

التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس

ناجي أمينة¹، صابري إكرام² نعوم أحلام³

¹ أستاذة محاضرة أ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (الجامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر)

nadji.amina@gmail.com

ORCID  <https://orcid.org/0000-0002-8159-0940>

² طالبة متحصلة على ماستر 2، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (الجامعة الجيلالي اليابس سيدي

بلعباس، الجزائر)

Ikram.sabri97@gmail.com

³ طالبة متحصلة على ماستر 2، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (الجامعة الجيلالي اليابس سيدي

بلعباس، الجزائر)

Ahlem22.naoum@gmail.com

2021/06/30	تاريخ النشر	2021/06/17	تاريخ القبول	2021/05/18	تاريخ الإرسال
------------	-------------	------------	--------------	------------	---------------

الملخص

يتناول المقال دراسة أثر المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري على المتغير التابع المتمثل في الأداء بقياس أبعاد الأداء الأربعة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتمت دراسة الحالة في مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس. تم الاستعانة بالاستبيان الإلكتروني في منهج دراسة الحالة لدى مجمع حسناوي، وهذا لظروف الوباء والحجر الصحي، حيث وصلت العينة المتاحة إلى 47 فرد، وتم تحليل البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي (Spss (v25). من بين النتائج المتوصل إليها : عدم تأكيد العلاقة الإحصائية بين التمكين الإداري وكل من الأداء المالي وإدارة العلاقة مع العملاء في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس، في حين تم تأكيد العلاقة الإحصائية للمتغير المستقل وكل من إدارة العمليات والتعلم التنظيمي لدى عينة الدراسة. الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، الأداء؛ بطاقة أداء متوازن، دراسة قياسية، مؤسسة حسناوي.

تصنيفات JEL: D61؛ L25؛ M54.

1. مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الادارات في أي مؤسسه فيتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة بناءً على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وبدأ الانتقال واضحاً من المفهوم التقليدي الى المفهوم الحديث لهذه الأخيرة بعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة من القرن الواحد والعشرين حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "ادارة الموارد البشرية" لينشأ بذلك ما يسمى "بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، بحيث أصبح الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة، مما جعل القائمين على المؤسسات يولون اهتماماً لمفاهيم الادارة الحديثة، ويعتمدون أساليب حديثة للتغلب على المنافسين من ضمنها "أسلوب التمكين الإداري" وتتطلب أهميته من علاقته بالعنصر البشري، وشعور العاملين بحقيقة مهامهم واهتمامهم الشخصي بتحسين أداء المؤسسة. وفي محاولة لإسقاط متغير التمكين الاداري على متغير الأداء إرتأينا إلى دراسة عينة متاحة بمجمع شركات حسناوي لولاية سيدي بلعباس.

بناء على هذا الأساس، نريد من خلال دراستنا الاجابة على الإشكالية التالية:

هل يؤثر التمكين الاداري على أداء مؤسسة حسناوي؟

ويمكن تحليل الاشكالية عن طريق طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر التمكين الاداري على الأداء المالي لمؤسسة حسناوي؟
- هل يوجد تأثير للتمكين الاداري على ادارة العلاقة مع العملاء؟
- هل يوجد تأثير للتمكين الاداري على العمليات الداخلية لمؤسسة حسناوي؟
- هل يؤثر التمكين الاداري على التعلم التنظيمي؟

كإجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات، تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات والتي سنعمل على

اختبار صحتها:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على أداء مؤسسة حسناوي.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الأداء المالي.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على ادارة العلاقة مع العملاء.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على ادارة العمليات.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على التعلم التنظيمي.

تكمّن أهمية دراستنا في النقاط الآتية:

- من حيث أهمية المصطلحات التي تناولتها، فالتمكين يعتبر من المفاهيم الحديثة التي توليها علوم التسيير والمؤسسات اليوم أهميتها وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية.
- الحاجة الى مثل هذه الدراسة لفتح افاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة.

