



## جامعة غرداية

مختبر التنمية الادارية للارتقاء  
بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية  
من إعداد الطالبة: قريدة مباركة  
بعنوان:

# دور التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة – مؤسسة ALFA PIPE - غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15/ 5/ 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. يوسف خنيش	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	رئيساً
أ. نور الدين طالب أحمد	أستاذ مساعد-أ-	غرداية	مشرفاً ومقرراً
أ. يوسف رحمانى	أستاذ مساعد-ب-	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2016/2017م

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية  
شعبة إدارة الأعمال  
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية  
من إعداد الطالبة: قريدة مباركة  
بعنوان:

**دور التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة – مؤسسة ALFA PIPE - غرداية**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15 / 5 / 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم	واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. يوسف	خنيش	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	رئيساً
أ. نور الدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد-أ-	غرداية	مشرفاً ومقرراً
أ. يوسف	رحماني	أستاذ مساعد-ب-	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2016/2017م



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

# الإهداء

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى شمعة مُتقددة تثير ظلمة حياتي،  
إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها،  
إلى من عرفت معها معنى الحياة "أمي الغالية".  
إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني،  
إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي،  
وحنانها بلسم جراحي، إلى نبع حياتي "شفأها الله"  
إلى من أحبه في الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار أبي الغالي "سليمان"  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يتغمد روحه بالرحمة ويدخله الجنة "أمين".  
إلى أخويا العزيزين: أحمد، محي الدين  
وأخواتي وأزواجهم وأولادهم كل باسمه وأخص بالذكر: عبد الرؤف، يوسف.....  
إلى براعم العائلة: أحمد، زكريا، معاذ، سليمان، جعفر....  
وإلى أخوالي وأعمامي: كل باسمه .....  
إلى كل من يحمل لقب قريدة وأولاد العيد.  
وإلى صديقتي: خضرة، مليكة، .....  
والى كل دفعة ماستر إدارة الأعمال الاستراتيجية سنة 2017.  
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

# شكر وعرفان

بسم الله و الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الأستاذ المشرف: أ/ طالب أحمد نور الدين

على إشرافه وتبعية إنجاز هذه المذكرة وتشجيعه و دعمه لي لإنهاء هذا العمل مقدماً لي كل النصائح والتوجيهات اللازمة.

كما نتقدم بالشكر الخاص للأستاذة: شرع مريم \_ لعمور رميلة \_ بوقليمينة عائشة \_

مرّاد عبد القادر \_ بهاز جيلالي \_ خنيش يوسف \_ عجمي سارة \_ ثابت لحبيب

على التوجيهات والإرشادات المقدمة في هذا البحث, كما لا أنسى تقديم الشكر والعرفان

إلى موظفي مؤسسة أنابيب أخص بالذكر محمد وعمار ..... إلى كل من ساعدني

ومد لي يد العون من قريب أو بعيد شكراً جزيلاً حفظكم الله ورعاكم.

مباركة

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية للأنايب ALFA PIPE بغرداية وذلك من خلال محاولة الإجابة على إشكالية رئيسية مفادها: " ما مدى مساهمة التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية؟" و لهذا الغرض استخدمنا عدّة طرق منها إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين الإداريين بالمؤسسة , وقياس خلق القيمة الاقتصادية وهذا بعد الاعتماد على مؤشرين هما المردودية الاقتصادية والربحية , إضافة إلى ذلك قمنا بتوزيع استبيان على 61 موظف إداري في مختلف المستويات وقد تمت معالجة الاستبيان باستخدام برنامج SPSS النسخة 22 لتحليل النتائج والتي أظهرت وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة بلغت (77%) لنخلص في نهاية الأمر إلى نتيجة إجمالية مفادها أن للتمكين الإداري دورا إيجابيا في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.

## الكلمات المفتاحية:

تمكين اداري , خلق القيمة, مردودية اقتصادية, ربحية.

## Résumé:

Cette étude a pour objectif de mesurer le rôle de Empowerment administratif sur la création de valeur dans l'entreprise économique ALFA PIPE de Ghardaïa en tentant de répondre sur une problématique principale: "**A quel degré contribue l'empowerment dans la création de valeur dans l'entreprise économique?**" pour ce fait on a utilisé plusieurs outils; parmi lesquelles on a mené des interviews avec quelques responsables administratif de l'entreprise ainsi que le calcul de la création de la création de valeur en se basant sur deux indices essentielles: la profitabilité et le rendement économique.

En outre; on a distribué 61 questionnaires sur les employés aux différents niveaux administratifs de l'entreprise.

la discussion des résultats a été faite en utilisant le programme SPSS (22<sup>eme</sup> édition) et qui a montré la présence d'une corrélation et un impact statistique de (77%) entre les deux variables de l'étude pour arriver en fin de compte a un résultat qui dit que l'empowerment administratif joue un rôle positif dans la création de valeur pour l'entreprise économique.

**Mots clé :** Empowerment administratif, création de valeur, rendement économe, profitabilité

# قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	كلمة شكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات والرموز
ب-د	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري و خلق القيمة الاقتصادية</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية
44	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
53	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور التمكين الإداري في خلق القيمة الاقتصادية في مؤسسة الأنايب ALFAPIPE غرداية</b>	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
63	المبحث الثاني: قياس مؤشري خلق القيمة (المردودية, والربحية) بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE
67	المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
87	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
92	قائمة المصادر والمراجع
93	الملاحق
	الفهرس

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	فوائد التمكين الإداري	1_1
17	أسباب التمكين الإداري	2_1
29	تعريف أخرى للقيمة	3_1
35	القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة	4_1
58	الموارد البشرية الإدارية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) 2016	1_2
64	حساب قيم النتيجة الاقتصادية	2_2
64	حساب الرأس المال العامل	3_2
65	حساب الأصول الاقتصادية	4_2
65	حساب المردودية الاقتصادية	5_2
66	حساب الربحية الصافية	6_2
68	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	7_2
69	محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	8_2
70	مضمون عناصر المحاور	9_2
70	متغيرات الدراسة	10_2
71	درجة أهمية بنود الاستبيان	11_2
72	مقياس تحديد الأهمية النسبية	12_2
73	اختبار الصدق و الثبات	13_2
73	ثبات فقرات الاستبانة	14_2
74	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	15_2
75	نتائج اختبار كولمنجروف_سمرنوف في توزيع البيانات	16_2
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	17_2
76	توزيع أفراد العينة حسب العمر	18_2
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	19_2
78	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	20_2
79	توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	21_2
80	إجابات الأفراد لمحور أبعاد التمكين الإداري	22_2
81	فقرات أبعاد التمكين الإداري	23_2



82	فقرات المحور الثاني خلق القيمة الاقتصادية	24_2
84	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة	25_2
85	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وخلق القيمة	26_2
86	تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	27_2
87	نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الدراسة	28_2
89	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حول أبعاد التمكين الإداري وخلق القيمة تعزى لمتغير الوظيفة في إجابات عينة الدراسة	29_2
90	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حول أبعاد التمكين الإداري وخلق القيمة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في إجابات عينة الدراسة	30_2

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	مستويات التمكين الإداري	1_1
31	رسم تخطيطي يمثل المفاهيم المختلفة لخلق القيمة	2_1
32	المفهوم المتشعب لخلق القيمة	3_1
39	سلسلة القيمة بورتر	4_1
59	الهيكل التنظيمي	1_2
61	وظائف المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE حسب نموذج بورتر	2_2
76	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس	3_2
76	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب العمر	4_2
77	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الدرجة العلمية	5_2
78	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	6_2
79	الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة بالمؤسسة	7_2

## قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	وثائق المؤسسة
02	أسئلة المقابلة
03	الأساتذة المحكمين
04	الاستبيان
05	نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

## قائمة الاختصارات الرموز

الترجمة إلى اللغة العربية	التفسير	الرمز
المردودية الاقتصادية	Rentabilité Economique	RE
مجمع المحاسبين الاداريين بكندا	Society of Management Accountants of Canada	SMAC
القيمة المضافة لراس المال الفكري	Value Added of Intellectual Coefficient	VAIC
القيمة الاقتصادية المضافة	Economic Value Added	EVA
العائد على الاصول	Return On Assets	ROA
العائد على حقوق الملكية	Return On Equity	ROE
ربحية السهم الواحد	Earnings <i>per</i> Share	EPS

# المقدمة

## أ- توطئة:

يشهد العالم في هذه الحقبة من الزمن ثورة التطور والتغيير في عالم الأعمال, وبروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعى تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية . وتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري و الذي يعتبر استراتيجية إدارية حديثة تكسب المنظمة قدراً كبيراً من المرونة في تلبية طلبات الزبائن الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم ، والكشف عن الطاقات المكنونة لدى الأفراد العاملين لاستثمارها في خدمة المنظمة فضلاً عن كونه يمثل استجابة حقيقية إزاء التغيرات المختلفة وبالتالي لا بد من مواكبة تلك التطورات والتغيرات في سبيل تحقيق موائمة وتناغم بين المفاهيم الإدارية في منطلقها النظرية والفلسفية والتحولات التقنية الراهنة، وما يفرضه من الحاجة إلى قوى عاملة تتمتع بقدرات ومهارات عالية لمواجهة المشكلات والأزمات.

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى ، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة غير ملموسة، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة، ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء الإداريين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم و بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الإداريين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات مما يؤدي إلى تطور الأهداف والمفاهيم التي يسعى مديري المؤسسات إلى تحقيقها والتي توجت بمفهوم "خلق القيمة" إلى جانب مؤشرات ونماذج خلق القيمة التي من شأنها إبراز مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والسمعة للمؤسسة الاقتصادية .

إن المؤسسات التي تتبنى ذلك الطرح بشكل عملي , إذ تجعل من القيمة المحرك والهدف الذي تركز عليه عملية الإدارة, يحتم عليها ضرورة إجراء عملية التقييم الدوري سواء للمؤسسة ككل أو لفروعها أو لوحداتها الاستراتيجية بما يسمح لها بالوقوف على قيمتها, من ثم ليتسنى لها اتخاذ التدابير و القرارات المناسبة وان ما سبق يتجاوز الجانب الاستراتيجي والمالي حيث يمتد لكافة مستويات المؤسسة ,وعليه نجد أن الجوانب التشغيلية اليومية والمتكررة هي الأخرى توجه لخدمة هدف خلق القيمة .

## ب- إشكالية الدراسة:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الادارية قد فرض تحديات جديدة تتجلى في السعي المكثف لإدخال النظم والأفكار الادارية الحديثة التي من بينها تمكين الاداريين من المشاركة في عملية اتخاذ القرار مع المستويات الادارية الاخرى حيث يكون لهم صلاحيات أكثر من مجرد التفويض بحيث أن عمل المنظمة بشكل متكامل لتعظيم قيمتها واستمراريتها مرهون بمدى قدرتها على استغلال رصيدها , من رأس مالها البشري الذي أصبح أساسا في خلق القيمة على جميع المستويات, وبالرغم من ذلك فإن العديد من المديرين في الدول النامية مازالوا يعتبروا أن تمكين الافراد وتقويتهم معرفيا ونفسيا سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم, ومن أجل تأكيد أو نفي هذه المفاهيم سنحاول التركيز في هذا البحث على مدى مساهمة الثروة البشرية في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية ومعرفة دور تمكين الافراد لخلق القيمة وهل سيحقق عائداً معنوياً فقط أم أننا سنحصل على مكاسب مختلفة تضمن استمراريتها في السوق وبذلك تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

## ➤ ما مدى مساهمة التمكين الاداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويمكن تحليل هذا التساؤل إلى الاسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يتم قياس خلق القيمة الاقتصادية في مؤسسة ALFA PIPE ؟
2. هل تطبق أبعاد التمكين الاداري( تفويض السلطة والمشاركة في القرار , تحفيز , اتصال , فرق العمل ) في المؤسسة الاقتصادية ALFA PIPE غرداية؟
3. هل هناك علاقة تأثير لأبعاد التمكين الإداري في خلق القيمة لدى مؤسسة ALFA PIPE غرداية ؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة لدى الموظفين الاداريين في أبعاد التمكين الاداري وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ALFA PIPE غرداية؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية لدى الموظفين الاداريين في أبعاد التمكين الاداري وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ALFA PIPE غرداية؟

## ت-فرضيات الدراسة:

ولتحليل التساؤلات السابقة سنحاول الاجابة عليها من خلال الفرضيات التالية:

1. تعتمد ALFA PIPE على المردودية والربحية كمؤشرات لقياس خلق القيمة على المعطيات التي توفرها القوائم المالية السنوية للمؤسسة.
2. هناك تطبيق لأبعاد التمكين الاداري في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الاداري في خلق القيمة الاقتصادية لدي مؤسسة ALFA PIPE غرداية من وجهة نظر أفراد العينة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة لدى الموظفين الإداريين في أبعاد التمكين الإداري وخلق القيمة في مؤسسة أنابيب لولاية غرداية .
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية لدى الموظفين الإداريين في أبعاد التمكين الإداري وخلق القيمة في مؤسسة أنابيب لولاية غرداية.

### ث- مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع و خصه بالدراسة و التحليل و من أهم هذه الأسباب:

#### 1\_ مبررات موضوعية:

- \_ ظهور مفهوم خلق القيمة وتطوره وتنامي اهتمام الباحثين بهذا المفهوم الجديد من خلال ربطه بمدخيل كثيرة أهمها الاساليب الادارية الحديثة في تسيير الموارد البشرية
- \_ يندرج موضوع التمكين الاداري تحت المواضيع الإدارية الحديثة و إدارة الأعمال بالأخص؛
- \_ قلة الدراسات التي ركزت في آن واحد على كل من متغير التمكين الاداري، متغير خلق القيمة، بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على متغير واحد منهما، في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين المتغيرين في محاولة لتحليل طبيعة العلاقة بين كل من التمكين الاداري و خلق القيمة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- \_ عدم اهتمام المؤسسات بمفهومي التمكين الاداري وخلق القيمة بالرغم من الدور المتنامي لهذين الموضوعين في ظل إقتصاد السوق.

#### 2\_ مبررات ذاتية:

- الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية وخصوصا المرتبطة بتنميتها و ذلك إيماناً مني بأهمية هذا المورد الاستراتيجي في الإبداع و الابتكار و التجديد و تحقيق التأقلم مع ظروف بيئة أعمال المؤسسة مهما كانت درجة تعقيدها و مهما كان معدل تغيرها. ؛
- انسجام الموضوع مع التخصص مما يدعم عملية البحث فيه ويعزز العزيمة على تحدى الصعاب؛
- التعرف أكثر على هذه المصطلحات الجديد نسبيا التمكين الاداري باعتباره مفهوماً إدارياً حديثاً ؛ و التعمق في مفهوم خلق القيمة؛
- التدرب على كيفية التعامل مع المصطلحات النظرية وتجسيده في الواقع التطبيقي للمؤسسات.

## ج- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية ,وهو دور التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

### 1\_ أهمية علمية:

\_تتناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو التمكين الإداري لتحقيق مشاركة ودور أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية ، وتطوير أساليب العمل قبل الرؤساء, بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عينة الدراسة ؛

\_أخذ الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يزداد من خلال التعلم والتدريب واكتسابهم الخبرات وإطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى الأداء ، واعداد ملكات إدارية كفؤة وقيادات إدارية فاعلة قادرة على تولي المناصب الإدارية الأعلى مستقبلاً؛

\_محاولة لفت أنظار الباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة إلى أهمية مدخل التمكين الإداري وخلق القيمة باعتبارها أساليب إدارية حديثة؛

- تناول هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية.

### 2\_ أهمية عملية:

\_كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية لتمكين الإداري, وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وما تحققة من توجيه و نجاح لمؤسسة الأنابيب الحلزونية الناقلة للغاز الاقتصادية ؛

\_ضرورة فتح المجال للبحث في دور التمكين الإداري لخلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة والمشاركة في القرار, التحفيز, الاتصال, فرق العمل)؛

\_ يساعد التمكين الإداري في إعداد جيل من القادة الإداريين يكون قادرًا على تحمل مسؤولياته مستقبلاً؛ يساهم في تفرغ قيادات المؤسسات للمهام والقضايا الإستراتيجية طويلة الأجل، وانشغال الموظفين بالمستوى الأقل بالأمر التشغيلية و التنفيذية؛

\_تقدم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في المؤسسة وفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات الاقتصادية على بلوغ خلق القيمة لها.



## ح- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- محاولة تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته وأبعاده ومفهوم خلق القيمة و مؤشراتهما من خلال الاطار النظري ومحاولة إسقاطه على مؤسسة أنابيب الناقله للغاز غرداية؛
- 2- تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده (تفويض السلطة والمشاركة في القرار، التحفيز، الاتصال، فرق العمل) و المتغير التابع (خلق القيمة).
- 3- رفع الغموض عن تأثير التمكين الإداري في خلق القيمة لمؤسسة الأنابيب الناقله للغاز غرداية.
- 4- إمكانية التوصل إلى إستنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق التمكين الإداري ك ممارسة إدارية وأثرها الايجابي في تحقيق خلق القيمة الاقتصادية لدى مؤسسة أنابيب الناقله للغاز غرداية
- 5- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات والتوصيات .

## خ- حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول لإجابة عن الإشكالية المطروحة و ذلك بطريقة موضوعية، و الوصول للنتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الدراسة:

**1 - الحدود الموضوعية:** تدرج هذه الدراسة ضمن معرفة التمكين الإداري وخلق القيمة لمؤسسة أنابيب الحلزونية الناقله للغاز غرداية، حيث تهتم هذه الدراسة بمدى مساهمة التمكين الإداري في خلق القيمة الإقتصادية بالمؤسسة محل الدراسة.

**2- الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة أنابيب ALFA PIPE بغرداية.

**3- الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في شهر مارس من سنة 2017 (و تناولت الدراسة الفترة الممتدة بين 2012 و 2016)

د- مرجعية الدراسة:

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، التي تشمل كل من موضوع التمكين الإداري و خلق القيمة الاقتصادية ، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

### ذ- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية و معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المسح بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد اقتضى المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تمت معالجته باستخدام استبيان، تم تصميمه انطلاقاً من مراجعات سابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء و تصورات عينة الدراسة بمؤسسة أنابيب **ALFA PIPE** بغرداية، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel، إضافة إلى المقابلة التي اجرينها مع جملة من المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

### ر- التعريفات الاجرائية:

\_\_ التمكين الاداري: هو السماح للموظفين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.

\_\_ خلق القيمة: "هي تعظيم أو زيادة إشباع الحاجة والموارد المختلفة المكلفة لتحقيقه" وذلك حسب نوع القيمة والمستفيد منها (مساهمين, شركاء, عملاء, موظفين, عمال,.....).

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح المنظمة و المؤسسة في هذا البحث قد استخدمنا لنفس المعنى و كذا مصطلح العاملين و الموظفين.

### ز- صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي :

1. صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بخلق القيمة و انعكاسها على نتائج المؤسسة و ذلك نظراً لطبيعة متغير التمكين الاداري الذي يعتبر أحد الموارد الغير ملموسة و الذي يصعب تحديده و تقييمه بدقة هذا من جهة و نظراً لحدثة هذا الأسلوب الاداري من جهة أخرى؛
2. صعوبة إيجاد دراسات ميدانية سابقة تحلل العلاقة بين مفهوم التمكين الاداري و مفهوم خلق القيمة ذلك كونها ممارسات جديدة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

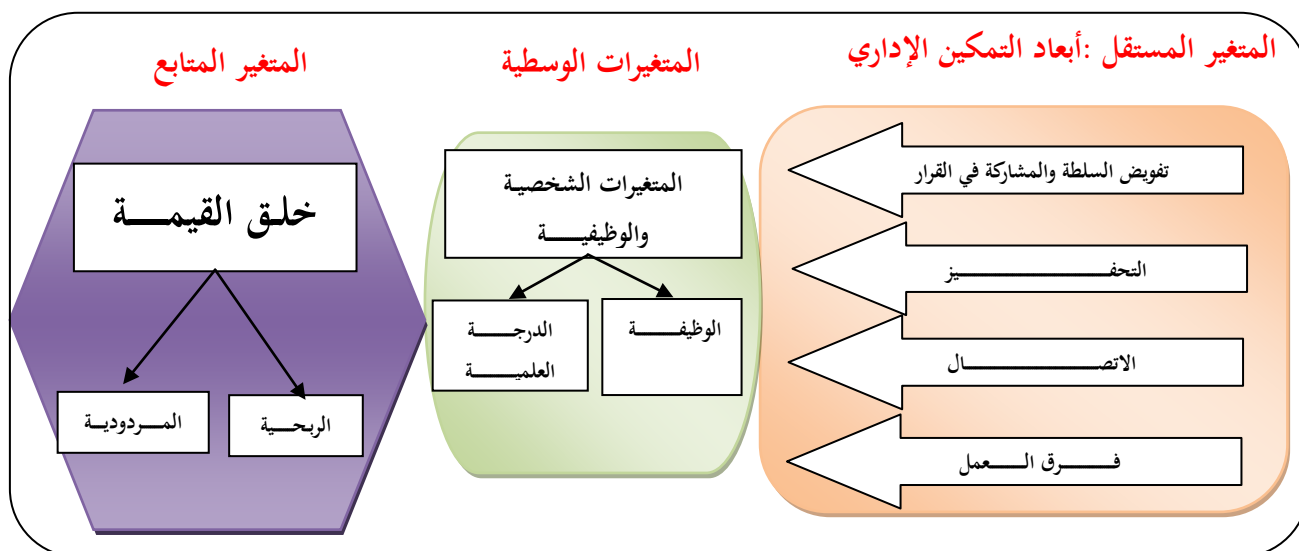
## س- هيكل الدراسة:

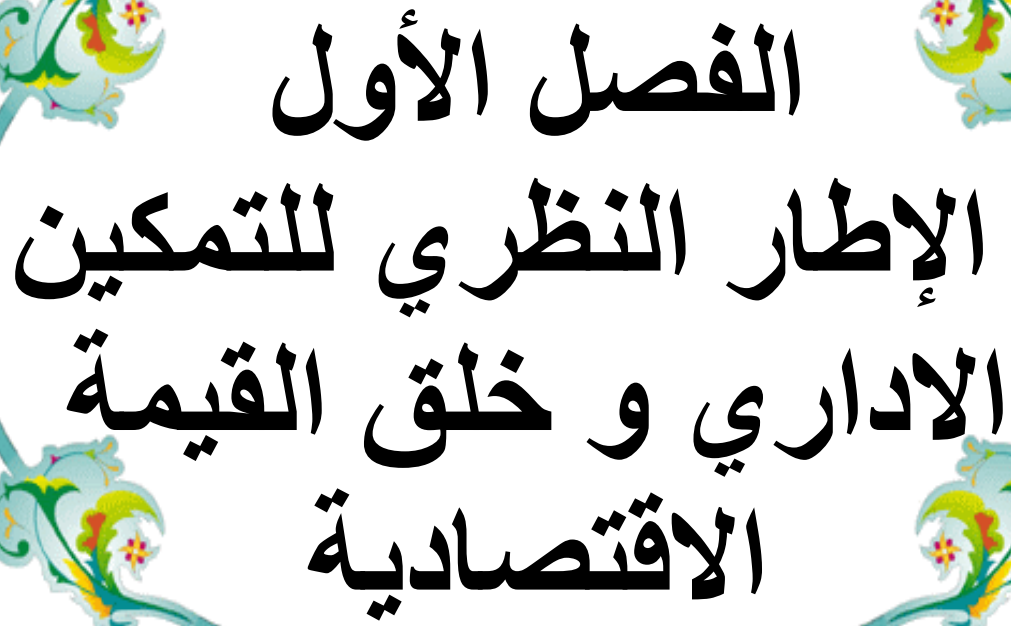
سوف يتم تحليل إشكالية الدور بين المتغير المستقل "التمكين الإداري" و المتغير التابع "خلق القيمة" وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي، و المتمثل في معرفة مدى مساهمة التمكين الإداري في خلق القيمة بمؤسسة أنابيب ALFA PIPE بغرداية، فقد عاجلت دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع، ولذلك تم تصميم خطة حيث تم تناول الموضوع من خلال فصلين:

الفصل الأول: متعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، ويتضمن بحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري للتمكين الإداري و خلق القيمة، أمّا المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم تطرق فيه للدراسات السابقة للمتغيرين موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على ثلاث مباحث. المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول مؤسسة أنابيب ALFA PIPE بغرداية أما المبحث الثاني تناول قياس مؤشري المردودية والربحية لمؤسسة أنابيب ALFA PIPE غرداية، أما المبحث الثالث تناول فيه الدراسة الميدانية (الطرق و الإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، و أدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها لإختبار الفرضيات، ثمّ التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

## ش- نموذج الدراسة





الفصل الأول  
الإطار النظري للتمكين  
الاداري و خلق القيمة  
الاقتصادية

## تمهيد:

تشهد العديد من المؤسسات الاقتصادية حول العالم العديد من التحديات و التحولات بتكنولوجيا والمعلومات والاتصال، الاقتصاد المعرفي، والتوجهات الإدارية الحديثة المتمثلة في الجودة والتميز والإبداع وشدة المنافسة وحتمية المرونة القائمة على نهج البيروقراطية، وهذا ما دفع بالعديد من المؤسسات إلى تبني برامج وسياسات تمكنها من مواكبة التطور الحاصل، كالتمكين الاداري باعتباره متطلبا أساسيا غزى المفاهيم الإدارية الحديثة مما أثار الجدل الكبير حول ماهيته وسيرورة تقييمه إذ أصبح يقيس مدى كفاءة وفعالية المؤسسة ، وبالرغم من أن جهود التمكين الأولى ركزت على مديري الإدارة الوسطى وكيفية تمكينهم، سرعان ما أصبح التمكين هدفا ينشده أفراد المؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية بدون استثناء كونه مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، وخلق قيمة في المؤسسة الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها.

وللتعرف أكثر على مفاهيم التمكين الاداري و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: : مفاهيم عامة حول التمكين الاداري و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

يرتبط التمكين الإداري ارتباطا كبيرا بمفهوم الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، فتقليديا كان التحدي دائما يدور حول الموارد المالي المادي الذي كان يعد المحرك الحقيقي لتنمية المؤسسات وتحقيق أهدافها وتبالي خلق قيمة سوقية واقتصادية لها، ومع الألفية الثالثة بدأ الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة يتزايد لدى المسيرين، فمن هذا سنتطرق في هذا المبحث للأدبيات النظرية لكل من التمكين الإداري وخلق القيمة للمؤسسة، وقد قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول متعلق بماهية التمكين الإداري؛

المطلب الثاني تحت عنوان ماهية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ؛

المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بخلق القيمة الاقتصادية.

## المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

تبلور مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات ولاقى رواجا في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصا في مجال التحول من منظمة للتحكم و الأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة، إنَّ مفهوم التمكين بصفته مفهوما إداريا غير تقليدي يعمل على منح الإداريين بعض السلطة، ويقوم على تحلي المديرين عن نسبة من النفوذ الذي يتمتعون به من أجل مشاركة أفضل وأوسع في اتخاذ القرارات بما يحفزهم على الابداع و تقديم الأفكار وتميئتها لخلق قيمة في المؤسسة.

## الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

## أولا: تعريف التمكين الإداري

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تعني: مكن من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة، وأمكن فلانا أي سهل له ويسر له فعله وقدر عليه، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة.<sup>1</sup>

أما اصطلاحا : التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، والذي يتفق مع تعريف Meredith & Murrel للتمكين بأنه السماح لشخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والمشاركة.

