآخرين**، ط 1، دار الفكر العربي، برج البحري، الجزائر، 2023، ص 84.

[3]- مدحت محمد أبو نصر، **مرجع سبق ذكره**، ص 233.

وأحجامها، وهي تعبير عن التعاون بين الأفراد أو فرق العمل المختلفة، وقد تكون في مجالات وأشكال مختلفة، كمشاركة المعلومات أو المشاركة في صنع القرارات وإتخاذها، والمشاركة في تصور رؤية ومستقبل المؤسسة، وبناء أهدافها والمشاركة في السعي نحو تحقيقها.

وللمشاركة معنى واسع ومهم يشمل كافة أساليب تأثير العاملين في طريقة تنفيذ وتنظيم عملهم، من خلال المشاركة في التأثير، إتخاذ القرارات، الدعم والمساندة، الاستشارات، العمل بالتوصيات والاقتراحات ووجهات النظر الجماعية والفردية الصادرة عن المرؤوسين، مما يعني بلوغ قرارات ذات فعالية مضمونة مع الإلتزام بالتنفيذ[1]. فالمشاركة تقوم على الحوار بين الأفراد وتكوين علاقات وطيدة وقوية بينهم، والشفافية في مختلف العمليات والأنشطة الإدارية، وتعتبر عملية المشاركة مهمة جدا لنجاح عملية التمكين، كونها توفر المعلومات اللازمة لهم، وتساعدهم في صنع وإتخاذ القرارات مع المستويات العليا للإدارة، مما يمكنهم من القيام بنشاطاتهم بكفاءة وفعالية. حيث تعمل المشاركة على ترشيد وتقوية القرارات الإدارية، الثقة بين الإدارة والأفراد، إبداء الرأي حول مشاكل المؤسسة، التعاون، تعزيز الروح المعنوية للأفراد، الإلتزام بتجسيد القرارات المشارك فيها[2].

3-3- فرق العمل:

إن حرية إبداء الرأي من طرف المرؤوسين فيما يتعلق بوظائفهم تفرض عليهم أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تاثير وظائفهم على غيرهم من العاملين، وأفضل طريقة لذلك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالأفراد الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على أن المؤسسة المعاصرة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل بما يسمح ببروز فرق العمل بشكل فعال[3]، فقد عرفت (البدراني، 2015) فرق العمل على أنها "جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الأفراد فيها تعاونا متبادلا، ويسود بينهم الشعور بالإلتزام والمسؤولية

---

[1]- فهد مانع فهد الحيان، **دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة**، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 108.

[2]- عصام فتحي زيد أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 67.

[3]- محمد السعيد جوال وأخريات، **تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية: دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة (الجزائر)**، مجلة افاق للعلوم، المجلد 16، العدد 1، 2021، ص 128.

المشتركة[1]"، وفريق العمل الفعال هو الذي يتمتع أفراده بمهارات مختلفة، ويتميز بقلة عددهم وذلك لتمكينهم من أداء مهامهم وتسهيل عملية التواصل واللقاء بينهم[2]، وتكون فرق العمل وفق العديد من الأشكال نذكر منها[3]:

الفرق المدارة ذاتيا: ويطلق عليها "الفرق الممكنة"، وهذا النوع مهم جدا لتنفيذ التمكين، حيث تتمتع بحرية عالية في إتخاذ القرارات، وكذلك الاستقلالية في العمل.

فريق الإدارة العليا: يتشكل من القيادات التنفيذية الرئيسية في العديد من التخصصات، ويهدف إلى التنسيق والربط وتوحيد جهود وعمل الفرق الأخرى، يتراوح عدد أفراده بين 3 و10 أفراد، وبما أنه فريق للإدارة العليا فهو يعمل على قيادة المؤسسة إستراتيجيا.

فريق تحسين العملية:يضم هذا النوع من الفرق أفرادا من جميع المستويات الإدارية، ذلك لأنه يعمل على تطوير العملية بصورتها الشاملة.

الفرق الدائمة: تشكل هذه الفرق لمتابعة والإهتمام بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ولأفراده الحرية الكاملة في طريقة تنفيذ العمل وكذلك في كيفية توزيع المسؤوليات والمهام.

فريق حل المشكلات: هو فريق متعدد المهارات والإختصاصات، تشكل لحل مشكلات معينة، في الغالب ينتمي أفراده لنفس القسم، وهي فرق مؤقتة لأن مهمتها تنتهي بمجرد حل المشكلة.

فريق المشروع: يتكون من 8 أفراد يمثلون أقسام متعددة ويلتقون بشكل دوري، لديهم مهمة معينة تتمثل غالبا في تطوير شيء جديد أو القيام بنشاطات ومهام معقدة.

الفرق الافتراضية: يكون أفرادها منتشرون جغرافيا، يتواصلون مع بعضهم البعض إلكترونيا، بواسطة وسائل تكنولوجيا المعلومات بغرض القيام بالمهام الموكلة اليهم.

---

[1]– إيمان عبد محمد أحمد البدراني، **علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد07، العدد 14، 2015، ص 169.

[2]- Zainab amer hassan, salma hatyta raheemah, **servant leadership and its impact on the effectiveness of teamwork,** journal of economics and administrative sciences, vol27, issue 129, 2021, p 78.

[3]– حسين عبد الكريم يونس وباحث دعاء شهيد حبيب، **فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة**، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 41، 2019، ص ص 36–37.

وتتميز فرق العمل الفعالة بالخصائص التالية[1]:

- الثقة والإحترام والتعاون هي السمات البارزة في العلاقة بين أفرادها؛

- يكون الصراع والخلاف فيها حول الموضوعات وليس الأشخاص؛

- الحرية في تدفق المعلومات، مع الحفاظ على دقتها ووضوحها ومشاركتها بين كل أفراد الفريق؛

- تستند القرارات التي يتم إتخاذها على معلومات وأسس علمية ويلتزم بها الجميع، والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع؛

- لا تخضع للمصالح الشخصية ولا لتبادل المنافع بين الأفراد.

فريق العمل الفعال يلعب دورا كبيرا في نجاح التمكين، وذلك لتعدد وإختلاف مهارات ومؤهلات وسلوك وثقافة أفراده وإمتزاجها وتداخلها مع بعضها البعض، وتشكيل فريق يعني مزج ودمج مختلف الخصائص التي يتمتع بها أفراده عن طريق وضع قائد كفأ يعمل على ذلك، وبذلك تتم عملية التكامل بين مهارات ومؤهلات أفراده مما يسمح بالرفع من فعالية هذا الأخير، وجدير بالذكر كذلك أن العمل على شكل فرق يزيد من عملية الرقابة ويسمح بتنمية قدرات الأفراد ومعارفهم خصوصا الجدد منهم، هذا ما يسمح للمستويات العليا في المؤسسة من تمكين أفراد هذه الفرق لثقتها بتمتعهم بمزأيا وخصائص تسمح لهم بإتخاذ قرارات فعالة وإعطائها السلطة اللازمة ليتم تنفيذها على أرض الواقع، ويرجع سبب الاعتماد على فرق العمل كبديل عن الاعتماد على الهياكل التنظيمية التقليدية للمميزات التي تتمتع بها وأهمها المشاركة والعمل الجماعي.

3-4-المعلومات والإتصال:

عرفت (عواج، 2019) الإتصال أنه "عملية ديناميكية مستمرة، تهدف إلى نقل وتبادل الافكار والمعلومات والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد والجماعات، عن طريق وسيلة معينة قد تكون شفهية أو كتابية أو غير ذلك من الوسائل المتاحة، للتاثير على سلوكيات وإتجاهات الأفراد المستهدفين من

[1]- أميمة فضل الدين وبلقاسم مزيوة، **فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية)**، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص 150.

الاتصال"[1]، فاتاحة المعلومات وصنع القرارات الإدارية وتنفيذها لا يتم إلا عن طريق توفر عملية إتصال سليمة ومنظمة، ما يجعلها فعالة في نقل المعلومات وحتى المهارات والمعارف بين الأفراد. وحسب (Alomari et al, 2019) فعملية الاتصال الناجحة هي التي يتم من خلالها فهم وتبادل ونقل المعلومات، ليتم بذلك توحيد المفاهيم وصنع القرارات وتطبيقها في الواقع، أما الاتصال الفعال هو عبارة عن إتصال ثنائي الإتجاه، يسمح بتبادل المعلومات والأفكار والتعبير عن الآراء[2]، فإتاحة المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة وبثها داخل المؤسسة بالطريقة المناسبة تعتبر كلها عمليات تدل على فعالية عملية الاتصال فيها، كما إعتبر (المكاوي، 2023) أن للإتصال معنيين أحدهما ضيق ويتمثل في أدوات الإتصال المادية (هاتف، فاكس، رسالة...)، والآخر شاسع يتمثل في إرسال وإستقبال الأفكار، المعلومات، الحقائق، وحتى المشاعر حيث بناء عليها تتوحد الأفكار وتتضح المفاهيم ويتم إتخاذ مختلف القرارات[3].

3-5-التحفيز:

فقد عرف (أبو نصر، 2007) الحوافز على أنها "قوة محركة خارجية، تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز"[4]، يبرز هذا التعريف الاهمية الكبيرة لعملية التحفيز، فهو يحث على العمل والإبداع والإبتكار في تسيير الأنشطة اليومية، أما العبارة التي نصها أن "الموظف الذي يشعر بالتقدير سيفعل دائما أكثر مما هو متوقع منه"، فتدل على أن هناك إرتباط وثيق بين الحوافز مهما كان نوعها بزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ومما لاشك فيه أنها تلعب دورا جوهريا في عملية التمكين، خصوصا ما تعلق بتأثيرها على الجانب النفسي للأفراد، فالحوافز بإختلافها تعمل على ترغيب الأفراد في أداء وظائفهم ولعب أدوارهم بشكل جيد، وبالتالي فهم يسعون نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، لأنهم على علم بما يقابل أدائهم من حوافز ومكافآت، ويؤكد هذا القول (الوادي، 2012) الذي إعتبر التمكين بذل جهد إضافي لتحمل المسؤولية في أداء المهام وتقبل

---

[1]- سامية عواج، **الإتصال في المؤسسة المفاهيم- المحددات- الإستراتيجية**، ط 1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص 09.

[2]- Ziyad Saleh Alomari, **The Role Of Empowerment In Improving Internal Process, Customer Satisfaction, Learning And Growth**, Management And Science Letters, issue 10, 2020, p 843.

[3]- عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الفكر العربي، برج البحري، الجزائر، 2023، ص125.

[4]- مدحت محمد أبو نصر، **مرجع سبق ذكره**، ص 337.

المحاسبة عليها ، وتحمل هذا الجهد الإضافي لابد ان يكون له شعور بالمقابل، وهذا المقابل هو حوافز وخصوصا المعنوية منها[1]، ، والشكل التالي يوضح الأنواع التي يمكن أن تكون عليها الحوافز:

الشكل (1-7):أنواع الحوافز في المؤسسة

حوافز معنوية	حوافز مالية	حوافز مادية
مثل	**مثل**	**مثل**
الثناء والمدح	الحصول على الراتب	ظروف عمل ملائمة
التقدير، الجوائز التقديرية،	أجر الوقت الاضافي	تحسين بيئة العمل
نشر الإسم في لوحة الشرف	العلاوات الدورية	تحسين أدوات العمل
خطابات الشكر والتقدير	العلاوات الإستثنائية	توفير أدوات حديثة للعمل
	المكافآت المالية	البدلات
		التدريب

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 338.

3-6-التدريب:

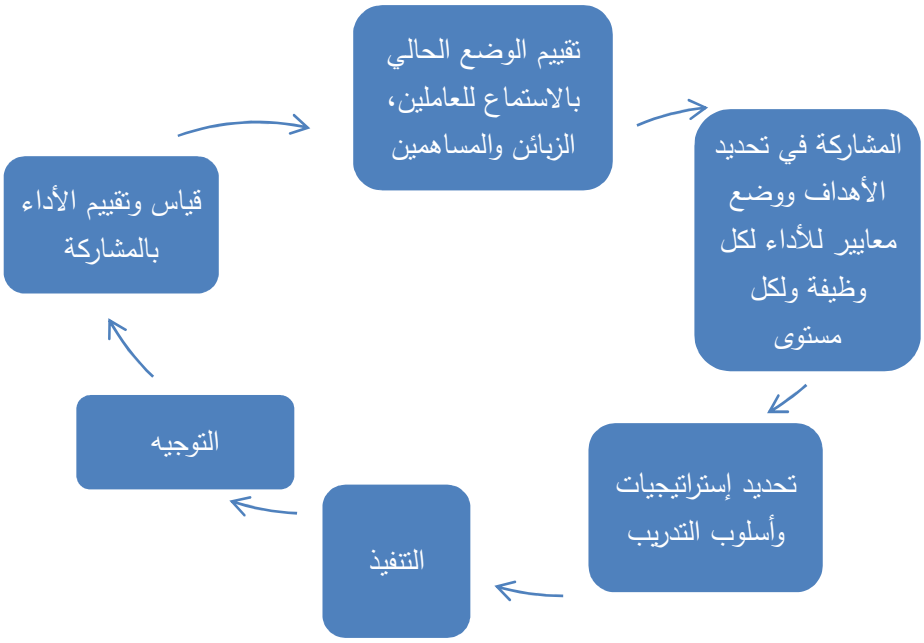
عرف كل من (الجرواني واخرون، 2014) التدريب على أنه "عملية إعداد العاملين وتأهيلهم بصورة مستمرة، ورفع مستويات قدراتهم وإمكاناتهم الفعلية والمهنية والكفاءة على المستوى الفردي والمؤسسة ككل، وهو كذلك نشاط مخطط يهدف لتنمية وتطوير معارف، مهارات، قيم، إتجاهات وسلوكات الأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم، من خلال تحقيق مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة"[2].

[1]- محمود حسين الوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 249.

[2]- نادية عبد الجواد الجرواني وأخريات، **الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الإجتماعية**، ط 1، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 235، 236.

لا يمكن تمكين العاملين دون القيام بعملية التدريب المناسبة، حيث يقول **(جورج ويمزكيرتش)** "إن الموظفين الذين أعطو الصلاحيات بعد تدريبهم وقد جرى تقدير إنجازهم، ينظرون إلى أعمالهم من منظور مختلف، إذ لم يعودوا يقصرون العمل على تنفيذ ما هو مطلوب منهم ويتعجلون إنتهاء دوامهم، بل أصبحوا يمتلكون المؤسسة، ويشعرون بمسؤوليتهم تجاهها"[1]، تدل العبارة على ضرورة وأهمية التدريب، وتعليم مهارات وسلوكات جديدة للعاملين تمنحهم القدرة على ممارسة أنشطتهم بكفاءة وفعالية، مما يسمح للإدارة العليا بمنحهم صلاحيات جديدة وإثراء وظائفهم وإعادة تصميمها، وتحميلهم مسؤولية النتائج الناجمة عن ذلك، ونظرا لأهمية التدريب المستمر وبعدما كان يعتبر تكاليف إضافية، أصبح إستثمارا يدر أموالا طائلة، كما أنه يسمح للمستويات العليا بإعطاء مجال أكبر من الحرية في التصرف لباقي المستويات، لعلمهم بكفاءتهم في التعامل مع مهامهم ومشكلاتهم اليومية. ولنجاح برامج التدريب من أجل التمكين وهو ما أصطلح عليه بالتدريب التمكيني، يجب أن يمر بالمراحل التالية:

الشكل (1-8): نموذج التدريب التمكيني المتواصل



المصدر: فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لإتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2017، ص 36.

[1]- أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 137.

المطلب الثاني:المدخل النفسي للتمكين وأبعاده.

التمكين النفسي تعبير عن مدى الإدراك الفعلي للتمكين من طرف الأفراد، وهو عبارة في مجمله عن أحاسيس وإدراكات غير ملموسة إذا نجحت المؤسسة في التأثير عليها وتحفيزها عندها يمكننا القول بنجاح التمكين فيها، وفيما يلي سنتطرق إلى مختلف التعاريف التي شهدها هذا المصطلح، إضافة إلى الأبعاد التي أستخدمت للدلالة عليه، والتي تم إعتمادها في الجانب الميداني لهذه الدراسة.

1- تعريف التمكين النفسي:

شهد التمكين النفسي العديد من التوجهات في تحديد مفهوم شامل ودقيق له، نتيجة لحداثته نسبيا، وإرتباطه بالجانب السلوكي والإدراكي للأفراد، ولإختلاف وجهات نظر الباحثين لهذا الموضوع، فقد شهد العديد من التسميات وبذلك العديد من التعاريف، حيث عرف بالتمكين الداخلي Internal Empowerment، وفي دراسات أخرى أصطلح عليه بالتمكين الذاتي أو الفردي SelfEmpowerment. وعليه عرف (علي وآخرون، 2008) التمكين الداخلي أنه كل ما يمتلكه العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من الإلتزام وتحمل المسؤولية، والتدخل في المواقف وأيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الآنية، التي تعود بالنفع عليهم وعلى مؤسستهم، وعرف أنه التمكين الذاتي (الفردي)، كونه عملية فردية منبعها ذات الفرد ودوافعه وما يمتلكه من قدرات ومؤهلات في التأثير على بيئة عمله[1].

أما مصطلح التمكين النفسي فيعود الفضل في ظهوره إلى دراسات كل من (Conger andkanungo 1988, Thomas &Veltouse, 1990, Spreitzer 1995) حيث عرفه (Thomas &Veltouse, 1990) على أنه حافز داخلي وجوهري، يعبر عنه من خلال أربعة مدارك تعكس مواقف الأفراد تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وتتمثل في المعنى، الكفاءة، الإستقلالية والتأثير[2]، وأيدت (Spreitzer) هذا التعريف حيث إعتبرت التمكين النفسي "أداة تحفيزية تظهر من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في : المعنى، المقدرة، الحرية والتأثير "[3].

---

[1]- أمل عبد محمد علي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 113.

[2]- Kenneth W.Thomas, Betty A, Velthouse, **op cit**, P 666.

[3]- Gretchen M. Spreitzer, **Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation**, Academy Of Management Journal, vol 38, n 05, 1995, p 1444.

وعرفت (الخالدي، 2017) التمكين النفسي على أنه "شعور داخلي يدفع الأفراد العاملين نحو الإحساس بأهمية الأعمال المناطة بهم، ومدى ثقتهم بقدراتهم الذاتية وإمتلاكهم للتأثير وحرية التصرف أو الاستقلالية في تحديد السلوك المناسب لإنجاز تلك الأعمال"[1]،حيث يركز التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد، ومدى شعوره بالسيطرة على عمله دون التركيز على الممارسات الإدارية أو البناء الإجتماعي المحيط به[2]، وعليه يمكننا القول أن الأفراد يتمتعون بقدر عال من التمكين النفسي عند إدراكهم لمدى قدرتهم وكفائتهم ورغبتهم في التمكين[3].

وفي دراسة (محسن، 2018) إعتبرت التمكين النفسي مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يحتوي على الأبعاد التالية: الدافعية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمسؤولية، ينشأ لدى العاملين إحساسا بالسيطرة على البيئة الاجتماعية، ويحفزهم على القدرة على إتخاذ قراراتهم بأنفسهم ليصبحوا أعضاء فعالين في حياتهم وفي المجتمع[4]. فالتمكين النفسي هو الهدف الرئيسي من عملية التمكين حيث أن نجاح المؤسسة في تحقيق التمكين النفسي لدى مواردها البشرية يدل على تحقيق عملية التمكين لأهدافها، والتمكين النفسي للأفراد ليس بالأمر الهين، لأنه يتعلق بالحالة النفسية لعمال المؤسسة، إضافة إلى إختلاف عاداتهم وتقاليدهم وثقافتهم بصفة عامة، والأهم من ذلك سلوكهم، وإختلاف وجهات نظرهم للعمل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، ويمكننا تعريف التمكين النفسي على أنه **شعور داخلي لدى الفرد يدرك من خلاله قدرته على الإنجاز وفعاليته الذاتية في أداء المهام التي وجد من أجلها، ويتشكل هذا الشعور من أربعة عناصر مهمة تتمثل في الشعور بأهمية العمل، الشعور بالقدرة على أدائه، الشعور بالحرية الفعلية في القيام به وفق رؤية العامل، والشعور بالتأثير الإيجابي الناجم عن القيام بالعمل.**

---

[1]– خيرية عبد فضل الخالدي، **التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2017، ص 74.

[2]– ناصر جرادات وآخرون، **أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة**، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 08، العدد 01، 2013، ص 70.

[3]– دروم أحمد وأخريات، **أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي –دراسة ميدانية–**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد03، 2019، ص 480.

[4]– أماني عبد الطيب صلاح حسن، **فعالية برنامج قائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكيفية والتوجه نحو الحياة لدى طالبات الجامعة**، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 180، 2018، ص 24.

2-أبعاد التمكين النفسي:

إهتمت العديد من الأبحاث والدراسات بأبعاد التمكين النفسي، خصوصا أنه يعتبر من المقاربات الحديثة لإدارة وتسيير الموارد البشرية، كما أن التمكين النفسي يعتبر غاية والتمكين الهيكلي هو الوسيلة الكفيلة بتحقيق هذه الغاية، وعلى العكس من التمكين الهيكلي، فقد عرفت أبعاد التمكين النفسي الأربعة التي سيتم ذكرها، إجماعا كبيرا من طرف كل الباحثين في هذا المجال، وقد قدمت دراسة (برسلوني، 2018) شرحا وافيا وبسيطا لأبعاد التمكين النفسي وهي كالآتي[1]:

- **معنى العمل:** هو شعور الفرد وإدراكه لقيمة ما يقوم به من عمل، وإحساسه بمعناه وأنه ذو قيمة له وللآخرين، وذلك ممكن عن طريق حدوث تلائم بين الأهداف والثقافة التنظيمية للفرد من جهة، ومستلزمات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإن كانت العلاقة منسجمة وإيجابية فإن العمل يصبح ذو قيمة ومعنى، وعليه يصبح عمل الفرد حافزا له ودافعا إلى الولاء والإلتزام.

- **المقدرة:** أي الجدارة والأهلية لتأدية المهام، وهو ثقة الفرد وإيمانه بقدراته الشخصية، وشعوره بإمتلاكه للكفاءة والمهارة اللازمتين للقيام بعمله، وثقته بقدرته على أداء أعماله بكفاءة وفعالية.

- **حرية التصرف:** أي إدراك الفرد للإستقلالية والحرية في إتخاذ القرارات، وأن لديه الحرية الكاملة في تحديد كيفية إنجاز عمله، ومتى يبدأ في ذلك، ما يمنحه الحق في المفاضلة بين البدائل المتاحة، بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص، وذلك إعتمادا على الكفاءات والمؤهلات التي يتمتع بها.

وحرية التصرف لا يفهم منها بأنها الحرية المطلقة، بل تخضع لضوابط معينة كإحترام إجراءات العمل، السلم الإداري، الإنضباط في العمل، وأهم شيء أخلاقيات العمل، فهي تعني حرية التصرف السليم وإتخاذ القرارات الناجحة، فهي تلعب دورا رئيسيا في حل ومعالجة المشكلات في وقتها.

- **التأثير:** ويعني إدراك الفرد أن له تأثير على القرارات والسياسات وحتى الإستراتيجيات التي لها علاقة مع عمله، أي تأثيره في المستوى التشغيلي والإداري وحتى الإستراتيجي للمؤسسة، وبمعنى آخر يمكن القول أنه يعكس إحساس الفرد بمدى قدرته على المساهمة والتأثير في النتائج والمخرجات.

---

[1]- فوزية برسولي، **أثر التمكين في الأداء البشري-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص 31-32.

تعتبر الأبعاد سابقة الذكر الركائز الأساسية للتمكين النفسي، إلا أنها تتفاوت في أهميتها، ويعتبر بعد الحرية في التصرف أو الشعور بالإستقلالية من أهم الأبعاد في عملية التمكين النفسي، لأن تقييد وضبط نشاطات الأفراد بالقرارات واللوائح، والإعتماد على المركزية في إتخاذ القرارات وعلى الرقابة الدائمة، يحد من حرية تدخلهم لمعالجة المشاكل التي يتلقونها يوميا، ما يعيق روح المبادرة والتفكير في حلول قد تكون عادة فريدة من نوعها، ففي ظل غياب الشعور بالحرية لدى العاملين سيؤثر ذلك بشكل كبير على عملية التمكين بصفة عامة، حتى وإن كان لهم قدر كبير من الشعور بالمتطلبات الأخرى، لأنه لا يمكنهم إستغلالها دون توفر الشعور بالحرية في تأدية الأعمال، فبدون حرية في التصرف لن يكون هناك شعور بمعنى العمل، ولا شعور بالتأثير به، ولا يمكن إستغلال مقدرة الفرد على الأداء .

المطلب الثالث:المدخل العملياتي للتمكين.

أغلب الدراسات الحديثة في موضوع التمكين،خلصت لضرورة الجمع بين التمكين الهيكلي والنفسي إذا ما أردنا تحقيق التمكين بالشكل الصحيح، وهي أهم المقاربات الحديثة المعبرة عن التمكين في المؤسسات، كما أنها أكدت على ضرورة الإهتمام بالتمكين الهيكلي الذي يعتبر بمثابة البيئة في شكلها الملموس، التي يجب توفير متغيراتها اللازمة لدعم وتنمية التمكين النفسي للعاملين، وهو الحافز الروحي الذي يسعى لتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي تبنوها على أنها أهدافهم الخاصة.

وهناك من إعتبر أن التمكين النفسي هو التمكين بحد ذاته، وهو المحصلة النهائية التي يرجى بلوغها من تطبيق التمكين الهيكلي، فعملية المزج والتفاعل بين بعدي التمكين سابقي الذكر أعتبر مدخلا من مداخل التمكين، وأصطلح عليه المدخل العملياتي للتمكين(Process Approachempowerment)، "فيعتبر تمكين العاملين مزيجا من الأساليب الإدارية المتمثلة بالهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى الإستراتيجية الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات الأفراد النفسية والمادية، وكيفية زرع الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، وعملية تحفيزهم، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لتقبل تطبيق التمكين تدريجيا، فتطبيق التمكين يحتاج إلى إعداد وتهيئة وإصرار من قبل الإدارة العليا، وقبول

وقناعة من قبل العاملين، ورقابة ذاتية عالية، وقدرة على تحمل المسؤولية، والرغبة في التطور، بالإضافة إلى المهارة التي تكتسب بالممارسة والتدريب والخبرة والمحاكاة"[1].

كما عرف (Thomas & Velthouse, 1990) المدخل العملياتي للتمكين أنه "العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وبين ما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين"[2]، كما ترى دراسة (العتيبي، 2017) أن المدخل العملياتي مدخل متكامل لتمكين العاملين، فالتمكين الهيكلي يركز على الأساليب التنظيمية التي تعمل على منح السلطة للعاملين، أما التمكين النفسي فيركز على الفرد بحد ذاته حيث يهتم بدافعية الفرد الداخلية، ويلعب المدخلين سابقي الذكر دورا رئيسيا في عملية التمكين، فإنفراد كل واحد منهما على حدى يعتبر تقصيرا ونقصا في عملية التمكين بالمؤسسة[3]، كما ترى دراسة (المعاني، 2008) أن المدخل العملياتي للتمكين يدرس العلاقة بين التمكين الهيكلي والمتمثل بمتطلبات القيادة، العمليات، المعرفة، التكنولوجيا، الثقافة وفرق العمل، والتي تعبر عن سياسات وممارسات وعمليات إدارية، وبين التمكين النفسي بأبعاده الأربعة: المعنى، الكفاءة، الإستقلالية والتأثير، حيث يمثل المدخلان السابقان التمكين العملياتي الذي يعتبر إطار متكامل لدراسة التمكين، وبالتالي تحديد درجة تأثيره على تحقيق التميز في الأداء الذي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه[4].

وحسب (Askey, 2017) فإن التمكين الهيكلي يعمل على منح المدير وتنازله عن السلطة والقوة الكافية لأعضاء فريقه، بينما يهتم التمكين النفسي بكيفية شعور أعضاء الفريق بالتمكين اللازم، حيث أنه ظهر إختلاف حول طبيعة التمكين، هل يمنح أم يرغب الأفراد في الحصول عليه، وهنا إعتبر كل من (Appelbaum et Honeggar) "أن التمكين يحدث عند شعور الأفراد العاملين بأنه من المتوقع منهم إتخاذ زمام المبادرة بحسن نية، حتى ولو تعدت مسؤولياتهم العادية، إلا أنهم يكونون

---

[1]– لطيفة برني، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 83.

[2]-Kenneth W.Thomas, Betty A, Velthouse, Op Cit, p 666-667.

[3]– غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، **واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الاهلية بمدينة الرياض**، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 173، 2017، ص 640.

[4]– أحمد إسماعيل المعاني، **أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 33.

على ثقة بأنه لن يتم معاقبتهم تعسفيا إذا كانت مبادراتهم خاطئة ولم تؤدي المتوقع منها"[1]، تدل هذه العبارة أن التمكين ليس عملية جاهزة وليست أحادية الطرف، بل هو مبادرة تتم من الأفراد، إضافة إلى ثقة والتزام من طرف المؤسسة وافرادها لمنح الاستقلالية اللازمة لتجسيد هذه المبادرات، وعليه يمكن القول ان التمكين تمنحه المؤسسة ويرغب فيه افرادها.

أما دراسة (جوال، 2015) فترى أن هناك تداخلا وترابطا واسعا ومهما بين كل متطلبات التمكين الهيكلي وأبعاد التمكين النفسي، وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال التفريق بينهما أو فصلهما إذا أريد لعملية التمكين التحقق والنجاح، والأفضل التطرق إليهما بالتحليل معا، مما يدل على مدى أهمية وفعالية المقاربة العملياتية للتمكين[2]، والجدول التالي يوضح مدى تداخل أبعاد التمكين الهيكلي مع التمكين النفسي وبالتالي مدى قوة العلاقة بينهما:

الجدول (1-5): طبيعة العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي

الإجراءات		أبعاد التمكين النفسي			
		التأثير	المقدرة	المعنى	الحرية
متطلبات التمكين الهيكلي	تفويض الصلاحيات				X
	تفعيل المشاركة في القرارات				X
	تشجيع الإدارة الذاتية		X		X
	إثراء العمل	X		X	X
	تطبيق إدارة عمل الفريق	X		X	X
	إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة	X			
	بناء قاعدة لتقييم الأداء الصاعد			X	
	تخفيض الصبغة الرسمية في العمل	X		X	X
	إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	X		X	X
	تشجيع عملية وضع الأهداف	X			
	تدريب وتعليم العاملين		X		

[1]-Helen Askey, **The Empowerment Experience : A Stady Of Two Organizations,** Thesis Submitted For The Degree Of Doctor Of Social Science, University Of Leicester, England, 2017, p 70.

[2]-محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة، مرجع سبق ذكره،** ص 123.

المصدر: محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، 2006، 245.

أول وأهم ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه، هو وجوب توفر متطلبات التمكين الهيكلي من أجل تحفيز التمكين النفسي لدى العاملين، حيث يعتبر كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي محفز وداعم على الأقل لبعد من أبعاد التمكين النفسي، ومن هنا تظهر قوة العلاقة والترابط بين المدخلين سابقي الذكر، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أهمية التمكين العملياتي كمدخل مهم لدراسة وتطبيق التمكين في المؤسسات، وعليه فبإعتبار مدخلي التمكين الهيكلي والنفسي مكملين لبعضهما البعض فيمكن التعبير عن التمكين بالمعادلة التالية، لكن مع الحفاظ على ترتيب وموقع كل متغير:

التمكين الهيكلي + التمكين النفسي = التمكين العملياتي (التمكين)

الملاحظ من المفاهيم السابقة الذكر لكل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، تدل على أن التمكين الهيكلي متعلق بالمؤسسة بحد ذاتها وهو ذو طبيعة شاملة، أما التمكين النفسي فهو مرتبط إرتباطا وثيقا بالأفراد العاملين فيها وهو ذو طبيعة خاصة، هذا ما يعطي لدراسة التمكين وفق بعده العملياتي الذي يضم كلا المدخلين أهمية كبيرة عن التعبير السليم عن التمكين، حيث أن التمكين يشمل تمكين تنظيمي يعبر عنه بالمستلزمات التي يجب أن توفرها المؤسسة لعمالها، وما يقابله من تمكين نابع من الأفراد، يتم إدراكه من خلال قدرتهم ورغبتهم في العمل والحوافز الداخلية التي يمتلكونها، والتي يجب أن تلقى البيئة المناسبة لإستثارتها وإخراجها لأرض الواقع وتعزيزه، ويمثل هذه البيئة التمكين الهيكلي الذي توفره المؤسسة، ولذلك أي دراسة للتمكين دون التطرق لمدخليه السابقي الذكر أو الإعتماد على مدخل واحد لا تعبر عن التمكين بكل أبعاده ومتطلباته.

المبحث الرابع: واقع التمكين بالمؤسسات الإقتصادية ومعوقاته وأعباؤه.

بعد ما يفوق الأربعين سنة من ظهور التمكين في الميدان المؤسسي والإداري، وتزايد الإهتمام به بعد النتائج الجيدة التي حققها على المؤسسات التي قامت بتبنيه، عرف نجاحا خصوصا في بيئة الأعمال الغربية، وشهد صعوبات جمة في بيئة الأعمال العربية، إلا في بعض الحالات الخاصة والقليلة جدا، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب التي لعبت دورا إيجابيا في المساعدة على التمكين،

والأخرى كان لها أثر سلبي عليه، ومن هذه الأسباب ما هو متعلق بالمؤسسة بحد ذاتها، ومنها ما هو متعلق بالبيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة.

المطلب الأول: واقع التمكين في المؤسسات الإقتصادية.

سنتطرق فيما يلي إلى واقع التمكين كمفهوم شامل في الدول العربية والغربية، وأثر ذلك على التمكين في المجال الإداري في كلتا البيئتين العربية والغربية، مع تقديم مجموعة من الإقتراحات التي من شأنها توفير المناخ التنظيمي المناسب لتبني التمكين في الإدارات والمؤسسات العربية.

1- واقع التمكين في البيئة الغربية:

على غرار الإنتاج الفكري والعلمي وما نتج عنه من أبحاث وصناعة أتت كلها من الدول الغربية، فإن أول ظهور لمفهوم التمكين في المجال الإداري كان في الأبحاث الغربية، في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، ونظرا للعديد من التغيرات في شتى المجالات، وخصوصا حدة المنافسة بين المؤسسات وبداية الإهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر ميزة تنافسية تحسب للمؤسسة، وإعتباره كمورد وليس تكلفة نظرا لأهميته في قلب موازين القوى بين المؤسسات وحتى الدول، أصبح من الضروري إعطاء القوة والسلطة اللازمتين لهذا المورد لفرض سيطرته على المهام المنوطة به.

شاع مصطلح التمكين وأصبح هدفا للمؤسسات الناشطة في الدول الغربية، خصوصا تلك التي تسعى إلى التطور والتميز في مجال نشاطها، وقد عرفت نجاحا كبيرا بسبب إتاحة أهم المتطلبات التي يجب توفرها، وتتمثل في الإستقلالية وحرية إبداء الرأي، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب والتطوير المستمر للأفراد، تشجيع ثقافة الإبداع والإبتكار، التشجيع على مشاركة المعلومات والعمل الجماعي، المراقبة المستمرة للأداء، التواصل الفعال، والإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وهذه الخصائص والمتطلبات لم تتوفر بين عشية وضحاها، بل هي نتاج لتراكمات وتفاعلات عبر مدة طويلة من الزمن، إرتبطت مع تطور الفكر الإداري من النظريات الأولى إلى غاية التطورات التي يشهدها هذا المجال في الوقت الحالي.

إهتمت الدول الصناعية خصوصا في الغرب بمواردها البشرية لأنها تعي أنهم الوسيلة الوحيدة لبقائها في السوق، حيث قال Bill Hewlett أحد مؤسسي شركة HP "...لدينا مهندسون يتمتعون بقدرات خلاقة (تمكين نفسي) ولدينا مناخ آمن يناسبهم (تمكين هيكلي)، ونحاول أن نؤكد أن كل

مهندس تتوفر له الفرص الطويلة المدى وكذلك المشاريع المناسبة له، ونحن نحاول ضمان توفر إدارة توفر لكل مهندس السعادة والقدرة الإنتاجية لأقصى حد ممكن، سنمكن هؤلاء المهندسين من العمل في بيئة منتجة ومناسبة لتطوير قدراتهم، ومنحهم كل الحرية في مجال التفكير الخلاق والمبدع"[1]، تؤكد هذه العبارة على الثقة الكبيرة التي تضعها المؤسسات الغربية في أفرادها، وسعيها لتوفير البيئة التي تتوفر على المتطلبات اللازمة من أجل تمكينهم، لأنها تعلم أن الإهتمام بالمؤسسة والسعي نحو تطويرها وبقائها في النشاط لن يكون إلا بمجهودات أفرادها.

فقد أكد (ملحم، 2006) أن الدول الغربية وصلت لقناعة أن الإنسان هو المجدد في مؤسسته، فهو من يصنع الالات، ويبني البنى التحتية، ويطور التكنولوجيا، فهو بذلك المحرك الرئيسي لكل عناصر ومكونات ونشاطات المؤسسة، وعند الحديث عن الإنسان فهي تعني الإنسان كيفا لا كما، الإنسان القادر على التجديد والمشاركة الفعالة وصنع القرارات المناسبة، وما على المؤسسات في هذه الحالة إلا العمل على إدارة هذا الإنسان، بحيث يمتلك زمام أمره وزمام المبادرة[2]، وهذا ما سعت وتسعى المؤسسات الغربية لتوفيره لأفرادها، وما يساعدها في ذلك هي قيادات وحكومات هذه الدول، والتي تسعى لتوفير المتطلبات السياسية والإقتصادية والاجتماعية والثقافية اللازمة التي تساهم في تمكين أفرادها نفسيا وهيكليا، لتسهل بذلك المهمة على المؤسسات الناشطة بها، فهي بذلك توفر لهم أفراد لهم قابلية كبيرة لقبول تمكينهم من طرف مؤسساتهم، لتشبعهم بمبادىء معينة كالحرية في التعبير والمشاركة في صنع القرارات، والتعليم الجيد وتحفيزهم المستمر نحو المبادرة والإبتكار والإبداع لتقديم أفكار ومنتجات جديدة.

وقد إستفادت المؤسسات في البيئات الغربية بإختلافها، من المتطلبات على المستوى الكلي الواجب توفرها لتوفير بيئة تمكينية مناسبة، والتي وفرتها لهم حكوماتهم لتيقنها أن ذلك سيعود بالفائدة على المؤسسات والأفراد وبالتالي على الدولة ككل. أما من ناحية المؤسسات الغربية فتعتبر **فورد FORD** الأمريكية من أولى هذه المؤسسات التي إهتمت بتطبيق التمكين لدى أفرادها، فقد سعت في ثمانينيات القرن الماضي إلى تأسيس برنامج أطلقت عليه بالإدارة التشاركية، حيث يهدف هذا البرنامج إلى زيادة حجم المشاركة لدى كل المستويات التنظيمية، إنطلاقا من أبسط عامل في خطوط الإنتاج

---

[1]- Jim Collins, Jerry I.Porras, **Built To Last Successful Habits Of Visionary Companies**, Harper Collins Publishers, New Yourk, USA, 1994, p 89.

[2]– يحيى سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص 167.

والتجميع، إلى متخذي القرارات في الإدارة العليا، ولنجاح هذا البرنامج وضعت له المعايير الأساسية التالية[1]:

- إندماج برنامج المشاركة مع كل الجهود والنشاطات الأخرى في المؤسسة؛
- ضرورة مشاركة الجميع دون إقصاء أو إستثناء؛
- تنظيم البرنامج على شكل تطبيقات؛
- وجوب تقديم وجهات نظر وتوجهات متعددة الأهداف وذات أبعاد عالمية.

وقد حقق هذا البرنامج نتائج ممتازة على الفرد والمؤسسة، وأحسن دليل على ذلك ما حققته هذه المؤسسة العريقة وبقائها في النشاط إلى وقتنا الحالي، رغم ما مر بها من أزمات ومشاكل متعددة، إلا أنها تعتبر من المؤسسات الرائدة في صناعة السيارات وكل ما تعلق بهذه الصناعة.

وحسب (Raymond, 2015) تركز الإدارة العليا لشركة **آنتلIntel** على الحفاظ على ولاء عمالها وتدريبهم وتحفيزهم، ونتيجة لذلك ينخفض معدل الدوران الوظيفي وترتفع درجة رضا العملاء، أما شركة التصنيع المتعددة الجنسيات الأمريكية **دبليو آل جور W.L.Gore** والمتخصصة في المنتجات المشتقة من البوليمرات الفلورية، والتي إبتكرت القماش المقاوم للماء والتهوية، فقد فازت في العديد من المرات بتصنيف أفضل مئة مؤسسة للعمل لديها في الولايات المتحدة الأمريكية، ويرجع الفضل في ذلك إلى التسلسل الهرمي غير المألوف في المؤسسة، والذي تخلى عن الألقاب الوظيفية في مقابل تكوين فرق صغيرة وتحقيق الإتصال المباشر بين الموظفين[2].

أما مؤسسة **قوقل google** فتعتبر من المؤسسات الرائدة، والتي قطعت أشواطا مهمة في عملية التمكين لمواردها البشرية، ففي دراسة لـ (Tran 2017) حول هذه المؤسسة تتعلق بتقديم وجهة نظر حول الثقافة السائدة داخلها، وكذلك الثقافات الفرعية والتي تمثل ثقافة مجموعات صغيرة متمثلة بفرق عمل مختلفة تطورت بشكل مستقل، لها عادات وقيم وأساليب حياة مختلفة عن الثقافة الرئيسية للمؤسسة ككل، حيث بينت الدراسة أن سر نجاح google هو مواردها البشرية، فهم ينشؤون قواعد

---

[1]- رامي جمال يوسف أندراوس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 9- 10.

[2]- Noe Raymond, **Fundamentals Of Human Resource Management**, 6 eme Edition, McGraw Hill, USA, 2015, p p 5-10.

ثقافية فريدة خاصة بهم لتوفير بيئة عمل فعالة، والتي كان لها الدور الكبير في النمو المستقر لهذه المؤسسة، وتتميز google بـ[1]:

– إستقطاب الأفراد الموهوبين: حيث نتج عن ذلك تحسين إنتاجية المؤسسة بـ 40 %، ومن أجل ذلك قامت هذه الأخيرة بجذب أغلب أفرادها من الكليات والمعاهد المرموقة في العالم؛

– إنشاء بيئة عمل محفزة: حيث تؤمن google أن البيئة المحفزة من أهم العناصر التي تسمح بالإبداع والإبتكار، فقد صممت المكاتب مثلا بشكل فردي، ولا يشبه أي منها الآخر، ولها المساحة الكافية للعمل والإسترخاء وحتى ممارسة الرياضة، والمطالعة، فإظهار الإهتمام بالأفراد يحفزهم على الإبداع.

– التسامح مع الأخطاء ومساعدة العمال على تصحيحها: حيث تهتم الشركة بسبب الأخطاء وكيفية معالجتها بكفاءة وفعالية، فمن حق الأفراد أن يخطؤوا، لكن يجب أن تتاح لهم الفرصة للتغلب على الفشل عن طريق دعم القادة في ذلك، حيث يتم دعم الأفكار الجديدة بإستمرار ولكن لن يتم قبوله ووضعه قيد الإستخدام إلا بعد التأكد من أن الفكرة جديدة وعملية؛

– إعتمادgoogle على الفكر التراكمي: حيث أصبحت هذه المؤسسة لا تنتج منتجات مباشرة أو تقدم خدمات معينة، ولكنها تستثمر في رأس مالها بالإعتماد على خبرات خارجية، مما ساعدها على تطوير تكنولوجياتها وتقديم منتجات رائعة للمستهلكين بشكل مستمر؛

– تأثير القيادة على الثقافة في google: حيث أن القيم والرؤى التي يتبناها القادة تلعب دورا رئيسيا في تشكيل البيئة الثقافية للمؤسسة، فالقادة في هذه المؤسسة يهتمون بقدرات ومتطلبات أفرادهم، ودراسة طبيعة الإنسان، ومعاملة موظفيهم كعملاء لهم، حيث يعتقد القادة في google أن بإمكانهم إنشاء المؤسسة التي يرغب الأفراد في العمل فيها عند إنشاء بيئة تنظيمية تشبه المنزل، حيث أنهم يركزون على توفير مكان عمل يتمتع بالراحة والحرية وإحترام أخلاقيات العمل.

فلثقافة المؤسسة دور كبير في تمكين أفرادها، وقد أثبتت دراسة (Saremi and Nejad, 2013) أن تحقيق التمكين داخل المؤسسة يتطلب ثقافة تنظيمية ملائمة، تدعم مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها، حيث تهتم المؤسسة بالثقافة السائدة بين أفرادها، فتجعلهم يتمتعون بالمزيد من الروح التنافسية

[1]-Sang Kim Tran, **Google : A Reflection Of Culture, Leader, And Management,** International Journal Of Corporate Social Responsibility, Vol 2, issue 10, 2017, p p 4-5.

والتواصل بشكل أفضل وفتح فرص الإبداع والإبتكار أمامهم، فعلى الثقافة التنظيمية إنشاء إطار يمكن للأفراد من خلاله تكوين مشاعر وإتجاهات وقيم جديدة تجاه الحياة التنظيمية[1].

2- واقع التمكين في البيئة العربية:

في واقع الأمر إن ظهور مصطلح التمكين لم يكن في فترة التسعينات من القرن الماضي، بل ظهر منذ قرون عديدة وتحديدا مع بدايات ظهور الإسلام، أي منذ أربعة عشر قرنا كما ذكر سابقا في مفهوم التمكين، لذلك فهو ذو أصل إسلامي وكل الدول العربية هي دول مسلمة، إلا أنه وللأسف الشديد فإن الدراسات والأبحاث وحتى التطبيق الفعلي له كانت في البيئة الغربية أسبق وأكثر منها في البيئة العربية.

حيث تمتاز أغلب المؤسسات العربية بخصائص معينة، على رأسها المركزية الشديدة في إتخاذ القرار عن طريق اللوائح والقوانين والمراسيم التنظيمية غير المحينة دوريا، إضافة إلى تقييد الحريات الشخصية في كل المجالات، وشح المعلومات وإحتكارها من طرف مستويات تنظيمية معينة غالبا ما تكون على أعلى مستوى، إضافة إلى قيادات إدارية لا تؤمن بمبدأ التغيير والتداول على السلطة، أو على الأقل التخلي عن جزء منها، وما زاد من تأزيم الوضع صراع بين جيل قديم يشغل مناصب قيادية متشبع بأفكار وتوجهات عفى عنها الزمن، قائمة على البيروقراطية والتحكم والسلطة، وجيل جديد يطمح للإستفادة من المباديء المثالية للديمقراطية، القائمة على المشاركة والحرية والتغيير الإيجابي.

فحسب (بوسالم، 2010) يعتبر إدراك المؤسسات العربية لأهمية التمكين، والعمل على تبنيه كمدخل أساسي للإصلاح والتطوير الإداري، لا يزال محدودا خصوصا الدول النامية منها، ويرجع ذلك إلى عدم إيمان متخذي القرار في المستويات العليا للإدارات، بقدرات المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على إتخاذ القرارات التي تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة لإعتقادهم أن تفويض السلطة للعاملين، ومشاركتهم في المعلومات وإتخاذ القرارات، يؤدي إلى فقدانهم للسلطة والنفوذ والمزايا التي يتمتعون بها[2].

---

[1]-Hamid Saremi, Behard Moin Nejad, **Impact Of Organizational Culture On Employees Empowerment**, Elixir International Journal, issue 65, 2013, p 19821.

[2]- أبو بكر بوسالم، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص 2.

أما تحليل (العيسوى، 2019) لواقع التمكين لدى الدول العربية فكان على مستوى شمولي وكلي، فقد أثبتت نظرية النظم وجود تفاعل متبادل بين النظم الفرعية والنظام الكلي، حيث أن النظام الفرعي المتمثل في مؤسسات الدولة والمؤسسات الخاصة، جزء لا يتجزأ من النظام الكلي المتمثل في الدولة بسياساتها وقوانينها، فالممارسات الخاطئة السائدة في الأنظمة والدول العربية، وضعف الثقة بينها وبين شعبها، لها دور كبير في زرع ثقافة الفشل واليأس في مؤسساتها، فالدول الديمقراطية تنتج مؤسسات ديمقراطية، والدول البيروقراطية والديكتاتورية تنتج مؤسسات بيروقراطية وديكتاتورية[1].

وتضيف دراسة (ملحم، 2006) أنه في الوطن العربي توجد عدم ثقة في مبادرات التمكين حتى وإن وجدت، ويرجع ذلك لعدم توفر متطلبات حقيقية ومحاولات وبوادر سابقة يستند عليها، فنتيجة للتحولات والتغيرات العالمية أصبحت الديمقراطية حتمية ومفروضة في البلاد العربية، حيث تفرض هذه الأخيرة على الحكومات العربية ممارسة الشفافية والمحاسبة والمشاركة والثقة في الشعوب، وبصفة عامة تبني مبادئ الحوكمة والحكم الراشد، لكي تنطلق عمليات التنمية والتطوير وتنطلق معها مؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الخاصة والعامة في محاولة محاكاتها نحو تفعيل دور المشاركة وحرية الرأي والحرية في تقديم أفكار إبداعية تسمح بنمو وتطور هذه المؤسسات[2].

وحسب دراسة (الوادي، 2012) لم تكن هناك دراسات وأبحاث بالقدر الكافي حول موضوع التمكين، وحتى وإن وجد البعض منها في فترة معينة فلن تنعكس مخرجاتها ونتائجها على واقع المؤسسات الإقتصادية للإستفادة من النظرية في التطبيق، ويرجع ذلك إلى تدني مستويات الحرية ومستويات التعليم والمعرفة، وتدني كذلك في البحث العلمي من قبل الدول والجامعات والمؤسسات الأكاديمية[3]، فقد إعتبر (العتيبي، 2020) أن محاولة تطبيق التمكين في المؤسسات العربية لا يمكن أن يتم دون دراسة وتحليل خصائص ومميزات البيئة الإدارية العربية، وذلك لتحديد مدى توفر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، فنجاح أو فشل برنامج التمكين مرتبط إرتباطا وثيقا بتوفير المتطلبات الأساسية في البيئة التنظيمية العربية، والتي يمكنها أن تساعد أو تعيق نجاح تنفيذ برامج التمكين[4]، وعليه فتبني التمكين في الوطن العربي يعتبر تحديا كبيرا، فقبل محاولة تطبيقه في المؤسسات العربية،

---

[1]– رجائي محمد أحمد العيسوى، **مرجع سبق ذكره**، ص 258.

[2]– يحيى سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص 269.

[3]– محمود حسين الوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 337.

[4]– سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

يجب السعي نحو التمكين في كل جوانب الحياة وأهمها، الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية، الثقافية، والصحية، فبإعتباره يحتاج إلى بيئة داخلية ذات خصائص محددة في المؤسسة، فهذه البيئة تحتاج لبيئة خارجية أشمل، تتوفر فيها خصائص معينة تساهم في نجاح عملية التمكين في المؤسسة.

وحسب (سقني، 2016) فإن هشاشة البيئة التمكينية في الوطن العربي، وبعد المنطقة العربية عن منطق حكم القانون وثقافته، يوجب إعطاء أولوية للتمكين عن طريق إصلاح المجتمع وإعادة توزيع السلطة، ويوكل ذلك إلى سلطة التخطيط ووضع السياسات، والتحول من قانون الدولة إلى دولة القانون، فتطبيق التمكين لابد أن يكون من قمة أجهزة القرار السياسي[1]، وهذا إنطلاقا من أن قوة وتأثير السلطة السياسية في أغلب الدول العربية أقوى وأهم من قوة وتأثير السلطة التنفيذية، بل غالبا ما تكون السلطة التنفيذية أداة في يد السلطة السياسية.

المطلب الثاني: معوقات التمكين في المؤسسات الإقتصادية

التمكين كأي مدخل أو منهج إداري يحتاج لمجموعة من الضروريات لضمان نجاحه، كما أنه لا يخلو من مجموعة من المعوقات التي تحول دون ذلك في عملية تطبيقه على أرض الواقع.

1- معيقات التمكين في المؤسسة الإقتصادية:

فقد ذكر (Konopaske et Al, 2018) أن خشية المديرين من فقدانهم لسلطتهم وسيطرتهم على مؤسساتهم، فيسعون بذلك إلى مقاومته لأنه ليس كل فرد يريد أن يتم تمكينه، أو إحتواء هذه الأخيرة على أفراد غير قادرين على إتخاذ قرارات مسؤولة، وتخوفهم من فشل عملية التمكين، خصوصا إذا مروا بتجربة سابقة فاشلة، كما يعتبر تخوف المؤسسة من أن تؤدي عملية مشاركة المعلومات إلى تسريب الأفكار والخطط إلى المنافسين من المعيقات الأساسية لعملية التمكين[2]، كما عددت دراسة (الشياب وأبو حمور، 2011) معيقات التمكين التالية[3]:

---

[1]- فاكية سقني، **التمكين من حقوق الإنسان: متطلباته وموانعه في الوطن العربي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حقوق الإنسان والحريات الأساسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، ص 79.

[2]-Robert Konopaske et Al, **Organizational Behavior and management,** 11thédition, Mc Graw Hill Education, USA, 2018, p 315.

[3]- أحمد محمد سعيد الشياب وعنان محمد أحمد أبو حمور، **مفاهيم ادارية معاصرة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 239.

– تركيز الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية، أكثر من إهتمامهم على الموضوعية والفعالية في التطبيق؛

– يقوم التمكين بشكل كبير على العمل ضمن فرق، أي العمل الجماعي مما يؤدي إلى إتساع رقعة الصراع بين العاملين، وهذا بدوره يقودهم إلى إتخاذ قرارات شخصية خالية من المنطقية والموضوعية، وبالتالي تكون دون فعالية و قد تعود سلبا على المؤسسة؛

– تحميل المسؤولية لأفراد غير مؤهلين لها، مع إساءة بعضهم إستخدام عوامل القوة والسيطرة الممنوحة لهم، حيث يركز بعضهم على نجاحه الشخصي دون نجاح الجماعة والمؤسسة ككل؛

– التكاليف الكبيرة التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب الأفراد وتعليمهم لمفاهيم وتقنيات ومعارف جديدة، وزيادة الوقت المطلوب من أجل القيام بالأداء الجماعي وعمل الفرق واللجان المتعددة.

وأيضا من أهم معوقات التمكين ما جاء في دراسة (الحيان، 2016) والمتمثلة في[1]:

– **مقاومة عملية التغيير**: إعتقاد العاملين أن التمكين يلزم المؤسسة بتقليص عددهم، وهو وسيلة لإستغلالهم في العمل، وزيادة للمسؤولية عليهم ومحاسبتهم عليها، وأن متخذي القرارات يعتبرون تمكين الأفراد تنازلا عن سلطتهم، مما يؤدي إلى خوفهم على وظائفهم، هذه العناصر كلها تؤدي إلى مقاومة تطبيق التمكين بإعتباره عملية من عمليات التغيير التنظيمي؛

– **توفر فجوة بين ما يتم تقديمه وبين ما يتم ممارسته فعليا**: إذ أن إستخدام الإدارة للتمكين كذريعة لتحفيز العاملين دون منحهم أي مسؤوليات أو سلطات حقيقية، فبالتالي سيقومون برفض تطبيقه عند إكتشافهم أنه ليس إلا أداة للتلاعب من طرف الإدارة، بغية قيام أفرادها بمهامهم وواجباتهم كاملة؛

– **ثقافة المؤسسة البيروقراطية**: والتي تتميز بتعدد المستويات التنظيمية ذات التوجيه من الأعلى إلى الأسفل، وبالتالي تسود فيها الصراعات بين العاملين والمديرين وبين العاملين أنفسهم، والتغيير فيها قصير المدى، وتتميز كذلك بقلة الإلتزام التنظيمي وبعدم وجود إتصالات فعالة، وعدم الإهتمام بالتعليم والتدريب المستمرين.

---

[1]– فهد مانع فهد الحيان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 74–76.

- **قصور إلتزام الإدارة ومساندتها للتمكين:** فإستخدام المديرين للتمكين كذريعة لإبعاد المسؤولية الإدارية عنهم يحول دون نجاحه، أو الإعتماد على ما يسمى "التمكين الإنتقائي" والذي يعني تمكين أفراد للإبداع وحل المشكلات، والإبقاء على الآخرين دون أن تمسهم عملية التمكين يعيقها ويؤدي إلى فشلها، حيث أنه يجب أن تسعى الإدارة إلى تطبيق التمكين في كل مستوياتها، وعلى كل أفرادها بشكل مستمر وحقيقي.

- **إستغلال التمكين كعذر لعدم تعزيز قدرات العاملين أو منحهم دورات تدريبية:** حيث تتطلب عملية التمكين توفير الموارد والمعلومات اللازمة لذلك، ويتم إستغلالها في إنشاء فرق عمل وإكساب أفرادها لمهارات ومعارف جديدة، فيعتبر عدم منح الإدارة للدعم الكافي والتغذية العكسية للأداء للعاملين، وعدم السماح لهم بمشاركتهم في العملية الإدارية، وعدم الإعتراف بمجهوداتهم من الأخطاء الفادحة التي تعيق التمكين.

وبدورها لخصت Spreizer ومجموعة من الباحثين في دراسة معمقة قاموا بها سنة 1995 أهم معوقات التمكين في العناصر التالية[1]:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، مما يؤدي إلى غياب الثقة بينها وبين العاملين؛

- تدني مستوى مهارات العاملين، وذلك راجع للقصور في العملية التدريبية من حيث الكم والكيف؛

- ضعف نظام الإتصال داخل المؤسسة، بسبب تعدد المستويات الإدارية داخلها؛

- إعتماد نظام للمكافآت والحوافز يتميز بالعشوائية وعدم العدالة بين الأفراد؛

- غياب الإعتماد على فرق العمل في فلسفة المؤسسة، وذلك ما يؤدي إلى ضعف العلاقة بين العاملين وكثرة الصراعات بينهم؛

- بيئة تنظيمية غير صحية، تنعكس سلبا على معنويات وإنتاجية العاملين؛

- الإعتماد على نظام تقليدي للقيادة يتميز بالرقابة الصارمة، مما يحد من حرية التصرف وإبداع العاملين.

---

[1]- فوزية برسولي، **مرجع سبق ذكره**، ص 57.

إضافة إلى ما سبق يعتبر عدم الإهتمام بتوفير كل المتطلبات اللازمة للتمكين، أو عدم توفيرها أصلا من المعيقات الأساسية لنجاح هذا الأخير، فعدم الإهتمام بالبيئة التمكينية المناسبة وفرض المركزية في إتخاذ القرار، مع تحديد القوانين واللوائح الواجب إتباعها في مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية، تحول دون تمكين الأفراد، إضافة إلى إستباق النتائج، فالتمكين لن يتم بين عشية وضحاها، حيث يعتبر إستراتيجية تحتاج إلى أدوات وعمليات وموارد محددة، والأهم من ذلك يمر بمجموعة من المراحل تحتاج للوقت الكافي لتحقيق النتائج المرجوة منه.

2- التغلب على معيقات التمكين:

لتطبيق التمكين وتفعيل دوره، لابد أولا من الإرادة الحقيقية لمتخذي القرارات على المستويات العليا، خصوصا الهيئات والسلطات التنفيذية، فيتم الرفع من جودة البحث العلمي، مع إهتمامه بالمداخل والتقنيات الحديثة، التي تعنى بالإصلاح والتطوير الإداري والاقتصادي، والثقة التامة في قدرات ومؤهلات الموارد البشرية التي تعمل على تسيير مختلف المؤسسات، إضافة إلى منحها للحرية اللازمة في صنع وإتخاذ القرارات، ومشاركتها بكل أشكال المعلومات، مع زيادة معارفها ومؤهلاتها بتدريبها المستمر والمكثف في مجال تخصصها، مع التركيز على المستجدات في ذلك خصوصا التكنولوجيات والأساليب والتقنيات الحديثة، وقد إقترحت دراسة (الزهراني، 2018) الإجراءات التالية[1]:

- للتغلب على المعوقات الإدارية يجب تطوير النظام الإداري بحيث يصبح أكثر مرونة، عن طريق إعتماد الهياكل التنظيمية المرنة، التي تتيح أكبر قدر ممكن لتمكين الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات وإتخاذها، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية في السلطة، بواسطة تقليل المستويات التنظيمية وتبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة والمسؤولية.

- أما المعيقات التي يتسبب فيها العاملين يمكن تجنبها بتوفير مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين، من خلال نشر ثقافته وآليات تطبيقها وفوائدها، ومن العناصر المهمة لتجنب معيقات التمكين تدريب العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وتشجيع العمل الجماعي عن طريق إبراز مفهوم وأهمية فرق العمل المدارة ذاتيا، وأهم عنصر هو منح الثقة الكافية للأفراد لأداء أعمالهم بكل حرية.

---

[1]- عبد الله بن محمد بن عبد الله الزهراني، **معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك**، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة اسيوط، المجلد 34، العدد 2، 2018، ص ص 384-387.

– والمعوقات التقنية يمكن التغلب عليها بتوفير بنية تحتية داعمة لتطبيق التمكين، من خلال تحديد إحتياجات التدريب الفني اللازمة لرفع المهارات التقنية للأفراد، ووضع الخطة اللازمة لذلك، وتطوير نظام الإتصالات وجعله أكثر كفاءة في نقل وإنسياب المعلومات، وإنشاء قاعدة بيانات إدارية متكاملة.

المطلب الثالث: أعباء التمكين في المؤسسات الإقتصادية

الأهمية البالغة التي يوفرها التمكين دليل على وجوب تبنيه من قبل المؤسسات الساعية إلى التأقلم والنجاح في بيئة الأعمال الحالية، وبإعتباره إستراتيجية تنظيمية توجب توفر مجموعة مهمة من المتطلبات لنجاحها، إضافة إلى إعطائها الوقت المناسب والذي قد يطول إلى فترات ممتدة زمنيا، و كون التمكين شكلا من أشكال التغيير التنظيمي فلابد أن تكون له مقاومة تختلف شدتها من مؤسسة إلى أخرى، بإعتبار أن توفير متطلبات التمكين قد يكون تغيير بيئة تنظيمية بكاملها، لذلك تشهد عملية تمكين الأفراد العديد من الأعباء والتكاليف المادية والمعنوية، والتي تمس المؤسسة ومواردها البشرية.

فمن ناحية المؤسسة يعتبر التمكين تكلفة إضافية قد تكون معتبرة في الكثير من الأحيان، إضافة إلى حاجته إلى مدة زمنية ومراحل يجب إحترامها، وإلى تغييرات تطال هياكلها التنظيمية، ومستوياتها الإدارية وطريقة أداء مختلف الوظائف، ناهيك عن خوف المؤسسة من وصول المعلومات الإستراتيجية الخاصة بها للمنافسين، مما يهدد ميزاتها التنافسية، وينتج ذلك عن تغلغل الأفراد الممكنين وإستغلالهم لمشاركتهم في المعلومات الإستراتيجية وإتخاذ القرارات لأغراض شخصية قد تضر بالمؤسسة. حيث ترى دراسة (السقا وأخريات، 2017) أن التمكين يوجب السرية والحذر في عمليات تبادل المعلومات، خصوصا ذات البعد الإستراتيجي، إضافة إلى زيادة التكاليف التي يجب أن تتحملها المؤسسة لتوفير المتطلبات الرئيسية لنجاحه، وأهمها تدريب الأفراد وتعليمهم والبناء التنظيمي الهرمي[1].

أما الإدارة العليا والتي كانت تتبنى مفاهيم الأمر والتحكم والسيطرة على المؤسسة، والتي كانت الآمرة الناهية وصاحبة السلطة والقرار، لن يكون من السهل عليها التخلي عن كل هذه القوة ببساطة، حيث يكون لها تبعات معنوية ونفسية قد تساهم في فشل عملية التمكين ، فللقيادة التمكينية دور كبير في نجاح عملية التمكين وتبنيه لدى الأفراد الخاضعين لها.

---

[1]– إمتثال أحمد السقا وأخريات، **واقع التمكين الإداري للموارد البشرية لدى الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض**، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 2، 2017، ص 231.

وفيما يخص الأفراد العاملين في المؤسسة فيقع أكبر قدر من العبئ عليهم، كونهم هم المستهدفين الرئيسيين من عملية التمكين ككل، ويزداد هذا العبئ بزيادة حجم المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم، وطبيعة القرارات التي لهم الحرية في إتخاذها، إضافة إلى الصعوبات الناجمة عن العمل ضمن فرق، وتبعات عمليات التدريب المستمر وفشل أو عدم كفاءة نظام التحفيز في المؤسسة.

فحسب (الطلحي، 2023) يتحمل العامل المزيد من الأعباء الناتجة عن تحمله للمزيد من المسؤوليات والصلاحيات معا، ما يجعله عرضة للمساءلة والإستجواب، ولذلك يحبذ بعض العاملين الغير راغبين في المخاطرة وتحمل المسؤولية أو غير القادرين عليها، أن تحدد مهامهم وصلاحياتهم وتتم قيادتهم مسبقا، وذلك حتى لا يتعرضوا للمحاسبة في حالة عدم حصولهم على نتائج إيجابية[1].

أما (coyle,1993) في مقاله المعنون بـ "التمكين أم نقل العبئ؟،" والذي كان على شكل سؤال تطرق فيه إلى الأعباء التي تصدر عن التمكين، خصوصا على العاملين في الخطوط الأولى والمباشرة مع الزبائن، فإعتبر أن جل تركيز المؤسسة من تبنيها المسار المؤدي للتمكين هو التركيز على زبائنها، حتى أن الهياكل التنظيمية الحديثة للمؤسسات الممكنة يضعهم وخدمتهم على أعلى الهرم التنظيمي، مما أدى إلى تحويل العبئ من الإدارة العليا نحو العاملين الذين لهم صلة مباشرة معهم ما قد يؤدي إلى إهمال الإهتمام بالعمال، وهذا ما حدث في العديد من المؤسسات، حيث يجب أن تكون الأجور والحوافز المقدمة لهؤلاء العمال مقبولة مقارنة مع المسؤوليات التي يتحملونها لتجنب إستيائهم، كما أن التصرفات السلبية لبعض العاملين مع زبائن المؤسسة تتحمل تكلفة تصحيحها المؤسسة، إضافة إلى ضرورة التدريب الجيد لهم مما يؤدي إلى إرتفاع تكاليفها أكثر[2].

ورغم أعباء التمكين التي سبق ذكرها، فقد إعتبر (الوادي، 2012) أن مزايا ومنافع التمكين أكثر من أعبائه، خصوصا إذا وجدت المقومات والمناخ الملائم لذلك، وأهمها العامل الذي يتميز بروح المبادرة وقبول المخاطرة، والإستقلالية مع القدرة، والكفاءة والإستعداد المسبق للتمكين ولمتطلباته[3].

---

[1]– عادل بن عواض الطلحي، **أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 3، 2023، ص 119.

[2]-Anne Coyle, **Empowerment or ''Shifting The Burden ? ''**, The Systems Thinker, Issue 617, 1993, p 9.

[3]– محمود حسين الوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 133.

خلاصة الفصل الاول:

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم التمكين في البيئتين الغربية والعربية، وإتضح أن أول ظهور وتبني له كان في الإدارة الغربية، ولا يزال تبنيه على مستوى المؤسسات والإدارات العربية محتشما، كما إتضح أن له أهمية بالغة على المؤسسات للتأقلم مع بيئتها، حيث يمكنها من تحقيق أفضل منافع ومكاسب من مواردها البشرية، كما شهد التمكين في الفكر الإداري والمؤسسي ثلاثة وجهات نظر مختلفة فمنهم من إعتبره فلسفة إدارية، ومنهم من إعتبره إيديولوجيا إدارية، ومنهم من إعتبره إستراتيجية إدارية.

يرتبط ظهور التمكين كمحصلة للعديد من التطورات التي عرفتها الأبحاث والنظريات التي كان الهدف منها التطوير الإداري، ويرجع الفضل في بداية تبلور الفكر التمكيني إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي كان لها الفضل الكبير في توضيح وتثمين دور الموارد البشرية في المؤسسات، كما يقوم التمكين على مجموعة من المباديء التي يجب توفرها كقاعدة لتبنيه بالشكل الصحيح، وبإعتباره شكلا من أشكال التغيير التنظيمي، فهو يحتاج إلى مراحل مهمة يجب المرور عليها للنجاح في تنفيذه، وقد شهد العديد من النماذج، التي سعى أصحابها لتقديم أساليب وأطر يمكن من خلالها فهم الكيفية الصحيحة لتبني التمكين.

إتضح من خلال مختلف التعاريف التي قدمت للتمكين في الفكر المؤسسي، أنه يجب أن ينظر إليه وفق مدخلين مهمين أحدهما التمكين الهيكلي والذي ينبع من المؤسسة بحد ذاتها، والثاني هو التمكين النفسي والذي مصدره الأفراد العاملون بها، والتبني الصحيح للتمكين يجب أن يتم من خلاله مزج المدخلين السابقين لينتج عنه التمكين العملياتي، وهو المقصود بالتمكين في حد ذاته.

وفي الأخير بعد تحليل واقع التمكين في المؤسسات الإقتصادية الغربية والعربية، إتضح أنه لا يزال بعيد المنال في بيئة الأعمال العربية، خصوصا وأن له علاقة مع متغيرات أخرى على مستوى كلي، خارج نطاق سيطرة المؤسسات في حد ذاتها، وهذا مالا يوجد على المستوى العربي، ولا تخلو كذلك محاولات تبني التمكين من العديد من المعوقات، والتي تم تقديم الحلول المختلفة لتجاوزها، ورغم منافع التمكين، فقد إتضح أن هناك ثلاثة مستويات يعتبر بالنسبة لها عبئا حقيقيا وهي المؤسسة بحد ذاتها،قياداتها،ومواردهاالبشرية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء الإستراتيجي وتحليل علاقته بالتمكين

تمهيد:

عرف موضوع الأداء في المجال المؤسسي إهتماما بالغا من الباحثين الأكاديميين والعاملين في هذا المجال على حد سواء، حيث يعتبر نجاح المؤسسة دليل على أدائها الجيد، مما يعني قيامها بنشاطات وعمليات ناجحة، ولأن أي مؤسسة تسعى للبقاء، فيجب عليها القيام بوضع أهداف إستراتيجية وتسعى لتحقيقها، لذلك تغيرت النظرة إلى الأداء ليأخذ هو الآخر أبعادا إستراتيجية، وهو ما أصطلح عليه بالأداء الإستراتيجي، والذي من خلاله تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية إنطلاقا من الوقت الحالي.

لتتأكد المؤسسة من أنها في الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، يجب عليها القيام بالقياس والتقييم الدوري له، وذلك من أجل تعزيزه والتقدم فيه، أو إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال ظهور إنحرافات مؤثرة، وقد تم وضع العديد من النماذج التي تسعى إلى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن، التي تم إعتبارها أفضل أداة يمكنها التعبير عن الأداء الفعلي للمؤسسة.

نجاح الأداء الإستراتيجي يحتاج إلى العديد من المداخل والأساليب الإدارية التي تسعى إلى تعزيزه وتطويره ، ويعتبر التمكين من أهمها في الوقت الحلي، لإشتماله على مستلزمات ومتطلبات تسعى كلها إلى التأثير الإيجابي على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، ومنها التدريب، التحفيز، التفويض، فرق العمل، المشاركة الفعالة في كل ما يتعلق بالمؤسسة.

وللإلمام بالإطار النظري للأداء الإستراتيجي، وتحليل علاقته بالتمكين تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الأداء ؛

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية؛

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي؛

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين التمكين والأداء الإستراتيجي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة.

لا يزال موضوع الأداء محل إهتمام القائمين على المؤسسات إضافة إلى الباحثين، حيث تسعى جل البحوث والدراسات الخاصة بالمؤسسات، لإيجاد حلول ومداخل لتحسين وتعزيز هذا الاخير، ويبقى من أهم المفاهيم الإدارية التي لم يتفق بعد لإعطائه تعريفا موحدا أو أبعاد محددة، رغم أنه مصطلح قديم قدم ظهور الإدارة والمؤسسات وحتى الأفراد، وقد شهد كذلك العديد من التصنيفات.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.

يعتبر الأداء مفهوما أساسيا ذو أهمية بالغة في كل المجالات، وخصوصا ما تعلق بالإقتصاد والإدارة والأفراد، وبإعتبار المؤسسة تجمع لمجموعة من الأفراد لهم أهداف مشتركة، يمكن تحقيقها بإدارتهم بشكل فعال، وهذا ما يخدم الإقتصاد ككل، فقد عرف إهتماما كبيرا منذ القدم ولازال، كما أنه عرف العديد من التعريفات بإختلاف التوجهات والتخصصات وفيما يلي سنذكر أهمها.

1- المعنى اللغوي للأداء:

هو القيام بالعمل وإنجازه، فقد جاء في **المعجم الوسيط** أن (الأداء) يعني التأدية، وأن (أدى) الشيء أي بمعنى قام به، و(أدى) الدين أي قضاه، و(أدى) الصلاة أي قام بها لوقتها، و(أدى) الشهادة أي أدلى بها، و(أدى) إليه الشيء أي أوصله إليه، أما (تآدى) للأمر أي أخذ أداته وإستعد له، و(تأدى) الأمر أي قضي، و(تأدى) إلى فلان أي توصل، و(تأدى) له الأمر أي تيسر وتهيأ، و(تأدى) الدين أي قضي، و(تأدى) الرجل أي قضي دينه، فيقال: (تأدى) إلى دائنة، وله من دينه أي خلص[1].

أما أصل مصطلح أداء "Performance" باللاتينية فهو "Performare"، حيث يشير إلى تنفيذ وإنجاز العمل، وفي القرن الخامس عشر وجد مصطلح "Performare" الفرنسي نظيره ومرادفه في اللغة الإنجليزية في الفعل "To Perform"، والذي يعني بدوره إنجاز العمل[2]، ففي قاموس Larousse أعتبر الأداء النتيجة التي تم الحصول عليها، فيقال كان أداء جيدا، أو كان أداء سيئا

---

[1]- مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 10.

[2]-Hakam Hamadmad, **DéfinitionD'une Expression Temporelle De La Performance Des Entreprises Manufacturiéres**, Thése Pour Obtenir Le Grade De Docteur De La Communauté, SpécialitéTraitement De L'Information, Université Grenoble Alpes, France, 2017, p 11.

للغاية، نتيجة جيدة جدا، يا له من أداء[1]، أما قاموس **Oxford Advanced Learner'sDictionary**، فعرف كلمة أداء "Perform" أنها تعني فعل العمل، القيام بالعمل، إنجاز العمل[2].

2- مفهوم الأداء المؤسسي:

يشمل الأداء في المؤسسة كل المجالات والأنشطة التي تحدث أثناء سعيها للبقاء وتحقيق أهدافها، فتعمل لتوسيع وتعزيز هذه العناصر، والرفع من مستواها وقيمتها لأقصى حد، فمن خلالها تحقق أهدافها الرئيسية، وهي التكيف والبقاء والنمو، وعليه فالأداء أهم عنصر تهتم به كل المؤسسات.

عرف (Alzard et Sépari, 2018) الأداء على أنه "مزيج بين الفعالية والكفاءة، حيث الفعالية هي تحقيق الأهداف والنتائج المحددة ، بينما تمثل الكفاءة الإستغلال الأمثل للوسائل والقدرات لتحقيق هذه النتائج المرجوة"[3]، حيث غالبا ما يقترن تعريف الأداء بالكفاءة والفعالية رغم الإختلاف بين تعريفهما، والذي سنتطرق له لاحقا ضمن هذه الدراسة.

أما "بيتر دراكر" "Peter Drucker" الأب الروحي للإدارة، فعرفه أنه "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[4]، مما يعنى أن الأداء هو ما يمكن المؤسسة من البقاء في النشاط عن طريق محاولتها التوفيق والموازنة بين رغبات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، أما (Donnadieu, 1999) فإعتبر الأداء المؤسسي "العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المتحققة"[5]، وفي نفس الإتجاه عرفه (مزهودة، 2001) أنه "يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول على إختلاف طبيعته (مال، وقت إلى غير ذلك)،إلا أنه يمكن التعبير عنه

---

[1]-**Larousse**, Presses Universitaires De France, Paris, France, 2009, p 783.
[2]-Sally Wehmeier et al, **Oxford Advanced Learner's Dictionary**, 7 TH Edition, Oxford University Press, 2005, p 1123.
[3]-Claude Alazard, Sabrine Sépari, **Contrôle De Gestion Manuel Et Application**, 5eme Edition, Edition DUNOD, Paris, France, 2018, p 12.
[4]-Peter Drucker, **L'avenir Du Management Selon Drucker,** Editions Village Mondial, Paris, 1999, p 73.
[5]-Gérard Donnadieu, **Les RessourcesHumaines,** Edition D'Organisation, Paris, France, 1999, p 231.

بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية، بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية "[1].

ويشير (Eccles, 1991) إلى الأداء المؤسسي "كإنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها لتحقيق أهدافها"[2]، كما يرى (الغالبي وإدريس، 2009) "أنه يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائمها وتناسب طبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف"[3]، وقد إعتبر (DEBBI, 2010) الأداء تحقيق الأهداف التنظيمية[4]، كما يرى (Denis et al, 2016) أن الأداء المؤسسي هو "درجة تحقيق الأهداف، الغايات، الخطط والبرامج التي يتم تحديدها في المؤسسة"[5]، فحسب هذه التعاريف الأداء هو كل ما تقوم به المؤسسة من خلال سعيها نحو بلوغ أهدافها.

ومن منظور مغاير عرف (الطائي و الجنابي، 2014) الأداء على أنه، قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات الخاصة بها من مواد أولية ونصف مصنعة ومعدات وآلات ... إلى مخرجات، تتمثل في شكل منتجات ذات مواصفات معينة بأقل تكلفة ممكنة، أما (الشميلي، 2017) فعرفت الأداء المؤسسي كمنظومة متكاملة لنتائج نشاطات وأعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة بها، والتي قد تكون داخلية على شكل عوامل تقنية، بشرية ومالية ومادية، أو خارجية على شكل عوامل إقتصادية، تكنولوجية، إجتماعية، ثقافية، سياسية وقانونية[6]، وهو ما يتفق مع تعريف (الكرخي، 2020) فقد إعتبر الأداء المؤسسي "منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل على ثلاثة أبعاد،أولها أداء

---

[1]– عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001، ص 88.

[2]-Robert G. Eccles, **The Performance Measurement Manifesto**, Harvard Business Revieu, vol 69, issue 1, 1991, p 131.

[3]– طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 478.

[4]-Ali debbi, **peut-on definir la performance publique locale ?**, revue idara, issue 39, 2010, p 08.

[5]-Jean Philippe Denis, Alain Charles Martinet, Ahmed Silem, **Lexique De Gestion Et De Management**, 9eme Edition, Dunod, Paris, France, 2016, p 461.

[6]– عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي– البناء التنظيمي– القيادة الإبداعية– الرقابة والحوكمة**، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص ص 209–210.

الأفراد، والثاني أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، أما الثالث فهو أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية"[1]، فالأداء هنا هو ما ينتج من خلال مزج أداء الأفراد مع أداء الوحدات التنظيمية مع أداء المؤسسة، في ظل تأثير المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها.

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء

إرتبط مفهوم الأداء خلال تطور الفكر الإداري بمصطلحات معينة، لطالما إقترنت مع مفهومه أبرزها الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة حيث عرف على أنه يمثل عنصر من العناصر السابقة، أو يشمل جميع ما سبق، وهناك من إعتبرها أبعاد يمكن التعبير عن الأداء في المؤسسة بواسطتها.

1- الكفاءة: أول ظهور لمفهوم الكفاءة كان على يد الباحث الإقتصادي الإيطالي **باريتو**، الذي أعاد صياغة هذا المفهوم ليعرف "**بأمثلية باريتو**"، فقد إعتبر أن أي تخصيص للموارد قد يكون إما تخصيصا كفء أو تخصيصا غير كفء، وأي تخصيص غير كفء للموارد تعبير عن اللاكفاءة[2].

وإعتبر (طالب والبناء، 2012) أبسط قياس للكفاءة هو كمية المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، "مما يعني أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات، فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة"[3]، وحسب (سي أحمد، 2013) فالكفاءة تعبر عن النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات يمكننا القول أن الكفاءة أعلى، وعليه تعبر الكفاءة عن عملية الإستفادة من جهود العاملين للقيام بالأعمال الموجهة إليهم في أقصر وقت وأفضل إستخدام للموارد المتاحة، وبالطريقة التي تعظم العائد لأفضل درجة يمكن

---

[1]- مجيد جعفر الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 55.

[2]- ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلآت الصناعية -PMO-**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014، ص 07.

[3]- علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 176.

تحقيقها[1]، وفي نفس السياق عرفت (أبو عامر، 2015) الكفاءة على أنها "إستخدام أقل ما يمكن من المواد للوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات"[2].

يظهر من التعاريف السابقة إرتباط مفهوم الكفاءة بالتكاليف وبالزمن، حيث أن ذكر هذا المصطلح يدل على تقليل وتدنئة التكاليف إلى أقصى قيمة ممكنة، والقيام بالعمل في أقل وقت ممكن.

فحسب (Umeir, 2018) تعبر الكفاءة على قدرة الأنشطة الداخلية في التقليل من تكلفة المدخلات للحصول على أكبر قدر مقارنة بالمخرجات، فالمؤسسة الأكثر كفاءة هي تلك التي تخفض تكلفة المدخلات مقارنة بالمخرجات، لكن دون التأثير السلبي على جودة وكمية وسعر هذه المخرجات[3]، وهناك مجموعتين من العناصر التي تؤثر على كفاءة الأداء وتتمثل في:

الجدول (2-1): العوامل المؤثرة على الكفاءة

عوامل ذات علاقة بالفرد	عوامل ذات علاقة بالعمل وبنيته
القدرات والمهارات	واجبات وهام وطبيعة العمل
التركيب النفسي	التنظيم الإجتماعي للعمل
التركيب الإجتماعي	الموارد والإمكانيات المادية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1997، ص 266.

ويتم التحكم في مجموعتي العوامل السابقتين وتوجيهها والمزج بينها عن طريق نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة.

---

[1]- نذير سي أحمد، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص 43.

[2]- ريم محمود أبو عامر، **علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 36.

[3]-ArrakAboudUmeir, **Measuring Performance Efficiency Of Iraqi Banks**, Administrative Studies Journal, Volume 10, Issue 21, 2018 , pp 47-48.

2- الفعالية: إعتبر (مؤيد سعيد السالم، 1999) إعطاء الفعالية تعريفا موحدا من الأمور الصعبة والمعقدة، مما أدى إلى ظهور أربعة مداخل أساسية يمكن تعريف الفعالية من خلالها، وأولها مدخل تحقيق الهدف، الذي يرى فعالية المؤسسة تعبر عن مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها، أما مدخل النظم فإعتبر الفعالية هي التفاعل الإيجابي والناجح بين المؤسسة وبيئتها، حيث تكون لها القدرة على الحصول على المدخلات وتحويلها لمجموعة من المخرجات وتوزيعها، إلى جانب قدرتها على حفظ التوازن والإستقرار، وبذلك فهذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند تعريف الفعالية، أما المدخل الثالث فهو مدخل العناصر الإستراتيجية، الذي يعتبر المؤسسة الفعالة هي التي ترضي طلبات الأطراف الموجودة في بيئتها، والتي تتمثل في الأطراف التي تأخذ منها مواردها والدعم اللازم لتواصل نشاطها، ويختلف هذا المدخل عن مدخل النظم كونه يركز على العناصر البيئية التي لها أثر إستراتيجي في عمل المؤسسات، أما المدخل الرابع فهو مدخل القيم المتنافسة، والذي إعتبر الفعالية موضوع يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وميولاته ورغباته، وتم تحديد ثلاثة مجاميع أساسية من القيم المتنافسة وهي المرونة ضد السيطرة، الأفراد ضد المؤسسة والوسائل ضد الغايات[1].

3- الإنتاجية: إرتبط مفهوم الإنتاجية بشكل مباشر مع مفهوم الأداء ، وبالخصوص في مرحلة الثورة الصناعية وإزدهار القطاع الصناعي عموما، ففي الدول المتقدمة كان يشار للإنتاجية على أنها هي الأداء ، وهذا ما عرف في النظريات الكلاسيكية لتطور الفكر الإداري، وأهمها تلك المرتبطة بالمدرسة العلمية، وعلى أن مفهومها مرادف إلى هذا الأخير، إلى أن هذا الإتجاه زال وتغير في مرحلة لاحقة مع ظهور الإهتمام بالمورد البشري، وإعتباره أهم عنصر يجب الإهتمام به لتحسين أداء المؤسسات.

فقدعرفها (العامري والغالبي، 2008) أنها محصلة قسمة القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات، وتعتبر من المؤشرات المهمة التي تدل على قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات[2]، أما (عثمان، 2015) فإعتبر الإنتاجية كمية المخرجات الناتجة عن مختلف عمليات المؤسسة، مقسومة على كمية المدخلات

---

[1]- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، ط 01، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص ص 43، 47.

[2]- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 589.

المستغلة في الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، فهي بذلك تعبر عن العلاقة بين أداء المؤسسة (المخرجات)، والمدخلات المستعملة في تكوينها(تكلفة الموارد)، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\textbf{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (بالقيمة او الكمية)}}{\text{المدخلات (بالقيمة او الكمية)}} 1$$

وقد ميز (العيساوي، 2008) بين نوعين من الإنتاجية هما[2]:

- **الإنتاجية الكلية Overall productivity:** وتمثل إنتاجية جميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، ونعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\textbf{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{كمية و/او قيمة الإنتاج}}{\text{مجموع عناصر الإنتاج}}.$$

- **الإنتاجية الجزئية Partial Productivity:** وهي إنتاجية عنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويعبر عنها بالصيغ التالية:

$$\textbf{إنتاجية العمل} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{عدد المشغلين}} \Big/ \textbf{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{مقدار رأس المال المستخدم}}$$

$$\textbf{إنتاجية الأرض} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{مساحة الأرض}}.$$

أما (السامرائي، 2007) فقد صنف الإنتاجية إلى صنفين هما[3]:

- **الإنتاجية الكمية:** وتعبر عن كمية الإنتاج الذي تم الحصول عليها بإستخدام موارد معينة.

- **الإنتاجية النوعية:** وهي كل ما يرتبط بالجودة والإتقان في هذا الإنتاج.

---

[1]– مزمل علي محمد عثمان، **إدارة الجودة الشاملة**، ط 01، مكتبة الرشد ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 151.

[2]– كاظم جاسم العيساوي، **الإقتصاد الإداري**، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 263.

[3]– مهدي صالح السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، ط 01، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 397.

الملاحظ من التعاريف السابقة لكل من الكفاءة والفعالية والإنتاجية،أن هذه الأخيرة هي عبارة عن قياس أو مقدار يمكن التعبير عنه بقيمة معينة، على عكس كل من الكفاءة والفعالية التي يصعب قياسها أو إعطائها قيما محددة، كما يمكن إعتبار الإنتاجية حصيلة لكفاءة المؤسسة وفعاليتها معبرا عنهما بقيمة معينة، كما أشار (سلاطنية وآخرون، 2013) أن الكفاءة مرتبطة بمقدار ودرجة إستخدام الموارد، أما الفعالية فتتعلق بالنتائج المتحصل عليها كنتيجة لإستخدام هذه الموارد، وهذا يدل أن هناك علاقة إرتباط بين كل من الكفاءة والفعالية، ويدل كذلك أن الفعالية أشمل من الكفاءة، والمؤسسة لن تكون فعالة إلا إذا كانت كفؤة لأن هذه الأخيرة شرط لازم للفعالية ولكن يمكن أن تكون ذات كفاءة وليست فعالة في حالة إستغلال الموارد لغير الأهداف المطلوبة[1]. كما يمكن القول أن الكفاءة تعبير عن الإستغلال الأمثل للموارد بغية تحقيق الأهداف، أما الفعالية فهي مستوى تحقيق وبلوغ الأهداف المخططة، وكل أداء كفء هو فعال.

المطلب الثالث: أنواع الأداء في المؤسسة

نظرا للإختلافات المتعددة التي عرفها مفهوم الأداء ، من طرف مختلف الباحثين خصوصا في المجال الإداري، فقد تم تصنيفه وفق العديد من الأنواع، كالمصدر، الشمولية، طبيعة الأداء ، حيث تساعد هذه الأنماط في تحديد مكونات الأداء وعناصره وحتى مجال إهتمامه والهدف منه.

1- **معيار المصدر**: تم تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي، حيث تم إعتبار المؤسسة كنظام مفتوح له بيئة داخلية يؤثر فيها وأخرى خارجية تؤثر فيه.

1-1- الأداء الداخلي: يمثل مجموع محصلة الأداء ات الجزئية في المؤسسة من أجل تحقيق ما تسعى إليه، ويحددها (Martory et Crozet, 2016) في الأجزاء الثلاثة التالية[2]:

الأداء البشري: يعتبر ذو تأثير كبير على أداء المؤسسة، حيث إعتبر البعض من الباحثين في فترات سابقة أن أداء المؤسسة ماهو إلا أداء مواردها البشرية فقط، وقد عرف الأداء البشري على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، فهو يعتبر ميزة المؤسسة

---

[1]- سلاطنية بلقاسم وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 22.

[2]- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion Des RessourcesHumaines Pilotage Social Et Performances**, 9eme Edition, Dunod, Paris, France, 2016, p 177.

التنافسية، لأن التميز في الأداء لن يكون بمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب، بل يعتمد في المقام الأول وبدرجة أكبر على قدرتها على إستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية، قادرة على مزج هذه الموارد وإستغلالها أحسن إستغلال.

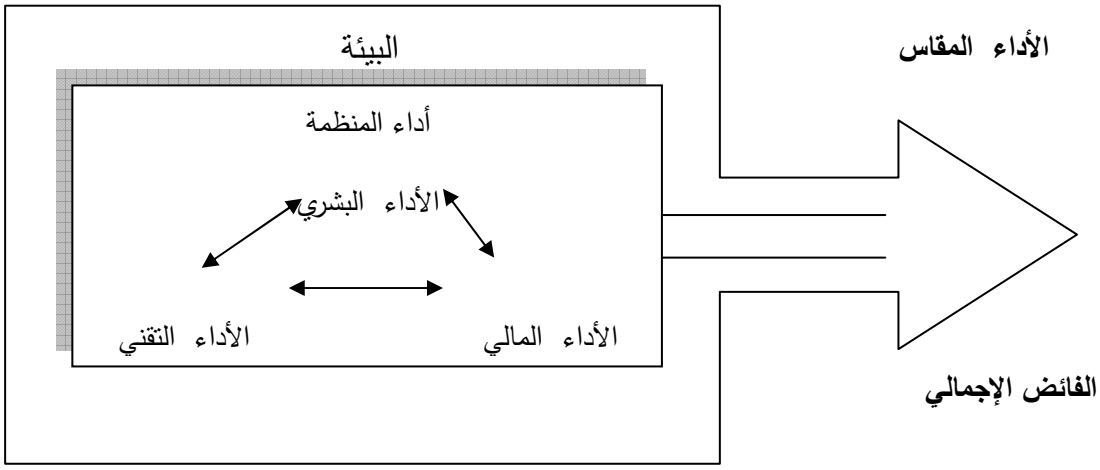
الأداء التقني: وهو إستغلال إستثمارات المؤسسة بفعالية عالية.

الأداء المالي: ويمثل الفعالية في تعبئة وتوظيف الموارد المالية المتاحة.

1-2- الأداء الخارجي: ويمثل الأداء الناتج عن تفاعل المؤسسة مع التغيرات بيئتها الخارجية.

والشكل الموالي يبين أنواع الأداء حسب معيار المصدر:

الشكل (2-1): أنواع الأداء حسب معيار المصدر



La Source :Bernard Martory et Daniel Crozet, **Gestion Des RessourcesHumaines Pilotage Social Et Performances**, 9eme Edition, Dunod, Paris, France, 2016, p 178.

2-معيار الشمولية: تم التمييز بين نوعين من الأداء ، أحدهما كلي والآخر جزئي[1]:

2-1-الأداء الكلي: ويمثل الإنجازات التي ساهمت كل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة في بلوغها، وتسعى المؤسسة من خلال هذا النوع من الأداء إلى تحقيق أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، زيادة الأرباح والنمو.

2-2- الأداء الجزئي: ويعبر عن الأداء الذي تقوم به المؤسسة أو وحداتها وأقسامها، أو وظائفها الفرعية منفردة، كأداء وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج، الوظيفة المالية،...إلخ.

[1]- عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص 89.

من خلال ما سبق، يتبين لنا أن الأداء الكلي للمؤسسة هو عبارة عن تفاعل للأداء الجزئي لكل مكوناتها، لذلك لا يمكن فصل الأداء الكلي عن الأداء الجزئي، إذ أن أي خلل في أداء الوظائف الجزئية سيؤثر على أدائها الكلي بلا شك.

3- **معيار طبيعة الأداء** : وفق هذا المعيار تم تصنيف الأداء وفق الأهداف التي تطمح المؤسسة لتحقيقها، وعليه تم تصنيف الأداء إلى إجتماعي، إقتصادي، تكنولوجي، سياسي وثقافي:

3-1- الأداء الإجتماعي: حسب (زرنوح، 2017) يسعى هذا الأداء إلى تحقيق الأهداف الإجتماعية التي يمكن من خلالها تقديم خدمات ذات طابع إجتماعي للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسات، فبذلك هي مجبرة على الوفاء بإلتزاماتها وتحمل مسؤوليتها تجاهه، حيث يرى البعض أن فعاليتها تظهر من خلال قدرتها على تحقيق الرضا لدى مكونات بيئتيها الداخلية أو الخارجية، والتي لها صلة مباشرة بنشاط هذه الأخيرة، فالأداء الإجتماعي يتحقق من خلال قيامها بتحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية وأصحاب المصالح التي ترتبط بهم المؤسسة وتتعامل معهم[1].

3-2- الأداء الإقتصادي: بإعتبار المؤسسة عونا إقتصاديا، يفرض عليها هذا الإهتمام بأدائها الاقتصادي، عن طريق توفير الموارد المادية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية للوصول إلى أفضل النتائج، والعمل كذلك على توفير الموارد المالية اللازمة لنشاطها والمحافظة عليها، والعمل على تعدد مصادرها وإستثماراتها، والسعي نحو توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية، وتقديمها بأسعار مناسبة لها ولزبائنها، فالأداء الإقتصادي مرتبط بالأهداف الإقتصادية التي تتمثل في توسيع النشاط، نمو الأرباح، المساهمة في الإقتصاد الوطني، عن طريق توفير مناصب شغل وسيولة مالية لدى البنوك، ودفع الضرائب والإشتراكات المختلفة، ويحضى هذا النوع من الأداء بإهتمام كبير، كونه الهدف الأساسي للأنواع الأخرى من الأداء في المؤسسة، حيث أنه في النهاية كلها تسعى إلى تحقيق منافع وأهداف إقتصادية للمؤسسة.

3-3- الأداء التكنولوجي: هو تعبير عن الطريقة التي يتم من خلالها إستعمال التكنولوجيا لتنفيذ مختلف العمليات لإنجاز الأهداف التنظيمية بالفعالية والكفاءة اللازمتين، حيث يتم الإعتماد على الإبتكار، وهو كذلك تعبير عن مدى نجاح الإعتماد على التكنولوجيا في تطوير

---

[1]- أمحمد زرنوح، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 01، العدد 03 خاص، 2017، ص 36.

كيفية إنجاز مختلف العمليات الإنتاجية، أو إقتراح حلول جديدة للمشكلات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة، إضافة إلى تخفيض التكاليف والتأقلم مع التغيرات البيئية، وحماية بيانات المؤسسة[1]، ولعل أبرز ما يدل على نجاح الأداء التكنولوجي في المؤسسة حصولها على براءات الإختراع لمنتجات جديدة، أو إبتكار تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، تمكنها من إعتبارها كميزة تنافسية تسمح لها بالمنافسة والبقاء في الريادة.

3-4- الأداء السياسي: ظهر هذا النوع من الأداء مع بداية ظهور المؤسسات القائمة على المفاهيم المرتبطة بإقتصاد السوق والخوصصة، وخصوصا المؤسسات الكبيرة الحجم والمتعددة الجنسيات، ومما ساعد في إنتشاره بداية تقلص وزوال التيار الإشتراكي، وتوسع الرأسمالية ومباديء إقتصاد السوق على حساب هذا الأخير، حيث أكد (شريط وآخرون، 2022) أن للمؤسسة أداء سياسيا يعبر عنه بأهداف سياسية، حيث تستخدم غالبا هذه المؤسسات الأهداف السياسية كوسائل لتحقيق غايات وأهداف أخرى ذات أهمية أكبر، وفي الغالب تكون إقتصادية، فتسعى عادة إلى التأثير على الأنظمة السياسية، التي ستخضع لها الأنظمة التنفيذية فيما بعد للحصول على مكاسب لصالحها، فتقوم بتمويل الحملات الإنتخابية مثلا لوصول أشخاص معينين، يمكن حتى أن يكونوا من أصحاب المصالح فيها لمراكز القرار، مما يمكنها من الحصول على مزايا وتسهيلات كبيرة في مجال نشاطها[2].

الأداء الثقافي: هومحاولة المؤسسات وسعيها نحو تكوين ثقافة خاصة بها، عن طريق السعي نحو التأثير على السلوك الثقافي لبيئتها، بواسطة إكتشاف أنماط إستهلاكية جديدة مثلا[3]، وكذلك سعيها للتأثير على الثقافة السائدة بين أفرادها، عن طريق العمل على تغيير العادات والتقاليد السائدة بينهم، وخصوصا التي تؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة، والعمل على إكسابهم لثقافة جديدة قائمة على التمكين والإتصال الفعال والمشاركة، والعمل ضمن فرق من أجل زيادة فعالية وكفاءة هؤلاء الأفراد.

---

[1]- Fernanda Maciel Reichert, Paulo Antonio Zawislak, **Technological Capability And Firm Performance, Journal Of Technology Management And Innovation,** Vol 09, Issue 04, 2014, pp 21-22.

[2]- حسين الأمين شريط وآخرون، **مراجعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، ط 1، الدار الجزائرية للكتاب زموري، بئر خادم، الجزائر، دار حميثرا للنشر والترجمة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022 ، ص 112.

[3]- حسين الأمين شريط وآخرون ، **نفس المرجع أعلاه**، ص 113.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية.

الأداء الإستراتيجي هو التعبير السليم والحديث عن الأداء الفعلي للمؤسسة، وقد ظهر مصطلح الأداء الإستراتيجي تزامنا مع بداية الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسات، حيث أصبح يشمل كل أبعاد المؤسسة ومكوناتها وله نظرة حول مستقبل هذه الأخيرة، وحول المبادرات التي يمكن من خلالها تطبيق إستراتيجيتها على أرض الواقع.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

لتحديد مفهوم شامل ودقيق للأداء الإستراتيجي، سنتطرق إلى مجموعة من أهم التعاريف التي قدمها الباحثين في هذا المجال.

فقد عرف (Zou et Cavusgil, 2002) الأداء الإستراتيجي أنه "النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"[1]، كما إعتبر (Okazaki et al, 2006) الأداء الإستراتيجي "النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تنفيذ إستراتيجيتها الكلية "[2].

وقد ربط (شريط وآخرون، 2022) بين الأداء الإستراتيجي وإستراتيجية المؤسسة، فعرفوه على أنه "نتيجة لكل المراحل والعمليات الإستراتيجية، وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه المراحل أو العمليات، لابد أن يعكسه أو يؤثر على الأداء الإستراتيجي، والذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية"[3]، من الملاحظ من هذا التعريف أن الباحثين ربطوا بين الأداء الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فاعتبروا الأداء الإستراتيجي محصلة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي تتمثل في صياغة الإستراتيجية، تنفيذها وأخيرا عملية الرقابة الإستراتيجية، كماعرف كل من (Mohammad et Al Hawary, 2015) الأداء الإستراتيجي على أنه "جوهر الإدارة الإستراتيجية وإرتباطها بالأهداف

---

[1]- Shaoming Zou et S.Tamer Cavusgil, **The GSM : A Broad Conceptualization Of Global Marketing Strategy And Its Effect On Firm Performance,** Journal Of Marketing,vol 66, issue 4, 2002, p44 .

[2]- Shintaro Okazaki, Charles R. Taylor and Shaoming Zou, **Advertising Standardization's Positive Impact on The Bottom Line A Model of When and How Standardization Improves Financial and Stratigic Performance,** Journal of Advertising, Vol 35, Issue 03, 2006, p 21.

[3]– حسين الأمين شريط وآخرون ،**مرجع سبق ذكره**، ص 151.

الطويلة المدى"[1]، حيث يظهر هذا التعريف الإرتباط بين الأداء الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فتسعى الإدارة الإستراتيجية إلى وضع إستراتيجية للمؤسسة، وتحديد أفضل طريقة لتحقيقها، أي الأداء الإستراتيجي الذي يجب عليها القيام به لإنجاز ونجاح هذه الإستراتيجية.

كما عرفته (ضامن، 2016) أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لخلق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية، بهدف النمو والبقاء في الأمد المنظور والإستراتيجي"[2]، أما (الصرايرة، 2019) فعرفه على أنه "نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بما يساعد على خلق قدرة فريدة وتنافسية في المجالات: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو على المديات القصيرة، المتوسطة والبعيدة، وبما لا يقل عن خمسة سنوات"[3]، من الملاحظ أن التعاريف السابقة إجتمعت على إعتبار أن الأداء الإستراتيجي هو ما يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها المؤسسة، فهو مرتبط بمدة زمنية عادة تكون طويلة، كما أنه وسيلة تسعى من خلالها للحصول على مزايا تنافسية، مما يمكنها من التوسع والبقاء في النشاط لأطول مدة ممكنة. وعرفه Ansoff and McDonnell أنه الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمدين القريب والبعيد، على وفق مؤشري دورة حياة المؤسسة ومستوى ربحيتها[4].

كما إعتبر كل من (Wheelen et Hunger, 2000) الأداء الإستراتيجي "تعبير على الأداء الذي يوجب على المؤسسة ربط حاضرها بمستقبلها، من خلال قدرتها على التكيف ومتابعة المتغيرات البيئية مع الإستجابة لها"[5]، لذلك يطلق على الأداء الإستراتيجي بالأداء على المدى البعيد، مما

---

[1]- Ayat Saed Mohammad, Sulieman Ibraheem Shelash Al Hawary, **A Study Of The Strategic Performance Of Shareholding Industrial Organizations In Jordan : Using Z- Score Model**, International Journal Of Business And Social Science, vol 6, issue 11, 2015, p 179.

[2]– وهيبة ضامن، **إمكانية قياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الإتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الإستراتيجي دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف**، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 11، 2016، ص 607.

[3]– عامر سالم الصرايرة، **أثر الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن : الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2019، ص ص 90.

[4]–حمزة رملي، **قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 12، 2018، ص 300.

[5]-Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, **strategic management and business policy,** 7th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2000, p 231.

يعني أداء حالي يعمل على تحقيق أداء مستقبلي، معبر عنه بأهداف إستراتيجية طويلة المدى، بمعنى ما تقوم به اليوم ليحقق لك البقاء للمستقبل، كما ركز (بلجازية وآخرون، 2019) في تعريفهم للأداء الإستراتيجي على محتوياته وأهدافها، فحسبهم يضم هذا الأخير "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين متطلبات وأهداف البقاء والنمو في الأجل القصير والطويل "[1]، ويرى (ناصر وحمادي، 2020) أن الأداء الإستراتيجي "إنعكاس لكيفية إستعمال المؤسسة لمواردها الملموسة وغير الملموسة، وإستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ضمن الأمد الزمني المحدد"[2].

كما إعتبر (الفقي والمعاضيدي، 2021) الأداء الإستراتيجي "إطار منظمي ذو بعد إستراتيجي، يعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة على الواقع، عبر إتاحة القدرة على قياس إمكانياتها (منظوراتها الشاملة) في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في قطاع عملها، عبر توظيف وإستخدام مواردها المتنوعة (المالية والمادية والمعلوماتية) على نحو عام، و(البشرية) على نحو خاص، لمواجهة التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة، عبر التكيف مع التقلبات البيئية بصورة أكثر كفاءة وفعالية "[3].

كما عرف كل من (Al Qatamin et Al Qatamin, 2012) الأداء الإستراتيجي "كمجموعة من العوامل الإستراتيجية، التي تساهم بشكل كبير في قدرة المؤسسة على تحقيق أداء ممتاز، يسمح لها بتكوين ظروف مستقبلية ملائمة مع الحفاظ عليها، والتي تضمن إستمرارية المؤسسة وبقائها، فالمؤسسة عالية الأداء تتمتع بأداء إستراتيجي ممتاز"[4].

من خلال التعارف السابقة، يمكننا إعتبار الأداء الإستراتيجي **مختلف العمليات والأنشطة، التي يتم من خلالها إستغلال كل أنواع الموارد في المؤسسة المادية والمعنوية والبشرية، من أجل تحقيق**

---

[1]– عمر بالجازية وآخرون، **أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الإتصالات في الجزائر**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 154.

[2]– حبيب مروح ناصر وإنتصار عباس حمادي، **أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الإستراتيجي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 62، 2020، ص156.

[3]– أحمد محمود مصطفى الفقي ومعن وعد الله المعاضيدي، **قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن: دراسة إستطلاعية في مؤسسة البارزاني الخيرية**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 132، 2021، ص 267.

[4]-Ahmed A. Al Qatamin , Addi A. Al Qatamin, **An Evaluation of Corporate Strategic Performance : An Evidence From Jordan,** Australian Journal Of Business And Management Research, Vol 2, Issue 1, 2012, p 9.

أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي إستراتيجيتها العامة، وهو ذو بعد إستراتيجي مستقبلي وفق رؤية المؤسسة، تسعى من خلاله للتكيف مع بيئتها وبالتالي بقائها وتوسعها في النشاط، ويتم قياسه عن طريق مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الإستراتيجي في المؤسسة وخصائصه.

تزامن ظهور مفهوم الأداء الإستراتيجي مع بداية الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية، وهو يلعب أهمية كبيرة في المؤسسة، وقد إكتسب هذه الأهمية من مجموعة الخصائص التي يتميز بها.

1- أهمية الأداء الإستراتيجي:

فحسب (أبو قحف، 2005) الأداء الإستراتيجي يقدم مفاتيح رئيسية فيما يتعلق بالقرارات والتوجهات المستقبلية، مما يؤدي إلى بلوغ مستويات جيدة من الإستقرار والنمو والتطور على مستوى المؤسسات، إضافة إلى الأجهزة المختلفة للدولة ككل، وهذا كله يحقق في نهاية الأمر مستوى من الرفاهية الإقتصادية للمؤسسات وللمجتمع ، قد لا تتحقق بنفس المستوى في حالة إستخدام بدائل أو إختيارات غير الإختيارات الإستراتيجية، فبذلك يقوم الأداء الإستراتيجي بتقديم الكثير من البدائل والإقتراحات للقرارات والتصرفات اللازمة لتنفيذها، والحلول المختلفة للإختلالات والإنحرافات التي تشوب مختلف العمليات التسييرية[1].

يعتبر الأداء الإستراتيجي نتيجة مهمة للتعلم التنظيمي، وله دور كبير في المساعدة على إكتساب المعرفة التي يتم إستخدامها في تحسين الكفاءة التشغيلية والتصنيعية للمؤسسات، ويساعد كذلك المؤسسات في إكتشاف وإستغلال القدرات الفريدة والتنافسية في القطاعات السوقية التي تنشط بها[2].

للأداء الإستراتيجي أهمية كبيرة ظهرت في البحوث المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية كونه[3]:

---

[1]- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 10.

[2]-Henry F .L. Chung, Zhilin Yang, Pei-How Huang, **How Does Organizational Learning Matter In Strategic Business Performance ?The Contingency Role Of Guanxi Networking, Journal Of Business Research, issue 68, 2015, pp 1217- 1223.**

[3]- صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 54، 56.

- يحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويعمل على ضمان التوافق والإنسجام بين الوظائف والأقسام، لضمان تحقيق الأداء المتميز، فمثلا يمكن للأداء الإستراتيجي تحقيق التوافق بين أهداف قسم البحث والتطوير وأهداف المؤسسة ككل، وذلك عن طريق التركيز على تصميم المنتجات بأفضل جودة وبأقل تكلفة حسب رغبات العملاء، مع الحرص على ضمان الأرباح الكافية لديمومة هذه المؤسسة وإستمرارية نشاطها؛
- يقوم الأداء الإستراتيجي بإشراك جميع أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرار، وهذا ما يمكن أن يساعد على تحقيق توازن مثالي بين المصالح المختلفة، والحفاظ على سمعة المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل، ويتم ذلك عن طريق إستخدام أدوات مختلفة، كإستطلاعات الرأي وورش العمل والجلسات التشاورية، مما يعني تحقيق الإستدامة والنجاح؛
- يعطي الأداء الإستراتيجي تصورا شاملا ومتكاملا عن مستقبل المؤسسة على الأمدين القريب والبعيد، لكن لا يمكن تحقيق ذلك دون تنفيذ العمليات التشغيلية اليومية بكفاءة وفعالية، فإذا كان للمؤسسة رؤية لتوسعة محفظة منتجاتها وخدماتها في المستقبل، فهي بحاجة إلى ضمان كفاءة وجودة منتجاتها وخدماتها الحالية، وهذا ما يعني أنه على متخذي القرارات تنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف اليومية بطريقة تتماشى مع رؤية المؤسسة المستقبلية؛
- يمتاز الأداء الإستراتيجي بتحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، بمعنى بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة، فتركيز المؤسسة على التغيرات الجوهرية في بيئتها الخارجية، يوجب عليها عدم إغفال دور العمليات التشغيلية كعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الإستعمال الأمثل للموارد في المؤسسة.

ويمكن مقارنة الأداء الإستراتيجي مع الأداء التقليدي، وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول (2-2): المقارنة بين الأداء التقليدي والأداء الإستراتيجي

الأداء التقليدي	الأداء الإستراتيجي
لا يهتم إلا بالأداء الداخلي للمؤسسة فقط.	يهتم بالوضعية التنافسية للمؤسسة، وطريقة تعاملها مع متغيرات بيئتها الخارجية، ويستخدم في ذلك العديد من الأساليب كالمقارنة المرجعية مثلا.
ليست له علاقة مع الخطوات والإجراءات التنفيذية التي تسعى لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.	يحترم شرط التزامن في تعاقب المراحل لكل المستويات، والتي تتجه لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
يهتم بالأهداف المالية للمؤسسة كالربحية المحققة مثلا.	يهتم بالأهداف الإستراتيجية، وتكون مالية وغير مالية كرضا المستهلكين ومرونة المؤسسة...الخ.
يسعى نحو تحقيق رغبات وحاجات حاملي الأسهم فقط من بين كل أصحاب المصلحة.	يهتم بخدمة كل أصحاب المصالح مع المؤسسة (حاملي الأسهم، العملاء، الموردون،...).
يتم قياس وتقييم الأداء التقليدي بعد إنتهائه كليا داخل المؤسسة.	قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يتناسب مع سرعة إتخاذ القرارات وإقتناص الفرص المتوفرة.
ليس مناسبا مع طرق وأدوات وأساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة.	يتكامل ومتلائم مع الأساليب الإستراتيجية الإدارية الحديثة.

المصدر: صفاء إدريس عبودي ورياض أحمد محمد، **إمكانية إعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 1، العدد 41، 2018، ص 365.

2- خصائص الأداء الإستراتيجي:

ما أعطى للأداء الإستراتيجي أهمية كبيرة وإهتمام ملحوظ به، هو جملة المميزات والخصائص التي يتمتع بها، والتي لم توجد في مفاهيم الأداء السابقة والتي نوضحها في النقاط التالية[1]:

1- **الشمولية:** وتعني إستخدام أدوات شاملة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تكون هذه الأدوات على عدة أشكال سياسية، إقتصاديه، إجتماعية...إلخ، كما تتمتع هذه الأدوات بالمرونة والتكامل والترابط، لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات الممكنة؛

[1]- ربا صاحب عبد، **القيادة ودورها في الأداء الإستراتيجي للدولة**، مجلة المعهد، العدد 2، 2020، ص ص 306-309.

2- **الإتساع الإستراتيجي:** للأداء الإستراتيجي إهتمام بالغ بالزمن وبتحقيق الأهداف المستقبلية، لكن إنطلاقا من الفهم الجيد لمصادر الماضي، والمتغيرات الحاصلة، وكيفية التعامل مع التعقيدات والمشاكل التي عرفتها المؤسسة في مختلف المراحل التي مرت بها، وحلها في الوقت المناسب، فالأداء الإستراتيجي يسمح للمؤسسة ببناء جسر إستراتيجي للوصول إلى المستقبل المرغوب لها، عن طريق إستدعاء التاريخ لرؤية المستقبل، مما يسمح لها بإختزال الزمن لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بأقل من المدة المحددة لذلك؛

3- **العقلانية:** السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية لا يمكن أن يكون إلا في ظل إحترام أخلاقيات العمل، والعقلانية تعني قدرة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على إختيار أسلوب الأداء الأمثل لتحقيق أهدافها، مع الإختيار الجيد للوسائل المؤدية إلى تحقيقها، وإعطاء متخذ القرار لضمانات بنجاح أدائه وإستراتيجيته، مع عدم تسبب ذلك بمشكلات له ولمؤسسته قد تؤثر على مختلف الفاعلين في بيئة هذه الاخيرة؛

4- **التوافق الإستراتيجي:** أي توافق الإدارة العليا مع بيئتها، والتوافق مرتبط بالزمن، ففي حالة ثبات بيئة المؤسسة يسمى توافق ثابت، أما في حالة تغيرها وتعقدها يدعى بالتوافق الديناميكي، فهو يستجيب ويتوافق مع التغيرات الحاصلة فيها، وتتطلب عملية التوافق الإستراتيجي ثلاثة عناصر مهمة، أولها الإدراك المبكر بضرورة التوافق الإستراتيجي، وثانيا الرغبة والإهتمام اللازمين لعملية الأداء، وأخيرا وجود الموارد المادية والمعنوية اللازمة لذلك.

المطلب الثالث: قياس وتقييم وإدارة الأداء الإستراتيجي.

للتعبير عن مستوى الأداء الإستراتيجي وتحليله، يخضع للقياس والتقييم الدوري، خصوصا وأنه يتعلق بفترة مستقبلية عادة ما تكون طويلة، إضافة إلى تعدد مؤشراته، والتي قد تكون كمية أو نوعية، ويختلف القياس عن التقييم، فعملا بمقولة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تقييمه" فإن عملية القياس تسبق عملية التقييم خصوصا عند إعتبارهما مرحلتين متتاليتين من مراحل الرقابة على الأداء في المؤسسة.

1-قياس الأداء الإستراتيجي:

يختلف قياس الأداء عن قياس الأداء الإستراتيجي، في كون هذا الأخير يهتم في عملية القياس بالمقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية، وبالتوازن بينهما وبإستراتيجية المؤسسة وأدائها المستقبلي

المنشود والمراد تحقيقه، أي هو قياس لمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، عكس الأول الذي يهتم غالبا بالمقاييس المالية فقط وبالأداء الحالي أو السابق فقط، كما يعتبر قياس الأداء الإستراتيجي وسيلة يتم من خلالها جمع المعلومات عن الأداء المحقق والمتوقع لفترة زمنية محددة.

إعتبر كل من (المظفر والجبوري، 2015) التحول من نظم قياس الأداء التقليدية إلى نظم قياس الأداء الإستراتيجي مهمة جدا، ليس فقط لكونها تعمل على معرفة الأداء الحقيقي الحالي، وإنما لمعرفة الوجهة المستقبلية للمؤسسة، فقياس الأداء الإستراتيجي يعمل على توفير معلومات ذات أهمية بالغة لمتخذي القرارات وأصحاب المصالح وكل المهتمين الذين تربطهم علاقة بالمؤسسة[1].

وقد عرف (Ittner et al, 2003) قياس الأداء الإستراتيجي SPM ، "كنظام يترجم إستراتيجيات الأعمال إلى نتائج قابلة للتحقيق، إذ يجمع هذا النظام بين إجراءات الأعمال المالية والإستراتيجية والتشغيلية لقياس مدى كفاءة تحقيق المؤسسة لأهدافها"[2]، وحسب (Ercan et Kaksal, 2015) يحدد قياس الأداء الإستراتيجي "نقاط القوة والضعف للمؤسسات، ويعتبر مرجعا يوفر الإشارات الواضحة لعملية التخطيط الإستراتيجي، كما يسمح لمتخذي القرار بتقييم مؤسساتهم ومقارنتها بمنافساتها، مع تحديد أولوياتهم الإستراتيجية"[3].

إعتبر (النبهان، 2015) قياس الأداء الإستراتيجي هو "توفير المجال الواسع والمتكامل من المعلومات، والتي تسمح للمؤسسة بتقدير أدائها"[4]، وعرف على أنه "عملية مستمرة، يتم من خلالها

---

[1]– مهند محمد المظفر ونصيف جاسم الجبوري، **نظم قياس الأداء الإستراتيجي أهمية الدور ومشاكل التطبيق**، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 10، العدد 40، 2015، ص 204.

[2]-Christopher D .Ittner, David F. Larcker, Taylor Randall, **Performance Implications Of Strategic Performance Measurement In Financial Services Firms,** Accounting Organizations And Society, Vol 28, Issue 7-8, 2003, p 04.

[3]-Tugce Ercan, Almula Koksal, **Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) Model For International Construction Companies**, KSCE Journal Of Civil Engineering, vol 1, issue 12, 2015, p 3.

[4]– الحارث النبهان، **قياس الأداء حلول من الخبراء للتحديات اليومية**، ط1، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 20.

تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره، على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والمؤسسة، والتأكد من فعالية وكفاءة التنفيذ والحصول على معلومات راجعة، وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية "[1].

كما إعتبر (الجرجري، 2012) قياس الأداء الإستراتيجي هو تحديد مجموعة من المعايير تحتوي على مؤشرات لها صلة بالأداء الحالي والمستقبلي (المطلوب) للمؤسسة، وقد أدى تنوع وتعدد هذه المؤشرات لعدم توفر مقاييس معيارية يمكن إعتمادها في عملية القياس من طرف جميع المؤسسات، بسبب إختلافها من حيث الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والتوجهات الإستراتيجية[2].

1-1-أهمية قياس الأداء الإستراتيجي:

من التعاريف السابقة تظهر الأهمية الكبيرة التي تقدمها عملية قياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، والمتمثلة في الوظائف الأساسية التي يلعبها هذا الأخير وهي كالتالي[3]:

- **وظيفة إدارة المؤسسة:** يعتبر قياس الأداء الإستراتيجي نقطة ترتكز عليها الإدارة في مختلف عملياتها، فهو يساهم في كل العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة).
- **وظيفة دعم القرار:** يعتمد على قياس الأداء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية، خصوصا في عمليات التخطيط الإستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجية وإعداد الميزانيات.
- **وظيفة الإتصال الداخلي:** تهدف إلى توصيل وتوضيح الأولويات الإستراتيجية لأفراد المؤسسة.
- **وظيفة الإتصال الخارجي:** تعمل مخرجات قياس الأداء الإستراتيجي والمتمثلة في معلومات وبيانات الأداء، على إعلام الجهات الخارجية بأولويات المؤسسة، مما يؤدي إلى ولائها وثقتها.

---

[1]– طارق بن موسى العتيبي، **متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات السعودية**، المجلة العربية للدراسات الامنية، المجلد 34، العدد 03، 2018، ص ص 388-389.

[2]– أحمد سليمان محمد الجرجري، **تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق إستراتيجيات التصنيع البيئي (إستراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجا) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى**، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة الموصل، المجلد 5، العدد 9، 2012، ص 227.

[3]– علي سليمان الشطي، **أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن (دراسة تطبيقية)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007، ص 27.

وإنطلاقا من عبارة "مالا يمكن قياسه لا يمكن تطويره"، يظهر جليا الدور المهم جدا لقياس الأداء الإستراتيجي على نجاحه، كما أن هذه العملية ونظرا لدورها الكبير في المؤسسة، من المفروض أن تكون متزامنة مع كل تطور حاصل في مختلف العمليات والأنشطة، والأفضل أن تكون على مراحل محددة مرتبطة بأي تقدم في الأداء ، ليتسنى التدخل في الوقت المناسب للقيام بالعمليات التصحيحية ومعالجة الإنحرافات حال ظهورها، تجنبا لنتائجها الكبيرة التي يمكن أن تتحملها المؤسسة مستقبلا، حيث يمكن إعتبار قياس الأداء الإستراتيجي مرحلة مهمة جدا من مراحل الرقابة الإستراتيجية.

2-تقييم الأداء الإستراتيجي:

لضمان نجاح الأداء الإستراتيجي يجب أن يخضع هو الآخر لعمليات تقييم دورية، تماشيا مع تطور مختلف العمليات والأنشطة في المؤسسة، والغرض من هذا التقييم هو مواصلة الطريقة المتبعة في الأداء أو القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، لربح الوقت وتفادي التكاليف الإضافية.

حسب (Alkhafaji, 2003) تقييم الأداء الإستراتيجي هو "وظيفة أساسية للتحقق من نجاح أو فشل إستراتيجية الإدارة، فإذا كانت النتائج أقل من المتوقع فإن للمؤسسة فرصة إعادة تقييم إتجاهها، وإذا لزم الأمر يتم تغيير الخطة الإستراتيجية"[1]، فعملية تقييم الأداء الإستراتيجي ركيزة أساسية لتطوير وتعزيز هذا الأخير، حيث أن المقارنة بين الفعلي منه والمخطط له تمكننا من تحديد حجم الفجوة الموجودة في الأداء الإستراتيجي، مما يسمح لنا بتحديد مسبباتها وما يجب القيام به من تدخلات لازمة لمعالجة هذه الفجوة[2]، ولمعالجة هذه الفجوة يجب على صناع القرار في المؤسسة ترتيب أولوياتها، ليتم بعد ذلك تحليل مسبباتها عن طريق المقارنة بين الأداء الإستراتيجي المحقق فعلا وبين الأداء الإستراتيجي الأمثل، والذي كان مرغوبا في الأصل، ويتم ذلك بالإعتماد على البيانات المتحصل عليها بعد تحليل بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية[3]، وبناء على نتائج عملية قياس الأداء الإستراتيجي.

---

[1]-Abbass F. Alkhafaji, **Strategic Management Formulation, Implementation And Control In A Dynamic Environment, The Haworth Press, New York, 2003, p 55.**

[2]- Mohammad Saidi-Mehrabad, Morteza Saberi, **Targeting Performance Measures Based On Performance Prediction**, International Journal Of Productivity And Performance Management, Vol61, issue 1, 2011, P 47.

[3]-Anne Pemberton et Al, **Miding The Gap Identifying Performance Issues Using The Human Performance Technology Model,** Reference Services Review Journal, Vol 39, Issue 2,2011, p 213.

تقييم الأداء الإستراتيجي إعتبره (شريط وآخرون،2022) "من العمليات الرئيسية في الإدارة الإستراتيجية، وأحد المسؤوليات الأساسية لرجال الإدارة، للمحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة، فمثل هذا التقييم هو الذي يوضح للإدارة ما إذا كانت الإختيارات الإستراتيجية قد أدت إلى حجم نتائج مماثل أو أكبر أو أقل من التوقعات التي إعتمد عليها الإختيار للإستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة"[1].

أما (Steiss, 2003) فإعتبر تقييم الأداء الإستراتيجي تقييم لفعالية البرامج الجارية والمستقبلية ومدى تحقيق الأهداف والغايات المستهدفة، فعملية تقييم الأداء الإستراتيجي من أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية التي تحدد التعديلات والإجراءات التصحيحية، التي يجب إدخالها على البرامج والعمليات الحالية، مع الأخذ بعين الإعتبار التأثير المحتمل للعوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء الإستراتيجي، وتحديد الفرص التي يمكن إستغلالها للمزيد من التطور التنظيمي[2].

ومن جهتها عرفت (ضامن، 2018) تقييم الأداء الإستراتيجي على أنه "مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية المترابطة، تعتمد على عدد من المؤشرات لمتابعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، للتأكد من مدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي تحديد الإنحرافات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ وتصحيحها، قد يتطلب هذا الإجراء التصحيحي إعادة النظر في الإستراتيجية التي تم إعتمادها، وإعادة صياغة الأهداف الإستراتيجية بسبب عدم واقعيتها "[3]. أما (Hunger et Wheelem, 2012) فعرفا تقييم الأداء الإستراتيجي على أنه" مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية تعتبر عملية تهتم بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة (الأهداف الإستراتيجية)، مع توفير تغذية عكسية مرتدة للإدارة لمساعدتها في تقييم النتائج المحققة، وإتخاذ القرارات اللازمة والإجراءات التصحيحية بخصوص الإنحرافات الحاصلة"[4]، وتمر هذه العملية بالمراحل الخمسة الموضحة في الشكل التالي:

---

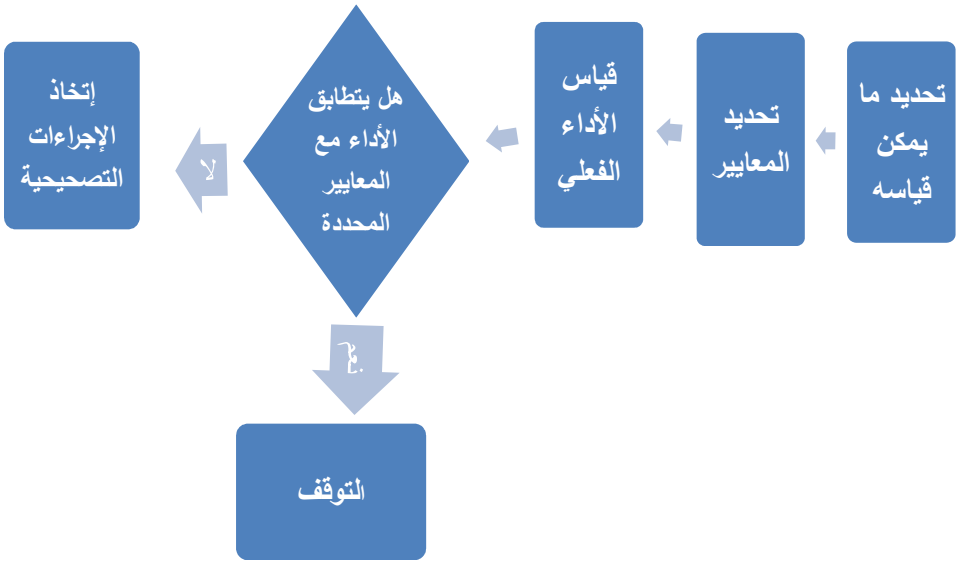
[1]– حسين الأمين شريط وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 199.

[2]-Alan Walter Steiss, **Strategic Management For Public And Nonprofit Organizations,** Marcel Dekker, New Yourk, USA, 2003, pp 340-341**.**

[3]–وهيبة ضامن، **أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الإلكترونية ولايتي سطيف وبرج بوعريريج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن)**، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 59.

[4]-Thomas L. Wheelen, J . David Hunger, **Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability)**, 13ed , Edition Pearson, USA, 2012, p 328.

الشكل (2-2): مراحل تقييم الأداء الإستراتيجي



Source :Thomas L. Wheelen, J . David Hunger, **Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability)**, 13ed , Edition Pearson, USA, 2012, p 330.

يظهر من الشكل السابق المراحل الخمس التي تمر عليها عملية التقييم وتتمثل في:

- **تحديد ما يمكن قياسه:** يقوم في هذه المرحلة متخذوا القرار بتحديد المخرجات أو الأنشطة أو العمليات أو كل عنصر يمكن قياسه.
- **تحديد معايير القياس:** يمكن التعبير عن المعايير بالأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها، ويعتبر المعيار الهدف الأمثل الذي يجب على المؤسسة بلوغه أو الذي تسعى لتحقيقه، ويتم وضع معايير لكل العمليات والأنشطة، وحتى المدخلات والمخرجات المتحصل عليها، وعليه يجب تحديد معايير مثلى لكل عنصر يعبر عن الأداء الإستراتيجي.
- **قياس الأداء الفعلي:** يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي خلال المدة الزمنية المحددة.
- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة:** حيث يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير المحددة في المرحلة الثانية من مراحل تقييم الأداء الإستراتيجي، فإن كان الأداء الفعلي متوافقا مع المعايير المثلى الموضوعة تتوقف عملية التقييم في هذه المرحلة.
- **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** في حالة عدم بلوغ الأداء الفعلي مستوى المعايير المستهدفة، يتم اللجوء إلى هذه المرحلة التي تتخذ فيها قرارات تعمل على القيام بإجراءات تصحيحية، بناء

على معلومات من التغذية العكسية، بغرض تقويم أداء المؤسسة ومحاولة بلوغ المعايير المطلوبة للأداء الإستراتيجي.

3-الفرق بين قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي:

عادة ما يرتبط القياس بالتقييم في كل شيء يعبر عنه بقيمة أو كمية أو نسبة معينة، وهذا ينطبق على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، فهما عمليتان مهمتان في الرقابة على الأداء الإستراتيجي، ورغم إختلاف هدفهما إلا أنهما مرتبطتان ومتكاملتان وتخدم إحداهما الأخرى.

إعتبر كل من (Ingram et McDonnel, 1996) أن هناك فرقا بين القياس والتقييم، حيث أن "القياس يتم في حالة التنفيذ، ويعني قياس النتائج أي المستوى الفعلي للأداء، أما التقييم فيعبر عن الفرق بين الهدف والقياس، كما أن القياس يوضح الجانب الكمي فقط للظاهرة المدروسة، بينما التقييم يعتبر إثراء لهذا القياس، أي يبين وضعية القيم المقاسة، وعليه فعملية قياس الأداء ضرورية لأنها تمكن من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم الأداء ، مع وجوب المقارنة داخليا وخارجيا مع المؤسسات الأخرى"[1].

كما أثبتت دراسة (ضامن، 2018) أن هناك فروق جوهرية بين كل من القياس والتقييم، فقياس الأداء الإستراتيجي ليس نفسه تقييم الأداء الإستراتيجي، فالأول عبارة عن خطوة من عملية الرقابة الإستراتيجية، بينما يعتبر الثاني المرحلة الأخيرة من هذه العملية[2]، أما (Ercan et Kaksal, 2015) فإعتبرا قياس الأداء الإستراتيجي أداة قيمة، يتم إستخدامها بشكل دوري من أجل تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة[3]، أي أن قياس الأداء الإستراتيجي أداة يتم إستخدام مخرجاتها لغرض تقييم الأداء الإستراتيجي، وهناك من يعتبرها مرحلة من مراحل هذا الاخير.

كما ذكر الفيلسوف (Velolallos) في القرن الخامس قبل الميلاد، أنه "بدون وجود الأرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء"، فإمكانية القياس والتعبير عن ما نتحدث عنه على شكل أرقام يدل على العلم والدراية الجيدة به، أما عند عدم القدرة على القياس والتعبير عن ما نتحدث عنه

---

[1]-Hadyn Ingram, Brenda McDonnell, **Effective Performance Management- The Teamwork Approach Considered**, Management Service Quality , vol 6, issue 6, 1996, p 4 .

[2]- وهيبة ضامن، **مرجع سبق ذكره**، ص 56.

[3]-Tugce Ercan, Almula Koksal, **Op Cit**, p2.

على شكل أرقام، فهذا دليل على قلة ومحدودية المعرفة حول هذا الأمر[1]، ومن هنا يمكن القول أن قياس الأداء الإستراتيجي يسبق تقييمه، بل هو أول مرحلة يجب القيام بها لتقييم الأداء الإستراتيجي، لأن عملية القياس توفر المعلومات التي تكون على شكل قيم أو نسب أو مستويات معينة يتم تحليلها ضمن عملية تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، لتليه في الأخير عملية التقويم والتي يتم من خلالها القيام بالعمليات التصحيحية لتدارك ومعالجة الإختلالات في حالة وجودها.

4- إدارة الأداء الإستراتيجي:

4-1- تعريف إدارة الأداء الإستراتيجي:

تم تعريف إدارة الأداء الإستراتيجي أنه كل الأنشطة والعمليات التي تعمل المؤسسة بواسطتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومعالجة كل الإنحرافات التي تحول دون تحقيق ما هو مستهدف من مؤشرات[2]، وعرف إدارة الأداء الإستراتيجي كذلك "كمجموعة العمليات التي يقوم بها قادة ومدراء المؤسسات لتصميم ومراجعة نظام الأداء الإستراتيجي، وهو ناتج دمج أنشطة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء من خلال رسم الهياكل التنظيمية، وتوصيف إستراتيجيات ووظائف المؤسسة، والإستفادة من الموارد المتاحة أفضل إفادة، وتحقيق الفعالية والإنتاجية المنشودة، وتقييم الأداء "[3]، وفي نفس السياق عرف على أنه "مجموعة من العمليات المتعددة الخطوات الناتجة عن دمج أنشطة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء من خلال إنشاء هيكل تنظيمي قائم على الإستراتيجيات والوظائف، وموائمة الموارد مع هذا الهيكل، ومعالجة رأس المال البشري والإنتاجية ووضع مقاييس لتقييم الأداء ".[4]

---

[1]- حسين ذيب وعبد الغني دادان، **تقييم الأداء الإستراتيجي في القطاع الصناعي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في ولايات: (الجزائر، ورقلة، باتنة)**، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 5، 2021، ص 208.

[2]- عدنان محمد قطيط، **إدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمعة دراسة في تحليل الفجوات**، مجلة البحث التربوي، المجلد 1، العدد 41، 2022، ص 139.

[3]- محمد علي نجم وأحمد عبد الحسين الامارة، **تأثير القرار متعدد المعايير في نظام إدارة الأداء الإستراتيجي دراسة حالة في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 34، 2020، ص ص 89،90.

[4]-Sam Redding, Allison Layland, **Strategic Performance Management Organizing People And Their Work In The SEA Of The Future,** The State Capacity And Productivity Centre At Edvance Research, Inc, San Antonio, USA, 2015, p 61.

كما يعبر إدارة الأداء الإستراتيجي على قدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف مع التغير الحاصل في بيئتيها المحلية والعالمية، عن طريق المتابعة المستمرة لإستراتيجياتها، مع التفكير الدائم في كيفية جعلها تقود إلى تعظيم الأداء وتعزيز كل نشاطاتها[1]، وتم تعريفه كذلك أنه العملية التي من خلالها يمكن توجيه المؤسسة عن طريق تحديد دقيق لرسالتها وإستراتيجيتها وأهدافها الإستراتيجية، كما يجب أن يتم جعلها قابلة للقياس بواسطة عوامل النجاح الحاسمة والمؤشرات الرئيسية للأداء، وهذا ليتم القيام بالإجراءات التصحيحية في وقتها من أجل محافظة المؤسسة على المسار الصحيح لنشاطاتها[2].

4-2- الحاجة إلى إدارة الأداء الإستراتيجي:

ظهور إدارة الأداء الإستراتيجي لم يكن وليد الصدفة، بل هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي ساهمت في ذلك، فحسب دراسة أجريت في جمهورية التشيك بين سنتي 2009 و2010 إستهدفت 402 مديرا تنفيذيا في مختلف المؤسسات الإقتصادية في هته الدولة، خلصت إلى تصنيف أهم الأسباب لإدارة الأداء الإستراتيجي، حيث تم تصنيفها إلى أسباب مهمة وأخرى أقل أهمية، وتتمثل الأسباب المهمة في، التخطيط الإستراتيجي، التأكد المستمر من سير إستراتيجيات المؤسسة، تحديد مختلف إحتياجات المؤسسة، صنع وإتخاذ مختلف القرارات اليومية، الحاجة إلى الرقابة المستمرة، تعزيز الإتصال ومنح التحفيزات والمكافآت المختلفة، أما الأسباب الأقل أهمية فهي إلتزامات المؤسسة القانونية وإدارة المؤسسة لعلاقاتها مع أصحاب المصالح [3] .

4-3- عمليات ومراحل إدارة الأداء الإستراتيجي:

إدارة الأداء الإستراتيجي عبارة عن نظام يحتوي مجموعة من المراحل المتتابعة والتي تتم عن طريق مجموعة من العمليات، حيث أن نجاح الأداء الإستراتيجي للمؤسسة مرهون بنجاح عملية إدارته، حيث تمر عملية إدارة الأداء الإستراتيجي بالمراحل التالية:

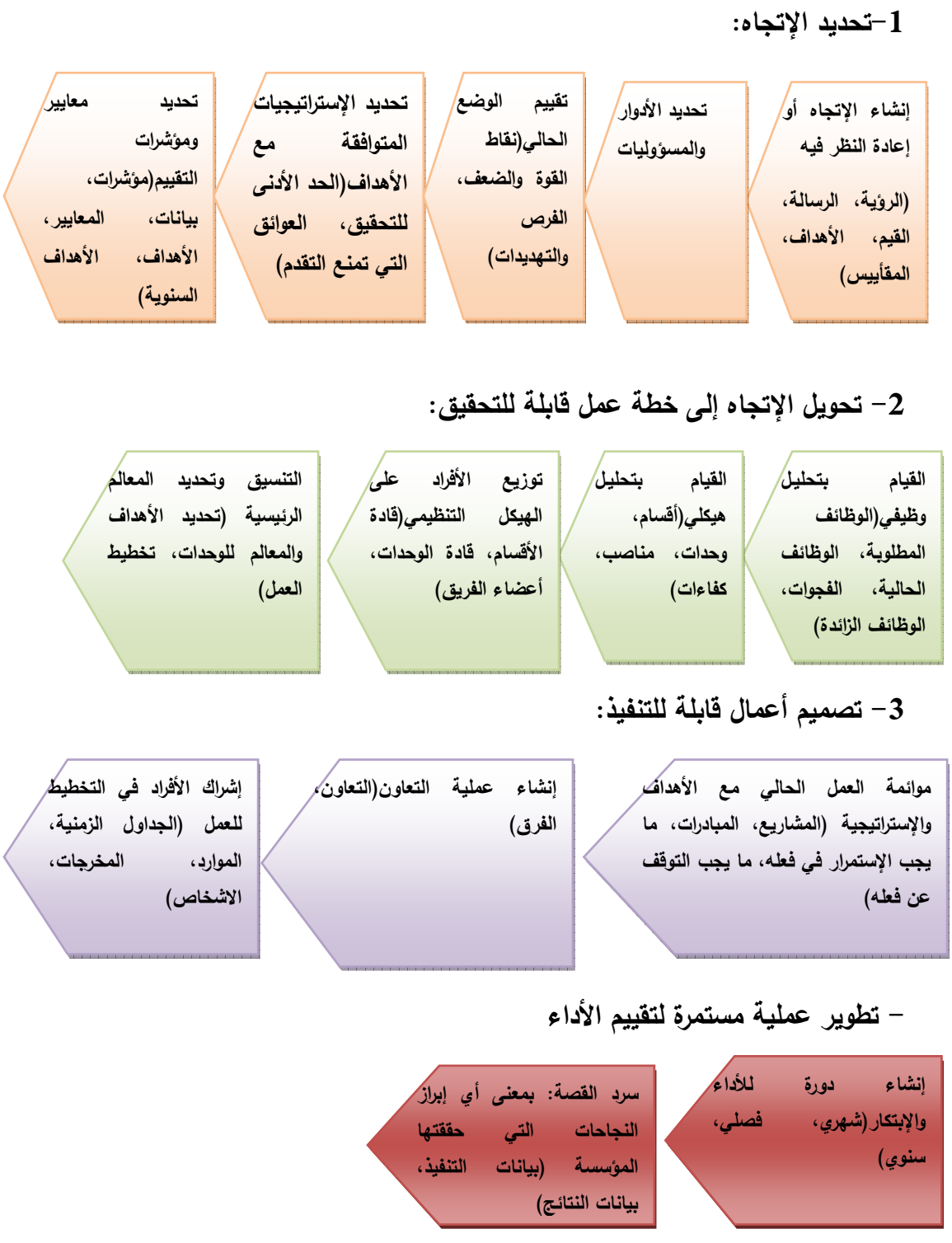
---

[1]- Mohammad Akhtar, **Strategic Performance Management System In Uncertain Business Environement An Empirical Study Of The Indian Oil Industry,** Business Process Management Journal, Vol 24, Issue 4, 2018 p 926.

[2]-Radu Catalina et Al, **The Strategic Performance Management Process,** The Annals Of The University Of OradaEconomic Sciences Journal, Vol 4, Issue 1, 2009, p 278.

[3]- Michaela Striteska, **Strategic Performance Management With Focus On The Customer**, Social And Behavioral Sciences Journal, issue 210, 2015, p 67.

الشكل (2-3): مراحل إدارة الأداء الإستراتيجي.



Source : Allison Layland and Sam Redding, **Strategic Performance Management Ajourney In Organizational Effectiveness An Introduction For Regional Comprehensive Centers And Their SEA And LEA Clients,** National Comprehensive Center, USA, 2019, p5

نستخلص مما سبق أن إدارة الأداء الإستراتيجي هو عبارة عن مختلف العمليات التي يتم من خلالها توجيه الأداء الإستراتيجي في المؤسسات، كما أنه يشمل عملية القياس والتقييم للأداء الإستراتيجي، وبالتالي فهو نظام يشمل التنسيق بين كل العناصر التي يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لبلوغ أعلى مستوى للأداء الإستراتيجي المرغوب من طرف المؤسسة، فهو يشمل كل العمليات إنطلاقا من التخطيط الإستراتيجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية اللازمة لتحقيقها، والموارد والهيكل التنظيمي اللازم لذلك، والقيام بعمليات القياس والتقييم الدورية لتحديد الفجوات والإنحرافات ومعالجتها.

المطلب الرابع: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

تتم عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات بواسطة العديد من الأدوات، التي صممت لهذا الغرض، وهناك من الأدوات ماهو قديم ومنها ما يتصف بالحداثة، ومنها ماهو نتاج عن تطور لأداة سابقة، وعليه فهي تختلف عن بعضها البعض، وهناك من جاءت كعمليات تصحيحة لمعالجة القصور الذي شهدته سابقاتها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الأدوات التي إهتمت بقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، والتي تعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير.

1- نموذج أصحاب المصالح:

يعتبر من الأدوات التقليدية والقديمة في عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، حيث يطلق على كل من له مصلحة مع المؤسسة من قريب أو بعيد، ويؤثر ويتأثر بأدائها بأصحاب المصالح، وهم كل من لهم منفعة ببقاء وإستمرار وتطور المؤسسة، ويتعدد أصحاب المصالح حسب نشاط وحجم وأهمية هذه الأخيرة، ويتواجدون في داخلها أي بيئتها الداخلية كالعمال ونقاباتهم، كما يتواجدون في الخارج كمتغيرات من البيئة الخارجية لهذه الأخيرة، ويكونون على شكل مساهمين، موردين، ممولين، مؤسسات حكومية، زبائن وعملاء، نقابات وجمعيات ذات علاقة بالمسؤولية الإجتماعية وحقوق المستهلكين، والحفاظ على البيئة.

فحسب (شريط وآخرون، 2022) على الإدارة العليا وضع مقياس أو مجموعة مقاييس لكل فريق من أصحاب المصالح، لكي تتحصل الإدارة على سجل واضح بهذه المقاييس، حيث يهتم أصحاب المصالح ببيئة عمل المؤسسة، وخصوصا بنشاطها وأدائها في هذه البيئة، ولكل فريق

منهم مجموعة من المعايير الخاصة لمعرفة مستوى أداء المؤسسة، ويكون عادة لهذه المعايير إرتباط بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاطها على أصحاب المصالح[1]، والجدول التالي يوضح مختلف أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المؤسسة:

الجدول (2-3): أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المؤسسة

أصحاب المصلحة	مؤشرات الأداء للمدى القريب	مؤشرات الأداء للمدى البعيد
المستهلكون	- مبيعات (القيمة والحجم) - المستهلكين الجدد - عدد إحتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - السيطرة على الاسعار
الموردون	- كلفة المواد الاولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	- معدلات نمو كل من: - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - أفكار المجهزين الجدد
المساهمون	- العائد على الأسهم - القيمة السوقية للسهم - عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة - العائد على حق الملكية	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة - النمو في العائد على حق الملكية
الموارد البشرية	- عدد الإقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوي	- عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران
الهيئات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة. - العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
هيئات حماية	- عدد الإجتماعات - عدد المواجهات غير الودية	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط

[1]- حسين الأمين شريط وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 187.

المستهلك	– عدد مرات تكوين الإئتلافات – عدد القضايا المرفوعة	الجمعيات – عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات
المدافعون عن البيئة	– عدد اللقاءات – عدد المواجهات غير الودية – عدد مرات تكوين الإئتلافات – عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة – عدد القضايا المرفوعة	– عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: طاهر حسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 493.

2- نموذج لوحة القيادة:

وفقا لـ (بن غزال، 2020) عرفت هذه الأداة العديد من التسميات منها "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، إلى أن إشتهرت بـ "لوحة القيادة"، فقد ظهرت سنة 1930 كأداة لمراقبة التسيير، وكانت في بداية ظهورها تستخدم في قياس الأداء المالي، ما أدى إلى إعتبارها من الأدوات التقليدية في قياس وتقييم الأداء ، إلا أن التغيرات الجذرية التي شهدتها هذه الأداة سنة 1980 جعلتها من أحدث الأدوات في مراقبة التسيير وتقييم الأداء الإستراتيجي[1].

فقد كانت تحتوي لوحة القيادة قبل فترة الثمانينات، على مؤشرات مالية خاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة فقط، وبذلك كانت لا تظهر إلا النتائج المالية، ومع الحاجة الملحة للنتائج غير المالية (النوعية) بسبب ظهور متغيرات عديدة، كان لها الأثر الكبير على أداء المؤسسات، كتطور الأسواق وإزدياد المنافسة، وتطور تكنولوجيا الإتصال والمعلومات وحتى التكنولوجيات والتقنيات المستخدمة في عمليات الإدارة والإنتاج، فقد أصبحت في هذه الفترة تهتم أكثر بمتغيرات بيئتها الخارجية وبالمعلومات المتحصل عليها منها.

[1]- إبتسام بن غزال، **أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية – دراسة حالة مجمع صيدال**–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، الجزائر، 2020، ص 75.

كما عرف (Burlaud et Autre, 2012) لوحة القيادة على أنها "أداة تسيير تضم مجموعة من المؤشرات، المختارة والمصممة بطريقة تسمح بأن يكون متخذ القرار على علم بالأداء السابق والحالي لمختلف الأنشطة التي تقع تحت نطاق مسؤوليته، وكذلك مختلف الأحداث التي قد تؤثر على هذا الأداء في المستقبل "[1]، فحسب (Giraud et Autre, 2004) تعتبر لوحة القيادة أداة إدارة تفاعلية، ووسيلة لإتخاذ القرارات وقياس الأداء ، كونها تسمح بتوفير معلومات لكل الأفراد، وتكون هذه المعلومات مالية كرقم الأعمال وهوامش الربح، عدد ساعات العمل، إلخ، وأخرى غير مالية كمعدل الغياب، الحصة السوقية وغيرها، فهي بذلك توفر بشكل دوري معلومات حول المتغيرات الأساسية في مختلف العمليات في المؤسسة،[2]، ولتقوم لوحة القيادة بقياس الأداء الإستراتيجي يجب أن تتميز بما يلي[3]:

- **الترابط Cohérence:** حيث تصمم لكل قسم أو وحدة لوحة قيادة خاصة به، لكن تتصل كلها بلوحة القيادة المركزية المتواجدة على مستوى الإدارة العليا، حيث يجب أن تشمل كل لوحات القيادة على نفس المقاييس والمؤشرات المستخدمة، والتي تستخدم لتجميع المعلومات لإستغلالها من طرف متخذي القرارات داخل المؤسسة.
- **الملائمة Relevance:** يجب أن تحتوي لوحة القيادة على القليل من المؤشرات، لكن معانيها ومدلولاتها توفر معلومات ضرورية، وذات صلة بالموضوع وجوهرية لقياس الأداء .
- **الحالة الطارئة Urgency:** يجب أن تكون للوحة القيادة القابلية والقدرة على إعطاء معلومات وتقارير في الحالات الضرورية والملحة.
- **الكفاءة Efficiency:** حيث تتمتع لوحة القيادة بالكفاءة في تنبيه متخذي القرارات وتنظيم الأداء والأنشطة، وتكون لها القدرة على تحديد الفجوات، وتحديد وترجمة الإجراءات التصحيحية الممكنة، فلوحة القيادة التي لاتؤدي دورها تعتبر مضيعة للوقت والمال.

---

[1]-Alain Burland, Muriel Jougleux, Yves-Frédéric Livian, Nicole Pellegrin, **Management Et Contrôle de gestion Manuel et Applications**, 5eme Edition, Editions Foucher, Malakoff, France, 2012, p 129.

[2]- Françoise Giraud et Autre, **Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance**, 2 emeédition, GuolinoEditeur, Paris, France, 2004, p 105.

[3]– قاسم إبراهيم الشعار وآخرون، **لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر دراسة حالة: شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والإستثمار– الأردن**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 03، 2016، ص ص 63–64.

فمن حيث إحتواء لوحة القيادة على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، تم إعتبارها من الأدوات المهمة في مراقبة التسيير الحديثة، التي تقوم بقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، ومن أهم خصائص لوحة القيادة التي تميزها عن أدوات مراقبة التسيير الأخرى (محاسبة التسيير، المحاسبة العامة، الرقابة على الميزانية) نذكر:

الجدول (2-4): خصائص لوحات القيادة مقارنة بأدوات مراقبة التسيير الأخرى

أدوات مراقبة التسيير الأخرى	لوحة القيادة
تتضمن معلومات مالية فقط.	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية).
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة.	إمكانية وجود معلومات للبيئة الخارجية.
محتواها محدد ومعياري لكل المسؤولين.	محتواها يتناسب وإحتياجات المسؤولين.
عرض المعلومات يكون على العموم شهريا.	عرض المعلومات يتماشى والنشاط اليومي.
توفر معطيات كثيرة شاملة وجد مفصلة.	معطيات قليلة، تركز على النقاط الأساسية والمهمة والتي تسمح بأداءالعمل.
تمثيل البيانات يكون معقدا.	تمثيل البيانات جذاب يلفت الإنتباه وفعال.
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها.	تتميز بالسرعة في القراءة والتحليل.
صعوبة في تطوير هذه الأدوات.	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل.
بطيء في تحصيل المعلومات (10-25 يوم).	سرعة في تحصيل المعلومات (يوم إلى 3 أيام).

المصدر: رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مرقابة التسيير**، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 4، 2008، ص 4 .

3- نموذج القياس المرجعي (المقارنة المرجعية): يعتبر كل من (شريط وآخرون، 2022) القياس المرجعي Benchmarking على أنه "عملية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن المؤسسات من مثيلاتها، التي تعمل في نفس مجال النشاط، ومحاولة الأخذ بالأداء الأحسن بما هو موجود في الوقت الحالي، ومحاولة تطويره مستقبلا، فالمقاييس المرجعية تستهدف معرفة كيف ولماذا بعض المؤسسات تقوم بأداء أفضل من مؤسسات أخرى في جوانب الجودة، السعر، الأداء وغيرها"[1].

فالمقارنة المرجعية تسمح بقياس ثم تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الرائدة في مجال نشاطها، حيث ينتج عن ذلك معطيات ومعلومات مهمة، تمكنها من تحديد الفجوات التي

[1]- حسين الأمين شريط وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 190.

تشوب أدائها وتمنعها من تحسينه، كما تلعب دورا مهما كأداة تستخدم لإستغلال المعلومات الناتجة عن عملية المقارنة، لتحديد سبل نجاح هذه المؤسسات الرائدة للإقتداء بها في تطوير أدائها.

تتم المقارنة المرجعية في كل مكونات ونشاطات المؤسسة كالعاملين بها، آلاتها، التكنولوجيا التي تستخدمها، مدخلاتها ومخرجاتها، هيكلها التنظيمي، إستراتيجياتها وعملياتها التشغيلية،...إلخ، وتتم عملية القياس المرجعي بإستخدام مقاييس مالية وغير مالية لمختلف العناصر المراد قياسها، ثم تتم مقارنتها مع المؤسسات الأخرى لإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وقد تكون المقارنة المرجعية بين مؤسستين مختلفتين، أو بين مختلف الأقسام أو الفروع، ووحدات الإنتاج داخل المؤسسة الواحدة، وتتم عملية القياس المرجعي مرورا بالمراحل التالية[1]:

1- حصر موضع القياس المرجعي؛

2- حصر العمليات؛

3- حصر الشركاء الأساسيين؛

4- حصر البيانات ومصادر تجميعها؛

5- تحليل البيانات؛

6- حصر حجم الفجوة؛

7- حصر جوانب الإختلافات العملية؛

8- نقل الخبرات الناجحة في المؤسسات المرجعية إلى المؤسسة محل القياس.

4- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر أحدث نموذج يستخدم لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، فقد ظهرت سنة 1992 على يد الباحثين في جامعة "هارفرد" الأمريكية "روبرت كابلان" "Robert Kaplan" و"دافيد نورتون""David Norton"، وقد تم إعتبارها كنسخة مطورة للوحة القيادة.

إضافة إلى قياسها للأداء الحالي، تعمل بطاقة الأداء المتوازن على قياس الأداء الإستراتيجي عن طريق التعبير عن إستراتيجية المؤسسة على شكل أهداف إستراتيجية، توضع لها مقاييس

[1]- حسين الأمين شريط وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 192-194.

ومؤشرات معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، تتميز هذه الأداة بالمرونة، حيث لا تعتبر مقاييسها ثابتة، بل يمكن للقائم بعملية إعدادها تحديد المؤشرات والمقاييس التي تساعده على تحقيق أهدافه.

أصطلح عليها ببطاقة الأداء المتوازن لأنها تسعى للموازنة بين مقاييس الأداء المالي والأداء غير المالي، وبين الأهداف قصيرة الأجل والطويلة الأجل، فهناك مقاييس قصيرة خاصة بالأهداف قصيرة الأجل، كزيادة رضا العملاء تخدم هدف إستراتيجي طويل الأجل والمتمثل في زيادة الحصة السوقية، وبالتالي المداخيل المالية للمؤسسة في المستقبل، وهذا ما يمثل علاقة السبب والنتيجة التي تميز هذه الأداة، وسنتطرق إلى هذه الأداة بالتفصيل في المبحث الموالي بإعتبارها محور مهم من محاور هذا البحث حيث إعتمدت كأداة لتقييم وقياس الأداء الإستراتيجي في نموذج الدراسة.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

نجاح الأداء الإستراتيجي في المؤسسة مرهون بطريقة إدارته، إضافة إلى عملية قياسه وتقييمه المستمرة والتي تتزامن مع سيرورة مختلف عملياته، ونظرا للأهمية الكبيرة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر أحدث أداة للتعبير الفعلي عن هذا الأخير، وتتجلى أهميتها من أبعادها، والتي تشمل كل مكونات وأجزاء المؤسسة الداخلية والخارجية، إضافة إلى إهتمامها بفترات الأداء السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.

نظرا للأهمية البالغة لبطاقة الأداء المتوازن فقد مرت منذ إبتكارها بالعديد من التحديثات، لتدارك النقائص وتعزيز دورها في التعبير السليم عن الأداء الإستراتيجي، وللقيام بدورها بكفاءة فقد إحتوت مجموعة محددة من المكونات، وسنتطرق لهذه العناصر فيما يلي.

1- التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهم وسيلة يتم إعتمادها حاليا في عملية مراقبة التسيير والرقابة على أداء المؤسسات، وقد شهدت العديد من التعديلات منذ ظهورها في العام 1992 من جامعة هارفرد الأمريكية، ونظرا لنجاحها الكبير لاقت إهتماما بارزا من طرف الباحثين، وشهدت العديد من التطورات ولازالت محاولات التحسين والموائمة مع التغيرات البيئية الحالية مستمرة إلى هذا اليوم، وقد مرت بطاقة

الأداء المتوازن بمراحل أربعة، حيث إهتمت كل مرحلة بمعالجة المشاكل والنقائص التي شهدتها البطاقة في سابقتها، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول (2-5): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

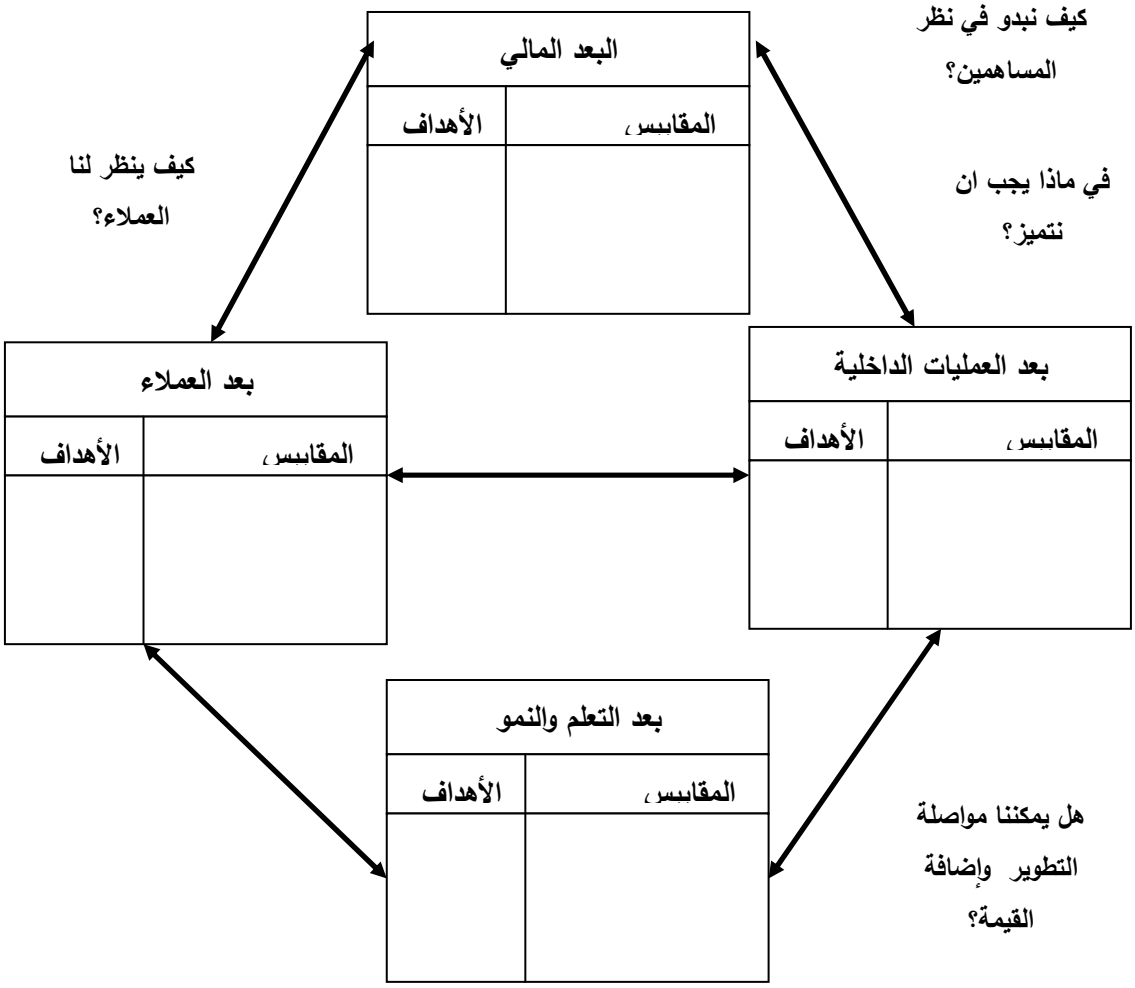
الجيل	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث		الجيل الرابع
	بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء	بطاقة الأداء المتوازن للإدارة الإستراتيجية	إستراتيجية التواصل	الإدارة الإستراتيجية	خلق القيمة
المطور	Kaplan et Norton 1992	Kaplan et Norton 1996	Lawrie et Cobbold, 2004	Kaplan et Norton 2008	Allan Rodrigues, 2007
الهدف	تصفية وتجميع المقاييس على أربعة أبعاد	وضع الأهداف الإستراتيجية الخرائط الإستراتيجية وعرض السببية	إختيار الأولوية في الأهداف وربطها مع الأهداف الإستراتيجية	تكامل شامل لبطاقة الأداء المتوازن مع الوسائل الإدارية.	تسريع عملية التعلم التنظيمي من تطبيق إستراتيجيات المؤسسة. ربط البطاقة مع قيم المؤسسة، وإستخدامها كأداةإستشارية. قياس تأثير تنفيذ إستراتيجية المؤسسة على المجتمع والبيئة.
المحتوى	أربعة أبعاد تتمثل في: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.	أهداف إستراتيجية وخريطة إستراتيجية.	الوجهة الإرتباط الإستراتيجي للنموذج	نظام متكامل للإدارةالإستراتيجية من ستة مراحل متسلسلة، تشكل دورة مغلقة وهي: 1/تطوير الرسالة والرؤية، 2/صياغة الإستراتيجية المناسبة لذلك، 3/تحديد الأهداف	توجيه الأعمال وإضافة البعد البيئي والإجتماعي لأبعاد البطاقة

				الإستراتيجية، 4/إختيار مؤشرات الأداء ، 5/تنفيذ الإستراتيجية، 6/التقييم والمراجعة.	

Source: Marwa Rabe Mohamed Ali, **Balanced Scorecard Development Over The Last 26 Years**, Journal Of Business And Management, Vol 21, Issue 1, 2019, p 15.

1-1- الجيل الأول: ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كبديل لأدوات التقييم والرقابة التقليدية، التي كانت معروفة تلك الفترة والقائمة على المقاييس المالية فقط، حيث ظهرت في هذه المرحلة على شكل مصفوفة من أربعة أبعاد هي: البعد المالي، العملاء، التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، وقد تم في هذه المرحلة إضافة المقاييس غير المالية لهذه الأخيرة، والمتمثلة في الأبعاد الثلاثة المذكورة سابقا، التي تم إضافتها إلى البعد المالي، وما ميز هذه المرحلة هو قلة المؤشرات التي إحتوتها، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى حداثة ظهورها، والشكل التالي يعبر عن الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل (2-4): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, 1992, p 72.

1-2- الجيل الثاني: إعتماد الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن أسفر عن ظهور العديد من المشاكل، والتي كان من أهم أسبابها حداثة البطاقة، ولتعريفها الذي جاء واسعا ومبهما، مما أدى إلى إختلاف وجهات النظر وتعددها نحوها، كما ظهر إختلاف في إختيار وإعتماد المقاييس المناسبة لأبعادها، حيث تم في البداية التعبير عنها على شكل أسئلة أولية، توضح كيفية إختيار المقاييس الملائمة ضمن كل بعد وكانت كالتالي[1]:

1- للنجاح في الجانب المالي، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم؟ (البعد المالي) ؛

2- من أجل تحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب علينا أن نبدو أمام زبائننا؟(بعد العملاء)؛

3- من أجل تحقيق رضا العملاء، ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة ؟(بعد العمليات الداخلية)؛

4-لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يمكن المحافظة على قدراتها في التحسين؟ (بعد التعلم والنمو).

ثم تم بعد ذلك إستحداث علاقات السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد، لتوفر إنعكاسا إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة، وهذا هو نقطة التحول في بطاقة الأداء المتوازن في جيلها الثاني، وتتابعت بعد ذلك التطورات والتحولات النظرية والتطبيقة التي عرفتها هذه الأخيرة، لتصل إلى الجيل الرابع.

1-3- الجيل الثالث: أستند في تصميم الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن على إضافة مميزات جديدة للجيل الثاني، وتتمثل في إتاحة دور ووظائف أهم وأفضل لها، مع المزيد من الإرتباط بإستراتيجية المؤسسة، حيث أصبحت تتكون من العناصر الاتية[2]:

- **بيان الوجهة:** والذي يمثل وصف مثالي، يحتوي على الكميات والمقادير المثالية اللازمة لتحقيق ما تسعى المؤسسة لتكون عليه في تاريخ مستقبلي متفق عليه مسبقا.

---

[1]-عاشور مزريق، **بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال**، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، 2013، ص ص 56-57.

[2]-Gavin Tawrine, Ian Cobbold, **Third-GénérationBalance Scorecard : Evolution Of An Effective Strategic Control Tool**, International Journal Of Productivity And Performance Management, vol 53, issue 07, 2004, pp 616, 618.

- **نموذج الإرتباط الإستراتيجي مع المنظورات:** حيث يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول منظور السبب ويضم الأبعاد الداخلية، وهي منظوري العمليات الداخلية والتعلم والنمو، أما الثاني فيسمى منظور النتيجة ويضم الأبعاد الخارجية، وهي كل من بعد العملاء والبعد المالي، كما يتم تعيين الأهداف الإستراتيجية بشكل خاص، لكل بعد من الأبعاد السابقة.
- **الأهداف الإستراتيجية:** وتعبر عن الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة، والتي تمثل بيان واضح لما تسعى القيام به وتحقيقه، حيث يتم وضع أهداف إستراتيجية مترابطة، وذات علاقة واضحة في إطار رابطة السبب والنتيجة.
- **المقاييس والمبادرات:** من أجل زيادة قدرة المستويات العليا من الإدارة على تدقيق ومتابعة تطور المؤسسة نحو تحقيقها، يتم حصر المقاييس المحددة لها والمبادرات اللازمة لتحقيقها[1].

1-4- الجيل الرابع: شهدت البطاقة إنتقادات كبيرة لإهمالها الجانب البيئي والإجتماعي للمؤسسات، وتزامنت الإنتقادات مع بداية ظهور الوعي البيئي والإجتماعي عند الدول والمؤسسات، خصوصا الصناعية منها وكذلك الأفراد، ومع ظهور مصطلح الأداء الإستراتيجي المستدام، والذي يهتم بقياس الأداء البيئي للمؤسسة إضافة إلى الأداء المالي والغير مالي، أضيف البعد البيئي لهذه الأداة، وهناك من يضيف البعد الإجتماعي الذي يهتم بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه مجتمعها. فحسب (Ali, 2019) يهدف هذا الجيل لتسريع عملية التعلم التنظيمي من خلال تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث تم فيه ربط بطاقة الأداء المتوازن مع قيم المؤسسة، وإعتبارها كأداة إستشارية وكوسيلة لقياس تأثيرات تطبيق إستراتيجية المؤسسة على البيئة والمجتمع[2].

2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر كل من (Kaplan & Norton, 1992) واضعا فكرة بطاقة الأداء المتوازن الأوائل، حيث عرفاها على أنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار للمنظمات بغية ترجمة رسالتها من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في تأدية الأعمال، ووضع

---

[1]- عاشور مزريق، **مرجع سبق ذكره**، ص 58.

[2]-Marwa Rabe Mohamed Ali, **Balanced Scorecard Development Over The Last 26 Years**, Journal Of Business And Management, Vol 21, Issue 1, 2019, p 15.

الإستراتيجية والتنسيق بين الأداء الفردي وأداء المؤسسة ككل لغرض تحقيق أهدافها"، ويتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الأربعة الأساسية للبطاقة المذكورة سابقا، والتي تمثل أبعادها الأربعة[1].

إعتبرها (David, 2009) إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية، أشتق إسمها من حاجة المؤسسات إلى الموازنة بين مؤشراتها المالية، التي كثيرا ما يتم إستخدامها في غالب الأحيان، وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية، وبين المؤشرات غير المالية كجودة المنتج وخدمة العملاء[2].

كما عرفها (Boubakeur& Sadaoui, 2018) على أنها طريقة جديدة ظهرت العام 1992 لقياس أنشطة المؤسسة من أربعة جوانب: المالي، العملاء، التعلم والنمو والعمليات الداخلية، وهي تمثل نهج إستراتيجي، يتم من خلاله ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال ملموسة، لذلك عند إعدادها يجب إحترام والإحاطة بجميع جوانب الأداء، هذا ما يفسر إحتوائها على مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، وكذلك تسليط الضوء على مؤشرات النتائج الحالية، والمؤشرات التنبؤية للوضعية المتوقعة مستقبلا[3]، أما (Hassani &Derahmoune, 2020) فإعتبراها نظام لقياس الأداء الإستراتيجي، وهي عبارة عن أداة تسهل الإدارة الإستباقية، وتساعد على التقليل من حالات عدم اليقين وما ينجم عنها من مخاطر عند إتخاذ القرارات، وتهدف هذه الأداة إلى تقديم حلول وتغطية جوانب القصور التي عرفتها لوحات القيادة الكلاسيكية، التي إهتمت بقياس الأداء السابق فقط[4]، ويعرف (المغربي، 2013) البطاقة بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"[5].

كما عرفها (الناصري، 2018) على أنها مجموعة من المقاييس التي توفر للإدارة العليا بطريقة شاملة وسريعة معلومات عن أنشطة المؤسسة، كالمقاييس المالية التي تظهر نتائج هذه الأنشطة

---

[1]-Kaplan Robert S. Norton David P, **The BalancedScorecard–Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, 1992, PP 70-71.

[2]-Fared R. David, **Strategic Management : Concepts And Cases**, 13th ed, Prentice Hall, New JERSEY, 2009, p 135.

[3]-Mustapha Boubakeur, Farid Sadaoui, **The BalancedScorecard As A Toolkit Of Performance** Measurement, Algerian Business Performance Review, n 13, 2018, P 287.

[4]-Rim Hassani, HellalDerahmoune ,**The BalancedScorecard's Contribution To The Company's Performance**, Journal Of The New Economy, vol 12, issue n 02, 2020, p 269.

[5]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي لجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 354.

المنجزة والمقاييس التشغيلية التي تبرز رضا الزبون، ناهيك عن أنشطة التحسين المستمر والإبداع التنظيمي[1]، وعرف (حسين، 2019) بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، يشمل كل من المؤشرات المالية والغير مالية، ويغطي أربعة أبعاد بالمؤسسة وهي البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، مما يؤكد على إمكانية إعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي"[2]، أما (المرياني والموسوي، 2021) فعرفا بطاقة الأداء المتوازن على أنها "أسلوب إداري إستراتيجي لتحقيق أهداف الوحدة الإقتصادية، من خلال ترجمة رؤية واضحة في مجموعة مترابطة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، مما يساعد في عملية تقييم الأداء الأفضل، بإستخدام مقاييس الأداء التي تتناسب مع طبيعة نشاط كل وحدة إقتصادية "[3].

3- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من ثمانية عناصر، يتضح خلالها شكل وطريقة عملها وتتمثل في[4]:

الرؤية المستقبلية: يتم من خلالها توضيح وجهة المؤسسة، وماهي صورتها المستقبلية المفترضة.

الإستراتيجية: تتضمن الأفعال والإجراءات المهمة، وخطط تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

البعد:عنصر يدفع لإعتماد إستراتيجية محددة، إستنادا على ما ينتج من تحليل المؤشرات الضرورية في هذا البعد، ثم السعي لتنفيذ الإستراتيجية المتبناة لبلوغ المؤشرات المعتمدة في البعد، وتتكون بطاقة الأداء من أربعة أبعاد أساسية تتمثل في: العمليات الداخلية، البعدالمالي، العملاء والتعلم والنمو.

---

[1]- طارق كاظم الناصري، **دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الإستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، 2018، ص 313.

[2]- رامز رمضان محمد حسين، **إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 04، 2019، ص ص 46، 47.

[3]- مجيد عبد الحسين هاتف المرياني وبيادر قاسم محسن الموسوي، **تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجي للوحدات الخدمية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2021، ص 110.

[4]-ناصر شداد، **التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2017، ص ص 176-177.

الأهداف: هو بيان الغاية من الإستراتيجية، ويتم فيه توضيح طريقة تنفيذ الإستراتيجية المنتهجة، ويشار إليها بالمستويات المعينة والقابلة للقياس لتنفيذ الإستراتيجية.

المقاييس: تبين قياس الأداء ومدى السعي نحو تحقيق الأهداف، ومن المفروض أن له طابع كمي، وتبين القياسات النشاطات اللازمة لبلوغ الهدف، ويصبح البيان الذي يمكن تقديمه على شكل فعل لطريقة بلوغ الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس تقديرات للأداء المستقبلي، وداعم لبلوغ هذه الأهداف.

المستهدفات: المعطيات والتقديرات الكمية لمقاييس الأداء في وقت معين من مستقبل المؤسسة.

علاقات السبب والنتيجة: توضح الروابط والعلاقات بين الأهداف، وعليه من المهم أن تكون تفاعلات السبب والنتيجة واضحة تماما.

المبادرات الإستراتيجية: هي السياسات المنتهجة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، بذلك فهي عبارة عن خطط عمل تقود الأداء الإستراتيجي وتبسط عملية التطبيق والإنجاز لكل مستويات المؤسسة.

4- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

حسب دراسة (حطي وحامد، 2009) فإن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في[1] :

تفصيل وصياغة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها:من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة أهداف، ويتم توضيح السوق ونطاق العملاء الذي ستقوم المؤسسة بتلبية إحتياجاتهم، كما تعين أهداف وقياسات النجاح المالي، والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث يحدد ما اللازم عمله.

توصيل ودمج الأهداف الإستراتيجية والقياسات المعتمدة: يتم إبلاغ عمال المؤسسة بالأهداف الرئيسية التي يجب عليهم تحقيقها لضمان نجاعة الإستراتيجية، كمثال على ذلك التسليم السريع، يمكن التعبير عنه على شكل أهداف تقليص مدة الإعداد أو سرعة منح الطلبيات، مما يبسط على العاملين إدراك الأدوار المطلوبة منهم، لتنسجم أهدافهم الجزئية مع الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

---

[1]- محمد شاكر السراج حطي ومحمد حامد، مداخلة بعنوان "**إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية**"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 04.

التخطيط وتحديد الأهداف وتسلسل المبادرات الإستراتيجية: تستخدم البطاقة لحصول تغيير تنظيمي، وعليه يجب أن يضع مسؤولوا المؤسسات الأهداف في الجوانب الأربعة، وبواسطة العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن تتحول الإمكانات المطلوب تحقيقها إلى أداء مالي.

تقييم الإستراتيجية: تعمل على الكشف عن الإنحرافات الناتجة عن تطبيق الإستراتيجية، وتقوم بوضع الحلول المعينة على تجسيد الأهداف، وتعيين المعايير اللازم تقييمها لمعرفة الإنحراف الواقع.

ويمكن التعبير عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالشكل البياني التالي:

الشكل (2-5): أهمية بطاقة الأداء المتوازن



المرجع: صفاء إدريس عبودي ورياض أحمد محمد، **إمكانية إعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للاسمنت الشمالية في الموصل**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 1، العدد 41، 2018، ص 374.

إضافة إلى ما سبق، تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا جوهريا في الرقابة الإستراتيجية، فهي تعتبر أداة رئيسية في القياس والتقييم الدوري والمستمر للأداء الإستراتيجي، وتسعى كذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وربط أهداف المؤسسة مع إستراتيجيتها في إطار رؤيتها ورسالتها لضمان إتباع خطتها، كما يمكن الإستناد على نتائجها لإتخاذ مختلف القرارات في المؤسسة خصوصا الإستراتيجية منها.

المطلب الثاني: هيكلة بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيقها.

تتشكل بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد أساسية، مترابطة فيما بينها، تمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها الإستراتيجي من جوانب مختلفة تمس كل مكوناتها وأجزائها، كما أن تطبيق هذه الأداة على أرض الواقع يجب أن يمر على مراحل محددة متسلسة سنتطرق إليها فيما يلي.

1-1-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها:

تمثل هذه الأبعاد محصلة لما تسعى المؤسسة لبلوغه من أهداف إستراتيجية، إثنان منها داخلية وتتمثل في بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، أما الإثنان الباقيان فتمثل أبعاد إعتبرت خارجية، وهي بعد العملاء والبعد المالي، وسنتطرق فيما يلي إليها، ولأهم المؤشرات المستخدمة في قياسها.

1-1- البعد المالي:

يعتبر أهم بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومحصلة وغاية كل الأبعاد والنشاطات الأخرى، وإكتسب أهميته كونه محط أنظار ونقطة جذب في نفس الوقت للمعنيين بوجود المؤسسة وبقائها في النشاط، وهم المساهمون وكل أصحاب المصالح عموما، ويهتم كذلك بضمان مصادر تمويل نشاطات المؤسسة والعمل على المحافظة عليها وإستغلالها بكفاءة وفعالية.

فوفقا لـ (الناصري، 2018) يحوي هذا البعد الإجابة على السؤال التالي:"ما الذي يجب أن تقوم به المؤسسة للمساهمين فيها من أجل تحقيق النجاح"، حيث يتعلق بقدرتها على الكفاءة في إدارة التكاليف التشغيلية وبالتالي تحصيل مداخيل، ويسلط الضوء على قياس نتائج الأداء على المستوى القريب، وتوضيح مخرجات القرارات المتبناة، ويوضح كذلك إذا ما كان تنفيذ الإستراتيجية يعمل على تحسين أدائها العام من عدمه[1]، أما حسب (مزريق، 2013) فيسعى هذا البعد نحو توفير إحتياجات حاملي الأسهم، وإنجاز ما يريدون الحصول عليه، ويتم ذلك بقياس النتائج بواسطة المؤشرات الخاصة بأسعار الأسهم في السوق، ونصيبها من الأرباح والتدفقات النقدية وعوائد الإستثمار وأرباح المؤسسة،

[1]- طارق كاظم الناصري، **مرجع سبق ذكره**، ص 313.

حيث أكد كل من "روبرت كابلن" و "دافيد نورتن" حاجتهم الكبيرة للمعطيات المالية التي تقاس بالطريقة التقليدية، فالمعطيات المتعلقة بالتمويل يجب أن تكون لها الأولوية لدى متخذي القرارات.[1]

وفيما يلي جدول يبين أهم المقاييس المعتمدة للدلالة على الأداء المالي لبطاقة الأداء المتوازن:

الجدول (2-6): أهم المقاييس المستخدمة في البعد المالي

مقاييس البعد المالي الأكثر إستخداما في المؤسسات	
إجمالي الأصول/ العامل الواحد	العائد على إجمالي الأصول
الإيرادات/ إجمالي الاصول	العائد على رأس المال العامل
الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة	هامش الربح
الإيرادات/ العامل الواحد	المساهمة / الإيراد (هامش المساهمة)
الأرباح/ إجمالي الأصول	المساهمة / العامل الواحد
الأرباح الناجمة من منتجات أو عمليات جديدة	التدفق النقدي
الأرباح/ العامل الواحد	حقوق المساهمين/ مجموع الأصول أو القدرة على
إجمالي التكاليف	الوفاء بالديون
القيمة السوقية	العائد على الإستثمار
العائد على الأصول الصافية	
القيمة المضافة / العامل الواحد	

المصدر:عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي لجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 417-418.

1-2- بعد التعلم والنمو:

يقوم هذا البعد حسب (الغالبي و إدريس، 2007) على التعلم التنظيمي والنمو، حيث يتم بواسطتة تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لنمو وتحسين طويل الأجل، ويتم التعلم التنظيمي والنمو عن طريق ثلاثة موارد أساسية تتمثل في، الأفراد العاملين في جميع مستوياتهم، النظم، والإجراءات التنظيمية، كما أن هذا البعد يركز على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية التنظيمية، ومحاولة مواءمتها للفترة

[1]- عاشور مزريق، **مرجع سبق ذكره**، ص 60.

والبيئة اللذان تنشط فيهما المؤسسة، والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى وتتوجه بالنتيجة وكمحصلة في النهاية في البعد المالي[1]،

فحسب (السكارنة، 2015) تكمن أهمية هذا البعد كون أن المؤسسة لا يمكنها مواصلة مختلف عملياتها دون التعلم والإبتكار، لأن المنافسين ينمون بسرعة كبيرة، فإستخدام بطاقة الأداء المتوازن يسمح للمؤسسة بمتابعة ومراقبة كفاءاتها وقدراتها الإبتكارية، ومقارنتها مع منافساتها في مجال نشاطها، فهذا البعد يبرز مدى إمكانية المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، إبتكار أو تعلم تكنولوجيا جديدة أو تفعيل مداخل إدارية حديثة[2]، وهذا البعد هو البعد الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن، وهو نقطة الإنطلاقة لتعزيز الأبعاد الأخرى، وهو يقوم على التطوير الدائم لمهارات ومعارف الأفراد وحثهم على الإبداع والإبتكار، حيث أن العديد من المؤسسات الرائدة في العديد من المجالات تلقت العديد من المشاكل والصعوبات في تحقيق أهدافها، بل منها حتى من لم تستطع البقاء أصلا نتيجة لإهمالها لهذا الجانب، وزاد الإهتمام بهاذا البعد مع ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة كالتمكين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إقتصاد المعرفة، المنظمة المتعلمة، التحسين الإداري،...إلخ.

وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق بعد التعلم والنمو:

الجدول (2-7): أهم المقاييس المستخدمة في بعد التعلم والنمو

مقاييس بعد التعلم والنمو الأكثر إستخداما في المؤسسات	
تكاليف البحوث والتطوير	براءات الإختراع المعلقة
تكاليف البحوث والتطوير / التكاليف الكلية	متوسط عمر براءات إختراع المؤسسة
تكاليف تطوير تكنولوجيا المعلومات / تكاليف تكنولوجيا المعلومات	تحسينات مقترحة / الموظف الواحد
مداخيل البحوث والتطوير / إجمالي المداخيل	تكاليف تطوير القدرات والمهارات / الموظف
الإستثمار في التدريب / العملاء	مؤشر رضا العاملين
الإستثمار في البحوث	نفقات التسويق / العميل الواحد
	نظرة العاملين- مؤشر التمكين

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، **دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 228.

[2]- بلال خلف السكارنة، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 351.

الإستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب الإستثمار في تطوير أسواق جديدة إتصالات مباشرة مع العملاء / السنة	معدل العاملين أقل من سن معينة معدل المنتجات الجديدة مع منتجات المؤسسة

المصدر:عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي لجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 423-424.

1-3- بعد العمليات الداخلية:

يقصد بالعمليات الداخلية جميع تلك الأنشطة والعمليات الأساسية في المؤسسة، والتي تلعب الدور الرئيسي ومن خلالها يمكن تقديم المنتجات والخدمات للعملاء، فحسب (الدياسطي وآخرون، 2021) يهتم هذا البعد بالعمليات الداخلية التي تسعى نحو تدعيم كلا من بعد العملاء بإستحداث قيمة للعملاء، والبعد المالي عن طريق زيادة ونمو أموال المساهمين، وتحديد الممارسات التي يمكن من خلالها تحسين الأهداف والتعامل مع الإنحرافات، وتقوية الأداء والعمليات الداخلية لإرضاء العملاء والمساهمين[1]، ويسلط هذا البعد الضوء على الإختلافات الأساسية بين المقاييس المالية التي تمثل الطريقة التقليدية، والبطاقة التي تمثل المدخل الحديث في قياس الأداء و تتمثل في[2]:

- تبني المدخل التقليدي في قياس الأداء على رقابة العمليات القائمة وتحسين أداء الأقسام ومراكز إتخاذ القرار، بينما تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على عمليات جديدة يتوجب التفوق فيها لتلبية رغبات العملاء وأهداف البعد المالي في آن واحد؛
- يرتكز المدخل التقليدي في قياس الأداء على تقديم منتجات وخدمات للعملاء الحاليين، بينما تعتمد البطاقة على أنشطة ومراحل الإبداع والتطوير وتفاعلها ضمن بعد العمليات الداخلية.

وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق بعد العمليات الداخلية:

---

[1]- داليا حسني الدياسطي وآخرون، **تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الإستراتيجية ودورهما في تحسين الأداء التنافسي للموانيء المصرية دراسة تطبيقية على ميناء غرب بورسعيد**، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 11، العدد 03، 2021، ص 539.

[2]- صالح إبراهيم الشعباني، **المنظور الإستراتيجي لإستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و34، 2011، ص ص 112، 113.

الجدول (2-8):أهم المقاييس المستخدمة في بعد العمليات الداخلية

مقاييس بعد العمليات الداخلية الاكثر استخداما في المؤسسات	
التكاليف الإدارية / إجمالي الإيرادات	معدل التحسن في الإنتاجية
مدة المعالجة والتسليم في الوقت المحدد	قدرة وسعة تكنولوجيا المعلومات
متوسط الوقت القياسي ومدة تطوير المنتج	قدرة تكنولوجيا المعلومات / العامل
المدة القياسية من إصدار الطلبية إلى التسليم	التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات
المدة القياسية للتعامل مع الموردين	إنبعاثات الإنتاج إلى البيئة والتأثير البيئي للمنتج
المدة القياسية للإنتاج ودوران المخزون	تكلفة الخطا الإداري / مداخيل الإدارة
متوسط وقت إتخاذ القرارات	التكاليف الإدارية / العامل

المصدر:عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي لجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 422.

العمليات الداخلية تمثل العمليات التي يتم من خلالها إحداث تغييرات على مدخلات المؤسسة لتحول إلى مخرجات، حيث تشمل حتى كيفية القيام بهذه العمليات والتنسيق بينها وحتى الأفراد والآلات والتكنولوجيا المستخدمة في القيام بها، وعمليات التسلسل والترابط بينها، وتعتبر نقطة إرتكاز في بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي فتحديد المؤشرات اللازمة التي يتم من خلالها التعبير السليم عن كيفية سيرورة هذه العمليات في المؤسسة، أمر ضروري لقياس وتقييم وضعيتها الحقيقية.

1-4- بعد العملاء:

نجاح المؤسسة في منافستها مع مثيلاتها في السوق، وإستمرارية نشاطها فيه حسب (الغالبي وإدريس، 2007) لا يتحقق إلا عن طريق قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات نوعية عالية، وبأسعار معقولة وبإستمرار دون توقف، لذلك تركز كل مؤسسة ضمن رسالتها على العملاء، وذلك لا يتم إلا عن طريق وضع متطلباتهم وحاجياتهم في قلب إستراتيجياتها، ولذلك شملت هذه البطاقة على هذا البعد، الذي يركز على الأهداف التي عند إنجازها يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة[1]، فوفق (سعود وسعود، 2014) يتطلب هذا البعد التعامل مع المعايير والقواعد التي يمكنها قياس رأي العملاء في منتجات وخدمات المؤسسة، وكيف تنظر هي لعملائها، ولذلك الغرض طرح كل من (Kaplan andNorton) السؤال التالي: "كيف يرانا العملاء؟"، حيث تسعى المؤسسة من خلال مجموعة من

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 182.

المقاييس المحددة ذات الإهتمام بالعملاء، لتحقيق أعلى درجة لإرضائهم وغالبا ما تتمحور إهتماماتهم على الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، كما تبرز درجة الرضا إمكانية المحافظة على العملاء الحاليين وإستقطاب زبائن جدد وبالتالي التعبير عن الحصة السوقية للمؤسسة[1]،

فمن خلال هذا البعد يؤكد (جيرهارد راب وآخرون، 2010) أنه على المؤسسة أن تحدد بدقة الأسواق والفئات المستهدفة من الزبائن وما يؤثر على القرار الشرائي لهم، لأن هناك إختلافات كبيرة في فئات وأنواع الزبائن وإحتياجاتهم، وعليه يتم تصنيفهم إلى فئات على أساس السعر، أداء المنتج، وظيفة المنتج، سمعة المنتج، الخدمة وكذلك الوقت، وعند تحديد الفئات المستهدفة يتم وضع الأهداف والمؤشرات، حيث حدد **كابلان ونورتون** نوعين من المؤشرات، مؤشرات أساسية كرضا العميل، الحصة السوقية، ولاء العميل، والتي ترتبط مع بعضها بعلاقة سببية، والمؤشرات الثانية التي أطلقا عليها بمؤشرات محركات الأداء وعوامل التميز، وتمثل الوسائل التي تزيد من ولاء العميل وإلتزامه نحو المؤسسة، والتي تسمح بتحقيق رضاه وبالتالي حصة سوقية كبيرة، وتتمثل هذه المؤشرات في سمات الخدمة، العلاقات مع العميل والسمعة[2]. وفيما يلي بعض المقاييس المعتمدة عند تطبيق بعد العملاء:

الجدول (2-9):أهم المقاييس المستخدمة في بعد العملاء

مقاييس بعد العملاء الأكثر إستخداما في المؤسسات	
عدد العملاء، الحصة في السوق	عدد الشكاوي، أعباء التسويق
المبيعات السنوية/ العميل الواحد	مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية
العملاء المفقودون	متوسط مدة العلاقة بالعميل
متوسط الإنفاق على علاقات العملاء	متوسط حجم العميل، تقدير العميل
العملاء/ العامل الواحد	زيارات العميل للشركة
المبيعات المنجزة / إتصالات المبيعات	متوسط الوقت المنقضي من الإتصال بالعميل
مؤشر رضا العملاء، مؤشر ولاء العملاء	وحتى إستجابة المبيعات
التكلفة / العميل الواحد	تكلفة الخدمة / العميل / السنة
عدد الزيارات للعملاء	

[1]- ربيع ياسين سعود وزيد ياسين سعود، **بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الإستراتيجي**، مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 05، 2014، ص 315.

[2]- جيرهارد راب وآخرون، **الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء مدخل عالمي**، ترجمة: طلعت أسعد عبد الحميد، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 159.

المصدر:عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي لجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 419-420.

2- العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يصطلح على الإرتباط والتفاعل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بعلاقة السبب والنتيجة، وتعني وجود علاقات صلة وتفاعل بين هذه الأبعاد وبين الأهداف بعضها ببعض، حيث تنطلق من بعد التعلم والنمو كأول بعد في هذه العلاقة، فالإهتمام بهذا البعد عن طريق تدريب الأفراد وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم نحو الإبداع والإبتكار، ينعكس بشكل إيجابي على بعد العمليات الداخلية، خصوصا الجودة في الأداء والكفاءة في إستغلال الموارد، والسرعة في الأداء، وعند تطوير بعد العمليات الداخلية يعني توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية تتماشى ومتطلبات ورغبات العملاء، وبالتالي يتأثر بعد العملاء بدوره فيزيد عددهم وبالتالي الحصة السوقية للمؤسسة، ما يتيح المزيد من الإيرادات المالية الإضافية والمعبر عنها في بطاقة الأداء المتوازن بالبعد المالي.

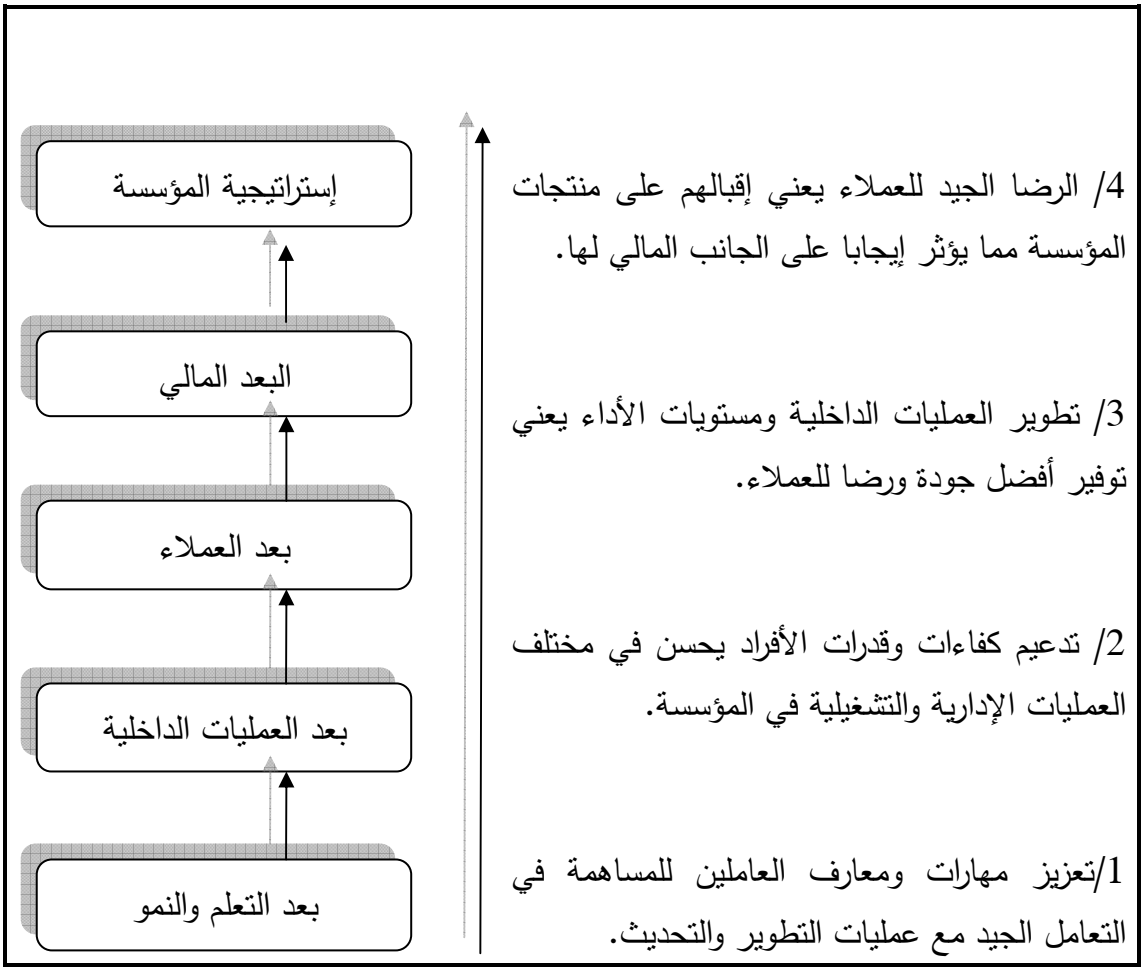
فقد أكد (Kaplan et Norton, 2000) أن التحفيز على الإبتكار يدعم تطوير وتحديث العمليات الداخلية، هذا ما يسمح بتعزيز الأداء التسويقي، وبالتالي يمكن ذلك من زيادة رضا زبائنها، وعليه يتم زيادة عدد المبيعات، ما يعني نمو رقم الأعمال وترقية المردودية التجارية، وعليه سيكون هناك أثر ذو فعالية على الأداء المالي وزيادة الأرباح، وتعتبر هذه العلاقة التفاعلية جوهر وأساس بطاقة الأداء المتوازن[1]، كما لاحظ كل من (الغالبي وادريس، 2007) أن بعدي التعلم والنمو والعمليات الداخلية لها روابط بشكل مباشر بالإنتاجية وعنصر الزمن، وتعمل بذلك على تطوير المنتجات لأنهما يتضمنان الأهداف التي لها علاقة بالنشاطات الأكثر أهمية في المؤسسة، أما بعدي العملاء والبعد المالي فيشتملان الأهداف ذات الصلة بالشق المالي الواجب تحقيقه من خلال النشاطات والأعمال الحالية[2]، ويمكن توضيح العلاقة بين الأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفقا لتفاعل السبب والنتيجة بواسطة الشكل التالي:

---

[1]-Robert S.Kaplan, David P.Norton, **Having Trouble With Your Strategy ?Then Map It**, Harvard Business Review, Vol 78, Issue 5, 2000, p p 171-172.

[2]- طاهر محسن منصور الغالبيووائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 199.

الشكل (2-6): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: لصاق نصر الدين، **دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الإقتصادية، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان SC.SEG** ، أطروحة دكتوراه تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 89.

يدل الجدول أعلاه على أنه كلما تعززت مهارات ومعارف العاملين وإقتراحاتهم، أدى ذلك إلى التحسين في القيام بالعمليات الداخلية بالكفاءة المطلوبة، لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وسعر مناسب، وقد تكون حتى مبتكرة، مما يسمح بزيادة رضا العملاء وبالتالي تقل التكاليف التشغيلية المختلفة وترتفع الأرباح والمكاسب المالية نتيجة ميول العملاء الراضين نحو منتجات المؤسسة.

3- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

الإستخدام الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب إتباع مجموعة من المراحل المحددة لذلك، فعملية التطبيق تمر بمراحل متتابعة هي الأخرى، كما أن أي خلل في أي هذه الخطوات قد يؤثر على النتائج التي تعطيها البطاقة حول مستويات الأداء الإستراتيجي الفعلي في المؤسسة.

أثبتت دراسة (جودة، 2008) أن إعتماد بطاقة الأداء المتوازن يمر بالخطوات الأساسية التالية[1]:

1-تعيين رؤية ورسالة المؤسسة: تمثل رؤية المؤسسة تصورا لما سيكون عليه حالها على المدى البعيد، أما الرسالة فهي الهدف الأساسي لوجودها.

2- تصميم الأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات: حيث تعتبر الأهداف الإستراتيجية ترجمة لرؤية المؤسسة ورسالتها، ويتم تحديد الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

3- تشخيص العناصر التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة: وهي عوامل النجاح الحرجة والتي يتم وضع المقاييس والمؤشرات اللازمة لها.

4- إثبات الأبعاد والمحاور التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسة: حيث أن التقيد بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ليس إلزاميا، بل يخضع لحاجة المؤسسة بناء على حجمها وطبيعة نشاطها وأهدافها...إلخ.

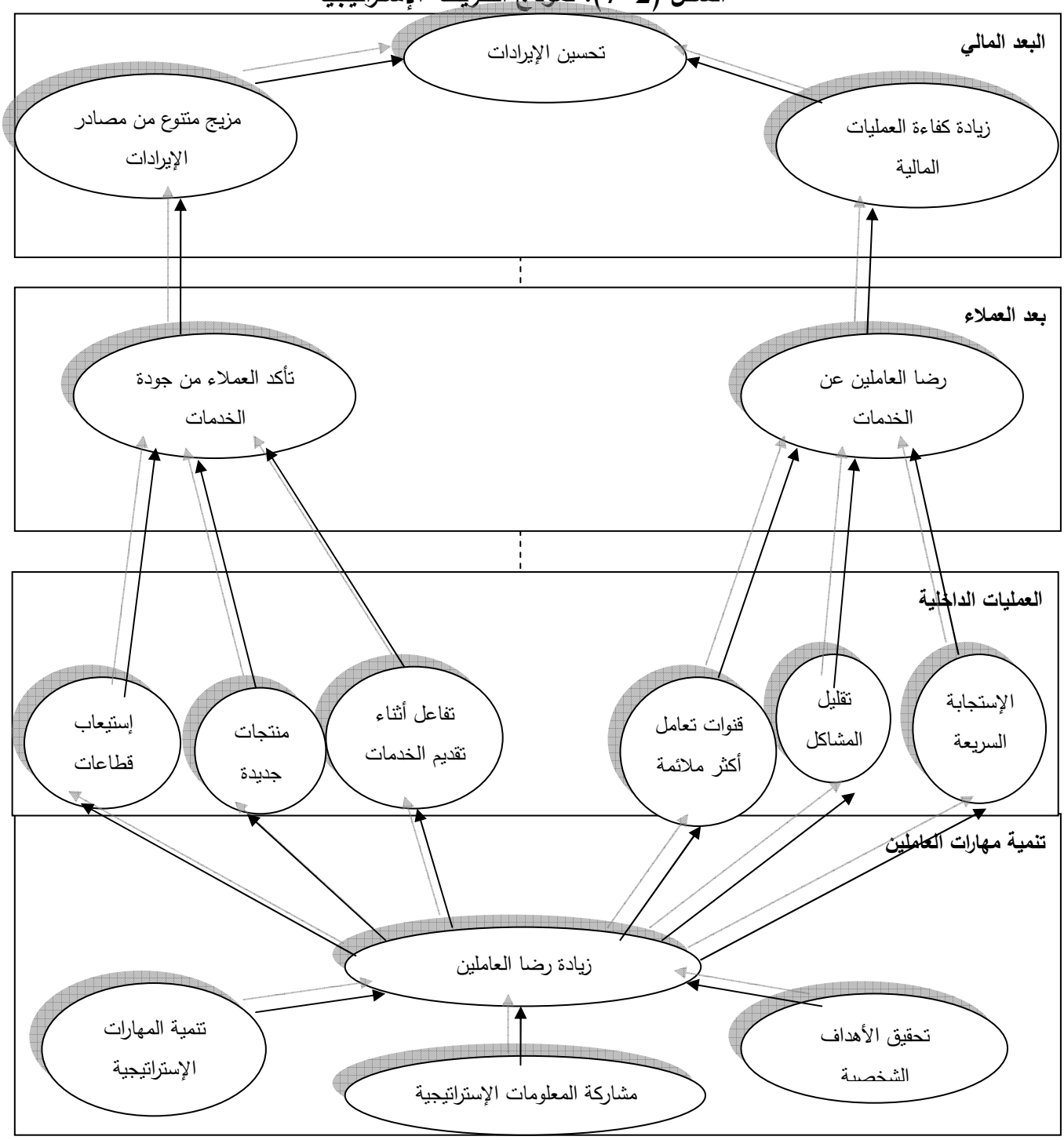
5- إعداد الأهداف الأساسية: وهي تعبير عن ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويجب أن تتوافق مع أهدافها الإستراتيجية والمقاييس المناسبة لقياسها.

6- إعداد الخريطة الإستراتيجية: حيث يتم في هذه الخريطة توضيح مقاييس الأبعاد وإرتباطاتها السببية من أجل التنسيق بينها، كما يتم من خلال الخريطة الإستراتيجية شرح إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وكشف العلاقات المختلفة بين هذه الأهداف، والشكل الموالي يوضح نموذج للخريطة الإستراتيجية:

---

[1]- محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008، ص ص 279-280.

الشكل (2-7): نموذج الخريطة الإستراتيجية



المصدر: أحمد سمير نايف ثابث وآخرون، **إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لبيانات مصرف بغداد الأهلي للأعوام 2017، 2018،** 2019، مجلة الجامعة لعراقية، المجلد 52، العدد 2، الجزء الثاني، 2021، ص 514.

7- **تصميم بطاقة الأداء المتوازن:** حيث تحتوي على المعلومات الأساسية المطلوبة لتنفيذها.

8- **تقسيم المقاييس والأهداف الأساسية:** يتم ذلك على جميع الفروع والمستويات التنظيمية، حتى يستوعب الجميع الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها، والمقاييس المعبرة عنها.

9- **جمع المعلومات حول الأداء الفعلي:** حيث يتم حساب النسب والقيم المرتبطة بالمقاييس، لتحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة سابقا.

10- **ضم كل المقاييس في صفحة واحدة:** وتعرف بمنهجية الصفحة الواحدة، والتي تهدف إلى تيسير الإطلاع على النتائج بصورة شاملة.

ويمكن التعبير عن خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشكل التالي:

الشكل (2-8): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الأولى	• تحديد الرؤية والرسالة
الخطوة الثانية	• وضع الأهداف والإستراتيجيات
الخطوة الثالثة	• تحديد العوامل التي تعتبر أكثر أهمية في تحقيق النجاح
الخطوة الرابعة	• إقرار الأبعاد التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة للمؤسسة
الخطوة الخامسة	• وضع الأهداف الإستراتيجية
الخطوة السادسة	• تصميم الخريطة الإستراتيجية
الخطوة السابعة	• تصميم بطاقة الأداء المتوازن
الخطوة الثامنة	• توزيع المقاييس والأهداف الأساسية
الخطوة التاسعة	• جمع المعلومات عن الأداء الفعلي
الخطوة العاشرة	• وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة

المصدر: كامل أحمد أبو ماضي، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية**، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين، 2018، ص 282.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والإنتقادات التي وجهت لها.

يتطلب التنفيذ المناسب والفعال لبطاقة الأداء المتوازن حزمة من المتطلبات، التي تضمن نجاحها وفعاليتها في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، والتعبير عن أدائها الإستراتيجي الفعلي، وتمثل هذه المتطلبات مدخلات لبطاقة الأداء المتوازن، فكلما كانت المدخلات ذات جودة عالية، إضافة إلى معالجتها بكفاءة عالية أعطت مخرجات جيدة.

1- متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

الإستعانة ببطاقة الأداء المتوازن وإقرارها كأداة تسيير يتم من خلالها تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، والقياس والتقييم المستمر لأدائها الإستراتيجي، لابد له من مجموعة من المتطلبات والشروط الواجب توفرها للتطبيق الفعال لهذه البطاقة وبلوغ نتائج جيدة، وقد حدد (Niven, 2006) سبعة ضوابط مهمة يجب توفرها للشروع في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل في[1]:

- **الإستراتيجية Strategy:** ليست بطاقة الأداء المتوازن تجميع لمعلومات مالية وغير مالية فقط، بل هي ترجمة متناسقة لإستراتيجية المؤسسة، لأهداف ومؤشرات يمكن قياسها لتمكن من تقييم فعالية تنفيذ تلك الإستراتيجية، لذلك فإن توفر المؤسسة على خطة إستراتيجية محددة المعالم ومدروسة ومعدة بشكل جيد أمر لابد منه، لقيام بطاقة الأداء المتوازن بدورها والمتمثل في المساهمة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وقياس وتقييم أدائها الإستراتيجي بشكل دوري.
- **النطاق التنظيميScope:** حيث أنه يجب أن يكون للمؤسسة إضافة إلى الإستراتيجية الملائمة زبائن معينون، وعمليات إدارية وتشغيلية محددة وآليات إدارة وعمل ملائمة، ويجب أن تشمل مؤشرات أبعاد البطاقة كل هذه العناصر، بمعنى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يجب أن يراعي كامل جوانبها ووظائفها ومكوناتها.
- **الحاجة لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن Need:** من المهم جدا أن تحدد المؤسسة مدى حاجتها الفعلية للإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أدائها الإستراتيجي، لذلك عليها ضبط الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات الدالة عليها، إضافة إلى المبادرات المعتمدة لتحقيقها والمناسبة لكل بعد من أبعاد البطاقة، مما يسمح لها بتلبية حاجتها الفعلية منها.

---

[1]-Paul R Niven, **Balanced Scorecard Step – By – Step Maximizing Perormance And Maintaining Results, 2ed,**Published By John Wiley And Sonc, Inc, USA, 2006, p p 38, 41.

- **إشراف الإدارة العليا Sponsorship:** "إذا لم يكن قائدك متماشيا مع أهداف وغايات بطاقة الأداء المتوازن، ولا يؤمن بمزايا هذه الأداة فستتأثر جهودك بشكل كبير"، تدل هذه العبارة أن إيمان متخذي القرار في المؤسسة، وإدراكهم لضرورة الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن قولا وفعلا للتعبير عن الأداء الفعلي للمؤسسة، يساعد على تطبيق هذه الأداة على أرض الواقع.
- **التأييد والإشراف والمشاركة Support ,Supervision and Participation:** إن إعتماد الإدارة العليا على بطاقة الأداء المتوازن لإصدار القرارات الإستراتيجية، يفرض عليها التسهيل للمشرفين المباشرين على العمال لإستخدامها، مع مشاركة العاملين في كل المستويات الإدارية في إعدادها أمر ضروري، لأن ذلك يعتبر بمثابة الإلتزام الضمني بتنفيذها، وعليه يجب الإلتزام بروح المشاركة والعمل الجماعي في إختيار مؤشرات الأداء وتنفيذها دون فرضها من المستويات العليا للإدارة.
- **البيانات Data:** إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى التزود بمعلومات دقيقة وكاملة من مصادر موثوقة ومتعددة، وقد تتعدد مصادر المعلومات لتكون من المديرين والعاملين أنفسهم، أو مصادر من خارج المؤسسة كالهيئات الرقابية والباحثين الذين أعدوا أبحاثا حول المؤسسة، أو أي جهة لها علاقة بها.
- **الموارد Resources:** يحتاج إعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى موارد متعددة، أهمها أفراد وفرق عمل ملتزمون يمكنهم التواصل فيما بينهم، مع سعيهم لتحقيق أهداف مشتركة متميزة، وتقنيات وموارد مالية بالقدر اللازم.

كما يضيف (العتيبي، 2018) تكملة إلى المتطلبات سابقة الذكر[1]:

- **العاملون المؤهلون:** عملية قياس الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ليست بالأمر السهل، حيث تحتاج إلى كفاءات لها القدرة على تحديد الأهداف والمؤشرات والمبادرات المناسبة، ومن الأفضل أن تكون من داخل المؤسسة، لمعرفتهم الجيدة لها وإحاطتهم بمختلف معلوماتها، لذلك وجب عليها تأهيلهم أو إستقطاب كفاءات متخصصة في عمليات القياس، أو حتى التعاقد مع متعاملين متخصصين في هذا المجال، مع إشتراط نقل المعرفة لأفرادها للقيام بعمليات القياس والتقييم للأداء الإستراتيجي لمؤسستهم مستقبلا.

[1]– طارق بن موسى العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 395.

2- الإنتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

شهدت بطاقة الأداء المتوازن العديد من البحوث والدراسات التي إهتمت بكل الجوانب المحيطة بهذه الأداة الإدارية، ومنها حتى من ساهم في إثرائها وإضافة بعض الأبعاد والمقاييس إليها، أما مجموعة من الباحثين فقد كان إهتمامهم حول محاولة معرفة هل فعلا يمكن إعتبار بطاقة الأداء المتوازن من أدوات التسيير، وهل تحقق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها، والمتمثلة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، والتعبير عن مدى نجاح تنفيذ إستراتيجية هذه الأخيرة، بواسطة مجموعة من الأهداف توضع لها مؤشرات معينة للتعبير عنها وقياسها، ومن هذين الباحثين نجد كل من (Madsen et Stenhiem, 2015) حيث قدما ستة نقاط أساسية إشتملت عليها كل المآخذ التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل في[1]:

1- **الإرتباطات السببية بين مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** وهو أهم إنتقاد موجه لها والمتمثل في عدم وضوح المعرفة حول العلاقات السببية بين مؤشرات البطاقة، وبين المقاييس المختلفة والأداء ، إضافة إلى عدم توفر البطاقة على بعد زمني لهذه العلاقات السببية، حيث لم يحدد فيها الفارق الزمني بين السبب والتأثير الناجم عنه، بل تم قياسهما في نفس الزمن؛

2- **إفتراض أن كل المؤسسات عقلانية في تنفيذ إستراتيجيتها (من الأعلى إلى الأسفل):** حيث أن تنفيذ الإستراتيجية حسب بطاقة الأداء المتوازن يتم من الإدارة العليا إلى باقي المستويات الأخرى، بينما شكك بعض الباحثين في مدى فائدة الفكرة القائمة على تنفيذ الإستراتيجية من الأعلى إلى الأسفل كإنطلاقة جيدة لتنفيذ الإستراتيجية، بل إن عملية تصميم وتطبيق البطاقة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة عمليات تشاركية بين كل أفراد المؤسسة؛

3- **الإعتماد على الخطاب الدرامي والمغري في أدبيات بطاقة الأداء المتوازن:** إن شكلها يثير إهتمام المسيرين أكثر مما يستقطبهم محتواها وجوهرها، حيث أنها تعتمد على الدراماتولوجيا والأدوات البلاغية؛

4- **تعطيل بطاقة الأداء المتوازن للإبداع والإبتكار والتعلم التنظيمي:** حيث يمكن أن تصبح كأداة للرقابة الإدارية الشديدة، وعليه يمكن أن يكون لها آثار سلبية على المؤسسة، من حيث تبادل

[1]-Dag Oivind Madsen, Tonny Stenheim, **The Balanced Scorecard : A Review Of Five Research Areas**, American Journal Of Management, Vol 15 (2), 2015, p p 32, 33.

المعلومات والتعلم التنظيمي والتعاون بين الأفراد والمستويات، مما يجعلها كأداة للسيطرة الرسمية التي تعيق عمليات الإبداع والإبتكار والتعلم التنظيمي؛

5- **إعتبار بطاقة الأداء المتوازن كموضة في إدارة وتسيير المؤسسات:** حيث أن إعتبارها كأسلوب إداري يتصف بالبلاغة والجاذبية من حيث مكوناتها وطريقة الترويج لها، ومعدلات تبنيها المرتفعة نوعا ما، وإنتشارها الواسع والسريع، هو ما جذب متخذي القرارات لتبنيها، مما جعلها تستخدم فقط لأنها أصبحت شائعة وليس بغرض تحقيق أهدافها الأساسية؛

6- **إعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستشارية (مشروب قديم في زجاجة جديدة):** حيث لا تعتبر بالشيء الجديد، بل هي إعادة تجميع وتسمية لأدوات تسيير سابقة لها وأبرزها لوحة القيادة، فهي لم تشهد الكثير من التجديد من حيث المحتوى مع سابقاتها من أدوات التقييم والقياس للأداء في المؤسسات، والجديد فيها هو شكلها وطريقة تقديمها فقط؛

تعتبر الإنتقادات الثلاثة الأولى إنتقادات شهدها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، أما الإنتقادات الثلاثة الباقية فوجهت لعملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الواقع.

وفي رد Kaplan على الإنتقادات السابقة، وهو أحد مصممي بطاقة الأداء المتوازن، إعتبر أنها موجهة للصيغة القديمة للبطاقة، وقد شهدت العديد من التطورات التي ساهمت في معالجة مختلف النقائص والإختلالات، إضافة إلى إعتبار أن هذه الإنتقادات لا تعدوا أن تكون إنتقادات أكاديمية، فقد ركزت على الجانب النظري لهذه الأداة، وأهملت الدور الكبير الذي تلعبه في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

رغم الإنتقادات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن، فهي تبقى أفضل أداة من أدوات مراقبة التسيير، التي تستخدم للمساعدة في تنفيذ وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى القياس الصحيح لأدائها الإستراتيجي، خصوصا أنها تشمل على عناصر لا توجد في غيرها من الأدوات الأخرى، وأهمها إشتمالها على المؤشرات المالية والغير مالية، إضافة إلى علاقة السبب والنتيجة، والتي تمكن من توضيح العناصر التي يجب أن تركز عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والتي تساعدها في التخطيط الجيد لنجاحها في تنفيذ إستراتيجيتها، إضافة إلى أن أبعاد البطاقة الأربعة شاملة لكل مكونات وعناصر المؤسسة، فهي كفيلة بعد عملية القياس بتحديد العناصر الفعالة في تحسين الأداء

لدعمها (نقاط القوة)، والعناصر التي تؤثر على الأداء بشكل سلبي للقيام بالعمليات التصحيحية ومعالجة الإنحرافات (نقاط الضعف).

المطلب الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الإستراتيجي.

بداية إنتشار مصطلح الأداء الإستراتيجي جاء بعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن، وهناك حتى من يطلق عليه بالأداء المتوازن، حيث أظهرت مختلف الدراسات التي إهتمت بهذه الأخيرة، أن الأداء الذي تقيسه ليس الأداء المؤسسي القائم على الجانب المالي فقط، والذي يعبر عن فترة زمنية سابقة، بل هو شامل لكل عناصر المؤسسة، ويقدم نتائج كمية ونوعية، كما أن له رؤية إستراتيجية لمستقبل الأداء في المؤسسة.

إعتبر (سمرين، 2016) بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة إستراتيجي مكنها من التعامل مع نقائص وإختلالات كثيرة في مختلف أنظمة الإدارة التقليدية الأخرى، ويتمثل هذا التقصير في إعتمادها على التقييم المالي فقط، إضافة إلى عدم قدرة هذه الأنظمة على وصل إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل بإجراءاتها القصيرة الأجل، حيث تمكن البطاقة لمتخذي القرارات إدراج أربعة عمليات إدارية جديدة، يمكنها منفصلة أو مجتمعة ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل، وتتمثل هذه العمليات في[1]:

- **تحقيق الرؤية:** وهي إجماع المدراء على رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، ولتحفيز الأفراد على تبنيها يجب تدوين إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها على شكل مجموعة متكاملة من الإجراءات والأهداف، يتم فيها وصف محفزات النجاح على المدى الطويل؛

- **التواصل والربط:** ويعني توصيل الإستراتيجية من المستوى الأعلى إلى كل المستويات الأخرى، وربط هذه الإستراتيجية بأهداف أفرادها؛

- **تخطيط الأعمال:** بمعنى دمج الخطط المالية والتجارية، أي دمج المبادرات المتنوعة وتشكيل البرامج اللازمة لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، فيتم تخصيص الموارد اللازمة لذلك وتحديد الأولويات؛

---

[1]- خليل يوسف سمرين، **عن الإستراتيجية**، ط1، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص ص 272-274.

- **التغذية العكسية والتعلم:** من خلال إعتماد بطاقة الأداء المتوازن، يتم إكتشاف النتائج المحققة في المدى القصير من ثلاثة أبعاد إضافية هي العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، بحيث يتم تعديل الإستراتيجية إنطلاقا من هذه النتائج، وهذا هو التعلم الإستراتيجي الذي يمكن من معالجة الأخطاء في وقتها المناسب مع عدم تكرارها.

تلعب هنا بطاقة الأداء المتوازن دور الملائمة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وعمليات التنفيذ لتحقيق ذلك، حيث يتم من خلال البطاقة التعبير عن هذه الأهداف بمؤشرات محددة قابلة للتنفيذ، وعليه فالأداء الإستراتيجي يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن للتحقق من أن كل العمليات والأنشطة تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

كما أكد Kaplan et Norton أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، حيث يتم من خلالها ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مقاييس وأهداف إستراتيجية، وقيم مستهدفة ومراحل إجرائية تمهيدية واضحة[1].

وقد إعتبرت (سحيمي، 2017) بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة إستراتيجي، لأنها تعمل على التوافق والصلة بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، من خلال التعبير عنها بالأبعاد الأربعة للبطاقة، حيث تحتوي أبعاد هذه الأخيرة على مقاييس ومؤشرات تعمل على تلبية متطلبات مختلف أصحاب المصالح، فيعبر بعدي (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) على متطلبات أصحاب المصلحة الداخليين، بينما يدل بعدي (العملاء والبعد المالي) على متطلبات أصحاب المصلحة الخارجيين، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة إتصال بين متخذي القرارات والأفراد العاملين، يتم من خلالها توضيح الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها، حيث يعبر عنها بمقاييس دقيقة وواقعية ومترابطة تنعكس إيجابا على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة[2].

---

[1]- سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي**، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 149.

[2]- فايزة سحيمي، **أثر القيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص ص 137-138.

كما أكد (ملو العين، 2015) أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تظم الإحتياجات الضرورية للتنبؤ بالأداء الإستراتيجي، كما أنها تتوافق مع البيئة الخارجية للمؤسسة، من خلال إهتمامها بالمسؤولية الإجتماعية والتنمية المستدامة، وتحتوي البطاقة على مؤشرات موضوعية وشاملة، يمكن الإستفادة من نتائجها في تقييم الأداء الداخلي والخارجي وتحسين الأداء الإستراتيجي، ويساهم مقياس بطاقة الأداء المتوازن في بلوغ كافة الفئات المستهدفة[1]، أي أن البطاقة تعبر عن الأهداف الإستراتيجية التي يسعى الأداء الإستراتيجي إلى بلوغها على شكل مؤشرات علمية لها قابلية للقياس، تم جمعها في نطاق الأبعاد الأربعة للبطاقة التي تم ذكرها سابقا، بمعنى أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة يتم من خلالها قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي أي التأكد من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحديد الإختلالات الواجب تداركها بعد مقارنة ما تم فعله مع ما تم التخطيط له.

وهناك من إعتبر أن لبطاقة الأداء المتوازن تأثيرا مباشرا وآخر غير مباشر على الأداء الإستراتيجي، فالتأثير المباشر مرتبط بالإستيعاب والتفسير والتطبيق الجيد لهذه البطاقة، كما أن تأثير إعتبار البطاقة كنظام للقياس يختلف عن كونها نظام إدارة استراتيجي، فهناك علاقة وثيقة بين كيفية تنفيذ هذه الأداة وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي، فإستخدام بطاقة الأداء المتوازن الذي يتماشى ويدعم إستراتيجية المؤسسة يحسن أدائها الإستراتيجي وموقفها التنافسي، بينما إستخدامها الذي لا يتماشى مع إستراتيجيتها يؤثر سلبا على هذا الأداء ، أما التأثير الغير مباشر فيتمثل في إستخدام الخرائط الإستراتيجية، والتي من خلالها يمكن تصور الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتحديد كيفية تحقيقها من خلال العلاقات السببية بين مقاييس وأبعاد البطاقة، وبالتالي تساهم البطاقة في تبسيط المناقشات الإستراتيجية في الإدارة العليا، والتواصل مع كل أفراد المؤسسة لتحديد كيفية أدائهم لأعمالهم، من أجل بلوغ هذه الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل، وبالتالي فإستخدام الخرائط الإستراتيجية والتي تعتبر أحد مكونات بطاقة الأداء المتوازن يساهم في وضع إستراتيجية المؤسسة[1].

تتمحور العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي في نوع وطبيعة الأدوار التي تؤديها، والتي تعزز الأداء الإستراتيجي، فهي توفر معلومات ضرورية عن الوضع الحالي والمحتمل

---

[1]– علاء محمد ملو العين، **إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2015، ص 275.

[1]-Dag Oivind Madsen, Tonny Stenheim, **Op Cit**, p 31.

في المستقبل لأداء المؤسسة، ويتم إستعمال هذه المعلومات في إتخاذ القرارات اليومية التشغيلية والإستراتيجية، التي تساعد على إنجاز الأهداف الإستراتيجية، كما تعتبر البطاقة أداة مشاركة وإتصال فعالة، يتم من خلالها مشاركة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمبادرات المتبعة لتحقيقها، لتوحيد الجهود للنجاح في ذلك، كما تعتبر كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين التمكين والأداء الإستراتيجي.

بعد التطرق لمختلف المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة، وتوضيح أهميتهما في المؤسسات، تظهر نظريا طبيعة العلاقة الإيجابية للتمكين على الأداء الإستراتيجي، فهناك تأثير للتمكين ككل على الأداء الإستراتيجي، وهناك تأثير لمستلزمات التمكين الهيكلي والنفسي على هذا الأخير، حيث سيتم توضيح تأثير التمكين على الأداء الإستراتيجي بشكل شامل، أو التطرق إلى تأثير أبعاد التمكين وفق مقاربة التمكين الهيكلي والتمكين النفسي على الأداء الإستراتيجي، المعبر عنه بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الرئيسية الأربعة.

المطلب الأول: أثر التمكين في تحسين التعلم والنمو المؤسسي.

إعتبر كل من (Hagerman Et Al, 2017) التمكين الهيكلي بأبعاده المختلفة والتي تعتبر في نفس الوقت متطلبات ومقومات سياقية داخل المؤسسة، تعمل على تعزيز بيئات العمل وتوفير المناخ المناسب لنشاط الأفراد في ظل الفعالية التنظيمية والإلتزام، فالتمكين الهيكلي يوفر أربعة عناصر مهمة يحتاجها الأفراد وهي فرص التعلم والنمو للتقدم داخل المؤسسة، المعلومات المتعلقة بالعمل، الدعم من الرؤساء والمرؤوسين، الموارد البشرية والمادية اللازمة[1]، إن تمكين العاملين يسمح لهم بإمتلاك مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية، ما يمكنهم من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، مما يسمح للمؤسسة من توسيع حصتها السوقية، وزيادة نقاط قوتها وهذا ما يجعلها قادرة على إغتنام الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب[2].

---

[1]- Hagerman et Al, **Empowerment And Performance Of Managers And Subordinates In Elderly Care : A Longitudinal And Multilevel Study**, Journal Of Nursing Management, Issue 8, 2017, p 648.

[2]– زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص 145.

ففي دراسة للعلاقة بين التمكين والأداء قام بها (العدوان والخوالدة، 2008) أثبتت أن التمكين يعمل على توفير البيئة الصحية والخصبة والمحفزة على القدرة للأداء بإبداع، إضافة إلى زيادة معارف وخبرات العاملين وبالتالي التحسين المستمر في مستوى قدراتهم ومهاراتهم، ما يحقق للمؤسسة رضا وولاء عامليها إضافة إلى التزامهم التنظيمي[1]، كما أكدت (تلخوخ، 2014) أن التمكين يحفز السلوك الإبتكاري بإكتشاف ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، عن طريق منحهم القوة من خلال توفير الموارد، الدعم والمعلومات، هذا ما يحفزهم لتقديم وتبني المبادرات المتعلقة بالأفكار الجديدة، ولهذا أهمية بالغة خصوصا إذا كانت المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية تتطلب الكثير من الإبداع والإبتكار[1].

ومن جانبها إعتبرت (مرماط، 2017) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو إعداد قوة عمل محكمة وممكنة، تملك الطاقة الكافية لإنتاج سلع وخدمات تفوق ما يتوقعه العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز على الفرد العامل الذي يعتبر مقدم للخدمة أو صانع للسلعة، حيث تسعى المؤسسة عن طريق تمكين أفرادها لربط أهدافها بأهدافهم، مما يدفعهم ويحفزهم لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبتكارية والإبداعية، عن طريق منحهم السلطة والحرية في التصرف وصلاحية إتخاذ القرارات، وعدم ربطهم وإلزامهم بالإجراءات والسياسات المقيدة[2]، كما إعتبرت (العتيبي، 2017) تطبيق التمكين في المؤسسة سيعمل على الرفع من كفاءة أداء أفرادها، هذا ما يؤهلهم ليكونوا أكثر إستعدادا لتجسيد مبادرات إبداعية، وأكثر جاهزية لإتخاذ أفضل القرارات، مع حل مشكلاتها بطرق إبداعية[3].

أما دراسة (Dziri et Al, 2024) فإعتبرت أن الأهداف المحددة والتدريب الفعال والمستمر، ركيزتان أساسيتان لنجاح المؤسسة وحصولها على مزايا تنافسية، حيث يعمل التدريب على تعزيز قدرات الأفراد، فهو على عدة أشكال كالتدريب الرسمي، بيئات التعلم، وفرص التعلم غير الرسمية، ومن أهم المؤسسات التي تتبنى هذه المقاربة في التدريب هي وكالة الفضاء الأمريكية ناسا، حيث يعتبر التدريب لديها ركيزة لفعالية الفرق لديها، فقبل إرسال فريق رواد الفضاء إلى هذا الأخير يتم

---

[1]– شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، **إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية**، مجلة الإداري، العدد 115، 2008، ص 31.

[1]– سعيدة تلخوخ، **التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرغاية)**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص 48.

[2]– نبيلة مرماط، **التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل**، مجلة معارف، العدد 22، 2017، ص 181.

[3]– غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 239.

توجيههم للإقامة في مجتمعات تعتمد على العمل الجماعي، كما يعمل هؤلاء الأفراد مع بعض يوميا لمدة سنة وقد تصل إلى سنتين، من أجل تماسك أكثر لدى هذا الفريق، إضافة إلى مشاركتهم لمختلف المهام، وخضوعهم للتدريب المتواصل دون توقف، فناسا تعلم أن التدريب الجيد يسمح بالتعرف الجيد بين أعضاء الفريق وبناء الثقة بين أفراده، وتنميتها وتعزيزها بصفة مستمرة[1].

كما تطرقت دراسة (Phillips, 1995) إلى أهمية التدريب في إطار التمكين حيث أكدت على أن للمدير المدرب قيمة مضافة للمؤسسة، وذلك من خلال مساعدة العاملين على التطور والتعلم والنمو[2]، ومن ناحية أخرى يدعم التمكين عملية التعلم عن طريق إكتساب المهارات والخبرات، فمن دونها لا يمكن للأفراد القيام بمهامهم وتحمل مسؤولياتهم، فمنحهم الثقة في ممارسة أعمالهم وتكثيف برامج التدريب وتحيينها، تمكنهم من تحصيل خبرات ومفاهيم تمكنهم من تحمل مسؤولياتهم في مزاولة هذه الأعمال، فالمؤسسات الممكنة تعد مشاريع التدريب لتدريب العاملين على مهارات إتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية ومهارات الإتصال والعمل ضمن الفرق، وبالتالي إدارة الصراعات وحل المشكلات، وهي بذلك تضمن توفير فرص النمو والتطور المستمر، مما يسمح لهم بتدعيم كفاءاتهم الحالية والمستقبلية خصوصا في إطار مسايرة مختلف التطورات التقنية والعلمية[3].

أما (الحيان، 2016) فقد إعتبر بأن قدرة الفريق على أداء المهام والأنشطة المختلفة تفوق بكثير قدرة الأفراد، وذلك راجع لإمكانية توزيع المهام وتبادل المعارف والتعاون، وتكامل الجهود المبذولة للحصول على أفضل النتائج[4]، إن عمل الأفراد ضمن فرق يسمح بإمتزاج وتكامل المهارات والخبرات والمعارف على إختلافها، مما يسمح بإنتقالها بين الأفراد، لتظهر بناء عليها مكتسبات ومعارف جديدة قد تكون أفضل من سابقاتها، هذا ما يسمح لعناصر الفريق من تعلم مهارات وتقنيات وأساليب عمل جديدة، مع تطوير المكتسبات السابقة لتتماشى مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية الحديثة، كما أن

---

[1]-Salsabil Dziri Et Al, **Employee Training As A Strategic Choice To Enhance Competitive Advantage In The Context of Empowerment Strategy**, Journal Of Economics And Human Development, Vol 15, Issue 1, 2024, p 135.