- الاسهام في تقديم معطيات علمية وواقعية من خلال اسقاط دراستنا على مؤسسة محلية. تتصب أهداف الدراسة أساسا في:
 - القاء الضوء على الدراسات السابقة ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتمكين والأداء.
 - التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في مجمع شركات حسناوي في سيدي بلعباس.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء في مجمع شركة حسناوي بسيدي بلعباس.
- للإجابة على اشكالية بحثنا، اعتمدنا منهاجا وصفيا وتحليليا للمعطيات بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل المتوفرة بكلا الجانبين النظري والتطبيقي:
- الجانب النظري: استعملنا المسح المكتبي الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر، بالإضافة الى جمع لأدبيات الدراسة لمجموعة من الدراسات من بيانات مختلفة سواء القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع.
- الجانب التطبيقي: استعملنا منهج دراسة الحالة لمؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس، سنلجأ من خلاله الى محاولة استخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تساعد في تحقيق هدف الدراسة وذلك من خلال المعطيات والمعلومات المقدمة من طرف الاجابات المحصل عليها من خلال الاستبيان المقدم، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss v25).
- فيما يخص الدراسات السابقة، سوف نتناول مجموعة من الدراسات التي تم تقسيمها الى دراسات محلية، عربية ودراسات أجنبية.
- الدراسات في البيئة الجزائرية:** وجدنا فيها دراسات تناولت متغيرات دراستنا من بينها دراسة (بومجان ع.، موسي ع، 2015) التي توصلت الى علاقة عكسية بين تفويض السلطة والاداء في مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، في حين أظهرت دراسة (عيسات ف.، جميل ا.، 2017) وجود دور لكل من ابعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز) وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن لولاية بويرة. وفيما يلي سوف يتم التطرق الى: دراسة (بومجان ع.، قريشي م، 2019)، المعنونة بـ "أثر التمكين في الابداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية": دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر ببسكرة. حيث هدفت الى معرفة أثر التمكين في الابداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة، أما المعالجة الإحصائية فقد قام الباحثان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة لتحليل العينة التي كان عددها 130 عامل، للتوصل الى نتيجة مفادها وجود علاقة ذات تأثير للتمكين بأبعاده المختلفة في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وارتباط موجب قوي نسبيا بين التمكين والابداع الإداري بالجامعة.
- الدراسات العربية :** رجعت هذه الدراسات لكل من (عفانة ح، 2013) التي توصلت الى ارتفاع مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة بارتفاع مستوى فاعلية فرق العمل ووجود علاقة طردية قوية بينهما، ودراسة (برقاوي ب، 2016) التي خرجت بنتيجة إدراك العاملين

لأهمية التمكين في تعزيز الاداء في ادارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي جاء بدرجة مرتفعة، ونفس الشيء بالنسبة لأداء العاملين، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تحسين اداء الموارد البشرية في ادارة المشتريات، وفيما يلي سيتم شرح دراسة (عمران ح، 2017)، بعنوان " التمكين الاداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي ": دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها بليبيا. هدفت لمعرفة مدى وجود أثر للتمكين الاداري في تحسين الأداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، مع الاستعانة بالمصادر العربية والاجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة وبلغت عينة الدراسة 27 عضو، اذ توصل الباحث الى نتائج تؤكد معظمها ضرورة زيادة تبني التمكين الاداري من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الجامعة لتحسين مستوى الأداء المنظمي.

الدراسات الأجنبية وتمثلت فيما يلي:

- دراسة (Shanks, 2010) التي كان الهدف منها معرفة كيفية زيادة فاعلية واسهامات الكفاءات البشرية، حيث اعتمد فيها الباحث على المنهج الكمي القياسي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فيما يخص مجتمع الدراسة تكون من (847) فرد يعملون في فروع البنوك المختلفة بـ Québec، وجمع البيانات كان على مدى ما يقارب سنتين 2007 الى 2009، بالإضافة الى أدوات التحليل الاحصائي المتمثلة في سلم LIKERT ، أسلوب SPREITZER ، برنامج التحليل الاحصائي SPSS ، معامل ثبات الدراسة، وقد كشفت النتائج أن التمكين يرتبط بشكل ايجابي مع رفع فاعلية واسهامات المورد البشري بجامعة كندا.
- دراسة (Gomez, Banutu , 2015) التي بينت كيف يمكن ان تتأثر وجهات نظر القائد بمستوى التمكين للأفراد، تم الاعتماد على المسح المكتبي لضبط المتغيرات إصطلاحيا ونظريا، وقد تمثلت عينة الدراسة من الموظفين ب 46% من الذكور و 45% اناث.
- استعمل الباحثان في تحليل البيانات الاحصاء الوصفي وكشفت النتائج عن وجود علاقة بين رأي العمال في قائدهم ومستوى التمكين المتوقع لديهم في كلية الأعمال بجامعة روان.
- ما يميز الدراسة الحالية هو تركيزها على واقع أهمية تطبيق التمكين الإداري نظريا، وقد تم تبيان ذلك عند عرض نتائج الدراسات السابقة، ثم سنركز في الجانب الإحصائي على دراسة حالة مؤسسة حسناوي للتعرف على درجة تداوله في الوسط العملي بأبعاده أو لا، وقياس تأثيره على مؤشرات الأداء المنظمي للمؤسسة من عدمه، فالإضافة لإسقاط الإشكالية على مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس، والتي تعتبر حديثة لم يسبق دراساتها بمعطيات اولية في هذه المؤسسة الكبيرة والمهمة بالجزائر بالرغم من ان الموضوع متداول جدا في علوم التسيير.

2. ماهية التمكين الإداري

التمكين الإداري من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين، لذلك سنتطرق إلى تعريف التمكين وتبيان أهم الفروقات بين التمكين وتفويض السلطة وفيما يلي سيتم عرض ذلك:

1.2. تعريف مصطلح التمكين

لغة: عربيا كلمة التمكين ترجع إلى الفعل (مَكَّن) أي جعله قادرا على الشيء، أو تعني اعطاء السلطة والحكم. (ملحم ي، 2006، صفحة 50).

أكاديميا: منح الأفراد سلطة اتخاذ القرارات وهم مسؤولون عن النتيجة النهائية. (الشبراوي ع، 2012، صفحة 184).

2.2. التمكين والتفويض

كما يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية" كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي اعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، وسنوضح من خلال الجدول رقم (01) أهم الفروقات بينهما:

جدول 01. الفرق بين التفويض والتمكين (مصطفى، 2005، صفحة 23)

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	ان أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	ان أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	دائم والتمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

3.2. مفهوم التمكين الإداري

يعرف التمكين الإداري على أنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات، والمسؤوليات، ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم. (طيفور، 2018، صفحة 49).

4.2. أبعاد التمكين الإداري

هناك العديد من الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري يتضح من خلالها الأهمية الكبيرة لتطبيق التمكين في المنظمات الادارية، تتمحور فيما يلي:

تفويض السلطة: تعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات والمهام إلى المرؤوسين والعمال، فيفوض الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض إليه اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس. ويرى LAWLER أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، كي يتاح للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق المشاركة الفعلية (بومجان ع.، موسي ع، 2015، صفحة 300).

العمل الجماعي (فرق العمل): يؤكد French and Bell أن الفرق وجماعات العمل أحد أساسيات ووحدات التطوير التنظيمي، كما أنها الرافعة الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة والذي يركز على أن الأفراد هم الذين يراقبون ذاتيًا كيفية أدائهم وكيف يكون أدائهم مرضيًا، وهذا ما يطلق عليه تمكين العاملين لأن فرق العمل تدير عملياتها وعلاقتها بطريقة فعالة، فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها وتعتمد على الثقة والاتصالات التبادلية وهذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتضان مختلف الآراء وتحسين تكاملها الذاتي كفريق العمل لإيجاد السلوك الملائم ليكون أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معا وبناء علاقات قوية، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية الأفراد. (بومجان ع.، موسي ع، 2015، الصفحات 303-304).