<sup>1</sup> ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط 4، دار احياء التراث العربي، بيروت، 2000، ص 680 .

ووفقاً لما ذكرته " الدكتور م. شرع " في أطروحتها فقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 11 سورة القرآنية من خلال 15 موضعاً من الآيات المباركات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين،<sup>1</sup> حيث أن ممارسة التمكين كسلوك إداري عملية قديمة فقد بين القرآن الكريم كيف كان سيدنا يوسف عليه السلام مكيناً عند عزيز مصر الذي منحه صلاحيات تجارية ومالية واسعة وفي الحديث النبوي الشريف كان رسول الله صلي الله عليه وسلم محفزاً على إتقان العمل وأمر بذلك ونظراً لأن التمكين من متطلبات إتقان العمل، (لما أراد رسول الله صلي الله عليه وسلم أن يبعث معاذ بن جبل إلى اليمن....)<sup>2</sup>، حيث يدل هذا الحديث الشريف على اعتماد التمكين الإداري كركيزة في المنظمات العربية والإسلامية وكأسلوب معتمد تحت عليه السنة النبوية الشريفة.

ووفقاً لمصادر غربية فإن أول إستعمال لمصطلح التمكين و مشتقاته كان في القرن (17) بواسطة hamon l'estrange في كتابه « the reign of king charles » وجاء هذا الاستعمال مطابقاً لفكرة

الاستقلالية والترخيص بالصلاحيات بالإضافة إلى شيوع هذا المفهوم في الكلمات مرادفة **enable ; permi** وعُرف التمكين بأنه " العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة"<sup>3</sup>، ويؤكد (الشمدين) أنه من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام وأن التمكين أصبح ضرورة ملحة لتحول من نموذج المؤسسة المركزية إلى المؤسسة اللامركزية أي مؤسسات أكثر تمكيناً أو ما يسمى بالمؤسسة التمكينية (Empowerment organization).

ويمكن تعريفه بأنه " إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم، مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات " (جاد الرب)<sup>4</sup>

وعرفه، POTTER FIELD بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد و إصدار الأحكام، و التقدير، و حرية التصرف خلال ممارسة مهامهم، و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية دراسة ميدانية، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، 2015/2014، ص21.

<sup>2</sup> خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الامنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2009، ص49 بتصرف.

<sup>3</sup> أكرم عبد الله أبو عمرة، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2015، ص14.

<sup>4</sup> أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية) والقانونية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية- المجلد 30، العدد 1، 2014، ص204.

<sup>5</sup> علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية. مجلة: دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد 37، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص71.

وذكر كل من اندراوس و معاينة, بأن التمكين الإداري : "عملية حيوية تحويلية على مستويات متعددة, و تبدأ بواسطة تحويل شعور الأفراد بأنفسهم وتحفيزهم إلى تجريب سلوكيات جديدة وتساعدهم على تطوير عقلية فكرية تعليمية مستمرة وتعزز من ثقتهم بأنفسهم , ثم يعمل هذا الفرد الذي أعطي التمكين جلب الآخرين إلى داخل عملية التمكين بهدف تمكينهم أيضا, وتكون النتيجة قوة عمل ممكنة تساهم بإيجاد منظمة أكثر فعالية وتفاعلية." <sup>1</sup>

ووفقا لطرح **Kanter** فالتمكين الإداري يعني الطريقة التي تسهل فيها المؤسسات للعاملين الوصول إلى المعلومات، الموارد، الفرص، والدعم، وذلك لا يتوفر إلا بحصول العاملين أيضا على نوعين من القوة (الرسمية وغير الرسمية, **Formal and informal power**) "وقد وضعت في توضيحها لمنطلقات تفكيرها في التمكين الإداري مثلا مجازيا عن الدارة الكهربائية؛ فإذا ما تم تشغيلها 'Power is on' فإن العاملين يمكنهم الوصول إلى خطوط المعلومات، الدعم، الموارد، والفرص من أجل التعلم والنمو؛ وعندما تكون هذه الخطوط أو مصادر القوة غير متاحة، فإن الدائرة تكون مغلقة، وعليه العمل الفعال يكون مستحيلا وفقا ل **Kanter** فإن خطوط الطاقة ( **Lines of power**) هذه تتأتى من نظام القوة الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة" <sup>2</sup>

وهو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير للموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم" <sup>3</sup> كما أن هناك من يضيف بأن التمكين "يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة" <sup>4</sup>. ويعرف بأنه مفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة على إتخاذ القرارات وحل المشكلات <sup>5</sup>.

في حين أن "التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" <sup>6</sup>

<sup>1</sup> رامي جمال اندراوس و د عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات ،إربد، الاردن، 2008، ص 53

<sup>2</sup> لطيفة بري، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2014\_2015، ص 62. بتصرف

<sup>3</sup> الطراونة أعمار عبد الله أبو عمرة ، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي، 2006، ص 14

<sup>4</sup> David Lars HALVORSEN, "An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors: In The Residential Construction Industry", Brigham Young University, USA, December 2005, P.5

<sup>5</sup> صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري علي الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، المعهد الطبي التقني، المنصورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد 32، 2012، ص 84.

<sup>6</sup> يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، مصر، ص 60



ومن هنا نستخلص أن التمكين الإداري منهج إداري حديث في إدارة الموارد البشرية يسمح لهم بممارسة وصناعة القرارات المتعلقة بالوظائف والاعمال و يحقق لهم زيادة النفوذ الفعال بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم ووضع الأهداف الخاصة بعملهم وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وبالتالي تشجيعهم على الابداع و التطوير والاحساس بالثقة والمسؤولية تجاه المؤسسة حيث يكسبها قدرًا كبيرًا من المرونة في تلبية طلبات الزبائن الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم ، والكشف عن الطاقات المكنونة لدى الأفراد العاملين لإستثمارها في إنتاجية المؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن التمكين الإداري :مؤشر من مؤشرات الاهتمام برأس المال البشري للوصول إلى رأس مال المادي وبالتالي انشاء أو خلق قيمة للمؤسسة والفرد معا فالمؤسسة في " السوق كالجيش في المعركة، وهي ذاتها فكرة الإستراتيجية التي كان مصدرها الحرب، فالعاملون التنفيذيون كالمحاربين الذين خيروا ميدان المعركة".<sup>1</sup>

### ثانيا :أهمية التمكين الإداري

لقد أصبحت عملية التمكين الإداري مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن في العمل نفسه بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق؛ ليسهم بأكبر قدر في تحقيق الأهداف، وتزايد أهمية التمكين الإداري بتزايد اعتماد اقتصاديات الدول في كل القطاعات ، وخاصة مع بدايات الألفية الثالثة وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوسع حدة المنافسة، وتعاضم خدمات السياحة والترفيه، وعلى الرغم من التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك فلا تزال بعض الممارسات والمفاهيم الإدارية غامضة في أذهان البعض، فلم تعد الكثير من المؤسسات تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة لبنائها التحتية، فتحوّلت بدلا من ذلك إلى الاستثمار في القوى العاملة، والطاقات البشرية المتسلحة بالخبرة والمعرفة أي الاهتمام بالرأسمال الفكري بالاعتماد على إدارة المعرفة التي يعرفها (بروكنج) بأنها "النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال الفكري" وهذا يتفق مع ما أشار إليه (تشييس) الذي تحدث عن خلق القيمة من الاصول الغير الملموسة"<sup>2</sup>.

وأشار "schermehorn" إلى أن أهمية التمكين الإداري تبرز في الحالات التالية:<sup>3</sup>.

- \_ ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة من أسفل الهرم التنظيمي؛
- \_ ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار؛
- \_ ممارسة نطاق السلطة.

<sup>1</sup> برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص68.

<sup>2</sup> نور الدين طالب أحمد، إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة ملحق متيلبي، 2008، ص21.

<sup>3</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي اسلوب كمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص149.

بالإضافة إلى نقاط أخرى للأهمية: تبني المنظمات الرائدة للتمكين أدّى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجّع منظمات أخرى لاعتماده، التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالمية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات وإطلاق العنان لإمكانيات والابتكارات للعاملين وتحفيزهم وتدريبهم .

### ثالثاً: أهداف التمكين الإداري

تتجسد هذه الأهداف وفق ما ورد في دراسات الباحثين في النقاط التالية:

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل المسؤولية أكبر في أعمالهم , تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من أصحاب المصالح؛
- زيادة فرص الابتكار والابداع , زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعلهم أفضل أداء؛
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات, تحسين رضا الزبون والاحتفاظ به ؛
- تحرير المستويات الادارية العليا من ممارسة دور الرقابة المشددة والتوجه بشكل رئيس نحو الاعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمنظمة .

وورد عند ميسون أحمد وأضواء حسين, الاهداف التالية:<sup>1</sup>

- زيادة النفود الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

### الفرع الثاني : فوائد التمكين, أسبابه وعناصره

#### أولاً: فوائد التمكين الإداري

عند توفر الإداري الذي يتمتع بالاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية.

<sup>1</sup> مريم شرع, مرجع سبق ذكره, ص35

ونحاول أن نلخص فوائد التمكين المتمثلة في تمكين الإداريين والمنظمة والزبائن بهذا الجدول التالي:

جدول رقم (1\_1) فوائد التمكين الإداري

نتائج التمكين على الزبائن	نتائج التمكين على المنظمة	نتائج التمكين على الإداريين
<p>-رغبة الزبائن في التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرة أكبر على التصرف دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي المسؤول؛</p> <p>- حصول الزبائن على معلومات وخبرات جيدة؛</p> <p>-المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو للتعليمات أو للمركز؛</p> <p>- حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلي احتياجاتهم حسب الطلب.</p>	<p>-زيادة ولاء العاملين للمنظمة؛</p> <p>-تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمّاً ونوعاً؛</p> <p>-زيادة فرص الإبداع والابتكار؛</p> <p>-مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد؛</p> <p>-تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء؛</p> <p>-تحسين العلاقة بين العاملين.</p>	<p>-تحقيق الانتماء؛</p> <p>- المشاركة الفاعلة؛</p> <p>-تطوير مستوى أداء العاملين</p> <p>-اكتساب المعرفة والمهارة؛</p> <p>-المحافظة على الموظف من قبل المنظمة؛</p> <p>-شعور الموظف بمعنى الوظيفة</p> <p>-تحقيق الرضا الوظيفي.</p>

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن لتمكين الإداري نتائج إيجابية وفوائد تتجلى من خلال هذه النقاط الموضحة التي تشمل الموظفين أو الإداريين الذين يستشعرون بالمهام ويكون لديهم إحساس بالمسؤولية والعمل الموكل إليهم بحب وثقة واحترام للوظيفة.

أما نتائج المنظمة فتتجلى من خلال تحقيق الرقي والازدهار والتطور والابتكار، والتجديد ومواكبة التغيرات والاستعداد للمنافسة والتنمية المستدامة وهذا كله من خلال الإداريين الممكّنين وتحسين العلاقة بينهم.

ومن ناحية أخرى و بالنسبة للزبائن فنتائجهم هي عبارة عن نجاح الموظفين الممكّنين في تأدية مهامهم وامتلاكهم للقدرة الخلاقة والاستجابة وحسن المعاملة لزبائنهم مما يضمن الولاء منهم ورضا عن الخدمات المقدمة وحصولهم عن تسهيلات المطلوبة بما يضمن قلة الأخطاء ووضوح العمليات دون الرجوع للمرؤوسين والتحكم والسيطرة على زمام الأمور في المؤسسة.

عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق التمكين الإداري يكون فاعلاً في منح حرية أوسع للأفراد في أدائهم لأعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين بالآتي: <sup>1</sup> يخفف العبء عن المديرين والرؤساء في المستويات الإدارية العليا؛ وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم؛ ويساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق؛ وزيادة الدافعية الذاتية؛ وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي .

### ثانياً: أسباب تبني التمكين الإداري

نستطيع إبراز أهم الأسباب التي تدفع إلى تبني مدخل التمكين الإداري كالآتي:

جدول رقم(1\_2) أسباب تبني التمكين الإداري

أسباب تدفع بالمؤسسة لتبني التمكين الإداري	أسباب تدفع بالعمالين او المديرين لتبني التمكين الإداري
<p>__ حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر استجابة للسوق وتركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛</p> <p>__ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وأهمية سرعة اتخاذ القرارات من المركزية إلى اللامركزية؛</p> <p>__ الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛</p> <p>__ خفض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.</p> <p>__ وفرة وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المنظمة بكل كفاءة.</p>	<p>__ الرغبة الكامنة لدى المديرين في تفويض المرؤوسين المؤهلين بالثقة والثقافة بعضاً من الصلاحيات، وذلك لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال المطلوبة؛</p> <p>__ وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، وكذلك القيام باتخاذ قرارات مع اقتناعهم بقدراتهم ومهاراتهم المتجددة؛</p> <p>__ تنامي و إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛</p> <p>__ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.</p>

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على عدة مراجع

<sup>1</sup> صفاء جواد، مرجع سبق ذكره، ص85

حاولنا من خلال الجدول أعلاه توضيح أهم الأسباب التي تدفع كلاً من العاملين والمديرين والمنظمة لتبني التمكين الإداري من خلال التركيز والاهتمام بالموارد البشرية المساعد والمؤهلة والممكنة إلى تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى خلق قيمة ومردودية للمؤسسة فهناك من يري أن التمكين وفق المعادلة التالية:

$$\text{" التمكين = القوة } \times \text{ المعلومات } \times \text{ المعرفة } \times \text{ المكافآت " }^1$$

وبهذا نري أنه بتعزيز عناصر المعادلة والاهتمام بها سيؤدي إلى تحقيق التمكين الإداري بين الرئيس والمرؤوسين وانعكاس ذلك على نظرهم المستقبلية في العمل .

### الفرع الثالث: أنواع التمكين, ركائزه وأبعاده

#### أولاً: أنواع التمكين الإداري

حددت (Suominen) عملية التمكين الإداري إلى ثلاثة أنواع هي: <sup>2</sup>

أ- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذى يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

#### ثانياً: ركائز التمكين الإداري

وتتمثل فيما يلي: <sup>3</sup>

**1\_ العلم والمعرفة والمهارة:** فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يُمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، كما أن التمكين يقوي دوافع الانجاز وتوظيف المعرفة.

**2-الاتصال وتدقيق المعلومات:** فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>2</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص204، ص205.

<sup>3</sup> يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص54، ص96، بتصرف

**3-الثقة بين القائد والمرؤوسين:** وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من مشاكل أو أفراح, ويشاركهم همومهم و مشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم.

**4-الحوافز المادية والمعنوية:** لا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافر أكبر, وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين وبالتالي و مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح هي جميعا من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوما من مفاهيم الإدارة الجديدة.

### ثالثا: أبعاد التمكين الإداري

إن التمكين يهدف إلى إيجاد مستوي إداري فعال داخل المنظمة ,وهذا يتطلب من المنظمة أن تطبق التمكين الإداري عبر مراحل مختلفة ,لذلك يري "ماكسويل" أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:<sup>1</sup> حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، قيمة العمل، الفاعلية. و على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد الأبعاد المرتبطة بالتمكين الإداري إلا أنها تتفق كلها مع الأبعاد النفسية ، السلوكية ، المهنية ، و المعرفة.

كما أن هناك العديد من الأبعاد التي تناولها الباحثون والكتاب والتي لا بد من توافرها في التمكين، وهذه الأبعاد تتشابه في بعض الأحيان وتتقاطع لتكون المفهوم الكلي والشامل للتمكين, و من بين أهم الأبعاد المشتركة للتمكين و التي اعتمدها في هذه الدراسة، سنستد أبعاد نوردها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. **تفويض السلطة :** تعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات و المهام إلى المرؤوسين، فيفوض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة ، كي يتاح للإداريين حرية التصرف و اتخاذ القرارات المناسبة و تحقيق المشاركة الفعلية.

2. **المشاركة في اتخاذ القرار:** من خلال توسيع الحرية في اتخاذ القرار، فمشاركتهم تزيد من تحملهم للمسؤولية أكثر، و كذا ترفع من معنوياتهم و دافعيتهم لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة و تحمل مسؤوليات وسلطات أكثر.

<sup>1</sup> محمد ذيب المبيضين و محمد أحمد الطراونة, أثر التمكين الإداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية, دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 38 ، العدد2، جامعة الزيتونة ، الاردن، 2011، ص485.

<sup>2</sup> عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة .مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل \_بسكرة، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير 2014- 2015، ص130، بتصرف .

3. **التحفيز:** إثارة سلوك الأفراد و توجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى ما لديه من جهودات و قدرات العاملين وهذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية كلها يجب أن تشترك في نقطة جوهرية و هي القدرة على إثارة دافعية الفرد نحو ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة.
4. **التدريب<sup>1</sup>:** تهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات و المعارف و تحسين مهاراتهم في أداء العمل من خلال جعل الأفراد أكثر وعياً و إخراج معارفهم الباطنية و تحويلها بين الأفراد و نشرها في المنظمة.
5. **الثقة:** فبناء الثقة في المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على مدى تمكين أفرادها لأنها تولد السلوك التعاوني بينهم كما أنها تخلق شبكة العلاقات الايجابية بين أفرادها و تقلل من الصراع السلبي بينهم إضافة إلى خلق أجواء تفاعلية .
6. **فرق العمل :** و يعرفها القحطاني بأنها " مجموعة من الافراد الذين يجمع بينهم هدف مشترك ، يشعر كل منهم بضرورة التعاون مع الآخرين لتحقيقه ،انطلاقاً من حقيقة أنهم يكملون بعضهم ، و انه يوجد بينهم علاقات تبادلية و تكاملية و أنهم يعملون في ظل قيم و مبادئ متفق عليها مسبقاً"<sup>2</sup> فرق العمل تدير عملياتها و علاقاتها بطريقة فعالة، فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها، و تعتمد على الثقة و الاتصالات التبادلية.

#### الفرع الرابع: متطلبات التمكين , مستوياته وأساليبه

- أولاً: متطلبات التمكين الإداري :** حتى يتم التطبيق الناجح لعملية التمكين الإداري, يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بما يلي<sup>3</sup>
- ✓ **صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:** فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي سنقوم به لاحقاً ؟ وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح. فالتمكين الإداري يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة, حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

<sup>1</sup> جواد محسن راضي, التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين \_دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد, مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 12, العدد 1, 2010, ص65, بتصرف

<sup>2</sup> سالم بن بركة العابدي. فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين بالاجهزة الامنية . اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية . جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض. السعودية 2008 - 1429 . ص 18

<sup>3</sup> سعد بن مرزوق العتيبي, جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي , جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية, الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة, الخبر, 17-18 ابريل, 2005م . بتصرف.

✓ **الانفتاح وفرق العمل** : لكي يشعر الأفراد في الإدارة بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة.<sup>1</sup> بالإضافة إلى تنمية القدرة على تحمل المسؤولية بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقييمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم، وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمؤسسة من قبل أفرادها كمؤسسة اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.

✓ **النظام والتوجيه** : أن وجود نظام واضح للإداريين يزودهم بأهداف المنظمة. والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وُجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعامل والتمكين. قد يخلق كذلك عدم التأكد ويتطلب ذلك السرعة والدقة والحسم في القرار ، مما يجنب المؤسسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية العليا.

✓ **الدعم والثقة والشعور بالأمان** : فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الإداريين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين، ولعل مما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات الممكنة.

✓ **القيادة الإدارية** : يتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال؛ لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح التمكين في المؤسسة .

### ثانياً: مستويات التمكين الإداري

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برنامج التمكين الإداري ولكن بدرجات مختلفة وإن أي عملية تغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، وهي تتم على مراحل إلى تحقيق الغايات المرجوة، وبما أن التمكين يمثل استراتيجية ضرورية للمنظمة وتتعدد وتتدرج مستويات التمكين وذلك اعتماداً على عاملين أساسيين هما:

✓ درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين الإداري؛

✓ مقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وحسن استخدام السلطة.

وقد حدد " باستور، والعبيدين " أربعة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أوبوكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" \_ المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2015، ص28

<sup>2</sup> محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص484



المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق وقد يبدو هذا أساسًا واضحًا، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ويهملون إعلام الفريق.

المستوى الثاني: يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدًا على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.

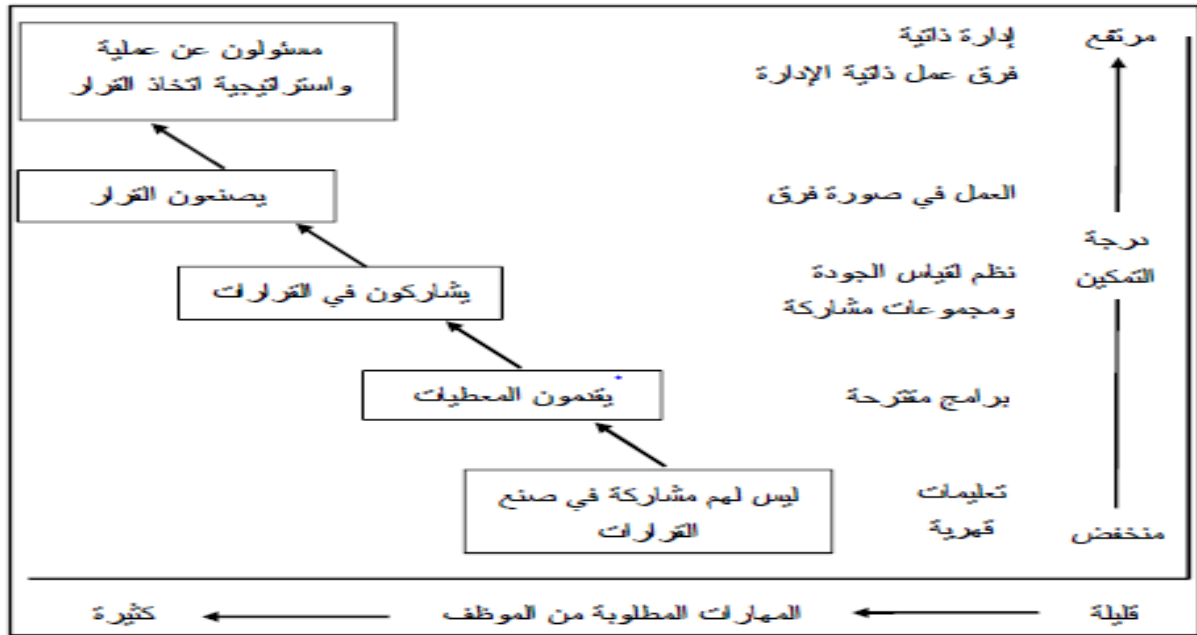
المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق.

المستوى الرابع: يستمر بناء العلاقات التبادلية وتقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

ونخلص من خلال المستويات السابقة إلى أن المنظمات الحديثة تطبق برامج التمكين، ولكن بدرجات متفاوتة يعد الأفراد مصدرًا أوليًا لقوة المدير، ويعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها .

الشكل رقم(1\_1) مستويات التمكين الإداري



المصدر: عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

بحوث ودراسات مصر الجديدة القاهرة، 2003 ، ص 44

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ سلسلة التمكين تتدرج من الإدارات العليا إلى العاملين حيث كل مرحلة من المراحل تعبر عن مستوى التمكين فيها ومدى صلاحيات والمهام الموكلة إليهم وتدرج المهارات لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم، فتبدأ بالمهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية التي تكون فيها درجة التمكين منخفضة وتنتهي بالمهارات المتعددة والمعقدة التي تكون فيها درجة التمكين عالية وتوفير الظروف الجيدة والمناسبة للعمل لأجل بعث إحساس المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.

## ثالثاً: أساليب التمكين الإداري

أورد دافيس هناك عشر طرق اقترحها لتمكين الموظفين، وهي<sup>1</sup> :

1. التمكين من خلال المسؤوليات :على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة؛
  2. التمكين من خلال الصلاحيات :بيدي الإداريين حماساً أكبر في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل؛
  3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي :على الإدارة وضع معايير لتحفيز الإداريين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم؛
  4. التمكين من خلال التدريب والتطوير :التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له؛
  5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات :على الإداريين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيقصرون في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم؛
  6. التمكين من خلال التغذية العكسية :حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها؛
  7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام :أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين؛
  8. التمكين من خلال الاحترام :يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين؛
  9. التمكين من خلال الثقة :إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل؛
  10. التمكين من خلال السماح بالفشل :في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.
- فبالاعتماد على الأساليب السابقة أو البعض منها تستطيع الإدارة العليا التأكيد على ممارسة أسلوب الإداري لتمكين ,لتحقيق أهدافها من خلال مساهمة مواردها البشرية وإستغلال المتميزين والكفاءات لديها

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي , التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية , دراسات العلوم التربوية , المجلد 40,ملحق 1, 2013, ص308, بتصرف

## الفرع الخامس: خطوات التمكين و معوقاته

أولاً: خطوات تطبيق التمكين: ذكر العتيبي، اندراوس ومعاينة، أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية<sup>1</sup>:  
**الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين هل هو لتحسين خدمة العملاء، أو لرفع مستوى الجودة، أو زيادة الإنتاجية، أو لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أو لتخفيف؛  
**الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين:** قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التحلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين؛

**الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها؛

**الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً؛

**الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة؛

**الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل وذلك هو الطريق لإعداد القادة؛

**الخطوة السابعة: توفير التدريب:** تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين؛

**الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين، حيث يحدد المديرين والمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير؛

**الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل؛

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره ص 31 ص 38 بتصرف.

**الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

**تانيا: معوقات التمكين الإداري:**

تواجه المنظمات عدداً من الصعوبات او المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين الإداري من ابرزها <sup>1</sup>:

✓ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري؛

✓ حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية؛

✓ ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية؛

✓ رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية؛

✓ - المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم.

لذلك يتبين أن التمكين ليس حلاً سحرياً ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد والمؤسسة و الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة.

من جهة أخرى هناك من يضيف معوقات لتمكين الإداري منها: <sup>2</sup>

✓ الاتجاه الخاطئ من الإدارة في النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية؛

✓ الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن؛

✓ القيام بتحالفات استراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج؛

✓ عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين؛

ومن خلال استعراض المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح لنا هذا الأمر ليس اختياراً سهلاً ، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنه لا بد من تظافر الجهود لتذليل العقبات.

### ثالثاً: خصائص المنظمة الممكنة

يعتبر العنصر البشري هو الأساس في أصول المنظمة ومختلف العمليات التي في شأنها الارتقاء بها، وهذا الذي تقرر لدى المديرين ورجال الأعمال. فبعد تجربة أهم الممارسات الإدارية المتباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، و"إعادة الهندسة"، والإنتاج، والتحسين المستمر، لم يجدوا مفرّاً من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم فتستطيع أن " تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم" <sup>3</sup> (أفندي).

<sup>1</sup> صفاء جواد ، مرجع سبق ذكره، ص86

<sup>2</sup> أبو بكر بن سالم مرجع سبق ذكره، ص30، بتصرف .