[2]– محمد السعيد جوال، **مرجع سبق ذكره**، ص 226.

[3]– أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط، **تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء– دراسة حالة–**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 25، 2020، ص ص 257–258.

[4]– فهد مانع فهد الحيان، **مرجع سبق ذكره**، ص 96.

الإعتماد على فرق العمل بإعتبارها من المتطلبات الأساسية للتمكين يسمح بالتعاقب على الوظائف والمهام بين أفرادها، مما يؤهلهم لتحمل سلطات ومسؤوليات جديدة ينتج عنها قدرات ومهارات تسهم هي الأخرى في زيادة التعلم والنمو لأفرادها.

كما إعتبرت (عطية، 2020) أن التمكين يعمل على مساعدة المؤسسة على التعلم والتطور والتجديد، حيث أن العامل الممكن أكثر قابلة للتغيير وأقل مقاومة من الغير ممكن، ويعتبر هذا الأمر من أصعب العناصر التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير، فمقاومة التغيير من قبل العاملين خوفا من التغيير لا يمكن أن يكون لدى الأفراد الذين لديهم قابلية للتمكين والتعلم والتطوير[1]، وبما أن عملية التعلم والنمو هي عمليات تغيير مستمرة تطرأ على العاملين، فمن البديهي أن لا تلقى قبول لدى جميع الأفراد، لكن الأفراد الممكنين ونتيجة لما يتميزون به من خصائص معينة بعضها ناتج عنهم وبعضها توفرها لهم مؤسستهم، يتمتعون برغبة شديدة في المزيد من التعلم والنمو المتواصلان، من أجل تطوير وتعزيز معارفهم ومؤهلاتهم، وبذلك لن تكون لهم أدنى مقاومة لأي تغيير قد يطرأ داخل مؤسستهم.

أما دراسة (Karin et Al, 2022) فأثبتت أن مشاركة العاملين في الأنشطة والأعمال التنموية، وتدريبهم على أداء مهام خاصة، تقوي طموحاتهم لتعزيز دوافعهم نحو التعلم والنمو، ومنها البحث عن مهام بمسؤوليات أكبر، فالقيام بنفس العمل يوميا يجعله روتينيا مما يؤدي للشعور بالملل ويقتل لديه روح التعلم والمبادرة، ويقلل من مدة بقائه في المؤسسة، أما فعل أشياء جديدة يؤدي إلى بقاء العاملين لفترات اطول[2]، وبالتالي فالتمكين يساهم في توفير القيادة ذات الكفاءة العالية، والعمل على إستدامتها خصوصا بتفويضها الصلاحيات والتدريب المستمر والعمل الجماعي، مما يحسن من أداء الأفراد ويوفر مخزون جيد من الإطارات لمستقبل المؤسسة، وهناك من الباحثين من إعتبر أن هناك علاقة طردية بين مستويات التعلم والنمو وأثر ذلك على مستويات التمكين. فكلما شهدت مستويات المعرفة

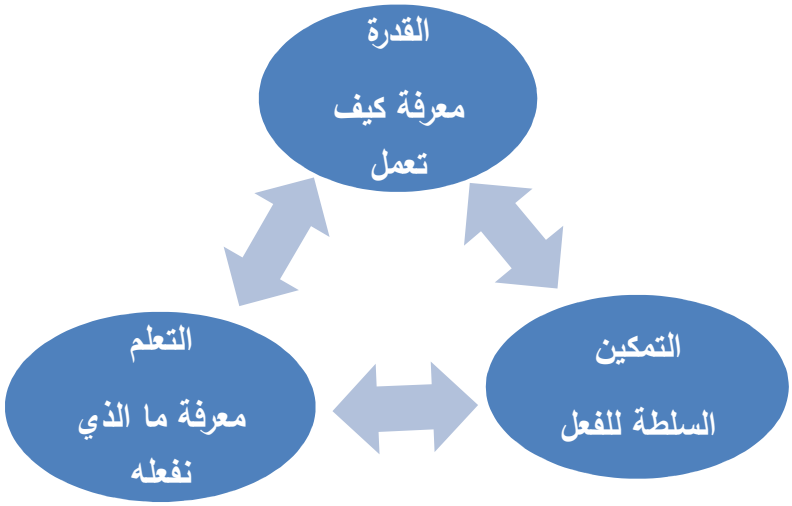
---

[1]– سميرة حسن عطية، **أهمية التمكين الإداري في تطوير المؤسسات التعليمية –الجامعة المستنصرية نموذجا–**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17، العدد 72، 2020، ص 210.

[2]- Karin et Al, **Staff Structural Empowerment –Observations Of First-Line Managers And Interviews With Managers And Staff,** Journal Of Nursing Management,Issue 2, 2022, p 408.

والتعلم إرتفاعا زادت معها مستويات التمكين، لأنه يرفع من دوافع الإنجاز وتوظيف المعرفة في التمكين يطلق العنان للتعلم والنمو وينعكس ذلك في تحسين الأداء [1]، والشكل الموالي يوضح العلاقة:

الشكل (2-9): العلاقة بين التمكين والقدرة والتعلم



المصدر: لطيفة برني، **التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة**، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 7، 2018، ص 233.

المطلب الثاني: أثر التمكين في تحسين كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة الإقتصادية

إعتبر (الحيان، 2016) أن التمكين يقوي الكثير من سياسات إدارة الموارد البشرية، كإعادة هندسة العمليات الإدارية، تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي، وتوفير البيئة اللازمة لنشاط العاملين في أحسن الظروف، كالأجر الملائم والشروط الصحية والنفسية الضرورية، والأمان الوظيفي، والفرص المستقبلية، والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية والمسؤولية والقيم الاجتماعية[2].

كما أكد (الزيدانيين، 2006) أن عملية التمكين من الدعائم الأساسية لإدارة الجودة في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال المشاركة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية لتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة،

---

[1]- لطيفة برني، **التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة**، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 7، 2018، ص ص 232.233.

[2]- فهد مانع فهد الحيان، **مرجع سبق ذكره**، ص 62.

حيث ينتج عن ذلك منح العاملين الوسائل اللازمة والدافعية للتحسين المستمر للعمليات الداخلية[1]، وفي نفس السياق إعتبر (الدوري وصالح، 2009) أن مشاركة العاملين بالمعلومات والتي تعتبر من الركائز الأساسية للتمكين، تسمح بالتحسين المستمر للعمليات، مما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة ونوعية المنتجات (السلع والخدمات) المقدمة للعملاء[2].

كما إعتبر (الكناني، 2016) أن عملية تشكيل فرق العمل والتي تعتبر من المستلزمات الأساسية في عملية التمكين، تهدف إلى حل المشكلات وتطوير العمليات، مع التصميم الجيد للعمل والتحسين المستمر بغية تطوير الجودة، ففرق العمل الممكنة ذاتيا من أفضل الأساليب الإدارية، التي تساعد على المرونة في الأداء وتحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، فهي تسمح بالإتصال المباشر بين أعضاء الفريق، مما يعني الوصول للحلول الناجحة التي تلقى القبول من الجميع وفي أقصر مدة ممكنة[3].

هذا وبإعتبار التدريب من المقومات الأساسية لعملية التمكين، فقد إعتبره (الجرواني وآخرون، 2014) ذو أهمية كبيرة، حيث يساعد العاملين على تطوير سلوكهم وتغيير إتجاهاتهم لتتماشى مع التغيرات والتطورات التكنولوجية التي تحدث، وما يتبعه من تطوير عمليات قائمة وإدخال عمليات جديدة ومستحدثة في العملية الإنتاجية[4]، وفي نفس السياق تظهر أهمية التمكين حسب (المغربي، 2016) من خلال التطور الحاصل في أساليب وطرق الإنتاج، وأساليب وتقنيات المجال الصناعي، حيث يجب أن يتواكب ذلك مع إدخال عمليات جديدة مبتكرة لأداءالعمليات الإنتاجية، مما قد يستلزم التخلي عن بعض العمليات الحالية وإدخال عمليات جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث[5]، وهنا يظهر دور التمكين في ذلك عن طريق أحد متطلباته المهمة والمتمثل في التدريب حيث يساعد هذا الأخير على تحديد نوع العمليات المطلوبة وكيفية التعامل معها.

---

[1]– محمد مطر الزيدانيين، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2006، ص 32.

[2]– زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص 66.

[3]– صبيح كرم زامل الكناني، **التمكين منهج التحديث وإدارة التطوير في المؤسسة الجامعية**، مجلة العميد، المجلد 05، العدد 20، 2016، ص ص 343، 344.

[4]– نادية عبد الجواد الجرواني وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 236.

[5]– محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 50.

إن العناصر السابقة التي يوفرها التمكين، تؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية سواء من حيث طريقة وكيفية أدائها أو الوقت اللازم لها، وحتى تقليل التكاليف اللازمة للقيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بها، وربما يصل الحد إلى تبني عمليات جديدة أفضل، والتخلي عن عمليات قائمة قد تكون عبئا على العملية الإنتاجية ككل، وقد يكون تأثير التمكين على العمليات الداخلية للمؤسسة مباشرا أو غير مباشر، فقد إعتبر (Seibert Et Al, 2004) أن توفير مناخ التمكين اللازم من طرف المؤسسة، والذي يتميز بمشاركة المعلومات والتشجيع على العمل الجماعي الفعال ضمن فرق، مع تميز هذه الفرق بالتماسك والتناسق وحل النزاعات التنظيمية، وتمتع أفرادها بالإستقلالية والمرونة إلى جانب الإختيار الدقيق لأعضاء الفريق، مع تدريبهم يزيد من قوة الفريق وأدائه، هذا ما يلعب دورا أساسيا في تحسين ونجاح سيرورة القيام بمختلف العمليات[1].

للتمكين الهيكلي بإعتباره متطلبات توفرها المؤسسة لعمالها دور إستراتيجي في تطوير وتعزيز العمليات الداخلية، حيث يتمحور هدف التمكين الهيكلي في توفير البيئة التنظيمية المناسبة لسير العمليات الداخلية بالكفاءة والفعالية اللازمتين، ومن أهم العناصر التي يجب أن تتوفر الصلاحيات الكافية، السلطة اللازمة، المعلومات ووسائل الإتصال المختلفة، الموارد والمواد الأولية ذات الجودة، عاملين ذو مستوى عالي من التأهيل والتدريب، حيث تسمح هذه العناصر بالسرعة في تنفيذ مختلف العمليات، وتنسيقها وحتى تطويرها بفتح المجال للإبداع والإبتكار في كيفية أداء هذه العمليات، كما أن التمكين النفسي والذي يشعر من خلاله العامل بقدرته على أداء عمله بفعالية ومسؤوليته تجاه هذا العمل، وما ينتج عنه من تحفيز ذاتي يسمح بأداء العمليات بكل ثقة بالنفس، ودون مقاومة لبعض التغييرات التي قد تشهدها العمليات الداخلية في المؤسسة.

المطلب الثالث: تأثير التمكين في بلوغ رضا العملاء في المؤسسة الإقتصادية

فقدإعتبر كل من (Dziri Et Al, 2024) أن التمكين يهدف إلى تلبية رغبات ومتطلبات العملاء، وزيادة القيمة للخدمات المقدمة، وهذا يتطلب وجود عمال يتمتعون بالصلاحيات اللازمة للتعامل مع كل ما يتعلق بزبائن المؤسسة، خصوصا وأنهم في الواجهة الأمامية، كما يتم تحميلهم

[1]- Seibert Et Al, **Taking Empowerment To The Next Level : A Multiple-level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction**, Academy Of Management Journal, vol47, issue 3, 2004, p 2004.

مسؤولية كل تصرفاتهم لتحقيق ذلك، ولا يمكن تحقيقه إلا بإخضاع عمال المؤسسة لبرامج تدريب خاصة ومفصلة، تمكنهم من إستيعاب وإدراك رغبات وحاجات متعامليها.[1]

وحسب (المدهون، 1999) فإن للتمكين أهمية كبيرة في كسب رضا وولاء العملاء، من حيث أنه يحقق ثلاثة مطالب أساسية في هذا المجال، وتتمثل في[2]:

الجودة Quality: يعمل على تحقيق حاجات ورغبات العميل، لأنه وسيلة لإتخاذ قرارات ذات جودة وفقا لمطالبه.

القبول Acceptance: وتعني قبول العميل للقرار لأنه يلبي إحتياجاته.

توقيت القرار Timeliness: حيث يتخذ القرار بسرعة دون إنتظار موافقة الإدارة العليا، وهو ما يسعى إليه كل زبون، أي لا يوجد أي تعطيل في عملية إتخاذ القرار.

كما أثبتت دراسة لكل من Bowen et Schneider سنة 1993، أن العملاء الذين تعاملوا مع موظفين يملكون مستويات عالية من التمكين، كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، ويدل هذا على وجود علاقة طردية بين رضا العملاء وتمكين العاملين، فتمكين الموارد البشرية وخاصة في المؤسسات الإقتصادية، له دور كبير في زيادة قدرتهم على التعامل بدرجات عالية من المرونة والتكيف والفهم والإستجابة، مما يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات التي تنجم عنها مخرجات (سلع وخدمات) بجودة عالية، عكس الموظف الذي ينتظر التوجيهات والأوامر من غيره، مما يؤدي إلى تأخر تقديم الخدمة وإتخاذ القرارات، ويظهر الدور الكبير للتمكين تجاه خدمة العملاء كونه[3]:

- يسمح بالإستجابة بسرعة كبيرة لحاجات العملاء؛
- زيادة الثقة والإنفتاح المباشر بين العاملين وزبائنهم؛
- تحسين فعالية الإتصالات، مما يؤدي إلى السرعة في القيام بالمهام نتيجة لغياب البيروقراطية.

---

[1]-Salsabil Dziri Et Al**, OP Cit**, p 135.

[2]- موسى توفيق المدهون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 79-80.

[3]- عماد علي المهيرات، **مرجع سبق ذكره**، ص 39.

وحسب (ملحم، 2006) فإن أهمية التمكين تزداد كلما تفاوتت رغبات وحاجات ومشاكل العملاء، حيث أن هذا التفاوت يستوجب وجود عامل يتمتع بالمرونة والقدرات والحرية اللازمة للتعامل مع هذه الإختلافات، فالعامل غير الممكن سيطبق قواعد وتعليمات ثابته مع جميع زبائنه متجاهلا الإختلافات بينهم، أما العامل الممكن فيتعامل مع كل حالة على أنها جديدة، ويقوم بخدمتها على أحسن وجه، مما يؤدي إلى زيادة رضا وولاء زبائنه، فهو بذلك يحافظ على العلاقات الطيبة مع زبائن المؤسسة[1]، هذا وقد أكد (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018) أن التمكين يجعل المؤسسة أكثر قربا من العملاء، وأكثر مسؤولية في حل مشاكلهم، والدليل على ذلك عدم الإكتفاء بعمليات البيع فقط، بل تعدتها إلى خدمات ما بعد البيع والخدمات المكملة، والتي تعتبر إستثمار لتوطيد العلاقة بينها وزبائنها على المدى الطويل، وفي إطار هذه العلاقة فالتمكين يمنح للعامل الروح التي تمكنه من الإنتماء لزبائنه ومؤسسته على حد سواء[2]، وفي نفس السياق إعتبرت (Spreitzer, 2007) سماح المؤسسة للعاملين خصوصا في المستويات الدنيا، بإتخاذ القرارات بأنفسهم ضمن تبنيها للممارسات الداعمة لتمكين أفرادها، يسمح لهم بحل المشكلات وتخطي الصعوبات بأقل مدة ممكنة، بدل إنتظار الموافقة من المشرف مما يفاجئ زبائنها ويفوق توقعاتهم ويؤدي إلى إسعادهم ما يعزز ولائهم للمؤسسة[3].

فقد تساءلت دراسة (الدوري، 2012) "هل رأيت يوما ما زبائن يشعرون بالسعادة والرضا، بعد تعاملهم مع موظف يشعر بالتعاسة والإحباط وقلة الحيلة؟ "، وهذا سؤال جوهري وتحليله واقعي ومقبول منطقيا، فعامل يشعر بالسعادة والرضا في عمله حتما سينعكس ذلك على سعادة ورضا الذين يتعامل معهم، كما ثبت أن تمكين العاملين عن طريق منحهم الحرية والإستقلالية في التصرف، يحقق مستويات تنافسية أفضل إذا تم توفير الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للعاملين في الوقت المناسب، فرضا العملاء من رضا العاملين، وربحية المؤسسة أيضا من رضا العملاء[4].

---

[1]– يحيى سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص 116.

[2]–خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص 13.

[3]- Spreitzer M. Gretchen, Op Cit, p 4 .

[4]– محمود حسين الوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 130.

المطلب الرابع: أثر التمكين في تعزيز الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية.

حسب (حسين، 2020) للتمكين دور كبير في تعزيز الأداء المالي، فهو يسمح ببلوغ نتائج مرضية، كتحقيق مؤشرات مالية أحسن عن طريق الجودة في الأداء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وسمعتها، وهذا ما يساهم في الرفع من ربحيتها[1]، وفي نفس السياق يرى (ملحم، 2006) أن للتمكين أثرا جيدا على جودة الأداء، وعليه فهو يلعب دورا كبيرا في زيادة سمعة المؤسسة وحصتها السوقية، وبالتالي فهو يساعد على تحسين ربحيتها والوصول لمؤشرات مالية أفضل[2].

كما إعتبرت (بلاغماس، 2014) أن التمكين يتيح مناخ تنظيمي يسعى نحو تنفيذ الإستراتيجيات الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة وغيرها من المداخل الإدارية، التي تهدف إلى تقليل التكاليف والزيادة في الأرباح وبأحسن أداء، مع الإلتزام بالجودة اللازمة في السلع والخدمات المتاحة للمستهلك، كما يؤدي التمكين إلى تخفيض تكاليف التشغيل لأنه يخفض من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية[3].

أما (الحيان، 2016) فإعتبر أن للتمكين إسهاما ملحوظا في تفجير الطاقات البشرية غير المستغلة لزيادة وتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت الأبحاث أن العاملين يستخدمون أقل من 5% من القدرات الكامنة لديهم، وبينت أن ذلك لا يرجع للعامل بحد ذاته بقدر ما يرجع إلى أسلوب الإدارة، فمن خلال الأبعاد المكونة للتمكين يظهر دوره المهم في تحسين الأداء ، كنظام الحوافز الجيد والعادل الذي يسمح بتخفيض الفارق في العمل في المجالات البشرية والمادية، وزيادة مداخيل العاملين وإشعارهم بروح العدالة في المؤسسة، كما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل كما وكيفا والمبيعات والأرباح[4].

ويرى (بهية، 2019) أن التمكين يساهم في أداء الوظائف والأنشطة بأعلى فعالية ممكنة، عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد المتوفرة، تقليل أعباء العمل من خلال تفويض الصلاحيات، تقليل قدر الإمكان معدل الأخطاء الناجمة عن العمل، والتي كانت تعتبر بمثابة تكاليف تتحملها المؤسسة،

---

[1]– رامز رمضان محمد حسين، **دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب**، مجلة مصر المعاصرة، المجلد 111، العدد 540، 2020، ص 344.

[2]– يحيى سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص 114.

[3]– بركة بلاغماس، **التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الإسلامي**، مجلة المحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، 2014، ص 13.

[4]– فهد مانع فهد الحيان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 62–100.

إرتفاع الإنتاجية مع التحسين في الجودة، ما يجعله أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة[1]، فشعور العاملين بالمسؤولية نحو أعمالهم، وتحفيزهم بالطريقة المناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يمنحهم القوة للعمل بأكبر جهد ممكن من أجل تحسين كفائتهم وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف قدر الإمكان وزيادة حجم الإنتاج، هذا ما يسمح بتعزيز الأداء المالي للمؤسسة، وهذا ما ذهبت إليه (بلكبير، 2013) حيث إعتبرت أن للتمكين دورا أساسيا في تقليص التكاليف في المؤسسة، وذلك من خلال تقليص تكاليف الغياب والرقابة ودوران العمل، وكذلك المصاريف الناتجة عن الأخطاء المرتبطة بقلة المعلومات أو ضعفها، أو عدم مشاركتها مع العاملين في وقتها المناسب[2].

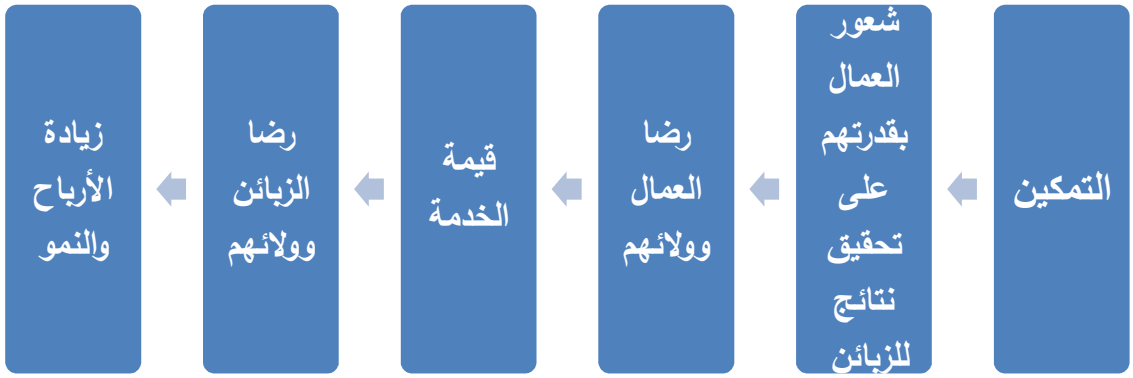
وبإعتبار الأداء المالي نتيجة ومحصلة لمختلف الأنشطة والأداء ات الأخرى، فتأثير التمكين عليها هو تأثير على الأداء المالي للمؤسسة ككل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فأثر التمكين في النمو والتعلم لأفرادها وفي العمليات الداخلية وفي إستقطاب العملاء وخدمتهم، يؤدي بالضرورة إلى تحسين وتعزيز الأداء المالي فيها، وهذا ما أطلق عليه بعلاقة السبب والنتيجة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي فالتأثير الجيد للتمكين على مستوى التعلم والنمو للمؤسسة كفيل بالتأثير الجيد على أدائها المالي، والذي يعتبر غاية ومحصلة كل نشاطات المؤسسة الأخرى، والشكل الموالي يوضح كيفية تأثير التمكين على الأداء المالي للمؤسسة عن طريق زيادة أرباحها وبالتالي نموها:

---

[1]– طاهر حميد عباس بهية، **دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي–دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية–** مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، 2019، ص 365.

[2] خليدة محمد بلكبير، **تحليل مواقف وإتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 114.

الشكل (2-10): تأثير التمكين على الأداء المالي للمؤسسة



Source : David E. Bowen, Edward E. Lawler, **Empowering Servive Employees**, Sloan Management Review, Vol 36, Issue 4, 1995, p 75.

التمكين خصوصا بشقيه الهيكلي والنفسي، يلعب دورا مهما في منح الأفراد العاملين القوة نتيجة لشعورهم بكفائتهم في الأداء لتلبية حاجات ورغبات زبائنهم، هذا ما يساهم في زيادة رضا العمال وولائهم، ما يؤثر بدوره بفعالية على طريقة تأدية الخدمة، فيتم تقديم منتوج حسب توقعات هؤلاء العملاء، وبدوره تلبية رغبات العملاء وفق توقعاتهم أو أكثر، يسمح بزيادة ولائهم للمؤسسة مما يؤدي إلى طلب المزيد من سلعها وخدماتها، وبالتالي تحقيق أرباح إضافية لها وزيادة نموها.

كما أكد كل من (Kaplan et Norton, 2001) أن هناك إستراتيجيتين مهمتين لتطوير البعد المالي للمؤسسة وتتمثلان في[1]:

- **إستراتيجية زيادة الإيرادات:** حيث يمكن النمو في الإيرادات من خلال طريقتين هما:

▪ بناء علاقات متميزة تحقق إيرادات إضافية، عن طريق تقديم منتجات جديدة، وغزو أسواق جديدة وإكتساب عملاء جدد؛

▪ زيادة حجم المبيعات مع العملاء الحاليين، عن طريق توطيد العلاقات معهم، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة إيجاد الحلول المناسبة لتلبية رغباتهم، مع توفير السلع والخدمات الملائمة لتلبية هذه الحاجات.

- **إستراتيجية زيادة الإنتاجية:** حيث يمكن تعزيز إنتاجية المؤسسة من خلال طريقتيين هما:

▪ تحسين هيكل التكلفة، عن طريق التقليل قدر الإمكان من النفقات والتكاليف المباشرة والغير المباشرة؛

[1]- Robert S. Kaplan, David P .Norton, **Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management : Part 1**, Accounting Horizons Journal, Vol 15, N 1, 2001, pp 90-93.

- إستخدام الأصول بالكفاءة المثلى المطلوبة، من خلال التقليل من رأس المال العامل، والثابت اللازم توفره من أجل بلوغ المستوى التشغيلي المطلوب.

والملاحظ أن تطبيق هتين الإستراتيجيتين لا يمكن أن ينجح إلا بتوفر أفراد ممكنين، يتمتعون بالمهارات والقدرات اللازمة، وبالحرية في إتخاذ القرارات ومشاركتهم المعلومات مع الإدارة العليا، إضافة إلى عملهم ضمن فرق، وتدريبهم المستمر على مختلف المستجدات كل في مجال عمله، وبالتالي يظهر الدور الفعال للتمكين على التعلم والنمو والعمليات الداخلية ورضا العملاء، وهذا ما تطرقنا إليه سابقا وأثر ذلك على الجانب المالي للمؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الأداء المؤسسي لم يلقى إجماعا إلى الآن في إيجاد تعريف موحد له، بل تم تعريفه وفق تصورات عديدة تختلف بإختلاف الهدف منه، (الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة)، كما أنه شهد العديد من التصنيفات حيث صنف على أساس مصدره، الشمولية، طبيعة الأداء ...إلخ.

نظرا لعدم كفاية التعبير عن الأداء بما يحصل في الوقت الحالي فقط أو الذي حصل في وقت سابق، أصبح من الضروري إعطاءه بعدا إستراتيجيا ليتوافق مع تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، لأن الهدف من هذا الأداء هو بقاء المؤسسة في النشاط لأطول مدة ممكنة، وتكيفها مع البيئة التي تنشط بها، إضافة إلى سعيها نحو الريادة في مجال نشاطها، وهذا ما أصطلح عليه بالأداء الإستراتيجي، وأبرز نقاط الإختلاف بين الأداء والأداء الإستراتيجي هو أن هذا الأخير يعتمد في قياسه وتقيمه على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، وذلك لنظرته الشمولية لكل مكونات المؤسسة.

أعتمد في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات منذ ظهوره على العديد من النماذج والأدوات كالمقارنة المرجعية، لوحات القيادة، أصحاب المصلحة، إلا أن أهم نموذج يتم إعتماده بشكل واسع هو بطاقة الأداء المتوازن، التي شهدت العديد من التطورات لتصل إلى النموذج النهائي المعتمد حاليا، والذي يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، والأداء المالي، والتي ترتبط بينها بعلاقة أطلق عليها بعلاقة أو تفاعل السبب والنتيجة، يتم إستخدامها وفق خطوات محددة، تساهم البطاقة في التعبير عن إستراتيجية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على شكل مؤشرات أداء مدمجة داخل أبعادها الأربعة، فبذلك هي تمكن المؤسسة من متابعة تنفيذ هذه الأهداف، ضبط الإنحرافات، وإتخاذ القرارات التصحيحية.

ليتم في الأخير تحليل طبيعة علاقة التمكين بالأداء الإستراتيجي، بتوضيح الدور الذي تلعبه متطلباته ومداخله على أبعاد البطاقة الأربعة، ليتضح أن له أثرا مهما في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمؤسسات.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

تمهيد:

بعد إتمام الجانب النظري من الدراسة، الذي تم فيه التطرق إلى مختلف أدبياتها ومتغيراتها وطبيعة العلاقة بينها، والذي تم بالإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، إتضحت الرؤية حول طبيعة المؤسسة التي يمكن إختيارها للقيام بالدراسة الميدانية، حيث أختيرت مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر الواقعة بولاية عين الدفلى، فإضافة إلى ما تم ذكره سابقا في مقدمة هذا البحث حول أسباب إختيار المؤسسة، يعتبر النجاح الكبير الذي شهدته المؤسسة الأم "السويدي إلكتريك"، وخصوصا فرعها في الجزائر منذ نشأته سنة 2008 وبالتحديد في السنوات الأخيرة، والأداء الجيد الذي عرفت به وجودة منتجاتها مع توجهها نحو التصدير، إضافة إلى كفاءة ومؤهلات عمالها المشهود لهم بذلك، حيث أن أغلبهم من الجزائريين الذين تكونوا في جامعات ومعاهد تكوين جزائرية، كما أن أغلب الإطارات الجزائريين الذين ساهموا في إفتتاح المؤسسة هم حاليا في مناصب قيادية، يساهمون في الإزدهار المتواصل والأداء الجيد الذي تعرفه هذه الأخيرة، حيث أن كل هذه الأسباب دفعتنا إلى إختيار المؤسسة، وللتطرق إلى مستوى متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، وإختبار نموذجها، إرتأينا أن يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: تحليل واقع الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر؛

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

تسعى كل البحوث والدراسات نحو بلوغ نتائج يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التي تمت على مستواها هذه الدراسات الميدانية، لمعالجة مختلف المشاكل والعراقيل التي تتعرض لها، وقد إخترنا لدراستنا مؤسسة أجنبية ناشطة في الجزائر في مجال صناعة المواد الكهربائية، وهي مؤسسة السويدي إلكتريك المصرية العريقة، وفيما يلي سنتطرق لماهية هذه المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة السويدي إلكتريك الأم

تعتبر مؤسسة السويدي إلكتريك والتي إشتهرت بالسويدي كابل، مؤسسة مصرية عالمية عائلية خاصة تمتلكها عائلة السويدي، كما أنها تعتبر من الشركات المتعددة الجنسيات، لأنها تمتلك مصانع موزعة على العديد من دول العالم، خصوصا في الشرق الأوسط، إفريقيا، وأوروبا، ولها عمال من جنسيات مختلفة، كما أن لها العديد من العلاقات مع مختلف المؤسسات العالمية إضافة إلى دول متعددة، تم إنشاؤها سنة 1938 كمؤسسة تجارية محلية لتصنيع المنتجات الكهربائية، وهي حاليا المؤسسة الرائدة في إنتاج المكونات الكهربائية في الشرق الأوسط وإفريقيا، تسعى المؤسسة من خلال مختلف أنشطتها إلى التطوير الصناعي، توليد الطاقة، نقلها وتوزيعها، المساهمة في البنى التحتية والمنشآت الطاقوية المختلفة، تطوير مختلف المشاريع والإهتمام بمجال الطاقات المتجددة والخضراء، تقديم الحلول الرقمية، ويتم ذلك عن طريق تقديم منتجات متعددة ومبتكرة تتعلق بالكابلات وملحقاتها، والمحولات الكهربائية على إختلافها، وإدارة مشاريع وأنظمة الطاقة.

للمؤسسة في مجال إنتاج الأسلاك والكابلات وملحقاتها 14 مصنعا حول العالم، حيث تنتج كوابل ذات جهد يصل إلى 500 كيلو فولت، وإجمالي قدرة إنتاج سنوية للكابلات والأسلاك لأكثر من 350 ألف طن، حيث تتصف منتجاتها بالفعالية والتكلفة المنخفضة وجودتها العالية، وتتمثل هذه الكابلات والأسلاك في كابلات الطاقة، كابلات الإتصالات الخاصة، الأسلاك المتعرجة، كابلات نقل الطاقة المعلقة والتحت أرضية، كابلات الألياف البصرية، منتجات الصلب، ملحقات الكابلات، المعدات المقاومة للحريق والإنفجار، العوازل، والبلاستيك.

ففي مجال المنتجات الكهربائية للمؤسسة 10 مصانع، تنتج محولات ذات سعة 400 ميجا فولت أمبير وبجهد 500 كيلو فولت، وبطاقة إنتاجية تتمثل في 30000 ميجا فولت أمبير، وتتمثل منتجاتها

في المحولات الكهربائية (الجافة، والزيتية)، وأنظمة توزيع (باصواي)، المحركات الكهربائية المستخدمة في مجال الطاقة، أعمدة الألياف الزجاجية، أبراج الرياح، الأنابيب وصهاريج التخزين.

أما في ميدان الهندسة والإنشاءات، للمؤسسة خبرة طويلة في مجال توليد ونقل وتوزيع الطاقة، ومشاريع الحلول البيئية، حيث تمتلك فريق متكامل من أفضل الخبراء العرب والأجانب، في مجال إدارة المشاريع الهندسية، وبناء وتنفيذ المشاريع الكاملة المتعلقة بمجال الطاقة، فقد شيدت المؤسسة 265 مشروعا في 27 دولة حول العالم، وقامت بمد ما يزيد عن 23 ألف كيلومتر من شبكات التوزيع، والتي تمكنت عن طريقها من توليد 23 جيجا واط من الطاقة الكهربائية.

ولتواكب المؤسسة التطورات العالمية، وتتبنى التوجهات الحديثة للدول وخصوصا السائرة في طريق النمو، إهتمت بالرقمنة والحلول الرقمية في مجال صناعات الطاقة، ومن أجل ذلك أسست مؤسسة السويدي ديجيتال، والتي تعتبر مؤسسة عالمية للأنظمة المتكاملة تهتم بالبنية التحتية للإتصالات، وحلول المؤسسات والخدمات المالية، مكننة الصناعات والشبكات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، أنترنت الأشياء والحلول الذكية، البرمجيات، وإعداد محطات البيانات الكاملة والخدمات السحابية، حيث تمس هذه المنتجات مختلف الصناعات في مجال الإتصالات، النفط والغاز والشركات والمؤسسات المالية، إذ تشغل هذه المؤسسة الفرعية من المؤسسة الأم السويدي إلكتريك 3000 عامل، قاموا بتركيب 100 مليون عداد كهربائي وأكثر من 1000 عملية تنفيذ ناجحة.

للمؤسسة كذلك العديد من الإستثمارات في المرافق والهياكل الأساسية، حيث ساهمت في إقامة العديد من المشاريع كالمرافق والمدن الصناعية والموانئ ومشاريع المياه، ولعل أهمها مشاريع توليد الطاقة الخضراء في إطار برنامج منتج الطاقة المستقل(IPP)، حيث ساهمت في إنشاء 27 مليون متر مربع من المناطق الصناعية، و193,3 ميجاوات لإستثمار الطاقة، والمساهمة في تقليل إنبعاث الكربون ب 230 ألف طن سنويا، وتقوم حاليا المؤسسة بالمساهمة في تشييد أكبر محطة للطاقة الشمسية في العالم، والذي تشيده مصر وأطلقت عليه مشروع "بنبان" "Benban"، والذي يحتوي 6 ملايين لوحة شمسية، ويتربع على مساحة 37 كيلومتر مربع، ويمكنه تمويل 350 ألف ساكن بالطاقة الكهربائية، وهو ما يعادل 30 ألف منزل.

وإيمانا بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه بيئتها ومجتمعها وتحقيقا لها، تخضع كل فروعها ومصانعها للقوانين واللوائح البيئية الخاصة بكل دولة تنشط فيها، وعليه هي تهتم بالحد من إنبعاث الكربون من مصانعها، ورسكلة وتدوير كلي لمخلفات مختلف العمليات الإنتاجية، كما قامت بتأسيس أكاديمية السويدي للتعليم والتدريب الفني ومقرها الدولة الأم مصر، وهي مؤسسة غير ربحية، حيث توفر تعليما فنيا وبرامج تدريبية مهنية وفق المعايير الدولية، وذلك حسب الإحتياجات لمختلف القطاعات الإقتصادية في مصر، وتكوين مواردها البشرية في مختلف فروع المؤسسة عبر العالم.

تتواجد مؤسسة السويدي إلكتريك في 19 دولة في العالم، يتوزع فيها 31 مصنع إنتاج في العديد من الدول الإفريقية والآسيوية، (مصر، الجزائر، تنزانيا، ليبيا، السودان، نيجيريا، زامبيا، قطر، المملكة العربية السعودية، سوريا، الهند، ماليزيا، باكستان، إندونيسيا، سلوفينيا)، وتقوم بتصدير وتوزيع منتجاتها العالية الجودة إلى أكثر من 110 دولة في العالم، حيث تمكنت في سنة 2023 من تحقيق إيرادات بمبلغ 3,8 مليار دولار، وتوليد طاقة إجمالية بقدرة 23 جيجا واط، وما يزيد عن 23 ألف كيلومتر من شبكات التوزيع، وأكثر من 95 محطة فرعية في الهواء الطلق والأماكن المغلقة، 27 مليون متر مربع من المجتمعات الصناعية المستدامة، وأكثر من 4 آلاف كيلومتر من خطوط النقل الهوائية، وهذا عبر كامل مصانعها حول العالم.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

أعلن المشرفون على مؤسسة السويدي إلكتريك المصرية عن إرادتهم في الإستثمار في الجزائر في سنة 2006، للإستفادة من العلاقات الإقتصادية والدبلوماسية التاريخية الجيدة والقوية بين الجزائر ومصر، ومن الإمتيازات التي تتوفر عليها الجزائر من المواد الأولية، والموقع الجغرافي المثالي واليد العاملة المؤهلة في مجال نشاط المؤسسة، فكان إستثمارا ضخما أنذاك بقيمة 150 مليون دولار، يتربع على مساحة 6 هكتارات في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى.

وقد إنطلق المصنع في النشاط في شهر أكتوبر من سنة 2008، بقدرة إنتاجية 30.000 طن من كابلات وأسلاك النحاس والألمنيوم الهوائية والأرضية، ذات الضغط المنخفض والمتوسط والعالي وحتى فائق الجهد، وقد شهدت المؤسسة تقدما وتوسعا ملموسا منذ تأسيسها إلى اليوم، ولعل أهمها إفتتاح مصنع جديد في سنة 2012، ينتج المحولات الكهربائية بنوعيها الجافة والمغمورة في الزيت، وأخرى مصممة خصيصا حسب طلبات ومواصفات زبائن المؤسسة، وذلك بقدرة 3.000 محول

سنويا، أما في شهر أكتوبر من سنة 2018 تم تدشين مصنع جديد لملحقات الكابلات بطاقة إنتاجية تفوق 100.000 وحدة سنويا، وملحقات الكابلات هي عبارة عن المنتجات التي يتم إستخدامها في قطاع الكهرباء كالملحقات مسبقة التشكيل، ملحقات إنتاج الطاقة ومشروعات الطاقة المتجددة، وبذلك أصبحت المؤسسة في حقيقة الأمر عبارة عن مجموع لثلاثة مصانع، الأول لصناعة الكابلات والثاني لصناعة المحولات، والثالث لصناعة ملحقات الكابلات وإكسسواراتها.

كما ساهمت المؤسسة في العديد من مشاريع نقل وتوزيع الطاقة في الجزائر، وذلك منذ سنة 2010، مع العديد من القطاعات والمرافق العمومية، فقد قامت بتصنيع، تركيب وتشغيل العديد من الخطوط والأسلاك المناسبة لجميع التضاريس، والمحطات الكهربائية الفرعية ومحطات الطاقة الشمسية، ولها العديد من الزبائن في الجزائر وأهمهم مذكورون في الملحق رقم (5).

إضافةإلى تسويق منتجات المؤسسة في السوق المحلية، فهي تقوم كذلك بالتصدير إلى العديد من الدول، وأهمها غينيا الاستوائية، مصر، الشيلي، تونس، الأردن، المملكة العربية السعودية، قطر، إسبانيا، البحرين، موريتانيا، النيجر، السنغال، كوديفوار، الطوغو، الغابون، الكاميرون، بوركينافاسو، تشاد، تنزانيا، العراق وفيتنام، ومؤخرا قامت بعمليات تصدير مهمة ومتعددة إلى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا، كما تقوم المؤسسة بتوظيف ما يقارب 700 عامل بمناصب مباشرة أغلبهم من الجزائريين، وأكثر من 2000 عامل غير مباشر، وتم مؤخرا تغيير إسمها من السويدي كابل إلى السويدي إلكتريك، خصوصا عند ولوجها ميدان التصدير وذلك من أجل توحيد إسمها مع المؤسسة الأم والعديد من فروعها الأخرى حول العالم. والجدول التالي يوضح منتجات مصانع المؤسسة الثلاثة:

الجدول (3-1): مصانع مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر ومنتجاتها

المصنع	مصنع الكابلات	مصنع المحولات	مصنع ملحقات الكابلات
المنتجات	كابلات جهد منخفض(0,6/1 كيلو فولط). كابلات جهد متوسط وعال وجهد فائق. أسلاك داخلية وأسلاك مباني (750/450 فولت)، أرضية ذات ألياف ضوئية (OPGW) كابلات خاصة، وكابلات الطاقة الشمسية.	محولات التوزيع. محولات مغمورة بالزيت. محولات جافة. محولات خاصة.	صندوق نهايات الكابلات. صندوق وصلات الكابلات. موصلات أكواع منفصلة.

المصدر: https://elsewedyelectric.com/ar/global-presence/africa/algeria/

كما أن جميع منتجات المؤسسة حاصلة على الشهادات الدولية التالية:

- شهادات ISO؛

- شهادة UL (الولايات المتحدة الأمريكية) من معهد إختبار السلامة في أمريكا Underwrite Laboratories Inc؛

- شهادة SGS (بلجيكا) لمعايير الجودة والنزاهة؛

- شهادة BASEC (الهيئة البريطانية لإعتماد الكابلات)، للجودة العالية للكابلات الكهروضوئية الشمسية؛

- شهادة KEMA (هولندا) لجودة المحولات الكهربائية؛

- شهادة NF (فرنسا) لجودة التكنولوجيا الكهربائية؛

- شهادة BVQI (فرنسا) لنظام إدارة الجودة؛

- شهادة IEC (الدولية) لمطابقة الأجهزة والمكونات الكهروتقنية، (لإثبات أن المنتج مطابق لمعايير السلامة وفقا للمواصفات الدولية).

وهذه الشهادات تعتبر من المتطلبات الأساسية لولوج منتجات المؤسسة للأسواق الدولية، فهي شهادات يتم طلبها عند سعيها لتصدير منتجاتها نحو مختلف دول العالم، كما أنها دليل على فعالية أداء المؤسسة وجودة منتجاتها، مما يزيد من الطلب عليها من المستهلك المحلي والأجنبي، كما يعتبر فرع الجزائر من أهم وأنجح فروع المؤسسة الموزعة حول مختلف دول العالم.

المطلب الثالث: أهمية مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر وأهدافها.

لعبت منذ دخولها السوق الجزائري دورا كبيرا في مجال نشاطها، من حيث توفير الكوابل والمحولات الكهربائية ولوحقها، حيث كانت هناك مصانع قليلة في هذا المجال في الجزائر، مما أدى لإستيراد هذه المنتجات من الخارج، ولا زالت لحد الآن توفر منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، كما تهدف للتوسع في نشاطها وولوج ميادين أخرى ذات علاقة مباشرة مع نشاطها.

1- أهمية مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر:

- التقليص قدر الإمكان من إستيراد الكوابل والمحولات الكهربائية بكل أنواعها، بما نسبته 35% حسب إحصائيات المؤسسة؛

- تدفع المؤسسة مبالغ معتبرة للخزينة العمومية على شكل ضرائب، فبعد ما كانت تابعة لمديرية الضرائب لولاية عين الدفلى، وبعد إرتفاع رأسمالها ورقم أعمالها، أصبحت تابعة ضريبيا للمديرية العامة لكبريات المؤسسات بالجزائر العاصمة؛

- تدعيم الخزينة العمومية بالعملة الصعبة، خصوصا مع الزيادة الملحوظة لصادرات المؤسسة سنويا؛

- تعتبر مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر إحدى أكبر الإستثمارات العربية الناشطة في الجزائر، فالموقع الإستراتيجي الذي تقع فيه والمتمثل في وسط البلاد، بحيث تبعد عن العاصمة الجزائر بحوالي 150 كلم، مكنها أن تكون قريبة من الموانئ الكبيرة للبلاد، ومن الطريق السيار وخط السكة الحديدية، وقريبة من مورديها وزبائنها على حد سواء؛

- توظف مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر ما يقارب 700 عامل جزائري بصفة مباشرة، جلهم من المهندسين والتقنيين والإداريين من أبناء المنطقة، ومن خريجي الجامعات والمعاهد الجزائرية، إضافة إلى آلاف المناصب غير المباشرة؛

- ساهمت المؤسسة في نقل التكنولوجيا والخبرات من المصنع الأم في مصر إلى مصانع الجزائر، فعند تأسيسها في سنة 2008، قامت بتدريب كل طاقمها تدريبا ميدانيا حضوريا في مصنعها الأم بمصر لمدة 3 أشهر، والذين كان يتعدى عددهم 300 عامل وهم النواة الحقيقية والركيزة التي تسير المؤسسة حاليا؛

- تعتبر مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر من أولى المؤسسات التي إهتمت بقطاع الصناعات الكهربائية في الجزائر وإستثمرت فيه، مما ساهم في فتح المجال لإستثمارات أخرى جزائرية وأجنبية في هذا الميدان، عن طريق إقامة العديد من المصانع في العديد من ولايات الوطن، مما أدى إلى وجود تنافسية شديدة بين هذه المصانع، والتي ترمي لإنتاج منتجات متنوعة وبالجودة والأسعار التنافسية؛

- تعتبر المؤسسة الوحيدة التي تنتج كوابل الطاقة الشمسية محليا وقاريا، إضافةإلى جنوب إفريقيا؛

– ساهمت مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر في تشييد مشاريع إستراتيجية في الجزائر، منها ما تم تسليمه ومنها ماهو قيد الإنجاز ونذكر منها، مطار الجزائر الدولي، مصفاة تكرير البترول تكنيب، شبكة الطاقة الكهربائية عالية الجهد، إنشاء محطة لتوليد الطاقة الكهربائية من الرياح بقوة 400 ميجاوات، ميترو الجزائر، المسجد الأعظم بالجزائر العاصمة، إضافة إلى إتفاقية مع وزارة الطاقة الجزائرية لإنجاز خمسة محطات طاقة شمسية بقدرة 10 ميجاوات، والعديد من المشاريع الأخرى؛

– تؤمن مؤسسة السويدي إلكتريك بمسؤوليتها الإجتماعية تجاه البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه، وكان لها دور كبير في المشاركة في العديد من الأعمال والمناسبات الخيرية مع مختلف الجمعيات والفاعلين في المجتمع،لا سيما وأنها معروفة بتمويل مختلف المساجد عبر إقليم الولاية خصوصا حديثة التشييد منها، حيث يتم تدعيمها بكل ما تحتاجه من المنتجات الكهربائية التي تنتجها المؤسسة (محولات كهربائية، كوابل كهربائية بكل أنواعها، ملحقات الكوابل...إلخ)، كما لعبت دورا كبيرا في فترة جائحة كورونا حيث قامت بتزويد مستشفيي "مصطفى باشا" بالعاصمة، و"مكور حمو" بعين الدفلى بأجهزة متطورة للتعقيم الكامل للأفراد، إضافة إلى العديد من مكثفات الأكسجين والمعقمات والأقنعة الواقية.

– تساهم مؤسسة السويدي إلكتريك في ترقية البحث العلمي في الجزائر، حيث قامت بإبرام إتفاقية تعاون مع جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا، يتم بموجبها التعاون في مجال التكوين والبحث العلمي والتقني بين المؤسستين، حيث يتم تنفيذ هذه الإتفاقية على مدى ثلاثة سنوات، يتم تقسيمها إلى برامج سداسية، تلتزم فيها مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر بتنظيم ندوات ومنتديات وملتقيات على مستوى الجامعة لصالح الطلبة والباحثين، ودورات تكوين ميدانية عن طريق تربصات وزيارات بيداغوجية داخل مصانع المؤسسة الثلاث، وتلتزم الجامعة بدورها بتسخير مخابرها لضمان توفير المساعدات والإستشارات والدراسات التقنية في مجال الهندسة لصالح مصانع المؤسسة في الجزائر.

2– أهداف مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر:

تسعى مؤسسة السويدي إلكتريك من خلال نشاطها في الجزائر لتحقيق الأهداف التالية:

– زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بإستقطاب زبائن جدد، وولوج أسواق جديدة خصوصا العالمية منها وبالتالي زيادة أرباحها؛

– الرفع من رقم الأعمال لينمو بمقدار 50% كل ثلاثة أعوام؛

– تدعيم وتطوير قطاع الصناعات الكهربائية والنهوض به في الجزائر، عن طريق توفير منتجات ذات جودة وكفاءة عالية وبأسعار مناسبة؛

– تحسين قدراتها التنافسية للمحافظة على ريادتها في السوق الجزائرية؛

– توظيف أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة من أبناء المنطقة من مهندسين وتقنيين وإداريين، في مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة؛

– تطوير مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية، لتتماشى مع مناهج التسيير الحديثة والتقنيات الجديدة في مجال الصناعات الكهربائية؛

– زيادة حجم الصادرات لتبلغ 179 مليون دولار في سنة 2029، وبالتالي المساهمة في جلب العملة الصعبة؛

– وبالإستفادة من خبرات المؤسسة الأم، تسعى المؤسسة في الجزائر نحو ولوج مجالات نشاط جديدة تتعلق بمشاريع المياه (تحلية مياه البحر وبناء السدود)، الطاقة الشمسية، المجال الزراعي (إنتاج معدات الري المحوري)، المجال السياحي، الإسكان والبنية التحتية؛

– التقليل قدر الإمكان من تأثير العملية الإنتاجية ومخلفاتها على البيئة وعلى المجتمع؛

– السعي نحو التوسعة لإنتاج منتجات جديدة، ولتلبية حجم الطلبيات المتزايدة على كل منتجات المؤسسة خصوصا مع زيادة الطلبيات الموجهة نحو التصدير؛

– الإهتمام المستمر بطلبات زبائن المؤسسة، خصوصا فيما يخص المنتجات ذات المواصفات الخاصة، والتي تعتمد عليها بعض المقاولات والصناعات المهمة، والمتمثلة في المحولات الكهربائية الجافة، والكابلات تحت الأرض عالية الجهد، والكابلات الخاصة المضادة للحرائق، والخالية من الهالوجين، والتي تعتبر أول مصنع لها في الجزائر، وكابلات OPGW.

– الإهتمام بأداء السلامة في المؤسسة، لتصبح أكثر أمنا على عمالها وزبائنها ومحيطها؛

– الإهتمام بمواردها البشرية خصوصا في مجال التدريب، وذلك عن طريق القيام بدورات تدريبية في مصانعها المحلية، وفي أكاديمية السويدي المتواجدة في مصر،إضافة إلى إرسال بعض الإطارات من العمال للتكوين في المصنع الأم للمؤسسة ومصانعها المختلفة عبر العالم؛

– تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف الإنتاج إلى القيام بتكامل خلفي، عن طريق إنشاء ورشة لانجاز بكرات الكوابل الخشبية، والتي كان يوردها لها موردون من خارج الولاية، هذا ما سيكون له أثر إيجابي وكبير على أسعار الكوابل التي تنتجها؛

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

يحدد الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة كل المصالح والفروع المشكلة لها، ومواقعها إضافة إلى مختلف مستوياتها التنظيمية، وطبيعة العلاقة بينها، كما تطرأ على الهياكل التنظيمية العديد من التعديلات، التي قد تكون جذرية أحيانا لتواكب مختلف التطورات التي تعرفها هذه الأخيرة، كتغير حجمها، التكنولوجيا المستخدمة، التوسع، التغير في البيئة والعديد من العوامل الأخرى، وشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر موضح بالملحق رقم (4).

– **المديرية العامة:** حيث تقوم بالإشراف على أنشطة المصانع الثلاثة، ويتم فيها تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها بإنتهاج هذه الإستراتيجية، فيتم على هذا المستوى إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تعتبر وسيط يربط فروع المؤسسة في الجزائر مع المؤسسة الأم في مصر وباقي المصانع، ويقع مقرها في الجزائر العاصمة.

– **المديرية العامة المساعدة:** يتمثل دورها الأساسي في الإشراف على مديريات المؤسسة وأقسامها، ومتابعة نشاطها إضافة إلى الربط والتنسيق الجيد بينها، تتابع عملية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافهاالإستراتيجية، عن طريق إدارة ومراقبة وتقييم العمليات اليومية، تمثيل المؤسسة في مختلف اللقاءات والإجتماعات والتظاهرات، مقرها على مستوى مقر مصانع المؤسسة بولاية عين الدفلى.

– **المديرية التجارية:** حيث يتم على مستواها تحديد إحتياجات الأسواق المحلية والدولية من منتجات المؤسسة كما ونوعا إنطلاقا من طلبيات الزبائن، وتقوم كذلك بتحديد الأساليب والطرق المناسبة للترويج لمنتجاتها بغرض تسويقها، كما تقوم بإبرام الصفقات ومتابعتها، والقيام بالعمليات اللازمة لإتمام إجراءات البيع مع زبائن المؤسسة.

– **مديرية المالية والمحاسبة:** يتم على مستوى هذه المصلحة تجميع وتقييد كل العمليات المالية والمحاسبية الناتجة عن جميع أنشطة المؤسسة، وتسيير كل حساباتها ومراقبتها وصياغة الميزانية السنوية، فهي بذلك تقوم بتحديد الإمكانيات المالية للمؤسسة، والقيام بعمليات التحليل والتدقيق المالي

لها، وبالتالي فالهدف الأساسي لهذه المديرية هو إبراز الحالة المالية الحقيقية للمؤسسة، عن طريق إعداد أعمال نهاية السنة كنتيجة الميزانية السنوية، والمصادقة عليها من طرف محافظ الحسابات.

- **قسم الصحة والسلامة المهنية HSE:** يهتم هذا القسم بصحة العمال وأمنهم وسلامتهم داخل المؤسسة، إضافة إلى حماية البيئة المحيطة بها من مخلفات العملية الإنتاجية، ويقوم بإعداد نماذج لإدارة المخاطر المتوقعة وكيفية التعامل معها، والتي يتم تقديمها إلى مصالح الحماية المدنية بصفة دورية، كما تقومان بإعداد وتنفيذ مناورة تطبيقية سنوية لتجريب شبكة الحريق الخاصة بالمؤسسة، والتي تهدف إلى تدريب أعوان الحماية المدنية، وتجريب مدى جاهزية نظام مكافحة الحرائق لدى هذه المؤسسة، كما يقوم القائمون على هذا القسم وهم أفراد مختصون في الصحة والأمن الصناعي، بالمراقبة الدورية لتجهيزات وآلات العمل، وصحة العمال وكيفية أدائهم لنشاطاتهم المختلفة (إرتداء الخوذة والبدلة والحذاء المناسب...إلخ)، إضافة إلى توفير آلات الإنذار المبكر عن الأخطار، وأدوات إطفاء الحرائق وخزانات الماء، وكاميرات المراقبة.

- **مديرية إدارة الجودة:** تهتم بتوفير ومتابعة المعايير اللازمة للحصول على شهادة الإيزو في الجودة 9001، والإيزو 14001 لتفعيل نظام الإدارة البيئية، إضافة إلى الإهتمام بالقيام بالإجراءات اللازمة لحصول منتجات المؤسسة على مختلف الشهادات والتراخيص العالمية، التي تسمح لها بولوج الأسواق الدولية، كما تقوم بتحديد معايير الجودة التي يجب أن تكون عليها كل من المواد الأولية، منتجات المؤسسة وكل مدخلاتها ومخرجاتها، ولا تهتم بجودة المنتجات فقط، وإنما تحرص قبلها على جودة العمليات الإدارية والإنتاجية على حد سواء.

- **قسم تكنولوجيا المعلوماتIT:** يسهر هذا القسم على متابعة النظام المعلوماتي المسير لكل المؤسسة، حيث يربط هذا النظام بين كل مديرياتها وأقسامها، وبالتالي فهو المسؤول على أمن وحماية شبكتها المعلوماتية، وعلى تحديثها وتوفير الحواسيب والآلات، وتجهيزات الإعلام الآلي المختلفة اللازمة للسير الحسن لنظام معلومات المؤسسة، حيث يطور هذا القسم وبإستمرار مختلف البرمجيات التي يحتويها هذا النظام، والمتعلقة أساسا بتخطيط موارد المؤسسة، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة المخزونات، برمجيات العمليات المحاسبية والمالية، إدارة أمن المعلومات، إدارة البنية التحتية...إلخ.

- **خلية الاتصال:** هي الخلية التي تربط المؤسسة مع زبائنها ومحيطها الخارجي، حيث تقوم بإستقبال زبائن ومتعاملي المؤسسة لتوضيح شروط وكيفيات التعاقد معها، للحصول على منتجاتها وخدماتها،

كما تعمل على تنظيم العلاقات العامة للمؤسسة مع مختلف المتعاملين معها، وتقوم كذلك بتنظيم مختلف التظاهرات والمعارض والأبواب المفتوحة على المؤسسة، وكذلك تنشيط اللقاءات التي تنظم مع الصحافة، والتي تهدف إلى الترويج لنجاحات المؤسسة وإنجازاتها، لتحسين سمعتها التجارية والتعرف على منتجاتها وخدماتها خصوصا المبتكرة والحديثة منها، وتقوم بتنظيم اللقاءات الجهوية الدورية التي تعقدها المؤسسة مع زبائنها وموزعيها في مختلف مناطق الوطن.

- **قسم التصميم والتطوير:** تسيره إطارات متخصصة، تقوم بأبحاث علمية على مستوى مخابر المؤسسة، تهدف إلى التحديث والتطوير المستمر لمنتجاتها، خصوصا الكوابل بأنواعها والمحولات الكهربائية، كما يقوم هذا القسم بالإشراف على الجوانب التقنية والقانونية المتعلقة بكل منتجات المؤسسة وإستثماراتها، فهو يهدف إلى تطوير المنتجات الحالية وآلات الفحص والرقابة، وكذا آلات الإنتاج، وله دور أساسي كذلك في متابعة الإجراءات المتعلقة بالحصول على التراخيص اللازمة من الهيئات المعنية (وزارتي الصناعة والطاقة)، لإنتاج منتجات جديدة، والإشراف الدوري على مدى دقة ومعيارية وسائل القياس والمراقبة، ومن أبرز إنجازات هذا القسم، تصميم كوابل مقاومة الهيدروكربونات، وكوابل تمنع سيلان الماء طوليا، كوابل مقاومة للحرائق، كوابل لا تفرز غازات سامة، كوابل ثنائية الوظيفة تنقل الكهرباء والإتصالات في نفس الوقت، يطلق عليها بكوابل OPGW، كوابل من PVC مرنة، تصميم مقادير جديدة للمادة العازلة PVC تصنع من مواد أقل تكلفة وأكثر جودة، تصميم كوابل ضغط عالي ذات جودة عالية، وبتكلفة مناسبة من الألمنيوم ومن مادة AGS (خليط من الألمنيوم، المغنيزيوم والسيليسيوم).

- **قسم إدارة مقدمي الخدمات الخارجية:** يهتم هذا القسم بتوفير مختلف التموينات التي تحتاجها المؤسسة، ويسعى إلى توفيرها من مصادرها والتي قد تكون من داخل أو خارج الوطن، فهو القسم الذي يتعامل بشكل مباشر مع موردي المؤسسة فيما يخص المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار، مستلزمات العمل والعمال، علب التغليف، بكرات الكوابل الخشبية والبلاستيكية، وتجهيزات أخرى .

- **قسم تسيير المخزونات:** يتم في هذا القسم إدارة عمليات تخزين المواد الأولية المستخدمة في عمليات الإنتاج، إضافةإلى قطع الغيار اللازمة لآلات الإنتاج، التي يتم تغييرها دوريا أو الناتجة عن عمليات الصيانة الوقائية والعلاجية التي تقوم بها المؤسسة لهذه الآلات، كما يتم في هذا القسم ضبط عمليات تخزين كل المنتجات النهائية والتامة الصنع، التي سيتم تسليمها لطالبيها من زبائن المؤسسة.

– **مديرية عمليات الكابلات:** تهتم هذه المديرية بمختلف العمليات التي يتم من خلالها إنتاج الكوابل الكهربائية بكل أنواعها، وتضم ثلاثة أقسام، قسم كابلات الضغط المنخفض، قسم كابلات الضغط المتوسط، قسم كابلات الضغط العالي، وتمر عملية إنتاج الكوابل الكهربائية بالمراحل التالية:

1/مرحلة السحب: تعتبر المرحلة الرئيسية في عملية صناعة الكابلات، وهي عملية سحب المادة الأولية من النحاس أو الألمنيوم أو خليط منهما، لتصبح على شكل خيوط ذات أقطار معينة حسب نوع وإستخدام الكابل، ويتم ذلك باستخدام آلات معينة تعمل بدرجة حرارة عالية.

2/مرحلة الجدل: حيث يتم تجميع مجموعة من الخيوط الكهربائية على شكل حلزوني، ليشكل بذلك موصل كهربائي ذو قطر معين وخواص كهربائية معينة حسب القدرة اللازمة لهذا الموصل الكهربائي.

3/مرحلة العزل: يتم في هذه المرحلة تغطية الموصلات الكهربائية بمواد عازلة، ويختلف نوع وسمك الطبقة العازلة بإختلاف سمك وجهد وإستخدام الكابل المعني بعملية الإنتاج.

4/مرحلة التجميع: تتم حسب الحاجة، حيث يتم تجميع عدد من الموصلات الكهربائية على شكل حلزوني، والتي قد تكون من نفس الجهد أو ذات جهد مختلف، وبأعداد معينة حسب الحاجة لتشكل بذلك الكابل الكهربائي المراد تصنيعه.

5/طبقة الغلاف الداخلي(البطانة): بعد الإنتهاء من تجميع الكابل، تتم عملية تنظيم شكله النهائي ليأخذ الشكل الدائري اللازم، ثم يخضع لعملية العزل بطبقة العزل الداخلية (Bedding).

6/مرحلة التسليح: فبعد وضع طبقة الغلاف الداخلي، يأخذ الكابل الشكل الدائري ومع إحتوائه لعدد معين من الموصلات الكهربائية وبأقطار معينة، حيث يصل قطر الكابل الكهربائي الفائق الجهد والذي تصنعه المؤسسة إلى 8 سم، وعليه يتم تسليح هذا الكابل إما بالأسلاك، أو التسليح بشريط معدني من أجل ضمان تماسك الكابل ومقاومته للعوامل الطبيعية وعامل الزمن.

7/مرحلة الغلاف الخارجي: وهي المرحلة الأخيرة، فبعد نجاح كل عمليات التصنيع السابقة، وفيها يتم تغليف الكابل الكهربائي بطبقة من مادة عازلة ومحافظة، حسب جهد الكابل وإستخدامه ورغبة زبون المؤسسة، حيث يتفاوت سمكها من 1,5مم إلى 3,0 مم حسب المعايير المعمول بها عالميا.

تعتبر المراحل السابقة الذكر المراحل الرئيسية لصناعة كل أنواع الكابلات في المؤسسة، لكن لا تمر كلها على كل هذه المراحل بالضرورة، بل تختلف على حسب حجم وجهد ونوعية الكابل، إضافة إلى رغبة الزبون، فهناك من يتوقف تصنيعه في المرحلة الأولى، وهناك من يمر إلى مراحل متقدمة، وهناك ما يمر بجميع هذه المراحل، كما أن القيام بهذه المراحل يتم بواسطة آلات ذات تكنولوجيا متطورة، ويتحكم فيها مهندسون وتقنيون ذوو مهارات عالية وتدريب مكثف للتعامل معها.

- **مديرية عمليات المحولات:** على غرار مديرية عمليات الكابلات، تتابع هذه المديرية مختلف الأنشطة والمهام التي يتم من خلالها إنتاج أو صيانة مختلف أنواع المحولات الكهربائية ولواحقها، وتمر عملية إنتاج المحولات الكهربائية بالمراحل التالية:

1/تحديد خصائص المحول: مع تعدد أنواع وخصائص وإستعمالات كل محول، يتم في هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازم توفرها فيه كنوع التيار الكهربائي، تردده وشدته وحجم المحول وشكله.

2/تصميم قالب المحول: يتم صناعة قالب المحول الكهربائي من صلب السليكون المدرفل على البارد، وهو نوع من الفولاذ المنتج بطرق خاصة ليكون أكثر صلابة ومقاومة للتآكل والصدأ، ويختلف شكله حسب الحاجة لإستخدامه.

3/تصميم لفائف المحول: واللفائف هي أسطوانات على شكل وشيعة، يتم إحاطتها بأسلاك كهربائية خاصة، وقد تتعدد اللفائف في المحول الواحد على حسب الخصائص المراد توفرها في هذا الأخير.

4/لف الأسلاك الكهربائية: وهي مرحلة مهمة في عملية تصنيع المحولات الكهربائية، حيث يتم فيها لف الأسلاك الكهربائية النحاسية الخاصة بالمحولات الكهربائية على اللفات التي يحتويها كل محول، وتتم عملية اللف بطريقة خاصة وبدقة وفق طريقة محددة، لتفادي أي مشاكل أثناء مراحل التصنيع الأخرى وأثناء الإستخدام النهائي للمحول.

5/تركيب لفائف المحول: يتم في هذه المرحلة تركيب اللفات الكهربائية التامة التصنيع في قالب المحول الكهربائي، وفق ترتيب معين حسب نوع المحول وقدرته.

6/عملية العزل: يتم في هذه المرحلة عزل اللفات الكهربائية عن بعضها البعض وعن القالب الفولاذي للمحول الكهربائي، لتفادي التماس بينها أو إرتفاع درجات الحرارة نظرا للجهد الذي يخضع له المحول أثناء إستعماله، وتفادي إنفجاره، ويتم ذلك بإستخدام مواد بلاستيكية ومادة الكرتون المقوى.

7/عملية التجميع: يتم تجميع جميع أجزاء المحول الكهربائي وربطها مع بعضها البعض، كاللفات والعوازل والأسلاك الكهربائية، وبعض التجهيزات الكهربائية والميكانيكية الأخرى.

8/إختبار صلاحية وجودة المحول: لضمان جودة وسلامة المحول الكهربائي، يجرب في آلة مخصصة تحت ظروف شبه طبيعية، للتأكد من سلامته من العيوب وقدرته على القيام بوظيفته كاملة.

– **مديرية إدارة الموارد البشرية:** تسهر هذه المديرية على تسيير مختلف الشؤون المرتبطة بالموارد البشرية، حيث تقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف مصالح المؤسسة من الموارد البشرية، وتوزيعها على أقسامها ومصانعها، ووضع برامج التوظيف والتدريب السنوية اللازمة، ومتابعة مختلف الملفات الفردية للعمال، وما يتعلق بها من رتب، ترقية، أجور، الحالة الاجتماعية والعائلية، أقدمية، تقاعد...إلخ، كما تلعب هذه المديرية دورا مهما في التنسيق بين كل مديريات المؤسسة، ومتابعة إشتراكات العمال مع المصالح الخارجية كصناديق التقاعد والتأمينات الاجتماعية.

– **مديرية مراقبة الجودة:** تقوم بمراقبة المنتجات من حيث السلامة من العيوب والجودة اللازمة وفق الشروط والمعايير المعمول بها، حيث تقوم بوظائفها إنطلاقا من مراقبة المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية، مرورا بكل مراحل العملية الصناعية، إلى غاية الحصول على المنتج النهائي المعد للتسويق، كما تستعين هذه المديرية للقيام بدورها على أحسن وجه، بمخبرين مجهزين بتقنيات متطورة أحدهما المخبر الفيزيائي، والآخر مخبر الكهرباء الكيميائية، ويتركز عملها داخل ورشات الإنتاج.

– **قسم التخطيط:** وهو قسم له دور مهم جدا في المؤسسة، حيث يقوم بالتخطيط للبرامج الإنتاجية حسب البرنامج السنوي للمؤسسة وطلبات زبائنها، عن طريق تحديد النوع والكمية المطلوبة من كل منتجاتها، والتي يجب توفيرها خلال مدة زمنية معينة، وعليه يتم تحديد المواد الأولية اللازمة لإنتاجها، وعدد العمال والآلات التي تدخل في العملية الإنتاجية.

– **قسم الإنتاج:** يعمل على متابعة مراحل الإنتاج المختلفة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لذلك من أجل ضمان سيرورة العمليات الإنتاجية ونجاحها، وبالتالي فهذا القسم يعمل على ضمان توفير المنتجات في الوقت المحدد، وبالكميات المطلوبة.

– **قسم الصيانة:** الدور الأساسي لهذا القسم هو المحافظة على آلات وماكينات الإنتاج، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسة وإستمرارية نشاطها، حيث يتم في هذا القسم تحديد التعليمات والقوانين الخاصة بتشغيل كل آلة من آلات المصنع، إضافة إلى وضع وتنفيذ خطط رقابة أسبوعية لفحص هذه الآلات، فهي بذلك تقوم بالصيانة الدورية الوقائية والعلاجية لأجهزة ومعدات المؤسسة، ويحتوي هذا القسم على فرعين أحدهما للكهرباء والآخر للميكانيك.

– **ورشات الإنتاج:** تحتوي المؤسسة على ثلاثة ورشات صناعية كبيرة الحجم تشكل مصانعها الثلاث، الأولى يتم فيها تصنيع الكوابل الكهربائية بأنواعها، أما الثانية فيتم فيها صناعة المحولات الكهربائية على إختلاف أشكالها، والأخيرة الحديثة في المؤسسة مخصصة لصناعة ملحقات الكابلات الكهربائية.

المبحث الثاني: تحليل واقع الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

من أجل دراسة وتحليل واقع الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، قمنا بإعداد بطاقة أداء متوازن لكل بعد من أبعادها الأربعة، حيث شملت الأهداف الإستراتيجية التي كانت مستهدفة في سنة 2019، وما تحقق منها في سنة 2023 أي طيلة فترة الدراسة، مع تحديد المبادرات التي قامت بها المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف، وقد تم التعبير عن هذه الأخيرة بواسطة مؤشرات محددة وفق المعطيات التي إستطعنا الحصول عليها حول المؤسسة المعنية.

المطلب الأول: بعد التعلم والنمو في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

بعد التعلم والنمو من الأبعاد المهمة جدا في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعتبر وفق مبدأ السببية نقطة الإنطلاقة لنجاح الأبعاد الثلاثة الأخرى، كما يدل هذا البعد على مدى إهتمام المؤسسة بتنمية مهارات ومعارف مواردها البشرية، وللتعبير عن مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حول هذا البعد، وضعنا له المؤشرات الثلاثة التالية: نسبة دوران العمال، معدل التأطير، مصاريف التدريب.

1- نسبة دوران العمال: تعبر عن العمال المغادرين للمؤسسة مقارنة مع العدد الإجمالي لعمالها خلال مدة زمنية عادة ما تكون سنة، هذا المؤشر مهم جدا، كونه دليل على مدى إستقرار العمال في المؤسسة نتيجة رضاهم على بيئة العمل فيها، وعلى الثقافة السائدة بها، وعلى الظروف العامة للعمل والجدول التالي يوضح هذه النسب:

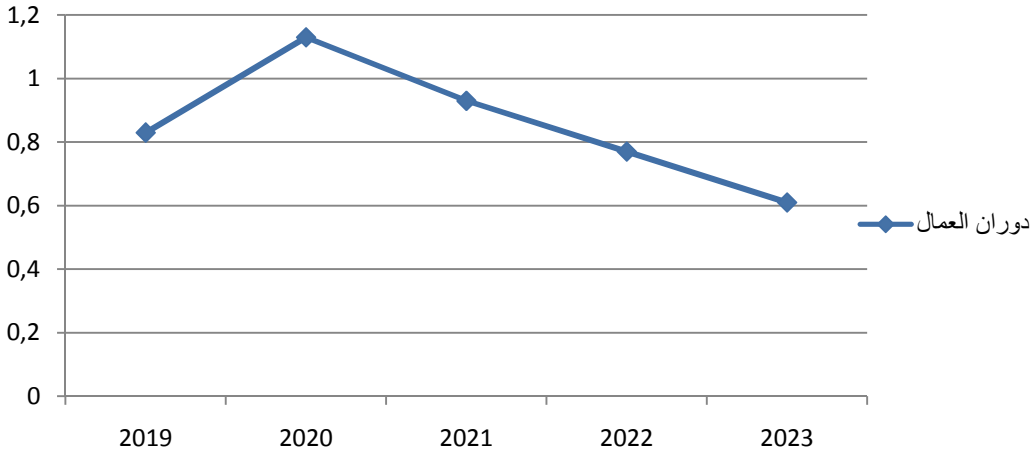
الجدول (3-2): دوران العمال في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة / المؤشر	2019	2020	2021	2022	2023
عدد العمال	596	619	639	644	655
إنتهاء العقد	5	3	0	0	0
الإستقالات	0	0	0	0	0
الوفاة	0	4	6	3	1
التقاعد	0	0	0	2	3
التخلي	5	7	6	5	4
النسبة	%0,83	%1,13	%0,93	%0,77	%0,61

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معلومات من المؤسسة.

الملاحظ من الجدول (3-2) الإرتفاع السنوي لعدد العمال في المؤسسة، وذلك راجع لحاجتها المستمرة لهم، لتتماشى مع الطلبيات المتزايدة للزبائن وأهدافها التوسعية، ورغم تأثرها مثل المؤسسات الأخرى بجائحة كورونا، إلا أنها سعت للحفاظ على إستمرارية العمليات الإنتاجية لإتمام مشاريعها، وتوفير المنتجات اللازمة في مجال نشاطها لزبائنها، كما أنها حافظت على كل عمالها في هذه الفترة، ومن أبرز أسباب تخلي عمال مؤسسة السويدي إلكتريك عن العمل نجد، إنتهاء العقد، الوفاة، التقاعد، وكانت قيم هذه العناصر ضئيلة جدا مقارنة بالعدد الكلي للعمال، والشكل التالي يوضح نسبة دوران العمال مقارنة مع سنوات الدراسة الميدانية:

الشكل (3-1): دوران العمال في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

الملاحظ من الشكل (3-1) أن نسبة دوران العمال في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر ضئيلة جدا، حيث لم تتعدى 1,2%، ويرجع السبب في تدني هذه النسبة، وحسب آراء الإطارات التي تم مقابلتها هو سياسة المؤسسة الساعية إلى الإحتفاظ بعمالها، إضافة إلى توفيرها للجو المناسب للعمل، والتحفيزات الملائمة، وأهمها الأجور الجيدة مقارنة مع المؤسسات الأخرى في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، أين تقع مصانع المؤسسة، إضافةإلى أن الأجور الممنوحة لعمال المؤسسة بإختلاف شهاداتهم أكبر من الأجور الممنوحة في الوظيف العمومي الجزائري، عند مقارنتها بنفس الشهادات، إضافة لحداثتها نوعا ما في السوق الجزائرية، حيث لم تتعدى مدة نشاطها إلى غاية سنة 2023 فترة 15 سنة، وهي من المؤسسات التي يرغب المهندسين والتقنيين في مجال الكهرباء والإلكترونيك والميكانيك العمل بها، خصوصا وأنها الوحيدة في هذا المجال في وسط الجزائر، إضافة إلى كبر حجمها، وتزايد الطلب على منتجاتها محليا ودوليا، فهي بحاجة مستمرة لزيادة حجم العمالة لديها.

2- معدل التأطير: يعبر هذا المؤشر على نسبة العمال الذين يحملون صفة إطار مقارنة مع كل عمال المؤسسة، والإطارات في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر هم مديري المديريات، رؤساء الأقسام، القائمين على خلية الإتصال، ورؤساء المصالح المختلفة المشكلة لهذه المديريات والأقسام، ورؤساء الفرق داخل ورشات الإنتاج لمصانع المؤسسة الثلاثة.