تحفيز العاملين: يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، وذلك بتنمية الشعور عند تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم، وحاجاتهم، وكلما يتعلق بزيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الايجابية المطلوبة، وتعزيزها.

حيث عرف المطيري الحوافز المادية على انها ذات الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي، وهي ما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والاجور والعلاوات والتعويضات والمكافئات، والمعاشات التقاعدية والمشاركة بالأرباح.

أما الحوافز المعنوية فعرّفها شاويش على أنها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (سرحاني، 2017، صفحة 259). **تنمية السلوك الابداعي:** هو مدى انتاج العامل لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها الى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون، والتي تكون اثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات، وظهور أنماط سلوكية في بيئة المؤسسة، مثل: الانفتاح على التغيير، وتقبل وجهات النظر، وتقديم حلول جديدة، والخروج بحلول عديدة للمشكلات وانتقاء الأفضل منها. (سرحاني، 2017، الصفحات 259-260)

الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أشار Quinn & Spreitzer إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وتقتصر Kanter بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر. (راضي، 2010، الصفحات 64-65).

المشاركة في اتخاذ القرار: ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للمؤوسين في المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار. (طيفور، 2018، الصفحات 105-106).

التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة ان توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة. (راضي، 2010، صفحة 64)

3. ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الادارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

1.3 مفهوم الأداء

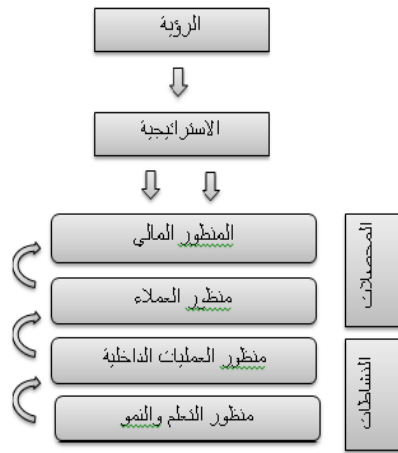
يعرفه كل من (Miller & Bromily) الوارد في (حسن، 2000) "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها"، حيث نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين اساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. (المحاسنة، 2013، صفحة 104).

2.3. بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لقياس الأداء

هي مجموعة من "المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الادارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم" (Kaplan & Norton, 1992 :71).

وتكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في البناء الاستراتيجي التخطيطي، فبالإضافة لكونها تقدم خطة شاملة للعمل وتوضح مواقع الخل، توازن بين العمليات على المدى القصير والطويل فإنها تعتبر دليلا ومؤشرا يساعد على ضبط النظام الاداري والمالي بالمنظمة. (حامد، رايس، 2018، صفحة 236).

الشكل 01. هيكل بطاقة الأداء المتوازن (Andersen, Henrik, 2001)



- **المنظور المالي:** يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الارباح المحققة لاستراتيجية منظمة الاعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة وبشكل نسبي الى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الاستراتيجية الاساسية (Horngren et al, 2000, p465).

وهو يجيب على التساؤل التالي: (لنجاح ماليا، كيف يجب أن تبدو أمام المستثمرين؟)

- **منظور العملاء:** تأخذ بطاقة التقييم المتوازن من خلال احتوائها على منظور العملاء بالاعتبار حاجات ومتطلبات العملاء والتي تركز على تلك الاهداف التي يمثل انجازها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولقد اظهرت الدراسات ان العمل مع عملاء راضين يصبح أكثر ربحية مع الوقت فولاء العملاء يبلغ ذروته نموذجيا من خلال زيادة كمية مشترياتهم وتقليل الكلفة لخدمة العملاء الجدد وبنفس الوقت يكونون راغبين بدفع سعر عال لمنتجات وخدمات يتقنون بها. (Reichheld & Sasser, 1990, p53).