<sup>3</sup> عطية حسن أفندي عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة القاهرة ، 2003،

وأشار (ملحم) أن التمكين الإداري يضمن فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً كذلك أشار كل من سكيرمرهورن وأبسورن (Schermerhorn, Obsorn & Hunt) إلى أن منظمات القيادات التمكينية تتسم بالخصائص الآتية: <sup>1</sup>

- ✓ زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات؛
  - ✓ استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة؛
  - ✓ توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل؛
  - ✓ تشجيع التعلم المؤسسي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة؛
  - ✓ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.
- إن المنظمة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة، بينما (هولند) فيرى أن من أهم خصائص المنظمة الممكنة ما يلي: <sup>2</sup>
- ـ تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة، وخلق قيمة ورؤية وأهداف مشتركة، والتكيف المستمر؛
  - ـ التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني؛
  - ـ توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات؛
  - ـ شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم، إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.

<sup>1</sup> محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008

<sup>2</sup> حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2013، ص20

## المطلب الثاني: خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة الاقتصادية تعتبر الخلية الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني وأصبحت تواجه تحديات مصيرية ومفاجأة في البيئة التنافسية والتكنولوجية و السوقية والاقتصادية والاجتماعية , فتطور المؤسسة مرتبط بفعاليتها الاقتصادية و مدى قدرتها على خلق القيمة و النمو، و تحقيق الميزة التنافسية, لذا فإن خلق القيمة يعتبر مؤشراً معيارياً فرض نفسه. وهو من أعقد المواضيع المطروحة على الساحة المالية والاقتصادية , رغم الجهود التي تبذلها الإدارات في تبسيطه وإيضاحه.

## الفرع الأول: الخلفية النظرية لخلق القيمة

لقد أصبح هدف المسيرين الإداريين البحث عن مختلف طرق خلق القيمة في المؤسسة , وذلك من خلال تحديد المسؤولين عنها وكذا المستفيدين منها بغية جعل هدف المؤسسة أكبر من مجرد مركز ربح بل مصدراً للقيمة الاقتصادية , المالية , الثقافية والاجتماعية. فما هي مصادر القيمة في المؤسسة وكيف يمكن استخدام الموارد والقدرات لخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة ؟ حيث سنحاول الاجابة عليه فيما يلي:

## أولاً: مفهوم القيمة

القيمة مفهوم متعدد المنطلقات وهي حديثة في علوم التسيير , حيث نالت منذ عدة سنوات شغف و اهتمام كثير من الباحثين و الدارسين في مختلف العلوم لاسيما الفلسفة , علم الاجتماع , علم الاقتصاد , حيث يعرف كل باحث القيمة حسب إستخدامها وحسب مقارنته, ونحن في هذا الصدد سنعرض مفهوم القيمة من الجانب الاقتصادي .

\_\_ القيمة لغة: هي ما يقدر به الشيء , فقيمة الشيء هي قدره, وقيمة المتاع هي ثمنه<sup>1</sup>.

\_\_ أما اصطلاحاً: فلها مفاهيم متعددة , حيث تظهر القيمة في الوقت الراهن كمفهوم شامل في علوم التسيير حيث يرى كل من "بريشيت وديسرومو" ( Brechet et Desreumaux ) بأن: "القيمة مفهوم نظامي متحرك في علوم التسيير والهدف من تعميم النظرة التنظيمية هو تحقيق قراءة متألّفة ومعقدة"<sup>2</sup> وتعرف القيمة من الجانب الاقتصادي كما عرفها(لورنس د.ميلز) " القيمة هي العلاقة المستهدفة أو المحققة بالنسبة لعنصر ما , بين إشباع حاجة والموارد المختلفة المكلفة لتحقيقه"<sup>3</sup> و تعد القيمة من المفاهيم المعقدة و غير الواضحة كون كل واحد يحدد المفهوم من زاوية التي ينظر إليها وفي هذا الزخم من التطورات ليس من السهل تحديد مفهوم موحّد للقيمة, فقيمة الشيء مرتبطة باستخداماتها وغايتها ومن أهمها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاموس عام لغوي , علمي , ط2 , دار الكتب العلمية, لبنان 2003,ص659.

<sup>2</sup> بريكة السعيد, مسعي سمير, تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA , مداخلة ص5

<sup>3</sup> Françoise DUPUICH\_RABASSE , « Gestion des compétences et Knowledge Management » Editions ,Liaisons,France,2002,p08 .

<sup>4</sup> عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي, تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي(AFD) , مجلة الواحات للبحوث والدراسات , المجلد 7, العدد 2, جامعة غرداية, جامعة ورقلة, 2014, ص26

**1\_ القيمة الاقتصادية: (Économico Value)**

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الحديثة المستعملة في قياس أداء المؤسسات الاقتصادية خاصة المدرجة منها في البورصة، وتستعمل لقياس الأداء الداخلي في المؤسسة، و تقيس المردودية الاقتصادية للأصول من خلال ربط النتائج بالأموال المستثمرة، وتعرف كذلك على أنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر أخذاً في الحسبان الخطر المصاحب له، وهي تعتبر أحد المقاييس المستعملة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة وتعطى بالعلاقات التالية<sup>1</sup>:

القيمة الاقتصادية = المعدل العائد على رأس المال المستثمر - (معدل تكلفة رأس المال \* رأس المال المستثمر)  
أو

القيمة الاقتصادية = صافي الأرباح لعمليات التشغيل بعد الضريبة - (معدل تكلفة رأس المال \* رأس المال المستثمر)

و يحسب هذا المؤشر لكل سنة . و المقصود بالقيمة الاقتصادية هنا الفرق بين الأرباح التي يحس الزبائن بأنهم حققوها و التكلفة الاقتصادية للمؤسسة , و هنا إتجه الإهتمام إلى الموارد التي بإمكانها خلق القيمة و الربح للمؤسسة أكثر من غيرها و هي تلك الموارد النادرة و القيمة كالكفاءات و المعرفة .

**2\_ القيمة المالية:**

يقوم حول تقدير قيمة المؤسسة التي تعتبر مهمة صعبة جدا ومتطلب أساسي يمكن من تتبع تطور هذه القيمة عبر الزمن وتحديد العناصر التي تؤثر عليها , وهكذا فإن فهم آليات تقييم المؤسسات يعد شرطاً أساسياً لمشاركة أي شخص في إتخاذ القرارات ذات الطابع المالي , ليس فقط بسبب أهمية التقييم في عمليات الشراء و البيع والاندماج , ولكن أيضا لأن عملية التقييم تحدد مصادر القيمة المتعلقة بمدى فعالية وملائمة أساليب التسيير .

**3\_ مفاهيم أخرى للقيمة :**

تأخذ القيمة معاني أخرى كثيرة منها: القيمة السوقية , القيمة الدفترية , القيمة المتبقية القيمة عند التصفية, القيمة الاستثمارية, القيمة الاستعمالية, القيمة التبادلية, قيمة شهرة المحل.

<sup>1</sup> هوارى سويسي ، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة ، مجلة الباحث، العدد السابع ، جامعة ورقلة ، 2009، ص61

ويشير (Ghosn Carlos) إلى أن القيمة في المؤسسة تشير إلى عدة مفاهيم نلخصها في هذا الجدول<sup>1</sup>:

جدول رقم (1\_3) تعاريف أخرى للقيمة

تعريف مختصر	القيمة
قيمة السهم (قيمة مالية)، بهدف تعظيم الأرباح للمساهمين. تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة، (مساهمين، موردين، سلطات عامة.....)	القيمة التساهمية القيمة المشتركة
تعتمد على مفهوم الجودة التي يراها سلعة أو خدمة تلي حاجات الزبون.	قيمة الزبون
نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها، (نتيجة الاختيارات والتوفيق لأعمال المؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية الإستراتيجية	القيمة التنافسية أو الإستراتيجية
هي القيمة المسجلة بالدفاتر المحاسبية للمؤسسة. هي القيمة السوقية أي القيمة الحالية للسوق (نقدية، سهم...).	القيمة المحاسبية القيمة بالضبط
تعرف كنوعية تشغيل وتسيير للمؤسسة، وتمكن في إمكانية خفض التكاليف. تعرف كرضا ونوعية مزايا الحياة لعمل هيئة الموظفين، ويمكن أن تتضمن بعد خارجي وهو المسؤولية الاجتماعية هي فائض اقتصادي أو هامش اقتصادي متأني من الفرق بين العائد والتكلفة.	قيمة المنظمة القيمة الاجتماعية القيمة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على عدة مراجع

### ثانيا: مفهوم خلق القيمة

ظهر مفهوم خلق القيمة في منتصف التسعينات باعتباره مفهوما إستراتيجيا، استخدامه في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل واسع كمعيار لأداء الإدارة، ويقصد به خلق القيمة للمساهمين أو أصحاب الملكية، والعمل بهذا المعيار يعني وضع أصحاب الأموال أو المساهمين في مركز عمليات اتخاذ القرار، إن من ضروري توضيح مفهوم مصطلح كثيرا ما يتردد في كتب الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة ألا وهو خلق القيمة<sup>2</sup>.

حيث يقصد بخلق القيمة في عدة مراجع إما (زيادة، تعظيم، تحسين، إنشاء، رافع.....)، ويعتبر مصطلح خلق القيمة حديثا في الأدبيات الاقتصادية، بالرغم من أن فكرة القيمة ظهرت قديما حيث كان الاقتصاديون أول من أثار موضوع القيمة وكيفية زيادتها عن طريق نسبة الفوائد و التدفقات المالية ومن أوائل هؤلاء الاقتصاديين الذين كانوا الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة نجد Williams & Fisher، ثم مع بداية التسعينات خاصة بفضل أعمال Majulf سنة 1984، Rappaport سنة 1986، Copeland & Koller et Murrin ما بين (1990, 1996)، Ohlson et Stewart سنة 1991 و Fethan et Ohlson سنة 1995<sup>3</sup>.

ولتعميق الفهم نجد أن من الضروري التعريف بمصطلح خلق القيمة، وكذا الأطراف المسؤولة عن تكوين القيمة والمستفيدة منها: فقد ارتبط مفهوم خلق القيمة بهدف تعظيم قيمة المؤسسة، ويعتبر من المسائل المعقدة و التي تم

<sup>1</sup> M .Rivas Micoud , « Carlos GHOSN24 leçon de management »ED Maxima ,France,2007,p16.

<sup>2</sup> هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008-2009 ص71

<sup>3</sup> حسام الدين غضبان، تصور نظري لدور الحكمة الاجتماعية في ترسيخ المقاربة، ص11، جامعة محمد خيضر بسكرة ( الجزائر)، 2010.



تناولها قبل عقود ؛ فقد تناولها ألفريد مارشال (1980, Alfred Marshall) تحت " اسم الربح الاقتصادي " وهو يعرفه بأنه " الرأس المال المستثمر مضروب في الفارق بين العائد على الاستثمار وتكلفة رأس المال"<sup>1</sup>. و Park & Moskalev سنة 2010 الذي عرف خلق القيمة من " ناحية المالية وغير المالية والتي تركز على تعظيم قيمة المساهمين في المالية والأخرى على رضا أصحاب المصلحة , بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين فضلا عن المشاركين الآخرين مثل الحكومة والهيئات الاجتماعية"<sup>2</sup>.

اعتمادا على ما سبق أصبح موضوع خلق القيمة المحور الاساسي في مناقشات المسيرين والمحللين الماليين ذلك لأنه يعالج الأمور المتعلقة باتخاذ القرارات الحساسة مثل: الاستثمار, التمويل, وجميع المداخل التي تتبنى خلق القيمة تركز على عنصري المردودية( العائد) وتكلفة الاموال (المخاطر), ومن هنا فإنه "لا يمكن الحكم على قرارات المؤسسة إلا بالعودة إلى الفرق بينهما باعتبارهما المحددين لقيمة المؤسسة في ظل النظرية المالية الحديثة"<sup>3</sup>.

أما اليوم فقد أصبح خلق القيمة في المؤسسات يتجسد من خلال الدوافع المعنوية المختلفة التي أصبح لها دوراً فاعل في تحسين القيمة للمؤسسة في مواردها , في حين تتفاوت مصادر القيمة غير المالية الحاسمة لكل مؤسسة , فتم الاستقرار على بعض الاصناف الحرجة للأداء المعنوي والتي تساهم في خلق القيمة للشركات منها : الابداع , العلاقة مع العميل , قيمة العلامة التجارية , قدرات مواردها وكفاءتها الادارية.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنه بعدما كان الاهتمام بالموارد المادية التي تحقق الأهداف والارباح تطورت المفاهيم الحديثة للاهتمام بالموارد البشرية كوسيلة منتجة حقيقية لخلق المكاسب و القيمة واعتباره العنصر الرئيسي لخلق القيمة, وبالتالي توضح العلاقة بين الموارد البشرية وخلق القيمة للمؤسسة , فالمقاربة التي تعتمد على إيجاد الترابط اللازم بين معارف الأفراد الفردية وتفويضهم والثقة وكيفية تقاسمها مع الآخرين لتصبح اعمق وتعمل على خلق قيمة أكبر بالنسبة للمؤسسات من خلال تنمية وتمكين الموارد البشرية والشكل الموالي يوضح المفاهيم المختلفة القيمة من خلال الموارد الاستراتيجية والبشرية.

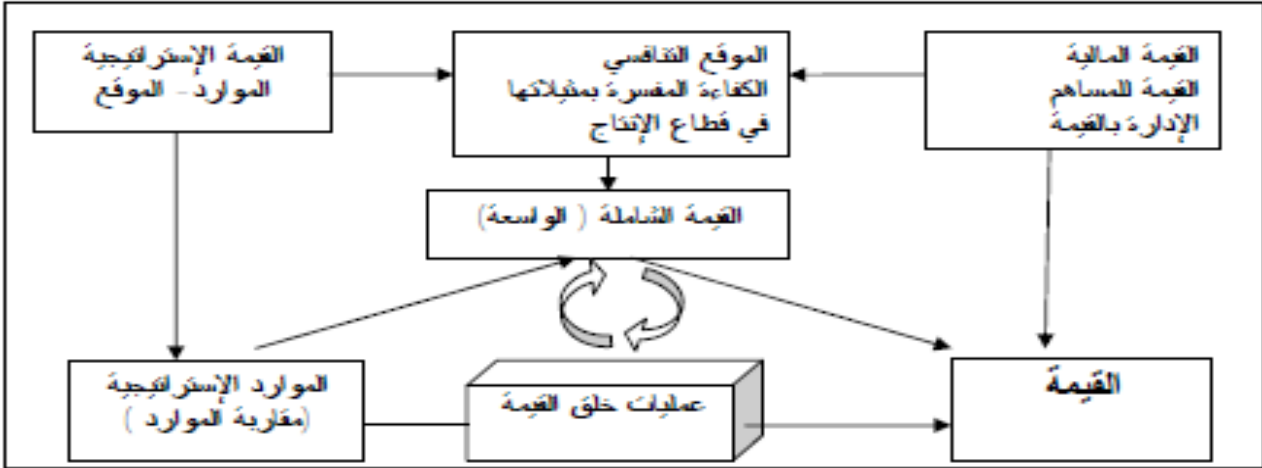
<sup>1</sup> Jaques Richard, Becom ,Simons et associés, Secafi Alpha et associés édition : Economica , Analyse financière et gestion des groupes, , Paris, 2000, P 326.

<sup>2</sup> DEBNATH, Sajit Chandra, TOKUDA, Akio, Value-based Management in Japanese Keiretsu and Korean Chaebols, instutue Internationale Relation and area studies, Ritsumeikan University, japan, 2013, p3.

<sup>3</sup> رزقي محمد, أثر القرارات المالية على قيمة المؤسسة الاقتصادية ,دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بريح بوغريج ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2008 ص111

<sup>4</sup> بابا عبد القادر, وهيبة مقدم ,المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة, دراسة حالة شركة سوناطراك, مجلة في العلوم الاجتماعية, جامعة مستغانم ,2008,ص4.

## الشكل رقم(1\_2): رسم تخطيطي يمثل المفاهيم المختلفة لخلق القيمة



المصدر : بولمية مريم, البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة, مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير, جامعة باجي

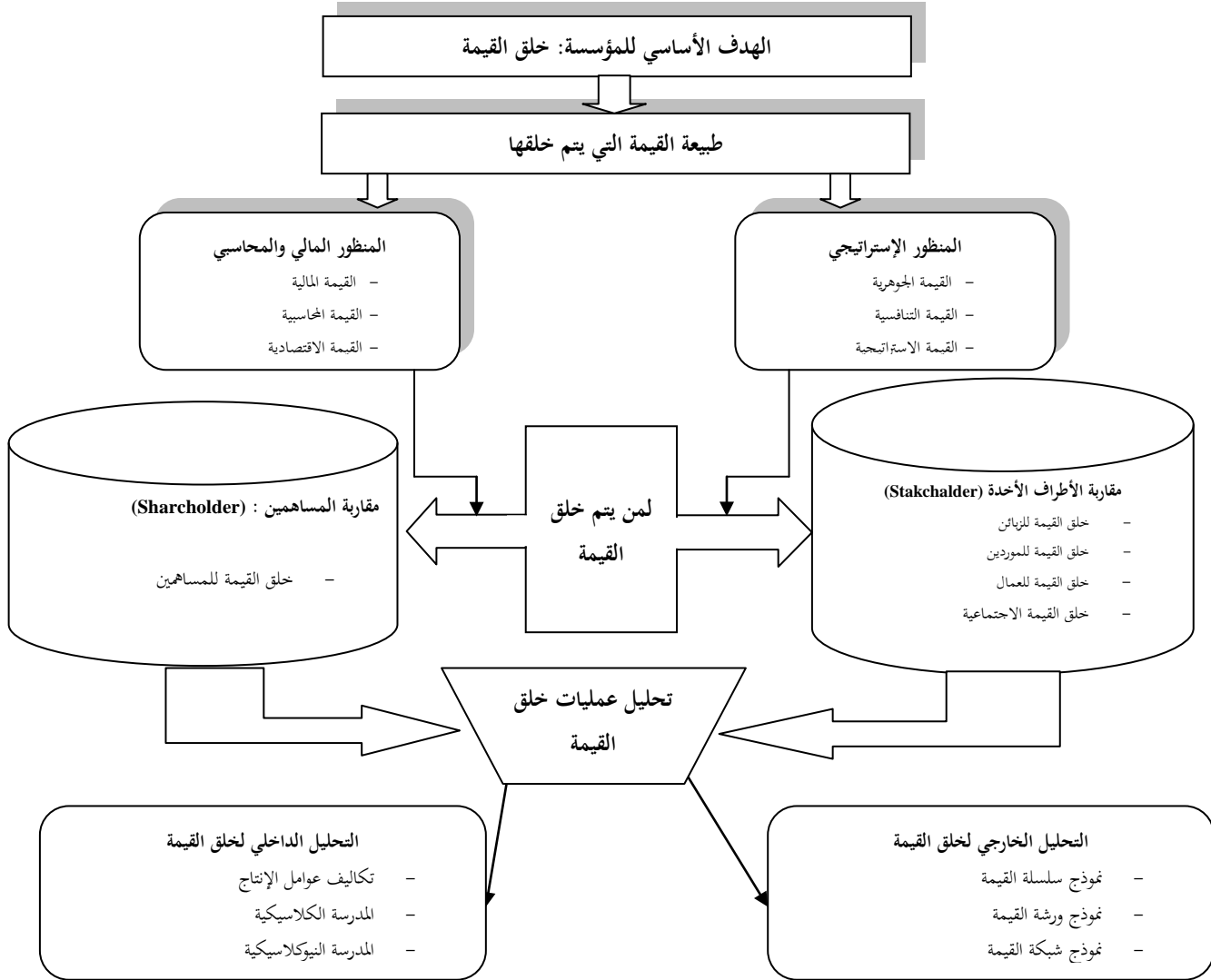
مختار-عنابة, 2011-2012, ص 110

من الشكل أعلاه نلاحظ أن هذه المقاربة تفتح إشكاليات نظرية متجددة تسمح بإعادة النظر في مفهوم خلق القيمة التي تدعو إلى اعتبار أن المؤسسة ليس مقصورة على إنتاج السلع المادية و الخدمات ، ولكنها تتعدى ذلك إلى كونها عملية "تفاعلية" و"منفتحة على الخارج". وفي هذا السياق ، فإن عملية خلق القيمة تعطي الاعتبار الأول إلى البعد الجوهري (اللاملموس) وليس ما يجب القيام به (الملموس). (ويركز من ناحية على اكتشاف المصادر الخفية من القيمة المتولدة من الموارد و المهارات الإستراتيجية في شكل فرص مستقبلية أي تحقيق قيمة إستراتيجية ، وفي هذا السياق فإن خلق القيمة يؤسس تدريجيا ، وأن هذه العملية من خلال التعلم والابتكار لا تزال غير مستغلة في الواقع ، و الموارد الإستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها في بداية العمليات لمساهمتها لخلق القيمة إلا في حالة تناسقها مع غيرها ، والشكل الموالي يحلل أيضا مقاربات تحليل خلق القيمة.

نظرا لتشعب مفهوم خلق القيمة، فقد رسمه الباحث (يوسف بن حمودة) على شكل شجرة جذورها وأساس تبيتها هو الرؤية والتوجه الاستراتيجي وفروعها مع إدارة المعرفة تُخلق قيمة بتنوعها الاستراتيجي والاقتصادي والمالي.<sup>1</sup> ويمكن حصر أهم أركان عملية خلق القيمة و مقارباتها من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> بن حمودة يوسف, خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية, جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف , 2014 / 2015, ص222

الشكل رقم (1\_3) : المفهوم المتشعب لخلق القيمة



المصدر: بن حمودة يوسف, خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية, جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف , 2014 / 2015, ص92

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو خلق القيمة بمنظورها المالي و المنظور الاستراتيجي و هما في الواقع منظوران متكاملان حيث أن المنظور المالي يدرس مفهوم القيمة في جانبها المالي و المحاسبي و الاقتصادي , أما المنظور الاستراتيجي فيدرس القيمة الجوهرية و القيمة التنافسية و القيمة الاستراتيجية للمؤسسة أي يدرس مختلف العوامل الداخلية التي تخلق قيمة تنظيمية للمؤسسة من شأنها تحسين العمليات من خلال مقاربتين مقارنة خلق القيمة للمساهمين وهو ما نادى به المدرسة الكلاسيكية و المدرسة النيوكلاسيكية وبتالي إهتمام المؤسسة بالأرباح المحققة للمساهمين؛ ومقارنة الاطراف الآخذة بما يكفل إرضاء الزبون و الرفع من القدرة على الإبداع و التعلم و المشاركة مع المساهمين و الموردين و العمال و المجتمع بحيث تؤثر وتتأثر بقرارات المؤسسة وهذا وفق تحليل عمليات خلق القيمة , تحليل داخلي وتحليل خارجي فيهتم أكثر بمحيط المؤسسة و البيئة التنافسية

التي تنشط فيها الذي ساهم في إيجاد مجموعة كبيرة من النماذج وهو ما أوجب التطرق إلى البعض منها نظراً حداتها كنموذج سلسلة القيمة لبورتر ، سلسلة ورشة القيمة ، شبكات القيمة ، وهو ما سيتم التطرق إليه لاحقاً .

### ثانياً :أسباب تطور مفهوم خلق القيمة ونتائجه

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة عوامل أدت إلى تطور مفهوم خلق القيمة نحاول تلخيصها في العناصر التالية<sup>1</sup> :

1\_التحولات البيئية الاقتصادية للمؤسسة: إن ما يمليه السوق من تطورات لا يؤدي إلى الاعتماد على التقييم المحاسبي وحده ظهر مفهوم خلق القيمة .

2\_العولمة والتمويل: أدت الهيمنة العالمية على الأسواق واستراتيجيات الاندماج إلى ظهور خلق القيمة .

3\_ الحاجة إلى الاموال: لتحقيق الاستقرار المالي خلال المدى الطويل فيتم في الوقت الحالي تصنيف المؤسسات في الأسواق العالمية حسب معايير خلق القيمة .

4\_التغير في اديولوجية المسير: ما أدى إلى تطور تفكير المسير الحالي للنظر بأفق أبعد لتحقيق هدف خلق القيمة لضمان استمرار المؤسسة في السوق على المدى الطويل .

و تبلورت عن هذه التطورات أهداف لخلق القيمة نورد أهمها فيما يلي :

- \* التركيز على المردودية: في قرارات و عمليات الادارة المالية تعتمد عليها كعنصر من العناصر المحددة للقيمة
  - \* ادماج تكلفة الاموال الخاصة :يجب دمج تكلفة الاموال الخاصة في معدل المردودية للوصول إلى القيمة
  - \* التغير في نمط إدارة المؤسسة: في ظل الحوكمة أعطى للتسيير شفافية لإدماج سلطة المساهمين والشركاء
- فمن هذا نجد أن تعظيم قيمة المؤسسة يعتبر الهدف الأساسي والاستراتيجي و هو محور اهتمام مختلف الدراسات حيث لا بد على المؤسسة أن تخلق القيمة لمختلف الأطراف التي ترتبط بها .

### ثالثاً: أهمية خلق القيمة

يعتبر مفهوم خلق القيمة محور إهتمام المؤسسات خاصة في نهاية الألفية الثانية وعند جميع المستويات وحتى عمالها يمكن ربطهم وتسخيرهم في خدمة ذلك الهدف ( من خلال قياس أدائهم بواسطة القيم ، وربط المكافآت بخلق القيمة)<sup>2</sup> فتتضح أهمية خلق القيمة من خلال " سعى الإدارة وجميع المستويات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أهدافها لما لها من انعكاسات على جميع الفئات والأطراف أصحاب العلاقة بالمؤسسة من أعلى الهرم إلى أدناه"<sup>3</sup> وتعتبر مسألة خلق القيمة مطلباً حيويًا لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها ، إذ لا مبرر لوجود مؤسسة لا تخلق القيمة ويمكن أن تتجلى أهمية خلق القيمة كذلك من خلال تأثيرها على عدد من الأدوات والمتغيرات الأساسية بالنسبة للمؤسسة مثل: التنافسية، الاستراتيجية، ثقافة المؤسسة ، وقد حولت المعطيات الجديدة توجه

<sup>1</sup> رزقي محمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 111 .

<sup>2</sup> هوارى سويسبي ، مرجع سبق ذكره ،ص 59 .

<sup>3</sup> شعبان محمد لولو ،قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم –دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ،الجامعة الاسلامية غزة، 2015 ، ص 44 .

المنشأة من مجرد الجري وراء رفع المردودية أو تعظيم الربحية لإبراز قدراتها في السوق إلى البحث عن سبل جديدة تحقق لها خلق القيمة ليس ماديا ويمكن حصر أهم أسس خلق القيمة إجمالاً في ثلاث عناصر<sup>1</sup> :

- ✓ المؤسسة و هدف تعظيم ثروة المالكين: من خلال العقد بين المسيرين والمالكين.
- ✓ خلق القيمة ورأس المال: تحديد تكلفة رأس المال ومعدلات المردودية لأصول المساهمة.
- ✓ مستوى العائد: مستوى العائد هو المحدد لبناء استراتيجية المؤسسة .