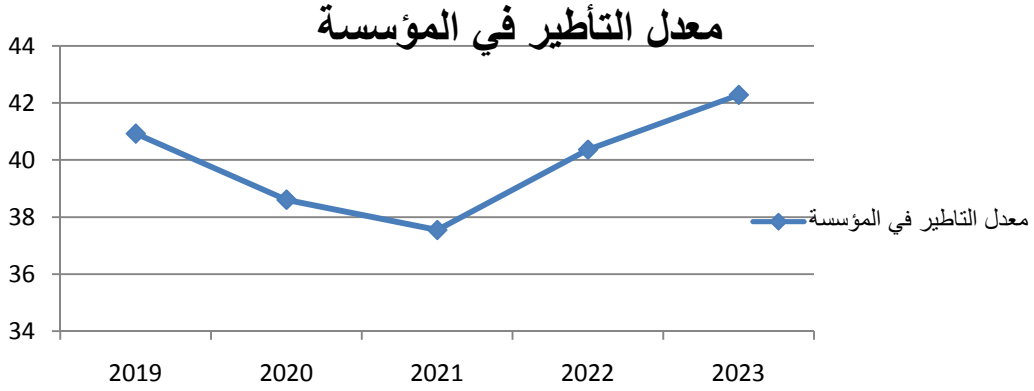
الجدول (3-3): معدل التأطير في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

	2019	2020	2021	2022	2023
عدد العمال	596	619	639	644	655
الإطارات	240	239	240	260	277
معدل التأطير	%40,93	%38,61	%37,55	%40,37	%42,29

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

يبين الجدول (3-3) أن معدل التأطير في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر بلغ مستويات مقبولة إذا ما تم مقارنته بعدد العمال المرتفع نسبيا، وبلغت نسبة التأطير 42% على العموم، وهي نسبة مقبولة، خصوصا إذا علمنا أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدل في بداية سنة 2018 وتأخر تنفيذه إلى سنة 2019، ليصطدم بعدها سنة 2020 بجائحة كورونا، إلا أنه وحسب إطارات المؤسسة فهي نسبة جيدة مقارنة مع النسبة التي كانت قبل تغيير الهيكل التنظيمي القديم، كما أن المؤسسة ذات طبيعة صناعية فهي بذلك ترتكز على العمل الجماعي ضمن فرق موزعة على مختلف مديرياتها وأقسامها وورشات الإنتاج، مما يتطلب توفر إشراف مباشر وكافي على كل عمالها، والشكل الموالي يوضح تطور نسبة التأطير في المؤسسة خلال فترة الدراسة:

الشكل (3-2): معدل التأطير في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

يتضح من الشكل (3-2) أن معدل الإطارات في المؤسسة بلغ سنة 2019 نسبة 41%، لتنخفض بعدها بنسب قليلة لتصل سنة 2021 إلى حدود 37%، ويرجع السبب لمغادرة بعض

الإطارات للمؤسسة، حيث توجه بعضهم إلى قطاعات أخرى والبعض الآخر إلى فروع أخرى للمؤسسة حول العالم، ثم تعاود النسبة للإرتفاع لتصل سنة 2023 إلى 42 % بعد تعويض هذه الإطارات.

3- مصاريف التدريب: من المؤشرات المهمة، التي تدل على مدى إهتمام المؤسسة بتطوير وتعزيز معارف ومهارات عمالها، وهو يشمل تكاليف التدريب الداخلي والخارجي، بما فيها تكاليف المدربين والأجهزة المستخدمة، والنقل والإطعام والمبيت...إلخ.

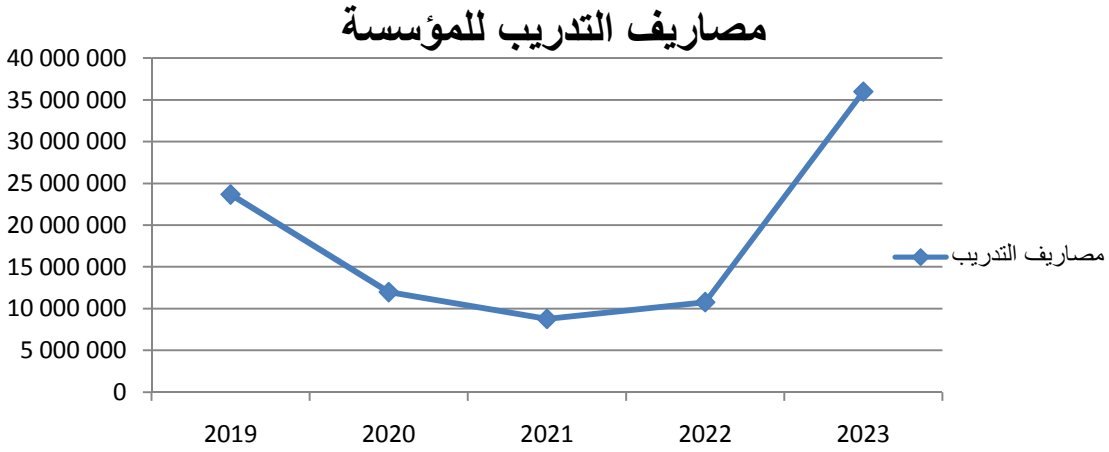
الجدول (3-4): مصاريف التدريب في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

	2019	2020	2021	2022	2023
مصاريف التدريب	23 675 987	11 986 675	8 785 345	10 786 234	35 987 345
عدد العمال	596	619	639	644	655
مصاريف التدريب لكل عامل	39 724,81	19 364,57	13 748,58	16 748,81	54 942,51

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يظهر الجدول (3-4) مصاريف التدريب في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، حيث تهتم إهتمام بليغ بتدريب العاملين لديها، فطبيعة نشاط المؤسسة إضافة إلى إستقدامها المستمر لآلات حديثة وإستعمالها في العملية الإنتاجية، يتطلب تدريب العاملين على إستخدامها وعلى صيانتها، والدليل على إهتمام المؤسسة بالتدريب المستمر لعمالها، هو إرسالها لأكثر من 300 عامل قبل الإفتتاح الرسمي لها للتدريب التطبيقي في المصنع الأم في دولة مصر، وأكاديمية السويدي الفنية التي أسستها المؤسسة الأم بنفس الدولة للتزويد المستمر لمصانع المؤسسة حول العالم بالموارد البشرية التي تحتاجها، ولتدريب عمال وإطارات كل فروعها عبر العالم، حيث دامت فترة التدريب 3 أشهر، كما تقوم بإرسال بعثات بإستمرار خصوصا لفئة الإطارات إلى مختلف مصانع المؤسسة حول العالم، لإكتساب معارف ومهارات جديدة، ونقلها إلى عمال مصانع المؤسسة في الجزائر، إضافة إلى برامج التكوين المتواصلة واليومية التي يقوم بهام مسؤول التكوين في مديرية إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تزويد العمال بمكتسبات وتقنيات جديدة للرفع من أدائهم والحفاظ على سلامتهم، وجودة وسلامة المنتجات المصنعة، فهي تشمل تدريبات حول مختلف العمليات التشغيلية، تدريبات الإسعافات الأولية، تدريبات حول مخاطر العمل، إضافة إلى برامج أخرى، والشكل التالي يوضح تطور مصاريف التدريب لعمال المؤسسة تماشيا مع سنوات الدراسة الميدانية:

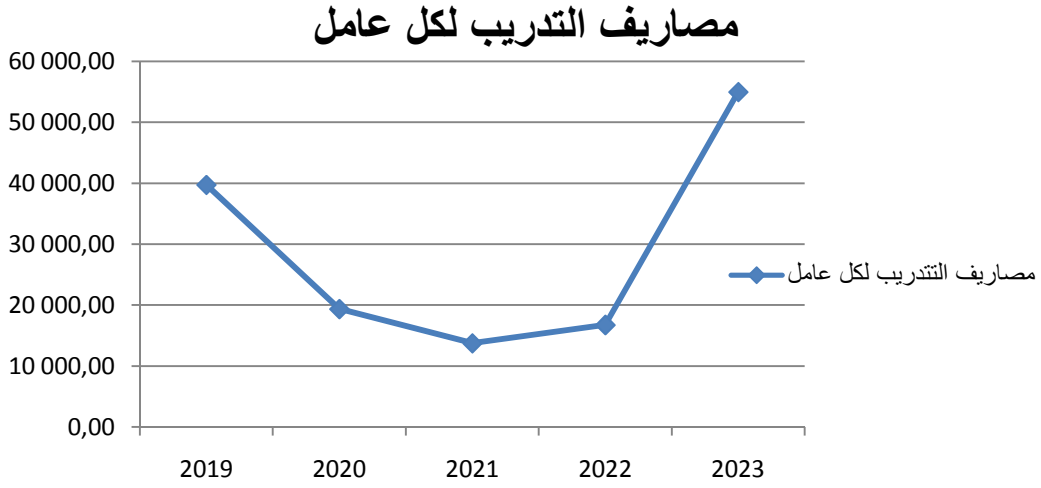
الشكل (3-3): مصاريف التدريب في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

الملاحظ من الشكل (3-3) هو إنخفاض المبالغ المصروفة على التكوين من طرف المؤسسة بداية من سنة 2020، وذلك راجع للأوضاع الصحية في تلك الفترة وإنتشار جائحة كورونا، مما أدى إلى توقف البعثات التدريبية للخارج بسبب التدابير التي إتبعتها الدولة لمجابهة هذه الأزمة، وأهمها منع السفر عن طريق المطارات والموانئ إلى خارج البلاد خلال فترة زمنية معينة، وبعد الرفع التدريجي لهذه التدابير بدأت المبالغ المصروفة على التكوين تشهد إرتفاعا ملحوظا لتبلغ سنة 2023، ما يقارب 36 مليون دينار، وهو مبلغ مقبول جدا إذا علمنا أن أغلب برامج التكوين أصبحت تتم داخل المؤسسة عن طريق مسؤول التكوين، أو إستقطاب مدربين محليين أو أجانب لتدعيم العمليات التدريبية، إضافة إلى القيام بدورات تدريبية عن بعد ينشطها خبراء ومهندسين من مصانع المؤسسة، أو من هيئات متخصصة في مجال الكهرباء، ولا يزال الإعتماد على هذه الطريقة في التدريب إلى حد الآن، أما المبالغ الكبيرة فهي تصرف على الدورات التي تضم إطارات وعمال المؤسسة المتجهين لتدريبات متخصصة في مصانع الدولة الأم بمصر، أو المصانع في كل من سلوفينيا، الهند، المملكة العربية السعودية، نيجيريا...إلخ.

الشكل (3-4): مصاريف التدريب لكل عامل بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات من المؤسسة.

على غرار مصاريف المؤسسة ككل على التدريب، يظهر الشكل (3-4) إنخفاض المبلغ المصروف على تدريب كل عامل في سنة 2020، وعودة إرتفاعه بنسبة جيدة في سنة 2023، وكما ذكرنا سابقا فأغلب الدورات التدريبية في هذه الفترة كانت داخل المؤسسة، بجلب خبراء ومحاضرين في مجال نشاط المؤسسة لتدريب العاملين خصوصا التقنيين والمهندسين، الذين لهم إحتكاك مباشر مع آلات وتجهيزات الإنتاج، فهذه المبالغ مقبولة جدا خصوصا إذا علمنا أنها تشمل أجور المكونين، تكاليف التجهيزات المستعملة (تجهيزات المحاكاة) في الدورات التدريبية، أجور وتكاليف التنقل للعمال والإطارات المبتعثين إلى دورات خارج البلاد.

5- بطاقة الأداء المتوازن لبعد التعلم والنمو في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر:

الجدول (3-5): بطاقة الأداء المتوازن لبعد التعلم والنمو في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

المؤشرات	المستهدف في سنة 2019	المبادرات	المحقق لسنة 2023	نسبة المحقق
نسبة دوران العمال	%0	الإحتفاظ قدر الإمكان بكل عمال المؤسسة عن طريق التحفيز المعنوي والتشجيع المادي، والتجديد الدوري للعقود.	%0,61	**نسبة جيدة قريبة جدا من ما كان مستهدفا.**
معدل التأطير	%50	إستقطاب الإطارات المتخصصة من حاملي الشهادات العليا في مجالات التسيير، الميكانيك، الإلكترونيك، الإلكتروتقني، الكهرباء، عن طريق فتح مناصب شغل متعددة.	%42,29	**%84,58**
مصاريف التدريب	30 مليون دج	منح الفرصة في التكوين لجميع عمال المؤسسة، مع التركيز على الإطارات التقنية التي تشرف على فرق العمل، وتسيير آلاتالإنتاج.	35،9 مليون دج	**%116,66**
تفعيل الهيكل التنظيمي	وضع الهيكل التنظيمي المعد في نهاية 2017 حيز التطبيق	احتفاظ الإطارات السابقة بمناصب المسؤولية، وتوزيع المناصب الشاغرة وفق معأيير محددة أهمها الكفاءة، الشهادة، الخبرة.	تم تطبيق الهيكل التنظيمي	**تطبيق كامل**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

نلاحظ من الجدول (3-5) أن المؤسسة محل الدراسة بلغت مستويات جيدة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الموضوعة، فمنها ما حقق كلية، ومنها ما فاقت نسبة تحقيقه ما كان مقدرا له، ومنها ما تم تحقيقه كما خطط له تماما، وهو أداء جيد خصوصا مع تزامن هذه الفترة مع إنتشار جائحة كورونا.

المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

يعتبر بعد العمليات الداخلية من الأبعاد المهمة، التي تعتبر كدليل على مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، حيث تعبر مؤشرات هذا البعد على مدى كفاءة وفعالية إدارة مختلف العمليات داخل المؤسسة، وأهمها العمليات الإدارية، الإنتاجية، التموين،..إلخ، وتم التطرق لهذا البعد بالمؤشرات التالية: قيمة التلف والضياع، إنتاجية العمال، الأصول الثابتة، نظام معلومات المؤسسة.

1- قيمة التلف والضياع: يعبر هذا المؤشر عن قيمة المنتجات الفاسدة أو المعابة، والتي قد تكون بسبب عيب في المواد الأولية أو عيب أثناء العملية الصناعية، أو خلل في تخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية، ولقد تم تصنيفه ضمن بعد العمليات الداخلية، لأنه مؤشر يدل على جودة العمليات الداخلية، التي تبدأ من تصميم المنتج إلى غاية الحصول على المنتج النهائي.

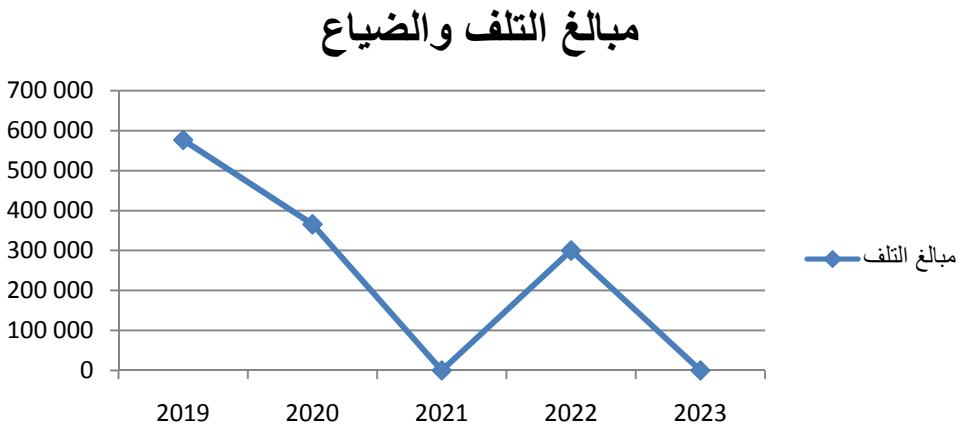
الجدول (3-6): قيمة التلف والضياع في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
قيمة التلف والضياع	576 675	365 678	0	300 000	0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

مقارنة المبالغ المستهلكة في العمليات الإنتاجية المختلفة ورقم أعمال المؤسسة مع نسبة التلف يدل على أن هذه المبالغ مقبولة إلى حد بعيد، خصوصا إذا لاحظنا تناقصها المستمر من سنة 2019 وإنعدامها في سنتي 2021 و2023، وهذا دليل على سعي المؤسسة لتقليل هذه المبالغ إلى أقصى قيمة ممكنة لتبلغ الصفر دينار، مع العلم أن الكثير من المنتجات التالفة أو المعابة يتم إعادة تدويرها لتدخل من جديد في العملية الإنتاجية، أو يتم بيعها على هيئتها لتستعمل في أغراض أخرى، ويرجع التلف في الغالب إلى بعض الشوائب التي توجد في المواد الأولية، مما يعطي منتجات غير سليمة، أو تكاليف صيانة الآلات نتيجة للصيانة الغير مبرمجة، أو التغيير الدوري لبعض أجزاءالآلات، والشكل الموالي يوضح تطور مبالغ التلف خلال العمليات الإنتاجية تماشيا مع سنوات الدراسة الميدانية:

الشكل (3-5): مبالغ التلف والضياع في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يتضح من الشكل البياني (3-5) تناقص مبالغ التلف إبتداء من سنة 2019 وإنعدامها في سنتي 2021 و2023، ويرجع ذلك إلى حداثة مصانع المؤسسة، وحداثة الآلات المستخدمة في العمليات الإنتاجية نتيجة لتجديدها الدوري، فبالإضافة للصيانة الدورية التي تتم على مستوى هذه الآلات من طرف مهندسين جزائريين ذوو كفاءة عالية، إضافة إلى التدريب المتخصص الذي يخضعون له من طرف المؤسسة، والذي تتكفل به المؤسسات الموردة لهذه الآلات، تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بإقتناء الآلات الحديثة المستخدمة في مجال نشاطها، لتتمكن من تلبية الطلبات المتزايدة لزبائنها خصوصا مع إرتفاع الطلبيات من خارج الوطن، إضافة إلى جودة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، والتي لا تؤثر على أداء الآلات، مع تقديمها لمنتجات جيدة، وهو الشيء المعروف عن كل منتجات المؤسسة، وحسب المقابلات التي أجريناها مع العديد من إطارات المؤسسة، فإن أي خطأ في العمليات الإنتاجية ينجم عنه منتجات تالفة سوف يكلف المؤسسة كثيرا، بسبب طبيعة منتجاتها ونوع هذا التلف، خصوصا الكوابل والألياف البصرية، فهي ذات أطوال وأحجام معينة وأي خلل خصوصا أثناءالعملية الإنتاجية، سيؤثر على المنتج ككل، وهذا المنتج ذو طول معين فغالبا ستكون تكلفة التلف كبيرة، لهذا تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتفادي التلف، ومن بين الحلول المعتمدة لتفادي التكاليف الناجمة عن ذلك، تقوم بتدوير هذه المنتجات أو بيعها على حالتها لتستخدم لأغراض أخرى.

2- إنتاجية عمال المؤسسة: وهي تعبير عن كمية أو حجم المنتجات المحققة فعلا (وزن، وحدة)، مقارنة مع عدد عمال المؤسسة، وقد تم إدراجها ضمن

مؤشـــرات بعـــد العمـــليات الداخليـــة، كونهـــا عبـــارة عـــن نتـــاج لســـيرورة مجموعـــة مـــن العمليات الداخلية المترابطة، التي خلالها يتم إنتاجها.

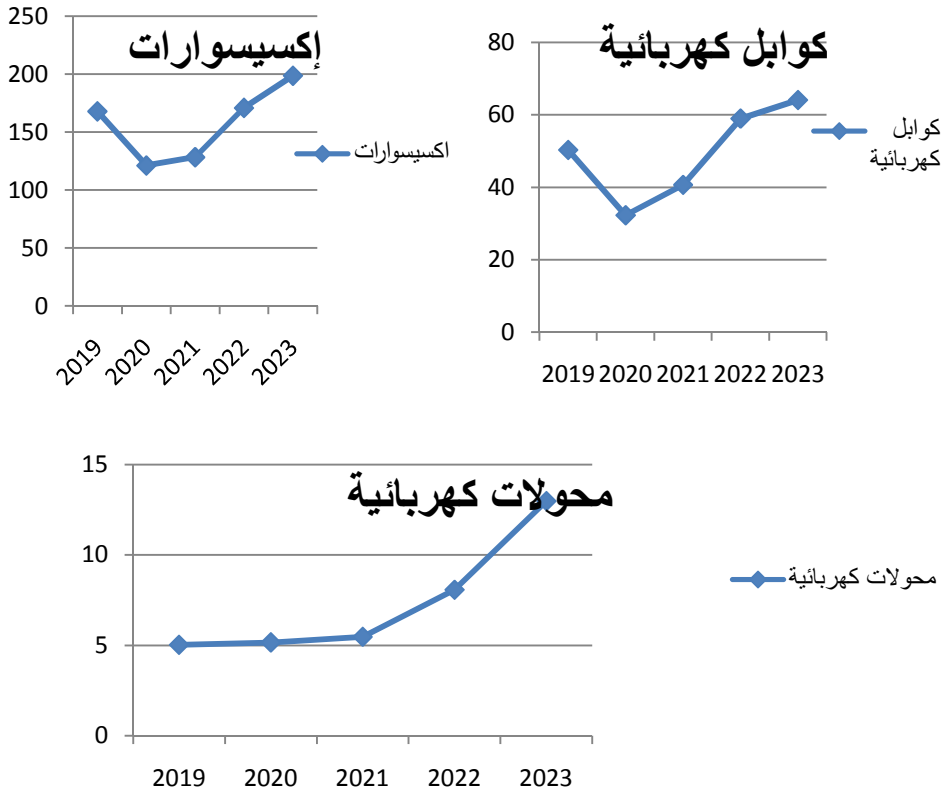
الجدول (3-7): إنتاجية عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
كميات الإنتاج					
الكابلات (طن)	30 000	20 000	26 000	38 000	42 000
المحولات (وحدة)	3000	3200	3500	5200	8500
الإكسيسوارات (وحدة)	100 000	75 000	82 000	110 000	130 000
عدد العمال	596	619	639	644	655
الإنتاجية لكل عامل					
الكابلات طن/عامل	50,33	32,31	40,68	59	64,12
المحولات وحدة/عامل	5,03	5,16	5,47	8,07	12,97
الإكسيسوارات وحدة/ عامل	167,78	121,16	128,32	170,80	198,47

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

يظهر الجدول (3-7) إنتاجية عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، حيث تم تصنيفها حسب منتجات المؤسسة الثلاثة، وإنتاجية العمال مؤشر مهم جدا لتحديد القدرات الإنتاجية للمؤسسة مقارنة بعدد عمالها، فمن خلاله يمكن تحديد عدد العمال المطلوب لتلبية متطلبات العملاء، والأشكال الموالية توضح تطور إنتاجية عمال المؤسسة لمنتجاتها الثلاثة طيلة سنوات الدراسة:

الشكل (3-6): إنتاجية عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

نلاحظ من الشكل (3-6) إنتاجية عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر من المنتجات الثلاثة التي تصنع على مستوى خطوط إنتاجها، ومن الملاحظ إنخفاضها الملحوظ في سنة 2020 متأثرة بجائحة كورونا، خصوصا أن الكثير من عمال المؤسسة تغيبوا عن العمل للعديد من الأيام، في بداية الجائحة، ومنهم من إستفاد من الإجراءات الوقائية، كأصحاب الأمراض المزمنة أو العاملات المتزوجات القائمين على تربية أطفال صغار في السن، ناهيك عن توقف التصدير ومختلف المشاريع والمقاولات لمدة زمنية معينة، لكن بعد تخفيف القيود في سنة 2021 نلاحظ بداية زيادة إنتاجية العمال من المنتجات الثلاثة، لتصل في سنة 2023 إلى قيم جيدة خصوصا المحولات الكهربائية، والتي تعدت إنتاجية العمال فيها الضعف، لاسيما إذا علمنا أنها من المنتجات الإستراتيجية والحديثة للمؤسسة، والتي لها فيها هامش ربح جيد، والمعروفة بجودتها العالية مما زاد من الطلب عليها خصوصا في الأسواق الأجنبية.

3- الأصول الثابتة: قد تكون عينية أو معنوية، وهي ممتلكات المؤسسة التي لا يمكنها التخلي عنها لأنها تستعملها بطريقة مباشرة في عملياتها الإنتاجية، حيث يتم من خلالها تحقيق عوائد وفوائد إقتصادية للمؤسسة، وعادة ما تمتلكها لفترات طويلة تتجاوز السنة، وهي مؤشر مهم جدا كونه يعبر عن الكفاءة التشغيلية لمختلف العمليات الداخلية، فزيادة الأصول الثابتة دليل على حاجة مختلف العمليات الداخلية لذلك، كما أنها تساهم في تقليل تكاليف القيام بهذه العمليات، وأهم عنصر هو ضمان المحافظة على ديمومة وإستمرارية كل العمليات للمؤسسة وجودتها.

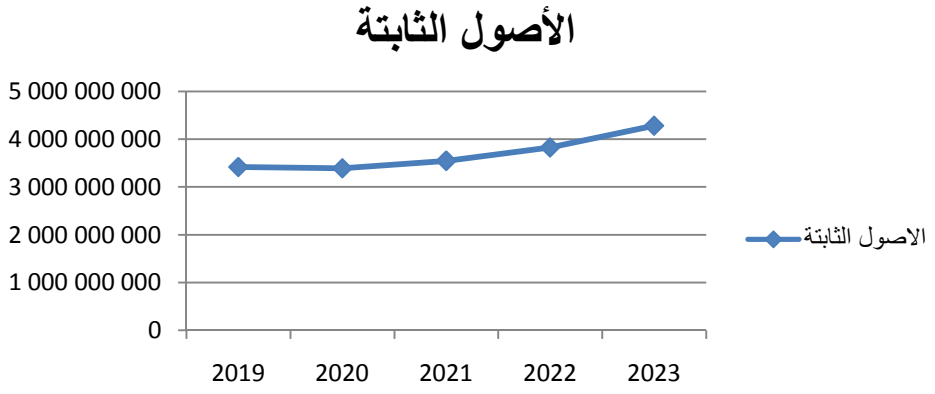
الجدول (3-8): قيمة الأصول الثابتة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
الأصول الثابتة	3 419 115 386	3 392 917 875	3 550 115 386	3 829 115 386	4 283 917 875

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

يظهر الجدول رقم (3-8) تطور قيمة الأصول الثابتة خلال مدة الدراسة، حيث يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات المهمة التي تدل على وضعية العمليات الإنتاجية في المؤسسة، إضافة إلى وضعية إستثماراتها، فهي تعبر عن شراء معدات جديدة أو صيانة وتحسين معدات سابقة، كما يشمل المعدات المادية (الملموسة) كالأراضي والمباني...إلخ، والمعنوية (غير الملموسة) كالبرمجيات، العلامة التجارية، براءات الاختراع...إلخ، والشكل الموالي يوضح وضعية الأصول الثابتة للمؤسسة:

الشكل (3-7): تطور قيمة الأصول الثابتة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يتضح من الشكل (3-7) أن قيمة الأصول الثابتة شهدت سنة 2020 إنخفاضا ملحوظا، حيث قامت المؤسسة بالتخلي عن جزء من أصولها بغية تجديده، تزامنا مع إنخفاض الإنتاج نتيجة لجائحة كورونا، لكن وبعد تزايد وتيرة الإنتاج مع بداية التعافي من مخلفات الجائحة، بدأت قيمة الأصول في الإرتفاع لتصل سنة 2023 إلى ما يقارب 4,3 مليار دينار جزائري، وهو دليل على التحسن في العمليات الإنتاجية، لأن أغلب الأصول الثابتة للمؤسسة كانت عبارة عن شراء معدات جديدة، إضافة لإقتناء برمجيات وتطبيقات تسيير وحماية جديدة، ووسائل نقل مختلفة.

4- بطاقة الأداء المتوازن لبعد العمليات الداخلية:

لجدول (3-9): بطاقة الأداء المتوازن لبعد العمليات الداخلية لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

المؤشرات	المستهدف في سنة 2019	المبادرات	المحقق لسنة 2023	نسبة المحقق
إنتاجية العمال				
الكابلات طن/عامل	80	إقتناء آلات إنتاج جديدة ذات كفاءة عالية، مع توظيف المزيد من العمال للعمل عليها.	64,12	**%80,15**
المحولات وحدة/ عامل	15		12,97	**%86,46**
الإكسيسوارات وحدة/عامل	230		198,47	**%86,29**
قيمة التلف والضياع دج	0	تدوير المواد التالفة إضافة إلى جودة المواد الأولية والآلات والتدريب	0	**%100**
الأصول الثابتة	5مليار دج	تجديد آلات الإنتاج وتدعيم آلات اللوجيستيك للمؤسسة لتتماشى مع إستراتيجية التوسع المعتمدة من طرفها، وتعزيز الرقمنة عن طريق اقتناء تطبيقات وتجهيزات متطورة.	4 283 917 875	**%85,67**

نظام معلومات المؤسسة	تطوير نظام معلومات المؤسسة	تدريب متخصص للقائمين على قسم تكنولوجيا المعلومات، مع إشراك كل الإطارات في عملية إثراء وتوجيه كيفية عمل هذا النظام، وعصرنة التجهيزات.	وضع برمجيات خاصة بكل قسم، والربط بينها بنظام معلومات جديد يعمل على نقل المعلومات في المؤسسة إضافة إلى زيادة درجة التفاعل والربط بين هذه الأقسام، ويتم من خلاله تسيير كل عمليات التموين والإنتاج والبيع الخاصة بالمؤسسة.	**تقدم جيد**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

نلاحظ من الجدول (3-9) أن نسبة تحقيق أغلب الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لسنة 2023 والمحددة في سنة 2019 قد تم بلوغها بنسب تعدت الـ 80%، ماعدا قيمة التلف والضياع والتي حقق هدف تدنئتها قدر الإمكان، لتبلغ قيمة منعدمة بنسبة 100%، وتعتبر هذه النسب المحققة جيدة جدا خصوصا مع الظرف الصحي الذي مرت به المؤسسة في تلك الفترة.

المطلب الثالث: بعد العملاء بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

يعبر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على الحفاظ على عملائها الحاليين، والسعي المتواصل نحو إستقطاب المزيد منهم، ويتم ذلك بتحقيق رضا زبائنها وولائهم، عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، ولقياس مستويات هذا البعد تم التعبير عنه بالمؤشرات التالية : رقم الأعمال، نسبة هامش الربح، الحصة السوقية، قيمة الصادرات، المسؤولية الاجتماعية.

1- رقم الأعمال: مؤشر يدل على كل الإيرادات والمداخيل التي حققتها المؤسسة من مبيعاتها ونشاطاتها المختلفة، في شكلها الخام دون خصم منها قيمة مختلف الأعباء والتكاليف.

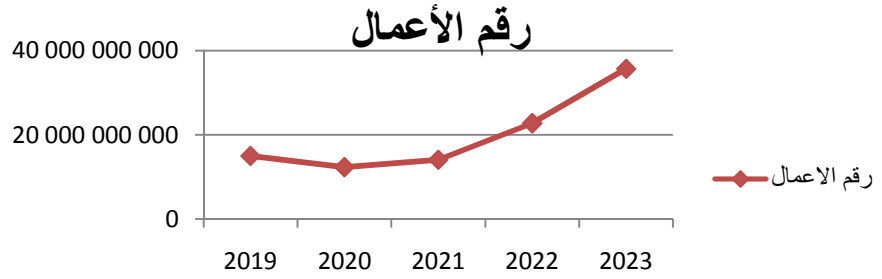
الجدول (3-10): تطور رقم أعمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال	14 978 456 111	12 331 466 463	14 073 276 560	22 768 955 039	35 678 453 980

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يظهر الجدول (3-10) إنخفاض قيمة رقم الأعمال بين سنتي 2019 و2020 متأثرا بنقص الطلب على منتجات المؤسسة، نتيجة للوضع الصحي في تلك الفترة، والذي أدى إلى تعطل الكثير من المشاريع المرتبطة بنشاطها، إضافة إلى توقف الصادرات، لكن بدأ رقم الأعمال بالإرتفاع إنطلاقا من سنة 2021، ليصل في سنة 2023 إلى 35،67 مليار دينار، مستفيدا من توقف الجائحة، مما أدى إلى تحسن الحصة السوقية للمؤسسة، وعودتها إلى النشاط الطبيعي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3-8): تطور رقم أعمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

2- نسبة هامش الربح: مؤشر يستخدم للتعبير عن مستوى الربحية المحقق من نشاطات المؤسسة، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{المبيعاتصافي}} \times 100.$$

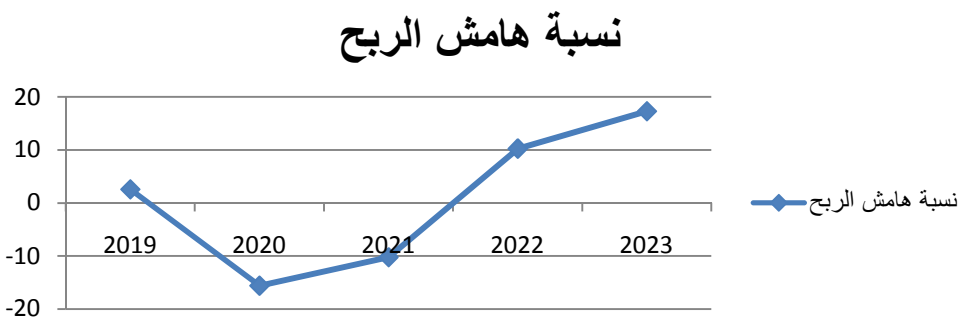
الجدول (3-11): تطور نسبة هامش الربح لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة / المؤشر	2019	2020	2021	2022	2023
نتيجة الدورة الصافية	224 252 221	- 1 146 137 038	-722 091 301	1 086 914 605	3 630 421 911
صافي المبيعات	8 675 923 089	7 343 391 220	7 056 800 883	10 587 533 985	20 985 456 079
نسبة هامش الربح	2،58%	%-15,60	%-10,23	%10,26	%17,30

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

يبين الجدول (3-11) أن نسبة هامش الربح كانت سنة 2019 2,58%، ثم شهدت قيما سالبة أي كان هناك هامش خسارة في سنتي 2020 و 2021، وذلك راجع دائما للوضع الصحي في البلاد نتيجة مخلفات جائحة كورونا، لكن بدأ هامش الربح يزيد ليبلغ سنة 2022 10،26%، ثم أعلى قيمة كانت سنة 2023 بنسبة 17،30%، مستفيدة من التعافي من الجائحة وبالزيادة الجيدة في الحصة السوقية المحلية للمؤسسة وصادراتها ما مكنها من تغطية خسائرها السابقة، والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل (3-9): تطور نسبة هامش الربح في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

3- الحصة السوقية المحلية: هي إجمالي مبيعات ونشاطات المؤسسة في السوق المحلية، مقارنة مع المؤسسات المنافسة في نفس مجال نشاطها.

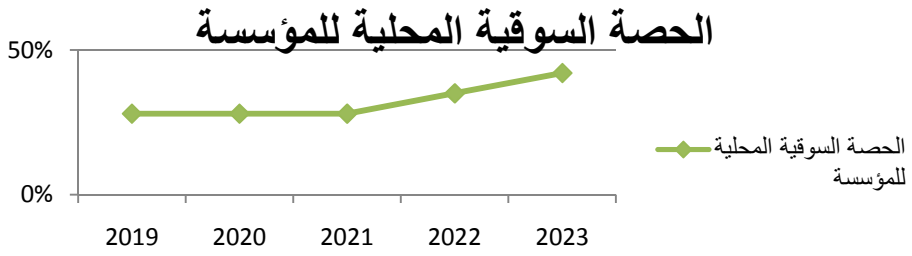
الجدول (3-12): تطور الحصة السوقية المحلية لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

	2019	2020	2021	2022	2023
الحصة السوقية المحلية	%28	%28	%28	%35	%42

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

نلاحظ من الجدول (3-12) أن الحصة السوقية المحلية لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر شهدت بعد الثلاثة سنوات الأولى إرتفاعا ملحوظا، لتبلغ سنة 2023 نسبة 35% وأعلى قيمة كانت في سنة 2023 والتي بلغت 42 %، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (3-10): تطور الحصة السوقية المحلية لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يظهر الشكل (3-10) بلوغ قيمة الحصة السوقية المحلية للمؤسسة محل الدراسة نسبة 28% ، وثباتها على هذه القيمة للسنوات الثلاثة الأولى للدراسة الميدانية، لترتفع بعد ذلك في السنتين المواليتين إلى 42%، وتعد حصة سوقية جيدة خصوصا إذا علمنا أن المصانع المنافسة للمؤسسة في السوق الجزائرية تتمثل في، مصنع غرداية، مصنع غليزان، مصنع بن ذهيبة بمستغانم، مصنع سطيف، مصنع جينيرال إلكتريك، مصنع بسكرة، مصنع BMS، مصنع قسنطينة، كما أن أغلب هذه المصانع لا تنتج إلا بعض الأصناف من المنتجات المحددة من الكوابل والمحولات الكهربائية، حيث تفوقها المؤسسة محل الدراسة بإنتاج العديد من المنتجات الأخرى واسعة الطلب، وهناك بعض المنتجات التي لا تنتج إلا في هذا المصنع على المستوى الوطني، ككوابل الألياف البصرية وعلى المستوى الإفريقي كالكوابل الفائقة الجهد المضادة للحرائق، أو الكوابل الأرضية التي يبلغ قطرها 8 سم، والتي تنتج في الجزائر وجنوب إفريقيا فقط. كما أن المقارنة بين الحصة السوقية المحلية لمؤسسة السويدي إلكتريك

الجزائر، وعدد المصانع الأخرى الناشطة في نفس المجال على المستوى الوطني، يدل على أن لها حصة الأسد في السوق الوطنية في مجال الكوابل والمحولات والإكسيسوارات الكهربائية.

4- قيمة الصادرات: هو مؤشر يعبر عن قيمة المنتجات التي قامت المؤسسة ببيعها في الأسواق الدولية، خلال مدة زمنية عادة ما تكون سنة لتتماشى مع مبدأ سنوية الميزانية.

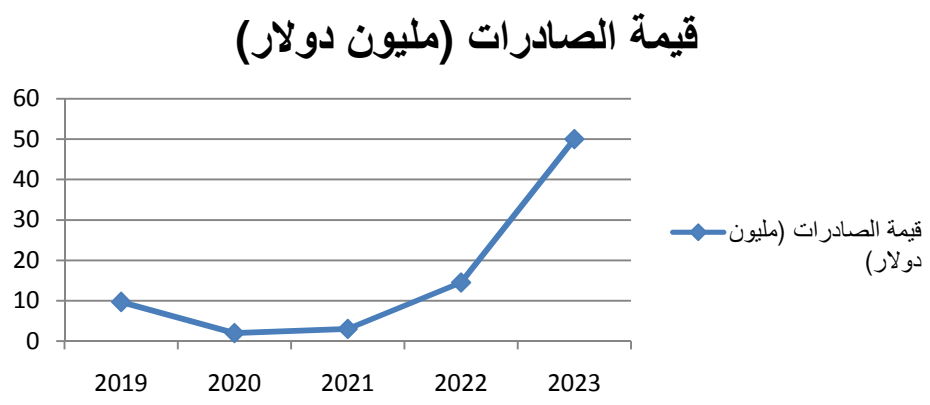
الجدول (3-13): تطور قيمة صادرات مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
قيمة الصادرات(م.دولار)	9،7	2	3	14،5	50

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من للمؤسسة

يبين الجدول (3-13) قيمة صادرات المؤسسة نحو مختلف دول العالم، ويعتبر التصدير من العمليات الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها، حيث تعمل على توزيع 50% من منتجاتها داخل الوطن، والنصف الثاني يصدر إلى الخارج، فللتصدير العديد من المزايا من أهمها التعريف بمنتوج المؤسسة، إضافةإلى توفير العملة الصعبة، ومن أهم الدول التي تصدر إليها مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر مختلف منتجاتها نجد: مصر، المملكة العربية السعودية، تونس، كوديفوار، الشيلي، إيطاليا، الولايات المتحدة الأمريكية، إسبانيا، البرتغال، والشكل الموالي يوضح التطور الحاصل في قيمة صادرات المؤسسة وفق سنوات الدراسة الميدانية:

الشكل (3-11): تطور قيمة صادرات مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر:من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

نلاحظ من الشكل (3-11) إنخفاض قيمة الصادرات في سنة 2020 لتبلغ 2 مليون دولار، بعدما قاربت سنة 2019 الـ 10مليون دولار، ويرجع ذلك إلى أثار جائحة كورونا التي أوقفت بشكل شبه كامل حركة الصادرات بين الدول خصوصا في سنة 2020، وبعد الرفع التدريجي للإحترازات التي كانت متخذة لمجابهة الأزمة الصحية آنذاك، إرتفعت قيمة الصادرات لتصل سنة 2021 إلى 3 مليون دولار، وحسب إطارات المؤسسة ما أثر على قيمة الصادرات في هذه المرحلة هو تأثير الإرتفاع الكبير لأسعار النقل البحري على أسعار المنتجات، لكن في سنة 2022 شهدت صادرات المؤسسة إنتعاشا ملحوظا لتبلغ 14،5 مليون دولار، نظرا لعودة نشاط النقل البحري إلى حالته الطبيعية بعد التقلص الملحوظ لجائحة كورونا، مما سمح للمؤسسة بتنفيذ العديد من الإتفاقيات لتصدير منتجاتها، أبرزها إتفاقية أبرمت في نوفمبر 2021 في معرض لمنتجات الكهرباء بدولة جنوب إفريقيا مع دولة الشيلي بقيمة 5،5 مليون دولار، إضافة إلى صفقات أخرى مع إيطاليا وكوديفوار، وفي سنة 2023 بلغت قيمة صادرات المؤسسة 50 مليون دولار، حيث كانت حصة الأسد فيها إلى تصدير كمية كبيرة من المحولات الكهربائية المختلفة القدرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

5- بطاقة الأداء المتوازن لبعد العملاء لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر:

الجدول (3-14): بطاقة الأداء المتوازن الخاصة ببعد العملاء لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

المؤشرات	المستهدف في سنة 2019	المبادرات	المحقق لسنة 2023	نسبة المحقق
رقم الأعمال	50 مليار دج	إنتاج منتجات جديدة إضافة إلى توسيع شبكة التوزيع للمؤسسة.	35,6 مليار دج	**71,2%**
نسبة هامش الربح	%20	تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق تقليص إستعمال المواد الأولية المستوردة، والقيام بتكامل خلفي يتم بموجبه إنشاء ورشة داخل المصنع تقوم بإنجاز الأسطوانات الخشبية التي تحمل الكوابل الكهربائية.	%17,30	**%86,5**
الحصة السوقية المحلية	%50	إضافة للريادة في الشمال، تهدف المؤسسة لتعزيز تواجدهاجنوب البلاد.	%42	**%84**

قيمة الصادرات (مليون دولار)	30 مليون دولار	إقتحام أسواق جديدة خصوصا الدول النامية، وأهمها الجنوب إفريقية، وتنويع المداخيل من العملة الصعبة.	50 مليون دولار إضافة إلى الحصول على الوسام الشرفي لأفضل مؤسسة أجنبية مصدرة من رئيس الجمهورية.	%166,66
المسؤولية الإجتماعية	المشاركة في الأعمال الخيرية، وتقليل الإنبعاثات المضرة بالبيئة.	الإستثمار في الطاقات النظيفة، والمساهمة في مجابهة جائحة كورونا بإقتناء معقمات وأجهزة مكثفات الأكسيجين، ومختلف الوسائل المساعدة على مواجهة هذه الجائحة، وإعادة رسكلة نفايات المؤسسة.	إنشاء خمسة محطات طاقة شمسية أولها بولاية بسكرة سنة 2022 بطاقة 10 ميجاوات للمحطة الواحدة، تجهيز مستشفيي عين الدفلى ومستشفى مصطفى باشا بأجهزة تعقيم كامل للأطباء والأفراد، وتوزيع عدد لا بأس به من مكثفات الأكسجين والمعقمات والكمامات، والتعاقد مع مؤسسة متخصصة في إعادة رسكلة نفايات المؤسسة، إضافة إلى إنتاج كوابل مضادة للإحتراق، خالية من الهالوجين، ومحولات جافة.	**نتائج جيدة**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

نلاحظ من الجدول (3-14) أن المؤسسة حققت ما يفوق 70% من أهدافها الإستراتيجية، كما فاقت قيمة صادراتها ما كانت تطمح إلى تحقيقه، وفي ظل الظروف الصحية التي عاشتها في تلك الفترة وفي ضوء هذه النتائج فهي تعتبر جيدة.

المطلب الرابع: البعد المالي لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

يتم خلال هذا البعد قياس الأداء المالي للمؤسسة لتقييم أدائها الكلي، فهذا البعد محصلة لنجاح أو فشل الأبعاد الثلاثة الأخرى، كما يعبر البعد المالي على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية من عدمه، حيث يتم من خلاله التحكم في التكاليف وتحسين الربحية، وبالتالي زيادة إيرادات المؤسسة لضمان البقاء والإستمرارية في النشاط، وقد تم التعبير عن هذا البعد بالمؤشرات التالية: معدل العائد على الاستثمار، وضعية الخزينة، حقوق الملكية، التوسع في الإنتاج.

1- معدل العائد على الاستثمار: هو مؤشر يعبر عن نسبة مجموعة المداخيل الصافية التي تحصلت عليها المؤسسة مقارنة مع التكاليف التي تم صرفها على هذا الإستثمار، ويحسب بالطريقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{تكاليف الاستثمار}} \times 100.$$

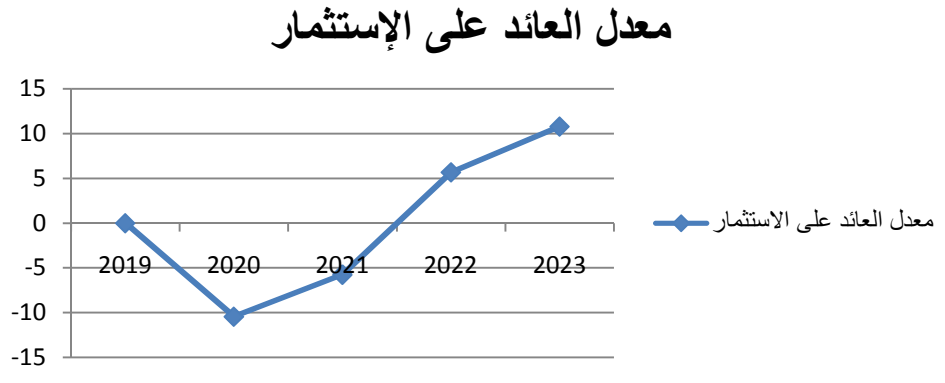
الجدول (3-15): تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة / المؤشر	2019	2020	2021	2022	2023
تكاليف الإستثمار	4 223 832 566	10 985 917 932	12 562 277 867	19 160 235 111	33 671 513 000
نتيجة الدورة الصافية	224 252 221	- 1 146 137 038	-722 091 301	1 086 914 605	3 630 421 911
معدل العائد على الإستثمار	%5,31	%-10 ,43	%-5,74	%5,67	%10,78

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يظهر الجدول (3-15) التذبذب الحاصل في قيمة معدل العائد على الإستثمار، حيث كانت سنة 2019 5,31%، ثم ظهر بقيمتين سالبتين لكل من سنتي 2020 و2021، وذلك بسبب سلبية نتيجة الدورة الصافية في هذه الفترة نتيجة مخلفات جائحة كورونا، ثم عرف إنتعاشا ملحوظا في سنة 2022 ليبلغ أعلى نسبة له سنة 2023، حيث بلغ 10،78% بسبب النتائج الإيجابية لنتيجة الدورة الصافية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3-12): تطور معدل العائد على الإستثمار لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يوضح الشكل (3-12) أن معدل العائد على الإستثمار كان بقيم سالبة لسنتي 2020 و2021 وذكر السبب سابقا، لكن وإنطلاقا من سنة 2022 بدأ هذا المعدل يأخذ قيما إيجابيا، مستفيدا من

تحسن الوضع الصحي والعودة التدريجية للنشاطات والمشاريع الإقتصادية، إضافة لعودة عمليات النقل والإستيراد تدريجيا، هذا ما مكن المؤسسة من تعويض الخسارة التي عرفتها في السنتين سابقتي الذكر.

2- وضعية الخزينة: وهي الأصول النقدية المتوفرة في خزينة المؤسسة، وهي الأموال أو السيولة التي يمكنها إستخدامها مباشرة في أنشطتها اليومية، وتسديد الأعباء والديون ومواجهة الأزمات.

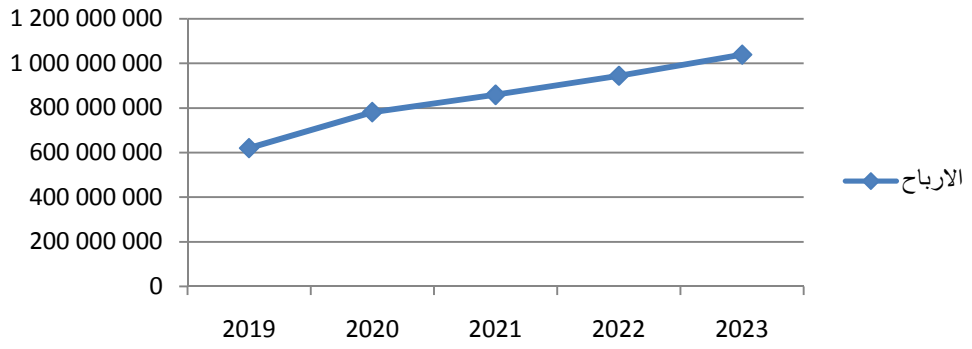
الجدول (3-16): تطور وضعية الخزينة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
الخزينة	620 089 601	780 941 220	858 769 490	943 823 034	1 038 186 500

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يظهر الجدول (3-16) تطور وضعية الخزينة في المؤسسة محل الدراسة، ومن الملاحظ أن كل القيم السنوية لها كانت موجبة، مما يعني أن المؤسسة لا تعاني من أي عجز نقدي، أي أن الأموال المتوفرة في خزينة المؤسسة أكبر من إلتزاماتها القصيرة الأجل، والشكل التالي يوضح تطور الوضعية النقدية للمؤسسة طيلة فترة الدراسة:

الشكل (3-13): تطور وضعية الخزينة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يبين الشكل (3-13) تطور وضعية الخزينة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، وقد كانت قيمة الأموال النقدية المتوفرة للمؤسسة في تزايد مستمر طيلة سنوات الدراسة، ولم تتأثر بشكل سلبي بتداعيات جائحة كورونا، لأن المؤسسة كانت تخصص دائما مبالغ معتبرة لتغطية نفقاتها المختلفة، ولمواجهة أي أزمة قد تعيق السير الحسن لنشاطها، ومع أن بقاء الأموال في خزينة المؤسسة دون

إستغلالها يبقى أمرا سلبيا خصوصا إذا كانت مبالغ كبيرة جدا، إلا أن رصد مبالغ مالية معتبرة لسد الإحتياجات الضرورية للمؤسسة أمر مهم وضروري كذلك ولابد منه، فإذا قورنت المبالغ سابقة الذكر برقم أعمال المؤسسة أو تكاليف الإستثمار فهي أرقام مقبولة.

3- حقوق الملكية: وهي حقوق مساهمة الأفراد في المؤسسة، ويعني مبلغ المساهمة الذي قدمه هؤلاء الأفراد، والذين يصطلح عليهم بالملاك أو أصحاب المصلحة، ويعتبر مؤشر مهم عن الأداء المالي للمؤسسة، حيث أن هؤلاء المساهمون أول ما يطلعون على الحصيلة المالية للمؤسسة المعبرة عن أدائها المالي، يتخذون قرار المساهمة فيها من عدمه.

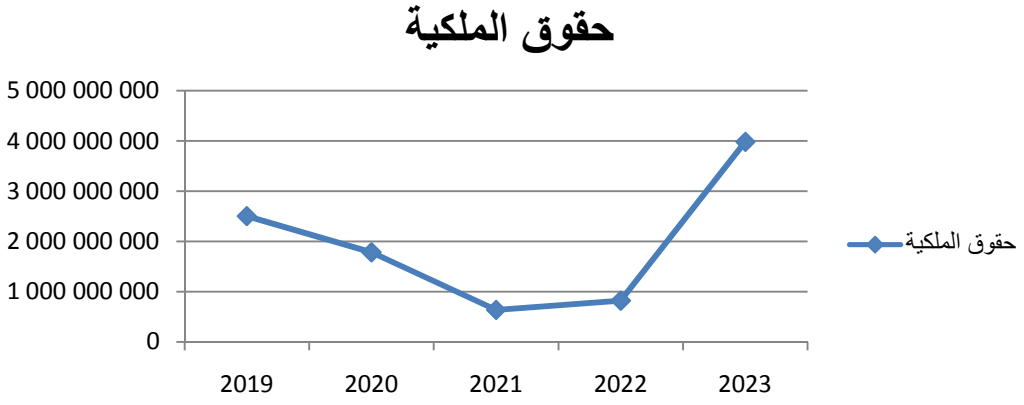
الجدول (3-17): تطور حقوق الملكية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
حقوق الملكية	2 504 238 098	1 780 699 000	634 561 962	817 529 000	3 982 200 111

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة.

يبين الجدول (3-17) التغيرات الحاصلة في حقوق الملكية لدى المساهمين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، وهو من المؤشرات الهامة التي توضح وضعية الصحة المالية للمؤسسة، وهو يعني ما للمساهمين من حقوق على المؤسسة، مع العلم أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة مساهمة عائلية، فكلما كان المبلغ كبيرا كلما دل ذلك على أن وضعها المالي جيد، ما يسمح بإستقطاب مساهمين جدد لتمويل رأس مالها وتدعيم إستثماراتها، والشكل الموالي يوضح التطورات الحاصلة على حقوق الملكية لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر طيلة مدة الدراسة:

الشكل (3-14): تطور حقوق الملكية في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

يظهر الشكل (3-14) تناقص في قيمة حقوق الملكية في سنة 2019 من 2,5 مليار دج إلى 1,78 مليار دج، ليواصل التناقص حيث بلغ سنة 2021 ما قيمته 634,5 مليون دج، متأثرة بتبعات جائحة كورونا التي أخافت المساهمين، وأثرت على قيمة إستثمارات المؤسسة وعلى أصولها، وهي كلها قيم تتأثر بها حقوق المساهمين، لكن بعد التعافي من مخلفات الجائحة السابقة الذكر، شهدت قيمة حقوق الملكية إرتفاعا ملحوظا في سنة 2023 لتبلغ 3,98 مليار دج، نتيجة عودة العملية الإنتاجية إلى طبيعتها التدريجية وإرتفاع قيمة إستثمارات المؤسسة.

4- بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالبعد المالي بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر:

الجدول (3-18): بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالبعد المالي لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

المؤشرات	المستهدف في سنة 2019	المبادرات	المحقق لسنة 2023	نسبة المحقق
معدل العائد على الاستثمار	%15	إضافة إلى الإنتاج، تسعى المؤسسة إلى دخول مجال البنى التحتية، والبداية بمحطات توليد وتوزيع الطاقة، والتي تتمتع بهوامش ربح عالية جدا.	%10,78	**%71,86**
وضعية الخزينة	نمو خزينة المؤسسة بنسبة 15%	ضبط عمليات التحصيل من العملاء، (التحفيز عن طريق التخفيضات للدفع المباشر، إرجاع السلع الغير	1,03 مليار دج	**%95,72**

	سنويا.	مستهلكة...الخ)، زيادة مبيعات المؤسسة.		
حقوق الملكية	5 مليار دج	إصدار أسهم جديدة، مع إستثمار الأرباح المحققة، والتسيير الجيد للأصول.	3،98 مليار دينار	**%78**
التوسع في الإنتاج	تحديات جديدة كل سنة (مصنع، منتج، فكرة، سوق جديدة،...)	توفير منتجات كانت حكرا على الإستيراد فقط، لزيادة الحصة السوقية والحصول على الريادة، وتوفير هامش ربح جيد.	إنتاج ثلاثة منتجات جديدة تتمثل في: -ملحقات الكابلات عالية الجهد تتحمل حتى 66 كيلو فولت أمبير (الوحيدة محليا والثاني إفريقيا) -الكابل المحوري (Coaxial) الناقل للموجات والإشارات عالية التردد. -كابل الطاقة الشمسية(الوحيد محليا، إضافة إلى جنوب إفريقيا قاريا)	**إنجاز جيد**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معلومات من المؤسسة.

نلاحظ من الجدول (3-18) أن نسبة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، المرتبطة بتحسين أدائها المالي قد فاقت 70% وقاربت 96%، فبالرغم من آثار جائحة كورونا التي أثرت على الإقتصاد الدولي والوطني وبالتالي على المؤسسة فقد تمكنت من تحقيق أداء مالي جيد.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية ومنهجيتها.

إنجاز الدراسة الميدانية يمر بمجموعة من المراحل الضرورية، تبدأ من التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة وفق الهدف منها ومتغيراتها، وكذلك تعيين الأداة المناسبة التي يمكن من خلالها جمع المعلومات حول البحث، حيث يجب أن تمر هذه الأداة بمراحل محددة لإثبات فعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة منها، وكذلك تعيين الأدوات والأساليب الإحصائية التي يتم إستخدامها في معالجة وتحليل النتائج المتحصل عليها من الأداة.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إختيار مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر لعدة إعتبارات، أهمها أنها مؤسسة إقتصادية أجنبية (مصرية) خاصة، قامت بإنجاز إستثمار أجنبي مباشر في الجزائر، تتميز بإستخدام أدوات وأساليب تسيير وإدارة حديثة (برامج التدريب، الشهادات والمعايير الدولية المتبعة وإستثماراتها في التكنولوجيا والحلول الرقمية، المسؤولية البيئية والإجتماعية، التحفيز والإدارة التشاركية)[1]، لا تملكها الكثير من المؤسسات الأخرى خصوصا العمومية منها، وبذلك كانت وجهة جيدة تم إعتمادها للقيام بالبحث.

إن أهم ما يجب أن يركز عليه الباحث لنجاح بحثه وحصوله على نتائج صحيحة وصادقة، هو حصر مجتمع الدراسة وتحديده جيدا، وفيما يخص هذه الدراسة، يتشكل مجتمعها المستهدف من كل عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر والبالغ عددهم 655 عامل، بإختلاف تصنيفاتهم الوظيفية **(إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)**، ونظرا للعدد الكبير للعمال مع صعوبة إيصال أداة الدراسة إليهم جميعا، بحكم طريقة العمل في المؤسسة، إضطررنا للجوء لأسلوب **المعاينة**، وعليه تم إستهداف عينة عشوائية تقارب 50%من المجتمع الكلي، أي نصف العاملين في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما أوجب علينا توزيع 280 إستبانه على العاملين بإختلاف مراكزهم ووظائفهم.

2- مراحل إعداد أداة الدراسة:

تم إعداد وتوزيع الإستبانة وفق المراحل التالية:

2-1-المرحلة الأولى: بعد الإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، وتحديد أهداف هذه الدراسة ومتغيراتها مع الأستاذ المشرف، تم تصميم المكونات الرئيسية للإستبانة من محاور، أبعاد وأسئلة، ليتم بعدها إخضاعها لعملية التحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين، والقيام بتجريبه على عينة صغيرة بغرض تقييمه، تم إعداد محتوى الإستبانه وشكلها النهائي وعرضه على الأستاذ المشرف، الذي منح موافقته عليها وعلى توزيعها على العينة، وقد أصبحت تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يحتوى على بيانات خاصة بالمستجوبين، حيث إحتوى على نوعين من البيانات الأولى شخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وأخرى وظيفية: الخبرة المهنية، طابع الوظيفة، طبيعة العمل وإنتماء العامل.

[1] - https://elsewedyelectricpro.azurewebsites.net/ar/default.On 12-04-2025.

الجزء الثاني: إحتوى على محورين، يعبر كل واحد منهما عن بعد من بعدي التمكين، والذي يعتبر المتغير المستقل للدراسة ويتمثلان في:

المحور الأول: إشتمل على الأبعاد التي يتم من خلالها قياس التمكين الهيكلي كمتغير مستقل، حيث تم التعبير عنه بستة أبعاد رئيسية، تم توزيع عباراتها وفق ما يلي:

- **بعد التفويض:** إشتمل على أربعة عبارات ترقيمها كالتالي: (1, 2, 3, 4)؛
- **بعد المشاركة:** إشتمل على أربعة عبارات ترقيمها كالتالي: (5, 6, 7, 8)؛
- **بعد المعلومات والإتصال:** إشتمل على أربعة عبارات ترقيمها كالتالي: (9, 10, 11, 12)؛
- **بعد فرق العمل:** إشتمل على أربعة عبارات ترقيمها كالتالي: (13, 14, 15, 16)؛
- **بعد التحفيز:** إشتمل على أربعة عبارات ترقيمها كالتالي: (17, 18, 19, 20)؛
- **بعد التدريب:** إشتمل على ثلاثة عبارات ترقيمها كالتالي: (21, 22, 23).

المحور الثاني: إشتمل على الأبعاد التي يتم من خلالها قياس التمكين النفسي كمتغير مستقل، وقد تم التعبير عنها بأربعة أبعاد رئيسية، تم توزيع عباراتها وفق ما يلي:

- **بعد معنى العمل:** إشتمل على ثلاثة عبارات ترقيمها كالتالي: (24, 25, 26)؛
- **بعد المقدرة:** إشتمل على ثلاثة عبارات ترقيمها كالتالي: (27, 28, 29)؛
- **بعد حرية التصرف:** إشتمل على ثلاثة عبارات ترقيمها كالتالي: (30, 31, 32)؛
- **بعد التأثير:** إشتمل على ثلاثة عبارات ترقيمها كالتالي: (33, 34, 35).

الجزء الثالث: إحتوى على العبارات التي تم من خلالها قياس الأداء الإستراتيجي، والذي يعتبر المتغير التابع لهذه الدراسة، وقد أتت على شكل أربعة أبعاد رئيسية، تم توزيع عباراتها وفق ما يلي:

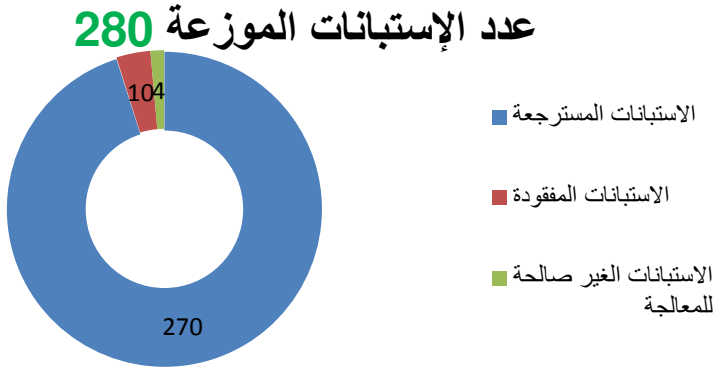
- **بعد التعلم والنمو:** إشتمل على خمسة عبارات كان ترقيمها كالتالي: (36, 37, 38, 39, 40)؛
- **بعد العمليات الداخلية:** إشتمل على خمسة عبارات ترقيمها كالتالي: (41, 42, 43, 44, 45)؛
- **بعد العملاء:** إشتمل على خمسة عبارات كان ترقيمها كالتالي: (46, 47, 48, 49, 50)؛

- **البعد المالي:** إشتمل على خمسة عبارات كان ترقيمها كالتالي: (51, 52, 53, 54, 55).

2-2- المرحلة الثانية: تم الإتصال بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث تم توجيهنا إلى المسؤول المكلف بالموارد البشرية، الذي قدمت له طلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، وبعد الإستفسار والمناقشة حول موضوع الدراسة وأهدافها وكيفية إجرائها، وإطلاعه على الإستبانة تم قبول الطلب (الملحق (3))، وسمح لي بالتنقل الميداني على مستوى مختلف مديريات وهياكل المؤسسة، ماعدا ورشات الإنجاز التي يمنع لغير عمالها دخولها نظرا لخطورة ذلك، هذا ما مكنني من لقاء العديد من إطاراتها وعمالها، والحصول على العديد من المعلومات، التي ساعدتني في الإطلاع الجيد على مختلف العمليات والأنشطة التي تتم على مستوى دوائرها وأقسامها، مما سهل لي القيام بالدراسة المطلوبة، ونظرا لخصوصية العمل وتفادي التشويش على العمال وما يشكله من خطر(الآلات الضخمة، الكهرباء ذات الضغط العالي لتسيير الآلات، الصوت العالي للآلات)، خصوصا على مستوى المصانع وورشات العمل أين يتم الإنتاج، ناب عني مسؤول الموارد البشرية في توزيع الإستبانات على أفراد العينة وإعادة تحصيلها منهم.

2-3- المرحلة الثالثة: بعد إنتظار المدة الكافية للإجابة على الإستبانات، إسترجعنا ما عدده 270 إستبيانا بنسبة 96,4% من الإستبيانات الموزعة الـ 280 مع ضياع 10 نسخ، وبعد معالجتها وفحصها إتضح لنا أن ما يصلح للدراسة والتحليل هو 266 إستبانة، أي قمنا بإستبعاد 4 إستبانات، والدائرة التالية تعبر عن وضعية أداة الدراسة:

الشكل (3-15): وضعية الإستمارات الموزعة على عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:

الإجابة على تساؤلات الدراسة، إضافة إلى إختبار مدى صحة فرضياتها من عدمه، يتم بالإعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويمكن الحصول على قيم هذه الأخيرة بإستخدام حزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الإنسانية والإجتماعية، المعروف إختصارا ببرنامج ''**SPSS**''، حيث تم الإعتماد على نسخته الخامسة والعشرون (25)، وتتمثل هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة في كل من:

1- **معامل ثبات الدراسة ألفاكرونباخ (α) Cronbach's Coefficient Alpha:** مقياس يدل على مدى صدق وثبات الإستبانة، يعمل على تحديد درجة الإتساق بين العبارات المشكلة لها، وهل تهدف فعلا لقياس ما وجدت لقياسه، تكون قيمته محصورة بين الصفر والواحد؛

2- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بواسطة معامل التفلطح Skewness ومعامل الإلتواء Kurtosis: يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، بمعنى أنها متماثلة أم لا، وذلك لتحديد الإختبارات الإحصائية التي يجب القيام بها حسب طبيعة توزيع هذه البيانات؛

3- معامل الإرتباط لبيرسون: يعمل على قياس مدى قوة العلاقة وإتجاهها بين متغيرين، قيمته محصورة بين 1- و1، ويرمز له ب R، ويمكن التعبير عن قيمه بما يلي:

1 >R>0: توجد علاقة طردية بين متغيري الدراسة، حيث أنه إذا زاد أحدهما يزيد الآخر؛

0>R>-1: توجد علاقة عكسية بين المتغيرين، فالزيادة في متغير تؤدي إلى تناقص المتغير الآخر؛

R=0: عدم وجود علاقة بين متغيري الدراسة؛

R=1: علاقة طردية تامة بين متغيري الدراسة؛

R=-1: علاقة عكسية تامة بين متغيري الدراسة.

4- مقاييس الإحصاء الوصفي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة، بالإعتماد على المقياس المعتمد؛

- **المتوسطات الحسابية:** لتحديد توجهات عينة الدراسة لكل عبارات وأبعاد ومحاور الإستبانة، ومدى مستويات توفر متغيراتها وأبعادها حسب إجابات العينة؛

ولتبسيط وضبط المعالجة الإحصائية لإجابات العينة المستهدفة، تم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي في كل أجزاء الأداة، حيث كان المقياس المستعمل يتكون من الدرجات الخمسة التالية: **(غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما).**

الجدول (3-19): أوزان مقاييس سلم ليكارت

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

ولتصنيف وتحديد أوزان المتوسطات الحسابية لمقياس ليكارت الخماسي، نقوم بحساب طول المدى لكل فئة والذي يحسب من خلال:

$$\text{طول المدى} = \frac{\text{الفئة القصوى} - \text{االفئة الدني}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-1}{5} = 0,8.$$

وعليه يصبح مدى المتوسطات الحسابية المتحصل عليها هو 0,8، وبالتالي يتم تصنيفها كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول (3-20): تصنيفات المتوسطات الحسابية ودرجة الأهمية المقابلة لها

المتوسطات الحسابية	[1,79_1]	[2,59-1,8]	[3,39-2,6]	[4,19-3,4]	[5 -4,2]
درجة الإستجابة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحث

- **الإنحرافات المعيارية Standard Deviations:** لقياس مقدار التشتت في إجابات العينة تجاه كل عبارة أو بعد أو متغير في الإستبانة، و يعني مدى إنحراف هذه الإجابات عن المتوسط الحسابي؛

5- إختبار تحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance: يستخدم هذا الإختبار لتحديد صلاحية النموذج للإختبار، ودلالته الإحصائية.

6- إختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova: لتحديد فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في توجهات العينة نحو متغيرات الدراسة، وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من تصنيفين، وتتمثل في هذه الدراسة في: العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة؛

7- معامل الإنحدار البسيط Simple Régression Coefficient: من أجل تحديد الأثر ذو الدلالة الإحصائية لمتغير واحد أو أحد أبعاده، على متغير واحد آخر أو أحد أبعاده؛

8- معامل الإنحدار المتعدد Multiple Régression Coefficient: لتحديد الأثر ذو الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع، وهو يستخدم في تحديد العلاقة عندما يكون هناك تأثير لأكثر من متغير مستقل على المتغير التابع؛

9- إختبارIndependent-SamplesT- test: لتحديد فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية، في توجهات العينة نحو متغيرات الدراسة، وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين فقط، وفي هذه الدراسة تتمثل في: الجنس، طبيعة العمل، إنتماء العامل؛

10- معامل التحديد: إختبار يتم من خلاله تحديد مقدار التباين في المتغير التابع والذي تفسره أبعاد المتغير المستقل في نموذج الإنحدار للدراسة، وتتراوح قيمته بين 0 و 1، ويرمز له بـ r^2.

4- صدق أداة الدراسة:

أهم شرط يجب أن يتوفر في أداة جمع البيانات هو صدقها، فحسب (بشتة وبوعموشة، 2020) يرتبط الصدق بالإجابة عن التساؤل التالي: هل أنا بصدد قياس ما أريد قياسه؟، وبذلك فالصدق يعني إستطاعة أداة الدراسة على القياس الفعلي لما أعدت له[1]، وقد تم التأكد من صدق الإستبيان الذي أستخدم كأداة لجمع البيانات حول الدراسة بواسطة:

[1]- حنان بشتة، نعيم بوعموشة، **الصدق والثبات في البحوث الإجتماعية**، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص 119.

4-1-الصدق الظاهري:

فكما ورد سابقا بعد إعداد إستبانة الدراسة، تم عرضه على العديد من الأساتذة المتخصصين في مجال علوم التسيير والإقتصاد والإحصاء، حيث تم إعداد إستبانة خاصة بالمحكمين، إحتوت على ثلاثة خانات إحداها للتعبير عن مدى وضوح العبارة، وأخرى لمدى مناسبتها للبعد الذي تنتمي إليه، والخانة الثالثة كانت لغرض إعطاء أي ملاحظات حولها، كما طلبنا من الأساتذة المحكين تقديم أي نوع من الإقتراحات والإرشادات التي يمكنها أن تساعدنا على ضبط الأداة لتكون مثالية إلى حد بعيد.

وقد تكونت لجنة المحكمين من العديد من الأساتذة من مختلف جامعات الوطن، وهذا ما يبينه الملحق رقم (2)، وقد كانت أغلب ردودهم تتمحور حول:

- سلامة الأداة من الأخطاء والإختلالات التي تحول دون تحقيقها لهدف الدراسة، مع ملائمة كل أجزائها وعباراتها مع متغيراتها وموضوعها، وقدرتها على قياس ما وجدت لأجله؛

- التقليل من البيانات الشخصية والوظيفية لتحوي العناصر المهمة فقط، والتي قد يكون لها أثر على متغيرات الدراسة وعلى تحديد طبيعة العلاقة بينها؛

- طول بعض العبارات مما قد يؤدي إلى عدم إستيعابها، وأخذها لوقت أطول لقراءتها والتمعن فيها من أجل الإجابة عليها؛

- تصحيح بعض الأخطاء اللغوية، وإستبدال بعض الكلمات بمرادفات أخرى لتكون أكثر بساطة ووضوح للعينة المستهدفة؛

- ترتيب الفقرات حسب الأهمية، وحذف بعض العبارات الزائدة أو التي تحمل أفكار ومعاني مشتركة مع عبارات أخرى، خصوصا وأنها تمكن من التقليص من حجم الإستبيان، والذي كان طويلا نوعا ما قبل تحكيمه؛

4-2- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

لإختبار طبيعة البيانات المتحصل عليها من خلال الإستبانة، والتأكد هل هي ذات توزيع طبيعي أم غير طبيعي، ولتوضيح ذلك نعتمد على إختبار**Jarque- Bera Test**، الذي يعتمد على **معاملي الإلتواء Skewness والتفلطح Kurtosis**، عن طريق تحديد قيمة كل معامل مقارنة مع الخطأ

المعياري له، حيث إذا كانت قيم هذه المعاملات محصورة ضمن المجال الذي مداه [2+,2−] فتوزيع البيانات المتحصل عليها يتبع التوزيع الطبيعي[1]، وبالتالي فالقيم الخارجة عن هذا المجال لا تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (3−21): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

متغيرات الدراسة	معامل التفلطح Skewness	معامل الإلتواء Kurtosis
التمكين الهيكلي	−0,249	−0,457
التفويض	−O,181	−0,301
المشاركة	−0,081	−0,339
المعلومات والإتصال	−O,732	0,537
فرق العمل	−0,561	0,847
التحفيز	−0,103	−0,616
التدريب	−0,423	−0,639
التمكين النفسي	−0,215	0,085
معنى العمل	−0,778	0,505
المقدرة	−0,251	−1,053
حرية التصرف	−0,232	−0,403
التأثير	−0,562	0,620
الأداء الإستراتيجي	−0,372	−0,215
بعد التعلم والنمو	−0,489	0,783
بعد العمليات الداخلية	−0,173	−0,740
بعد العملاء	−0,704	0,629
البعد المالي	−0,356	−0,608

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 25.

[1]− مصطفى طويطي، **أساليب الإحصاء الإستدلالي البارامترية**، ج1، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 303.

نلاحظ من الجدول (3-21) أن قيم كلا من معاملات التفلطح والإلتواء لمتغيرات الدراسة، كانت داخل المجال [-2,2+]، وعليه فيمكن إعتبار متغيرات الدراسة ذات توزيع طبيعي.

4-3-ثبات أداة الدراسة:

ثبات إستبانة الدراسة تعني أنه لو تم إعادة توزيعها على نفس العينة في نفس الظروف فسيتم الحصول على نفس النتائج، وقد تم التحقق من ذلك بالإستعانة بمعامل الثبات ألفاكرونباخ Reliability Analysis Cronbach's Alpha، والذي يعتبر من أهم الإختبارات التي تعبر على ثبات الإستبانة، حيث سيتم حساب هذا الأخير للأداة ككل ولكل بعد من أبعادها، وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما يظهره الجدول التالي:

الجدول (3-22): قيم معاملات الثبات للإستبانة

المتغير	المحور	البعد	عدد العبارات	قيمة الثبات
التمكين	التمكين الهيكلي	التفويض	04	0،798
		المشاركة	04	0،753
		المعلومات والإتصال	04	0،904
		فرق العمل	04	0،818
		التحفيز	04	0،867
		التدريب	03	0،862
		ثبات البعد	23	0،945
	التمكين النفسي	معنى العمل	03	0،873
		المقدرة	03	0،799
		حرية التصرف	03	0،808
		التأثير	03	0،755
		ثبات البعد	12	0،870
المجموع			35	0،949
الأداء الإستراتيجي		بعد التعلم والنمو	05	0،854
		بعد العمليات الداخلية	05	0،892
		بعد العملاء	05	0،909

	البعد المالي	05	0،882
ثبات البعد		20	0،960
المجموع الكلي		55	0،969

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج برنامج SPSS v25

بالإعتماد على مقياس "نايلي" للثبات، والذي يعتبر أدنى مقدار مسموح به في الإختبار السابق هو 0,700 أي بنسبة (70%)، يمكننا من خلال الجدول (3-22) ملاحظة أن معامل الثبات العام للدراسة بلغ مقداره 0,969 أي بنسبة (96,9%)، وهي نسبة ممتازة تدل على وجود ثبات عال جدا للأداة، أي أننا على يقين أنه لو تم توزيع نفس أداة الدراسة على نفس العينة وفي نفس الظروف، سنتحصل على نفس النتائج بنسبة (96,9%).

وفيما يخص محاور الدراسة، كان مقدار الثبات لمحور التمكين الهيكلي 0,945 أي بنسبة (94,5%)، وهو مقدار ممتاز للثبات، ومحور التمكين النفسي مقدار الثبات فيه 0,870 أي بنسبة(87%) وهو مقدار ثبات ممتاز كذلك، أما مقدار الثبات لمحور الدراسة الثالث وهو الأداء الإستراتيجي قيمته 0,960 أي بنسبة (96%)، وتعبر هذه القيمة عن ثبات ممتاز في هذا المحور.

إن القيم والنسب السابقة الذكر، دليل على الثبات الممتاز الذي تتميز به أجزاء ومحاور أداة الدراسة، وبالتالي يمكن الإعتماد عليها للقيام بالدراسة الميدانية.

4-4-الإتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة:

يسمى كذلك الصدق البنائي، ويعني درجة إرتباط كل عبارة وإتساقها بمحورها، أي العبارة تقيس ما وجدت له، وهي ذات علاقة وطيدة مع البعد الذي تنتمي إليه بحيث يمكنها التعبير عنه، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال حساب معامل الإرتباط لكل فقرة ومقارنته مع معامل الإرتباط الكلي للبعد.