وهو يجيب على التساؤل الآتي (لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن تبدو أمام عملائنا؟)

- **منظور العمليات الداخلية:** تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الادائية والتنافسية. ففي إطار مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وامكانية المنظمة على الاداء والانجاز وتحقيق الاهداف. على انه من المفترض عدم تصور العمليات الداخلية بكونها الانشطة الانتاجية الفنية والتكنولوجية مضافا اليها الانشطة التسويقية، بل هي أكثر من ذلك. وبسبب التطور الهائل في العمليات الداخلية بمنظمات الأعمال، جاءت بطاقة التقييم المتوازن لتعطي مؤشرات محددة ومهمة لهذا المنظور المهم من منظورات البطاقة والمؤدي الى تحقيق منظور المنظمات الاستراتيجية. (ادريس، الغالبي، 2009، صفحة 217)

ويجب هذا المنظور على التساؤل الاتي: (لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ماهي الأعمال التي يجب أن نتميز فيها؟)

- **منظور التعلم والنمو (التعلم التنظيمي):** يركز منظور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد نمو وتحسين طويل الاجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمنظمة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي: قدرات العاملين، قدرات أنظمة المعلومات، الاجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج (ادريس، الغالبي، 2009، الصفحات 244-245).

ويجب هذا المنظور على التساؤل الاتي: (لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدراتنا للتغير والتحسين؟).

3.3. عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة وتقييم الأداء التركيز على ثلاث أبعاد اساسية تتمثل في:

- الأفراد باعتبارهم محورا رئيسيا في إطار عمليات التغيير المستمرة وأساليب ادارتها والتعامل معها.
- العمليات والتي تعتبر كمطلب ضروري يجب ان يضاف اليها ما هو جديد حتى تصبح المؤسسة أكثر قابلية وقدرة على التحول تجاه الوضع الجديد.
- التكنولوجيا التي من شأنها تدعيم عمليات التحسين المستمر. (حامد، رايس، 2018، صفحة 239).

4. منهج وأداة الدراسة

1.4 **منهج الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف كيفية تأثير التمكين الإداري على أداء مؤسسة حسناوي، والكشف عن العلاقة الاحصائية بين التمكين الإداري وكل من الأداء المالي للمؤسسة، ادارة العلاقة مع العملاء، ادارة العمليات، والتعلم التنظيمي.

2.4. أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وقد تم بناءه لقياس متغيرات الدراسة وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث هدف الاستبيان الى تحديد درجة تأثير التمكين الاداري على أداء مؤسسة حسناوي.

حيث تضمن المحور الأول من الاستبيان المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني فتضمن 19 عبارة متعلقة بأبعاد التمكين الاداري، والمحور الثالث تكون من 14 عبارة متعلقة بالمتغير التابع (الأداء). وتم قياس عبارات كل من المحور الثاني والثالث عن طريق مقياس LIKERT الخماسي من غير موافق تماما الى موافق تماما.

3.4. أساليب المعالجة الاحصائية: تمثلت الأداة التي استخدمناها في معالجة البيانات وتحليلها في برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V25، بغرض التوصل الى المؤشرات التي تساعد على استخلاص النتائج، حيث يسمح هذا البرنامج باستخدام الأدوات الاحصائية التالية: (التكرارات/الصدق الظاهري/معامل ألفا كرونباخ/المتوسط الحسابي/الانحراف المعياري/معامل الارتباط بيرسون/الانحدار الخطي البسيط).

4.4. صدق وثبات أداة الدراسة: تم تحكيم الاستبيان تحكيما أكاديميا من طرف متخصصة في ادارة الأعمال، وعمليا عن طريق العينة الاستطلاعية حيث قمنا بعرض (05) استبانات على مجموعة من الموظفين بوكالة الفرع الجهوي للتنمية الاجتماعية (ADS) بسيدي بلعباس، بالإضافة الى التحكيم الاحصائي من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 02. معاملات ثبات متغيرات الدراسة

معايير الاستبيان	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الاداري	(19 -01)	0.861
الأداء	(33 -20)	0.801
الاجمالي	33	0.876

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات (SPSSV25)

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن معاملات الثبات العام عالية إذ بلغ (0.876)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين (0.801) الى (0.861)، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات أي يمكن الاعتماد على أداة القياس (الاستبيان) في الدراسة.