يقول كيفن وقيصر إن الوجه الإيجابي بالنسبة للمؤسسة هو خلق القيمة مع كل قرار, ولذلك يحدد (قيصر) بعض المتطلبات المهمة:<sup>2</sup>

- التفكير دائماً في كيفية إفادة قراراتهم للمستهلكين؛
  - على المؤسسة أن تعلم كيف يمكن لقراراتها أن تؤدي إلى تمكين من خلق وتحصيل وتقديم مزيد من القيمة؛
  - يجب أن تتحلى الإدارة العليا بالنزاهة، وأن يضمنوا تمتع المؤسسة بالنزاهة، وإلا لن ينجحوا؛
  - على الإدارة العليا التركيز على هدف خلق القيمة, لأن المؤشرات الإدارية الأخرى لا تبني المؤسسات.
- أما المسيرين في المؤسسة فبالإضافة إلى الاهتمام برفع رقم الأعمال، وتخفيض التكاليف, قد صاروا يهتمون بالموارد البشري ومتطلباته وشروط عمله لتحقيق أحسن مردودية . فالمسير يتواجد في المؤسسة بين تحديين كبيرين هما: ضغوطات المساهمين وطلبات العمال, فتظهر سياسة الاهتمام بالموارد البشرية كمتغير بديل ورافعة للقيمة. للإجابة على متطلبات أحسن مردودية في المدى القصير يجب التقليل من التكاليف اليد العاملة، إذن يمكن ترجمة كل نشاطات المؤسسة على أنها إدارة موارد بشرية ومردودية مالية, أي أن تعظيم القيمة لا يعني به بالضرورة تدنية التكاليف بقدر ما تعني به تعظيم المزايا لخلق قيمة مضافة, حيث نجد أن البعض يؤكد على أن خلق القيمة الاقتصادية يدخل في صميم الأنشطة في المؤسسات من أجل تحقيق إستراتيجياتهم و أداة خلق القيمة اليوم الأداة الأكثر كفاءة لقياس نجاح المؤسسة في مجال الإدارة المالية, والاهتمام بكفاءة القيمة للأطراف ذوي المصلحة و الذين أصبحوا هم من يحددون القيمة التي تقدمها المؤسسة.

### الفرع الثاني: الأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات (سلع أو خدمات) لخلق قيمة لها فتتعاون عدة أطراف فيما بينها لإنجاحها, حتي يكون لكل طرف نصيب في القيمة تكافئ درجة إسهامه في العملية وتنقسم إلى مجموعتين: الموضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> بريكة السعيد, مسعي سمير, تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل الاقتصادية المضافة EVA, مداخلة, (غير منشور), جامعة أم البواقي, جامعة خنشلة, 2010, ص10 .

<sup>2</sup> <http://www.inseadknowledge.ae/index.com> , (Kevin Kaiser)

consulté :15\_09\_2016 \ 13:28

جدول رقم (1\_4) القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة

	الأطراف ذات المصلحة	القيمة المقدمة للمؤسسة	القيمة المحققة/المتوقعة
الأطراف الداخلية	المساهمون	رؤوس الاموال	العائد على الاستثمار
	الحكومة	قوانين ولوائح ضرائب ورسوم	الالتزام بالقوانين تنظيم المنافسة جباية الضرائب والرسوم
	العاملون /الموظفون	عمل ومهارات	رواتب وأجور و رضا وظيفي
	المديرون والمسيرين	التسيير الحسن	رواتب وأرباح سنوية , الاحترام والتقدير
	العملاء	مقابل نقدي	؛تلبية الحاجات , الجودة, المصدقية
الأطراف الخارجية	الموردين	مدخلات عناصر الانتاج	الايرادات , استمرارية الصفقات استقرار السداد
	الاتحادات النقابية	عمال / موظفين	مزايا لأعضائها
	الجمهور العام	البنية الأساسية القومية	الاستمرارية والتكامل

Source: Guy Bru et Franciane Constantinea, le Management par Valeur, un nouveau style de management, Ed AFNOR, 2001, p 3.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تنقسم الاطراف ذات الصلة بخلق القيمة إلى قسمين كما تم تحليله سابقا :

\_الأطراف الداخلية: وهي أطراف من داخل المؤسسة وهم على علاقة مباشرة معها وهي مقسمة إلى مايلي:

المساهمون, العاملون, الموظفون, المديرون والمسيرين على إعتبارهم المستفيدون الداخليين للمؤسسة.

\_الأطراف الخارجية: يتكونون من الأطراف التي تزود المؤسسة بموارد مهمة أو إسهامات في مقابل مراعاة

مصالحهم والحفاظ عليها وينقسمون إلى مايلي: العملاء, الموردون, الحكومة, الاتحادات النقابية.

### الفرع الثالث : مؤشرات خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

هناك وسائل متعددة لقياس خلق القيمة نذكر من أهمها المردودية الاقتصادية , والربحية في المؤسسة وستتطرق إليهما بشيء من التفصيل وقد اعتمدنا في الدراسة التطبيقية على هذين المؤشرين , حيث تتجلى من خلال المفاهيم السابقة مدى امكانية وحالات (زيادة القيمة) بإحدى الحالات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ البيئة الاقتصادية الكلية , والاستخدام المحتمل للأصول(حالته المادية, ودرجة المخاطرة)؛
- ✓ توقيت تقدير القيمة وموقع أو مكان تواجد الأصول ؛ سيولة وكفاءته في السوق الخاص بالأصول؛
- ✓ الندرة النسبية والبدائل المتاحة؛ مدى أو درجة تركيز.

بذلك تتحدد القيمة من خلال ما يتسعد الفرد لدفعه , وما يمكن أن يبرجه من وقت , وجهد وخبرة وطاقة معرفية وإبداعية.

### أولاً: المردودية الاقتصادية

تعتبر المردودية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وضعيتها ومكانتها في السوق, حيث تعرف بأنها ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها<sup>2</sup>.

ومن أجل تحديد دور المردودية باعتبارها مؤشراً لقياس خلق القيمة و متابعة مستويات النمو، هناك منظورين لقياسها هما: المنظور المحاسبي والمنظور الاقتصادي و يكمن الاختلاف الأساسي بين هذين المنظورين<sup>3</sup>: فالمنظور المحاسبي، يعتمد على تحقيق مردودية موجبة، و يتحقق ذلك عندما تتمكن المؤسسة من تغطية تكاليف الوسائل المستخدمة في الاستغلال؛ أما المنظور الاقتصادي، فمستوى المردودية الذي يضمن نمو متوازن و تحقيق فائض في القيمة، يتحقق عندما يكون معدل المردودية الاقتصادية أعلى من تكلفة رأس المال، و بذلك يتوجب على المؤسسة توليد فوائض مالية تضمن تغطية تكاليف الاستغلال و تكاليف الاستدانة و الرفع في رأس المال ,ومن بين الانواع المتعددة للمردودية وهي لا تقل أهمية عن بعضها البعض

المردودية المالية وهي: مزيج لعدد كبير من السياسات والقرارات التي تدرس وتحلل النجاعة المالية للمؤسسة وتقاس بالعلاقة التالية :

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية/الاموال الخاصة}}{4}$$

<sup>1</sup> علي بن الضب , دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح علي قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة , مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة قاصدي مباح ورقلة , 2009, ص6

<sup>2</sup>Jean Barreau « Gestion financiere » 7eme edition ,1998, p111.

<sup>3</sup> شبيخي عائشة , التحفيز والمردودية في المؤسسة,دراسة حالة مؤسستي "SEROR" بتلمسان والإسمنت "SCIS" بسعيدة, أطروحة التخرج لنيل درجة الماجستير ,جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان , 2010\_2011, ص56..

<sup>4</sup> BOUKHAZAROMAR" La finance de L'entreprise" édition n °834 05 /81 OPU.P139.

**المردودية الاقتصادية:** فهي مردودية الرأس مال الاقتصادي ومؤشر من مؤشرات خلق القيمة الاقتصادية لأن المؤسسات تركز على العائد الذي تحقق حيث تهتم المردودية<sup>1</sup> بالنشاط الرئيسي و تستبعد النشاطات الثانوية و الاستثنائية، حيث تأخذ بالحسبان دورة الاستغلال ممثلة في نتيجة الاستغلال من خلال جدول حسابات النتائج و الأصول الاقتصادية من الميزانية.

تتحلي العوامل المؤثرة على المردودية الاقتصادية في عوامل خارجية مثل السوق، والمنافسة، والسياسة الضريبية وأخرى داخلية متمثلة في سياسة الإنتاج، سياسة التسيير بالاستغلال الامثل للمواد، وتسيير الموارد البشرية ومن المصاعب التي تعاني منها المؤسسة في هذا العنصر<sup>2</sup>:

✓ وجود خلافات في العلاقات الوظيفية بين مختلف العاملين؛

✓ عدم الاهتمام بتطوير وتمكين الأفراد في المؤسسة ومشاكل الاجور و دراسة حوادث العمل؛

✓ نقص المؤهلات العلمية و المهارات نتيجة نقص التدريب.

و يمكن حساب المردودية الاقتصادية من خلال العلاقة التالية<sup>3</sup> :

**المردودية الاقتصادية = (Re) النتيجة الاقتصادية/الأصول الاقتصادية**

النتيجة الاقتصادية : تتمثل النتيجة الاقتصادية في نتيجة المؤسسة قبل الضريبة على الأرباح و المصاريف المالية.

النتيجة الاقتصادية = النتيجة الصافية + الضريبة على الأرباح + المصاريف المالية

الأصول الاقتصادية : تتمثل في الوسائل المستخدمة لتحقيق نشاط المؤسسة و تتمثل في مجموع الاستثمارات و احتياجات رأس المال العامل و النقديات.

الأصول الاقتصادية = الاستثمارات + النقديات + احتياج رأس المال العامل

فلا يمكن القول أن المؤسسة تمكنت من خلق القيمة إلا بالفرق بين المردودية الاقتصادية وتكلفة الأموا

**ثانياً: الربحية**

تهدف الأنشطة داخل المؤسسات إلى تحقيق الأرباح وحول البحث واتخاذ كل السبل الممكنة لزيادة المقدرة الربحية بالتركيز عليها يؤدي عدة عيوب منها<sup>4</sup> : إهمال رضا العاملين والمستهلكين؛

\_\_ كثرة الممارسات غير الاخلاقية والاختفاء الادارية؛

\_\_ عدم تحقيق المساوات في الاطراف المساهمة وأصحاب المصالح.

<sup>1</sup> www.startimes.com/f.aspx/f.aspx?t=11402878. consulté le 21\_01\_2017, h: 23:00 .

<sup>2</sup> شيخي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>3</sup> خنيش يوسف، محمد الهادي ضيف الله، هشام ليزة، مداخلة مقدمة بعنوان : قياس أثر مؤشرات الأداء المالي على المردودية المالية للمؤسسات دراسة كمية تحليلية للمجمع الصناعي صيدال خلال السنوات (2008 - 2014)، الملتقى الدولي الأول حول: الإفصاح المحاسبي عن القوائم المالية : أثره وأهميته في رفع فعالية أسواق رأس المال وجذب الاستثمار الأجنبي لتحقيق ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة، جامعة الجلفة، يومي 13-14 ديسمبر 2016، ص9 .

<sup>4</sup> نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم حال، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، دراسة نظرية تطبيقية، جامعة بور سعيد، 2014، ص35.



أما مجمع المحاسبين الإداريين بكندا (SMAC, 1998) "فقد أشار إلى أن الأصول المالية المعنوية تتمثل في الأصول المملوكة للمؤسسة والمبنية على المعرفة والتي يتوقع أن تحقق منافع مستقبلية مستمرة، وتشمل القدرات التكنولوجية والابتكارية والخبرات الإدارية والاستشارية ورأس المال البشري المبني على المعرفة"<sup>1</sup> حيث أدرج فريمان "عوامل أخرى للقيمة كالعاملين والمجموعات المختلفة كالنقابات، الجمعيات و غيرها حيث أن حصر المستفيدين من القيمة في المساهمين يعتبر خطأ"<sup>2</sup> من خلال ما سبق نجد أن خلق القيمة لا يمكن تلخيصها في مؤشرات المالية للمساهمين بل يتعدى إلى مفاهيم أخرى أكثر تعقيدا الموارد البشرية، فلا بد أن تلتزم المؤسسة بالاهتمام بالموظفين الذين يستطيعون التأثير أو الذين يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة، بل إنهم ذلك الطرف الجوهرية الذي يقدم للمؤسسة الكفاءات، الابتكارات، والافكار، المعرفة والخبرات و التي يستحيل القيام بالعملية الإنتاجية من دونهم بحيث أنهم المسؤولون عن تدنية التكاليف و الرفع من الجودة واحترام الآجال. حيث يجب أن نفرق بين المردودية والربحية "فالمردودية هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الامكانيات المستخدمة سواء كانت مادية أو بشرية ومالية أما الربحية فلها علاقة مباشرة بالسعر حيث أنها الفرق بين سعر البيع وسعر التكلفة"<sup>3</sup> ويمكن التعبير عن الربحية من خلال العلاقة التالية:

نسبة الربحية الصافية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الضريبة

حيث تستعمل هذه النسبة للمقارنة بين المؤسسة ومنافسيها التابعين لنفس القطاع مما يساعد المؤسسة على توزيع الحصص على المساهمين والاطراف الاخذة المشتركة من خلق القيمة دون إهمال حقوق الموظفين والعمال بإعتبارهم المساهمين في خلق هذه القيمة الربحية من تحفييزات مادية ومعنوية.

### الفرع الثاني: نماذج عمليات خلق القيمة

تركز عدة مقاربات في تحليل عملية خلق القيمة وفقا لعدة معايير فهناك نماذج مالية تعتمد على الطرق المحاسبية وتهتم بالقياس الكمي لمعرفة قدرة المؤسسة على خلق القيمة وأخرى استراتيجية تهتم بالقياس المعنوي وسنحاول أن ندرس ثلاث نماذج لخلق القيمة<sup>4</sup> : نموذج سلسلة القيمة بورتر، نموذج ورشة القيمة و نموذج شبكة القيمة.

#### أولا: نموذج عمليات خلق القيمة عند بورتر

يتكون نظام القيمة من سلاسل للقيمة حيث عرف (بورتر) سلسلة القيمة : "كأداة تحليل لتوليد القيمة في المؤسسة من خلال النشاطات التي تقوم بها"<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> بولية مريم، البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار-عناية، 2011-2012، ص78

<sup>2</sup> Blair M, « for whom should corporations ber un ? : an économique rationale for stakeholder management », Long range Planning, 30, n° 3, 1998.

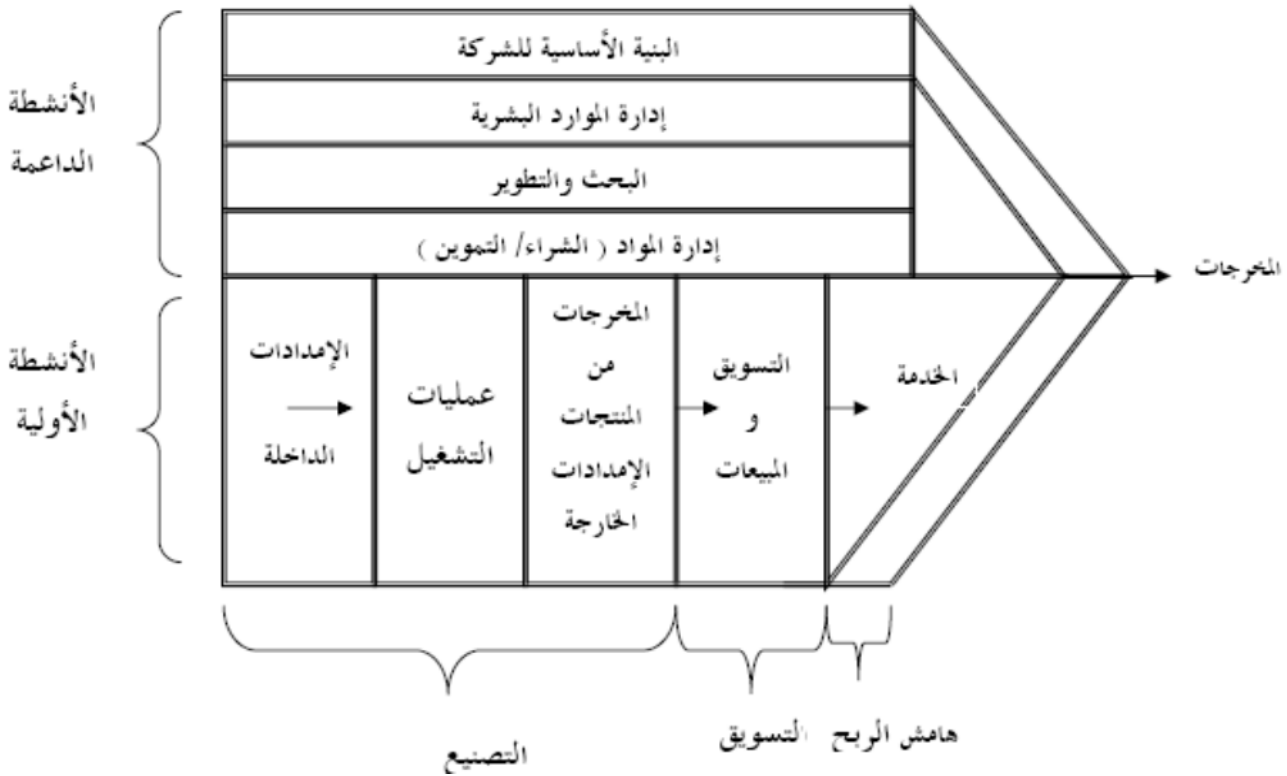
<sup>3</sup> صالح محمد الحناوي "أدوات تحليل والتخطيط في الإدارة المالية"، دار النهضة الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004، ص65 .

<sup>4</sup> بن حمودة يوسف مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص107

<sup>5</sup> Porter M, « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », l'Expansion Management Review, Mars, 1997.

كما عرفها بأنها " نتيجة لكفاءات ومهارات المؤسسة ، فعليها إذن الاهتمام بتقييم ومراقبة كل قسم من سلسلة القيم لكي تزيد من ميزتها التنافسية أو لتطويرها من جديد " <sup>1</sup> وتلعب وظائف المنظمة مثل الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير والموارد البشرية دورا هاما في عملية خلق القيمة، من خلال الموارد البشرية التي تعتبر اليوم أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة ، لكونها أصبحت تمثل عنصرا أساسيا لخلق القيمة وتحسين التنافسية، نظرا لما يمتلكه العنصر البشري من مهارات ومعارف ، وكفاءات، والتي تعتبر مصدرا أساسيا ومنبعا حقيقيا لخلق القيمة ولهذا ازداد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية ، ولتوضيح الكيفية التي تتمكن من خلالها الوظائف المختلفة للشركة و الإسهام في مجال خفض التكلفة و التمييز فانه يتعين التطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(1\_4) سلسلة القيمة بورتير



Sourc: M.Porter, « l'avantage concurrentiel », Inter édition, 1985, p 53.

يقوم هذا النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة بغرض فهم وتحليل سلسلة القيمة المتولدة فهي تنشأ من خلال ثلاث عناصر أساسية:

**1- النشاطات الأساسية :** تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، إنطلاقا من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية. قد قام ( بورتير) بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي : الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والبيع، خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> شبيخي عائشة ، مرجع سبق ذكره ،ص104

**2- النشاطات الداعمة :** للنشاطات الأساسية و هي نشاطات التقاء الموارد البشرية شراء السلع و الخدمات والتطور التكنولوجي ( الاتصالات) ، العمليات، تطوير عمليات الهندسة ، البحث ، البنية التحتية (المالية والمحاسبية ) ، إدارة الجودة ، العلاقات العامة ، المساعدة القانونية ، الإدارة العامة... الخ.

**3- النشاطات الهامشية :** وهي الفرق بين القيمة الكلية والتكاليف الكلية الناجمة عن المؤسسة لتفعيل النشاطات المولدة للقيمة ما يحمل من وراء مفهوم سلسلة القيمة في إدراك مفهوم نظام القيمة هو اعتبار ان المؤسسة داخل مجموعة من النشاطات المنفذة من طرف عدد كبير من الجهات الفاعلة في السوق ، وجهة النظر هذه تعتبر على الأقل أن هناك ثلاث سلاسل قيمة إضافية يمكن من خلالها تحقيق قيمة <sup>1</sup> :

**سلاسل القيمة الموردين :** التي تحمل الموردين الأساسيين لسلسلة القيمة للمؤسسة، و تؤثر تكلفة ونوعية هؤلاء الموردين في تكاليف المؤسسة و في قدرتها على التميز؛

**سلاسل القيمة القنوات :** وهي ميكانيزمات المؤسسة للمستخدم النهائي أو إلى الزبون، وتمثل تكاليف وهوامش الموزعين التي تحدد سعر ما يدفعه الزبون أو خدمات المؤسسة التي هي نقاط الالتقاء حول رضا الزبون؛

**سلاسل القيمة المشترين :** وهي المصدر الأساسي لأنها تحدد نوعية المنتج بناء على تحديد طلبات الزبون. الملاحظ أن سلسلة القيمة تبدو مناسبة أكثر للأنشطة المتعلقة بالصناعة التحويلية للمدخلات إلى منتجات بالتالي يكون المنتج بمثابة وسيلة لنقل القيمة من المؤسسة إلى الزبائن وهو ما سنتطرق إليه لاحقاً من خلال دراستنا التطبيقية بوظائف المؤسسة.

### ثانياً: نموذج ورشة القيمة

جاء هذا النموذج استجابة لنقائص تطبيق نموذج سلسلة القيمة على هذا النوع من المؤسسات وهو " يتوافق مع الأنشطة التي تخلق فيها القيمة انطلاقاً من استخدام موارد و أنشطة من أجل مواجهة مشكل معين مطروح من طرف الزبائن" <sup>2</sup> و يمكن تحليل و إدارة الأنشطة المساعدة بدقة باستخدام أسلوب ورشة القيمة و بالتالي يختلف خلق القيمة في هذا الأسلوب عن سابقه في أن المؤسسات الموافقة لهذا النوع من التحليل تتشكل في الغالب من خبراء أو متخصصين في مجال معين بحيث تنحصر الأنشطة الأساسية في خمسة مجموعات <sup>3</sup> :

✓ تحليل المشكل و تحديده: سواء من خلال تسجيل المشكل، إعطائه شكل محدد و اختيار المقاربة العامة المستخدمة في معالجته؛

✓ خلق و تطوير بدائل لحل المشكل المطروح؛

✓ تحديد الأنشطة الموافقة للمقاربة المختارة من بين مجموعة الاختيارات المتوفرة انطلاقاً من المرحلة السابقة؛

✓ الإنجاز من خلال الأنشطة الموافقة في وجود عنصر الإتصال، التنظيم لوضع الحل الذي تم تبنيه حيز التنفيذ؛

<sup>1</sup> بوليمة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 108

<sup>2</sup> Stabell Charles, B., et Fjelstad Oystein, « configuring value four competitive Advantage : on chains, Shops, and networks », Strategic Management Journal, vol 19, 1998, p 425.

<sup>3</sup> يوسف بن حمودة مرجع سبق ذكره ص 114 .

✓ المراقبة و التقييم للأنشطة بالموازاة مع التقدم في حل المشكل المطروح .

بعد أن يتم تنظيم أنشطة المؤسسة وفق هذا الأسلوب يصبح بالإمكان تحليل خلق القيمة التي يمكن تحقيقها و بالتالي يقوم بنجاح المؤسسة على قدرتها على توظيف الحفاظ و تطوير الأفراد ذوى الكفاءات العالية هذه القدرة التي تصبح بدورها عامل نجاح المؤسسة.

### ثالثا: نموذج شبكة القيمة

إن خلق القيمة في هذا النوع من الأنشطة يقوم أساسا على التنظيم و سهولة التبادلات بين الزبائن إن المؤسسات التي يمكن اعتبارها كشبكة للقيمة "هي تلك التي تعتمد على التكنولوجيا في نسج العلاقات و الروابط بين الزبائن الذين يرغبون في أن يكونوا مترابطين"<sup>1</sup> فلا بد أن تكون العلاقات بين الأنشطة الرئيسية منسقة بدقة بالشكل الذي يضمن التبادل اللازم بينها , هذا بالإضافة إلى أن التدخلات التي قد تقوم بها بعض المؤسسات داخل الشبكة تضيف على هذه الأخيرة توقع استراتيجي جيد حيث أن المؤسسة و من خلال اختياراتها في الاندماج العمودي و الأفقي يمكن أن تتحكم في توقعها بالنسبة للزبائن و شبكة المؤسسات التي تتعامل معها. إن النماذج الثلاثة المحددة لعمليات خلق القيمة تكون حسب نوع الصناعة المتبناة من طرف المؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية إلا أنه من الواجب الإشارة هنا إلى أن هذه النماذج تتطلب تكيفها و بدقة بمتطلبات و معطيات كل حالة و يمس هذا التكيف كلا من الأنشطة الخلاقة للقيمة، علاقاتها و محدداتها.

### المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بخلق القيمة الاقتصادية

يعتبر خلق القيمة عملية متنوعة في معني الزيادة (زيادة القيمة ) تكمن في امكانية تبين أن الموارد البشرية تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة الاقتصادية التي تزودها بمزايا تنافسية وغيرها فمن خلال التمكين الإداري للموارد البشرية هذا ما يساعد أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد , و قد توصل (Thomas & Velthouse) إلى أن التمكين هو دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي:<sup>2</sup>

أن العمل ذا معنى ، كفاءة وجدارة الفرد ، التجديد الذاتي للفرد ، التأثير .

### الفرع الأول: الموارد البشرية وخلق القيمة

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على كفاءة التسيير بل على كفاءة العاملين , فالموارد البشرية لا تزال مطلبا أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

<sup>1</sup> دقلا عن بن حمودة يوسف , ص115. 427. 115 C.B.Stabell et O.D.Fjelstad, op.cit , p

<sup>2</sup> جواد محسن راضي, التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين , دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد , مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد 12, العدد1, 2010, ص68.

من خلال " اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية وأساس التميز وخلق القيمة، فبعدها كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري والفكري ذو المهارات، والقدرات، والمعرفة، والابداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثله العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيات، أو العلم غير الملموس في شكل مزيج من المواهب والخبرات المتراكمة"<sup>1</sup>، إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحول نحو المؤسسة المتعلمة لتحقيق الأهداف وخلق القيمة لها من خلال تسيير وتطوير المعرفة الكامنة والمهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد وبالتالي يجب تمكين الموارد البشري من خلال مايلي<sup>2</sup> :

✓ تدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرار واكتسابه مهارات الاتصال، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية؛

✓ تنمية مهاراته المهنية والذهنية مع التركيز على فكرة حل المشكلات الصعبة؛

✓ تفويض بعض الصلاحيات على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون؛

✓ اعتبار التحفيز و تطوير الموارد البشرية والكفاءات دافعاً دائماً ومستمرًا.

### الفرع الثاني: خصائص المورد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة

يتطلب من المؤسسة مراعاة خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة<sup>3</sup>

1\_مساهمة الموارد البشرية و الكفاءات في خلق القيمة:ان الطبيعة المتباينة للموارد من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة مؤكدة و متنوعة.

2\_أن تكون الموارد البشرية نادرة: وجب الآخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي في القدرات الذهنية والادراكية فالمشكل الأساسي التي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافس الشديد نقص الكفاءات المتخصصة والمؤهلة .

3\_ أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد : صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيم بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

<sup>1</sup> سملاي محضية، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص82، بتصرف

<sup>2</sup> سواكري مباركة ، مداخلة : اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج ، جامعة ورقلة، 2004 ، ص2.

<sup>3</sup> دحماني عزيز ،مساهمة الانفاق علي رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ،حالة مؤسسة سوناطراك ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2014\_2015 ، ص71.

4\_ عدم قابلية الموارد البشرية و الكفاءات للتبديل: الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل وفق الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة.