الجدول (3-23): معاملات إرتباط كل عبارة مع البعد المنتمية إليه لأبعاد التمكين الهيكلي

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الإرتباط	الدلالة
التفويض	01	0،856••	0،000
	02	0،883••	0،000
	03	0،856••	0،000

	04	0،528••	0،000
المشاركة	05	0،756••	0،000
	06	0،889••	0،000
	07	0،834••	0،000
	08	0،508••	0،000
المعلومات والإتصال	09	0،887••	0،000
	10	0،814••	0،000
	11	0،889••	0،000
	12	934،0••	0،000
فرق العمل	13	0،871••	0،000
	14	0،820••	0،000
	15	0،753••	0،000
	16	0،782••	0،000
التحفيز	17	0،821••	0،000
	18	0،814••	0،000
	19	0،865••	0،000
	20	0،891••	0،000
التدريب	21	0،879••	0،000
	22	0،896••	0،000
	23	0،884••	0،000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25.

من خلال النتائج المبينة في الجدول (3-23)، يمكننا ملاحظة أن جميع معاملات الإرتباط الخاصة بالأبعاد الستة لمحور **التمكين الهيكلي**، كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0،05، كما كانت قيمها موجبة، هذا ما يعني وجود علاقة طردية بين جميع عبارات التمكين الهيكلي مع الدرجة الإجمالية للأبعاد المنتمية إليها، فقد تراوحت قيم معاملات الإرتباط بين 0،508 وهو معامل الإرتباط الخاص بالعبارة (08) كحد أدنى و0،934 كمعامل إرتباط خاص بالعبارة (12) كحد أعلى.

وعليه يمكن القول أن هناك إتساق داخلي بين عبارات المحور الأول والأبعاد المنتمية إليه، وهذا يعني صدق الإتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

الجدول (3-24): معاملات إرتباط كل عبارة مع البعد المنتمية إليه لأبعاد التمكين النفسي

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الإرتباط	الدلالة
معنى العمل	24	0،887••	0،000
	25	0،916••	0،000
	26	0،876••	0،000
المقدرة	27	0،860••	0،000
	28	0،819••	0،000
	29	0،867••	0،000
حرية التصرف	30	0،833••	0،000
	31	0،830••	0،000
	32	0،894••	0،000
التأثير	33	0،751••	0،000
	34	0،812••	0،000
	35	0،891••	000،0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3-24)، نلاحظ أن جميع معاملات الإرتباط الخاصة بالأبعاد الأربعة لمحور **التمكين النفسي** كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0،05، كما أن قيمها كانت موجبة، وهذا دليل على وجود علاقة طردية بين كل عبارات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، وقد كانت أدنى قيمة لمعامل الإرتباط 0,751 الخاصة بالعبارة رقم (33)، أما أعلى قيمة فكانت 0,916 الموافقة للعبارة رقم (25).

وعليه يمكننا القول بوجود إتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني والأبعاد المنتمية إليها، هذا دليل على صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

الجدول (3-25): معاملات إرتباط كل عبارة مع البعد المنتمية إليه لأبعاد الأداء الإستراتيجي

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الإرتباط	الدلالة
بعد التعلم والنمو	36	0،773••	0،000
	37	0،830••	0،000
	38	0،765••	0،000
	39	0،851••	0،000
	40	0،801••	0،000
بعد العمليات الداخلية	41	0،785••	0،000
	42	0،905••	0،000
	43	0،839••	0،000
	44	0،834••	0،000
	45	0،840••	0،000
بعد العملاء	46	0،915••	0،000
	47	0،851••	0،000
	48	0،776••	0،000
	49	0،919••	0،000
	50	0،854••	0،000
البعد المالي	51	0،742••	0،000
	52	0،913••	0،000
	53	0،829••	0،000
	54	0،836••	0،000
	55	0،827••	0،000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-25)، يظهر أن جميع معاملات الإرتباط المتعلقة بالأبعاد الأربعة لجزء الأداء الإستراتيجي كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0،05، وقد كانت كل قيمها موجبة، وهذا يدل على توفر علاقة طردية بين كل عبارات الأداء الإستراتيجي والدرجة الكلية

للأبعاد التي تنتمي إليها، كما كانت قيمة أدنى معامل إرتباط هي0,742 المقابلة للعبارة (51)، وأعلى معامل إرتباط كان 0,919 الخاص بالعبارة (49).

وعليه هذا دليل على توفر إتساق داخلي بين عبارات الجزء الثالث المتمثل في الأداء الإستراتيجي والأبعاد المنتمية إليه، مما يعني صدق الإتساق الداخلي لعبارات الجزء الثالث، والمتمثل في الأداء الإستراتيجي.

تعتبر معاملات الإرتباط بين عبارات أداة الدراسة والأبعاد المنتمية إليها المذكورة في الجداول السابقة، دليل على صدق الإتساق الداخلي لها، فقد كانت كل قيم هذه المعاملات دالة إحصائيا وموجبة، تراوحت قيمها بين 0,508 و 0,934، فهذا يدل على قوة الإرتباط الداخلي بين كل عبارات الدراسة وأبعادها، وبالتالي فالإستبانة المستخدمة في الدراسة الميدانية ذات مصداقية جيدة، كما يمكن تطبيقها الميداني على العينة المستهدفة.

المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

للتطرق إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة المستجوبة تم الإعتماد على العوامل التالية: الجنس، العمر والمؤهل العلمي.

1- توزيع عينة الدراسة وفق الجنس:

الجدول (3-26): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

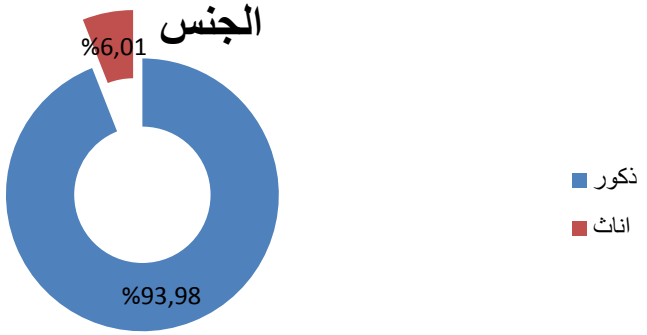
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	250	93,98
أنثى	16	6,01
المجموع	266	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 25.

يمكننا من الجدول (3-26) أن نلاحظ أن غالبية عمال المؤسسة من الذكور بنسبة 93,98%، فيما لم تتعدى نسبة الإناث 6,01%، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، والذي يحتاج إلى عمال فنيين وتقنيين أغلب نشاطاتهم تتم داخل مصانع، وفي وسط آلات ومعدات تحتاج إلى أن يشتغل عليها من يتمتعون بقدرة بدنية لائقة، ويعملون بنظام الدوام بما في ذلك الفترة الليلية، وعلى مدار

الأسبوع ماعدا فترات الراحة، وبالتالي فالعمليات داخل المصنع في أغلبها ذات طبيعة رجالية، إضافة إلى موقع المصنع والذي يوجد في نهاية المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، أما الإناث فقد نجد البعض منهم في الوظائف الإدارية والمخبر وبعض النشاطات التقنية، ويمكن التعبير عن النتائج السابقة بالشكل التالي:

الشكل (3-16): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

2- توزيع عينة الدراسة وفق العمر:

الجدول (3-27): توزيع عينة الدراسة وفق العمر

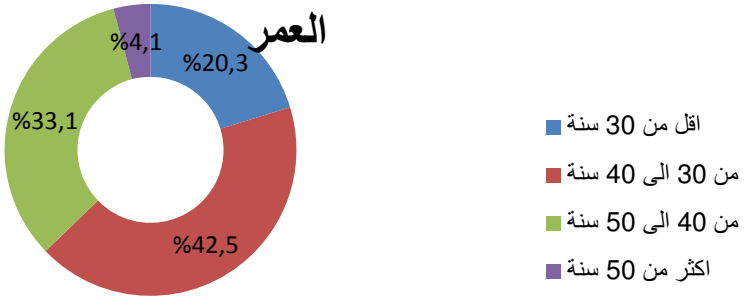
العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	54	20,3
من 30 إلى 40 سنة	113	42,5
من 40 إلى 50 سنة	88	33،1
أكثر من 50 سنة	11	4,1
المجموع	266	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يمكننا من الجدول (3-27) ملاحظة أن غالبية الفئة العمرية السائدة في العينة هي الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 42,5%، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 33,1%، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 20,3%، وأخيرا الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة ضئيلة تقدر ب 4,1%، وهذا دليل على أن غالبية العينة سنهم أقل من 40 سنة بنسبة تعدت 62%، ما يعني أن المؤسسة تحتوي على

يد عاملة شابة مازال أمامها مسار مهني طويل يحتاج للإهتمام، أكثر ومن أهم المداخل التي يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها لتحسين أداء أفرادها التمكين، ويمكن التعبير عن النتائج السابقة بالشكل التالي:

الشكل (3-17): توزيع عينة الدراسة وفق العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

3- توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي:

الجدول (3-28): توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

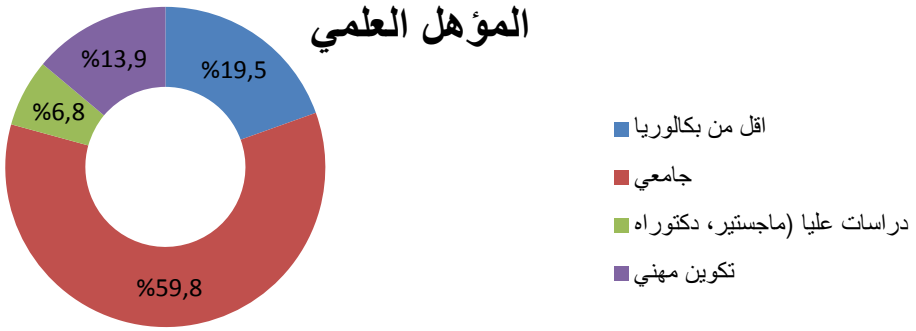
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من بكالوريا	52	19,5
جامعي	159	59,8
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	18	6,8
تكوين مهني	37	13,9
المجموع	266	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يمكننا من الجدول (3-28) أن نلاحظ أن المؤهل العلمي الغالب في المؤسسة، كان من نصيب الجامعيين بنسبة 59,8%، يليه المستوى الذي يقل عن شهادة البكالوريا بـ 19،5%، ثم المكونين في مراكز ومعاهد التكوين المهني بـ 13,9%، وأخيرا مؤهل الدراسات العليا نسبة 6,8%، فالنتائج السابقة تدل على حاجة المؤسسة لحاملي الشهادات الجامعية، خصوصا المهندسين منهم في التخصصات التقنية كالهندسة الكهربائية، الميكانيك، الإلكترونيك، الفيزياء، الإليكتروتقني...إلخ، وهذا راجع لطبيعة

العمل الذي يحتاج لهذه المؤهلات الخاصة، والملاحظ كذلك النسبة المعتبرة لحاملي الشهادات العليا كالماجستير والدكتوراه حيث يشغل معظمهم مناصب قيادية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3-18): توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

المطلب الثالث: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة.

للإحاطة بالخصائص الوظيفية لعينة الدراسة، تم الإعتماد على العناصر التالية: الخبرة المهنية، طابع الوظيفة، طبيعة العمل، إنتماء العامل.

1- توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية:

الجدول (3-29): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية

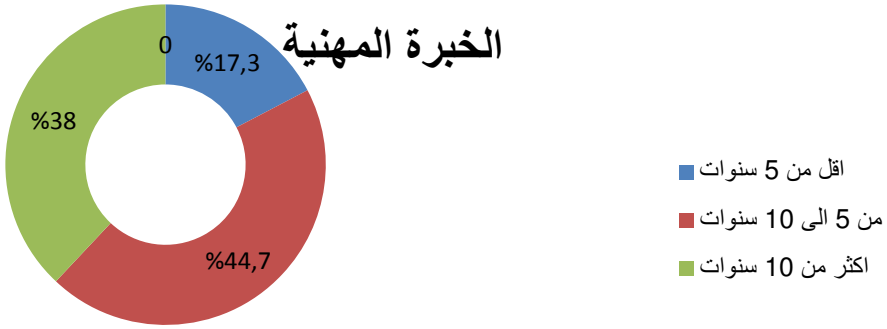
الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	46	17,3
من 5 إلى 10 سنوات	119	44,7
أكثر من 10 سنوات	101	38
المجموع	266	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يمكننا من الجدول (3-29) ملاحظة مستوى الخبرة المهنية المهيمنة على العينة، والتي تتمثل في الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 44,7%، تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 38%، وأخيرا الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 17,3%، وهذا دليل على تمتع أفراد

العينة بخبرة مهنية جيدة تبدأ من 5 سنوات إلى أكثر من عشرة سنوات بنسبة تفوق 80%، كما تم إعلامنا أن أغلب الإطارات التي ساهمت في إفتتاح المؤسسة لاتزال تعمل بها، وقد بدأت في النشاط سنة 2008 مما يعني أنها حديثة النشاط نوعا ما، كما أنها تتمتع بيد عاملة مستقبلية تفوق 44%، خبرتها المهنية تتراوح بين 5 و10 سنوات، وهذا دليل أن المؤسسة تزخر بخبرات مهنية لابأس بها، وقادرة على تقديم المزيد، وهناك يد عاملة بنسبة 17,3% خبرتها أقل من 5 سنوات، وهي نسبة قليلة نوعا ما تحتاج إلى المزيد من الخبرة لتساهم في تحسين أداء المؤسسة، والشكل الموالي يوضح هذه النتائج:

الشكل (3-19): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

2- توزيع عينة الدراسة وفق طابع الوظيفة:

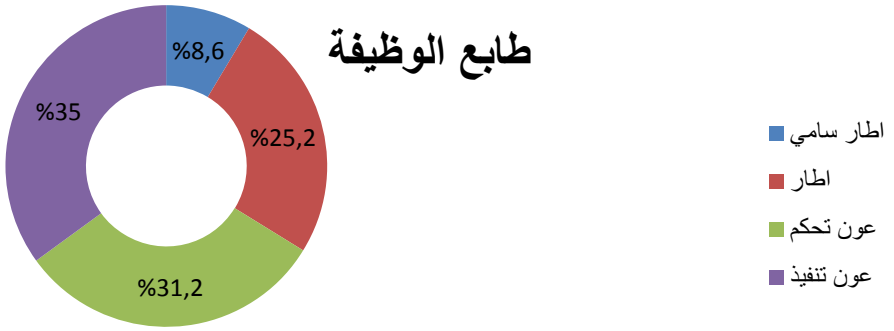
الجدول (3-30): توزيع عينة الدراسة وفق طابع الوظيفة

طابع الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
إطار سامي	23	8,6
إطار	67	25,2
عون تحكم	83	31,2
عون تنفيذ	93	35
المجموع	**266**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (3-30) أن طابع الوظيفة الغالب على العينة كان من أعوان التنفيذ بنسبة 35%، وهم العمال الذين يقومون بمختلف النشاطات والعمليات الإنتاجية اليومية في المصانع والورشات، لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 31,2%، ويمثلون العمال المشرفين على أعوان التنفيذ، حيث يهتمون بإنجاز العمليات المختلفة وجودة المنتجات المقدمة، ثم في المرتبة الثالثة فئة الإطارات بنسبة25,2% وهم مسؤولوا مختلف الأقسام والفرق، وأخيرا فئة الإطارات السامية بنسبة 8,6% ويتكونون من المدراء التنفيذين للمؤسسة، ومتخذي القرارات الإستراتيجية فيها ولمصانعها الثلاثة، والقائمين على المديريات الأخرى المشكلة لهيكلها التنظيمي، وتعتبر عينة الدراسة خليط من جميع الوظائف، وهي تشمل كل الفاعلين في عملية التمكين، والمتمثلين في الإطارات والذين يعتبرون مانحين للتمكين (ممكِنين)، وأعوان التحكم والتنفيذ الذين يعتبرون مستهدفين من عملية التمكين (ممكَنين)، وبالتالي يمكن القول أن لعينة الدراسة القدرة على تمثيل المجتمع الذي تنتمي إليه، والشكل البياني يوضح النتائج السابقة:

الشكل (3-20): توزيع عينة الدراسة وفق طابع الوظيفة.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

3- توزيع عينة الدراسة وفق طبيعة العمل:

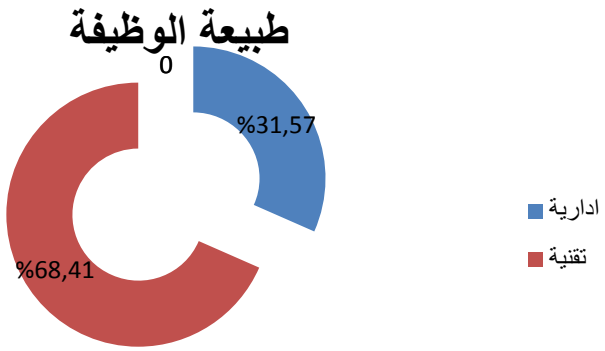
الجدول (3-31): توزيع عينة الدراسة وفق طبيعة العمل.

طبيعة العمل	التكرارات	النسب المئوية
إدارية	84	31,57
تقنية	182	68,42
المجموع	**266**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر الجدول (3-31) أن طبيعة العمل لعينة الدراسة كانت بالنسبة للأعمال الإدارية 31,57%، والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، ومصالح أخرى كالمحاسبة والإتصال والمديرية التجارية، أما عمال الأعمال التقنية فكانت نسبتهم 68,42%، وهم عمال الأنشطة الأخرى والتي تعتبر رئيسية، كالتي تتم في المصانع والورشات والمديريات الأخرى، وتفوق نسبة العمال في الأعمال التقنية على حساب الأعمال الإدارية، وبنسبة معتبرة يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حيث أنها تعمل في مجال التصنيع أي أغلب عملياتها وأنشطتها هي ذات أعمال تقنية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (3-21): توزيع عينة الدراسة وفق طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

4- توزيع عينة الدراسة وفق إنتماء العامل:

الجدول (3-32): توزيع عينة الدراسة وفق إنتماء العامل

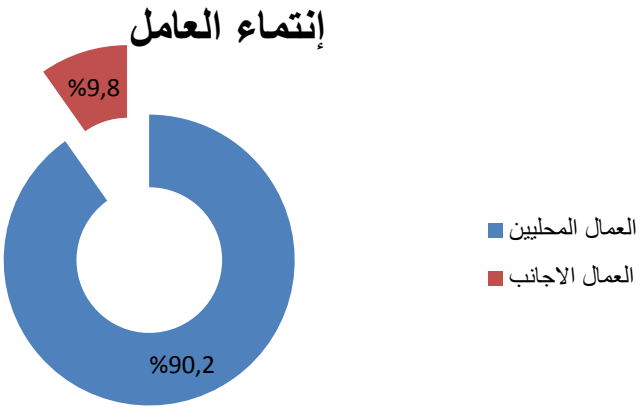
إنتماء العامل	التكرارات	النسب المئوية
محلي	240	90،2
أجنبي	26	9،8
المجموع	**266**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (3-32) أن أغلبية عينة الدراسة كانت من العمال المحليين، حيث يفوق عددهم بكثير العمال الأجانب، وذلك بحكم تواجد مصانع المؤسسة في الجزائر، وللإستفادة أكثر من مزايا

العمالة المحلية، إضافة إلى خضوعها للقوانين الجزائرية التي تفرض على المؤسسة توظيف الجزائريين، خصوصا وأن نشاطها ينتمي إلى مشاريع تشييد البنى التحتية، حيث يقتصر العمال الأجانب في المدير العام للمؤسسة ومدراء مصانعها الثلاثة، إضافة إلى بعض الإطارات في أقسامها ومديرياتها الأخرى، والشكل البياني الموالي يوضح النتائج السابقة الذكر:

الشكل (3-22): توزيع عينة الدراسة وفق إنتماء العامل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

خلاصة الفصل الثالث:

إتضح من هذا الفصل أن للمؤسسة محل الدراسة أهمية كبيرة على المنطقة وعلى الإقتصاد الوطني، فقد ساهمت منذ نشأتها في توفير منتجات كانت حكرا على الإستيراد فقط، وبذلك فقد ساهمت في خفض قيمة الواردات في مجال نشاطها، كما تقوم بإنتاج العديد من المنتجات ذات الخصائص المتميزة، تعتبر المنتج الوحيد لها في الجزائر، وإضافة إلى جلبها للعملة الصعبة لخزينة الدولة، نتيجة قيامها بالعديد من عمليات التصدير المتكررة إلى مختلف دول العالم، وتظهر أهميتها البالغة كذلك في توفيرها ما يقارب 700 منصب شغل مباشر، والآلاف من مناصب الشغل الغير مباشرة لخريجي الجامعات ومعاهد التكوين من أبناء المنطقة، إضافة إلى الأعمال الخيرية العديدة التي تقوم بها في إطار مسؤوليتها الإجتماعية نحو البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه، كما أن لها أهداف توسع وولوج قطاعات إقتصادية أخرى لتحقق المزيد من المنافع لها وللإقتصاد الوطني.

بعد التطرق إلى واقع الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، بإعداد بطاقات أداء متوازن خاصة بالأبعاد الأربعة الرئيسية للبطاقة، حملت بعض المؤشرات المهمة التي أمكن الحصول عليها، إتضح أنها في السنوات الأخيرة وبالرغم من جائحة كورونا التي كان لها تداعيات سلبية على الإقتصاد العالمي عموما والإقتصاد الجزائري خصوصا، إلا أن المؤسسة تمكنت ورغم ذلك من بلوغ نسب جيدة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذا دليل على كفاءة إطاراتها وعمالها في تسيير هذه الأزمة.

كما تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وللحصول على المعلومات حول متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، تم الإعتماد على إستبانة تحوي 55 سؤالا، تم توزيعها على عينة قاربت نصف حجم المجتمع المدروس، وتم التطرق إلى مختلف الإختبارات الإحصائية التي تم من خلالها التأكد من صلاحية الأداة، وتحديد مختلف الإختبارات الأخرى، التي سيتم من خلالها في الفصل الموالي التأكد من صحة فرضيات الدراسة من عدمه، كما تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتمت الدراسة الإحصائية بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) حيث تم الإعتماد على النسخة 25 منه.

الفصل الرابع

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل معالجة وتحليل مختلف المعلومات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة، المتمثلة في الإستبانة بعد إسترجاعها من العينة المستجوبة، حيث سيتم بناء على إجاباتهم وبإستخدام مختلف الإختبارات التي تم ذكرها سابقا، تحديد مستويات متغيرات الدراسة وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها.

ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيراتها وأبعادها، سنقوم في البداية بتحديد طبيعة وأثر العلاقة بين أبعاد التمكين الهيكلي والتمكين النفسي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، ثم بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي مع بعض كونهما يعبران على التمكين بصفة عامة، وعلى أثرهما على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، ليتم في الأخير تحديد الفروقات التي يمكن تواجدها حول توجهات العاملين في المؤسسة نحو متغيرات الدراسة، والتي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية للعينة المستجوبة.

ومن أجل ذلك تم تضمين هذا الفصل بالمباحث التالية:

المبحث الأول: مستويات متغيرات الدراسة وفق إتجاهات العاملين بالمؤسسة.

المبحث الثاني: إختبار فرضيتي الدراسة الأولى والثانية.

المبحث الثالث: إختبار فرضيتي الدراسة الثالثة والرابعة.

المبحث الأول: مستويات متغيرات الدراسة وفق إتجاهات العاملين بالمؤسسة.

بالإعتماد على نموذج الدراسة الذي يوضح كل أبعادها ومتغيراتها، سنقوم بتحليل مستوياتها إنطلاقا من إجابات العينة من العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر على إستبانة الدراسة، من خلال جزء التمكين بمحوريه الهيكلي والنفسي، وجزء الأداء الإستراتيجي.

المطلب الأول: مستوى التمكين الهيكلي وفق إتجاهات العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

نسعى من خلال هذا المطلب لتحليل إستجابات عينة الدراسة مع العبارات الخاصة بأبعاد التمكين الهيكلي الواردة في الإستبانة، حيث ضم الأبعاد التالية: التفويض، المشاركة، المعلومات والإتصال، فرق العمل، التحفيز، التدريب، كما سنقوم بترتيب الأبعاد سابقة الذكر وعباراتها وفق درجة الأهمية التي تحصلت عليها من إجابات الأفراد، وسيتم ترتيبها بشكل تنازلي من الأهم إلى الأدنى.

1- التفويض:

يحتوي هذا البعد على أربعة عبارات تحمل الأرقام التالية (1, 2, 3, 4)، وبغرض تحليل نتائجها قمنا بحساب متوسطاتها الحسابية وإنحرافاتها المعيارية، وكذلك التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفرادالعينة مع هذه العبارات، إضافة إلى درجة الأهمية التي حضيت بها كل عبارة، والجدول الموالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (4-1): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد التفويض

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
1	أملك كل الصلاحيات التي تسمح لي القيام بمسؤولياتي.	50	103	70	37	6	3،57	1،018	عالية	3
		18،8	38،7	26،3	13،9	2،3				
2	تمنح الإدارة المرونة الكافية للقيام بالعمليات والمهام.	32	125	70	19	20	3،48	1،043	عالية	4
		12	47	26،3	7،1	7،5				
3	تثق المؤسسة في كفاءتي في أداء عملي.	64	147	57	15	1	3،83	0،788	عالية	2
		17،3	55،3	21،4	5،6	0،4				
4	أتحمل كل تبعات ممارستي للمسؤوليات المفوضة لي.	75	155	32	4	0	4،13	0،668	عالية	1
		28،2	58،3	12	1،5	0				
	درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد التفويض						**3،75**	**0،705**	**عالية**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-1) درجة إستجابة أفراد العينة تجاه بعد التفويض، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,75 ، وإنحرافه المعياري 0,705، أي عدم تشتت في إجابات العينة، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن مستوى التفويض لدى العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر كان **عاليا**، وإستنادا إلى الجدول السابق يمكن ترتيب عبارات بعد التفويض تنازليا نحو الأدنى إعتمادا على قيم المتوسطات الحسابية، والتي تبين درجة الإستجابة مع هذه العبارات وفق ما يلي:

- العبارة رقم 4 التي كان نصها "أتحمل كل تبعات ممارستي للمسؤوليات المفوضة لي"، وردت في المرتبة **الأولى**، حيث كانت قيمة متوسطها الحسابي 4,13، وإنحرافها المعياري 0,668، مما يعني أن

درجة الإستجابة نحو هذه العبارة كانت **عالية**، مع عدم وجود تشتت في إجابات العينة، وهذه النتائج دليل على وعي أغلب أفراد المؤسسة بمسؤولياتهم، وأنهم سيحاسبون على أفعالهم، مما يجعلهم أكثر يقظة وحرصا وإلتزاما في القيام بمهامهم.

– العبارة رقم 3 التي كان نصها "تثق المؤسسة في كفاءتي في أداء عملي"، وردت في المرتبة **الثانية** من حيث درجة أهميتها في بعد التفويض، فقد بلغ متوسطها الحسابي 3,83، وإنحرافها المعياري 0,788 وهو ما يعني إستجابة **عالية** نحو هذه العبارة، وعدم وجود تشتت في الإجابات، وتعني هذه النتائج أن ثقة المؤسسة دليل على إهتمامها بتفويض الصلاحيات اللازمة لأفرادها كل في مجال نشاطه، وهذا يلعب دورا مهما في تسهيل القيام بمهامهم خصوصا اليومية، ناهيك عن كونه يساهم في تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم للتعامل مع المستجدات اليومية.

– العبارة رقم 1 التي نصها "أملك كل الصلاحيات التي تسمح لي القيام بمسؤولياتي"، وردت في المرتبة **الثالثة** من حيث أهميتها في بعد التفويض، حيث كانت قيمة متوسطها الحسابي 3,57، وإنحرافها المعياري 1,018 مما يدل على إستجابة **عالية** نحو هذه العبارة، مع تشتت إجابات أفراد العينة، وهذه النتائج دليل على أن المؤسسة تمنح التفويض اللازم لعمالها للقيام بأعمالهم المختلفة، وهذا ما يدل على صحة النتائج المتحصل عليها من العبارتين رقم 3 و4، فثقة المؤسسة في قدرات مواردها البشرية جعلها تمنحهم الصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم مع تحمل النتائج الناجمة عن ذلك.

– العبارة رقم 2 ونصها "تمنح الإدارة المرونة الكافية للقيام بالعمليات والمهام"، جاءت في المرتبة **الرابعة** من حيث الأهمية في بعد التفويض، فقد بلغ متوسطها الحسابي مقدار 3,48، وإنحرافها المعياري مقدار 1,043، مما يعني إستجابة **عالية** نحو هذه العبارة مع وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، ويتضح من هذه النتائج عدم التقييد الصارم للموظفين بطريقة محددة للقيام بمختلف النشاطات، بل المجال مفتوح أمامهم للتدخل في الوقت المناسب، وفي إطار إتباع الإجراءات والتعليمات العامة اللازمة لذلك ، أي أن التفويضات التي تمنحها المؤسسة غير مقيدة، فالمرونة تسمح للأفراد الأداء بكفاءة وفعالية أكبر دون الرجوع كل مرة إلى الإدارة العليا.

2- المشاركة:

يحتوي هذا البعد على أربعة عبارات تحمل الأرقام التالية (5, 6, 7, 8)، ولتحليل إستجابات أفراد العينة معها، وتحديد درجة الأهمية التي عرفتها كل عبارة، قمنا بحساب متوسطاتها الحاسبية وإنحرافاتها المعيارية، وتكراراتها ونسبها المئوية الخاصة، والجدول الموالي يوضح ما سبق:

الجدول (4-2): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد المشاركة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	درجة الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
5	تشجع المؤسسة عملية المشاركة في صنع القرار.	46	134	70	15	1	3،78	0،807	عالية	3
		17،3	50،4	26،3	5،6	0،4				
6	تسمح المؤسسة للعمال بالمساهم في حل المشكلات.	57	138	36	33	2	3،80	0،938	عالية	2
		21،4	9،51	13،5	12،4	0،8				
7	عادة ما يتم أخذ إقتراحاتي التي أقدمها على محمل الجد.	41	114	69	41	1	3،57	0،941	عالية	4
		15،4	42،9	25،9	15،4	0،4				
8	تلعب النقابات واللجان المتساوية الأعضاء دورا مهما في العملية التسييرية مع إدارة المؤسسة.	120	113	32	1	0	4،32	695،0	عالية جدا	1
		45،1	42،5	12	0،4	0				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد المشاركة							**3،87**	**0،645**	**عالية**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-2) درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة مع عبارات بعد المشاركة، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,87، وإنحرافه المعياري 0,645، أي لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، وبالتالي تبين هذه النتائج أن مستوى المشاركة في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر كان **عاليا**، وإنطلاقا من الجدول السابق يمكن ترتيب عبارات بعد المشاركة تنازليا إعتمادا على المتوسطات الحسابية ليكون ترتيبها وفق الأتي:

- العبارة رقم 8 والتي نصها "تلعب النقابات واللجان المتساوية الأعضاء دورا مهما في العملية التسييرية مع إدارة المؤسسة" حصلت على المرتبة **الأولى** من حيث أهميتها في بعد المشاركة، فقد كان متوسطها الحسابي 4,32، وإنحرافها المعياري 0,695، وبذلك فالعبارة ذات إستجابة **عالية جدا**مع عدم وجود تشتت في الإجابات، وتدل هذه النتائج على وجود مشاركة فعالة بين إدارة المؤسسة والنقابات واللجان المتساوية الأعضاء والتي تمثل العمال، وبالتالي فهي تشارك في إتخاذ القرار وتحديد سياسات العمل، خصوصا فيما يتعلق بمصالح المؤسسة وبالخصوص مصالح العمال، وهي كذلك تعتبر وسيلة إتصال إضافة إلى أداة يشارك بها العمال عن أرائهم ومقترحاتهم.

- العبارة رقم 6 والتي نصها "تسمح المؤسسة للعمال بالمساهمة في حل المشكلات"، جاء ترتيبها **ثانيا** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي بلغ 3,80 وإنحراف معياري قيمته 0,938 ويتضح من خلال هذه النتائج حصول العبارة على إستجابة **عالية**، مع وجود تشتت نسبي في إجاباتها، فهذه النتائج دليل أن قيادة مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، تسمح لعمالها بتقديم إقتراحاتهم وتوقعاتهم لكيفية التعامل مع المشاكل اليومية، التي تشوب العمليات الإنتاجية والإدارية.

- العبارة رقم 5 والتي نصها "تشجع المؤسسة عملية المشاركة في صنع القرار"، حصلت على الترتيب **الثالث** من حيث الأهمية، كان مقدار متوسطها الحسابي 3,78، وإنحرافها المعياري 0,807 وبالتالي فالعبارة لاقت إستجابة **عالية**، مع عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، تعني هذه النتائج أن المؤسسة ترغب عمالها في المشاركة في صنع مختلف القرارات التي يتم إتخاذها، والعبارتين السابقتين دليل على ذلك، ومن بين الأدوات التي تستخدمها في ذلك إحتواءها على النقابات العمالية واللجان المتساوية الأعضاء، مع السماح لعمالها بتقديم إقتراحاتهم في التعامل مع مختلف المشاكل اليومية.

– العبارة رقم 7 والتي نصها "عادة ما يتم أخذ إقتراحاتي التي أقدمها على محمل الجد"، جاءت في الترتيب **الرابع** من حيث الأهمية، متوسطها الحسابي بقيمة 3,57، وإنحرافها المعياري بقيمة 0,941، يظهر من هذه النتائج أن الإستجابة نحو هذه العبارة كانت **عالية** مع وجود تشتت نسبي في الإجابات، فإستجابة أفراد العينة الكبيرة لهذه العبارة، دليل على أن المشاركة التي تشجع عليها المؤسسة فعلية وليست شعارات فقط، ودائما ما تكون هذه الإقتراحات مقبولة، ويتم تنفيذها على أرض الواقع، ويرجع ذلك إلى الثقة التي تمنحها المؤسسة لعمالها وهذا ما تم التطرق إليه سابقا.

3– المعلومات والإتصال:

يحتوي هذا البعد على أربعة عبارات وردت في الإستبانة بالأرقام التالية (9, 10, 11, 12)، ولتحليل توجهات أفراد العينة حول هذه العبارات، إضافة إلى درجة الأهمية التي بلغتها كل منها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب التي بلغتها هذه العبارات، والبعد كاملا وفق درجة موافقة أفراد العينة عليها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4–3): نتائج إستجابة أفراد العينة مع عبارات بعد المعلومات والإتصال

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
9	توفر المؤسسة لعمالها المعلومات التي يحتاجونها في مهامهم.	79	123	48	4	12	3،95	0،971	عالية	1
		29،7	46،2	18	1،5	4،5				
10	تحتوي المؤسسة على وسائل	77	124	38	19	8	3،91	0،992	عالية	2

	التواصل وتبادل المعلومات.	28،9	46،6	14,3	7،1	3			
11	يمكن لأي عامل الحصول على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.	62	111	61	32	0	3،76	0،943	عالية	4
		23،3	41،7	22،9	12	0				
12	يتم تحيين مختلف المعلومات داخل المؤسسة بشكل مستمر.	59	129	47	19	12	3،76	1،019	عالية	3
		22،2	48،5	17،7	7،1	4،5				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد المعلومات والإتصال							**84،3**	**0،865**	**عالية**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 25.

يبين الجدول (4-3) درجة إستجابة عينة الدراسة مع عبارات بعد المعلومات والإتصال، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد كاملا بمقدار 3,84، وبإنحراف معياري بلغ 0,865 أي عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، إذن يتضح من النتائج السابقة، توفر المعلومات والإتصال في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر بمستوى **عالي**، ومن نتائج الجدول السابق يمكننا ترتيب عبارات بعد المعلومات والإتصال تنازليا، حسب الأهمية إعتمادا على المتوسطات الحسابية ليكون ترتيبها كما يلي:

- العبارة رقم 9 ونصها "توفر المؤسسة لعمالها المعلومات التي يحتاجونها في مهامهم"، جاءت في المرتبة **الأولى** من حيث الأهمية بين عبارات بعد المعلومات والإتصال، فقد بلغ متوسطها الحسابي مقدار 3,95 وبإنحراف معياري يساوي 0,971، ومن هذه النتائج يتضح أن العبارة ذات إستجابة **عالية**، مع توفر تشتت نسبي في إجابات أفراد العينة، وهذه الإستجابة دليل على إهتمام المؤسسة بتوفير البيانات والمعطيات اللازمة للقيام بكل الأنشطة اللازمة للعمل، فالحصول على كل المعلومات المتعلقة بالعمل يؤدي إلى تبسيط مختلف العمليات، وتجنب طلب التوضيحات المتكررة من المشرفين

في العمل، إضافة إلى تعزيز الثقة بين قيادة المؤسسة وعمالها، والسرعة في إتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات في حينها، وهذا ما يسمح بتأدية العمل بالكفاءة اللازمة.

- العبارة رقم 10 ونصها "تحتوي المؤسسة على وسائل التواصل وتبادل المعلومات"، وردت في المرتبة **الثانية** من حيث الأهمية، فقد كانت قيمة متوسطها الحسابي 3,91، وإنحرافها المعياري 0,992، وبالتالي فالعبارة ذات إستجابة **عالية**، بالرغم من توفر تشتت نسبي في الإجابات، فالمؤسسة تتوفر على نظام معلوماتي يعمل على توفير المعلومات اللازمة، وربط مختلف المصالح بعضها ببعض، إضافة إلى حماية هذه المعلومات، وهذا ما لمسناه على أرض الواقع، فهي تحتوي إضافة إلى وسائل التواصل المتعددة، كشبكة الهواتف الداخلية والخارجية، الأنترنت والأنترانت، الفاكس، وتوفير خط للهاتف المحمول لكل عمالها دون إستثناء، مع متعامل الهاتف النقال "جيزي" مع رصيد لا بأس به من المكالمات والأنترنت صالح لمدة شهر تتكفل المؤسسة بشحنه شهريا، تحتوي كذلك على نظام معلوماتي شامل لكل هياكل المؤسسة، يتم من خلاله تسيير الملفات الخاصة بالموارد البشرية، والقيام بكل عمليات التوريد والإنتاج والتسويق والبيع، ويسير البرنامج قسم تكنولوجيا المعلومات"**IT**".

- العبارتان رقم 11 و12 جاءتا في نفس الترتيب لتساوي قيم متوسطاتهما الحسابية، فقد كان نص العبارة الأولى "يمكن لأي عامل الحصول على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب"، متوسطها الحسابي 3,76، وإنحرافها المعياري 0,943، وبذلك تحصلت هذه العبارة على إستجابة **عالية**، رغم وجود تشتت نسبي في إجابات أفراد العينة، وتبين هذه الإستجابة إدراك عمال المؤسسة لحرصها على توفير المعلومات على كل مستوياتها ولكل عمالها، كما تحرص على أن تكون في الوقت المناسب ليتم إستغلالها كما ينبغي، لذلك دور كبير في تنسيق العمل وتوحيد الجهود بين العمال، والتعامل مع المستجدات في وقتها لربح الوقت والجهد، إضافة إلى أن حصول كل العمال على المعلومات في وقتها يزيد في تقوية الإتصال الداخلي، وهذا ما يزيد في رضاهم.

- أما العبارة الثانية والتي كان نصها "يتم تحيين مختلف المعلومات داخل المؤسسة بشكل مستمر"، متوسطها الحسابي هي الأخرى 3,76، وإنحرافها المعياري 1,019، وبذلك فهي ذات إستجابة **عالية**، لكن مع وجود تشتت ملحوظ في إجابات الأفراد، فلتحيين وتجديد المعلومات في المؤسسة أهمية كبيرة في جودة ودقة القرارات المتخذة، مما يعطي لمتخذ القرار قوة في أدائه لمهامه وهذا لب التمكين، تعزيز معارف العمال المستمر بالجديد في كل ما يخص نشاطهم، توفير معلومات صحيحة وذات جودة

عالية، تساهم في جودة خدمات ومنتجات المؤسسة، كما أن التحيين المستمر للمعلومات خصوصا الإستراتيجية منها يعزز القدرات التنافسية للمؤسسة، التي تنشط في بيئة ذات تنافسية شديدة وخصوصا أنها ولجت الأسواق العالمية، كما أن نشاط المؤسسة يعتمد على درجة عالية من التكنولوجيا للإطلاع على الجديد في مجالها، وهذا ما يدركه العمال جيدا.

4- فرق العمل:

إشتمل هذا البعد على أربعة عبارات حملت الأرقام التالية (13, 14, 15, 16)، ولتحليل إستجابات أفراد العينة لعبارات هذا البعد، إضافة إلى درجة أهمية كل واحد منها، قمنا بحساب قيم كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب الخاصة بهذه الأخيرة وبالبعد ككل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-4): نتائج إستجابة أفراد العينة مع عبارات بعد فرق العمل

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
13	تدعم المؤسسة العمل الجماعي.	78	138	37	12	1	4،05	0،803	عالية	2
		29،3	51،9	13،9	4،5	0،4				
14	نعمل ضمن فريق منسجم يسعى لتحقيق هدف واحد.	74	119	52	13	8	3،89	0،965	عالية	4
		27،8	44،7	19،5	4،9	3				
15	نستفيد من المهارات المختلفة المشكلة لفريق	77	137	43	8	1	4،05	0،777	عالية	1

	عملنا.	28،9	51،5	16،2	3	0،4				
16	يمكن حل الصراعات و الإختلافات التي قد تكون لدى فريق عملنا.	70	148	33	12	3	4،01	0،819	عالية	3
		26،3	55،6	12،4	4،5	1،1				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد فرق العمل							**4**	**0،679**	**عالية**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر الجدول (4-4) درجة إستجابة عينة الدراسة مع عبارات بعد فرق العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 4، والإنحراف المعياري 0,679، أي عدم وجود تشتت في إجابات العينة، وعليه يمكن القول أنه يتوفر بعد فرق العمل في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر بمستوى **عالي**، ويظهر من النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، أنه يمكننا ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا وفق أهمية كل عبارة إنطلاقا من قيمة متوسطها الحسابي لتكون كالتالي:

- العبارتين رقم 13 و15 جاءتا بنفس الأهمية لحصولهما على نفس قيمة المتوسط الحسابي، فالعبارة رقم 15 ونصها "تستفيد من المهارات المختلفة المشكلة لفريق عملنا"، بلغ متوسطها الحسابي مقدار 4,05 وإنحرافها المعياري 0,777، وعليه فالعبارة ذات إستجابة **عالية**، مع عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة ، وهذا دليل على نجاعة الإعتماد على العمل الجماعي، حيث أن الهدف الرئيسي من ذلك هو الإستفادة من الإختلاف والتفاوت، وتعدد مؤهلات وقدرات أعضاء الفريق الواحد.

- أما العبارة رقم 13 والتي كان نصها "تدعم المؤسسة العمل الجماعي"، متوسطها الحسابي يساوي 4،05 وإنحرافها المعياري 0،803، وبالتالي يتضح أن العبارة ذات إستجابة **عالية**، مع عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، ، وهو دليل على أن المؤسسة تشجع أفرادها على العمل ضمن فريق، خصوصا إذا علمنا أن كل خطوط الإنتاج في المؤسسة عبارة عن مجموعة من الآلات، يتناوب عليها فريقين من العمال ليلا ونهارا، وهم متعددوا التخصصات والمهارات، ولذلك فالمؤسسة مجبرة على الإعتماد على العمل الجماعي لضمان السير الحسن لنشاطها.

– العبارة رقم 16 والتي كان نصها "يمكن حل الصراعات أو الإختلافات التي قد تكون لدى فريق عملنا"، وردت في المرتبة **الثالثة** من حيث أهميتها، متوسطها الحسابي بمقدار 4,01، وإنحرافها المعياري 0,819، وعليه فالنتائج السابقة تبين أن العبارة تحصلت على إستجابة **عالية**، مع عدم وجود تشتت بين الإجابات، وهو دليل على الثقة الموجودة داخل الفريق، إضافة إلى وعي أفراده بحيث أنهم مستقلين عن الإدارة العليا في معالجة مشاكلهم، وبالتالي فأعضاء الفريق يتمتعون بمهارات لابأس بها في إدارة الصراعات والإختلافات فيما بينهم، مما يعني المحافظة على وحدة الفريق وبالتالي نشاطه.

– العبارة رقم 14 والتي كان نصها "نعمل ضمن فريق منسجم يسعى لتحقيق هدف واحد"، جاءت في الترتيب **الرابع** من حيث الأهمية مقارنة مع عبارات البعد الأخرى، قيمة متوسطها الحسابي 3,89، وإنحرافها المعياري 0,965، وبالتالي فالعبارة ذات إستجابة **عالية**، مع ملاحظة تشتت نسبي في إجابات أفراد العينة، مما يعني أن العينة المستجوبة ترى أن إنسجام فريق العمل وسعيه لتحقيق هدف واحد ذو أهمية كبيرة، لأنهم يدركون أن الإنسجام يقلل من الصراعات والإختلافات في الفريق، أما وحدة الهدف فهو دليل على تعاون كل أعضاء الفريق وسعيهم نحو تحقيقه، مما يعني تضافر الجهود لذلك، كما أن هذا الإنسجام في فرق العمل المشكلة للمؤسسة من الركائز الأساسية لنجاحها وتطورها المستمر.

5– التحفيز:

تم التطرق لهذا البعد في الإستبانة من خلال العبارات التي تحمل الأرقام التالية (17, 18, 19, 20)، ولتحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة مع عبارات هذا البعد، وتحديد درجة أهمية كل واحدة منها، تم حساب قيم كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، إضافة إلى التكرارات والنسب المتحصل عليها من إجابات العينة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-5): نتائج إستجابة أفراد العينة مع عبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
17	يهتم رؤسائي بتحفيزي لتحمل مسؤوليات أكبر.	78	83	71	17	17	3،70	1،144	عالية	1
		29،3	31،2	26،7	6،4	6،4				
18	يتناسب راتبي مع ما أقدمه من مجهود للقيام بمهامي.	32	47	88	63	36	2،90	1،197	متوسطة	4
		12	17،7	33،1	23،7	13،5				
19	تهتم المؤسسة بالتحفيز المعنوي كالثناء والتكريم والترقيات.	47	90	77	45	7	3،46	1،050	عالية	3
		17،7	33،8	28،9	16،9	2،6				
20	تشجع المؤسسة أصحاب المبادرات والأفكار الجديدة.	60	83	65	49	9	3،51	1،130	عالية	2
		22،6	31،2	24،4	18،4	3،4				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد التحفيز							**3،39**	**0،957**	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبرز الجدول (4-5) درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة مع عبارات بعد التحفيز، فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 3,39، وإنحرافه المعياري 0,957 مما يعني تشتت نسبي في الإجابات، ومن هذه

النتائج يمكن القول أن مستوى التحفيز في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر كان **متوسطا**، وإنطلاقا من النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، وإعتمادا على أهمية كل عبارة حسب نتيجة المتوسط الحسابي الخاص بها، يمكننا ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا وفق ما يلي:

– العبارة رقم 17 ونصها "يهتم رؤسائي بتحفيزي لتحمل مسؤوليات أكبر"، جاءت في الترتيب **الأول** من حيث الأهمية، متوسطها الحسابي بمقدار 3,70، وبإنحراف معياري بمقدار 1,144 وعليه تدل هذه النتائج أنه كان للعبارة إستجابة **عالية**، مع وجود تشتت ملحوظ في إجاباتها، هذه النتائج دليل على إهتمام القائمين على مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر بتشجيع مرؤوسيهم للقيام بمهام ذات مسؤولية كبيرة، وينقسم هذا التحفيز إلى نوعين معنوي ومادي، فالتحفيز المعنوي يتمثل في الترغيب والتشجيع على أداء مهام جديدة أوسع من المهام الأولى، وبالتالي ينجم عنها تحفيز مادي والذي يعتبر كمقابل لممارسة هذه المسؤوليات، حيث يتحصل أصحاب هذه المهام على مقابل مادي شهري وسنوي لذلك، وهذا ما تنص عليه الإتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة.

– العبارة رقم 20 ونصها "تشجع المؤسسة أصحاب المبادرات والأفكار الجديدة"، حصلت على المرتبة **الثانية** من حيث الأهمية، حيث كانت قيمة متوسطها الحسابي 3,51، وإنحرافها المعياري 1,130، ومن النتائج السابقة يتضح أن العبارة ذات إستجابة **عالية**، مع ملاحظة تشتت في الإجابات، فالمؤسسة تتوفر على بيئة تنظيمية تحفز على الإبتكار والتفكير خارج الصندوق، فعمالها يرون أن هذه الأخيرة تهتم بأصحاب المبادرات والأفكار الجديدة وتعمل على تحفيزهم، مما يسمح لهم بالأداء بكفاءة وتبني أهداف مؤسستهم، وبالتالي فالتحفيز بهذا الشكل يزيد من الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة وإنتمائهم إليها.

– العبارة رقم 19 ونصها "تهتم المؤسسة بالتحفيز المعنوي كالثناء والتكريم والترقيات"، أخذت هذه العبارة المرتبة **الثالثة** من حيث الأهمية من بين العبارات المشكلة لبعد التحفيز، بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3,46، وإنحرافها المعياري 1,050، وبالتالي تظهر هذه النتائج الإستجابة **العالية** مع هذه العبارة، مع وجود تشتت في إجابات أفراد العينة نحوها، ويعني إدراك المؤسسة لأهمية التحفيز المعنوي الكبيرة في تحسين أداء أفرادها، فهذا النوع من التحفيز مطلوب لدى العديد من الموظفين، حيث أنه يعزز من الروح المعنوية للعامل إضافة إلى إحساسهم بالإنتماء لمؤسستهم، وبحاجتها إليهم وبتحقيق الذات، وهو يعمل على تحفيز العمال داخليا نتيجة إحساسهم بأهميتهم في المؤسسة وبما يقدمونه إليها،

والتشتت الواضح في قيمة الإنحراف المعياري للإجابات، يدل على عدم التكافؤ في التحفيز المعنوي بين أفراد المؤسسة، مما يوجب عليها إعادة النظر في سياسة التحفيز المعنوي التي تتبعها والتي قد تركز فيها على فئات دون أخرى.

– العبارة رقم 18 ونصها "يتناسب راتبي مع ما أقدمه من مجهود للقيام بمهامي"، تحصلت هذه العبارة على المرتبة **الرابعة** والأخيرة من حيث الأهمية بين العبارات المشكلة لبعد التحفيز، فقد كان مقدار متوسطها الحسابي 2,90، وإنحرافها المعياري 1,197، وعليه تظهر هذه النتائج أن العبارة ذات إستجابة **متوسطة**، مع ملاحظة تشتت في إجابات أفراد العينة، ، أي عدم رضا أفراد المؤسسة على الرواتب التي يتقاضونها، فهم يعتقدون أن مجهوداتهم في العمل أكبر من الرواتب التي يتحصلون عليها، ومن النتائج السابقة يعتبر التحفيز المعنوي مقبولا لدى عينة الدراسة، إذن المؤسسة تركز على هذا النوع ربما، لكن من جهة أخرى ومن خلال إستطلاعنا لمجال الأجور في المؤسسة علمنا أنها تبدأ من70.000 دج، وإذا قارناها مع الرواتب في الوظيف العمومي الجزائري نلاحظ أنها جيدة جدا، لذلك ربما لاتعكس نتائج هذه العبارة الواقع، وإنما قد تأثر العمال المحليون بالأجور المرتفعة فعلا التي يتحصل عليها العمال الأجانب، بحكم خضوعهم لقوانين وتشريعات تفرض ذلك، والذين قد يفوقونهم في حجم الجهد المبذول والمسؤولية المقابلة لذلك.

6– التدريب:

يحتوي هذا البعد على ثلاثة عبارات تحمل الأرقام التالية في الإستبانة (21, 22, 23)، ولتحليل إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد التدريب، وتحديد درجة أهمية البعد وكل عباراته، إعتمدنا على حساب قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وكذا تكرارات ونسب كل عبارة الناتجة عن تفاعل أفراد العينة معها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-6): نتائج إستجابة أفراد العينة مع عبارات بعد التدريب

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
21	تسطر المؤسسة برامج تكوينية بصفة مستمرة، تواكب التطورات في مجال نشاطها.	91	103	57	13	2	4,00	0,906	عالية	3
		34،2	7،38	21،4	4،9	0،8				
22	يقوم العمال القدماء ذوو الخبرة بتدريب وتعليم العمال الجدد.	89	114	54	9	0	4،06	0،819	عالية	1
		33،5	42،9	20،3	3،4	0				
23	يسمح لي التدريب المستمر بإكتساب أفكار ومهارات جديدة.	19	115	42	17	1	4،04	0،889	عالية	2
		34،2	43,2	15،8	6،4	0،4				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد التدريب							**4،03**	**0،772**	**عالية**	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V25.

يظهر لنا من الجدول (4-6) درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد التدريب، حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد ب 4,03، وإنحرافه المعياري 0,772، أي عدم وجود تشتت في الإجابات، وعليه من خلال هذه النتائج يمكن إعتبار مستوى التدريب في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر **عاليا**، كما يظهر

من خلال هذه النتائج مستوى أهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد إنطلاقا من متوسطاتها الحسابية، ويمكننا ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا ليصبح كالتالي:

– العبارة رقم 22 ونصها "يقوم العمال القدماء ذوو الخبرة بتدريب وتعليم العمال الجدد"، تحصلت هذه العبارة على المرتبة **الأولى** من حيث الأهمية، حيث بلغت قيمة متسوطها الحسابي 4,06، وبإنحراف معياري مقدارة 0,819، وعليه من خلال هذه النتائج تعتبر هذه العبارة ذات إستجابة **عالية** مع عدم وجود تشتت ملحوظ في إجابات أفراد العينة، تدل هذه العبارة على توفر نوع من التدريب وهو التدريب أثناء العمل أو التدريب الميداني، وهو مهم جدا للعمال كونه يسمح بمشاركة الخبرات والمعارف وتناقلها بينهم، إضافة إلى أنه يتم مباشرة في مكان العمل، مما يساهم في الإندماج المباشر للعمال الجدد في مهامهم، وبالنسبة للمؤسسة فهو تدريب دون تكاليف أو ميزانيات إضافية، ناهيك عن كون هذا العمل يساهم بشكل كبير كأداة إتصالية وتفاعلية بين العمال، في تعزيز الثقة وتشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على الإحترام، المشاركة، الثقة، تبادل المعلومات والخبرات ونقل المعرفة، وهذا النوع من التدريب مهم جدا خصوصا إذا علمنا أن المؤسسة صناعية، يعني أن مختلف العمليات تتم على آلات ومعدات خاصة تحتاج إلى تدريب ميداني.

– العبارة رقم 23 ونصها "يسمح لي التدريب المستمر بإكتساب أفكار ومهارات جديدة"، جاءت في المرتبة **الثانية** من حيث الأهمية، كان متوسطها الحسابي بقيمة 4,04، وإنحرافها المعياري 0,889 أي هناك إستجابة **عالية** لهذه العبارة ولا وجود لتشتت في إجابات العينة، حيث أن الإهتمام بالتدريب يؤدي إلى تعزيز قدرات العمال وتزويدهم بمعارف ومعلومات مهمة، يمكن أن تنتج عنها مهارات جديدة قد تؤدي إلى إبداع أو إبتكار جديد، كما أن التدريب المستمر يسمح بالتحيين المتواصل للمعلومات والمعارف والمهارات الحديثة في مجال نشاط المؤسسة، وهذا ما يمكنهم من التأقلم مع التغيرات والصعوبات المستمرة في بيئة العمل، خصوصا إذا علمنا أن المؤسسة تنشط في قطاع ذو تنافسية محلية ودولية عالية جدا.

– العبارة رقم 21 ونصها "تسطر المؤسسة برامج تكوينية بصفة مستمرة تواكب التطورات في هذا المجال"، تحصلت على المرتبة **الثالثة** من حيث الأهمية بين عبارات بعد التدريب، فقد كانت قيمة متوسطها الحسابي 4,00، وإنحرافها المعياري 0,906، أي هناك إستجابة **عالية** مع هذه العبارة، مع ملاحظة تشتت نسبي في إجابات أفراد العينة ، حيث يدل التفاعل العالي معها على أن المؤسسة محل

الدراسة تهتم بتدريب عمالها عن طريق برامج لها مراحل وأهداف محددة، تتميز هذه البرامج التكوينية بالتحديث المستمر لتبني معايير العمل الجديدة، والآلات والمنتجات الحديثة وحتى عمليات الإنتاج المبتكرة.

7- مستويات أبعاد التمكين الهيكلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

الجدول (4-7): مستويات أبعاد التمكين الهيكلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية

البعد	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التفويض	3،75	0،705	5	**عالي**
المشاركة	3،87	0،645	3	**عالي**
المعلومات والإتصال	3،84	0،865	4	**عالي**
فرق العمل	4	0،679	2	**عالي**
التحفيز	3،39	0،957	6	**متوسط**
التدريب	4،03	0،772	1	**عالي**
التمكين الهيكلي	**3،81**	**0،629**	**عالي**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر من النتائج الواردة في الجدول (4-7) مستويات أبعاد التمكين الهيكلي وفق عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، إضافة إلى ترتيبها من حيث درجة الإستجابة معها، حيث جاء في المرتبة **الأولى** بعد التدريب، ثم يليه في المرتبة **الثانية** بعد فرق العمل، أما المرتبة **الثالثة** فكانت لبعد المشاركة، والمرتبة **الرابعة** لبعد المعلومات والإتصال، ثم المرتبة **الخامسة** والتي كانت لبعد التفويض، وأخيرا المرتبة **السادسة** والتي كانت لبعد التحفيز، وقد كانت كل أبعاد التمكين الهيكلي ذات مستوى **عالي** إلا بعد التحفيز الذي جاء بمستوى **متوسط**.

كما يبين الجدول السابق المستوى العام لبعد التمكين الهيكلي وفق العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر والذي كان **عاليا**، حيث كانت قيمة متوسطه الحسابي بمقدار 3,81، وإنحرافه المعياري 0,629، أي لا وجود لتشتت في إجابات عينة الدراسة، وعليه فوفق هذه النتائج يعمل هؤلاء الأفراد في بيئة عمل جيدة، حيث توفر لهم المؤسسة كل المتطلبات الضرورية

للعمل، والتي تم التعبير عنها بالأبعاد السابقة الذكر، وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر تهتم بتوفير التمكين الهيكلي لأفرادها.

ومن حيث مستويات أبعاد التمكين الهيكلي فقد كانت عالية إلا مستوى التحفيز، والذي تأثر بالعبارة التي تم فيها التطرق إلى الأجور، وعادة ما لا يكون هناك تفاعل إيجابي مع هكذا عبارات لعدة إعتبارات، أهمها تعلق الأفراد بالمال وحاجتهم الدائمة إلى المزيد منه، وكذلك إجراء المقارنات بين العمال المحليين ونظرائهم الأجانب الذين تكون أجورهم عادة مرتفعة جدا، نظرا لخضوعهم لقوانين في هذا الشأن غير التي يخضع لها العمال المحليون، لكن هذا يفرض على المؤسسة الإهتمام بموضوع التحفيز والمساواة بين عمالها، خصوصا إذا كان العمل والجهد المبذول متساوي، ويخضعون لنفس الحقوق والواجبات.

المطلب الثاني: مستوى التمكين النفسي وفق إتجاهات العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

نهدف من خلال هذا المطلب إلى تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة مع عبارات أبعاد التمكين النفسي الواردة في الإستبانة، والذي شمل العناصر التالية: معنى العمل، المقدرة، حرية التصرف، التأثير، وبناء على هذه الإستجابات سيتم ترتيب أبعاد التمكين النفسي، والعبارات الدالة عليها على حسب أهميتها، ليكون ذلك بشكل تنازلي من الأعلى أهمية إلى الأدنى.

1- معنى العمل:

يحتوي هذا البعد على ثلاثة عبارات تحمل الأرقام التالية (24, 25, 26)، ومن أجل تحليل إستجابات أفراد العينة مع عبارات البعد، ولتحديد درجة أهميتة وكل عباراته، عمدنا إلى حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب الناتجة عن تفاعل العينة مع هته العبارات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-8): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد معنى العمل

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
24	العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي.	137	111	17	1	0	4،44	0،631	عالية جدا	1
		51،5	41،7	6،4	0،4	0				
25	أسعى من خلال عملي لتحقيق أهداف واضحة.	124	125	13	4	0	4،38	653،0	عالية جدا	2
		46،6	47	4،9	1،5	0				
26	ما أقوم به من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.	92	153	19	2	0	4،25	0،617	عالية جدا	3
		34،6	57،5	7،1	0،8	0				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد معنى العمل							**4,36**	**0,566**	**عالية جدا**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-8) درجة تفاعل أفراد العينة مع عبارات بعد معنى العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد4,36، والإنحراف المعياري 0,566، أي لا وجود لتشتت في الإجابات، إذن يمكننا القول أن مقدار إدراك معنى العمل **عالي جدا** لدى العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، كما يظهر الجدول السابق أهمية كل عبارة من عبارات بعد معنى العمل، إعتمادا على قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بها، حيث يمكن ترتيب هذه العبارات على أساس أهميتها تنازليا من الأعلى إلى الأدنى ليصبح ترتيبها كالآتي:

- العبارة 24 ونصها"العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي"، في المرتبة **الأولى** حيث كان متوسطها الحسابي 4,44، وإنحرافها المعياري 0,631، أي العبارة لاقت إستجابة **عالية جدا**، ولا وجود لتشتت

في إجاباتها، وعليه يمكن القول بأن عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، يدركون مدى أهمية العمل الذي يقومون به، والإدراك شيء نفسي داخلي يزيد من مستوى الدافعية والإلتزام لدى العمال، مما يعمل بدوره على تحفيز هؤلاء الأفراد على بذل المزيد من الجهد في تأدية مهامهم.

- العبارة 25 ونصها "أسعى من خلال عملي لتحقيق أهداف واضحة"، في المرتبة **الثانية** حيث حصلت على متوسط حسابي بقيمة 4,38، وإنحراف معياري يساوي 0,653، ويتضح من هذه النتائج وجود إستجابة **عالية جدا** مع العبارة، مع عدم ملاحظة تشتت في إجابات عينة الدراسة، وهذه النتيجة دليل كذلك على تبني مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر للإدارة بالأهداف، وهذه الأهداف واضحة المعالم، فالعمال مدركون لأهمية تحقيقها وبذلك يلتزمون لبلوغها، كما أن وضوحها يوحد مجهوداتهم وسعيهم المبذول لذلك.

- العبارة 26 ونصها "ما أقوم به من مهام يتوافق مع متطلبات العمل"، في المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بقيمة 4,36، وإنحراف معياري بقيمة 0,617 وبالتالي تظهر هذه النتائج الإستجابة **العالية جدا** التي تحصلت عليها العبارة، مع عدم وجود تشتت لإجابات العينة، يتضح من ذلك أن هؤلاء العمال يدركون أنهم يؤدون عملهم وفق الطريقة الصحيحة التي يجب أن يكون عليها، وهو حافز داخلي يعزز الإحساس بمعنى وجدوى العمل.

2- المقدرة:

إشتمل هذا البعد على ثلاثة عبارات وردت في الاستبانة بالأرقام التالية (27, 28, 29)، ولتحليل إستجابات عينة الدراسة لعبارات بعد المقدرة، وتحديد درجة أهمية البعد وعباراته، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والتكرارات ونسبها المئوية، التي تعبر عن إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-9): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد المقدرة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
27	أمتلك القدرات اللازمة التي تسمح لي بأداء عملي.	117	130	19	0	0	4،36	0،613	عالية جدا	1
		44	48،9	7،1	0	0				
28	أتاقلم بشكل جيد مع التغيرات التي تحدث على مهامي.	105	128	25	8	0	4،24	0،743	عالية جدا	3
		39،5	48،1	9،4	3	0				
29	تزيد قدرتي على الأداء المتميز كلما إزدادت خبرتي في المؤسسة.	131	99	32	4	0	4،34	0،746	عالية جدا	2
		49،2	37،2	12	1،5	0				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد المقدرة							**4,31**	**0,595**	**عالية جدا**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-9) درجة تفاعل أفراد العينة مع عبارات بعد المقدرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 4,31، وإنحرافه المعياري 0,595 أي عدم وجود تشتت لإجابات عينة الدراسة، إذن يتضح من خلال هذه النتائج أن مقدرة وكفاءة عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر **عالية جدا**، ويتضح من خلال هذا الجدول كذلك درجة الأهمية التي تحصلت عليها العبارات الثلاثة الدالة على هذا البعد، وسيتم فيما يلي ترتيبها تنازليا حسب درجة أهميتها، وذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي لكل عبارة ليصبح ترتيبها كالتالي:

– العبارة 27 ونصها "أمتلك القدرات اللازمة التي تسمح لي بأداء عملي"، في المرتبة **الأولى** بمتوسط حسابي يقدر ب 4,36، وإنحراف معياري 0,613، أي كان لهذه العبارة إستجابة **عالية جدا** مع عدم وجود تشتت في إجاباتها، وهذا دليل على ثقة العاملين في المؤسسة بقدراتهم وبجدارتهم في القيام بالمهام المسندة إليهم، وهذه الثقة من العوامل الأساسية التي جعلت هذه المؤسسة تحقق نتائج جيدة، فهي تتمتع بإطارات ذات شهادات عليا، أغلبها في المجالات التقنية، وإضافة إلى إنتقائهم عن طريق مسابقة فهي تقوم بتكوينهم محليا ودوليا.

– العبارة 29 ونصها "تزيد قدرتي على الأداء المتميز كلما إزدادت خبرتي في المؤسسة"، في المرتبة **الثانية**، متوسطها الحسابي بقيمة 4,34، وإنحرافها المعياري 0,746، حيث يظهر من ذلك الإستجابة **العالية جدا** للعبارة، مع عدم وجود تشتت في الإجابات، وهذا يعني أن عمال المؤسسة يدركون أن قدرتهم على الأداء يمكنها أن تتعزز كلما زادت خبرتهم فيها، ويعني ذلك أنه إضافة إلى القدرات التي يمتلكها الأفراد قبل إلتحاقهم بالعمل، فالمؤسسة تعمل على الرفع منها وهذا ما أدركه عمالها، وهو ما يحفزهم على التميز في الأداء .

– العبارة 28 ونصها "أتأقلم بشكل جيد مع التغيرات التي تحدث على مهامي"، في المرتبة **الثالثة**، بمتوسط حسابي قيمته 4,24، وإنحراف معياري بقيمة 0,743، حيث توضح هذه النتائج أن العبارة حصلت على إستجابة **عالية جدا**، ولم يكن هناك تشتت ملحوظ عليها، فإضافة إلى إيمان عمال المؤسسة بقدراتهم في الأداء ، وأنها تزيد مع زيادة مدة عملهم، وهذا ما أدى إلى إدراكهم أنه يمكنهم التأقلم مع أي مستجدات أو تغييرات قد تحدث على عملهم، وهنا يتضح معنى المقدرة أو الجدارة في العمل، حيث يمكن للعامل الإستجابة والتكيف مع أي مستجدات في كيفية أداء العمل، وهو أساس الثقة في قدراتهم.

3– حرية التصرف:

يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات، أرقامها في الإستبانة كالتالي: (30, 31, 32)، ومن أجل تحليل إستجابات العينة مع عبارات بعد حرية التصرف، وتحديد درجة أهمية البعد ككل وعباراته على حدا، عمدنا إلى حساب قيم كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لمستوى موافقات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (4-10): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد حرية التصرف

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
30	أتمتع بالإستقلالية في إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي.	58	103	63	39	3	3،65	1،013	عالية	3
		21،8	38،7	23،7	14،7	1،1				
31	لي كل الحرية في إختيار أحسن طريقة أراها لتأدية عملي.	37	153	44	29	3	3،72	0،876	عالية	2
		13،9	57،5	16،5	10،9	1،1				
32	أملك حرية التصرف السريع للتعامل مع المواقف الطارئة.	61	116	67	21	1	3،80	0،892	عالية	1
		22،9	43،6	25،2	7،9	0،4				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد حرية التصرف							3،72	0،789	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-10) درجة تفاعل أفراد عينة الدراسة مع عبارات بعد حرية التصرف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 3,72، وإنحرافه المعياري 0,789، أي لا وجود لتشتت في إجابات العينة، ومن هذه النتائج فإن حرية التصرف لدى العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر **عالية**، ويبن هذا الجدول كذلك درجات الأهمية التي تحصلت عليها العبارات الثلاثة المعبرة عن هذا البعد، وسيتم فيما يلي ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب درجة أهميتها، لتكون كالتالي:

- العبارة 32 ونصها "أملك حرية التصرف السريع للتعامل مع المواقف الطارئة"، في المرتبة **الأولى**، بمتوسط حسابي قيمته 3,80 وإنحراف معياري بقيمة 0,892 فمن هذه النتائج يتضح أن الإستجابة مع

هذه العبارة كانت **عالية** مع عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، وهي كذلك دليل على منح الإدارة العليا في المؤسسة لعمالها هامش كبير من الحرية، للتدخل في الظروف الطارئة التي قد تواجههم في العمل، وعادة ما تكون هذه الظروف كثيرة، خصوصا في حالات التعامل مع الآلات ومع زبائن المؤسسة بشكل مباشر.

– العبارة 31 ونصها "لي كل الحرية في إختيار أحسن طريقة أراها لتأدية عملي"، في المرتبة **الثانية**، بمتوسط حسابي قيمته 3,72 وإنحراف معياري بقيمة 0,876، تبين هذه النتائج أن العبارة ذات إستجابة **عالية**، ولا وجود لتشتت في الإجابات، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يدركون أن لهم الحرية في الأسلوب المتبع للقيام بنشاطاتهم اليومية، وإن كان هذا ترسيخا لإيمان المؤسسة بمهارات أفرادها، فهو كذلك يعزز إدراكهم بإيمانها بذلك، إضافةإلى أنه وسيلة لتحفيز السلوك الإبداعي والإبتكاري لديهم، كما أن طبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتبر أغلبه تقني، يفرض على المؤسسة منح الحرية في القيام بالنشاطات المختلفة، والتي لا يمكنها أن تخرج عن الإجراءات المعروفة للعمل، مع العلم أن عمالها يخضعون للمساءلة حول النتائج المحققة والأخطاء التي يقعون فيها.

– العبارة 30 ونصها "أتمتع بالإستقلالية في إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي "، في المرتبة **الثالثة**، بمتوسط حسابي قيمته 3,65، وإنحراف معياري بقيمة 1,013، وهو دليل على أن العبارة ذات إستجابة **عالية**، مع توفر تشتت في إجاباتها، تعبر هذه النتائج أيضا عن مدى إدراك العاملين لأهمية الحرية في إتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم اليومية، فهي تعزز إحساسهم بالثقة بالنفس مما يزيد من فعاليتهم في العمل، كما أن حرية إتخاذ القرارات تنمي قدرات الأفراد على حل المشكلات اليومية، وتزيد من قدراتهم لتمكينهم من إكتساب مهارات ومعارف جديدة، تسمح لهم بتبوء مناصب قيادية مستقبلا، أما التشتت فقد يعود إلى الإختلاف في طبيعة المهام والوظائف، وبالتالي تغير في مستويات الصلاحيات.

4– التأثير:

إحتوى هذا البعد على ثلاثة عبارات، حملت في الإستبانة الأرقام التالية (33, 34, 35)، ولتحليل إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد التأثير، وتحديد درجة أهمية كل عبارة وأهمية البعد ككل، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لمستوى موافقات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج مثل ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (4-11): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد التأثير

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	مستوى الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
33	أدرك أنني قادر على المساهمة في التأثير على نتائج المؤسسة.	110	135	18	2	1	4،31	0،666	عالية جدا	1
		41،4	50،8	8،6	0،8	0،4				
34	يؤثر قيامي بمهامي على مستوى أداء زملائي.	64	145	40	17	0	3،96	0،804	عالية	3
		24،1	54،5	15	6،4	0				
35	أدرك الجهد الذي بذلته في كل منتوج أراه للمؤسسة.	84	147	13	21	1	4,09	0،841	عالية	2
		31،6	55،3	4،9	7،9	0،4				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد التأثير							4،12	0،634	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يوضح الجدول (4-11) درجة تفاعل أفراد عينة الدراسة مع عبارات بعد التأثير، فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 4,12 وإنحرافه المعياري 0,634، أي عدم وجود تشتت في إجابات العينة، وعليه تبين هذه النتائج أن الإحساس بالتأثير لدى العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر**عالي**، وقد يكون ذلك بسبب الحرية والقدرات العالية التي يتمتع بها أفراد المؤسسة، والتي تم توضيحها سابقا، كما يتضح من الجدول السابق درجات الأهمية الخاصة بالعبارات الثلاثة للبعد، وبترتيبها تنازليا حسب درجة أهميتها تكون كالتالي:

– العبارة 33 والتي نصها "أدرك أنني قادر على المساهمة في التأثير على نتائج المؤسسة"، في المرتبة **الأولى** بمتوسط حسابي بقيمة 4,31، وإنحراف معياري بقيمة 0,666، ومنه هذه العبارة ذات إستجابة **عالية جدا**، مع عدم ملاحظة تشتت في الإجابات، يتضح من هذه النتائج كذلك إدراك العاملين في المؤسسة بقدراتهم وإمكانياتهم، التي من خلالها يتم منح إضافة إيجابية على أداء المؤسسة، وبالتالي على النتائج التي تحققها، وهذا الإدراك يعزز من إنتماء الأفراد لمؤسستهم، ويشعرهم بمسؤوليتهم تجاهها، مما يرفع من دافعيتهم نحو العمل بشكل فعال.

– العبارة 35 والتي نصها "أدرك الجهد الذي بذلته في كل منتوج أراه للمؤسسة"، في المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي قيمته 4,09، وإنحراف معياري قيمته 0,841، وعليه قد حظيت هذه العبارة على إستجابة **عالية**، مع عدم وجود تشتت في إجابات العينة، فإدراك مدى فعالية الجهد المبذول خصوصا عند تحقيق نتائج ملموسة، كمنتجات جيدة مثلا والذي يمثل تأثير إيجابي يقوم به الفرد في المؤسسة، يحفز على البحث عن المزيد من التأثير.

– العبارة 34 والتي نصها "يؤثر قيامي بمهامي على مستوى أداء زملائي"، في المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي قيمته 3,96، وإنحراف معياري قيمته 0,804، مما يؤكد الإستجابة **العالية** مع هذه العبارة، وعدم وجود لتشتت في إجابات عينة الدراسة، يعنى أن عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، مدركون لأهمية التأثير الفردي على التأثير الجماعي، أي العمل الفردي على العمل الجماعي.

5- مستويات أبعاد التمكين النفسي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

الجدول (4-12): مستويات أبعاد التمكين النفسي وفقا لمتوسطاتها الحسابية

البعد	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
معنى العمل	4،36	0،566	1	عالي جدا
المقدرة	4،31	0،595	2	عالي جدا
حرية التصرف	3،72	0،789	4	عالي
التأثير	4،12	0،634	3	عالي
التمكين النفسي	**4،13**	**0،492**	عالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-12) مستوى أبعاد التمكين النفسي لدى العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، وكذا ترتيبها وفق مستوى توفرها، حيث من الملاحظ من هذا الجدول ورود بعد معنى العمل في الترتيب **الأول**، يليه **ثانيا** بعد المقدرة، أما في المرتبة **الثالثة** فجاء بعد التأثير، وفي الأخير بعد حرية التصرف والذي كان في المرتبة **الرابعة**، وقد كان مستوى بعدي معنى العمل والمقدرة **عاليا جدا**، أما بعدي حرية التصرف والتأثير فقد كانا بمستويات **عالية**.

يتضح كذلك من الجدول السابق، المستوى العام لبعد التمكين النفسي لدى العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر والذي كان **عاليا**، فقد كانت قيمة متوسطه الحسابي 4,13، أما إنحرافه المعياري فكان بقيمة 0,492، أي لا وجود لتشتت في إجابات العينة، فوفق هذه النتائج على مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر أن تسعى للحفاظ والاستغلال الأمثل لهذا الإدراك النفسي العالي الذي يتمتع به أفرادها، وأن تسعى دائما إلى العمل على تعزيزه، وأهم ما يساعد على ذلك هو منح المزيد من الإستقلالية والحرية في العمل، فالحرية في التصرف تقوي إحساس الفرد بمدى قدرته وكفاءته وإحساسه بأهمية العمل الذي يقوم به، مما ينمي إدراكه بأهمية تأثيره في هذا العمل على فريقه وعلى المؤسسة ككل، فتعزيز التمكين النفسي يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسة.