5.4. مجتمع وعينة الدراسة: قدر مجتمع الدراسة ب 93 فرد أما عينة الدراسة المتاحة تمثلت في 47 فرد. وصف خصائص أفراد عينة الدراسة: سنقدم فيما يلي الجدول رقم (03) يصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول 03. وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس/العمر/المؤهل العلمي/الخبرة المهنية

الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة المهنية
51,1%	48,9%	97,9%	55,3%
ذكور	30-39 سنة	مستوى جامعي	أقل من 5 سنوات

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات (SPSSv25)

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة للجنس كانت للذكور، وأن الفئة العمرية الطاغية عمرها من 30 الى 39 سنة، أما المؤهل العلمي الغالب هو المستوى الجامعي، كما أن أغلبية أفراد العينة يملكون خبرة تقل عن 5 سنوات.

5. النتائج ومناقشتها

سنقدم فيما يلي جداول توضح نتائج معاملات الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط ما بين متغيرات الدراسة:

1.5. الفرضية الفرعية الأولى

جدول 04. نتائج معامل الارتباط بيرسون للتمكين الإداري والأداء المالي

المتغير	الأداء المالي
معامل الارتباط بيرسون	0.157
المعنوية	0.292
الدلالة	معنوية

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات (SPSS v25)

جدول 05. نتائج الانحدار الخطي البسيط للتمكين الإداري والأداء المالي

المعاملات (coefficients)		Model
B	المعنوية sig	
2.964	0.000	الثابت
0.173	0.292	التمكين الإداري
R²=0.157		Sig= 0.292

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات (SPSS v25)

يتضح من خلال الجدول رقم (04) و(05) أن قيمة Sig= 0.292 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الفرعية الأولى "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على الأداء المالي".

2.5. الفرضية الفرعية الثانية

جدول 06. نتائج معامل الارتباط بيرسون للتمكين الإداري وإدارة العلاقة مع العملاء

المتغير	أداة العلاقة مع العملاء
التمكين الإداري	معامل الارتباط بيرسون 0.204
	المعنوية 0.169
	الدلالة معنوية

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS(v25)

جدول 07. نتائج الانحدار الخطي البسيط للتمكين الإداري وإدارة العلاقة مع العملاء

Model	المعاملات (coefficients)
	المعنوية sig
B	
الثابت	0.000
التمكين الإداري	0.169
	0.254
	R ² =0.204
	Sig= 0.169

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS (v25)

يتضح من خلال الجدول رقم (06) و (07) أن قيمة sig= 0.169 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الفرعية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على إدارة العلاقة مع العملاء".

3.5. الفرضية الفرعية الثالثة

جدول 08. نتائج معامل الارتباط بيرسون للتمكين الإداري وإدارة العمليات

المتغير	إدارة العمليات
التمكين الإداري	معامل الارتباط بيرسون 0.327
	المعنوية 0.025
	الدلالة معنوية

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS (v25)

جدول 09. نتائج الانحدار الخطي البسيط للتمكين الإداري وإدارة العمليات

Model	المعاملات (coefficients)
	المعنوية sig
B	
الثابت	0.000
التمكين الإداري	0.025
	0.362
	R ² =0.327
	Sig= 0.025

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS(v25)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن المعنوية $Sig = 0.000 < 0.05$ وأن قيمة b ليست معدومة وتساوي 2.422 وقيمة المعنوية بالنسبة لمعامل التمكين الإداري $Sig = 0.025 < 0.05$ أي أن قيمة a ليست معدومة وتساوي 0.362.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (08) و(09) أن قيمة $Sig = 0.025$ وهي أصغر من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على إدارة العمليات".