كما أن التسيير الفعال للموارد البشرية يمثل إحدى السمات الأساسية للاقتصاد الجديد، و ذلك لدوره الكبير في خلق القيمة للمؤسسة و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها: تخفيض التكلفة ، تحسين الإنتاجية ، اكتساب موقع تنافسي ممتاز كأن تهدف المؤسسة لاستحواذ حصة سوقية عالية أو قيادة الابتكار التكنولوجي أو تحقيق علامة تجارية ، تراكم الأرباح، وخلق الثروة كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، وزيادة ولاء الزبائن الداخلي والخارجي

فعند تطبيق هذه المفاهيم المعاصرة كالتمكين الإداري مثلا نصادف صعوبات لخلق القيمة في المؤسسة منها: الاستعجال لتحقيق النتائج, لذا سرعان ما تتهم الإدارة العليا هذه البرامج بالقصور وعدم ملاءمتها لبيئتهم كما أنه لا يكفي "شعور الفرد بعملية التمكين ، فلابد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحققي"<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن أن تتوضح علاقة التمكين الإداري في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية بمساعد الموظفين على تأدية أعمالهم بمرونة وتفكير ذاتي مستقل وافكار خلاقية ,وتجديد وابداع, وهذا كله يحتاج إلى جهد إداري لتحقيق مردودية إقتصادية عالية ويحتاج إلى نظام يساعد الإدارة في كيفية التعامل مع مواردها البشرية وللمساهمة في خلق القيمة وفق تصميم نظام محكم للأجور؛ تحسين ظروف العمل والأمن من خلال التمكين والاثراء والابتكار للمهام والتوسع والتعدد لها بالإضافة إلى التكوين والتدريب المستمر للإداريين.

<sup>1</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي , الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين ,من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ,دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ,2008,ص66.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة ولكن عند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة لم نعثر على أية دراسة سابقة تصب في صلب الموضوع، بشكل مباشر وواضح، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات عن التمكين الإداري مع متغيرات أخرى وخلق القيمة كذلك مع متغيرات أخرى، من أجل استخلاص بعض الأفكار لأثرها هذا البحث، ويتناول هذا المبحث أربع مطالب: المطلب الأول للدراسات باللغة المحلية و المطلب الثاني للدراسات باللغة العربية المطلب الثالث إلى الدراسات باللغة الأجنبية، المطلب الرابع علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .

## المطلب الأول: الدراسات المحلية

دراسة أبوبكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" \_ المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل<sup>1</sup>

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، من خلال الاشكالية "هل هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟" وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، و متغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (304) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب (SPSS) الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة ( 56.3 %) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

<sup>1</sup> أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" \_ المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2015.

\_دراسة عادل بومجان بعنوان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، 2015<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، و التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في منظور النمو والتعلم، و منظور العمليات الداخلية، و العملاء، و المنظور المالي وذلك من خلال الاشكالية: ماهي سبل تأهيل الموارد البشرية وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة (EN.I.CA.B) ؟ .

و لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، و كان من أهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا و هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها: العمل على فهم و إدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، و مراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية و المعنوية، و كذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، و بتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار، و بفرق العمل و بالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري، و العمل على تطبيق ممارسات و عمليات إدارة المعرفة و توفير مناخ تنظيمي ملائم وتنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

\_دراسة بن حمودة يوسف بعنوان: خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة. 2015<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين طرق قياس الأصول الغير مادية فاتخاذا بعدا إستراتيجيا الأمر الذي يساعد على وضع إطار ملائم لجمع المعلومات حول رأس المال الغير مادي و يعطي نظرة واضحة حول دور هذا الأخير في خلق القيمة و تحسين أداء المؤسسات، وكون إدارة الموارد البشرية لا بد عليها أن تخرج عن إطارها التسييري الجامد إلى تركيبة مركزة على خلق القيمة، فطرحت هذه الدراسة الاشكالية التالية تتمثل في كيفية تحقيق الإستخدام العقلاني و الأمثل (Rationnel et optimal) لتلك الموارد و الكفاءات بالشكل الذي يحقق هدف خلق القيمة و استدامة التنافسية و ما هي الميكانيزمات و الآليات و المتطلبات التي لا بد أن يوفرها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. حيث تناول بعض النماذج لمعالجة خلق القيمة وبناء على النتائج المتوصل إليها و على ضوء التوصيات التي تم الخروج بها سيتم فيما يلي اقتراح مجموعة من المواضيع التي تمثل آفاق البحث و التي تعبر

<sup>1</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة .مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير 2015.

<sup>2</sup> بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلوي بالشلف 2015.



عن مجموعة من الجوانب التي تحتاج إلى دراسة و تحليل معمقين بهدف تسليط الضوء على بعض العلاقات بين المفاهيم الحديثة المختلفة في مجال التسيير : تقييم أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمؤسسة الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في الرفع من قدرة المؤسسة على خلق القيمة.

**دراسة دحماني عزيز بعنوان :مساهمة الإنفاق على الرأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية \_حالة مؤسسة سوناطراك\_ .2015<sup>1</sup>**

يعتبر رأس المال الفكري مصدرا مهما لربحية المؤسسات و الداعم الأساسي للتنافسية، حيث تبحث هذه الدراسة في مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، و ذلك من خلال اشكالية:

**"ما مدى مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح المؤسسات الصناعية الجزائرية؟"**

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك باعتبارها أهم مؤسسة لقياس مساهمة رأس المال الفكري الصناعية في الجزائر و القوة المحركة للاقتصاد الجزائري. و قد تم استخدام معامل القيمة المضافة الفكرية المال الفكري ( VAIC ) و ذلك بتحليل بيانات مؤسسة سوناطراك خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية سنة 2012 ، و اختبار صحة وقد أثبت ، SPSS من خلال البرنامج الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستعمال نموذج الانحدار المتعدد على وجود علاقة موجبة بين الإنفاق على رأس المال البشري و الأداء المالي و بدرجة أقوى بين رأس المال الهيكلي و الأداء الاقتصادي ومن بين التوصيات التي نتجت عنها ضرورة اهتمام المؤسسات الصناعية بالرأس المال الفكري ممثلا في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، التنظيمية، الإبداعية و الابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية و اقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية .مع التعامل مع الأفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة، بما أن أهم مكونات رأس المال الفكري هي تلك التي تعطي الفعالية، و تجعل مواهب الأفراد الكامنة أكثر إنتاجية بالنسبة إلى أهداف المؤسسة الصناعية و العلامة المالية التي تدل على هذا الجانب هي القيمة المضافة عن كل موظف، هذا يعزز الإدراك فيما يتعلق بالدافع الرئيسي لخلق القيمة، و هو تحويل رأس المال البشري إلى رأسمال هيكلي يمكن استخدامه في رفع فرص السوق بالفاعلية المالية.

<sup>1</sup> دحماني عزيز ، مساهمة الإنفاق على الرأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية \_حالة مؤسسة سوناطراك\_ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015 .

## المطلب الثاني: الدراسات العربية

— دراسة, حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية 2013<sup>1</sup>

هدفت الدراسة لتعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من ( 350 ) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام وتم تطوير أداة لقياس (الاستبيان) التمكين الإداري تكونت من ( 30 ) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من ( 30 ) فقرة أيضاً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي (تعزى الى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثان إلى عدد من التوصيات من أبرزها أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

— دراسة أحمد عباس حمادي ,جامعة الفلوجة كلية الطب البيطري وياسر لطيف خلف ,جامعة الفلوجة كلية الادارة والاقتصاد ,بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من المديرين العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي/الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية<sup>2</sup>

تمحورت الدراسة حول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ما العلاقة بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وتكون مجتمع الدراسة من المديرين وكان حجم العينة (80) مديرا . وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي كما استخدموا الاستبيان كأداة لدراسة وشارت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المديرين العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي ( 3.80 من 5) وهي درجة متوسطة و أما مستوى الرضا الوظيفي للمدراء العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.90 من 5) وهي درجة متوسطة و أن هناك علاقة طردية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة: دراسات في العلوم التربوية الجامعة الأردنية المجلد40. ملحق 01, الجامعة المملكة العربية السعودية, 2013.

<sup>2</sup> أحمد عباس حمادي ,جامعة الفلوجة كلية الطب البيطري وياسر لطيف خلف ,جامعة الفلوجة كلية الادارة والاقتصاد ,بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من المديرين العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي/الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 8 العدد16, 2016.

( 0.01 ) بين مستوى تمكين المديرين من عينة الدراسة, ومستوى الرضا الوظيفي كما أن هناك أثر للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي إذ حقق عنصر الاستقلالية من أكثر العناصر تأثيراً ليفسر ما مقداره ( 74.3 % ) من التغييرات في الرضا الوظيفي, و في الاخير قدم البحث عدد من التوصيات أهمها : تعزيز وتشجيع مفهوم التمكين لدى المديرين وتقبله من خلال اعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه بتأهيل الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم علمياً وعملياً بالإضافة إلى تطبيق عملية التمكين ميدانياً من خلال تشكيل فرق عمل فعالة مبنية على اسس علمية صحيحة.

**دراسة ايمان عبد محمد أحمد البدراني بعنوان: علاقة التمكين الإداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية \_دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل \_ المعهد التقني الموصل, 2015<sup>1</sup>.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التمكين كمتغير تفسيري بأبعاد فرعية هي (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل كمتغير وسيط، وخفة الحركة الاستراتيجية كمتغير تابع ويتكون من الأبعاد ( الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة ، وتدفق وانسيابية الموارد ) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي , تكون مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات الصحية في محافظة إربيل، تم انتقاء كل من مستشفى ( رزكري ، والجمهوري ) مجتمعاً لمبحث ، واختير الأطباء العاملين في اقسام الطوارئ كعينة للمبحث ، شملت ( 24 ) طبيباً من المستشفى الاولى، و (26) طبيباً من المستشفى الثاني ، ليلغ اجمالي مجموع العينة (50) طبيباً ، وبتطبيق عدد من الاساليب الإحصائية الوصفية والاختبارية، توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضحة للتمكين الإداري في خفة الحركة الاستراتيجية .

**\_نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم حال بعنوان: استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات , كلية التجارة جامعة بورسعيد مصر.2014<sup>2</sup>**

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل تطبيق مدخل القيمة الاقتصادية المضافة على الشركات وآثرها على تقييم الأداء المحاسبي و المالي للشركة كما تم استخدام مقياس تقليدي واسع الاستخدام داخل الشركات وهو مقياس معدل العائد على رأس المال المستثمر لقياس تأثير قبل وبعد تطبيق المدخل الجديد حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: قصور مقاييس تقييم الأداء التقليدية في قياس وتقييم أداء الشركات مما انعكس سلباً على استمرارية ونمو الشركات , كما تزايد الاهتمام بمدخل القيمة الاقتصادية المضافة وخاصة بعد سلسلة الانهيارات المالية التي حدثت في كثير من شركات دول العالم خلال العقدين الماضيين واسفرت على مجموعة من التوصيات ضرورة إجراء

<sup>1</sup> ايمان عبد محمد أحمد البدراني, علاقة التمكين الإداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية \_دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل \_ المعهد التقني الموصل, مداخلة في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 7 العدد 14 , 2015.

<sup>2</sup> نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم حال, استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات , رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة كلية التجارة جامعة بورسعيد مصر ,2014.

مزيد من الدراسات حول كيفية تطبيق مدخل القيمة الاقتصادية المضافة وأثره في بناء الخطط التحفيزية للعلاوات داخل المؤسسات , ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول آليات تفعيل الإفصاح عن القيمة الاقتصادية المضافة داخل القوائم المالية للشركات.

\_\_دراسة شعبان محمد لولو بعنوان قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم \_دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين 2015<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) كمؤشر أداء حديث ومؤشرات الأداء التقليدية (العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) , وربحية السهم الواحد (EPS) من جهة وبين القيم السوقية لأسعار الأسهم في بورصة فلسطين من جهة أخرى, واختبار أيهما أكثر قدرة على تفسير التغير في القيم السوقية لأسعار الأسهم. ولتحقيق ذلك تم استخدام تحليل بيانات السلاسل الزمنية المقطعية وتأثير المؤشرات على متوسط أسعار الأسهم وكان من أهم نتائج الدراسة أن مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة يتمتع بقدرة تفسيرية عالية للتغير في القيم السوقية لأسعار الأسهم, ويتفوق على معدل العائد على حقوق الملكية في ذلك, وأن مؤشر ربحية السهم يمتلك أعلى قدرة تفسيرية بين مؤشرات الأداء ثم يليه معدل العائد على الأصول ثم مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة, وأن مؤشرات الأداء التقليدية مجتمعة تكون أفضل نموذج لتفسير التغير في القيمة السوقية لأسعار الأسهم و من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة والإفصاح عنه ضمن التقارير المالية مثلما في المؤشرات التقليدية, والعمل على عقد ورشات عمل وتوعية المحللين والمديرين الماليين في الشركات بأهمية هذا المؤشر ودوره في خلق القيمة, إلى جانب الاعتماد على مؤشرات الأداء التقليدية مجتمعة عند تقييم الأداء لغرض تفسير التغيرات في القيم السوقية لأسعار الأسهم.

### المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

\_\_دراسة (S.NAUMAN, M.ELAHI & S.IQBAL) بعنوان " Role of Empowerment Excellence in Less Developed Countries in Uplifting an Organization's (LDC) , 2010<sup>2</sup>: تهدف معرفة دور التمكين الإداري في البلدان الأقل نمواً في مجال إدارة المؤسسات وفي ظل التحديات الحالية لبيئة الأعمال تحاول مساعدتها في تحقيق النجاح والنمو والتميز من خلال أبعاد التمكين الإداري( مشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات , التحفيز , الاستقلالية ) بالتحسين المستمر في الجودة وتعزيز الأداء التنظيمي المتميز في مؤسسة الاتصالات الباكستانية كأحد المؤسسات التي تنشط في بيئة الأعمال النامية

<sup>1</sup> شعبان محمد لولو بعنوان قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم \_دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ,قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل , 2015.

<sup>2</sup> Shazia NAUMAN, Maliha ELAHI & Suhail IQBAL, Role of Empowerment in Uplifting an Organization's Excellence in Less Developed Countries (LDC), In proceeding of: Engineering Management Conference, Proceedings. IEEE International, ISBN,2010

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية لبعدي التمكين (مشاركة المعلومات, التحفيز) في تحقيق التميز لمؤسسة الاتصالات الباكستانية.

**دراسة\_ Anna Psoinos and steve smithson بعنوان: Employee empowerment in manufacturing : a study of organisations in the UK , 2002<sup>1</sup> :**

بالاعتماد على دراسة مسحية عن طريق البريد والاستجابات تهدف هذه الورقة إلى تحليل تمكين الموظفين في المؤسسات الإنتاجية للمملكة المتحدة وذلك بدراسة ادراك مصطلح التمكين لدى الموظفين, إضافة إلى تحديد مفاتيح تمكين في تحقيق النجاح.

وخلصت الدراسة إلى أن النجاح يتوقف على الاهداف البعيدة المدى للإجراءات وكذا المستويات الادارية إضافة إلى المكافآت مما يتطلب تضافر الجهود بين الافراد من جهة وهيكل المؤسسة من جهة أخرى.

**دراسة\_ Bhasin, Madan Lal بعنوان "Economic Value Added and Shareholders` Wealth Creation: Evidence from a Developing Country"<sup>2</sup> . 2013**

قامت هذه الدراسة على اختبار استراتيجيات خلق القيمة لعدد من الشركات الهندية باستخدام أساليب احصائية لتحديد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأفضل وسيلة لقياس القيمة السوقية للشركات ومقارنة نتائج هذا الاختبار بمقاييس الأداء التقليدية. إلا أن هذا الاختبار لم يدعم اختيار مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأفضل مقياس لتفسير القيمة السوقية للشركات مما يعني وجود عوامل أخرى تؤثر على سلوك القيم السوقية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لخلق قيمة للمساهمين أو لقياس الأداء المالي للشركات. وخاصة المتغيرات الغير مالية مثل رضا العاملين ، جودة المنتج ، تحديث طرق الانتاج والتوزي . ولذلك أوصى الباحث بالاستناد على مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مع عدد من المقاييس الأخرى.

**دراسة: Florence Noguera , Djamel Khouatra , بعنوان: Gestion des Ressources Humaines et création de valeur Organisationnelle : Concepts et outils de mesure<sup>3</sup>**

تدرس هذه الورقة البحثية العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وخلق القيمة التنظيمية, وتوضح أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر عاملاً محددًا وأساسياً في سيورة خلق القيمة التنظيمية واعتماداً على دراسة حالتين ل: البحث والتدخل, احدهما في القطاع الزراعي الغذائي, والأخرى في قطاع التوزيع بالجملة كما تقترح هذه الدراسة أداة لقياس خلق القيمة التنظيمية.

<sup>1</sup>Anna Psoinos and steve smithson, Employee empowerment in manufacturing : a study of organisations in the UK ,New Technology ,work and Emplment ,Oxford,2002.

<sup>2</sup> Bhasin, Madan Lal, "Economic Value Added and Shareholders` Wealth Creation: Evidence from a Developing Country", International Journal of Finance and Accounting,2013

<sup>3</sup><https://www.agrh.fr/assets/actes/2004noguera-khouatra073.pdf> consulté le 30/11/2016

**المطلب الرابع : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:**

أشار مسح الأدبيات المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي المتناول في الدراسات السابقة للمساعدة و إبراز موقف الدراسة الحالية منها , مما يلاحظ أنها أوفت العرض النظري لكل ما يخص المتغير المستقل التمكين الإداري و المتغير التابع خلق القيمة ، و قد اتفقت دراسات التي قام بها ( أبو بكر بوسالم, 2015 ), ( إيمان عبد محمد أحمد البدراني 2015 ) , ( أحمد عباس حمادي , وياسر لطيف خلف, 2016 ) , ( S.NAUMAN, ) ( M.ELAHI & S.IQBAL, 2010 ) على أن التمكين الإداري يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة و أكدت على أهميته بالنسبة لها, خاصة و أن التمكين مرتبط بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة و موردا الاستراتيجي فالمؤسسة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة. أما بالنسبة لخلق القيمة فقد أكدت بعض الدراسات منها:

( بن حمودة يوسف , 2015 ), ( دحماني عزيز, 2015 ), ( شعبان محمد لولو , 2015 ), ( Bhasin, Madan ) ( Lal, 2013 ) على أهميتها و حاجة المؤسسات اليوم في عصر نشهد فيه اشتداد المنافسة و التغيرات المستمرة الحاصلة في بيئة الاعمال . وعلى المؤسسات إذا ما أرادت أن تحافظ على مكانتها ، أن تهتم بالمؤشرات التي تخلق لها القيمة الاقتصادية من خلال الموارد البشرية المتميزة وتوفير لهم كل السبل لتطوير وتدريب ودعمهم بالمحفزات المادية والمعنوية و الحد من المعوقات التي تحد من ابداعاتهم. وقد نادى هذه الدراسات إلى ضرورة تشجيع الإدارات على تقبل فكرة تمكينهم للموظفين و كذلك العمل على اشراكهم في اتخاذ القرارات و العمل بروح الفريق و تصميم نظام عادل للحوافز مع توفير أنظمة اتصال تساهم في انسياب المعلومات عبر كافة المستويات الإدارية . كما أوصت بضرورة سعي المؤسسات إلى خلق القيمة لمواجهة المنافسة الشرسة و ضمان سمعة و مكانة لدى الزبائن من خلال الاهتمام بالموارد البشرية والحث على تنمية التفكير لديهم و تبني وتشجيع الأفكار الإبداعية لتحقيق مردودية اقتصادية هادفة و ربحية عالية.

**أولا : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة**

ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية نظرية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات اعتمدت عليها هذه الدراسة , وقد استفادت في العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

- ✓ بناء الإطار النظري والعلمي للدراسة من خلال ما أتاحتها العديد من الدراسات السابقة حول أدبيات التمكين الإداري وخلق القيمة والمفاهيم المختلفة المرتبطة بهما وبلورة إشكالية الدراسة ومبررات إجرائها؛
- ✓ تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة ( الاستبيان ) من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واختبار فرضيات والاستفادة من مناقشة وتحليل نتائج الأدوات القياس المناسبة و تحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات؛

✓ الاطلاع على الدراسات التي تميل أو تشير إلى تأكيد علاقة ارتباط بين المتغيرين في المؤسسات الاقتصادية مما عزز لنا الدافع لدراسة واقع تطبيق التمكين الإداري وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE لتنطلق منها الدراسة الحالية.

### ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

رغم إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة إذ أنها تعتبر امتداداً لها من حيث التأطير النظري لمفاهيم التمكين الإداري وخلق القيمة إلا أنها تتميز بالخصوصيات التالية:

✓ الندرة النسبية للدراسات التي تناولت دور التمكين الإداري في خلق القيمة الاقتصادية.  
✓ لم تتعرض معظم الدراسات إلى وضع خطوات واجراءات تنفيذية لحساب مؤشرات خلق القيمة الاقتصادية من خلال التمكين الإداري الموارد البشرية .

✓ ارتكزت معظم الدراسات على تناول الجانب المالي لخلق القيمة الاقتصادية والمنهج المقارن بينها وبين المداخل التقليدية لتقييم الأداء مما سبب إهمال النواحي الأخرى لخلق القيمة الاقتصادية.

✓ ربطت بعض الدراسات التمكين الإداري وخلق القيمة الاقتصادية بمداخل للأداء ومتغيرات أخرى ولذا جاءت هذه الدراسة الحالية لتضفي على هذا الموضوع منظوراً مختلفاً لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسيين يعدان من أبرز ممارسات العمل الإداري ونتائجه ,وتعد استكمالاً لمسيرة البحث في مجال دور التمكين الإداري في خلق القيمة الاقتصادية للمؤسسة، من خلال تناول النقاط التالية:

✓ تحديد ماهية وأهداف التمكين الإداري وربطه بالمتغيرات ومؤشرات خلق القيمة (المردودية الاقتصادية والربحية).

✓ تركيز الدراسة على التحليل الإحصائي لإظهار علاقة بين التمكين الإداري وأبعاده الفرعية (التفويض السلطة والمشاركة في القرار, التحفيز , الاتصال , فرق العمل) وبين خلق القيمة الاقتصادية ومؤشراته (المردودية الاقتصادية والربحية) وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة.

✓ تناولت عدة دراسات الاستبيان لدراسة امكانية تطبيق التمكين الإداري بينما متغير خلق القيمة الاقتصادية لم يكن له الحظ في حين أن الدراسة الحالية تناولت أداة القياس الاستبيان لمتغير خلق القيمة بالإضافة إلى حساب مؤشرات خلق القيمة (المردودية الاقتصادية والربحية) لتأكيد الدراسة وفق معلومات مؤسسة ALFAPIPE بينما قدمت بعض من الدراسات الشكل التطبيقي لخلق القيمة الاقتصادية على القوائم المالية او حسابها باستخدام البيانات المسجلة بتلك القوائم للأسهم ,وبناء عليه تحاول الدراسة الحالية تقديم شكل تطبيقي ممنهج يعكس وبشكل أكبر الواقع الاقتصادي للمؤسسات محل التطبيق بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لخلق القيمة الاقتصادية ,حيث ذلك يعبر عن الفجوة البحثية ,وتأمل الطالبة أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية في هذا المجال .

**خلاصة الفصل:**

تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين و كذلك التطورات التي مهدت لظهوره وأهميته مروراً بمختلف الأبعاد و النظريات و النماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه ومتطلبات ذلك لإضافة إلى معوقات تطبيقه، و قد تطرقنا كذلك إلى خلق القيمة من حيث تعاريفها و أهميتها بالنسبة للمؤسسات وأهدافها ومؤشرات تطبيقه، و قد تطرقنا كذلك إلى العوامل المؤثرة فيها ، تعرفنا في هذا الفصل كيف يؤثر التمكين الإداري بمختلف أبعاده على خلق القيمة من الناحية النظرية .

حاولنا الاستفادة من هذه الدراسات لكل متغير على حدا للوصول إلى العلاقة بينهما وسنتطرق في الفصل الموالي استكمال دراسة وذلك بالتطرق للإطار التطبيقي وفق منهجية تبسط الدراسة.



# الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي لدور التمكين

الاداري في خلق القيمة

في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب

ALFAPIPE غرداية

تمهيد :

بدخول الجزائر إلى الاقتصاد المبني على السوق و قوى الطلب و العرض كان لزاما على مؤسساتها مسايرة مع هذه المتغيرات، لأن اقتصاد السوق يفرض جملة من العوامل (التنافسية و الجودة و المرونة و الكفاءة) يجب على المؤسسات الوطنية امتلاكها، ومن هذا التوجه أخذت المؤسسات الوطنية باتباع استراتيجيات وخطط طويلة الأمد للتأقلم مع الوضع الجديد ولهذا سلطنا الضوء على واحد من المؤسسات الوطنية الجزائرية هي المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPIPE غرداية وذلك لكون هذه المؤسسة تعد أكبر مؤسسة صناعية في منطقة محولين ابراز تطبيقات هذه الاستراتيجية .

ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذا الفصل دراسة

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPIPE غرداية

المبحث الثاني: قياس مؤشري خلق القيمة (المردودية والربحية) بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة

سنتعرض في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) والتي هي محل الدراسة وأهم الوظائف والمصالح التي تتكون منها وكذا نشاطها وأهميتها الاقتصادية، ثم نقوم بتحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، والأدوات المستعملة المساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

### المطلب الاول: تقديم عام بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة الأنابيب محل الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني وإيجاد الميزة التنافسية التي تمكنها من دخول المنافسة الدولية , وفي ما يلي عرض موجز للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب ALFAPIPE غرداية

### الفرع الاول: نبذة تاريخية للمؤسسة

تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد والصلب والتي انبثقت منها المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب, ونظرا لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وبالأخص في القطاع البترول وبعد صدور قانون (88-05) المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تم إعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسة العمومية أنابيب التي أصبحت بمجلس إدارة خاص بها ورأسمال تابع للدولة وانبثقت منها الوحدات التالية:

- وحدة أنابيب الغاز المنزلي بتبسة TGT.
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TSI .
- وحدة المرشاة والرش المحوري ببرج بوعريريج TMIA .
- وحدة الصفائح المفتوحة للماء بوهراڤ TTP .
- وحدة الأنابيب الكبرى بالرغاية GTR.
- وحدة الأنابيب الصغرى بالرغاية PTS.
- وحدة تقديم الخدمات UPS.
- وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF .
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية (YUBES SOIRAL.GHARDAIA).

وفي إطار إعادة الهيكلة الجديدة في سنة 2000 , تم تقسيم الوحدات التالية للمؤسسة الأم بالرغاية إلى مديريات مشكلة لجمع أنابيب (GROUP.ANABIB) بذمة مالية مستقلة ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم ويتكون هذا المجمع من ثلاث مديريات تساهم بنسبة 15% من رأس مالها للمجمع وهي:

\_مديرية غرداية PIPE GAZ

مديرية الرغاية TUBES LONG TUD NaL وتظم وحدتي GTR , PTS

وفي سبتمبر 2006 أصبحت المؤسسة مستقلة عن المجموع (GROUP.ANABIB) وأصبحت تسمى الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تضم وحدتين هما وحدة غرداية ؛ وحدة عنابة.

### الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة وأهميتها

تم إنشاء وحدة الأنابيب بغرداية في سنة 1974 برأسمال قدره 7000000000 دج، وقد قامت الشركة الألمانية HOCH باإنجاز هذا المشروع بالمنطقة الصناعية بنورة وتبعد حوالي 8 كلم عن مقر الولاية غرداية وتترجع على مساحة تتجاوز 24 هكتار والتي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية وكانت تظم 969 عامل. انطلق النشاط الفعلي للمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية بمساعدة المؤسسة مدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع وفي أكتوبر 2000 وبعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ ومديرية مستقلة ماليا واداريا تابعة لمجموع الأنابيب GROUP ANABIB , حيث أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO 9001:2008 .