المطلب الثالث: مستوى الأداء الإستراتيجي وفق إتجاهات العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تحصلت عليها أبعاد وعبارات محور الأداء الإستراتيجي، الذي شمل الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في: بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، حيث سنقوم بناء على نتائج هذه الإستجابات، بترتيب أبعاد وعبارات هذا المحور بشكل تنازلي من الأكثر أهمية إلى الأدنى.

1- بعد التعلم والنمو:

تم التطرق إلى هذا البعد في إستبانة الدراسة بخمسة عبارات تحمل الأرقام التالية (36, 37, 38, 39, 40)، ولتحليل إستجابات أفرادالعينة مع عبارات بعد التعلم والنمو، وتحديد درجة أهمية البعد وكل عباراته، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والتكرارات والنسب الناتجة عن تفاعل الأفراد مع عبارات هذا البعد، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-13): نتائج إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	درجة الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
36	تزيد كفاءات ومهارات العاملين نتيجة إستثمار المؤسسة فيهم.	82	155	23	6	0	4،17	0،674	عالية	1
		30،8	58،3	8،6	2،3	0				
37	تدعم المؤسسة الإبداع والإبتكار في كل مجالات تنعكس عنها منتجات جديدة.	44	138	75	8	1	3،81	0،753	عالية	4
		16،5	51،9	28،2	3	0،4				
38	للمؤسسة سلم ترقيات يتماشى مع خبرة ومؤهلات وأداء العامل.	44	117	63	32	10	3،57	1،022	عالية	5
		16،5	44	23،7	12	3،8				
39	توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمال من أجل القيام بمهامهم في أحسن الظروف كالنقل، الإطعام، النظافة.	77	154	19	13	3	4،08	0،808	عالية	2
		28،9	57،9	7،1	4،9	1،1				
40	تدربنا المؤسسة على كيفية إحترام المعايير البيئية أثناء أدائنا لمهامنا.	74	153	26	12	1	4،07	0،765	عالية	3
		27،8	57،5	9،8	4،5	0،4				
	درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد التعلم والنمو						**3،94**	**0،645**	**عالية**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-13) درجة تفاعل أفراد العينة مع العبارات الخمسة لبعد التعلم والنمو، فقد بلغ مقدار المتوسط الحسابي للبعد 3,94، وإنحرافه المعياري 0,645، أي لا يوجد تشتت في الإجابات، وعليه يتضح من خلال هذه النتائج أن مستوى التعلم والنمو عند العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك

الجزائر كان **عاليا**، ويوضح الجدول السابق كذلك درجات الأهمية الخاصة بالعبارات التي إحتواها هذا البعد، وبترتيبها تنازليا حسب درجة أهميتها تكون كالتالي:

– في المرتبة **الأولى** العبارة رقم 36، ونصها "تزيد كفاءات ومهارات العاملين نتيجة إستثمار المؤسسة فيهم"، متوسطها الحسابي 4,17 وإنحرافها المعياري 0,674، وبالتالي فالعبارة حصلت على إستجابة **عالية**، مع عدم ملاحظة تشتت في الإجابات، ويتضح من هذه النتائج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة تجاه مواردها البشرية، كتوفير التدريب والتحفيز والأمان الوظيفي اللازمين لذلك، وهذا ما يسمح بتنمية وتطوير قدراتهم ومعارفهم.

– في المرتبة **الثانية** العبارة رقم 39، ونصها "توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمال من أجل القيام بمهامهم في أحسن الظروف، كالنقل، الإطعام والنظافة "، بمتوسط حسابي قيمته 4,08، وإنحراف معياري قيمته 0,808 حيث كان لهذه العبارة إستجابة **عالية**، مع عدم وجود تشتت في إجاباتها، وتفسير هذه النتائج هو إدراك عمال المؤسسة للمجهودات المبذولة في بيئة العمل، والتي تعتبر أساسيات لا غنى عنها كالنظافة والنقل والإطعام، حيث تعتبر هذه العوامل مناسبة لرضا العمال على مكان عملهم، مما يسمح لهم بالإهتمام أكثر بنمو جيد في معارفهم ومهاراتهم.

– في المرتبة **الثالثة** العبارة رقم 40، ونصها "تدربنا المؤسسة على كيفية إحترام المعايير البيئية أثناء أدائنا لمهامنا"، متوسطها الحسابي 4,07، وإنحرافها المعياري 0,765، أي للعبارة إستجابة **عالية** ولا وجود لتشتت ملحوظ في الإجابات، وتدل النتائج المتحصل عليها على إهتمام المؤسسة بالمعايير البيئية، حيث تدرب عمالها بإستمرار على إحترام البيئة، من خلال أداء العمل بحد ذاته، أو التعامل مع الإنبعاثات والمخلفات الناجمة عن مختلف المراحل الإنتاجية، وهذا التدريب ينمي لديهم المسؤولية البيئية تجاه المحيط الذي يشتغلون به.

– في المرتبة **الرابعة** العبارة رقم 37، ونصها "تدعم المؤسسة الإبداع والإبتكار في كل مجالات تنعكس عنها منتجات جديدة"، بمتوسط حسابي قدره 3,81، وإنحراف معياري يساوي 0,753 وعليه تعتبر العبارة السابقة ذات إستجابة **عالية**، مع عدم وجود تشتت في الإجابات، حيث يدرك العاملين بالمؤسسة إهتمامها الكبير بتعزيز ثقافة الإبداع والإبتكار لدى عمالها، خصوصا إذا نجم عن ذلك منتجات أو خدمات أو حتى أفكار إبداعية مختلفة، قد يكون لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة، وهنا دليل على تحفيز المؤسسة لأفرادها، مما ينجم عنه تحسن متواصل في مهاراتهم وكفاءاتهم.

– في المرتبة **الخامسة** العبارة رقم 38، ونصها "للمؤسسة سلم ترقيات يتماشى مع خبرة ومؤهلات وأداء العامل"، متوسطها الحسابي 3,57، وإنحرافها المعياري 1,022 وهو دليل على أن الإستجابة مع العبارة كانت **عالية**، مع وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، يعود إلى عدم رضا بعض الأفراد على سلم الترقيات المتبع في المؤسسة، ورغم ذلك فدرجة الإستجابة مع هذه العبارة دليل على وجود سلم ترقيات فعال إلى حد بعيد، يتغير كلما إزدادت خبرة العامل ومؤهلاته وأداءه، مما يعني أن المؤسسة تحفز عمالها على التعلم المستمر لتحسين أدائهم، والنمو المستمر في مهاراتهم ومعارفهم،لأنهم يدركون أن لذلك مقابل عن طريق الترقية والحصول على مناصب أعلى، ويقابلها بالتأكيد مقابل مادي، ويتم إعداد سلم الترقيات من طرف الإدارة بمشاركة النقابات العمالية ويتم ذكره في إطار الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

2- بعد العمليات الداخلية:

إشتمل هذا البعد هو الآخر على خمسة عبارات حملت في الاستبانة الأرقام التالية (41, 42, 43, 44, 45)، ولتحليل إستجابات العينة مع بعد العمليات الداخلية، وتحديد درجة أهمية البعد وعباراته، قمنا بتحديد قيم كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب الناتجة عن إستجابات العينة للعبارات الموافقة لهذا البعد، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-14): إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	درجة الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
41	تتم مختلف العمليات في المؤسسة بإستخدام آلات ذات تكنولوجيا حديثة.	65	139	50	12	0	3,96	0،783	عالية	**4**
		24،4	52،3	18،8	4،5	0				

42	تتماشى العمليات الإنتاجية بشكل متناسق مع طلبيات الزبائن لتوفيرها في الوقت المناسب.	79	134	26	27	0	3،99	0،896	عالية	3
		29،7	50،4	9،8	10،2	0				
43	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين مختلف العمليات التي تحدث فيها.	91	131	40	3	1	4،15	0،740	عالية	2
		34،2	49،2	15	1،1	0،4				
44	نعمل على تقليل الأخطاء والعيوب.	92	158	14	2	0	4،27	0،593	عالية جدا	1
		34،6	59،4	5،3	0،8	0				
45	تتم كل العمليات الداخلية وفق معأيير المحافظة على البيئة والمجتمع.	68	133	52	12	1	3,95	0،816	عالية	5
		25،6	50	19،5	4،5	0،4				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد العمليات الداخلية							**4،07**	**0،645**	**عالية**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبرز الجدول (4-14) درجة تفاعل العينة مع العبارات الخمسة المشكلة لبعد العمليات الداخلية، حيث نلاحظ أن مستوى المتوسط الحسابي للبعد قد بلغ 4,07، وإنحرافه المعياري 0,645، وهذا دليل على عدم وجود تشتت في الإجابات، فمن من خلال هذه النتائج يمكن إعتبار مستوى العمليات الداخلية بالنسبة للعاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر **عاليا**، ويبين الجدول السابق كذلك درجة الأهمية الخاصة بكل عبارة من عبارات البعد، وبترتيبها تنازليا حسب درجة أهميتها تكون كالتالي:

- المرتبة **الأولى** للعبارة رقم 44 ونصها "نعمل على تقليل الأخطاء والعيوب"، متوسطها الحسابي 4,27، وإنحرافها المعياري 0,593، وهو دليل على الإستجابة **العالية جدا** مع العبارة مرفوقة بعدم وجود تشتت في الإجابات، وكتفسير لهذه النتيجة فهي تظهر الكفاءة التي بلغتها المؤسسة في الحد من الأخطاء والعيوب، التي تؤثر على سير مختلف العمليات لديها، وعليه تسعى لتقديم منتجات خالية من العيوب، عن طريق الإلتزام بالمعايير اللازمة في عملياتها الإنتاجية لجودة منتجاتها وخدماتها.

- المرتبة **الثانية** للعبارة رقم 43 ونصها "تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين مختلف العمليات التي تحدث فيها"، حيث كان متوسطها الحسابي 4,15، وإنحرافها المعياري 0,740، بمعنى أن العبارة ذات

إستجابة **عالية** ولا يوجد تشتت في إجابات عينة الدراسة، وهو دليل على إهتمامها بكيفة أداء كل العمليات التي تحدث فيها وعملها على تطويرها، وبالتالي فالمؤسسة تتماشى مع مباديء الجودة الشاملة وعمليات التحسين المستمر، بحيث تسعى بإستمرار إلى تطوير طريقة أداء عملياتها وزيادة إنتاجية الأفراد والآلات، مما يؤدي إلى تعزيز تنافسية هذه الأخيرة ورضا زبائنها.

– المرتبة **الثالثة** للعبارة رقم 42 ونصها "تتماشى العمليات الإنتاجية بشكل متناسق مع طلبيات الزبائن لتوفيرها في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي قيمته 3,99، وإنحراف معياري قيمته 0,896، حيث تظهر هذه النتائج الإستجابة **العالية** مع هذه العبارة، مع عدم ملاحظة تشتت في إجابات العينة، وتعني إدراك عمال المؤسسة على قدرتها على إدارة عملياتها الإنتاجية، بحيث تتماشى بشكل متزامن مع تلبية طلبيات زبائنها، وهذا أمر مهم حيث أن إحترام أوقات ومعايير التسليم يلعب دورا كبيرا في تحسين صورة المؤسسة أمام زبائنها، مما يعني زيادة تنافسيتها.

– المرتبة **الرابعة** للعبارة 41 ونصها "تتم مختلف العمليات في المؤسسة بإستخدام آلات ذات تكنولوجيا حديثة "، بمتوسط حسابي قيمته 3,96، وانحراف معياري قيمته 0,783،وتدل هذه النتائج على أن العبارة السابقة الذكر لاقت إستجابة **عالية**،ولم يكن هناك تشتت في إجاباتها، وهي دليل على أن أفراد العينة يدركون حرص مؤسستهم على تطوير وأتمتة كل العمليات التي تحدث فيها، وعليه تقتني لذلك تجهيزات وأنظمة تشغيل حديثة لزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات، فالتكنولوجيا الحديث تعمل على تفادي الأخطاء والعيوب قدر الإمكان، مع الإستغلال الأمثل للمواد الأولية وتعزيز إنتاجية المؤسسة، وأهم شيء هو السرعة والجودة في الأداء .

– المرتبة **الخامسة** للعبارة رقم 45 ونصها "تتم كل العمليات الداخلية وفق معايير المحافظة على البيئة والمجتمع"، متوسطها الحسابي 3,95، وإنحرافها المعياري 0,816، وعليه فالعبارة السابقة ذات إستجابة **عالية**، ولا وجود لتشتت في إجابات العينة، وهو دليل على إهتمام المؤسسة قيد الدراسة بالبيئة وبمسؤوليتها الإجتماعية وهو ما لاحظه عمالها، فإعتمادها في عملياتها الداخلية على الإستدامة يساعد في الحفاظ على صحة وسلامة عمالها، إضافة إلى المحيط الذي تنشط فيه، وهذا ما يقوي روابط الثقة بينها وبين عمالها، مما يساهم في تحفيزهم على الأداء الفعال، وحتى علاقتها مع محيطها من موردين وزبائن وجماعات محلية، وقد لمسنا هذا من خلال دراستنا الميدانية، حيث تعتمد المؤسسة على آلات ذات تكنولوجيا عالية عديمة الإنبعاثات ومنخفضة الصوت، مع فرض معايير

السلامة والصحة المهنية على كل داخل لمصانع المؤسسة، والإستغلال الأمثل للموارد مع معالجة النفايات الصناعية وإعادة تدويرها، أو بيعها لمؤسسات متخصصة في ذلك تحت رقابة مديرية البيئة للولاية، كما يتم تعليب المواد الأولية والمنتجات النهائية في صناديق أغلبها من الخشب أو الكرتون الصديق للبيئة، والأهم هو تدريب عمالها على إحترام المعايير البيئية، وهو ما أكدته موافقات عينة الدراسة للعبارة رقم 40.

3- بعد العملاء:

يتشكل هذا البعد من خمسة عبارات كانت أرقامها في الإستبانة كالتالي (46, 47, 48, 49, 50)، ولتحليل إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد العملاء، وتحديد أهمية البعد ككل والعبارات المشكلة له، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، إضافةإلى التكرارات والنسب الناتجة عن تفاعل أفراد العينة مع عبارات هذا البعد، والجدول الموالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (4-15): إستجابات أفراد العينة مع عبارات بعد العملاء

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	درجة الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
46	تسعى المؤسسة دائما للحفاظ على زبائنها.	89	139	27	10	1	4،14	0،775	عالية	3
		33،5	52،3	10،2	3،8	0،4				
47	تعمل المؤسسة على إستقطاب المزيد من الزبائن.	127	111	35	2	1	4،28	0،746	عالية جدا	1
		44	41،7	13،2	0،8	0،4				
48	يستفيد زبائن المؤسسة من مختلف العروض والخدمات الترويجية.	74	130	51	3	8	3،97	0،887	عالية	5
		27،8	48،9	19،2	1،1	3				

49	تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات حسب المواصفات الخاصة التي يحددها زبائنها.	95	132	33	5	1	4،18	0،747	عالية	2
		35،7	49،6	12،4	1،9	0،4				
50	تهتم المؤسسة بتوفير منتجات صديقة للبيئة لزبائنها.	92	115	37	21	1	4،03	0،914	عالية	4
		34،6	43،2	13،9	7،9	0،4				
درجة إستجابة أفراد العينة مع بعد العملاء.							**4،12**	**0،700**	**عالية**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من خلال الجدول (4-15) درجة تفاعل أفراد العينة مع العبارات الدالة على بعد العملاء، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد 4,12، وإنحرافه المعياري 0,700، وهذا دليل على عدم وجود تشتت في الإجابات، وعليه يمكن القول من خلال هذه النتائج أن إهتمام مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر بزبائنها وفق وجهة نظر عمالها كان **عاليا**، ويوضح الجدول السابق كذلك درجات الأهمية الخاصة بعبارات هذا البعد، وبترتيبها تنازليا حسب درجة أهميتها تكون كالتالي:

- المرتبة **الأولى** للعبارة رقم 47 ونصها "تعمل المؤسسة على إستقطاب المزيد من الزبائن"، بمتوسط حسابي بمقدار 4,28، وإنحراف معياري يساوي 0,746 وعليه فالعبارة ذات إستجابة **عالية جدا** مع عدم وجود تشتت في إجابات العينة، ويعني ذلك إدراك عمال المؤسسة بجهودها للتوسع وزيادة حصتها السوقية، عن طريق جذب المزيد من العملاء.

- المرتبة **الثانية** للعبارة رقم 49 ونصها "تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات حسب المواصفات الخاصة التي يحددها زبائنها"، متوسطها الحسابي بقيمة 4,18، وإنحراف معياري بقيمة 0,747، بمعنى أن العبارة كانت ذات إستجابة **عالية**، مع عدم وجود تشتت في إجابات العينة، وهذا دليل على سعي المؤسسة نحو تلبية رغبات زبائنها، حيث أن مجال نشاطها وهو الكوابل والمحولات الكهربائية، إضافةإلى زبائنها وأغلبهم عبارة عن مقاولات أو مؤسسات، يحتاجون غالبا إلى منتجات ذات قدرات وأحجام وخصائص معينة، لذلك تعمل المؤسسة على توفيرها وفق ما يحدده لها هؤلاء العملاء، وهي سياسة تتبعها لبناء علاقات متينة معهم، وبالتالي تحسين تنافسيتها.

- المرتبة **الثالثة** للعبارة رقم 46 ونصها "تسعى المؤسسة دائما للحفاظ على زبائنها"، متوسطها الحسابي بقيمة 4,14، وإنحرافها المعياري بقيمة 0,775، حيث عرفت هذه العبارة إستجابة **عالية** ولم

نلحظ وجود تشتت في إجابات العينة، وعليه فالمؤسسة تسعى للحفاظ على زبائنها الحاليين، وهذا دليل على سعيها نحو المحافظة على حصتها السوقية الحالية، ولا يمكن المحافظة على العملاء الحاليين إلا ببذل المزيد من المجهودات لنيل ولائهم ورضاهم على منتجاتها وخدماتها، وقد يكون ذلك بإعتماد أسعار خاصة بهم أو خدمات إضافية كالتوصيل وخدمات ما بعد البيع، والدفع المؤجل أو على أقساط، وهذا فعلا ما تقوم به المؤسسة وهو ما يدركه عمالها.

- المرتبة **الرابعة** للعبارة رقم 50 ونصها "تهتم المؤسسة بتوفير منتجات صديقة للبيئة لزبائنها"، متوسطها الحسابي 4,03، وإنحرافها المعياري 0,914، ويظهر من هذه النتائج أن العبارة كانت ذات إستجابة **عالية**، وأن هناك تشتت نسبي في إجاباتها، تبين هذه النتائج إدراك عمال المؤسسة إهتمامها لتوفير منتجات لا تؤثر على المحيط البيئي، خصوصا أن أغلب منتجاتها يتم إستخدامها في مباني سكنية عمومية أو خاصة، أو محيطات عمرانية وحتى مزارع ومنشآت فلاحية، لذلك تهتم بتقديم منتجات صديقة للبيئة، خصوصا مع إهتمام المستهلك الحالي ووعيه ببيئته، وتوجه الدول نحو الإهتمام بذلك وفرض معايير خاصة بهذا الموضوع، كما أن منتجات المؤسسة أصبحت تصدر إلى دول تفرض معايير صارمة في هذا المجال.

- المرتبة **الخامسة** للعبارة رقم 48 ونصها "يستفيد زبائن المؤسسة من مختلف العروض والخدمات الترويجية"، متوسطها الحسابي 3,97، وإنحرافها المعياري 0,887، ومن خلال هذه النتائج فالعبارة ذات إستجابة **عالية**، مع عدم وجود لتشتت في إجابات العينة نحوها، ويدل ذلك على إهتمام المؤسسة بالترويج لها ولمنتجاتها وخدماتها، كما تهتم كذلك بتقديم عروض خاصة في فترات معينة، خصوصا عند المشاركة في المعارض والتظاهرات الخاصة بمجال إختصاصها على المستوى المحلي والدولي، أي أنها تعمل على توطيد علاقتها بزبائنها وزيادة حجم حصتها السوقية.

4- البعد المالي:

تم التطرق إلى هذا البعد في الإستبانة بخمسة عبارات تحمل الأرقام التالية: (51, 52, 53, 54, 55)، ولتحليل إستجابات عينة الدراسة مع البعد المالي، وتحديد درجة أهمية البعد وكل عباراته قمنا بتقدير قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المتحصل عليها من تفاعل أفراد العينة مع عبارات هذا البعد، وتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول (4-16): إستجابات أفراد العينة مع عبارات البعد المالي

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	درجة الأهمية
		التكرارات								
		النسب%								
51	تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف بقدر ما تستطيع.	105	127	22	12	0	4،22	0،781	عالية جدا	1
		39،5	47،7	8،3	4،5	0				
52	هناك تحكم جيد في إستغلال الموارد للقيام بمختلف العمليات بالمؤسسة.	72	136	39	19	0	3،98	0،839	عالية	4
		27،1	51،1	14،7	7،1	0				
53	تعمل المؤسسة على تنويع مداخيلها المالية بالبحث الدائم عن منتجات وخدمات جديدة.	88	115	35	15	13	3،93	1،062	عالية	5
		33،1	43،2	13،2	5،6	4،9				
54	تشهد أرباح المؤسسة إرتفاعا ملحوظا سنويا.	92	102	72	0	0	4،07	0،783	عالية	2
		34،6	38،3	27،1	0	0				
55	تدفع المؤسسة أعبائها في الوقت المحدد.	75	137	44	8	2	4،03	0،797	عالية	3
		28،2	51،5	16،5	3	0،8				
	درجة إستجابة أفراد العينة مع البعد المالي.						**4،05**	**0،708**	**عالية**	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر الجدول (4-16) درجة تفاعل أفراد العينة مع عبارات البعد المالي، حيث كانت قيمة متوسطه الحسابي 4,05، وإنحرافه المعياري 0,708، وهو دليل على عدم وجود تشتت في إجابات الأفراد، وعليه فوفق الإجابات يعتبر الأداء المالي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر وفق عمالها

ذو مستوى **عالي**، ويوضح الجدول السابق كذلك درجات الأهمية الخاصة بعبارات البعد الخمسة، وبترتيبها تنازليا حسب درجة أهميتها تكون كالتالي:

- المرتبة **الأولى** للعبارة رقم 51، ونصها "تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف بقدر ما تستطيع"، متوسطها الحسابي 4,22، وإنحرافها المعياري 0,781، ويعني هذا حصول العبارة على إستجابة **عالية** مع عدم وجود تشتت في الإجابات، وهذا دليل على إهتمام المؤسسة بتخفيض كل التكاليف التي تعتبر عبئا على خزينتها، وبالتالي سيظهر أثرها سلبا على أسعار منتجاتها وخدماتها وبالتالي على أرباحها، فالتحكم في التكاليف يعتبر أمرا إستراتيجيا للإدارة المالية في المؤسسة.

- المرتبة **الثانية** للعبارة رقم 54، ونصها "تشهد أرباح المؤسسة إرتفاعا ملحوظا سنويا"، متوسطها الحسابي 4,07، وإنحرافها المعياري 0,783، أي العبارة لاقت إستجابة **عالية** ولم يلاحظ تشتت في إجابات أفراد العينة نحوها، وهي دليل كذلك على أن المؤسسة تحقق أرباحا تتزايد سنويا، أي أن إستراتيجيتها المالية فعالة، مما يعني أنها في أريحية مالية تسمح لها بإستمرارية نشاطها، وحتى بإستثمار هذه الأموال في مشاريع أخرى، وهو ما لمسه عمالها.

- المرتبة **الثالثة** للعبارة رقم 55، ونصها "تدفع المؤسسة أعبائها في الوقت المحدد"، متوسطها الحسابي 4,03، وإنحرافها المعياري 0,797، وبالتالي فهي ذات إستجابة **عالية**، مع عدم وجود لتشتت في الإجابات، ويعني أن المؤسسة توفي بالتزاماتها المختلفة في أوقاتها، ويرجع ذلك إلى الأريحية المالية التي تتمتع بها نتيجة الإرتفاع السنوي لأرباحها، وهذا ما تأكد بنتائج العبارة رقم 54، والإلتزام بتسديد هذه الأعباء في وقتها يسمح بتوطيد علاقاتها مع الهيئات المحلية المعنية، كالضرائب، مصالح الضمان الإجتماعي، مصلحة الكهرباء، مصلحة المياه، مديرية الطاقة، مديرية الصناعة، المنطقة الصناعية، الولاية، وهذا ما يعزز بقاء المؤسسة في النشاط، ويجنبها غرامات وعقوبات محتملة وقد تستفيد من مزايا معينة.

- المرتبة **الرابعة** للعبارة رقم 52، ونصها "هناك تحكم جيد في إستغلال الموارد للقيام بمختلف العمليات في المؤسسة"، متوسطها الحسابي 3,98، وإنحرافها المعياري 0,839، ويدل هذا على الإستجابة **العالية** نحو العبارة، وعلى عدم وجود تشتت في إجابات العينة، كما أن هذه النتائج دليل على أن للمؤسسة سيطرة في إستغلال مواردها، والتحكم الجيد في إستخدام الموارد بكل أشكالها

البشرية، المالية، المادية، الزمنية، سيكون له أثر إيجابي على العائد على الإستثمار وبالتالي الأداء المالي.

– المرتبة الخامسة للعبارة رقم 53، ونصها "تعمل المؤسسة على تنويع مداخيلها المالية بالبحث الدائم عن منتجات وخدمات جديدة"، متوسطها الحسابي 3,93، وإنحرافها المعياري 1,062، أي العبارة لاقت إستجابة **عالية** ولكن يوجد تشتت في إجابات العينة، يعنى هناك تباين في توجهات المستجوبين حول مدى فعالية المؤسسة في تنويع مداخيلها، لكن أغلب العاملين يرون أن المؤسسة تسعى جاهدة نحو توفير خدمات ومنتجات جديدة، حيث يدركون أن سعي المؤسسة في ذلك يسمح لها بتنويع مداخيلها لتحقيق أكبر إستقرار وأمان مالي ممكن، خصوصا أنها تهدف إلى التوسع وولوج صناعات أخرى، كالطاقة الشمسية والفلاحة وتحلية مياه البحر.

5– مستويات أبعاد الأداء الإستراتيجي وفق متوسطاتها الحسابية:

الجدول (4–17): مستويات الأداء الإستراتيجي وفقا لمتوسطاتها الحسابية

البعد	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
بعد التعلم والنمو	3،94	0،645	4	عالي
بعد العمليات الداخلية	4،07	0،645	2	عالي
بعد العملاء	4،12	0،700	1	عالي
البعد المالي	4،05	0،708	3	عالي
الأداء الإستراتيجي	4،04	0،614	عالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4–17) أن المستوى العام للأداء الإستراتيجي وفق توجهات العاملين بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر كان **عاليا**، حيث كانت قيمة متوسطه الحسابي 4,04، وإنحرافه المعياري بقيمة 0,614، أما فيما يخص ترتيب أبعاده فقد جاء في **المرتبة الأولى** بعد العملاء، ليليه في **المرتبة الثانية** بعد العمليات الداخلية، أما **المرتبة الثالثة** فكانت للبعد المالي، وأخيرا **المرتبة الرابعة** جاء فيها بعد التعلم والنمو، وقد كانت كل مستويات هذه الأبعاد **عالية**.

تدل النتائج السابقة على توفر أداء إستراتيجي عالي بالمؤسسة، وتوفرها على كل أبعاده بمستويات عالية أيضا دليل على أنها تسعى لإعطاء أدائها بعدا إستراتيجيا، بحيث تقوم بتحقيق أهدافها الإستراتيجية وفق ما خطط له، إلا أن ترتيبها السابق الذكر مخالف للتسلسل السببيي المعروف في بطاقة الأداء المتوازن، فورود بعدي العملاء والعمليات الداخلية في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي، يعني تركيز المؤسسة في الوقت الحالي والقصير المدى على زبائنها وجودة العمليات الداخلية، ورغم أهمية البعد المالي إلا أنه ورد في المرتبة الثالثة لأن المؤسسة تعتقد أن زيادة حصتها السوقية والإهتمام بالعمليات الداخلية يؤدي إلى تدفقات مالية إضافية، إلا أن بعد التعلم والنمو ورد في المرتبة الرابعة هذا دليل على أنه رغم مستواه العالي إلا أنه ليس في مستوى تطلعات عمال المؤسسة في الوقت الحالي، لكن ربما ستلقى مشاكل على المدى الإستراتيجي البعيد إذا أهملت الإهتمام أكثر بمواردها البشرية، ولإحترام مبدأ السببية في بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة إعطاء أهمية أكبر لبعد التعلم والنمو لأنه القاطرة التي تحرك كل الأبعاد الأخرى، حيث يؤدي التعلم والنمو الجيد لقدرات ومؤهلات العمال إلى تحقيق عمليات داخلية ذات مستوى عالي، وبإستخدام أمثل للموارد وبالتالي ينجم عنها منتجات وخدمات في مستوى تطلع العملاء، مما يحقق رضاهم ويستقطب زبائن جدد، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة التدفقات المالية للمؤسسة، وهو المعبر عنه بالبعد المالي، وعندها تعتبر المؤسسة ذات أداء استراتيجي مثالي.

المبحث الثاني: إختبارات فرضيتي الدراسة الأولى والثانية.

تسعى كل الدراسات والبحوث العلمية للتأكد من صحة فرضياتها من عدمه، وقد إحتوت هذه الدراسة أربعة فرضيات أساسية، تفرعت عنها مجموعة من الفرضيات، وسنقوم في هذا المبحث بإختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية، وإختبار الفرضيات الفرعية التابعة لكل واحدة منهما.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

نص الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq$ 0،05 لأبعاد التمكين الهيكلي والمتمثلة في: التفويض، المشاركة، المعلومات والإتصال، فرق العمل، التحفيز، التدريب، على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

قبل إختبار هذه الفرضية يجب التأكد أولا من عدم وجود إرتباطات متداخلة عالية بين المتغيرات المستقلة، والتي سيكون لها تأثير سلبي على النموذج، وللتحقق من توفر هذا الشرط، نقوم بتحديد قيم كل من معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor، إضافة إلى إختبار التباين المسموح Tolérance لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة، وقد تم إظهار النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول (4-18): إختبار معامل التضخم والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل التمكين الهيكلي.

أبعاد المتغير المستقل التمكين الهيكلي	معامل التضخم VIF	التباين المسموح Tolérance
التفويض	1,849	0,541
المشاركة	4،417	0,226
المعلومات والإتصال	3،434	0,291
فرق العمل	5,069	0,197
التحفيز	2,448	0,409
التدريب	1,389	0,720

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-18) أن قيم معامل التضخم للمتغيرات المستقلة كانت محصورة بين 1,389 و5,069 وبالتالي كل القيم كانت أقل من 10، أما قيم التباين المسموح فكانت كلها أكبر من 0,05، وعليه لا وجود لإرتباطات عالية بين أبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل، إذن يمكننا القيام بإختبارات الإنحدار.

1- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0،05$، للتفويض كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

لإختبار هذه الفرضية نستند على **تحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance** لنتأكد من صلاحية النموذج، ثم نقوم **بتحليل الإنحدار البسيط Simple Régression Analysis**

لإختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-19): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التفويض كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	10,460	1	10,460	30,808	*0,000
الخطأ	89,634	264	0,340		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

إن ما نلاحظه من الجدول (4-19) هو مستوى معنوية F الذي يساوي 0,000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض في الدراسة والمتمثل في α=0,05، إذن نستنتج أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول (4-20): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التفويض كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	2,989	0,194	0,323	0،105	15,402	*0,000
التفويض	0,282	0,051			5,551	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي= 2,989+ 0,282 التفويض.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-20) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض كأحد أبعاد التمكين الهيكلي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، والدليل على ذلك القيمة

المحسوبة لـT والتي بلغت 5،551، كما أن مستوى المعنوية كان ،0,000 وهو مستوى أقل من المعنوية المفروضة البالغة α=0,05، أما فيما يخص معامل الإرتباط والذي كانت قيمته R=0.323 فيعني توفر علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، ومعامل التحديد والذي بلغت قيمته R^2=0.105 يعني أن التفويض يفسر 10,5% من التباين في الأداء الإستراتيجي، والباقي89,5%تفسره متغيرات أخرى.

وإنطلاقا من النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تقول : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≥ 0,05 للتفويض كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

2- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≥0،05 للمشاركة كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

لإختبار هذه الفرضية نقوم **بتحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance**، للتأكد من صلاحية النموذج، ونقوم كذلك **بتحليل الإنحدار البسيط Simple Régression Analysis** لإختبار أثر المشاركة كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-21): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المشاركة كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	38,696	1	38،696	166،383	*0،000
الخطأ	61,398	264	0,233		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-21) مستوى معنوية F والذي يساوي 0,000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض في الدراسة، والمتمثل في α≥ 0,05، وبالتالي فالنموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول (4-22): تحليل الإنحدار البسيط لأثر المشاركة كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدالة لـ T
الثابت	1,756	0,180	0،622	0,387	9,752	*0,000
المشاركة	0,592	0,046			12,899	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي= 1,756+ 0,592 المشاركة.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر الجدول (4-22) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث كانت قيمة T المحسوبة 12،899، ومستوى المعنوية 0,000، وهو مستوى أقل من المعنوية المفروضة المتمثلة في α=0,05، كما أن قيمة معامل الإرتباط بلغت R=0.622 مما يعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، وفيما يخص معامل التحديد فكانت قيمته R^2=0.387 مما يعني أن بعد المشاركة يفسر 38,7% من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي، والباقي 61,3% تفسره متغيرات أخرى.

وبالإعتماد على النتائج السابقة الذكر نقوم برفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≥0,05 للمشاركة كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≥0،05 للمعلومات والإتصال كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

من أجل إختبار هذه الفرضية نحتاج **لتحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance** للتحقق من صلاحية النموذج، وبعدها نقوم **بتحليل الإنحدار البسيط Simple Régression Analysis** لإختبار أثر المعلومات والإتصال كأحد أبعاد التمكين الهيكلي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-23): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المعلومات والإتصال كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	39,641	1	39,641	173,111	*0,000
الخطأ	60,453	264	0,229		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يوضح لنا الجدول(4-23) مستوى معنوية F والمقدرة ب 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة ب α=0,05، وبالتالي فهذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول (4-24): تحليل الإنحدار البسيط لأثر المعلومات والإتصال كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	2,328	0,134	0,629	0،396	17,376	*0,000
المعلومات والاتصال	0,447	0,034			13,157	*0,000
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي = 2,328+ 0,447 المعلومات والإتصال.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-24) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعلومات والإتصال كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، فقد كانت قيمة T المحسوبة 13,157، ومستوى المعنوية 0,000، هو مستوى أقل من المعنوية المفروضة المتمثلة في α=0,05، وقد بلغت قيمة معامل الإرتباط R=0.629 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، أما معامل التحديد فقد كانت قيمته R^2=0.396، مما يعني أن بعد المعلومات والإتصال يفسر ما قيمته 39,6% من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي، والباقي 60,4% تفسره متغيرات أخرى.

وإستنادا إلى النتائج السابقة الذكر نقوم برفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≥0,05، للمعلومات والإتصال كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≥0،05، لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

إختبار هذه الفرضية يتطلب منا **تحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance**، للتحقق من صلاحية النموذج، ثم تحليل **الإنحدار البسيط لإختبار Simple RégressionAnalysis** أثر فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (4-25): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر فرق العمل كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	39,882	1	39,882	174,864	*0,000
الخطا	60,212	264	0,228		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتبين من الجدول (4-25) مستوى معنوية F والمقدرة ب 0,000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة ب α=0,05، وبالتالي يعتبر هذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول (4-26): تحليل الإنحدار البسيط لأثر فرق العمل كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	1,762	0,175	0,631	0,398	10,053	*0,000
فرق العمل	0,571	0,043			13,224	*0.000
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي= 1,762 +0,571 فرق العمل.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر الجدول (4-26) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت 13,224، ومستوى المعنوية هو 0,000 وهو مستوى معنوية أقل من المستوى المفروض والمتمثل في α= 0,05، كما أن قيمة معامل الإرتباط كانت R=0.631 ويعني ذلك وجود علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، وفيما يخص معامل التحديد فقد كانت قيمته R^2=0.398، وهذا يدل على أن بعد فرق العمل يفسر 39,8% من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي، والباقي 60,2% تفسره متغيرات أخرى.

ومن خلال النتائج السابقة نقوم برفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0,05، لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

5- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0،05 للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

لإختبار هذه الفرضية نقوم **بتحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance** من أجل التأكد من صلاحية النموذج، ثم نقوم **بتحليل الإنحدار البسيط Simple Régression Analysis** لتحليل أثر التحفيز كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-27): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التحفيز كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	25,998	1	25,998	92,630	*0,000
الخطأ	74,096	264	0,281		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبن الجدول (4-27) أن مستوى معنوية F كانت 0,000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض والمقدر ب α=0,05، وعليه يعتبر هذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول (4-28): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التحفيز كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	2,936	0,120	0,510	0,260	24,458	*0,000
التحفيز	0,327	0,034			9,624	*0,000
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي = 2,936+ 0,327 التحفيز.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-28) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الهيكلي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، فقد بلغت قيمة T

المحسوبة 9,624، ومستوى المعنوية هو 0,000، وهو مستوى معنوية أقل من المستوى المفروض والمتمثل في α=0,05، أما قيمة معامل الإرتباط فقد كانت R=0.51 مما يعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، أما معامل التحديد فقد كانت قيمته R^2=0.260، ويعني ذلك أن بعد التحفيز يفسر 26% من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي والباقي 74% تفسره متغيرات أخرى.

من النتائج المتحصل عليها سابقا نقوم برفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0,05، للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

6- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0،05 للتدريب كأحد أبعاد التمكين الهيكلي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

لإختبار هذه الفرضية نعتمد على **تحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance**، من أجل التأكد من صلاحية النموذج، ثم نقوم **بتحليل الإنحدار البسيط Simple Régression Analysis** لتحليل أثر التدريب كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-29): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التدريب كبعد للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	49,975	1	49,975	263,238	*0,000
الخطأ	50,119	264	0,190		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-29) أن مستوى معنوية F كانت 0,000، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية المفروض والمقدر ب α=0,05، وعليه يعتبر هذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول (4-30):تحليل الإنحدار البسيط لأثر التدريب كبعد للتمكين الـهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	1,778	0,142	0,707	0,499	12,479	*0,000
التدريب	0,562	0,035			16,225	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي= 1,778 +0,562 التدريب.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-30) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الهيكلي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث بلغت قيم T المحسوبة 16,225، ومستوى المعنوية هو 0,000، وهو مستوى معنوية أقل من المستوى المفروض والمتمثل في α=0,05، أما قيمة معامل الإرتباط فقد كانت R=0.70، أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، ومعامل التحديد فقد كانت قيمته R^2= 0.499، وهذا ما يعني أن بعد التدريب يفسر 49,9% من التغير في الأداء الإستراتيجي والباقي 50,1% تفسره متغيرات أخرى.

وإعتمادا على النتائج التي سبق تفسيرها نقوم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0,05، للتدريب كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

7- تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

إتضح من إختبار الفرضيات الفرعية السابقة، توفر علاقة إرتباط طردية بين كل أبعاد التمكين الهيكلي والمتمثلة في : التفويض، المشاركة، المعلومات والإتصال، فرق العمل، التحفيز، التدريب مع الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث وجد أن معاملات إرتباطها كانت على التوالي كالتالي: 0,323، 0,622، 0,629، 0,631، 0,510، 0,707، وقد تم التأكد أن لها تأثيرا مباشرا بشكل مستقل عليه، ومنه فيمكن القول أن من أهم مرتكزات الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، هو مستوى توفر شروط ومقتضيات

التمكين الهيكلي، وعليه من خلال تفسير النتائج السابقة نقوم برفض الفرضية الرئيسية الأولى، لأننا خلصنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$، لكل أبعاد التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

وبناء على النتائج المتحصل عليها حول مستوى التمكين الهيكلي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر والذي كان عاليا، وبالرغم من ذلك المؤسسة محل الدراسة مطالبة بالمزيد من السعي نحو تحقيق مقتضيات ومستلزمات التمكين الهيكلي لدورها الكبير في تحسين الأداء الإستراتيجي، وخصوصا ما يتعلق ببعدي التفويض الذي لم يكن له أثر كبير على الأداء الإستراتيجي رغم مستوى توفره الذي كان عاليا، والتحفيز الذي جاء بمستوى متوسط ولم يكن أثره كبيرا كذلك على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

نص الفرضية الرئيسية الثانية كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لأبعاد التمكين النفسي والمتمثلة في: معنى العمل، المقدرة، حرية التصرف، التأثير، في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

قبل إختبار هذه الفرضية نتأكد أولا من عدم وجود لإرتباطات عالية متداخلة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي، وعليه سنقوم بتحديد قيم كل من معاملات التضخم Variance Inflation Factor والتباين المسموح به Tolérance لأبعاد هذا المتغير، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-31): إختبار معامل التضخم والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي

أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي	معامل التضخم VIF	التباين المسموح Tolérance
معنى العمل	2,069	0,483
المقدرة	2,253	0,444
حرية التصرف	1,565	0,639
التأثير	1,995	0,501

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

نلاحظ من الجدول (4-31) أن قيم معامل التضخم كانت محصورة بين 1,565 و 2,253 وكل القيم كانت أقل من 10، كما أن قيم التباين المسموح كانت كلها أكبر من 0,05، وعليه فلا وجود لإرتباطات عالية بين أبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل، وبالتالي يمكننا إجراء إختبارات الإنحدار.

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ لمعنى العمل كأحد أبعاد التمكين النفسي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية من عدمه، نخضعها للإختبار بواسطة **تحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance** للتأكد من صلاحية النموذج، ثم نقوم **بتحليل الإنحدار البسيط Simple Régression Analysis** لتحليل أثر معنى العمل كأحد أبعاد التمكين النفسي على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-32): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر معنى العمل كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	15,626	1	15,626	48،840	*0,000
الخطأ	84,468	264	0,320		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-32) أن مستوى معنوية F هو 0,000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض والمقدر ب α=0,05، وعليه يعتبر هذا النموذج صالح لإختبار الفرضية السابقة.

الجدول (4-33): تحليل الإنحدار البسيط لأثر معنى العمل كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	2,178	0,270	0,395	0,156	8,074	*0,000
معنى العمل	0,429	0,061			6,989	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي = 2,178+ 0,429 معنى العمل.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر من الجدول (4-33) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل كأحد أبعاد التمكين النفسي، على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، فقد كانت قيمة T المحسوبة 6,989، ومستوى المعنوية هو 0,000، وهذا مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، أما قيمة معامل الإرتباط فقد بلغت R=0.395 مما يعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، وفيما يخص معامل التحديد فقد كانت قيمته R^2=0.156 ويعني أن بعد معنى العمل يفسر 15,6% من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي، والباقي 84,4% تفسره متغيرات أخرى.

تؤكد النتائج السابقة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0,05 لمعنى العمل كأحد أبعاد التمكين النفسي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0،05 للمقدرة كأحد أبعاد التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

للتأكد من صحة هذه الفرضية نختبرها بواسطة **تحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance** للتأكد من صلاحية النموذج، و**تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression**

Analysisلتحليل أثر المقدرة كأحد أبعاد التمكين النفسي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-34): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المقدرة كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	21,210	1	21,210	70,985	*0,000
الخطأ	78,884	264	0,299		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر الجدول (4-34) أن مستوى معنوية F هي 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض والمقدر ب α=0,05، وعليه يعتبر هذا النموذج صالح لإختبار الفرضية السابقة.

الجدول (4-35): تحليل الإنحدار البسيط لأثر المقدرة كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	1,995	0,246	0,460	0,212	8,114	*0,000
المقدرة	0,475	0,056			8,425	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي = 1,995+ 0,475 المقدرة.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-35) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرة كأحد أبعاد التمكين النفسي، على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث كانت قيمة T المحسوبة 8,425، ومستوى المعنوية 0,000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، كما أن قيمة معامل الإرتباط R=0.460 ويدل ذلك على وجود علاقة طردية

بين المتغيرين السابقين، أما معامل التحديد فقد كانت قيمته R^2=0.212، بمعنى أن بعد المقدرة يفسر 21,2% من التغير الحاصل في الأداء الإستراتيجي والباقي 78,8% تفسره متغيرات أخرى.

ومن خلال النتائج السابقة نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للمقدرة كأحد أبعاد التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0،05$ لحرية التصرف كأحد أبعاد التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

لمعرفة صحة الفرضية السابقة من عدمه نخضعها للإختبار عن طريق **تحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance** للتأكد من صلاحية النموذج، ولتحليل الإنحدار البسيط **Simple Régression Analysis** لتحليل أثر حرية التصرف كأحد أبعاد التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-36): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر حرية التصرف كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	14,560	1	14,560	44,941	*0,000
الخطأ	85,534	264	0,324		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-36) أن مستوى معنوية F كان 0,000، وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وعليه فهذا النموذج صالح لإختبار الفرضية السابقة.

الجدول (4-37): تحليل الإنحدار البسيط لأثر حرية التصرف كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	2,942	0,169	0,381	0,145	17,439	*0,000
حرية التصرف	0,297	0,044			6,704	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي = 2,942+ 0,297 حرية التصرف.						

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-37) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحرية التصرف كأحد أبعاد التمكين النفسي، على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، فقد بلغت قيمة T المحسوبة 6,704، ومستوى المعنوية 0,000، وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، أما قيمة معامل الإرتباط فقد بلغت R=0.38 ويعني توفر علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، ومعامل التحديد R^2=0.145، أي أن بعد حرية التصرف يفسر 14,5% من التغير الحاصل في الأداء الإستراتيجي، والباقي 85,5% تفسره متغيرات أخرى.

تؤكد النتائج السابقة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0,05 لحرية التصرف كأحد أبعاد التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0،05 للتأثير كأحد أبعاد التمكين النفسي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة من عدمه نقوم بإختبارها بإستخدام **تحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance** وذلك من أجل التأكد من صلاحية النموذج، **وتحليل الإنحدار**

البسيط Simple Régression Analysis لتحليل أثر التأثير كأحد أبعاد التمكين النفسي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-38): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التأثير كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	51,391	1	51,391	278,565	*0,000
الخطأ	48,704	264	0,184		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-38) أن مستوى معنوية F هو 0,000، وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وعليه يعتبر هذا النموذج صالح لإختبار الفرضية السابقة.

الجدول (4-39): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التأثير كبعد للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

التغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	1,185	0,174	0,717	0,513	6,826	*0,000
التأثير	0,694	0,042			16,690	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي = 1,185+ 0,694 التأثير.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-39) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير كأحد أبعاد التمكين النفسي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث كانت قيمة T المحسوبة 16,690، ومستوى المعنوية 0,000 وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، أما معامل الإرتباط فقد بلغت قيمته R=0.71 مما يبرهن على وجود علاقة

طردية بين المتغيرين السابقين، ومعامل التحديد فقد كانت قيمته R^2=0.513 مما يعني أن التأثير يفسر 51,3% من التغير الحاصل في الأداء الإستراتيجي والباقي 48,7% تفسره متغيرات أخرى.

إنطلاقا من النتائج السابقة الذكر تعتبر الفرضية الصفرية مرفوضة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للتأثير كأحد أبعاد التمكين النفسي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

5- تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

إتضح من خلال إختبار الفرضيات الفرعية السابقة توفر علاقة إرتباط طردية بين كل أبعاد التمكين النفسي والمتمثلة في (معنى العمل، المقدرة، حرية التصرف، التأثير)، مع الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث كانت معاملات إرتباطها على التوالي: 0,395، 0,460، 0,381، 0,717، كما تم التأكد أنها ذات تأثير مباشر بشكل مستقل عليه، ومنه فإن من أهم محددات الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، مستوى توفر مقتضيات ومستلزمات التمكين النفسي، وعليه فمن خلال تفسير النتائج السابقة نقوم برفض الفرضية الرئيسية الثانية، لأننا خلصنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$، لكل أبعاد التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

وعليه من خلال النتائج التي تم الحصول عليها سابقا حول مستوى التمكين النفسي عند العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر والذي كان عاليا، فعلى المؤسسة محل الدراسة أن تعمل على المحافظة على هذا المستوى المحقق مع بذل المزيد من الجهد لتعزيزه، عن طريق الأساليب والآليات المختلفة، التي يمكن من خلالها تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين بها، خصوصا معنى العمل، المقدرة، وحرية التصرف فمستوى توفرها كان كبيرا لكن تأثيرها على الأداء الإستراتيجي لم يكن في المستوى.

المبحث الثالث: إختبار فرضيتي الدراسة الثالثة والرابعة.

سنحاول خلال هذا المبحث إختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة الثالثة والرابعة، وسيتم ذلك بالتأكد من مدى صحة الفرضيات الفرعية المشكلة لكلتا الفرضيتين الرئيسيتين.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

نص الفرضية الرئيسية الثالثة كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ للتمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

للتحقق من هذه الفرضية نقوم بإختبارها عن طريق **تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance** للتأكد من صلاحية النموذج، و**تحليل الإنحدار البسيط Simple Régression Analysis**لتحليل أثر التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-40): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	47,731	1	47,731	240,647	*0,000
الخطأ	52,363	264	0,198		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-40) أن مستوى معنوية F هو 0,000، وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وعليه يعتبر هذا النموذج صالح لإختبار الفرضية السابقة.

الجدول (4-41): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

التغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	1,480	0,168	0,691	0,477	8,818	*0,000
التمكين الهيكلي	0,674	0,043			15,513	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي = 1,480+ 0,674 التمكين الهيكلي.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-41) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث كانت قيمة T المحسوبة 15,513، ومستوى المعنوية 0,000، وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، أما معامل الإرتباط فقد بلغت قيمته R=0.691 مما يبرهن على وجود علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، ومعامل التحديد فقد كانت قيمته R^2=0,477 مما يعني أن التمكين الهيكلي يفسر 47,7% من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي، والباقي 51,3% تفسره متغيرات أخرى.

إنطلاقا من النتائج السابقة الذكر، تعتبر الفرضية الصفرية مرفوضة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0,05 للتمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0،05 للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

للتحقق من هذه الفرضية نقوم بإختبارها عن طريق **تحليل التباين للانحدار Analysis Of Variance** للتأكد من صلاحية النموذج، و**تحليل الإنحدار البسيطSimple Régression Analysis** لتحليل أثر التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-42): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	40,520	1	40,520	179,566	*0,000
الخطأ	59,574	264	0,266		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-42) أن مستوى معنوية F هو 0,000 وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وعليه يعتبر هذا النموذج صالح لإختبار الفرضية السابقة.

الجدول (4-43): تحليل الإنحدار البسيط لأثر التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية

التغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	0,767	0,247	0,636	0,405	3,111	*0,002
التمكين النفسي	0,794	0,059			13,400	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي = 0,767+ 0,794 التمكين النفسي.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-43) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث كانت قيمة T المحسوبة 13,400، ومستوى المعنوية 0,000 وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، أما معامل الإرتباط فقد بلغت قيمته R=0.636 مما يبرهن على وجود علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، ومعامل التحديد فقد كانت قيمته R^2=0.405 مما يعني أن التمكين النفسي يفسر 40,5% من التغير الحاصل في الأداء الإستراتيجي والباقي 59,5% تفسره متغيرات أخرى.

إنطلاقا من النتائج السابقة الذكر تعتبر الفرضية الصفرية مرفوضة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05\geq\alpha$ للتمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0،05\geq\alpha$ للتمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي في نفس الوقت في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

تعتبر هذه الفرضية الأساسية والجوهرية لهذا البحث، التي تمكننا من الإجابة على إشكاليته الرئيسية، ومن أجل التأكد من صحتها سنقوم **بتحليل التباين للإنحدار Analysis Of Variance** للتأكد من صلاحية النموذج، كما سنعمد إلى **تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Régression Analysis** لإختبار أثر التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في نفس الوقت كمتغيرات مستقلة، على الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

الجدول (4-44): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في نفس الوقت في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإنحدار	47,731	1	47,731	240,647	*0,000
الخطأ	52,363	264	0,198		
المجموع الكلي	100,094	265			
الإنحدار	54,944	2	27,472	160,028	*0,000
الخطأ	45,150	263	0,172		
المجموع الكلي	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر من الجدول (4-44) مستوى معنوية F والذي بلغ 0,000، وهذا المستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وعليه فهذا النموذج صالح لإختبار الفرضية السابقة.

الجدول (4-45): تحليل الإنحدار المتعدد لأثر التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في نفس الوقت في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
الثابت	0,503	0,217	0,741	0,549	2,317	*0,021
التمكين الهيكلي	0,470	0,051			9,166	*0,000
التمكين النفسي	0,425	0,066			6,482	*0,000
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية α=0,05.						
معادلة النموذج: الأداء الإستراتيجي= 0,503+ 0,470 التمكين الهيكلي+ 0,425 التمكين النفسي.						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر الجدول (4-45) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات مستقلة في نفس الوقت، في تحسين الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، فقد كانت قيمة T المحسوبة والتي كانت على التوالي 9,166 و 6,482، كما أن مستوى المعنوية للقيمتين كان 0,000، وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وفيما يخص معامل الإرتباط للعلاقة بين التمكين بشكل كلي بمدخليه الهيكلي والنفسي في نفس الوقت في تحسين الأداء الإستراتيجي فقد بلغت قيمته 0,741، وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة الرئيسيين، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2= 0,549، هذا ما يعني أن التمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي يفسر 54,9% من التباين في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، والباقي 45,1% تفسره متغيرات أخرى.

وبالإعتماد على النتائج السابقة الذكر نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0,05 للتمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي معا، في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

4- تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

نلاحظ من نتائج الفرضيات السابقة أن تفسير التمكين الهيكلي كان أكبر من تفسير التمكين النفسي، وقد تطرقنا سابقا إلى أن التمكين عبارة عن شعور وإحساس داخلي يحتاج إلى مناخ تنظيمي مناسب ليتعزز، والمتمثل في هذه الدراسة في التمكين الهيكلي، كما نلاحظ أن قيم التفسير لم تكن متفاوتة بدرجة كبيرة، ومن الملاحظ أيضا أنه عند التطرق إلى أثر التمكين بمدخليه الهيكلي والنفسي معا على الأداء الإستراتيجي، زادت درجة تفسير هذين المتغيرين مجتمعين للتباين في الأداء الإستراتيجي لتبلغ 54,9%، ويدل ذلك على العلاقة التكاملية والتفاعلية الإيجابية بين هذين المدخلين ودورهما في تعزيز الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

نص الفرضية كالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ لإجابات العينة المستجوبة تجاه متغيرات الدراسة **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** تعزى **للعوامل الشخصية والوظيفية** المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، طبيعة الوظيفة، إنتماء العامل، وقد تفرعت عنها الفرضيات التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0{،}05$ تعزى لآراء الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** تعزى **للجنس** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

بما أن عامل الجنس يشمل فئتين تتمثلان في ذكر أو أنثى، سنقوم من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية من عدمه بإختبار (Independent- Samples T-test) حيث يتيح لنا هذا الإختبار معرفة الفروق في إجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير الجنس، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-46): إختبار الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
التمكين الهيكلي	ذكر	250	3,792	0,636	1,961	0,051
	أنثى	16	4,108	0,430		
التمكين النفسي	ذكر	250	4,119	0,493	1,854	0,065
	أنثى	16	4,354	0,441		
الأداء الإستراتيجي	ذكر	250	4,027	0,613	2,458	*0,025
	أنثى	16	4,378	0,549		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين لنا الجدول رقم (4-46) أن قيمة معنوية T لمتغيري الدراسة المتمثلين في **التمكين الهيكلي والتمكين النفسي** كانت أكثر من قيمة مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05 وبالتالي التباين متساوي بين العينتين المستقلتين (ذكر، أنثى)، وعليه لايوجد تباين في إجابات الأفراد المستجوبين يعزى لعامل الجنس تتعلق بالمتغيرين السابقين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية السابقة في جزئها الخاص بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≥0,05 لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيري الدراسة: **التمكين الهيكلي والتمكين النفسي** تعزى لعامل **الجنس** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

أما فيما يخص متغير **الأداء الإستراتيجي** فيظهر من الجدول (4-46) أن معنوية T لهذا المتغير كانت أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وبالتالي يوجد تباين بين عينتي الدراسة وعليه نرفض الجزء المتعلق بهذا المتغير في الفرضية الصفرية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≥0,05 لآراء الأفراد المستجوبين نحو **الأداء الإستراتيجي**، تعزى لعامل **الجنس** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

كما نلاحظ من الجدول (4-46) أن المتوسط الحسابي للعينتين المستقلتين الخاص بمتغير الأداء الإستراتيجي كانت قيمته بالنسبة للذكور 4,027، وللإناث 4,378، مما يعني أن الفرق كان لصالح الإناث، ويرجع ذلك لتمتع الإناث بدرجات عالية من الإلتزام نحو العمل مما ينمي دافعية العمل

والأداء لديهن، خصوصا وأنهن يسعين لإثبات أنفسهم في مجتمع معروف بتوجهه الذكوري، كما أن طبيعة العمل الموكلة للإناث في المؤسسة محل الدراسة كانت إدارية (15) وليست تقنية(01)، كما أنهن ولقلتهن يحضين بإهتمام بالغ داخل المؤسسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** تعزى **للعمر** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

بما أن تصنيف عامل **العمر** يحتوي على أربعة فئات تتمثل في: **أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة**، فسنقوم من أجل إختبار هذه الفرضية **بتحليل التباين الأحادي One Way Anova**، وكانت النتائج وفق ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول (4-47): إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للعمر

المتغير	الفئة	مجوع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	المعنوية SIG
التمكين الهيكلي	بين المجموعات	1,173	3	0,931	0,986	0,400
	داخل المجموعات	103,920	262	0,397		
	المجموع	105,903	265			
التمكين النفسي	بين المجموعات	1,350	3	0,450	1,873	0,135
	داخل المجموعات	62,966	262	0,240		
	المجموع	64,316	265			
الأداء الإستراتيجي	بين المجموعات	2,681	3	0,894	2,404	0,068
	داخل	97,413	262	0,372		

	المجموعات					
	المجموع	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول(4-47) أن مستوى المعنوية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي كانت كلها أكبر من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، لذلك لا يوجد فروق لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للعمر، وهذا ما يسمح لنا بقبول الفرضية السابقة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0,05$ لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** تعزى **للمؤهل العلمي** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

سنقوم **بتحليل التباين الأحادي One Way Anova** للتحقق من صحة هذه الفرضية، وذلك لأن **المؤهل العلمي** إشتمل على أربعة فئات تتمثل في: **أقل من بكالوريا، جامعي، دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه)، تكوين مهني**، وقد كانت النتائج وفق ماهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (4-48): إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	مجوع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	المعنوية SIG
التمكين الهيكلي	بين المجموعات	1,100	3	0,367	0,924	0,430
	خارج المجموعات	103,993	262	0,397		
	المجموع	105,093	265			
التمكين النفسي	بين المجموعات	1،670	3	0,557	2,328	0,075
	خارج المجموعات	62,647	262	0,239		

	المجموع	64,647	265			
الأداء الإستراتيجي	بين المجموعات	0,229	3	0,076	0,201	0,896
	خارج المجموعات	99,865	262	0,381		
	المجموع	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-48) أن مستوى المعنوية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في: التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي كانت كلها أكبر من مستوى المعنوية المفروض α=0,05 وبالتالي فهي غير معنوية، وعليه فلا وجود لفروق لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، وعليه نقبل الفرضية السابقة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq$0,05 لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** تعزى **للخبرة المهنية** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بإجراء **تحليل التباين الأحادي One Way Anova** لأن عامل **الخبرة المهنية** إحتوى ثلاثة فئات تتمثل في: من **سنة إلى 5سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات**، وجاءت النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول (4-49): إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للخبرة المهنية

المتغير	الفئة	مجوع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	المعنوية SIG
التمكين الهيكلي	بين المجموعات	1,843	2	0,922	2,347	0,098
	خارج المجموعات	103,250	263	0,393		
	المجموع	105,093	265			

التمكين النفسي	بين المجموعات	1,415	2	0,707	2,958	0,054
	خارج المجموعات	62,902	263	0,239		
	المجموع	64,316	265			
الأداء الإستراتيجي	بين المجموعات	0,099	2	0,049	0,130	0,878
	خارج المجموعات	99,995	263	0,380		
	المجموع	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يظهر من الجدول(4-49) أن مستوى المعنوية لمتغيرات الدراسة وهي كل من: التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي كانت كلها أكبر من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وعليه فهي ليست معنوية، ومنه نستنتج أنه لا وجود لفروق لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للخبرة المهنية، وبالتالي فالفرضية السابقة صحيحة.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq$0,05 لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** تعزى **لطبيعة الوظيفة** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

بما أن عامل طبيعة الوظيفة يضم **أربعة** فئات والمتمثلة في: **إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ**، ومن أجل التأكد من صحة الفرضية السابقة نقوم بإجراء **إختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova**، وقد كانت النتائج وفق ماهو موضح في الجدول الموالي:

لجدول (4-50): إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لطبيعة الوظيفة

المتغير	الفئة	مجوع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	المعنوية SIG
التمكين الهيكلي	بين المجموعات	2,251	3	0,750	1,912	0,128
	خارج المجموعات	102,842	262	0,393		
	المجموع	105,093	265			
التمكين النفسي	بين المجموعات	1,838	3	0,613	2,569	0,055
	خارج المجموعات	62,479	262	0,238		
	المجموع	64,316	265			
الأداء الإستراتيجي	بين المجموعات	1,319	3	0,440	1,166	0,323
	خارج المجموعات	98,775	262	0,377		
	المجموع	100,094	265			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يبين الجدول (4-50) أن مستوى المعنوية لقيمة F لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** كانت كلها أكبر من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، وعليه فهي ليست معنوية، ومنه فلا وجود لفروق لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لعامل طبيعة الوظيفة، وبالتالي فالفرضية الصفرية السابقة صحيحة.

6- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** تعزى **لطبيعة العمل** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

بما أن متغير طبيعة العمل يشمل فئتين تتمثلان في وظيفة تقنية وإدارية سنقوم من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية بإختبار (Independent- Samples T-test) حيث يتيح لنا هذا الإختبار معرفة الفروق في إجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير طبيعة العمل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-51): إختبار الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزي لطبيعة العمل

المتغيرات	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
التمكين الهيكلي	إدارية	84	3,888	0,657	1,369	0,172
	تقنية	182	3,775	0,615		
التمكين النفسي	إدارية	84	4,158	0,538	0,561	0,576
	تقنية	182	4,122	0,470		
الأداء الإستراتيجي	إدارية	84	4,072	0,678	0,441	0,660
	تقنية	182	4,036	0,584		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

نلاحظ من الجدول (4-51) أن مستوى معنوي T لمتغيرات الدراسة الثلاثة المتمثلة في: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** كانت كلها أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي قيمته α=0.05، وعليه فهي ليست معنوية، وبالتالي لا وجود لفروق في إجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لطبيعة العمل، وبالتالي فالفرضية الصفرية السابقة الذكر صحيحة.

7- **الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي** تعزى **لإنتماء العامل** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر.

بما أن إنتماء العامل متغير يشمل فئتين تتمثلان في محلي وأجنبي، سنقوم من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية بإختبار (Independent- Samples T-test)، حيث يتيح لنا هذا الإختبار معرفة الفروق في إجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير إنتماء العامل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-52): إختبار الفروقات في إجابات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لإنتماء العامل

المتغيرات	إنتماء العامل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لـ T
التمكين الهيكلي	محلي	240	3,827	0,631	1,299	0,195
	أجنبي	26	3,658	0,608		
التمكين النفسي	محلي	240	4,140	0,470	0,654	0,514
	أجنبي	26	4,073	0,671		
الأداء الإستراتيجي	محلي	240	4,095	0,591	3,897	*0,000
	أجنبي	26	3,613	0,664		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25.

يتضح من الجدول (4-52) أن مستوى معنوية F لمتغيري الدراسة: **التمكين الهيكلي والتمكين النفسي** كانت أكبر من قيمة المعنوية المفروضة والمتمثلة في α=0,05، مما يعني أنها ليست معنوية، وبالتالي لا وجود لفروق في إجابات الأفراد المستجوبين نحو هذين المتغيرين تعزى لإنتماء العامل، لكن فيما يخص مستوى المعنوية لقيمة F لمتغير الأداء الإستراتيجي، فقد كانت أقل من مستوى المعنوية المفروض والمتمثل في α=0,05، مما يعني أنها معنوية، وبالتالي هناك تباين في إجابات الأفراد المستجوبين نحو هذا المتغير، وقد كان هذا التباين لصالح العمال المحليين، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفئة 4,095 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الخاص بفئة العمال الأجانب الذي كانت قيمته 3,613، ويعود ذلك إلى فهم العمال المحليين لبيئة العمل المحلية ولمحيط المؤسسة وللمتعاملين معها من موردين وزبائن وهيئات حكومية، مما يزيد من شعورهم نحو الإنتماء لوطنهم ومصلحته أولا وللمؤسسة ثانيا، كما أن رؤية العمال الأجانب وتفسيرهم للأداء الإستراتيجي للمؤسسة يختلف عن رؤية وتفسير العمال المحليين، خصوصا وأن الأجانب قادمون من دول أجنبية أخرى، ولهم ثقافة وتصورات قد تكون قاصرة ومختلفة حول البيئة المحلية.

من النتائج السابقة نقبل **جزء** من الفرضية الصفرية السابقة والخاص ب "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α≤0,05 لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي**، تعزى لإنتماء العامل في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك

الجزائر"، ونرفض **الجزء الثاني** المتعلق **بالأداء الإستراتيجي**، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة في جزئها المتعلق بهذا المتغير والتي نصها:"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05\geq\alpha$ لإجابات الأفراد المستجوبين نحو متغير الدراسة: **الأداء الإستراتيجي** تعزى **لإنتماء العامل** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر".

خلاصة الفصل الرابع:

إتضح من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، توفر كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في التمكين الهيكلي ، التمكين النفسي والأداء الإستراتيجي بمستويات عالية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، كما أن كل أبعاد التمكين الهيكلي كانت هي الأخرى بمستويات عالية (التفويض، المشاركة، المعلومات والإتصال، فرق العمل، التدريب)، ما عدى بعد التحفيز الذي كان مستواه متوسطا، أما أبعاد التمكين النفسي فقد كان مستوى بعدي معنى العمل والمقدرة عاليا جدا، وبعدي حرية التصرف والتأثير كانت بمستويات عالية، أما أبعاد الأداء الإستراتيجي الأربعة المستمدة من بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، الأداء المالي) فقد كانت كلها بمستويات عالية.

أظهر إختبار فرضيتي الدراسة الأولى والثانية وجود علاقة إرتباط وتأثير إيجابية بين أبعاد التمكين الهيكلي وتحسين الأداء الإستراتيجي، وبين أبعاد التمكين النفسي وتحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، حيث يختلف تأثير كل بعد على الأداء الإستراتيجي.

أما إختبار فرضيتي الدراسة الثالثة والرابعة أظهر وجود علاقة إرتباط وتأثير إيجابية بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي مستقلين ومجتمعين، وبين تحسين الأداء الإستراتيجي بمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، وكان تأثير التمكين الهيكلي أكبر من تأثير التمكين النفسي، بينما زاد حجم هذا التأثير عند دمج التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، أي المستوى العام للتمكين على مستوى الأداء الإستراتيجي، كما تبين أنه لا وجود لفروق نحو متغيرات الدراسة تعزى للعوامل الشخصية أو الوظيفية، إلا ما تعلق بالأداء الإستراتيجي مع عامل الجنس لصالح الإناث، وإنتماء العامل لصالح العمال المحليين.

الخاتمة

الخاتمة:

ملخص عام:

بعد التطرق إلى متغيرات الدراسة والمتمثلة في التمكين والأداء الإستراتيجي وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، إتضح لنا أن التمكين مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد، وله أهمية كبيرة على العامل بحد ذاته وعلى المؤسسة ككل، وهو عبارة عن إستراتيجية من إستراتيجيات التطوير الإداري، تحتاج إلى متطلبات محددة ومراحل منتظمة ومدة زمنية كافية، كما أجمعت أحدث الدراسات على أنه يجب تبني التمكين وفق مدخلين مهمين متكاملين، الأول هو التمكين الهيكلي والذي مصدره المؤسسة، وهو عبارة عن مجموعة من الضروريات يجب أن توفرها هذه الأخيرة، لمنح القوة والصلاحيات اللازمة لأفرادها للقيام بمهامهم، أما المدخل الثاني فهو التمكين النفسي، والذي يعتبر شعور داخلي لدى الأفراد بقدرتهم الكاملة على أداء مهامهم، كما أن الجمع بين هاذين المدخلين هو التمكين بحد ذاته.

كما أن الأداء الإستراتيجي يعتبر من المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال، أعتبر من المفاهيم التي تبلورت مع ظهور الإدارة الإستراتيجية، فبعدما كان الإهتمام منصبا على تحديد مفهوم الأداء ، الذي يهتم بكيفية القيام بالمهام والعمليات بالكفاءة اللازم وبالمدى القصير فقط قد يكون يوميا أو شهريا، ومع حتمية تبني الإستراتيجيات الساعية نحو تحقيق أهداف إستراتيجية معينة، تغيرت النظرة إلى الأداء ليصبح ذو بعد إستراتيجي بعيد المدى يمتد لسنوات، وبذلك فمعنى الأداء الإستراتيجي أعمق وأوسع، بمعنى أن الأداء لليوم لكن الأداء الإستراتيجي فهو للغد ولما بعده، ويحتاج إلى عملية قياس وتقييم دورية يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع ما تم التخطيط له لتتبعها العمليات التصحيحية، حيث ظهرت العديد من الأدوات الخاصة لذلك، لكن تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحدثها وأفضلها، لإشتمالها على أربعة أبعاد تشمل كل عناصر وجوانب المؤسسة الداخلية والخارجية، وهي: التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن والأداء المالي، وهي مرتبطة بينها بعلاقة السبب والنتيجة وفق الترتيب الذي ذكرت عليه، حيث أن بعد التعلم والنمو هو أول بعد في البطاقة ويرتبط مباشرة بالعاملين بها، فالتأثير عليه بإيجابية سيظهر أثره لا محالة على كل الأبعاد الأخرى إنتهاء بالبعد المالي.

وقد إتضح من جانبي البحث النظري والتطبيقي، أن دور التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي لا يتمثل في منح السلطة والإستقلالية في إتخاذ القرار فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم وزيادة ربطهم وتفاعلهم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد إتضح كذلك أن لتوفير متطلبات معينة للتمكين أثر كبير في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، فعلى القادة في المؤسسات توفير بيئة تنظيمية يتم من خلالها دعم التمكين عن طريق منح التفويضات اللازمة، برامج التدريب المتواصلة، إتاحة الفرصة للمشاركة في كل ما يهم المؤسسة، أنظمة معلومات وإتصالات فعالة، وعليه يمكن إعتبار التمكين إستراتيجية، تهدف إلى تعميق التفاعل القوي بين الأفراد ومؤسستهم، مما يعني تبني أهدافها الإستراتيجية والعمل على تحقيقها.

نتائج الدراسة:

أولا- نتائج الجزء النظري:

1- التمكين الإداري عبارة عن تراكمات لمخرجات ومساهمات العديد من النظريات التي إهتمت بتطوير الأداء المؤسسي، حيث منذ ظهور مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية والتي إهتمت بالجوانب النفسية والسلوكية للمورد البشري القائمة أساسا على سلبيات وأنقاض المدرسة الكلاسيكية، أصبحت تظهر الأهمية الكبيرة لمجموعة من المتطلبات التي من شأنها تحسين أداء الأفراد كالقيادة، المشاركة، العمل الجماعي، التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي، التدريب، الإتصال، وهذه كلها من المتطلبات الأساسية لتوفر ونجاح التمكين في المؤسسة؛

2- يعتبر التمكين ضرورة لا غنى عنها، وقد عرف العديد من التعريفات ركزت في مجملها أنه مبني على الثقة في المورد البشري، وتحفيزه المستمر وتنمية قدراته، بواسطة التدريب والتشجيع على العمل الجماعي والحرية في التصرف، فمهما كان موقع الفرد ووظيفته في مؤسسته فهو يحتاج إلى تمكينه، خصوصا العمال في الصفوف الأولى والذين لهم تماس مباشر مع الزبائن؛

3- باعتبار التمكين يشمل تغييرات قد تكون تحسينية أو جذرية على مكونات المؤسسة، فهو يعتبر تغييرا تنظيميا قد يقابل بمقاومة غير مرغوبة، لذلك يجب أن يمر على مراحل معينة تبدأ بتوفير المتطلبات اللازمة لتبنيه، ثم التمهيد لإحداث التغييرات اللازمة، لتأتي في المرحلة الأخيرة عملية التبني الفعلي للتمكين والتوسع في ذلك، مع السعي الدائم للمحافظة على النتائج المتحصل عليها؛

4- يشتمل التمكين على مدخلين أحدهما هيكلي والآخر نفسي، فالتمكين الهيكلي هو مجموعة الممارسات الإدارية والتي تعتبر كمتطلبات ملموسة يجب على المؤسسة توفيرها، ومن أهمها المشاركة، العمل الجماعي، التحفيز، الإتصال والتدريب، أما مدخل التمكين النفسي فهو إحساس داخلي، يشعر من خلاله الأفراد بمدى أهميتهم في العمل، وبقدرتهم على التأثير الإيجابي في أداء فريقهم ومؤسستهم، وهو الهدف الأساسي من عملية التمكين، لكن التطرق إلى موضوع التمكين أو محاولة تبنيه وفق مدخل واحد يعتبر قاصرا وغير مجدي، لذلك تم المزج بين كلا المدخلين السابقين ليظهر مدخل آخر هو التمكين العملياتي، والذي يعتبر مزيج يتكامل ويتفاعل فيه التمكين الهيكلي والتمكين النفسي؛

5- يهتم الأداء الإستراتيجي بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وفق رسالتها ورؤيتها المحددة سابقا، فبذلك هو يعنى بالأداء الحالي والأداء المستقبلي اللازم لتحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تنشط فيها المؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية، عكس الأداء الذي يهتم بالأنشطة والعمليات الداخلية، التي تهدف إلى تحقيق أهداف آنية أو قصيرة المدى على الأكثر، ويهتم أكثر بالعوائد المالية لهذه النشاطات فقط.

6- يتم قياس الأداء الإستراتيجي بإستخدام العديد من الأدوات كالمقارنة المرجعية، أصحاب المصالح، لوحة القيادة، إلا أن أفضل أداة يتم إستخدامها في ذلك هي بطاقة الأداء المتوازن، التي عرفت العديد من التطورات حتى أصبحت تحتوي على أربعة أبعاد رئيسية، ترتبط بينها بعلاقات سببية وتشمل كل مكونات المؤسسة، إضافة إلى أنها تحتوي مؤشرات مالية وأخرى غير مالية يمكنها أن تقدم صورة صادقة عن الأداء الفعلي في المؤسسة؛

7- إدارة الأداء الإستراتيجي نظام متكامل يهدف إلى توجيه وتنسيق عمليات الأداء الإستراتيجي، ويشمل كذلك حتى عمليات قياس وتقييم هذا الأخير، فتعدد العمليات والمراحل الواجب توفرها لنجاح الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، مع إمتداده على مدة زمنية قد تكون طويلة، وشموله لكل مكونات وعناصر المؤسسة، مع نشاط هذه المؤسسات في بيئة ديناميكية معقدة، فرض عليها نهج إدارة الأداء الإستراتيجي لنجاح أدائها الإستراتيجي؛

8- إتفقت كل الدراسات التي إهتمت بموضوعي التمكين والأداء وخصوصا الأداء الإستراتيجي، على إعتبار أن التمكين من الإستراتيجيات الإدارية ذات الفعالية الكبيرة في تعزيز هذا الأخير، فبإعتماد

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (النمو والتعلم، الزبائن، العمليات الداخلية، الأداء المالي) للدلالة على الأداء الإستراتيجي، بإعتبار أنه يشمل مؤشرات مالية وأخرى غير مالية ، إتضح أن لتمكين العاملين تأثير إيجابي كبير على عمال المؤسسة ومختلف الأنشطة الداخلية بها، وعلى زبائنها وبالتالي فهو يؤثر على أدائها المالي.