4.5. الفرضية الفرعية الرابعة

جدول 10. نتائج معامل الارتباط بيرسون للتمكين الإداري والتعلم التنظيمي

المتغير	التعلم التنظيمي
معامل الارتباط بيرسون	0.448
المعنوية	0.002
الدلالة	معنوية

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات (SPSSv25)

جدول 11. نتائج الانحدار الخطي البسيط للتمكين الإداري والتعلم التنظيمي

المعاملات (coefficients)		Model
B	المعنوية sig	
2.078	0.001	الثابت
0.493	0.002	التمكين الاداري
R²=0.448		Sig= 0.002

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS(v25)

من خلال الجدول رقم (11) يمكن ملاحظة قيمة المعنوية $Sig = 0.001 < 0.05$ وأن قيمة b ليست معدومة وتساوي 2.078 وقيمة المعنوية بالنسبة لمعامل التمكين الإداري $Sig = 0.002 < 0.05$ أي أن قيمة a ليست معدومة وتساوي 0.493 .

كما يتضح من خلال الجدول رقم (10) و(11) أن قيمة $Sig = 0.002$ وهي أصغر من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على التعلم التنظيمي".

6. الخاتمة

من خلال دراستنا لمعرفة أثر التمكين الإداري على الأداء بمجمع شركات حسناوي في سيدي بلعباس، توصلنا إلى مجموعة من النتائج وجاءت كما يلي:

- يسعى مجمع شركات حسناوي الى التحسين المستمر لنظام ادارة الجودة

- تعمل الشركة على تنمية مهارات مواردها البشرية، عن طريق تشجيع وتحفيز الموظفين، وضمان إدارة الاتصالات الداخلية، وإدارة الصراعات بهدف خلق والحفاظ على بيئة عمل مناسبة.
- إدراك أفراد شركة حسناوي لأهمية التمكين الإداري.
- يعتمد المجمع على كل من تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، تنمية السلوك الابداعي، الاتصال الفعال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب.
- مجمع شركات حسناوي يعير أهمية للمؤشر المالي.
- مجمع شركات حسناوي يأخذ بعين الاعتبار حاجات ومتطلبات العملاء.
- مجمع شركات حسناوي يعمل على تنمية العمليات الداخلية
- مجمع شركات حسناوي يوفر المحيط للوصول الى التعلم التنظيمي.

وبعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية كانت النتيجة كما يلي:

➤ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التمكين الاداري والأداء في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس عند مستوى الدلالة (0.05).

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فكانت النتائج كما يلي:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري والأداء المالي في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، ويمكن أن نرجع هذا الى امتلاك المجمع هيكل رأس مال قوي.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري وإدارة العلاقة مع العملاء في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، ويمكن تفسير ذلك نتيجة لامتلاك المجمع لسمعة طيبة، وصورة ايجابية مترسخة في ذهنيات الزبائن قبل ادخال المفاهيم والأدوات الحديثة المتعلقة بالتمكين الاداري.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري وكل من ادارة العمليات والتعلم التنظيمي في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة، ويمكن أن نرجع ذلك لحاجة ادارة العمليات والتعلم التنظيمي الى عناصر التمكين الاداري التي يعتمد عليها المجمع.

تظهر النتائج التي تم التوصل اليها وجود تأثير معنوي للتمكين الاداري على الأداء في مجمع شركات حسناوي، وهذا ما يتطابق مع دراسة (برقاوي، 2016) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تحسين أداء الموارد البشرية، ودراسة (عديلة، بومجان، 2018) الا أن هذه الأخيرة أدخلت متغير وسيط وهو ادارة المعرفة.

أظهرت النتائج أيضا وجود المشاركة في اتخاذ القرار في المجمع في حين أن دراسة (بومجان، موسي، 2015) توصلت الى عدم اشراك المسيرين في اتخاذ القرار، الى جانب دراسة (Gomez,banutu,2015) التي كشفت عن وجود علاقة بين رأي العمال في قائدهم ومستوى التمكين المتوقع لديهم، إلا عندما يتعلق الأمر بعملية صنع القرار. وخرجت النتائج أيضا باعتماد المجمع على التحفيز.