وعلى الشهادة المعهد الأمريكي البترولي API Q1 وذلك ابتداءً من 02 جانفي 2001 .

وتتمثل الأهمية الاقتصادية للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي كنشاط أساسي وإنتاج أنابيب نقل الماء كنشاط ثانوي، إذ تبلغ الطاقة الإنتاجية لها في الحالة العامة 100000 طن سنويا، حيث تستطيع إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 106 ملم و 1625 ملم وهو أعلى قطر يميز الوحدة عن باقي المؤسسات الأخرى في المجموع و طولها بين 7 م إلى 13 م .

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف وهذا لتغطية الاحتياج الوطني المتمثل في كل من سوناطراك سونلغاز قطاع الري والبناء ,ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة والجودة العالية للمنتوج في مجال الحديد والصلب بالإضافة إلى تدريب وتحفيز العمال وتوفير مناصب شغل وبتالي القضاء على البطالة من أجل اكتساب خبرة مهنية عالية، وتخفيض ديون و تكاليف المؤسسة بحيث يصبح لديها سعر تنافسي لتلبية طلبات العملاء سواء داخليا أو خارجيا بالكم والنوع والوقت المحدد .

تلعب المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني والمحلي فعلى الصعيد المحلي تسعى للتقليل من البطالة بحكم أنها تعد أكبر وحدة إنتاجية على مستوى ولاية غرداية ومنطقة الجنوب الجزائري كما تقدر طاقتها الإنتاجية في 2016 ب 118000 طن سنويا ويرجع كل هذا إلى المكان الذي تتواجد فيه، فهي تتوسط الطريق الوطني بين منطقة حاسي الرمل وحاسي مسعود وقربها من الحقول البترولية. أما على الصعيد الوطني فهي تدعم قطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، فهي تغطي حوالي 60 % من الاحتياج الوطني كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على مركزها في السوق وذلك من خلال تبنيها سياسة لتوسيع النشاط لتطبيق برامج التطوير ولقد شرعت فيها المؤسسة منذ سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف

بالزفت وكذلك قامت سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنايب بمادة البوليثلان وذلك للحصول على نوعية جيدة من الأنايب وتتوفر المؤسسة على آلات إنتاجية ذات قدرة إنتاجية عالية تسمح لها بالاستجابة لطلبات بحجم كبير، إلا أن هذه الآلات تتطلب اليد العاملة المتخصصة خاصة للصيانة وتصليح العطل، وتقوم المؤسسة بتشغيل 915 عامل حيث تستعين المؤسسة بالعمالة الأجنبية لذلك وهو ما يمثل نقطة ضعف لدى المؤسسة نتيجة لمخاطر إنقطاع الإنتاج المحتملة خاصة باعتمادها على نظام التوظيف المؤقت كما سنراه لاحقاً في الجدول التالي:

الجدول رقم (2\_1) الموارد البشرية الإدارية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب (ALFAPIPE)

2016

عدد المناصب	نوعية المناصب الادرية
216	الاطارات
403	التنفيذيين
188	موظفين آخرين
109	موظفين الاداريين الدائمين
61	موظفين المؤقتين

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

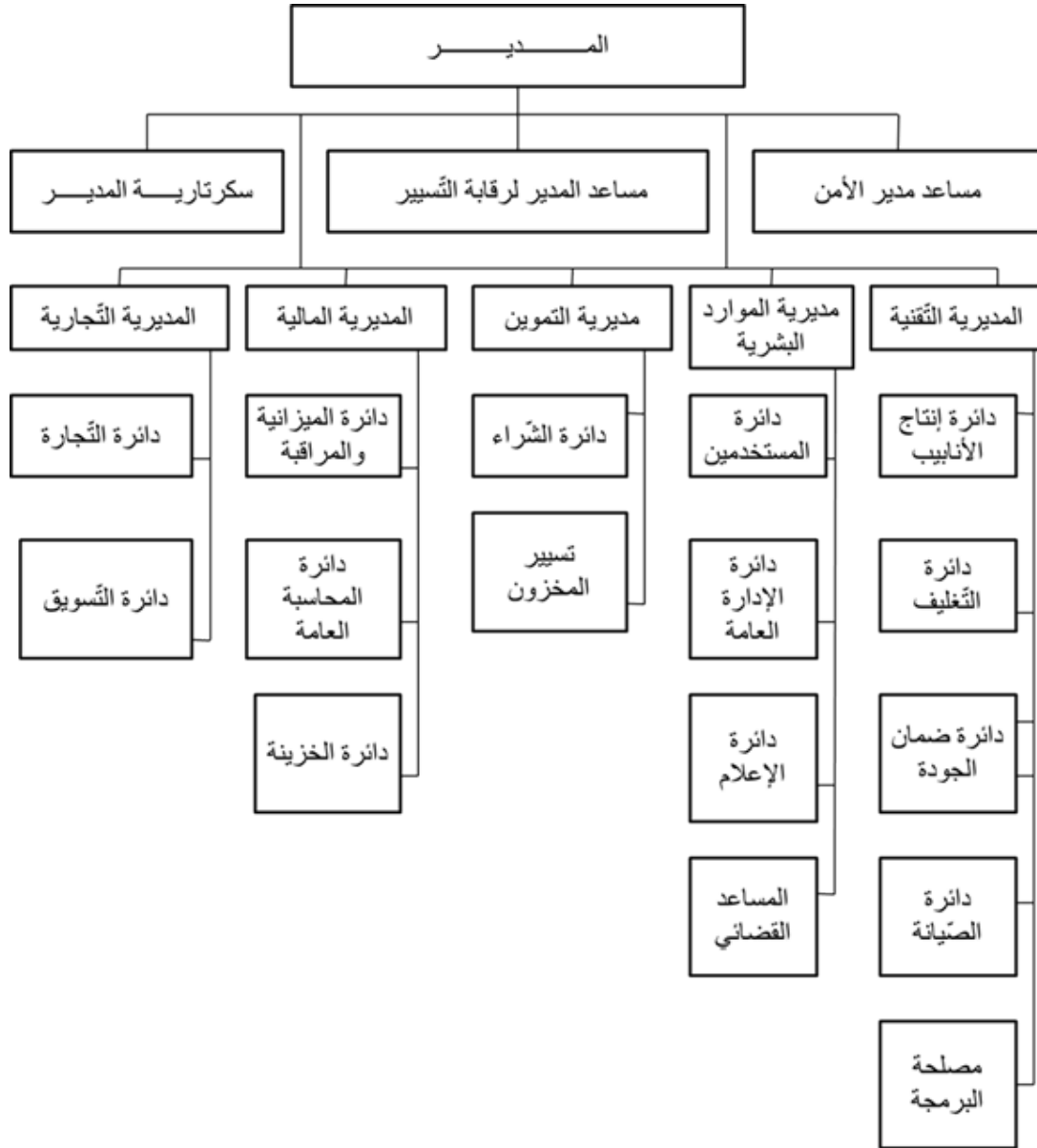
من الجدول نلاحظ اعتماد المؤسسة بنسبة كبيرة على العمال التنفيذيين وهذا لطبيعة نشاطها (مؤسسة إنتاجية وتكليف كوادرها وعمالها مع خصائص نشاطها (نظام الطلبات) من خلال توفير الموارد البشرية بالكم والنوع المناسب , حيث أن التوظيف في المؤسسة يكون وفق حجم المشاريع (الطلبات) لسد العجز في المناصب وفق مستويات تعليمية عالية.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نوضح الهيكل الرئيسي للمؤسسة فيما يلي:

الشكل رقم (1\_2) الهيكل التنظيمي



المصدر: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

## الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

سنحاول في هذا الجزء توضيح و إبراز الهيكل التنظيمي بالتفصيل من خلال الشرح التالي:

ـ **المدير**: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة وهو المسؤول عن وضع وتنفيذ استراتيجيتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق أهداف المؤسسة العامة، يصدر الأوامر و يتخذ القرارات اللازمة وهو حلقة الوصل بين المؤسسة والإدارة المركزية لمؤسسة ALFAPIPE ( التي مقرها في الجزائر العاصمة).

ـ **المديرية التقنية**: ويتمثل دورها في تحديد مواصفات المواد الأولية ومدى جودتها وقطع الغيار الملائمة والعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات الإنتاجية أو وسائل النقل، كما تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار وتعمل على تطوير أجهزة المناولة بما يسهل من عملها، وتعتبر المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة كما أنها المسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة وتشمل دائرة الإنتاج ودائرة الصيانة ودائرة البرمجة ودائرة المراقبة والنوعية.

ـ **مساعد في الصحة والأمن**: حيث ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة وتتولى الأمن في المؤسسة، كما تقوم هذه المصلحة بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف، حيث يلتزمون بالحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، وتوكل لهم مهام مثل التفتيش الدقيق للعمال و الزوار ومعدات نقل العمال الخاصة بالمؤسسات مثل الحافلات.

ـ **مساعد مراقبة التسيير**: وتعتبر هذه الوظيفة ذات علاقة مباشرة مع المدير الذي يقوم بها هو مساعد المدير المكلف بمراقبة التسيير من خلال التنسيق مع مختلف المديرات و المصالح في المؤسسة، يقوم بعمليات تقدير ميزانيات المشاريع اللازم تنفيذها و تحديد التكاليف و النفقات والوقت، وهذه الوظيفة تعتبر نقطة التقاء لتسيير المؤسسة من خلال التقارير و السجلات الدورية للعمل في مختلف المصالح و الورشات التي ترفع لها.

ـ **إدارة التموين**: وهي المسؤولة عن برمجة مدخلات المؤسسة و تدوينها بما تحتاجه من مواد أولية وقطع غيار في الوقت المناسب والكمية المطلوبة بالسعر والشروط المناسبة لظروف المؤسسة وتشمل هذه المديرية دائرة المشتريات ودائرة المخزونات.

ـ **الإدارة التجارية**: وهي المسؤولة على التفاوض من اجل الحصول على أكبر عدد من الطلبات كما تقوم بتصريف الفضلات والخردة وإعادة بيعها وتشمل كل من دائرة التسويق ودائرة المبيعات.

ـ **الإدارة المالية**: وتعتبر من أهم الدوائر في المؤسسة لكونها تهتم بتسيير الشؤون المالية لها من توفير التمويل اللازم لعملية الانتاج إلى إعداد الميزانيات المحاسبية والمالية ومراقبة التصريحات الجبائية وتشمل كل من دائرة الميزانية و المراقبة ودائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة العامة.

ـ **إدارة الموارد البشرية**: وهي المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التوظيف، التثبيت، التكوين

والتأهيل وتوزيع الأجور.... الخ، مع توفير التأمين الشامل لهم و إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين إضافة لجمع المعلومات من كافة المصالح و الدوائر الخاصة بالعمال وتحليلها و أرشفتها، وتقوم بتطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للمؤسسة وتشمل هذه المديرية دائرة المستخدمين ودائرة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية ودائرة الإعلام الآلي و المكلف بالقضاء والمنازعات.

### المطلب الثالث: دراسة الوظائف المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)

من خلال دراستنا السابقة للهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات والدوائر المكونة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب والأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة كمايلي:

#### الفرع الاول: وظائف المؤسسة حسب نموذج سلسلة القيمة بورتير

يمكن تصنيف مختلف الوظائف الرئيسية والفرعية للمؤسسة محل دراستنا حسب نموذج سلسلة القيمة بورتير " وذلك كما تم توضحه في النظري والشكل التالي يجسد وظائف مؤسسة الأنابيب حسب نموذج بورتير:

#### الشكل رقم (2\_2): وظائف مؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) حسب نموذج (بورتير)

الوظائف الفرعية	البنية الأساسية ( وظيفة المحاسبة, مالية, التدقيق, الاستشارات....)					خلق القيمة الاقتصادية للمؤسسة
	إدارة الموارد البشرية					
	البحث والتطوير ( تسيير الجودة)					
	التمويل والشراء					
الوظائف الرئيسية	الامداد الداخلي	عمليات الانتاج	امداد خارجي	إدارة التجارة	خدمات تركيب	
	. نقل داخلي (مواد أولية)	.التغليف	.نقل خارجي	.التسويق	.تهيئة الأنابيب	
	.تخزين	.الصيانة	للأنابيب			
	نقل داخلي منتجات تامة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وظائف المؤسسة

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هذا النموذج ملائم ويستغل كثيرا في المؤسسات التحويلية الصناعية لذا تم اختياره بالإضافة إلى دوافع أخرى: سهولة وبساطة هذا النموذج ؛ سهولة تحديد الوظائف والأنشطة التي تخلق قيمة مباشرة للزبائن والتركيز عليها، وخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة



الفرع الثاني: المتعاملون مع المؤسسة (الاطراف التي لها علاقة بخلق القيمة)

1. **العملاء:** إن العميل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90% هي المؤسسة الوطنية لسونطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى مثل (سونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة "ISO9001 جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITISH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BECTEL".

2. **الموردون:** يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالسعر، شروط الدفع، وقت التموين، كما أنها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

1.2. **الموردون الداخليون:** وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشراء منها ونجد من بينها:

- مؤسسة "ALFASID" المختصة ببيع المادة الأولية.

- مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التلحيم.

- مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الزيوت و الوقود.

- مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.

- مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطلاء.

2.2. **الموردون الخارجيون:** وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها

ومن بينها نجد:

- مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.

- مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تموّن المؤسسة بالمواد الأولية.

- مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التغليف (البولتيلان).

- مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

3. **المنافسون:** تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما

على المستوى العالمي تجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين، أنّ المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنافسيها في السوق.

4. **الوسطاء:** هم عناصر الرّبط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

5. **الحكومة:** وهي المسؤولية عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه

المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الإستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

### المبحث الثاني: قياس مؤشر خلق القيمة (المردودية, والربحية) بمؤسسة أنابيب (ALFAPIPE)

تعمل المؤسسة جاهدة على تحقيق أكبر قدر ممكن لتحقيق أهدافها وفق استراتيجيات وخطط تمكنها من تعظيم أرباحها وسعى وراء مردودية عالية في وسط تنافسي لخلق قيمة اقتصادية .

#### المطلب الأول: استراتيجية خلق القيمة للمؤسسة

بعد تحليل ممارسات المؤسسة محل دراستنا والتعرف على طبيعة نشاطها كونها مؤسسة عمومية ممولة من طرف الدولة وتعتمد في تعاملاتها مع زبائن مؤسسات وليس أفراد، كما أن أهم مورديها مؤسسات أجنبية، فإن الاستراتيجية التنافسية العامة المتبعة والتي تكون بواسطة استراتيجيات فرعية تسويقية، وأخرى تعتمد على الاستراتيجية الحديثة للموارد البشرية والاهتمام بالعنصر البشري بإتباع الاساليب الادارية الحديثة كالتفويض لسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع وتحفيز الكفاءات المميزة كما رأينا سابقا من خلال أبعاد التمكين الاداري؛ بهدف تقليل التكاليف الداخلية وتعظيم الأرباح وخلق القيمة لها في الوسط التنافسي حيث تعتمد المؤسسة على الاهتمام بعنصر الجودة (جودة المنتجات) -بدليل حيازة المؤسسة على شهادة الايزو، ISO 9001 و من المعهد الأمريكي للبترو API , شركة (سوناطراك) واحترام آجال التسليم التي يفرضها العملاء على بعض الطلبيات، وهذا ما يبرر عدم اعتمادها على استراتيجية التميز أو التركيز أو التوسع.

#### المطلب الثاني: مؤشر خلق القيمة الاقتصادية (المردودية الاقتصادية) في المؤسسة

المردودية الاقتصادية هي قياس محاسبي للثروة المحققة من الأصول , كما أنها تقيس درجة فعالية الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة حيث أنه من خلال المردودية الاقتصادية يمكن الحكم ما إذا كانت المؤسسة في وضعية جيدة أم لا ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

#### المردودية الاقتصادية = النتيجة الاقتصادية / الاصول الاقتصادية

- أدوات تحليل المردودية الاقتصادية: فيجب قبل حساب المردودية الاقتصادية حساب ما يلي:

#### 1. النتيجة الاقتصادية:

النتيجة الاقتصادية = النتيجة الصافية + الضريبة على الأرباح + المصاريف المالية

النتيجة الصافية: وهي النتيجة التي تظهر بعد خصم الضرائب على أرباح المؤسسة

الضريبة على الأرباح و مصاريف المالية

جدول رقم (2\_2) حساب قيم النتيجة الاقتصادية (1) انظر الملحق رقم(1) للمؤسسة

المعطيات	السنوات	2013	2014	2015
النتيجة الصافية بالمليون		1627057921.94	830874071.77	4173267316.96
الضرائب على الارباح بالمليون		36920625.79	88331256.39	4658492.04
المصاريف المالية بالمليون		-480180368.99	-271341537.19	191391363.57
المجموع = النتيجة الاقتصادية بالمليون		1183798178.79	647863790.97	4369317172.57

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول اعلاه أن النتيجة الصافية لمؤسسة أنابيب مرتفعة بقيمة (4173267316.96) لسنة 2015 مقارنة بالسنوات السابقة كانت منخفضة التي كان لها تأثير على النتيجة الاقتصادية حيث كانت زيادة في المصاريف المالية والضرائب على الارباح وهذه النتائج كلها تساعد في حساب المردودية الاقتصادية.

2. الاصول الاقتصادية

الاصول الاقتصادية = الاستثمارات + النقديات + رأس مال العامل

ويتم حساب بواسطة الميزانية الرأس مال العامل: الذي هو الفرق بين الاموال الدائمة والاصول الثابتة

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

حيث أن الأموال الدائمة تحسب من خلال مجموع الاموال الخاصة والديون طويلة الأجل

الأموال الدائمة = الاموال الخاصة + الديون طويلة الأجل

حيث أن المؤسسة لا تعتمد سياسة الديون طويلة الأجل فوجدناها معدومة من خلال الوثائق المقدمة أن الأموال الدائمة تبقي هي نفسها خلال السنوات ويمكن حساب رأس المال العامل كالتالي:

جدول رقم (2\_3) رأس المال العامل انظر الملحق رقم (2) أصول ميزانية المؤسسة لسنوات

المعطيات	السنوات	2013	2014	2015
الاموال الدائمة بالمليون(1)		1598707398.29	1587662941.11	4173267316.96
الاصول الثابتة بالمليون(2)		1308871313.16	1308871313.16	1905766045.67
الرأس المال العامل = 1-2 بالمليون		289836085.13	278791627.95	2267501271.29

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمة رأس المال العامل خلال السنوات متقاربة القيمة نتيجة لتقارب الاموال الدائمة والاصول الثابتة في المؤسسة محل الدراسة حيث أن فترة إنجاز مشاريعها تنتهي بإنهاء الطلبات وليس خلال السنوات لدى نجد هذا التقارب في القيم وانعدام الديون طويلة الاجل وتسديد الفوري لديون قصيرة الاجل.

جدول رقم (2\_4) الأصول الاقتصادية (2) انظر الملحق رقم (3) خصوم ميزانية المؤسسة لسنوات

المعطيات / السنوات	2013	2014	2015
الاستثمارات بالمليون	495120287.96	774580754.39	1143948164.35
النقديات بالمليون	98624576.97	284978552.82	284978552.82
رأس المال العامل بالمليون	289836085.13	278791627.95	2267501271.29
المجموع = الأصول الاقتصادية بالمليون	883580950.06	1338350935.16	3696427988.46

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق للمعطيات التي حصلنا عليها من خصوم ميزانية المؤسسة محل الدراسة خلال السنوات المذكورة أن قيم الاستثمارات والنقديات متزايدة خلال السنوات مما يؤدي إلى الزيادة في الأصول الاقتصادية للوصول إلى حساب المردودية الاقتصادية لمؤسسة (ALFAPIPE)

### 3. المردودية الاقتصادية

جدول رقم (2\_5) حساب المردودية الاقتصادية

المعطيات / السنوات	2013	2014	2015
النتيجة الاقتصادية بالمليون (1)	1183798178.79	647863790.97	4369317172.57
الأصول الاقتصادية بالمليون (2)	883580950.06	1338350935.16	3696427988.46
المردودية الاقتصادية = 2/1 بالمليون	1.3397733153	0.4840761671	1.1820376824

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول الملخص لكل الجداول السابقة , أن المردودية الاقتصادية للمؤسسة كانت مرتفعة في سنة 2013 مقارنة بالسنوات القادمة لأن النتيجة الاقتصادية مرتفعة مقارنة بالأصول الاقتصادية المستعملة لتلك السنة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منه ما يلي إما:

\_\_ إطلاق العديد من المشاريع في مؤسسة الأنابيب الحلزونية الناقلة للغاز غرداية؛  
 \_\_ الطفرة المالية والبجوحة التي كانت تشهدها الجزائر قبل الإعلان عن التقشف؛  
 \_\_ شدة المنافسة الذي يدفع إلى إصرار المؤسسة على جلب الاستثمار الأجنبي مثل شركة "هنكل"؛  
 أما في سنة 2014 فكان هناك انخفاض واضح في نسبة المردودية الاقتصادية وهذا راجع إلى ارتفاع في الأصول الاقتصادية مقارنة بالنتيجة الاقتصادية وهذا التدهور سببه إما:

\_\_ تذبذب مناخ الاستثمار في الولاية وذلك بسبب عزوف المستثمرين أو الموردين والعملاء نتيجة عدم الاستقرار الأمني في تلك الفترة؛

\_\_ عدم وجود مشاريع جديدة نتيجة لعدم إنهاء المشاريع السابقة علماً أن المؤسسة تعتمد على مدة انطلاق المشروع حتى الانتهاء وليست السنوات المتتالية.

حيث أن المؤسسة استطاعت تدارك ذلك في 2015 فنجد ارتفاع مقبول في المردودية الاقتصادية نتيجة لتقارب النتيجة الاقتصادية مع الأصول الثابتة والانتعاش الذي شهدته المؤسسة بظهور بعض المشاريع الجديدة... ولتحليل دراستنا نحتاج لحساب المتوسط الحسابي للمردودية الاقتصادية لتأكيد الدراسة من خلال استبانة الدراسة المتوسط الحسابي للمردودية الاقتصادية = (مجموع المردودية الاقتصادية لسنوات / عدد السنوات) فنجد ما يلي:  
 المتوسط الحسابي للمردودية الاقتصادية =  $\frac{1.1820376824 + 0.4840761671 + 1.3397733153}{3} = 1.002$   
 و هي نسبة مقبولة لمؤسسة أنابيب

### المطلب الثالث: مؤشر خلق القيمة الاقتصادية (الربحية) في المؤسسة

تبين الربحية الصافية قدرة المؤسسة على إنشاء فائض مالي وأنها استطاعت النجاح وتحقيق أهدافها المالية في الحالة الايجابية كما أن ضعف هذه النسبة يعتبر مؤشر يبين خطورة الوضعية المالية للمؤسسة وعلاقتها كما يلي

#### الربحية الصافية = النتيجة الصافية / رقم الاعمال خارج الضريبة

من خلال الجدول نحاول حساب متوسط الربحية الصافية لثلاث سنوات للمؤسسة كما يلي

الجدول رقم (2\_6) حساب الربحية الصافية أنظر الملحق (1) للمؤسسة

المعطيات	السنوات	2013	2014	2015
النتيجة الصافية بالمليون (1)		1627057921.94	830874071.77	4173267316.96
رقم الاعمال خارج الضريبة بالمليون (2)		1875683962.16	6714654512.24	18154475045.33
الربحية الصافية = (1) / (2) بالمليون		0.8674477976	0.1237404054	0.2298754057

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الربحية الصافية مرتفعة في 2013 مقارنة بالسنوات الموالية 2014, 2015 بقيمة تقدر 0.8674477976 وذلك رقم الاعمال مرتفعا مقارنة بالنتيجة الصافية نتيجة لعدة الاسباب المذكورة سابقاً في المردودية أما في 2014 انخفضت الربحية الصافية بنسبة كبيرة بقيمة تقدر 0.1237404054 وذلك راجع للإخفاض الكبير لنتيجة الصافية والارتفاع الواضح لرقم الأعمال حيث استطاعت المؤسسة تدارك ذلك بنسبة قليلة نوعاً ما بقيمة تقدر 0.2298754057 بينما رقم الاعمال مرتفع جداً مقارنة بالسنوات السابقة رغم الارتفاع الملحوظ لنتيجة الصافية وهذا راجع للأسباب المذكورة في المردودية حيث تم حساب المتوسط الحسابي لربحية الصافية من خلال ما يلي:

$$\text{متوسط الربحية الصافية} = \frac{0.2298754057 + 0.1237404054 + 0.8674477976}{3} = 0.407$$

وهي بنسبة 40.70 %

حيث أن القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة من عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال \* رأس المال المستثمر) و يحسب هذا المؤشر لكل سنة.

### المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة, حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع, كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية

##### الفرع الأول: منهجية الدراسة

طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE لولاية غرداية حول دور التمكين الاداري لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية, حيث اتبعنا المنهج الوصفي الذي يعتبر علم استنباط الحقائق بالأرقام وبطريقة عملية والمعلومات ذات العلاقة كيفاً وكماً لعرض الخلفية النظرية للموضوع إلى جانب المنهج التحليلي الذي من خلاله تتم الدراسة الميدانية وهذا وفق ادوات جمع المعلومات بمقابلة مع المسؤولين وملاحظة وتصميم استبيان , وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث , وذلك وفق جدولة البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الاحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية النسخة رقم 22 SPSS (Statistical Package for Social Science) كما إستعنا ببرنامج Excel وستتبع في دراستنا هذه الادوات حسب نوع الدراسة الميدانية التي لدينا وستعتمد الدراسة على وثائق المؤسسة لقياس مؤشري خلق القيمة الاقتصادية المردودية والربحية في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

##### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين الإداريين في مؤسسة أنابيب ALFAPIPE بولاية غرداية، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية التي بلغ عددها 61 موظف ، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة لهذه المؤسسة الاقتصادية على اعتبار أنها تتميز بأساليب إدارية حديثة , وقد تم توزيع حوالي 61 استبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2\_7 ) : الإحصائية الخاصة بالاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	61	عدد الاستبانات الموزعة و المعلن عنها
00%	00	عدد الاستبانات المفقودة و المهملة
00%	00	عدد الاستبانات الملغاة
100%	61	عدد الاستبانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه ومن خلال الزيارات الميدانية، أعيدت جميع الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا راجع لحرص الشديد للأفراد الذين تم الاعتماد عليهم لتوزيع الاستبيان وراجع لتعود واهتمام أفراد العينة على هذا النوع من الدراسات وبالتالي عدد الاستبانات الصالحة هي 61 استبانة .

### الفرع الثالث: أدوات الدراسة

بهدف تمكننا من تغطية الاطار النظري للبحث ودراسة الفرضيات من خلال بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

**1.المقابلة الشخصية:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لبعض المسؤولين لمؤسسة أنايب وطرح بعض الأسئلة.\* لإعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار عن المعلومات المساعدة في التعليق أو قياس النتائج المتحصل عليها من خلال الميزانيات والوثائق السنوية حيث ساعدنا مسؤول الحاسبة في قياس مؤشري الربحية والمردودية الاقتصادية للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى تحليل وظائف الهيكل التنظيمي وتجسيد هذه الوظائف في نموذج بورتر وأخذ حوصلة حول تصورات وآراء الإطارات والمسؤولين والاداريين خاصة حول متغيرات الدراسة فكانت إجاباتهم بأن التمكين مهم لكنه مسؤولية يجب أن نختار الكفاءات المتميزة لتمكينها لتحقيق مردودية وربحية للمؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE.