ثانيا- نتائج الجزء التطبيقي:

1- عند تطرقنا إلى واقع الأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، ومحاولة إعداد بطاقات أداء متوازن خاصة بالأبعاد الأربعة للبطاقة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، لاحظنا توفر مؤشرات مهمة على التحسن التدريجي في الأداء الإستراتيجي لهذه المؤسسة، فرغم تزامن أغلب فترة الدراسة مع جائحة كورونا التي شلت النشاط الصناعي والإقتصادي في كل دول العالم، إلا أن المؤسسة حققت نتائج مهمة من أهدافها الإستراتيجية، وهو ما دل عليه قياس وتقييم الأبعاد الأربعة للبطاقة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن، البعد المالي)، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالمزيد من المجهود للمحافظة على النتائج المتحصل عليها وتحقيق نتائج أفضل؛

2- مستوى **التمكين الهيكلي** في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر كان **عاليا**، فقد بلغ متوسطه الحسابي 3,81، أما أبعاده **الستة** فقد كانت هي الأخرى ذات متوسطات حسابية **عالية**، ماعدا بعد التحفيز الذي جاء مستواه **متوسطا**، وقد كانت قيمها كالتالي: **التفويض** 3,75، **المشاركة** 3,87، **المعلومات والإتصال** 3,84، **فرق العمل** 4، **التدريب** 4,03 وأخيرا **التحفيز** 3,39؛

3- مستوى **التمكين النفسي** عند العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر كان **عاليا**، حيث بلغ متوسطه الحسابي 4,13، وفيما يتعلق بأبعاده **الأربعة** فقد جاء كل من بعدي **معنى العمل** و**المقدرة** بمستويات **عالية جدا** بمتوسطات حسابية على التوالي 4,36 و4,31، أما بعدي **حرية التصرف** و**التأثير** فقد كان مستواهما **عاليا** حيث كانت قيم متوسطاتها الحسابية على التوالي 3,72 و4,12.؛

4- مستوى **الأداء الإستراتيجي** في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر وفق إجابات عينة الدراسة كان **عاليا**، فقد بلغ مقدار متوسطه الحسابي 4,04، كما كانت مستويات كل أبعاده **الأربعةعالية** هي الأخرى، فقد كانت قيم متوسطاتها الحسابية المرجحة كالتالي: **بعد التعلم والنمو** 3,94، **بعد العمليات الداخلية** 4,07، **بعد الزبائن** 4,12، **البعد المالي** 4,05؛

5- كانت لأبعاد التمكين الهيكلي الستة **علاقة إرتباط طردية مع الأداء الإستراتيجي** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، فقد كانت قيم معاملات إرتباطها كالتالي: **التفويض 0,323، المشاركة 0,622، المعلومات والاتصال 0,629، فرق العمل 0,631، التحفيز 0,510، التدريب** 0,707؛

6- **وجود أثر** ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ **لكل أبعاد التمكين الهيكلي** في تحسين **الأداء الإستراتيجي** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر؛

7- كانت لأبعاد التمكين النفسي الأربعة **علاقة إرتباط طردية مع الأداء الإستراتيجي** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث كانت قيم معاملات إرتباطها كالتالي: **معنى العمل** 0,395، **المقدرة** 0,460، **حرية التصرف** 0,381، **التأثير** 0,717؛

8- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ **لكل أبعاد التمكين النفسي** في تحسين **الأداء الإستراتيجي** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر؛

9- وجود علاقة إرتباط طردية بين **التمكين الهيكلي والتمكين النفسي** بشكل منفصل مع **الأداء الإستراتيجي** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، حيث كانت معاملات إرتباطهما مع الأداء الإستراتيجي كالتالي: **التمكين الهيكلي** 0,691، **التمكين النفسي** 0,636؛

10- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لكل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي مستقلين في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر؛

11- أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ **للتمكين** بمدخليه **الهيكلي والنفسي** في نفس الوقت في تحسين **الأداء الإستراتيجي** في المؤسسة الإقتصادية السويدي إلكتريك الجزائر، فقد توصل البحث إلى أن **التمكين الهيكلي والتمكين النفسي** يفسران مع بعض **54,9%** من التباين في **الأداء الإستراتيجي** في المؤسسة، ويمكن القول بأن هذه النسبة مقبولة جدا، لا سيما إذا علمنا أن الأداء عموما والأداء الإستراتيجي خصوصا من المفاهيم الإدارية المعقدة، التي لم يتم الإجماع حول تعريفها، لذلك قد تتداخل بغية حصره مجموعة من العوامل، التي لم يتم أخذها بعين الإعتبار في نموذج هذه الدراسة.

12- توصلت الدراسة إلى أن وجهات النظر ورؤى الأفراد العاملين في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر كانت متجانسة نحو متغيرات الدراسة: **التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي،** بإختلاف خصائصهم، مع إستثناء رؤيتهم نحو **الأداء الإستراتيجي** مع عامل **الجنس** أين كان عند الإناث أكثر منه عند الذكور، ومع عامل **إنتماء العامل** أين كان عند العمال المحليين أكبر منه عند العمال الأجانب.

الإقتراحات:

رغم المستويات ذات القيم العالية لكل من التمكين الهيكلي والنفسي وللأداء الإستراتيجي في مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر، إلا أنه يجب عليها بذل المزيد من المجهودات للحفاظ على هذه المستويات وحتى لتعزيزها، فإعتمادا على النتائج المتحصل عليها من جزئي البحث النظري والتطبيقي يمكننا أن نقترح ما يلي:

1- علينا كباحثين مسلمين الإهتمام بالتطرق إلى موضوع التمكين من وجهة نظر الشريعة الإسلامية لإهتمامها الكبير به، ولإحتوائها على نماذج فريدة لكيفية تبنيه وتطبيقه، مذكورة في كل من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة؛

2- مع أن مستوى قدرات عمال مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر كان عاليا، إلا أن عليها السعي لإستقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات ومؤهلات عالية، وذات التخصصات التي لها علاقة مباشرة مع نشاط المؤسسة التقني أو الإداري، فللعمال المؤهلين قابلية أكبر لتقبل التمكين ولنجاحه؛

3- من المهم أن تسعى مؤسسة السويدي إلكتريك إلى إعطاء حرية وإستقلالية أكبر لعمالها لأداء مهامهم وفق ما يرونه مناسبا، ليتم بعدها تقييم أدائهم ومحاسبتهم وفق النتائج المتحصل عليها لا على الأفعال التي قاموا بها، ويمكن أن يتم ذلك بواسطة تعزيز حرية المشاركة وإبداء الرأي داخل المؤسسة، ومنح التفويض اللازم للأفراد العاملين بها مع إختلاف رتبهم ومهامهم، وهذا ما يؤثر بالإيجاب على مستوى التمكين النفسي لديهم وبالتالي على أدائهم؛

4- من المهم أن تقوم مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر بتعزيز أبعاد التمكين الهيكلي لديها بإعتبارها متطلبات أساسية، عن طريق توفير بيئة تمكينية تتميز بالمرونة والتشجيع على الإبداع والإبتكار، والحث على العمل الجماعي، وأهم شيء الثقة في قدرات ومؤهلات مواردها البشرية؛

5- على مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز الخاص بها ليتوافق مع تطلعات عمالها، خصوصا وأن العمل فيها مجهد نوعا ما، إلا أن مداخيلها الجيدة تمكنها من تعزيز الأجور والحوافز المختلفة لأفرادها، وذلك لأن للحوافز أثر كبير في تعزيز التمكين النفسي لعمال المؤسسة، كما عليها أن تسعى لتقليل الفوارق الملاحظة بين أجور العمال المحليين والأجانب؛

6- من المهم لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر تعزيز ثقافة التمكين لديها لدوره الكبير في تحسين أدائها الإستراتيجي، ويمكن تعزيز ذلك بواسطة تقوية روابط الثقة بين الإدارة العليا وبقية العاملين، وهذا ما يدعم إعادة هيكلة التفويض للتعزيز من فعاليته، مع توفير السلطة والأدوات اللازمة لذلك وإتباع الأساليب الناجحة؛

7- على مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر تبني المشاركة كأحد أهم الركائز الأساسية في عمليات التسيير والإنتاج، خصوصا في عمليات بلورة القرارات وتبنيها، ويتم ذلك بالتنسيق المستمر وتبادل التقديرات ووجهات النظر المختلفة، بين إطارات المؤسسة وعمالها وبين العاملين بعضهم البعض؛

8- من الضروري على مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر تعزيز قنوات الإتصال داخلها بإعتماد آليات إتصال متطورة كالمنصات الرقمية، واللقاءات الدورية، مع التأكد من ضبط وتحديد المعلومات وتبسيطها ليفهمها كل فئات عمالها، وعلى إدارة المؤسسة تشجيع الاتصال التفاعلي بينها وبين باقي العمال، والأخذ بعين الإعتبار إرتدادات التغذية العكسية؛

9- للإستفادة من إيجابيات العمل الجماعي على المؤسسة أن تسعى لتدعيم ثقافة العمل ضمن فرق، في إطار التعاون والتنسيق المتبادل، مع توضيح الأدوار لكل الأعضاء، وتحديد المسؤوليات لتجنب الصراعات المحتملة، مع إدارة الصراعات فور وقوعها لتفادي تأثيرها على أداء الفريق؛

10- رغم توفر برامج مستمرة للتدريب في المؤسسة، إلا أن عليها تعزيز هذه البرامج مع تحديثها المتواصل لتتبنى معارف وأفكار حديثة، تتماشى مع التطورات السريعة في مجال نشاط المؤسسة؛

11- على مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر أن تسعى نحو تقوية شعور عمالها بأهمية العمل الذي يؤدونه، ومقدرتهم على القيام بمهامهم بالكفاءة المطلوبة، وإدراكهم لتمتعهم بحرية التصرف اللازمة، ويمكن أن يتم ذلك بالسعي نحو ربط أهداف العمال بأهداف مؤسستهم ليستوعبوا أهمية عملهم ومعنى

نجاح المؤسسة وبقائها في النشاط، ومنح العمال المتميزين مناصب قيادية، وإمكانية الترقية بناء على الأداء المبذول، ومنح المرونة في إتخاذ القرارات؛

12- من الضروري التركيز على تعزيز العلاقة بين التمكين في مؤسسة السويدي إلكتريك وأدائها الإستراتيجي، مما يعني زيادة قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال إتباع إستراتيجية يتم من خلالها التكامل بين التمكين الهيكلي والنفسي، ليكون لهما أثر أكبر في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؛

13- يجب على المؤسسة السعي نحو معالجة الفروق الحاصلة في رؤية عمالها نحو الأداء الإستراتيجي مع عاملي الجنس الذي كان لصالح الإناث، وإنتماء العامل الذي كان لصالح العمال المحليين، حيث أنه عليهاالعمل على البحث عن أسبابها والعمل على معالجة وتوحيد هذه الفروق، لأنها قد تؤدي إلى أضرار عكسية مستقبلا؛

آفاق الدراسة:

بعد معالجة موضوع البحث إتضح لنا أنه موضوع يحتاج إلى المزيد من التوسع، حيث لم ينل حظه من الإهتمام في المجالين الأكاديمي والميداني، ولازال يحتاج للمزيد من البحوث التي يجب أن تتطرق إلى مختلف تفاصيله، ويشمل ذلك كلا من التمكين والأداء الإستراتيجي والعلاقة بينهما، ويمكننا أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكنها الإعتماد على دراستنا هذه ومن بينها:

- مقارنة تطبيق التمكين بين القطاعين العام والخاص وأثره على الأداء الإستراتيجي فيهما؛

- دور التمكين في تعزيز الأداء الإستراتيجي في الإدارات العمومية الجزائرية؛

- دور التمكين الهيكلي في تعزيز التمكين النفسي وأثر ذلك على الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإدارية والإقتصادية؛

- واقع الأداء الإستراتيجي في الإدارات العمومية الجزائرية؛

- دور التمكين في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل الأزمات،

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1.القرآن الكريم.

2.أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2010.

3.أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

4.أحمد محمد سعيد الشياب وعنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

5.أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.

6.الحارث النبهان، قياس الأداء حلول من الخبراء للتحديات اليومية، ط1، العبكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.

7.بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الاردن، 2015.

8.جيرهارد راب وآخرون، الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء مدخل عالمي، ترجمة طلعت أسعد عبد الحميد، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

9.حسين الأمين شريط وآخرون، مراجعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، ط 1، الدار الجزائرية للكتاب زموري، بئر خادم، الجزائر، دار حميثرا للنشر والترجمة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022.

10.حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

11.حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.

12.خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018.

13.خليل يوسف سمرين، عن الإستراتيجية، ط1، العبكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.

14.رجائي محمد أحمد العيسوى، التمكين الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.

15.زكريا الدوري وآخرون، مباديء ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

16.زكرياء مطلك الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

17.سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين (رؤية جديدة)، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2021.

18.سامي بودبوس وخالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020.

19.سامية عواج، الإتصال في المؤسسة المفاهيم- المحددات- الإستراتيجية، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، 2019.

20.سلاطنية بلقاسم وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.

21.سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

22.صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.

23.صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

24.طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.

25.طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

26.عادل محمد عبد الله، إستراتيجية التمكين مدخل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 2018.

27.عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.

28.عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي –البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.

29.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.

30.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية، إدارة النشر العلمي لجانعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013.

31.عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.

32.علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

33.علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.

34.علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.

35.عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

36.علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.

37.غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد، تأثيرات التابعين في القيادة، فيشون ميديا، فكشو، السويد، 2012.

38.فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

39.كاظم جاسم العيسوي، الإقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2008.

40.كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية، مكتبة نيسان للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، 2018.

41.لويس معلوف، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، ط19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، 1956.

42.محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.

43.محمد بن أبو بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986.

44.محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.

45.مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

46.مجيد جعفر الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2020.

47.مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.

48.مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.

49.مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.

50.مزمل علي محمد عثمان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.

51.مسلم علاوي شبلي، التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2018.

52.مصطفى طويطي، أساليب الإحصاء الإستدلالي البارامترية، ج1، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.

53.مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

54.موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

55.مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 1999.

56.نادية عبد الجرواني وأخريات، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية، ط1، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.

57.نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

58.هاشم ناصر، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.

59.يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006.

2- الرسائل العلمية:

2-1. الأطروحات:

1.إبتسام بن غزال، أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية –دراسة حالة مجمع صيدال–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.

2.أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2008.

3.بوسنة نسرين، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2021.

4.خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف وإتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

5.رامي جمال يوسف أندراوس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن، 2006.

6.عامر سالم الصرايرة، أثر الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، 2019.

7.علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن(دراسة تطبيقية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن، 2007.

8.فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2017.

9.فاكية سقني، التمكين من حقوق الإنسان: متطلباته وموانعه في الوطن العربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حقوق الإنسان والحريات الأساسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016.

10.فايزة سحيمي، أثر القيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017.

11.فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري –دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

12.لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية –دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

13.محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جانعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.

14.ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.

15.نذير سي أحمد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013.

16.وهيبة ضامن، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الإلكترونية ولايتي سطيف وبرج بوعريريج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.

2-2. رسائل الماجستير:

1.أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2010.

2.ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية –PMO–، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة02، الجزائر، 2014.

3.ريم محمود أبو عامر، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

4.سعيدة تلخوخ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGB ROYAL (الرغاية)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.

5.محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مباديء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن، 2006.

3- المقالات:

1.إحسان دهش جلاب وكمال كاظم الحسني، ملخص كتاب إدارة التمكين والإندماج، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4، العدد 9، 2014.

2.أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط، تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء –دراسة حالة–، مجلة الإدارة التربوية، العدد 25، 2020.

3.أحمد محمود مصطفى الفقي ومعن وعد الله المعاضيدي، قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن: دراسة إستطلاعية في مؤسسة البارزاني الخيرية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 132، 2021.

4.أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3 خاص، 2017.

5.أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق إستراتيجيات التصنيع البيئي (إستراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجا) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، المجلد 5، العدد 9، 2012.

6.أحمد سمير نايف ثابت وآخرون، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي، دراسة تحليلة لبيانات مصرف بغداد الأهلي للأعوام 2017، 2018، 2019، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 52، العدد 2، الجزء الثاني، 2021.

7.إخلاص إبراهيم الطراونة وسميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المراة السعودية: مديرات منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، 2017.

8.أمال سعود وأحمد فريجة، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 2021.

9.إمتثال أحمد السقا وأخريات، واقع التمكين الإداري للموارد البشرية لدى الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 2، 2017.

10.أمل عبد محمد علي وآخرون، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 21، 2008.

11.أماني عبد الطيب صلاح حسن، فعالية برنامج قائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكيفية والتوجه نحو الحياة لدى طالبات الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 180، 2018.

12.أميمة فضل الدين وبلقاسم مزيوة، فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية)، مجلة الناصرية للدراسات الإجتماعية والتاريخية، المجلد 13، العدد 1، 2022.

13.إيمان عبد محمد أحمد البدراني، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 14، 2015.

14.بركة بلاغماس، التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الاسلامي، مجلة المحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 2، العدد 4، 2014.

15.حبيب مروح ناصر وإنتصار عباس حمادي، أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 62، 2020.

16.حسين ذيب وعبد الغني دادان، تقييم الأداء الإستراتيجي في القطاع الصناعي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في ولايات: (الجزائر، ورقلة، باتنة)، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 5، 2021.

17.حسين عبد الكريم وباحث دعاء شهيد حبيب، فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة، مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد 41، 2019.

18.حمزة رملي، قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BCS III، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 12، 2018.

19.حنان بشتة ونعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الإجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 2، 2020.

20.خيرية عبد فضل الخالدي، التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2017.

21.داليا حسني الدياسطي وآخرون، تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الإستراتيجية ودورهما في تحسين الأداء التنافسي للموانيء المصرية دراسة تطبيقية على ميناء غرب بورسعيد، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 11، العدد 3، 2021.

22.دروم أحمد وأخريات، أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي –دراسة ميدانية–، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2019.

23.رامز رمضان محمد حسين، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 4، 2019.

24.رامز رمضان محمد حسين، دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب، مجلة مصر المعاصرة، المجلد 111، العدد 540، 2020.

25.ربا صاحب عبد، القيادة ودورها في الأداء الإستراتيجي للدولة، مجلة العهد، العدد 2، 2020.

26.ربيع ياسين سعود وزيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الإستراتيجي، مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 5، 2014.

27.رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 4، 2008.

28.سارة خلفة وفلة عيساوي، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الإقتصادية، العدد 3، 2018.

29.سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 42، العدد 60، 2020.

30.سميرة حسن عطية، أهمية التمكين الإداري في تطوير المؤسسات التعليمية –الجامعة المستنصرية نموذجا–، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17، العدد 72، 2020.

31.شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، العدد 115، مسقط، عمان، 2008.

32.صالح إبراهيم الشعباني، المنظور الإستراتيجي لإستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و 34، 2011.

33. صبيح كرم زامل الكناني، التمكين منهج التحديث وإدارة التطوير في المؤسسة الجامعية، مجلة العميد، المجلد 05، العدد 20، 2016.

34.صفاء إدريس عبودي ورياض أحمد محمد، إمكانية إعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 1، العدد 41، 2018.

35.صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.

36.طارق بن موسى العتيبي، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات السعودية، المجلة العربية للدراسات الامنية، المجلد 34، العدد 3، 2018.

37.طارق كاظم الناصري، دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الإستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، 2018.

38.طاهر حميد عباس بهية، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي –دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية–، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، 2019.

39.عادل بن عواض الطلحي، أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 3، 2023.

40.عاشور مزريق، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 4، العدد 28، 2013.

41.عبد الرزاق سلام وآخررون، دور المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، 2021.

42.عبد الله أبو أياد العلوي، سيكوسوسيولوجيا التمكين: مفاهيم مقاربات وتجارب، مجلة نقد وتنوير، العدد 8، 2021.

43.عبد الله بن محمد بن عبد الله الزهراني، معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد 34، العدد 2، 2018.

44.عبد الفتاح بوخمخم وسليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 1، 2015.

45.عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001.

46. عدنان محمد قطيط، إدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمعة دراسة في تحليل الفجوات، مجلة البحث التربوي، المجلد 1، العدد 41، 2022.

47.علاء الدين برع العامري وإيثار عبد الهادي الفيحان، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، 2016.

48.علاء محمد ملو العين، إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2015.

49.علي حبيطة وعائشة سبع، التمكين الهيكلي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية –دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة–، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2022.

50.علي مكيد وفاطمة يحياوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال–المدية–، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015.

51.عمر بالجازية وآخرون، أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الإتصالات في الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019.

52.عيسى عبد الناصر عبد الله محمد، التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة تطبيقا على جامعة الجوف، مجلة امارباك، المجلد 7، العدد 22، 2016.

53.غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية لجامعة الأزهر، العدد 173، 2017.

54.قاسم إبراهيم الشعار وآخرون، لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر دراسة حالة: شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والإستثمار–الأردن–، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 3، 2016.

55.لطيفة برني، التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 7، 2018.

56.محمد قاسم أحمد القريوتي وعوض خلف العنزي، الشعور بالتمكين الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 1، 2006.

57.محمد السعيد جوال، تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقاربة نظرية، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد 1، 2014.

58.محمد السعيد جوال وأخريات، تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت بإستخدام المربعات الصغرى الجزئية: دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة (الجزائر)، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 6، العدد 3، 2021.

59.محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.

60. محمد علي نجم وأحمد عبد الحسين الإمارة، تأثير القرار متعدد المعايير في نظام إدارة الأداء الإستراتيجي دراسة حالة في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 9، العدد 34، 2020

61.مراد بومنقار وفلة عيساوي، تمكين العاملين...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 7، 2014.

62.مريم فيلالي، فقه التمكين ودلالاته للنهوض الحضاري، مجلة الإحياء، المجلد 20، العدد 25، 2020.

63.مجيد عبد الحسين هاتف المرياني وبيادر قاسم محسن الموسوي، تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجي للوحدات الخدمية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2021.

64.محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008.

65.مهند محمد المظفر ونصيف جاسم الجبوري، نظم قياس الأداء الإستراتيجي أهمية الدور ومشاكل التطبيق، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 10، العدد 40، 2015.

66.موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الإقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2، 1999.

67.ناصر جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد1، 2013.

68.نبيلة مرماط، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، مجلة معارف، العدد 22، 2017.

69.وهيبة ضامن، إمكانية قياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الإتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الإستراتيجي دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 11، 2016.

4- الملتقيات:

1. محمد شاكر السراج حطي ومحمد حامد، مداخلة بعنوان"إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

1- الكتب:

1.Abbass F. Alkhafaji, Strategic Management Formulation, Implementation And Control InA Dynamic Environment, The Haworth Press, New York, 2003.
2.Alan Walter Steiss, Strategic Management For Public And Nonprofit Organizations, Marcel Dekker, New Yourk, USA, 2003.
3.Alain Burland, Muriel Jougleux, Yves-Frédéric Livian, Nicole Pellegrin, Management Et Contrôle de gestion Manuel et Applications, 5eme Edition, Editions Foucher, Malakoff, France, 2012
4-Allison Layland and Sam Redding, Strategic Performance Management Ajourney In Organizational Effectiveness An Introduction For Regional Comprehensive Centers And Their SEA And LEA Clients,National Comprehensive Center, USA, 2019.
5.Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion Des RessourcesHumaines Pilotage Social Et Performances, 9eme Edition, Dunod, Paris, France, 2016.
6.Betty Damask-Bembenek,Perceptions of Effective Forms of Structural Empowerment Models by Nursing Faculty Members and Administrators, faculty of the school of education, Prescott Valley, Arizona, United States , 2015.
7.Conrad Lashley, Empowerment HR Strategies For Service Excellence, First Edition, Planta Tree, Great Britain, , 2001.
8.Claude Alazard, Sabrine Sépari, Contrôle De Gestion Manuel Et Application, 5eme Edition, Edition DUNOD, Paris, France, 2018.

9.David L. Goetsch, Stanley Davis, Quality Management For Organizational Excellence : Introduction To Total Quality, 7th Edition, Pearson New International Edition, USA, 2014.

10.DavidE Bowen& Edward E Lawler, The Empowerment Approach To Service, Centre Of Effective Organizations, University Of Southern California, Los Angeles, January 1994.
11.Dale H. Besterfield, Carol Besterfield-Michna, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield-Sacre, Hemant Urdhwareshe, Rashmi Urdhwareshe , Total Quality Management, 3 rdEdition, Person Prentice Hall, New Delhi, India, 2012.
12.Donald R . Brown, Don Harvey, An Experiential Approach To Organization Development, 7 EM Edition, Person Prentice Hall, New Jersey, 2006.
13.Fred R. David, Strategic Management Concepts And Cases, 13TH Edition, New Jersey, USA, 2011.
14.Françoise Giraud et Autre, Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance, 2 emeédition, GuolinoEditeur, Paris, France, 2004.
15.Fared R. David, Strategic Management : Concepts And Cases, 13th ed, Prentice Hall, New JERSEY, 2009.
16.Gérard Donnadieu, Les RessourcesHumaines, Edition D'Organisation, Paris, France, 1999.
17.Jean Philippe Denis, Alain Charles Martinet, Ahmed Silem, Lexique De Gestion Et De Management, 9eme Edition, Dunod, Paris, France, 2016.
18.John Martin, Fellenz Martin, Organizational BehaviourAnd Management, 5th Edition, cengage Learning, UK , 2017.

19.Jim Collins, Jerry I.Porras, Built To Last Successful Habits Of Visionary Companies, Harper Collins Publishers, New Yourk, USA, 1994.
20.Larousse, Presses Universitaires De France, Paris, France, 2009.
21.Marie-Héléne Bacque, Carole Biewener, L'Empowerment, Une Pratique Emancipatrice ?, Edition La Découverte, Coll.Poche, Paris, France, 2013.

22.Noe Raymond, Fundamentals Of Human Resource Management, 6 eme Edition, McGraw Hill, USA, 2015.
23.Paul R Niven, Balanced Scorecard Step – By – Step Maximizing PerormanceAnd Maintaining Results, 2ed , Published By John Wiley AndSonc, Inc, USA, 2006.
24.Peter Drucker, L'avenir Du Management Selon Drucker, Editions Village Mondial, Paris, 1999.
25.Robert Konopaske et Al, Organizational Behavior and management, 11thédition, Mc Graw Hill Education, USA, 2018.
26.Sally Wehmeier et al, Oxford Advanced Learner's Dictionary, 7 TH Edition, Oxford University Press, 2005.
27-Sam Redding, Allison Layland, Strategic Performance Management Organizing People And Their Work In The SEA Of The Future**,** The State Capacity And Productivity Centre At Edvance Research, Inc, San Antonio, USA, 2015.
28.Spreitzer Gretchen, A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, The SAGE Handbook of Organizational Behavior, USA:SAGE Publications Ltd, 2007.
29.Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, strategic management and business policy, 7th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2000.
30.Thomas L. Wheelen, J . David Hunger, Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability), 13ed , Edition Pearson, USA, 2012.

2- الأطروحات:

1.David Lars Halvorsen, An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Supervisors : In The Residential Construction Industry, Thesis Submitted For Obtaining A Master's Degree In Science, Department Of Technology, Brigham Young University, USA, 2005.
2.Hakam Hamadmad, DéfinitionD'une Expression Temporelle De La Performance Des Entreprises Manufacturiéres, Thése Pour Obtenir Le Grade De Docteur De La Communauté, SpécialitéTraitement De L'Information, Université Grenoble Alpes, France, 2017.
3.Helen Askey, The Empowerment Experience : A Stady Of Two Organizations, Thesis Submitted ForThe Degree Of Doctor Of Social Science, University Of Leicester, England, 2017.
4.Susan M. Sasiadek, individual influence factors that impact employyeempowerment : a multi case study, Thesis Submitted For Obtaining A Doctor Degree InPhilosophy, Capella University, USA, 2006.

3- المقالات:

1.Ahmed A. Al Qatamin , Addi A. Al Qatamin, An Evaluation of Corporate Strategic Performance : An Evidence From Jordan, Australian Journal Of Business And Management Research, Vol 2, Issue 1, 2012.

2.Ali debbi, peut-on definir la performance publiquelocale ?, revue idara, issue 39, 2010.

3.Anne Coyle, Empowerment or ''Shifting TheBurden ? '', The Systems Thinker, Issue 617, 1993.

4.Anne Pemberton et Al, MidingThe Gap Identifying Performance Issues Using The Human Performance Technology Model, Reference Services Review Journal, Vol 39, Issue 2, 2011.

5.Armand Colin, Empowerment :Généalogie D'un Concept Clé Du Discours Contemporain Sur Le Développent, Revue Tiers Monde, issue 200, 2009.
6.ArrakAboudUmeir, Measuring Performance Efficiency Of Iraqi Banks, Administrative Studies Journal, Volume 10, Issue 21, 2018.
7.Ayat Saed Mohammad, Sulieman Ibraheem Shelash Al Hawary, A Study OfThe Strategic Performance Of Shareholding Industrial Organizations InJordan : Using Z- Score Model, International Journal Of Business And Social Science, vol 6, issue 11, 2015.

8.Bernard Jouve, Ethique Politiques Public et Empowerment L'exception Française, Revue Economie et Humanisme, Issue 379, 2006.
9.Christopher D .Ittner, David F. Larcker, Taylor Randall, Performance Implications Of Strategic Performance Measurement In Financial Services Firms, Accounting Organizations And Society, Vol 28, Issue 7-8, 2003.

10.Conrad Lashley, Employée Empowerment InServices : A Framework For Analysis, Personnel Review, Vol 28, Issue 3, 1999.

11.Dag Oivind Madsen, Tonny Stenheim, The Balanced Scorecard : A Review Of Five Research Areas, American JournalOf Management, Vol 15 (2), 2015.
12.David E. Bowen, Edward E. Lawler, Empowering Servive Employees, Sloan Management Review, Vol 36, Issue 4, 1995.

13.Fernanda Maciel Reichert, Paulo Antonio Zawislak, Technological Capability And Firm Performance, Journal Of Technology Management And Innovation, Vol 09, Issue 04, 2014.

14.Gary Yukl, Wendy S Becker, Effective Empowerment Organizations, Organization Management Jornal, Vol 03, Issue 03, 2006.

15.Gavin Tawrine, Ian Cobbold, Third-GénérationBalance Scorecard : Evolution OfAn Effective Strategic Control Tool, International Journal Of Productivity And Performance Management, vol 53, issue 07, 2004.
16.Gretchen M. Spreitzer, Psychological Empowerment InThe Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation, Academy Of Management Journal, vol 38, n 05, 1995.

17.Hadyn Ingram, Brenda McDonnell, Effective Performance Management- The Teamwork Approach Considered, Management Service Quality , vol 6, issue 6, 1996.
18.Hagerman et Al, Empowerment And Performance Of Managers And Subordinates In Elderly Care : A Longitudinal And Multilevel Study, Journal Of Nursing Management, Issue 8, 2017.

19.Hamed Hammati et Al, Studying The Factors Affecting Human Resource's Empowerment : Case Study OnThe Employees Of Customs In West Azarbaijan, Journal Of Basic And Applied Scientific Research, Vol 2, Issue 9, 2012.

20.Hamid Saremi, Behard Moin Nejad, Impact Of Organizational Culture On Employees Empowerment, Elixir International Journal, issue 65, 2013.

21.Henry F .L. Chung, Zhilin Yang, Pei-How Huang, How Does Organizational Learning Matter In Strategic Business Performance ?The Contingency Role Of Guanxi Networking, Journal Of Business Research, issue 68, 2015.
22.Hussain K . Hussain Alagele, Test The Influence Of Empowerment EmpoloyeesOn Motivation Empirical Study, AL KUT journal of economic and administrative sciences, issue 30, 2018.

23.Jan A .Conger&Rabindra N.Kanungo, The Empowerment Process Integrating Theory And Practice, The AcademyOf Management Review, USA, Vol13,N03, July 1988.

24.Kaplan Robert S. Norton David P, The BalancedScorecard–Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 1992.
25.Karin et Al, Staff Structural Empowerment –Observations Of First-Line Managers And Interviews With Managers And Staff, Journal Of Nursing Management,Issue 2, 2022.
26.Kenneth W.Thomas, Betty A, Velthouse, Cognitive Elements Of Empowerment: An ''Interpretive'' Model Of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol 15, No 04, 1990.

27.Long, R, Empowerment : a Management Style ForTheMillennium?, Empowerment in Organizations, vol 4, Issue 3, 1996.
28.Marie-Héléne Bacqué, Carole Biewener, L'Empowerment, Un Nouveau Vocabulaire Pour parler De Participation ?, IdéesEconomiques et Sociales, Issue 173, 2013.

29.Martin Gabriel, L'empowerment :D'autonomisation A Agentivation, Revue le Collectif, Vol 40, Issue 2, 2016.

30.Marwa Rabe Mohamed Ali, Balanced Scorecard Development Over The Last 26 Years, Journal Of Business And Management, Vol 21, Issue 1, 2019.

31.Michaela Striteska, Strategic Performance Management With Focus OnThe Customer, Social And Behavioral Sciences Journal, issue 210, 2015.

32.Mills Peter k, Ungson Gerardo R, Reassessing The Limits Of Structural Empowerment: Organisational Constitution And Trust As Controls, Academy Of Management Review, Val 28, N 01,2003.

33.Mohammad Akhtar, Strategic Performance Management System In Uncertain Business Environement An Empirical Study OfThe Indian Oil Industry**,** Business Process Management Journal, Vol 24, Issue 4, 2018.

34.Mohammed Ahmed Waham, The Impact Of Applying Total Quality Management On Education Quality Case : Baghdad University – IRAQ, Maysan Research Journal, Vol 13, Issue 26, 2017.

35.Mohammad Saidi-Mehrabad, Morteza Saberi, Targeting Performance Measures Based On Performance Prediction, International Journal Of Productivity And Performance Management, Vol61, issue 1, 2011.
36.Mustapha Boubakeur, Farid Sadaoui, The BalancedScorecardAsA Toolkit Of Performance Measurement, Algerian Business Performance Review, n 13, 2018.
37.Radu Catalina et Al, The Strategic Performance Management Process**,** The Annals OfThe University OfOradaEconomic Sciences Journal, Vol 4, Issue 1, 2009
38.Ralph. F Long, Empowerment A Management Style ForMillennium ?, Empowerment In Organizations, Vol 4, issue 3, 1996.

39.Rim Hassani, HellalDerahmoune ,TheBalancedScorecard's Contribution ToThe Company's Performance, Journal OfThe New Economy, vol 12, issue n 02, 2020.
40.Robert G. Eccles, The Performance Measurement Manifesto, Harvard Business Revieu, vol 69, issue 1, 1991.

41.Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 1992.

42.Robert S.Kaplan, David P.Norton, Having Trouble With Your Strategy ?Then Map It, Harvard Business Review, Vol 78, Issue 5, 2000.

43.Robert S. Kaplan, David P .Norton, Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management : Part 1, Accounting Horizons Journal, Vol 15, N 1, 2001.

44.Safaa Shaaban, The Impact Of Leadership Style On Middle Managers Motivation : A Study OfThe Ministry Of Civil Aviation In Egypt, Journal OfBusinesAnd Management Science, Vol 5, issue 3, 2017.

45.Salsabil Dziri Et Al, Employee Training AsA Strategic Choice To Enhance Competitive Advantage InThe Context of Empowerment Strategy, Journal Of Economics And Human Development, Vol 15, Issue 1, 2024.

46.Sang Kim Tran, Google : A Reflection Of Culture, Leader, And Management, International Journal Of Corporate Social Responsibility, Vol 2, issue 10, 2017.

47.Sapna Rijal, Leading The Learning Organization, Business Education And Accreditation, Vol 1, Issue 1, 2009.

48.Seibert Et Al, Taking Empowerment ToThe Next Level : A Multiple-level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction, Academy Of Management Journal, vol47, issue 3, 2004.

49.Shaoming Zou et S.Tamer Cavusgil, The GSM : A Broad Conceptualization Of Global Marketing Strategy And Its Effect On Firm Performance, Journal Of Marketing, vol 66, issue 4, 2002.

50.Shauna L. Meyerson, Theresa J.B Kline, Psychological and Environemental Empowerment: Antecedents and Consequences, Leadership & Organization Development Jornal, vol 29, N 05, 2008.

51.Shintaro Okazaki, Charles R. Taylor and Shaoming Zou, Advertising Standardization's Positive Impact on The Bottom Line A Model of When and How Standardization Improves Financial and Stratigic Performance, Journal of Advertising, Vol 35, Issue 03, 2006.

52.Tugce Ercan, Almula Koksal, Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) Model For International Construction Companies, KSCE Journal Of Civil Engineering, vol 1, issue 12, 2015.

53.Zainab amer hassan, salma hatyta raheemah, servant leadership and its impact on the effectiveness of teamwork, journal of economics and administrative sciences, vol27, issue 129, 2021.

54.Ziyad Saleh Alomari, The Role Of Empowerment In Improving Internal Process, Customer Satisfaction, Learning And Growth, Management And Science Letters, issue 10, 2020.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

-https://www.merriam-webster.com/dictionary/empower.

-https://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf.

-https://elsewedyelectric.com/ar/global-presence/africa/algeria.

- https://elsewedyelectricpro.azurewebsites.net/ar/default.

الملاحق

الملاحق:

الملحق (1): استبانة الدراسة

إستبيان موجه للعاملين في مؤسسة"السويدي كابل"

السادة الكرام عمال مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان، والذي نسعى من خلاله لجمع معلومات ميدانية، لإستكمال إعداد أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

أثر التمكين في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية.

وللأهمية الكبيرة لرأيكم في هذا الموضوع، أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل أسئلة الإستبيان وفق ما يعكس الواقع الموجود في مؤسستكم، لنتمكن من إقتراح التوصيات الملائمة كمحصلة لنتائج الدراسة.

ملاحظة: المعلومات المتحصل عليها من هذا الإستبيان تستخدم فقط لغرض القيام ببحث علمي.

وعليه الرجاء وضع علامة **(X)** في الخانة التي تتفق مع رأيك مقابل كل عبارة، وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر والامتنان على تعاونكم.

من إعداد الطالب: **الأستاذ المشرف:**

عزوز موسى. **أ.د. سي أحمد نذير.**

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

أ-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

ب-العمر:

أقل من 30سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

ج-المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريا ☐ جامعي ☐ دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه) ☐ تكوين مهني ☐

د-الخبرة المهنية:

من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 5 إلى10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

هـ- طبيعة الوظيفة:

إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

و- طبيعة العمل: إدارية ☐ تقنية ☐

م- إنتماء العامل:محلي ☐ أجنبي ☐

الجزء الثاني: التمكين.

المحور الأول: التمكين الهيكلي.

يرجى وضع علامة (×) أمام درجة الموافقة المناسبة:

البعد	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
التفويض	1	أملك كل الصلاحيات التي تسمح لي القيام بمسؤولياتي.					
	2	تمنح الإدارة المرونة الكافية للقيام بالعمليات والمهام.					
	3	تثق المؤسسة في كفاءتي في أداء عملي.					
	4	أتحمل كل تبعات ممارستي للمسؤوليات المفوضة لي.					
المشاركة	5	تشجع المؤسسة عملية المشاركة في صنع القرارات.					
	6	تسمح المؤسسة للعمال بالمساهمة في حل المشكلات.					
	7	عادة ما يتم اخذ اقتراحاتي التي أقدمها على محمل الجد.					
	8	تلعب النقابات واللجان المتساوية الأعضاء دورا مهما في العملية التسييرية مع إدارة المؤسسة.					
المعلومات والاتصال	9	توفر المؤسسة لعمالها المعلومات التي يحتاجونها في مهامهم.					
	10	تحتوي المؤسسة على وسائل التواصل وتبادل المعلومات.					

	11	يمكن لأي عامل الحصول على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.					
	12	يتم تحيين مختلف المعلومات داخل المؤسسة بشكل مستمر.					
فرق العمل	13	تدعم المؤسسة العمل الجماعي.					
	14	نعمل ضمن فريق منسجم يسعى لتحقيق هدف واحد.					
	15	نستفيد من المهارات المختلفة المشكلة لفريق عملنا					
	16	يمكن حل الصراعات والاختلافات التي قد تكون لدى فريق عملنا.					
التحفيز	17	يهتم رؤسائي بتحفيزي لتحمل مسؤوليات اكبر.					
	18	يتناسب راتبي مع ما أقدمه من مجهود للقيام بمهامي.					
	19	تهتم المؤسسة بالتحفيز المعنوي كالثناء والتكريم والترقية.					
	20	تشجع المؤسسة أصحاب المبادرات والأفكار الجديدة.					
التدريب	21	تسطر المؤسسة برامج تكوينية بصفة مستمرة تواكب التطورات في مجال نشاطها.					
	22	يقوم العمال القدماء ذوو الخبرة بتدريب وتعليم العمال الجدد.					
	23	يسمح لي التدريب المستمر باكتساب أفكار ومهارات جديدة.					

المحور الثاني: التمكين النفسي.

يرجى وضع علامة (×) أمام درجة الموافقة المناسبة:

البعد	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
معنى العمل	24	العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي.					
	25	أسعى من خلال عملي لتحقيق أهداف واضحة.					
	26	ما أقوم به من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.					
المقدرة	27	امتلك القدرات اللازمة التي تسمح لي بأداء عملي.					
	28	أتأقلم بشكل جيد مع التغيرات التي تحدث على مهامي.					
	29	تزيد قدرتي على الأداء المتميز كلما ازدادت خبرتي في المؤسسة.					

حرية التصرف	30	أتمتع بالاستقلالية في إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي.					
	31	لي كل الحرية في اختيار أحسن طريقة أراها لتأدية عملي.					
	32	املك حرية التصرف السريع للتعامل مع المواقف الطارئة.					
التأثير	33	أدرك أنني قادر على المساهمة في التأثير على نتائج المؤسسة.					
	34	يؤثر قيامي بمهامي على مستوى أداء زملائي.					
	35	أدرك الجهد الذي بذلته في كل منتوج أراه للمؤسسة.					

الجزء الثالث: الأداء الإستراتيجي.

يرجى وضع علامة (×) أمام درجة الموافقة المناسبة:

	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
بعد التعلم والنمو	36	تزيد كفاءات ومهارات العاملين نتيجة استثمار المؤسسة فيهم.					
	37	تدعم المؤسسة الإبداع والإبتكار في كل مجالات تنعكس عنها منتجات جديدة.					
	38	للمؤسسة سلم ترقيات يتماشى مع خبرة ومؤهلات وأداء العامل.					
	39	توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمال من اجل القيام بمهامهم في أحسن الظروف كالنقل، الإطعام، النظافة.					
	40	تدربنا المؤسسة على كيفية احترام المعايير البيئية أثناء أدائنا لمهامنا.					
بعد العمليات الداخلية	41	تتم مختلف العمليات في المؤسسة باستخدام آلات ذات تكنولوجيا حديثة.					
	42	تتماشى العمليات الإنتاجية بشكل متناسق مع طلبيات الزبائن لتوفيرها في الوقت المناسب.					
	43	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين مختلف العمليات التي تحدث فيها.					
	44	نعمل على تقليل الأخطاء والعيوب.					
	45	تتم كل العمليات الداخلية وفق معأيير المحافظة على البيئة والمجتمع.					

بعد العملاء	46	تسعى المؤسسة دائما للحفاظ على زبائنها.						
	47	تعمل المؤسسة على استقطاب المزيد من الزبائن.						
	48	يستفيد زبائن المؤسسة من مختلف العروض والخدمات الترويجية.						
	49	تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات حسب المواصفات الخاصة التي يحددها زبائنها.						
	50	تهتم المؤسسة بتوفير منتجات صديقة للبيئة لزبائنها.						
البعد المالي	51	تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف بقدر ما تستطيع.						
	52	هناك تحكم جيد في استغلال الموارد للقيام بمختلف العمليات بالمؤسسة.						
	53	تعمل المؤسسة على تنويع مداخيلها المالية بالبحث الدائم عن منتجات وخدمات جديدة.						
	54	تشهد أرباح المؤسسة ارتفاعا ملحوظا سنويا.						
	55	تدفع المؤسسة أعبائها في الوقت المحدد						

الملحق (2): قائمة محكمي الإستبانة

الاسم الكامل	الرتبة العلمية	جامعة الإنتماء
شويح محمد	أستاذ دكتور	جامعة البليدة 2
نزالي سامية	أستاذ دكتور	جامعة البليدة 2
شداد ناصر	دكتور	جامعة تيارت
قوادري رشيد	دكتور	جامعة تيارت
حايد حميد	دكتور	جامعة تيسمسيلت
العيداني الياس	أستاذ دكتور	جامعة تيسمسيلت
حمادوش علي	دكتور	جامعة التكوين المتواصل عين الدفلى
رملة حسام	دكتور	جامعة التكوين المتواصل عين الدفلى
بن زيادي أسماء	دكتور	جامعة سطيف 1

الملحق (3): رسالة الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People'sDemocraticRepublic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and ScientificResearch

Universityof Blida 2 Lounici Ali — **جامعة البليدة 2 لونيسي علي**
Faculty of Economics, Business and Management Sciences — **كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجاريةو علوم التسيير**
الشهيد طالب عبد الرحمان

العفرون يوم: 2021/06/21

الرقم: 137/ن ع م ب ت ب ع ع خ/2021

إلى السيد: **مسؤول التكوين بمؤسسة سويدي كابل – عين الدفلى–**

في إطار تسهيل إجراءات البحث العلمي الخاصة بالطلبة في الوسط المهني، و نظرا لما لها من أهمية على الصعيد العلمي و المهني، يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب(ة) الوارد(ة) اسمه(ا) من أجل تسهيل إجراء البحث العلمي لدى هيئتكم، بهدف إكمال الجانب التطبيقي للأطروحة المحضرة لها .

الطالب(ة): **عزوز موسى**

السنة:**ا الثانية** دكتوراه الطور الثالث — الموسم الجامعي:2021/2020

التخصص: **إدارة أعمال**

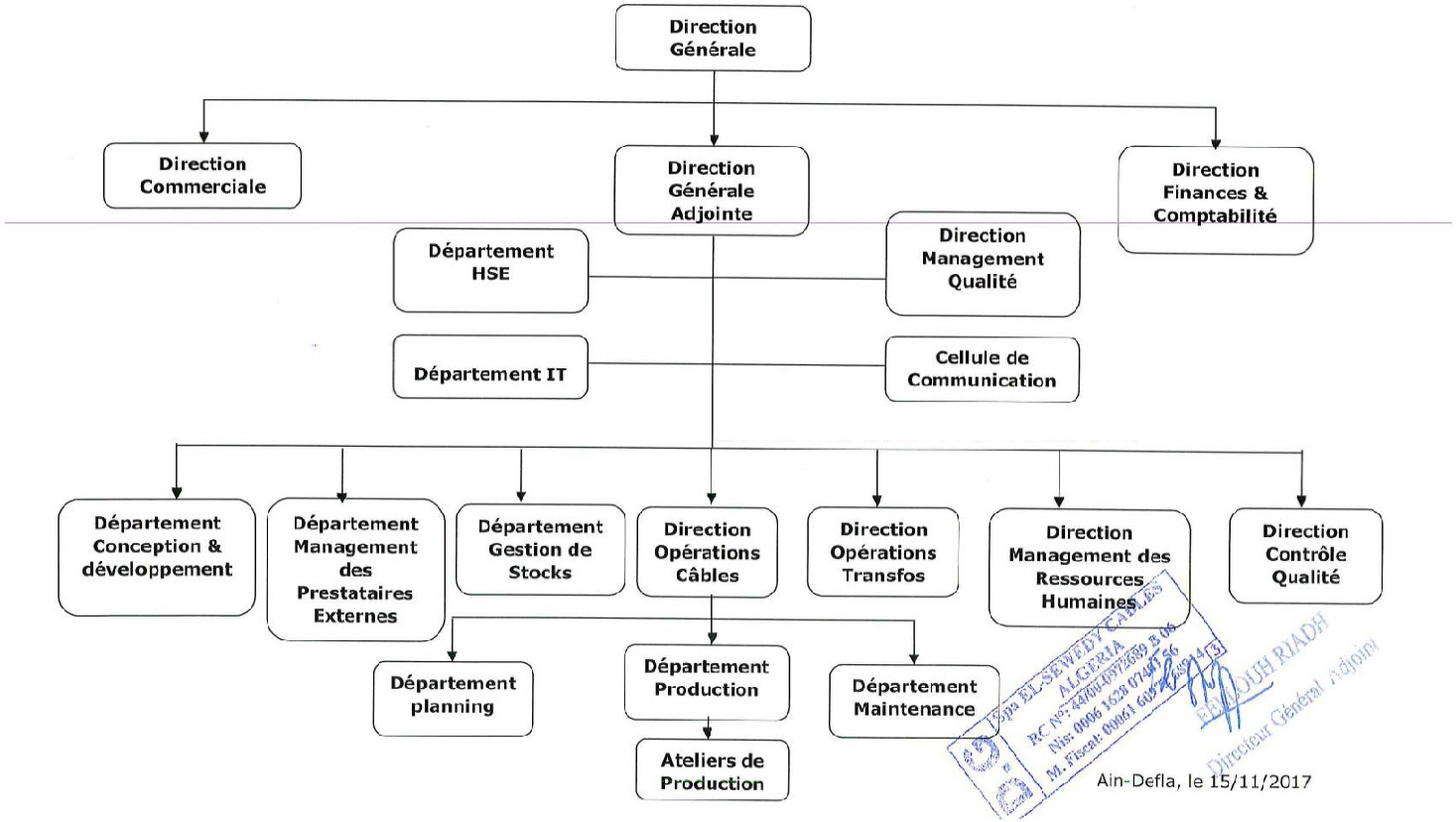
نائب العميد
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية
أ. بوشامة مصطفى

الهيئة المستقبلة
KEMMOUCHE Mohammed Amine
Des Ressources Humaines
Spa ELSEWEDY CABLES ALGERIA
Direction des Ressources Humaines
R.C N°: 0972689 B 06
M.Fiscal: 000616097299[illegible]

الملحق(4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر

ELSEWEDY CABLES
ALGERIA

Organigramme ELSEWEDY CABLES ALGERIA



Ain-Defla, le 15/11/2017

الملحق (5): أهم زبائن مؤسسة السويدي إلكتريك الجزائر



الملحق (6): مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بعد تفريغ ومعالجة البيانات

إختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptive

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
الهيكلي	266	-,249	,149	-,457	,298
التفويض	266	-,181	,149	-,301	,298
المشاركة	266	-,081	,149	-,339	,298
الاتصال	266	-,732	,149	,537	,298
الفرق	266	-,561	,149	,847	,298
التحفيز	266	-,103	,149	-,616	,298
التدريب	266	-,423	,149	-,639	,298
النفسي	266	-,215	,149	,085	,298
المعنى	266	-,778	,149	,505	,298
المقدرة	266	-,251	,149	-1,053	,298
الحرية	266	-,232	,149	-,403	,298
التأثير	266	-,562	,149	,620	,298
الإستراتيجي	266	-,372	,149	-,215	,298
التعلم	266	-,489	,149	,783	,298
العمليات	266	-,173	,149	-,740	,298
الزبائن	266	-,704	,149	,629	,298
المالي	266	-,356	,149	-,608	,298
N valide (liste)	266				

معاملات الثبات للإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	55

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	20

الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	التفويض
X1	Corrélation de Pearson	1	,695**	,599**	,298**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X2	Corrélation de Pearson	,695**	1	,745**	,227**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X3	Corrélation de Pearson	,599**	,745**	1	,357**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X4	Corrélation de Pearson	,298**	,227**	,357**	1	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266	266
التفويض	Corrélation de Pearson	,856**	,883**	,856**	,528**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266

		X5	X6	X7	X8	المشاركة
X5	Corrélation de Pearson	1	,588**	,525**	,144*	,756**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,019	,000
	N	266	266	266	266	266
X6	Corrélation de Pearson	,588**	1	,693**	,332**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X7	Corrélation de Pearson	,525**	,693**	1	,199**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000
	N	266	266	266	266	266
X8	Corrélation de Pearson	,144*	,332**	,199**	1	,508**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000	,001		,000
	N	266	266	266	266	266
المشاركة	Corrélation de Pearson	,756**	,889**	,834**	,508**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		X9	X10	X11	X12	الاتصال
X9	Corrélation de Pearson	1	,622**	,711**	,796**	,887**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X10	Corrélation de Pearson	,622**	1	,590**	,651**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X11	Corrélation de Pearson	,711**	,590**	1	,840**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X12	Corrélation de Pearson	,796**	,651**	,840**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266	266

الاتصال	Corrélation de Pearson	,887**	,814**	,889**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		X13	X14	X15	X16	الفرق
X13	Corrélation de Pearson	1	,615**	,521**	,692**	,871**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X14	Corrélation de Pearson	,615**	1	,526**	,441**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X15	Corrélation de Pearson	,521**	,526**	1	,419**	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X16	Corrélation de Pearson	,692**	,441**	,419**	1	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266	266
الفرق	Corrélation de Pearson	,871**	,820**	,753**	,782**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		X17	X18	X19	X20	التحفيز
X17	Corrélation de Pearson	1	,498**	,595**	,688**	,821**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X18	Corrélation de Pearson	,498**	1	,631**	,606**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X19	Corrélation de Pearson	,595**	,631**	1	,732**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266	266
X20	Corrélation de Pearson	,688**	,606**	,732**	1	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266	266
التحفيز	Corrélation de Pearson	,821**	,814**	,865**	,891**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		X21	X22	X23	التدريب
X21	Corrélation de Pearson	1	,690**	,636**	,879**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266
X22	Corrélation de Pearson	,690**	1	,711**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266
X23	Corrélation de Pearson	,636**	,711**	1	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266
التدريب	Corrélation de Pearson	,879**	,896**	,884**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		X24	X25	X26	المعنى
X24	Corrélation de Pearson	1	,735**	,642**	,887**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000

	N	266	266	266	266
X25	Corrélation de Pearson	,735**	1	,713**	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266
X26	Corrélation de Pearson	,642**	,713**	1	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266
المعنى	Corrélation de Pearson	,887**	,916**	,876**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		X27	X28	X29	المقدرة
X27	Corrélation de Pearson	1	,549**	,687**	,860**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266
X28	Corrélation de Pearson	,549**	1	,510**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266
X29	Corrélation de Pearson	,687**	,510**	1	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266
المقدرة	Corrélation de Pearson	,860**	,819**	,867**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		X30	X31	X32	الحرية
X30	Corrélation de Pearson	1	,469**	,615**	,833**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266
X31	Corrélation de Pearson	,469**	1	,689**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266
X32	Corrélation de Pearson	,615**	,689**	1	,894**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266
الحرية	Corrélation de Pearson	,833**	,830**	,894**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		X33	X34	X35	التأثير
X33	Corrélation de Pearson	1	,360**	,563**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266
X34	Corrélation de Pearson	,360**	1	,596**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266
X35	Corrélation de Pearson	,563**	,596**	1	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266
التأثير	Corrélation de Pearson	,751**	,812**	,891**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Y1	Corrélation de Pearson	1	,555**	,361**	,705**	,608**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y2	Corrélation de Pearson	,555**	1	,626**	,615**	,542**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y3	Corrélation de Pearson	,361**	,626**	1	,479**	,453**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y4	Corrélation de Pearson	,705**	,615**	,479**	1	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266	266
Y5	Corrélation de Pearson	,608**	,542**	,453**	,666**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266
التعلم	Corrélation de Pearson	,773**	,830**	,765**	,851**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Y6	Corrélation de Pearson	1	,650**	,549**	,588**	,505**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y7	Corrélation de Pearson	,650**	1	,740**	,654**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y8	Corrélation de Pearson	,549**	,740**	1	,646**	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y9	Corrélation de Pearson	,588**	,654**	,646**	1	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266	266
Y10	Corrélation de Pearson	,505**	,711**	,604**	,701**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266
العمليات	Corrélation de Pearson	,785**	,905**	,839**	,834**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y11	Corrélation de Pearson	1	,815**	,614**	,891**	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y12	Corrélation de Pearson	,815**	1	,427**	,813**	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y13	Corrélation de Pearson	,614**	,427**	1	,627**	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y14	Corrélation de Pearson	,891**	,813**	,627**	1	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266	266
Y15	Corrélation de Pearson	,668**	,675**	,619**	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266
الزبائن	Corrélation de Pearson	,915**	,851**	,776**	,919**	,854**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Y16	Y17	Y18	Y19	Y20
Y16	Corrélation de Pearson	1	,713**	,343**	,509**	,605**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y17	Corrélation de Pearson	,713**	1	,692**	,656**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y18	Corrélation de Pearson	,343**	,692**	1	,731**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	266	266	266	266	266
Y19	Corrélation de Pearson	,509**	,656**	,731**	1	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	266	266	266	266	266
Y20	Corrélation de Pearson	,605**	,733**	,563**	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	266	266	266	266	266
المالي	Corrélation de Pearson	,742**	,913**	,829**	,836**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	266	266	266	266	266

*. La corrélationest significative au niveau 0.05 (bilatéral).

توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	ذكر	250	94,0	94,0	94,0
	انثى	16	6,0	6,0	100,0
	Total	266	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق العمر

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	-30	54	20,3	20,3	20,3
	30-40	113	42,5	42,5	62,8
	40-50	88	33,1	33,1	95,9
	+50	11	4,1	4,1	100,0
	Total	266	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	-BAC	52	19,5	19,5	19,5
	UNIV	159	59,8	59,8	79,3
	MAJSTR-DOCTR	18	6,8	6,8	86,1
	DFP	37	13,9	13,9	100,0
	Total	266	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	-5	46	17,3	17,3	17,3
	5-10	119	44,7	44,7	62,0
	+10	101	38,0	38,0	100,0
	Total	266	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق طابع الوظيفة

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	CADR SUPER	23	8,6	8,6	8,6
	CADR	67	25,2	25,2	33,8
	AGENT CONTR	83	31,2	31,2	65,0
	AGENT EXUCUT	93	35,0	35,0	100,0
	Total	266	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق طبيعة العمل

طبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	ADMINSTR	84	31,6	31,6	31,6
	TECHNIQ	182	68,4	68,4	100,0
	Total	266	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق إنتماء العامل

الإنتماء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	LOCAL	240	90,2	90,2	90,2
	ETRANG	26	9,8	9,8	100,0
	Total	266	100,0	100,0	

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد التفويض

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	266	1,00	5,00	3,5789	1,01840
X2	266	1,00	5,00	3,4887	1,04334
X3	266	1,00	5,00	3,8346	,78841
X4	266	2,00	5,00	4,1316	,66841
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد المشاركة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X5	266	1,00	5,00	3,7857	,80748
X6	266	1,00	5,00	3,8083	,93813
X7	266	1,00	5,00	3,5752	,94169
X8	266	2,00	5,00	4,3233	,69553
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد المعلومات والاتصال

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X9	266	1,00	5,00	3,9511	,97199

X10	266	1,00	5,00	3,9135	,99245
X11	266	2,00	5,00	3,7632	,94386
X12	266	1,00	5,00	3,7669	1,01971
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد فرق العمل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X13	266	1,00	5,00	4,0526	,80391
X14	266	1,00	5,00	3,8947	,96554
X15	266	1,00	5,00	4,0564	,77740
X16	266	1,00	5,00	4,0150	,81943
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X17	266	1,00	5,00	3,7068	1,14452
X18	266	1,00	5,00	2,9098	1,19722
X19	266	1,00	5,00	3,4699	1,05017
X20	266	1,00	5,00	3,5113	1,13015
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد التدريب

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X21	266	1,00	5,00	4,0075	,90696
X22	266	2,00	5,00	4,0639	,81937
X23	266	1,00	5,00	4,0451	,88905
N valide (liste)	266				

مستويات أبعاد التمكين الهيكلي وفق إستجابات أفراد العينة مع عبارات أبعاده

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التفويض	266	2,00	5,00	3,7585	,70522
المشاركة	266	2,25	5,00	3,8731	,64583
الاتصال	266	1,50	5,00	3,8487	,86542
الفرق	266	1,00	5,00	4,0047	,67971
التحفيز	266	1,50	5,00	3,3994	,95734
التدريب	266	2,33	5,00	4,0388	,77253
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد معنى العمل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X24	266	2,00	5,00	4,4436	,63142
X25	266	2,00	5,00	4,3872	,65334
X26	266	2,00	5,00	4,2594	,61767
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد المقدرة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X27	266	3,00	5,00	4,3684	,61397
X28	266	2,00	5,00	4,2406	,74378
X29	266	2,00	5,00	4,3421	,74699

N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد حرية التصرف

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X30	266	1,00	5,00	3,6541	1,01346
X31	266	1,00	5,00	3,7218	,87613
X32	266	1,00	5,00	3,8083	,89278
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد التأثير

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X33	266	1,00	5,00	4,3195	,66684
X34	266	2,00	5,00	3,9624	,80476
X35	266	1,00	5,00	4,0977	,84107
N valide (liste)	266				

مستويات أبعاد التمكين النفسي وفق إستجابات أفراد العينة مع عباراتها

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعنى	266	2,67	5,00	4,3634	,56666
المقدرة	266	3,00	5,00	4,3170	,59501
الحرية	266	1,33	5,00	3,7281	,78987
التأثير	266	2,00	5,00	4,1266	,63466
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد التعلم والنمو

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y1	266	2,00	5,00	4,1767	,67487
Y2	266	1,00	5,00	3,8120	,75386
Y3	266	1,00	5,00	3,5752	1,02238
Y4	266	1,00	5,00	4,0865	,80801
Y5	266	1,00	5,00	4,0789	,76563
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد العمليات الداخلية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y6	266	2,00	5,00	3,9662	,78355
Y7	266	2,00	5,00	3,9962	,89653
Y8	266	1,00	5,00	4,1579	,74065
Y9	266	2,00	5,00	4,2782	,59372
Y10	266	1,00	5,00	3,9586	,81622
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات بعد الزبائن

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y11	266	1,00	5,00	4,1466	,77528
Y12	266	1,00	5,00	4,2820	,74695
Y13	266	1,00	5,00	3,9737	,88768
Y14	266	1,00	5,00	4,1842	,74726
Y15	266	1,00	5,00	4,0376	,91450
N valide (liste)	266				

إستجابات عينة الدراسة مع عبارات البعد المالي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y16	266	2,00	5,00	4,2218	,78166
Y17	266	2,00	5,00	3,9812	,83982
Y18	266	1,00	5,00	3,9398	1,06228
Y19	266	3,00	5,00	4,0752	,78307
Y20	266	1,00	5,00	4,0338	,79786
N valide (liste)	266				

مستويات الأداء الإستراتيجي وفق إستجابات أفراد العينة مع عبارات أبعاده

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التعلم	266	2,00	5,00	3,9459	,64598
العمليات	266	2,80	5,00	4,0714	,64581
الزبائن	266	1,20	5,00	4,1248	,70045
المالي	266	2,60	5,00	4,0504	,70813
N valide (liste)	266				

معامل التضخم والتباين المسموح به لأبعادالتمكين الهيكلي

Coefficients[a]

Modèle		Statistiques de colinéarité Tolérance	VIF
1	التفويض	,541	1,849
	المشاركة	,226	4,417
	الاتصال	,291	3,434
	الفرق	,197	5,069
	التحفيز	,409	2,448
	التدريب	,720	1,389

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر التفويض في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,323[a]	,105	,101	,58269

a. Prédicteurs : (Constante), التفويض

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,460	1	10,460	30,808	,000[b]
	de Student	89,634	264	,340		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), التفويض

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,989	,194		15,402	,000
	التفويض	,282	,051	,323	5,551	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للانحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر المشاركة في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622[a]	,387	,384	,48226

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	38,696	1	38,696	166,383	,000[b]
	de Student	61,398	264	,233		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,756	,180		9,752	,000
	المشاركة	,592	,046	,622	12,899	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر المعلومات والإتصال في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629[a]	,396	,394	,47853

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,641	1	39,641	173,111	,000[b]
	de Student	60,453	264	,229		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,328	,134		17,376	,000
	الاتصال	,447	,034	,629	13,157	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للانحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر فرق العمل في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,631[a]	,398	,396	,47757

a. Prédicteurs : (Constante), الفرق

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,882	1	39,882	174,864	,000[b]
	de Student	60,212	264	,228		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), الفرق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,762	,175		10,053	,000
	الفرق	,571	,043	,631	13,224	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار اثر التحفيز في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,510[a]	,260	,257	,52978

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,998	1	25,998	92,630	,000[b]

	de Student	74,096	264	,281		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,936	,120		24,458	,000
	التحفيز	,327	,034	,510	9,624	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر التدريب في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,707[a]	,499	,497	,43571

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	49,975	1	49,975	263,238	,000[b]
	de Student	50,119	264	,190		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,778	,142		12,479	,000
	التدريب	,562	,035	,707	16,225	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

معامل التضخم والتباين المسموح به لأبعاد التمكين النفسي

Coefficients[a]

Modèle		Statistiques de colinéarité Tolérance	VIF
1	المعنى	,483	2,069
	المقدرة	,444	2,253
	الحرية	,639	1,565
	التأثير	,501	1,995

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر معنى العمل في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,395[a]	,156	,153	,56564

a. Prédicteurs : (Constante), المعنـى

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,626	1	15,626	48,840	,000[b]
	de Student	84,468	264	,320		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), المعنـى

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	2,178	,270		8,074	,000
	المعنـى	,429	,061	,395	6,989	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر المقدرة في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,460[a]	,212	,209	,54663

a. Prédicteurs : (Constante), المقدرة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,210	1	21,210	70,985	,000[b]
	de Student	78,884	264	,299		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), المقدرة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,995	,246		8,114	,000
	المقدرة	,475	,056	,460	8,425	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر حرية التصرف في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,381[a]	,145	,142	,56920

a. Prédicteurs : (Constante), الحرية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,560	1	14,560	44,941	,000[b]
	de Student	85,534	264	,324		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), الحرية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,942	,169		17,439	,000
	الحرية	,297	,044	,381	6,704	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر التأثير في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,717[a]	,513	,512	,42951

a. Prédicteurs : (Constante), التأثير

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	51,391	1	51,391	278,565	,000[b]
	de Student	48,704	264	,184		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), التأثير

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,185	,174		6,826	,000
	التأثير	,694	,042	,717	16,690	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691[a]	,477	,475	,44536

a. Prédicteurs : (Constante), الـهيكلي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47,731	1	47,731	240,647	,000[b]
	de Student	52,363	264	,198		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), الـهيكلي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,480	,168		8,818	,000
	الـهيكلي	,674	,043	,691	15,513	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار البسيط لإختبار أثر التمكين النفسي في تحسين الأداء الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636[a]	,405	,403	,47503

a. Prédicteurs : (Constante), الـنفسي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	40,520	1	40,520	179,566	,000[b]
	de Student	59,574	264	,226		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), النفسي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,767	,247		3,111	,002
	النفسي	,794	,059	,636	13,400	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

تحليل التباين للإنحدار والإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين الهيكلي والتمكين النفسي معا في تحسين الأداء الإستراتيجي

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الهيكلي	.	Pas à pas (Critère :Probabilité de F pour introduire<= ,050, Probabilité de F pour éliminer>= ,100).
2	النفسي	.	Pas à pas (Critère :Probabilité de F pour introduire<= ,050, Probabilité de F pour éliminer>= ,100).

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691[a]	,477	,475	,44536
2	,741[b]	,549	,545	,41433

a. Prédicteurs : (Constante), الهيكلي

b. Prédicteurs : (Constante), الهيكلي, النفسي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47,731	1	47,731	240,647	,000[b]
	de Student	52,363	264	,198		
	Total	100,094	265			
2	Régression	54,944	2	27,472	160,028	,000[c]
	de Student	45,150	263	,172		
	Total	100,094	265			

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), الـهيكلي

c. Prédicteurs : (Constante), الـهيكلي, الـنفسي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,480	,168		8,818	,000
	الـهيكلي	,674	,043	,691	15,513	,000
2	(Constante)	,503	,217		2,317	,021
	الـهيكلي	,470	,051	,481	9,166	,000
	الـنفسي	,425	,066	,340	6,482	,000

a. Variable dépendante :الإستراتيجي

الفروق في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة التي تعزى للجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الـهيكلي	انثى	16	4,1087	,43041	,10760
	ذكر	250	3,7920	,63627	,04024
الـنفسي	انثى	16	4,3542	,44148	,11037
	ذكر	250	4,1197	,49319	,03119
الإستراتيجي	انثى	16	4,3781	,54984	,13746
	ذكر	250	4,0270	,61345	,03880

Test des échantillonsindépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances F	Test de Levene sur l'égalité des variances Sig.	Test t pour égalité des moyennes t	Test t pour égalité des moyennes ddl
الـهيكلي	Hypothèse de variances égales	3,324	,069	1,961	264
	Hypothèse de variances inégales			2,757	19,466
الـنفسي	Hypothèse de variances égales	,037	,848	1,854	264
	Hypothèse de variances inégales			2,045	17,485
الإستراتيجي	Hypothèse de variances égales	,005	,941	2,232	264
	Hypothèse de variances inégales			2,458	17,479

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للعمر

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure
الـهيكلي	-30	54	3,7585	,74715	,10167	3,5545
	30-40	113	3,8830	,61135	,05751	3,7691
	40-50	88	3,7436	,58179	,06202	3,6203
	+50	11	3,8696	,54996	,16582	3,5001
	Total	266	3,8110	,62974	,03861	3,7350
الـنفسي	-30	54	4,2083	,38538	,05244	4,1031
	30-40	113	4,1763	,46475	,04372	4,0896
	40-50	88	4,0360	,57330	,06111	3,9145
	+50	11	4,1136	,48056	,14489	3,7908
	Total	266	4,1338	,49265	,03021	4,0743
الإستراتيجي	-30	54	4,0222	,51301	,06981	3,8822
	30-40	113	4,1518	,55307	,05203	4,0487
	40-50	88	3,9227	,72031	,07679	3,7701
	+50	11	4,1136	,63761	,19225	3,6853
	Total	266	4,0481	,61458	,03768	3,9739

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الـهيكلي	Intergroupes	1,173	3	,391	,986	,400
	Intragroupes	103,920	262	,397		
	Total	105,093	265			
الـنفسي	Intergroupes	1,350	3	,450	1,873	,135
	Intragroupes	62,966	262	,240		
	Total	64,316	265			
الإستراتيجي	Intergroupes	2,681	3	,894	2,404	,068
	Intragroupes	97,413	262	,372		
	Total	100,094	265			

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure
الـهيكلي	-BAC	52	3,9047	,41712	,05784	3,7886
	UNIV	159	3,7659	,72611	,05758	3,6522
	MAJSTR-DOCTR	18	3,9444	,55053	,12976	3,6707
	DFP	37	3,8085	,43022	,07073	3,6650
	Total	266	3,8110	,62974	,03861	3,7350
الـنفسي	-BAC	52	4,1314	,38608	,05354	4,0239
	UNIV	159	4,1730	,52341	,04151	4,0910
	MAJSTR-DOCTR	18	4,1898	,49574	,11685	3,9433
	DFP	37	3,9414	,45891	,07544	3,7884
	Total	266	4,1338	,49265	,03021	4,0743
الإستراتيجي	-BAC	52	4,0740	,61648	,08549	3,9024
	UNIV	159	4,0560	,61896	,04909	3,9590
	MAJSTR-DOCTR	18	3,9528	,55186	,13007	3,6783
	DFP	37	4,0243	,64060	,10531	3,8107
	Total	266	4,0481	,61458	,03768	3,9739

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الـهيكلي	Intergroupes	1,100	3	,367	,924	,430
	Intragroupes	103,993	262	,397		
	Total	105,093	265			
الـنفسي	Intergroupes	1,670	3	,557	2,328	,075
	Intragroupes	62,647	262	,239		
	Total	64,316	265			
الإستراتيجي	Intergroupes	,229	3	,076	,201	,896
	Intragroupes	99,865	262	,381		
	Total	100,094	265			

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى للخبرة المهنية

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure
الـهيكلي	-5	46	3,9792	,58632	,08645	3,8051
	5-10	119	3,8082	,68594	,06288	3,6837
	+10	101	3,7378	,56797	,05651	3,6257
	Total	266	3,8110	,62974	,03861	3,7350
الـنفسي	-5	46	4,2917	,43381	,06396	4,1628
	5-10	119	4,0903	,55230	,05063	3,9901
	+10	101	4,1130	,42940	,04273	4,0283
	Total	266	4,1338	,49265	,03021	4,0743
الإستراتيجي	-5	46	4,0783	,60292	,08890	3,8992
	5-10	119	4,0555	,64957	,05955	3,9375
	+10	101	4,0257	,58179	,05789	3,9109
	Total	266	4,0481	,61458	,03768	3,9739

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الـهيكلي	Intergroupes	1,843	2	,922	2,347	,098
	Intragroupes	103,250	263	,393		
	Total	105,093	265			
الـنفسي	Intergroupes	1,415	2	,707	2,958	,054
	Intragroupes	62,902	263	,239		
	Total	64,316	265			
الإستراتيجي	Intergroupes	,099	2	,049	,130	,878
	Intragroupes	99,995	263	,380		
	Total	100,094	265			

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لطبيعة الوظيفة

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure
الـهيكلي	CADR SUPER	23	3,7561	,60894	,12697	3,4928
	CADR	67	3,6684	,79570	,09721	3,4743
	AGENT CONTR	83	3,8413	,56723	,06226	3,7174

	AGENT EXUCUT	93	3,9004	,53682	,05567	3,7899
	Total	266	3,8110	,62974	,03861	3,7350
النفسي	CADR SUPER	23	4,2645	,51410	,10720	4,0422
	CADR	67	4,0995	,53364	,06519	3,9693
	AGENT CONTR	83	4,2229	,44594	,04895	4,1255
	AGENT EXUCUT	93	4,0466	,48412	,05020	3,9469
	Total	266	4,1338	,49265	,03021	4,0743
الإستراتيجي	CADR SUPER	23	4,1413	,56239	,11727	3,8981
	CADR	67	3,9687	,66815	,08163	3,8057
	AGENT CONTR	83	4,0024	,67367	,07395	3,8553
	AGENT EXUCUT	93	4,1231	,52272	,05420	4,0155
	Total	266	4,0481	,61458	,03768	3,9739

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الهيكلي	Intergroupes	2,251	3	,750	1,912	,128
	Intragroupes	102,842	262	,393		
	Total	105,093	265			
النفسي	Intergroupes	1,838	3	,613	2,569	,055
	Intragroupes	62,479	262	,238		
	Total	64,316	265			
الإستراتيجي	Intergroupes	1,319	3	,440	1,166	,323
	Intragroupes	98,775	262	,377		
	Total	100,094	265			

إختبار الفروق في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لطبيعة العمل

Statistiques de groupe

	طبيعة العمل	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الهيكلي	ADMINSTR	84	3,8887	,65704	,07169
	TECHNIQ	182	3,7752	,61528	,04561
النفسي	ADMINSTR	84	4,1587	,53892	,05880
	TECHNIQ	182	4,1223	,47089	,03490
الإستراتيجي	ADMINSTR	84	4,0726	,67807	,07398
	TECHNIQ	182	4,0368	,58460	,04333

Test des échantillonsindépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
الهيكلي	Hypothèse de variances égales	2,560	,111	1,369	264
	Hypothèse de variances inégales			1,336	152,339
النفسي	Hypothèse de variances égales	2,846	,093	,561	264
	Hypothèse de variances inégales			,533	143,622
الإستراتيجي	Hypothèse de variances égales	4,763	,030	,441	264
	Hypothèse de variances inégales			,418	142,051

إختبار الفروق في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تعزى لإنتماء العامل

Statistiques de groupe

	الإنتماء	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الهيكلي	LOCAL	240	3,8275	,63102	,04073

	ETRANG	26	3,6589	,60853	,11934
النفسي	LOCAL	240	4,1403	,47060	,03038
	ETRANG	26	4,0737	,67178	,13175
الإستراتيجي	LOCAL	240	4,0952	,59147	,03818
	ETRANG	26	3,6135	,66446	,13031

Test des échantillonsindépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
الهيكلي	Hypothèse de variances égales	,172	,678	1,299	264
	Hypothèse de variances inégales			1,338	31,120
النفسي	Hypothèse de variances égales	14,997	,000	,654	264
	Hypothèse de variances inégales			,492	27,721
الإستراتيجي	Hypothèse de variances égales	1,145	,286	3,897	264
	Hypothèse de variances inégales			3,548	29,454

تم بحمد الله سبحانه وتعالى