وبالتالي فان التمكين الاداري من شأنه أن يؤثر ويحسن أداء الموظفين وأداء المؤسسة ككل، من خلال تحفيز العاملين وتنمية سلوكهم الابداعي، واشراكهم في اتخاذ القرار يؤدي بهم الى الشعور بالقوة في التأثير على الآخرين، وبذلك يصبحون واثقين وناجحين ويحققون أداء أفضل.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

ادريس و.، الغالبي ط.، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 255 صفحة.
برقاوي ب. (2016)، "أثر التمكين في تعزيز أداء الموارد البشرية دراسة حالة على ادارة المشتريات والمستودعات في شرطة ابوظبي"، مجلة معارف علمية محكمة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، المجلد8(20)، ص ص.10-24.

بومجان ع.، قريشي م. (2019)، "أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، المجلد9(3)، ص ص.245-268.

بومجان ع.، موسي ع.، (2015)، "التمكين الاداري وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، المجلد12(7)، ص ص.294-322.

حامد ن.، رايس و.، (2018)، "أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر ببسكرة، المجلد9(1)، ص ص.233-254.

راضي ج.، (2010)، "التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد12(1)، ص ص.62-74.

سرحاني ل.، (2017)، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة بالجزائر، المجلد13(4)، ص ص.255-278.

الشبراوي ع.، (2012)، "التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر-دراسة ميدانية-"، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية بالعراق، المجلد4(20)، ص ص.170-212.

طيفور ه.، (2018)، "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية ومعوقاته من وجهة نظرهن"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، جامعة بغداد، المجلد7(2)، ص ص.43-90.

عفانة ح.، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، تحت اشراف الاستاذين بدير ر.، فارس م.، جامعة الأزهر -غزة-، 146صفحة.

عمران ح.، (2017)، "التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي بالجزائر، المجلد1(9)، ص ص.766-751.

عيسات ف.، جميل ا.، (2017)، "دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطننة التنظيمية للعاملين في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الاخضرية)"، مجلة معارف علمية دولية محكمة، جامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرةالمجلد3(23)، ص ص.314-295.

المحاسنة ا.، (2013)، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 488 صفحة.

مصطفى ا.، (2005)، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 269صفحة.

ملحم ي.، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 346صفحة.

المراجع باللغة الأجنبية

GOMEZ B., Banutu M., (2015), « Understanding leadership and empowerment in the workplace », European scientific journal, vol11(35), Rowan University, PP.342-365.

SHANKS N., (2010), *Le rôle de l'empowerment dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation*, mémoire de maitrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, 131page.

ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT AND ITS IMPACT ON ENTERPRISE PERFORMANCE CASE STUDY : HASNAOUI GROUP -SIDI BEL ABBES

NADJI Amina ¹ *, SABRI Ikram ², NAOUM Ahlem ³

¹ Lecturer, (UDL, Algérie):
nadjia.amina@gmail.com

ORCID  <https://orcid.org/0000-0002-8159-0940>

² Management Student, (UDL, Algérie):
Ikram.sabri97@gmail.com

³ Management Student, (UDL, Algérie):
Ahlem22.naoum@gmail.com

Received	18/05/2021	Accepted	17/06/2021	Published	30/06/2021
----------	------------	----------	------------	-----------	------------

ABSTRACT

The present study measured the impact of the independent variable designed by the administrative empowerment on the dependent variable described as a performance. The four dimensions of the performance were measured with balanced scorecard & this study was carried out at the Hasnaoui group in Sidi Bel Abbes.

An electronic survey was used in the present study, and this is due to the conditions of the epidemic, since the available sample reached 47 individuals, and the data were treated by the statistical analysis. Study reaches different conclusions, finding that there is no statistically significant relationship between administrative empowerment and both financial performance and customer relationship administrative empowerment and both financial performance and customer relationship management at the Hasnaoui society, meantime, a statistically significant relationship has been, established between administrative empowerment and both operations management and organizational learning

Keywords: Administrative empowerment, performance, balanced scorecard, quantitative study, Hasnaoui group.

JEL Codes : M54, L25, D61.

* Corresponding author: UDL, Sidi bel Abbes (Algeria). Email: nadjia.amina@gmail.com