**2.الملاحظة:** من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة محل الدراسة سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة، مما سيساعدنا لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها والتعرف على الموظفين وكيفية تأدية وظائفهم من خلال أبعاد التمكين معرفة الظروف المحيطة بهم ,وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

**3.وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، و بعض معلومات

\* أنظر الملحق رقم (4) أسئلة المقابلة

حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها بالإضافة إلى الميزانيات ووثائق المحاسبة حتي نستطيع حساب مؤشري المردودية والربحية للمؤسسة خلال ثلاث سنوات متوالية.

**4. الاستبيان :** يعد من الأدوات الأكثر استخداماً لجمع البيانات, من حيث قدرة المستجوبين من عرض موافقتهم بموضوعية وحرية ,وقد تم الحصول عليها من خلال إعداد استبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، انطلاقاً من الاسئلة والفرضيات المطروحة في العديد من الدراسات السابقة التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه, حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولى من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة؛

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولى حسب توجيهاته؛

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين



جدول رقم (2\_9) مضمون عناصر المحاور

رقم العبارات	عناصر المحاور	الرقم
5-1	تفويض السلطة والمشاركة في القرار	01
10-6	التحفيز	02
14-11	الاتصال	03
19-15	فرق العمل	04
30-20	خلق القيمة	05

المصدر : من اعداد الطالبة

يوضح الجدول عناصر المحور الأول أبعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة والمشاركة في القرار, التحفيز, الاتصال و فرق العمل ) موزعة في عبارات من (1\_19), أما المحور الثاني خلق القيمة موزعة في عبارات من(20\_30).

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2\_10) متغيرات الدراسة

المتغيرات	إسم المتغير
المتغير المستقل	التمكين الاداري
المتغير التابع	خلق القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من الكلية تم توزيع الاستبيان على المؤسسة أنابيب ALFAPIPE بولاية غرداية ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع وذلك باستخدام برنامج الرزم الاحصائية SPSS، إصدار 22، لتمييزها بالطرق الاحصائية المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

- 1\_ المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات؛
- 2\_ الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية؛
- 3\_ التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛

- 4\_ النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- 5\_ معامل الثبات (Cronbach's Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة؛
- 6- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله حيث تم استخدام ( Pearson Correlation Coefficient ) معامل ارتباط بيرسون لقياسه العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- 7\_ اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولموجروف- سميرونوف (Kolmejevov- Smirnov) لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبع التوزيع الطبيعي؛
- 8\_ اختبار T للعينة الواحدة: (T Test SampleOne) لاختبار متوسط العبارات؛
- 9\_ اختبار تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression ) : لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
- 10\_ اختبار تحليل التباين الأحادي F ( Anova One Way ): لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.
- 11\_ الاعتماد في التحليل على برامج الجداول الالكترونية (EXCEL) إصدار 2007: لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة و دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها و قد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على واحد من الخيارات ولتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :
- الجدول رقم (11\_2) : درجة أهمية بنود الاستبيان

الأوزان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
الدرجة	1,79-1	2,59- 1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5-4,20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع الاحصائية

الجدول يوضح أنه تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج بنظرة إيجابية لتحديد درجة الأهمية من 1\_5 على العبارات وفق سلم ليكارت الخماسي

و اعتماد المقياس على أساس :

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = 5 / (1 - 5) = 1,79$$

كما تم التبسيط الجدول السابق لإعطاء قيم المتوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب و ذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل نتائج المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك كما يلي :

جدول رقم ( 2\_12) مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,66 – 2,34	3,67 فأكثر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المراجع الإحصائية

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس :

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (1 - 5) = 1,33$$

و بناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2,33\_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,66\_2,34) فيكون مستوى متوسط, وإذا كان المتوسط الحسابي من (5\_3,67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد للعبارة.

### الفرع الثاني : اختبار وتحليل بيانات أداة الدراسة الاستبانة

**1 - صدق أداة الدراسة :** يتم التأكد من مصداقية الاستبانة و صحة عباراتها نعلم الصدق الظاهري للتأكد من أنها تخدم أهدافه تم عرضها على عدد من المحكمين أساتذة جامعة مختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير\* بلغ عددهم (11) حيث أن 2 من المحكمين من جامعة غرداية جاء الرد متأخر ولهذا أخذنا برأي (9) محكمين منهم ثلاث متخصصين في التمكين (دكتور محاضر من جامعة بويرة, دكتور من جامعة تلمسان , دكتور من جامعة غرداية ) ومتخصص في القيمة (دكتور من جامعة ورقلة) من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى و من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات يرونها المحكمين فيها , تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف وقد تم أخذها بعين الاعتبار في ضوء مقترحاتهم.

**2 - ثبات أداة الدراسة:** يقصد به عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة, وفي الظروف نفسها وللتحقق من الثبات تم استعمال

\* قائمة أسماء المحكمين أنظر الملحق رقم (5)

ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمته 0,943 بالتقريب 94% وهي نسبة موجبة و جيدة تفي بأغراض الدراسة والجدول التالي يوضح الصدق والثبات.

جدول رقم ( 2\_13 ) اختبار الصدق و الثبات

ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0,943	30

المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

ولتأكيد الثبات لفقرات الاستبانة بين أبعاد التمكين الاداري وخلق القيمة والتأكد من صدقها من خلال أخذ الجذر التربيعي " ألفا كرونباخ"، وللتحقق من مدى مصداقيتها لأهداف الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم(2\_14) ثبات وصدق فقرات الاستبانة

عناصر المحور	عدد الفقرات	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
تفويض السلطة والمشاركة	5	0,80	0,89
التحفيز	5	0,82	0,90
الاتصال	4	0,83	0,91
فرق العمل	5	0,79	0,88
خلق القيمة	11	0,85	0,92
المجموع	30	0,94	0,96

المصدر من اعداد الطالبة الاعتماد على برنامج (SPSS)

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ بأن معامل الثبات العام للاستبيان موجب وقوي حيث بلغ (0,94) ومعامل الصدق (0,96) كما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحاور بين (0,79-0,85) ومعامل الصدق (0,88\_0,92) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 60% وهذا يدل أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وقياس العلاقة الإحصائية بين المتغير التابع (خلق القيمة) والمتغير المستقل (أبعاد التمكين الاداري)

**3\_ قياس الصدق البنائي للمجالات :** من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة يبين الجدول معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

جدول رقم (2\_15) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

عناصر المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	احتمالية معامل الارتباط
بعد تفويض السلطة والمشاركة	5	0,761	0.00
بعد التحفيز	5	0,841	0.00
بعد الاتصال	4	0,856	0.00
بعد فرق العمل	5	0,825	0.00
محور التمكين الاداري	19	0,973	0.00
محور خلق القيمة	11	0,902	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 5%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي المعنوية (0,05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور, إذ أن معامل الارتباط قوي بين محور التمكين الاداري والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان (0,973) وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عالية بالنسبة للمعاملات الاخرى حيث أن الابعاد تتقارب في معاملات الارتباط على التوالي: بعد الاتصال بنسبة (0,856) وبعد التحفيز(0,841)و بعد فرق العمل (0,825) وهي أيضا مرتفعة ,وبأقل قيمة بعد تفويض السلطة والمشاركة في القرار(0,761) بالنسبة للمعدل الكلي الاستبيان حيث أن محور ( خلق القيمة) يمثل معامل الارتباط قوي فيه ب(0,902)فهي أيضا قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عالية بالنسبة للمعدل الكلي للاستبيان ,هذا يدل على تجانس عبارات الاستبيان وقد تأكد صدق وتبث استبانة الدراسة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4\_توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولمنجروف\_سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا ؟

وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي(Normal Distribution) حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض ما يلي:

\_الفرضية الصفرية  $H_0$  : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

\_الفرضية البديلة  $H_1$  : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (2\_16) نتائج اختبار كولمنجروف\_سمرنوف في توزيع البيانات أنظر الملحق رقم(7\_3)

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
01	عبارات محور التمكين الإداري	19	0,80	0,20
02	عبارات محور خلق القيمة الاقتصادية	11	0,94	0,20
مجموع				
		30	0,79	0,20

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن قيمة Z لمحور التمكين الإداري تساوي (0,80) وأن مستوى الدلالة يساوي (0,20) أي أنها دالة إحصائيا أكبر من (0,05), وأن محور خلق القيمة الاقتصادية Z يساوي (0,94) وأن مستوى الدلالة (0,20) أكبر من (0,05) حيث أن مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0,05) عند مستوى الثقة 95% وهذا يدل على أن البيانات تخضع لتوزيع الطبيعي, وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  حيث يتجه التحليل نحو الطرق والادوات المعلمية.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS, ثم تحليلها ومناقشتها\*

الفرع الأول :نتائج خصائص الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس, العمر, الدرجة العلمية ( التأهيل العلمي ) عدد سنوات الخدمة , الوظيفة حيث سيتم اعتماد التكرارات, النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

جدول رقم (2\_17) توزيع أفراد العينة حسب الجنس أنظر الملحق رقم(8)

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	53	86,9 %
أنثى	08	13,1 %
المجموع	61	100 %

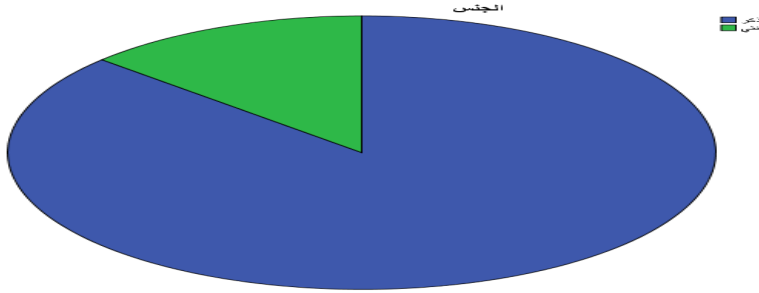
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم الباحثين كانوا ذكور بنسبة 86,9%, وهذا ا راجع لطبيعة النشاط في المؤسسة , وارتفاع حظوظهم في التوظيف بالإضافة إلى موقع الجغرافي الصعب للمؤسسة تتطلب عنصر ذكور

\*كل ما سيتم عرضه من نتائج في الجداول والأشكال مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملاحق)

لمثل هذا النوع من النشاط، أما نسب الإناث 13,1% والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة.

الشكل رقم (2\_3): يوضح الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

2- العمر ( السن ) : يبين الجدول التوزيع لأفراد العينة حسب العمر

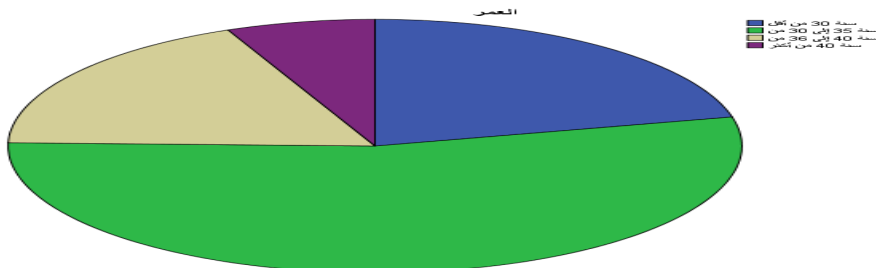
جدول رقم (2\_18) : توزيع أفراد العينة حسب العمر أنظر الملحق رقم (7)

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	30	21,3%
من 30 سنة إلى 35 سنة	33	54,1%
من 36 سنة إلى 40 سنة	11	18,0%
أكثر من 40 سنة	4	6,6%
المجموع	61	100%

المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

كما يمكن توضيح ذلك بالشكل الذي يبين نسبة أفراد العينة حسب العمر :

الشكل رقم (2\_4) نسبة أفراد العينة حسب العمر



المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول ويلاحظ من الشكل أن أغلب أفراد العينة تكون أعمارهم من 30 إلى 35 سنة بنسبة 54,1% وهي الفئة العمرية التي تتصف بالحيوية والنشاط، وهي تقترب من الفئة شبابية بنسبة 21,3% التي بدورها تقترب من نسبة الأفراد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة و التي تمثل الفئة الناضجة بنسبة 18% .

أما الفئة العمرية أكثر من 40 بنسبة 6,6% ، وهي الفئة العمرية التي تتصف بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، وهذا ما يظهر أن أغلب أعمار عينة الدراسة هي من الفئة الشبابية و الكهول ، وكذا سياسة توظيف الادارية في المؤسسة تستقطب المتخرجين الجدد مما يطمئنا على جودة الاجابات للاستبانة الموزعة.

### 3- الدرجة العلمية:

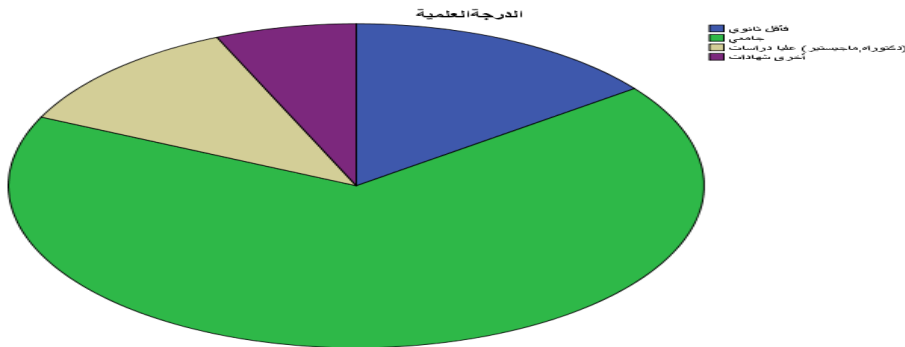
جدول رقم (2\_19) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية أنظر الملحق رقم (8)

النسبة %	التكرار	البيان
14,8%	09	ثانوي فأقل
67,2%	41	جامعي
11,5%	07	دراسات عليا ( ماجستير , دكتوراه)
6,6%	04	شهادات أخرى
100%	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2\_5) توضح الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يتضح من الجدول و الشكل أن أغلبية عينة الدراسة مستواهم العلمي جامعي، فكان بنسبة 67,2% وهي نسبة كبيرة جداً مما يسمح لهم بالتعامل مع أسئلة الاستبيان بسهولة ووضوح , أما المستوى أقل من ثانوي فأقل بنسبة 14,8%، أما الدراسات العليا ( ماستر و الدكتوراه) بنسبة 11,5%، وذلك يتناسب مع أعمار عينة الدراسة من المتخرجين الجدد ، ونجد أن الاداريين في المؤسسة اغلبها جامعيين متخصصين في الإدارة و لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات وحل مشاكل تعرقل مسارههم الوظيفي و لكن فيما يخص فئة أقل من الثانوي فهم يشتغلون في الفرق المساعدة الاخرى حيث ان هناك تخطيط جيد في التوظيف للإطارات والمتخصصين و الاداريين في المؤسسة وهذا مؤشر جيد على جودة اجابات عينة الدراسة.



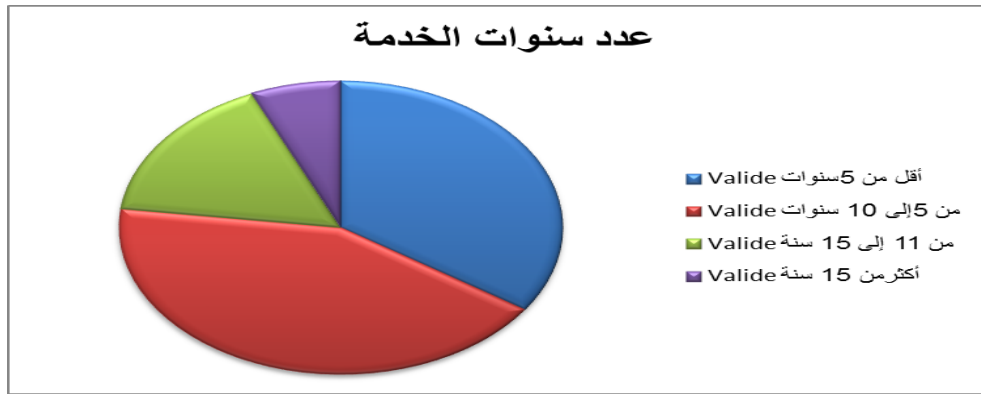
4\_عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (2\_20): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	21	34,4 %
من 5 إلى 10 سنوات	26	42,6 %
من 11 سنة إلى 15 سنة	10	16,4 %
أكثر من 15 سنة	4	6,6 %
المجموع	61	100 %

المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

الشكل رقم(2\_6) عدد سنوات الخدمة



يتضح من الجدول والشكل أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة أن خبرتهم 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42,6 % هذه النسبة جيدة بالنسبة للإداريين تؤكد أن الاغلبية لديهم خبرة كافية لتمكينهم من مسؤوليات تخص وظائفهم و المؤسسة تعتمد في التوظيف على نظام التعاقد مما يؤدي للتجديد باستمرار في توظيف العمال، وتليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 34,4 % انخفضت نسبة الذين تتراوح خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة فكانت بنسبة 16,4 %، وتليها نسبة 6,6 % وهي نسبة أكثر من 15 وهذا ما نلمسه في فئة الإداريين المسؤولين. وهذا ما يزيد من درجة وثوقنا بنتائج البحث خاصة وأن أفراد العينة عموما قضوا فترة لا بأس لتفويض بعض الصلاحيات الوظيفية في المؤسسة مما يزيد من إدراكهم لأهمية قيمة المؤسسة.

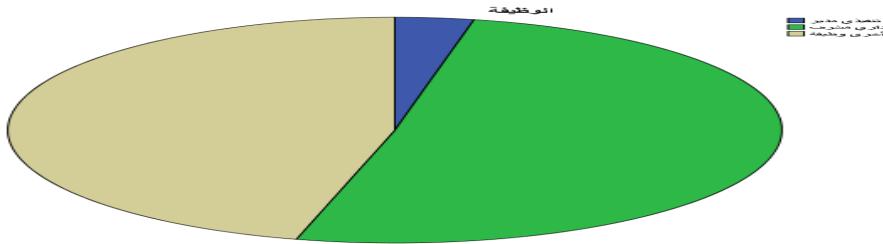
5- الوظيفة :

جدول رقم (21\_2) توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة أنظر الملحق رقم(8)

النسبة %	التكرار	البيان
00%	0	نائب مدير العام
3,3%	2	مدير تنفيذي
50,8%	31	مشرف اداري
45,9%	28	وظيفة أخرى
100%	34	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

الشكل رقم (2\_7) الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة بالمؤسسة



المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يتضح من الجدول و الشكل أن أغلب موظفين الذين شملتهم العينة في المؤسسة هم مشرف إداري بنسبة 50,8% ووظيفة أخرى ادارية بنسبة 45,9% وهما أعلى نسبة من الذين شملتهم الدراسة وبحكم أنهم هم الوظائف الاغلبية. أما نسبة مدير تنفيذي فكانت بنسبة 3,3% و 00% بالنسب نائب مدير عام و هذا نتيجة لانشغالهم والاجتماعات المتكررة لم نستطع الحصول على اجابات من هذه الفئة. وبهذا نصل إلى ما يمثل تسيير والتوزيع الوظيفي في المؤسسة عينة الدراسة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة ومهتمة, مما يساهم في الحصول على أجوبة مختلفة لأسئلة الدراسة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

تم استخدام الإحصاء الوصفي وعرض نتائج بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري, لتحليل آراء الأفراد حول ما جاء من عبارات في الاستبيان.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول لدراسة

"هل تطبق أبعاد التمكين الاداري ( تفويض السلطة والمشاركة في القرار , تحفيز , اتصال , فرق العمل ) في

المؤسسة الاقتصادية ALFA PIPE غرداية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر الإداريين في المؤسسة, ودرجة موافقتهم عليها, كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2\_22) يوضح إجابات الأفراد لمحور أبعاد التمكين الاداري

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسط	0,70539	2,5672	تفويض السلطة والمشاركة في القرار
1	متوسط	0,82682	2,8656	التحفيز
2	متوسط	0,75750	2,7623	الاتصال
4	منخفض	0,60951	2,4984	فرق العمل
/	متوسط	0,60981	2,6687	المجموع = أبعاد التمكين الاداري

المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

بين الجدول أن إجابات عينة الدراسة من الإداريين في المؤسسة محل الدراسة, قد أظهروا موافقتهم حول تطبيق المؤسسة لأبعاد التمكين الاداري حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة متوسطاً وبلغ المتوسط الحسابي ب (2,6687) والانحراف المعياري ب(0,60981) فنلاحظ أن أبعاد التمكين الاداري لها درجة موافقة متوسطة إلا بعد فرق العمل فكانت درجة الموافقة منخفضة وكان ترتيبها على النحو التالي: يحتل التحفيز المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,8656) وانحراف معياري(0,82682) ويليه على التوالي الاتصال بمتوسط حسابي (2,7623) وانحراف معياري(0,75750) وتفويض السلطة والمشاركة في القرار بمتوسط حسابي (2,5672) وانحراف معياري(0,70539) أما بعد فرق العمل كانت منخفضة بمتوسط حسابي(2,4984) وانحراف معياري(0,60951), فهذه النتائج تؤكد أن تطبيق التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة متوسط أي بنسبة مقبولة من وجهة نظر العينة المختارة من الإداريين. من خلال هذه الأبعاد نستطيع تحليل العبارات التي تقيس كل بعد بالإضافة إلى استخدام اختبار T لعينة الواحدة والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارات أو لا يوافقون كما هو مبين في الجدول التالي:

1\_ المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري

جدول (23\_2) فقرات أبعاد التمكين الإداري أنظر الملحق رقم (7\_4)

عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	درجة الأهمية
1 يقوم المسيريون بتفويضي بعض الصلاحيات في جوانب معينة من وظيفتي	2,2951	0,9330	18,526	0,000	منخفض
2 لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	2,4754	1,0264	18,836	0,000	متوسط
3 يولي المسيريون أهمية بالغة لتفويض السلطة باعتبارها فرصة لإبراز قدراتهم.	2,6557	0,9288	22,330	0,000	متوسط
4 أعمل في ظل نظام إداري يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالمهام اليومية.	2,8033	0,9277	23,600	0,000	متوسط
5 تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.	2,6885	0,8858	23,704	0,000	متوسط
6 تمنح إدارة المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجعهم أكثر.	3,0328	1,1542	20,522	0,000	متوسط
7 تعد كفاءة الافراد و مستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية .	2,8361	1,0343	20,455	0,000	متوسط
8 تهتم إدارة المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتحويلات الاقتصادية.	2,7377	0,8737	24,473	0,000	متوسط
9 تشعرني إدارة المؤسسة بأهميتي كعنصر مهم.	2,8361	0,9518	23,271	0,000	متوسط
10 أتلقي الدعم والتحفيز بشأن تحسينات قمت بها في وظيفتي.	2,8852	1,0343	21,785	0,000	متوسط
11 توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال فعالة.	2,6721	1,0602	19,685	0,000	متوسط
12 توفر مرونة الاتصال و السرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة.	2,5574	0,7643	26,133	0,000	متوسط
13 تستمع الإدارة لانشغالات أفرادها و تعمل على تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها .	2,8852	0,8962	25,143	0,000	متوسط
14 يأخذ المسيريون اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار بغرض توجيهها لخدمة أهداف المؤسسة	2,9344	0,9638	23,779	0,000	متوسط
15 يقوم الافراد بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.	2,2951	0,6914	25,923	0,000	منخفض
16 تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة	2,4426	0,8271	23,065	0,000	متوسط
17 تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	2,5082	0,7878	24,864	0,000	متوسط
18 تستعمل الادارة الوسائل الحديثة في تدريب فرق العمل.	2,7213	0,8780	24,205	0,000	متوسط
19 تزيد الثقة بين أعضاء فريق العمل في فعالية الجماعة لتحقيق أهداف المؤسسة	2,5246	0,9056	21,772	0,000	متوسط
المتوسط الكلي					
	2,6687	0,6098	34,180	0,000	متوسط

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

## 1\_ النتائج المتعلقة باتجاه آراء أفراد العينة اتجاه عبارات المحور الأول:

تشير النتائج الموجودة في الجدول السابق المتعلقة بالمحور الأول من محاور الاستبيان إلى: أن أعلى نسبة منها هي "تمنح إدارة المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر" وتليها موافقة أفراد العينة على العبارة " يأخذ المسيريون اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار بغرض توجيهها لخدمة أهداف المؤسسة." إذ جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (2,9344) وانحراف معياري (0,9638) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة متوسطة نسبياً ويلاحظ أن نسب العبارات جاءت جلها متوسطة نسبياً مما يؤكد ان العبارات لقيت استجابة أفراد العينة في المؤسسة وهم يوافقون على المؤسسة تستثمر موردها البشرية وتأخذ اقتراحاتهم لغرض تحقيق أهدافها. كما جاءت العبارتين " تستمع الإدارة لانشغالات أفرادها و تعمل على تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها." ، " أتلقى الدعم والتحفيز بشأن تحسينات قمت بها في وظيفتي " بمتوسط حسابي (2,8852) وانحراف معياري(0,8962) والمرتبة الاخيرة للعبارة التالية: "يقوم المسيريون بتفويضي بعض الصلاحيات في جوانب معينة من وظيفتي" " يقوم الافراد بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب"، " يقوم المسيريون بتفويضي بعض الصلاحيات في جوانب معينة من وظيفتي" بمتوسط حسابي(2,2951) وانحراف معياري(0,6914) مما يدل كذلك على أن درجة استجابة من طرف أفراد العينة كان لهذه العبارتين بدرجة منخفضة وهذا يدل أن جميع أفراد العينة لديهم وعي بأهمية وفعالية التمكين الاداري و يستطيعون توظيفه في تأدية الاعمال فمن خلال هذه الاجابات نجد أن تطبيق التمكين الاداري في المؤسسة متوسط ومقبول في أغلب الأبعاد.

## 2\_ المحور الثاني: خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

قصد التعرف على كيفية خلق القيمة الاقتصادية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة المدروسة المتضمن لمجموعة من الفقرات وستناولها فيما يلي حيث سيتم مقارنة المتوسط الحسابي للعبارات مع ما تم قياسه من وثائق المؤسسة لمؤشري المردودية والربحية .

جدول (2\_24) فقرات المحور الثاني خلق القيمة الاقتصادية أنظر الملحق رقم(7\_4)

الرقم	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	درجة الأهمية
1	أشعر بالقدرة على تطوير أفكارى المميزة في مجال عملي.	2,2295	0,7614	22,869	0,000	منخفض
2	أنتقل إلى مسؤوليات أكبر في وظيفتي لتحقيق مردودية أعلى	2,1639	0,7784	21,710	0,000	منخفض
3	حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.	2,3607	0,8171	22,563	0,000	متوسط

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور التمكين الاداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية للأنايب

غرداية ALFAPIPE

متوسط	0,000	23,584	0,9826	2,9672	4	تركز إدارة المؤسسة على العدالة في السياسات الوظيفية لتحقيق مردودية اقتصادية.
متوسط	0,000	23,981	0,8702	2,6721	5	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين لتحقيق ربحية عالية
متوسط	0,000	23,012	0,9291	2,7377	6	توجه المؤسسة جزءًا من استثماراتها لتنمية مهاراتها وتحسين معارفنا للتمييز عن المنافسين
متوسط	0,000	24,223	0,8879	2,7541	7	تحرص إدارة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي الكفاءات العالية.
متوسط	0,000	19,921	1,0861	2,7705	8	تشجع مؤسستنا الأداء المتميز والعالي من خلال المكافآت المادية والمعنوية
متوسط	0,000	22,330	0,9288	2,6557	9	تسعى مؤسستنا إلى التميز والتحسين الدائم لها في الوسط التنافسي من خلال اختيار الافكار المتميزة المبدعة ووضعها موضع التطبيق
متوسط	0,000	24,063	0,8087	2,4918	10	تتوجه مؤسستنا باستمرار نحو خلق قيمة للعملاء بالتحديد الواضح للاحتياجات الحالية والمستقبلية للطلب
متوسط	0,000	21,482	0,9059	2,4918	11	تسعى إدارة المؤسسة للتعرف على المناهج والممارسات الإدارية الحديثة ومواكبتها.
متوسط	0,000	36,487	0,56368	2,6333	المتوسط الكلي	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور خلق القيمة

تشير النتائج الموجودة في الجدول السابق المتعلقة بالمحور الثاني إلى أن استجابة أفراد العينة للعبارات كانت درجة الموافقة عليها متوسطة وأن العبارات لها معنوية (0,000) وهي أقل من (0,05) حيث أن العبارة: "تركز إدارة المؤسسة على العدالة في السياسات الوظيفية لتحقيق مردودية اقتصادية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 2,9672 ، وانحراف معياري 0,9826 (الدرجة متوسطة) مما يدل على موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة ، أي أن المؤسسة لها وعي بعدالة السياسات الوظيفية لتحقيق التمييز والافضلية في المردودية ، وتليها بنسب متقاربة للمتوسط الحسابي للعبارات التالية على الترتيب: "تشجع مؤسستنا الأداء المتميز والعالي من خلال المكافآت المادية والمعنوية"، "تحرص إدارة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي الكفاءات العالية"، "توجه المؤسسة جزءًا من استثماراتها لتنمية مهاراتها وتحسين معارفنا للتمييز عن المنافسين" بمتوسط حساب على الترتيب :

(2,7377, 2,7541, 2,7705) تشير العبارات إلى شعور الأفراد بتشجيع وحرص المؤسسة على الكفاءات وتقييمها بالحوافز المادية والمعنوية واستثمارها للمهارات المتميزة لتحدى المنافسة الشرسة والأجنبية. في حين كانت أغلبية الإجابات على العبارات المطروحة الأخرى بدرجة متوسطة نسبيا لأننا نلاحظ ان النتائج متقاربة جدا مما يؤكد على تناسق العبارات مدى ادراك أفراد العينة وفهمهم للمشاكل الناتجة عن اهمال المؤسسة لتطلعاتهم وأفكارهم وبالتالي من المؤكد أن المؤسسة ستقع في مشاكل عديدة في حال مغادرة بعض الموظفين مواقعهم بشكل غير متوقع . بالإضافة إلى ان بعض العبارات في المحور الثاني كان المتوسط الحسابي للاستجابة لها كان المجال منخفض من 2,2295 إلى 2,1639 وهذا يدل على إدراك أفراد العينة بأن المؤسسة لا تستغل قدرتهم على تطوير واقتراح أفكار و حلول مبتكرة التي تهدف لتطوير المؤسسة لتحقيق مؤشري المردودية والربحية لخلق القيمة لها.

#### -تحليل و تفسير و مناقشة عينة الدراسة

جدول رقم ( 2\_25 ) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة أنظر الملحق (7\_4)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الكلي	المتغير
1	0,60981	2,6687	المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري
2	0,56368	2,6333	المحور الثاني: خلق القيمة الاقتصادية
/	0,56830	2,5723	مجموع الدراسة

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن درجة استجابة أفراد العينة لمحاور الدراسة كانت بصفة (متوسطة) بمتوسط حسابي إجمالي (2,5723) و انحراف معياري يقدر بـ (0,56830) و بالتالي أفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال من أن التمكين الاداري لديه مساهمة في تطوير وخلق القيمة ، لكن بدرجة استجابة متوسطة نوعا ما، أي أن المؤسسة تحاول الاعتماد وتطبيق بعض الاساليب الادارية الحديثة خلال هذه السنوات الأخيرة و تستغل أبعاد التمكين من تفويض وتحفيز... بدرجة متوسطة كأحد متطلبات تحقيق أهدافها التي تتجلى من خلال مؤشرات خلق القيمة المردودية والربحية لزيادة في التطوير والتميز المحلي والوطني في المؤسسة أنابيب.

حيث أن المحور الأول المتضمن أبعاد التمكين الاداري بمتوسط حسابي (2,6687) و انحراف معياري (0,60981) له النسبة الأعلى بنسبة للمحور الثاني: خلق القيمة بمتوسط حسابي (2,6333) وانحراف معياري (0,56368) وادراك نسبي للمؤسسة بمدى مساهمة التمكين الإداري في تنمية وتطوير وخلق قيمة اقتصادية لها.

حيث عند قياسنا لخلق القيمة في مؤسسة أنابيب من خلال المتوسط الحسابي للمردودية الاقتصادية، والربحية كان بسبة مقبولة ومتوسطة أما خلق القيمة من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول هذا المجال كان بنسبة متوسطة مما يدل على مساهمة نسبية لأفراد عينة الدراسة في مردودية وربحية المؤسسة من خلال التمكين .

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحورين (أبعاد التمكين الإداري وخلق القيمة) سيتم الآن اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس مجموعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها، حيث سنقوم باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الثالثة للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (خلق القيمة) و اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد. كما سنقوم باستخدام تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova)، لاختبار فرضيات فروق. أولاً اختبار الفرضية الثالثة :

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري في خلق القيمة الاقتصادية لدي مؤسسة ALFA PIPE غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة."

قبل تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط أ نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة إرتباط بين التمكين الإداري وخلق القيمة :للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور التمكين الإداري و خلق القيمة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ( 26\_2 ) نتائج تحليل علاقة الإرتباط بين التمكين الإداري وخلق القيمة أنظر الملحق(7\_2)

خلق القيمة	التمكين الإداري	
1	0,778**	خلق القيمة: معامل الارتباط بيرسون Corrélation de Pearson
61	0,000 61	مستوى الدلالة ( bilatérale ) Sig. عينة الدراسة N
0,778**	1	التمكين الإداري: معامل الإرتباط بيرسون Corrélation de Pearson
0,000	61	مستوى الدلالة ( bilatérale ) Sig. عينة الدراسة N

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α)

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )



نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط (Corrélation de Pearson) بالنسبة لمحاور الاستبيان بقيمة (0.778) و أن هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,000) فهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05^*$ ) مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين التمكين الإداري وخلق القيمة وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب\_ نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير بين التمكين الإداري وخلق القيمة في المؤسسة للتحقق من أثر التمكين الإداري في خلق القيمة تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار واختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية, من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (27\_2) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية :

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	$\beta$	الانحراف	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0,000	90,245	59_1	0,778	0,89	0,152	0,605	0,778	التمكين الإداري

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن محور التمكين الإداري يؤثر معنويا على خلق القيمة حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين, حيث استخدمت هذه الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار فروض الدراسة وقد كشفت النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغير المستقل , إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) R<sup>2</sup> (0,605) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) أي أن محور التمكين الإداري يفسر ما نسبته 60% وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0,000 من التباينات في المتغير التابع (خلق القيمة) وبالتالي فإن محور التمكين له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة , كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن قيمة  $\beta$  (0,89), وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التمكين الإداري يؤدي إلى زيادة بنسبة (0,89) في خلق القيمة أي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (90,25) بمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) , وهذا يثبت صلاحية النموذج فيمكن اختبار الفرضية الثالثة للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد.

وبغرض بيان دور و أثر أبعاد التمكين الإداري في خلق القيمة في الفرضية الثالثة تم حساب معامل الانحدار المتعدد من خلال الجدول التالي:

\* لتأكيد صحة العلاقة تمت إعادة الحساب عند مستوى الدلالة (0,01) وجدنا نفس النتائج

جدول رقم (28\_2) نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الدراسة أنظر الملحق (6\_8)

أبعاد التمكين الاداري	$\beta_1$	$\beta_0$ الثابت	BETA	F	الانحراف المعياري	$R^2$	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تفويض السلطة والمشاركة في القرار	0,457	1,398	0,568	43,94	0,086	0,322	0,568	5,296	0,000
التحفيز	0,449	1,285	0,653	43,94	0,068	0,427	0,653	6,629	0,000
الاتصال	0,535	1,093	0,714	61,25	0,068	0,509	0,714	7,827	0,000
فرق العمل	0,656	0,933	0,704	57,81	0,086	0,495	0,704	7,604	0,000

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يوضح نتائج التحليل الاحصائي لأثر أبعاد التمكين الاداري ( تفويض السلطة والمشاركة في القرار, التحفيز, الاتصال, فرق العمل) في خلق القيمة, حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R على الترتيب (0,568 . 0,653 . 0,714 . 0,704) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ), أما معامل التفسير (التحديد)  $R^2$  فقد بلغ (0,322 . 0,427 . 0,509 . 0,495) على التوالي فإن بعد الاتصال له تأثير أكبر بنسبة 50,9% و بعد فرق العمل 49,5% بالإضافة إلى بعد التحفيز بنسبة 42,7% وأخيراً بعد تفويض السلطة والمشاركة في القرار بنسبة 32,2% على الترتيب بالنسبة لخلق القيمة كما بلغت قيمة  $\beta$  (0,457 . 0,449 . 0,535 . 0,656) على التوالي فهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في أي بعد من هذه الأبعاد سيؤدي إلى التغير في خلق القيمة في حين نجد معلمة الانحدار أبعاد التمكين الاداري معنوية من خلال نتائج الجدول , كما أن قيم T المحسوبة (5,296 . 6,629 . 7,827 . 7,604) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) وبالتالي فإن أبعاد التمكين الاداري لها تأثير في خلق القيمة

وعليه يمكن قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة والمشاركة في القرار, تحفيز, اتصال, فرق عمل) في خلق القيمة الاقتصادية لدي مؤسسة ALFA PIPE غرداية من وجهة نظر أفراد العينة) ورفض فرضية العدم وهذه المعادلة تفسر

$$Y=0,60 +0,21 x_1+0,32x_2+0,18x_3+0,11 x_4$$

\* معادلة الانحدار كالتالي:

حيث: Y : تمثل خلق القيمة.

X<sub>1</sub>: بعد تفويض السلطة والمشاركة في القرار.

X<sub>2</sub>: بعد التحفيز .

X<sub>3</sub>: بعد الاتصال.

X<sub>4</sub>: بعد فرق العمل

من خلال المعادلة نلاحظ أنه يوجد دور و قوة علاقة تأثير بأخذ أبعاد التمكين الاداري(تفويض السلطة والمشاركة في القرار+ تحفيز+ اتصال+ فرق عمل) إلى خلق القيمة حيث تقدر قيمة الثابت  $\beta_0(0,60)$  أما بعد تفويض السلطة والمشاركة في القرار وبعد التحفيز لهما النسبة الأكبر فيمثل نسبة زيادة ب0,32 تحفيز و0,21 تفويض على التوالي لذا مؤسسة أنابيب تأخذ بعين الاعتبار أبعاد التمكين الاداري في خلق القيمة لها من وجهة نظر أفراد العينة ونسبة أقل لبعده الاتصال وفرق العمل لكن تعتبر نسبة تأثير موجبة ومقبولة.

**فرضية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة لدى الموظفين الاداريين في أبعاد التمكين و خلق القيمة في مؤسسة أنابيب لولاية غرداية".

تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova الذي يستخدم في حالة متغير كمي يتبع التوزيع الطبيعي مع متغير كيفي ثلاثي البدائل و ذلك لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التمكين الاداري في خلق القيمة تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الدرجة العلمية والوظيفة) .

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن نسبة الدلالة المعنوية لمحور أبعاد التمكين الاداري ( تفويض السلطة والمشاركة في القرار ,التحفيز ,الاتصال, فرق العمل) ومحور خلق القيمة تقدر: (0,021 . 0,721 . 0,050 . 0,408) و(0,23) على الترتيب حيث أن نسبة الدلالة المعنوية لبعده التفويض والاتصال (0,02 . 0,05) هي أقل من أو يساوي 0,05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذين البعدين عند مستوى الدلالة 0,05 كما أن قيمة F لهذين البعدين (3,14 . 4,12) فهي قوية مقارنة بالأبعاد الاخرى حيث كانت قيم  $F(0,32)$  و(0,90) و(1,48) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لهذين البعدين ( التحفيز وفرق العمل) بالإضافة إلى محور خلق القيمة عند مستوى دلالة 0,05 في هذه المحاور.

جدول رقم (2\_29): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حول أبعاد التمكين الإداري وخلق القيمة تعزى لمتغير الوظيفة في إجابات عينة الدراسة أنظر الملحق رقم (9)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور خلق القيمة	بين المجموعات	0,942	2	0,471	1,482	0,236
	داخل المجموعات	18,436	58	0,318		
	المجموع	19,378	60	/		
بعد تفويض السلطة و المشاركة في القرار	بين المجموعات	3,716	2	1,858	4,123	0,021
	داخل المجموعات	26,138	58	0,451		
	المجموع	29,854	60	/		
بعد التحفيز	بين المجموعات	0,459	2	0,230	0,328	0,721
	داخل المجموعات	40,558	58	0,699		
	المجموع	41,018	60	/		
بعد الاتصال	بين المجموعات	3,369	2	1,685	3,146	0,050
	داخل المجموعات	31,059	58	0,536		
	المجموع	34,428	60	/		
بعد فرق العمل	بين المجموعات	0,678	2	0,339	0,909	0,408
	داخل المجموعات	21,612	58	0,373		
	المجموع	22,290	60	/		

دال عندما يكون مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

ويبين اختبار (Scheffé) أن الفروق تقتصر على فئتي مشرف إداري ووظيفة أخرى، والفروق الأكثر كانت لصالح الفئة الوظيفة مشرف إداري يمكن أن نقول أن ذلك راجع إلى أن أول من يتأثر بالتمكين الإداري هم فئة مشرف إداري ولأنهم الفئة المعنية أكثر اهتمام بالتمكين الإداري مما يثبت قبول الفرضية البديلة الرابعة ورفض فرضية العدم. الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية لدى الموظفين الإداريين في أبعاد التمكين وخلق القيمة في مؤسسة أنابيب لولاية غرداية".

جدول رقم (2\_30): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حول أبعاد التمكين الإداري وخلق القيمة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في إجابات عينة الدراسة أنظر الملحق رقم (9\_2)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
محور خلق القيمة	بين المجموعات	1,309	3	0,436	1,377	0,259
	داخل المجموعات	18,068	57	0,317		
	المجموع	19,378	60	/		
بعد تفويض السلطة و المشاركة في القرار	بين المجموعات	2,631	3	0,877	1,836	0,151
	داخل المجموعات	27,224	57	0,478		
	المجموع	29,854	60	/		
بعد التحفيز	بين المجموعات	1,943	3	0,648	0,945	0,425
	داخل المجموعات	39,075	57	0,570		
	المجموع	41,018	60	/		
بعد الاتصال	بين المجموعات	1,951	3	0,650	1,142	0,340
	داخل المجموعات	32,477	57	0,570		
	المجموع	34,428	60	/		
بعد فرق العمل	بين المجموعات	2,527	3	0,842	2,429	0,075
	داخل المجموعات	19,763	57	0,347		
	المجموع	22,290	60	/		

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS) دال عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الدلالة المعنوية لمحور أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة والمشاركة في القرار, التحفيز, الاتصال, فرق العمل) ومحور خلق القيمة تقدر: (0,075 . 0,340 . 0,425 . 0,151) و(0,259) وعلى الترتيب حيث أن نسبة الدلالة المعنوية أكبر من 0,05, كما أن قيم F لهم (1,836 . 0,945 . 1,142 . 2,429) و(1,377) فكانت قيم F ضعيفة نسبياً أي أن هذه المحاور ليست دالة معنوياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لهذه الأبعاد ( تفويض السلطة والمشاركة في القرار, التحفيز, الاتصال, فرق العمل) بالإضافة إلى محور خلق القيمة عند مستوى دلالة 0,05 في هذه المحاور تعزى لمتغير الدرجة العلمية أي قبول الفرضية الصفرية الخامسة ورفض البديلة مما على يؤكد أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة أنابيب تكون على أساس كفاءة الافراد وتميزهم وليس بحكم الوظائف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في خلق القيمة لها.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى مساهمة التمكين الاداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية, حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية, إذ تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث , المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة حول مؤسسة أنابيب ناقلة للغاز غرداية والمبحث الثاني تم فيه قياس مؤشري المردودية الاقتصادية والربحية بالاعتماد على الوثائق والمعطيات السنوية الخاصة بالمؤسسة فتوصلنا إلى حساب متوسط حسابي للمردودية الاقتصادية والربحية.

وتطرقنا في المبحث الثالث إلى منهجية وطرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها وهذا بالاعتماد على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها, فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة وهذا ما سنتناوله في خاتمة هذه الدراسة.

# الخاتمة

## الخاتمة

إن التمكين الإداري هو أحد الميادين الحديثة ، والغرض الأساسي منه هو إدارة أنشطة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف للمؤسسة محل الدراسة حيث أن أبعاد التمكين الإداري باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خيارا من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، وذلك بسبب التغيرات السريعة ضمن أدبيات الفكر الإداري، حيث تعددت الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول مفهوم التمكين الإداري، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه، فمنهم من ركز على تفويض السلطة والقوة في المشاركة في اتخاذ القرار ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة أبعاد (التحفيز، الاتصال، فرق العمل) ، وهذا ما جعل المؤسسات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ على قدرات العاملين وتطويرها، و موضوعات التمكين الإداري عكست حاجة المنظمات المعاصرة لأن تحتفظ بقبابلية كبيرة على المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتطورات والتغيرات، ولا سيما تلك التي لا يمكن التنبؤ بها، فلقد تم استعراض الجوانب النظرية لكل من موضوع التمكين الإداري وموضوع خلق القيمة حيث انطلقا من مجموعة نظريات ومفاهيم إدارية متطورة التي تشكل في مجموعها أدبيات الدراسة وعليه جاءت الدراسة الميدانية كمشاهدة لإسقاط المفاهيم النظرية للتمكين الإداري وخلق القيمة على الواقع العملي لمؤسسة أنابيب الناقل للغاز غرداية التي تتمتع باحترافية كبيرة في مجال تخصصها.

### - النتائج:

- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا في نهاية البحث إلى جملة من النتائج نوردتها أهمها فيما يلي:
- قياس خلق القيمة من خلال مؤشر ( المردودية الاقتصادية، الربحية) بنسبة مقبولة ؛
- تبين لنا أن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط مقبول ؛
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وخلق القيمة ؛
- أبعاد التمكين الإداري لها تأثير في خلق القيمة الاقتصادية لمؤسسة أنابيب التي تهدف إلى بناء علاقات جيدة مع الموظفين في نفس المجال لكسبهم من جهة، ومن جهة أخرى تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، وهي تغطي السوق الداخلية بنسبة عالية ؛
- لا توجد فروقات في عينة البحث ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛
- وجود فروقات في عينة البحث ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في بعد ( تفويض السلطة والمشاركة في القرار، والتحفيز) وفي مجمل هذه الدراسة يمكن لمؤسسة أنابيب أن تحقق أهدافها بكل نجاح من خلال بعض مؤشرات خلق القيمة (المردودية، والربحية) بالاعتماد على أبعاد التمكين الإداري.



## -توصيات وأفاق الدراسة:

اعتماداً على نتائج الدراسة ولتثمين البحث نتقدم ببعض التوصيات التي نضعها بين يدي صناع القرار في المؤسسة اعتقاداً منا أنّها ستفيد في المجال الذي انصب بحثنا عليه ومن أهمها:

1. ضرورة إعادة المؤسسة النظر في وظائفها التقليدية في إطار تنمية ممارسة وتأهيل الموارد البشرية لتمكين الإداري ، إذ ينبغي توسيع الثقة المتبادلة , والسماح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها.
2. ضرورة العمل على توفير المعرفة والاستمرار في مستوى الالتزام بثقافة التميز بصورة أكبر، أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة، وأيضاً تطوير الأنظمة والمهارات من خلال برامج تدريبية مستمرة.
3. ضرورة توفير بنية تقنية تحتية داعمة لتطبيق التمكين الإداري لتحقيق مردودية عالية.
4. ترسيخ ممارسة الإدارة العليا في مؤسسة أنابيب لأبعاد التمكين الإداري لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
5. ضرورة الاستمرار بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المتميزين، والثناء على مجهوداتهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة، مما ينعكس على تطور المؤسسة وخلق قيمة لها.
6. وجوب تبني الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين المرؤوسين والرؤساء مع تفويض السلطات للمرؤوسين بشكل متوازن مع مسؤولياتهم، مما يحقق خلق قيمة اقتصادية للمؤسسة.
7. ضرورة التعامل مع المورد البشري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال؛
8. ولأن موضوع بحثنا متعدد الجوانب ولا يمكن لهذه الدراسة أن توفيقها فإننا نعتقد أنّها يمكن أن تفتح شهية الباحثين إلى تناول الموضوع من جوانب أخرى حتى تكتمل صورته وأهم المحاور التي نرى أنّها يمكن أن تكون محاور بحوث مستقبلية نقترح منها:

\* \_\_ دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة الوقت؛

\* \_\_ دور التمكين الإداري في إدارة المعرفة كأداة لخلق قيمة للمؤسسة؛

\* \_\_ دور التمكين الإداري في إدارة علاقات الزبون لخلق القيمة للمؤسسات الخدمية؛

\* \_\_ دور الريادة في تفعيل التمكين الإداري، و القيادة الإبداعية.



# قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة, الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات ,إريد ,الاردن ,2008,
2. صالح محمد الحناوي "أدوات تحليل والتخطيط في الادارة المالية ", دار النهضة الجامعية الاسكندرية , مصر, 2004
3. عادل هادي البغدادي ,رافد حميد الحدراوي, الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي اسلوب كمي, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان ,ط1, 2013
4. عدي عطا حمادي, القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
5. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة القاهرة , 2003.
6. يحيى سليم ملحم, التمكين كمفهوم إداري معاصر, الطبعة 2, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009 .
7. يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006 .

ب- البحوث العلمية:

8. خالد بن سليمان الرشودي, مقومات التمكين في المنظمات الامنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه, دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية , رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية, الرياض , 2009 .
9. أعمر عبد الله أبو عمرة, واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي, دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2015.
10. نور الدين طالب أحمد, إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة ,مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية, المعهد الوطني للتجارة ملحق متليلي, 2008 .
11. عادل بوجمان ,تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ,مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل \_بسكرة ,رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير 2014 -2015 .
12. سالم بن بركة العابدي ,فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية, اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, الرياض, السعودية, 2008.

13. مريم شرع, الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية دراسة ميدانية, دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه علوم في علوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف , 2015/2014 .
14. لطيفة برني, أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية, دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة, رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية, تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة, 2015\_2014.
15. بن حمودة يوسف, خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية, جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف , 2015 /2014 .
16. شعبان محمد لولو, قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم —دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين, قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل, الجامعة الاسلامية غزة, 2015 .
17. محمد سليمان البلوي , التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه , المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم, رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا , استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية, جامعة مؤتة, 2008
18. حسن مروان عفانة, التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل , في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة , قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال , 2013,
19. هلاي وليد , الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة :الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS , مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف, المسيلة , 2008-2009
20. نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم حال , استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات , رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة كلية التجارة جامعة بورسعيد مصر , 2014,
21. دحماني عزيز , مساهمة الانفاق علي رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية , حالة مؤسسة سوناطراك , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية , جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان , 2015\_2014 ,ص71

22. مطر بن عبد المحسن الجميلي , الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين , من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى , دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الادارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , 2008, ص66
23. أبوبكر بوسالم, دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" \_ المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل ,دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه , تخصص إدارة الاعمال , جامعة تلمسان , 2015 .
24. رزقي محمد, أثر القرارات المالية على قيمة المؤسسة الاقتصادية ,دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة ببرج بوعرييج ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2008
25. بولمية مريم, البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة ,مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير , جامعة باجي مختار-عناية, 2011-2012 .
26. شيخي عائشة ,التحفيز والمردودية في المؤسسة, دراسة حالة مؤسستي "SEROR" بتلمسان والإسمنت "SCIS" بسعيدة, أطروحة التخرج لنيل درجة الماجستير , جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان , 2010\_2011 .
27. علي بن الضب , دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح علي قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة , مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2009,
28. حسام الدين غضبان ,تصور نظري لدور الحوكمة الاجتماعية في ترسيخ المقاربة , جامعة محمد خيضر بسكرة ( الجزائر) , 2010
29. حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة: دراسات في العلوم التربوية الجامعة الأردنية المجلد40 .ملحق 01, الجامعة المملكة العربية السعودية, 2013.
30. أحمد عباس حمادي ,جامعة الفلوجة كلية الطب البيطري وياسر لطيف خلف ,جامعة الفلوجة كلية الادارة والاقتصاد ,بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من المديرين العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي/الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 8 العدد16, 2016.
31. إيمان عبد محمد أحمد البدراني, علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية \_دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل \_ المعهد التقني الموصل, مداخلة في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 7 العدد 14 , 2015.

## جـ\_ القاوميس:

32. قاموس عام لغوي \_علمي, ط2, دار الكتب العلمية, لبنان 2003.
33. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين, لسان العرب, ط 4, دار احياء التراث العربي, بيروت, 2000
- ### ح\_ المجالات والملتقيات :
34. أحمد عباس حمادي, جامعة الفلوجة كلية الطب البيطري وياسر لطيف خلف, جامعة الفلوجة كلية الادارة والاقتصاد, بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من المديرين العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي/الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية, مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 8, العدد 16, 2016
35. إيمان عبد محمد أحمد البدراني, علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية \_دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل \_ المعهد التقني الموصل, مداخلة في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 7 العدد 14 , 2015.
36. أيمن حسن ديوب, تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية) والقانونية, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية- المجلد 30 , العدد 1, 2014 .
37. بابا عبد القادر, وهيبه مقدم, المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة, دراسة حالة شركة سوناطراك, مجلة في العلوم الاجتماعية, جامعة مستغانم, 2008.
38. بركة السعيد, مسعي سمير, تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل الاقتصادية المضافة EVA , مداخلة (غير منشورة), جامعة أم البواقي, جامعة خنشلة, 2010 .
39. علي الضلاعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية. مجلة: دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
40. محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة, أثر التمكين الإداري في السلوك, دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38 ، العدد 2, 2011
41. صفاء حواد عبد الحسين, أثر التمكين الاداري علي الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني , المعهد الطبي التقني, المنصورة, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة, العدد 32 , 2012
42. حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة: دراسات في العلوم التربوية الجامعة الأردنية المجلد 40. ملحق 01, الجامعة المملكة العربية السعودية, 2013.
43. سعد بن مرزوق العتيبي, جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي , جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية, الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة, الخبر, 17-18 ابريل, 2005 .

44. عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي, تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييز (AFD), مجلة الواحات للبحوث والدراسات, المجلد 7, العدد 2, جامعة غرداية, جامعة ورقلة, 2014.

45. سواكري مباركة, اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج, جامعة ورقلة, 2004.

46. خنيش يوسف, محمد الهادي ضيف الله, هشام ليزة, مداخلة مقدمة بعنوان: قياس أثر مؤشرات الأداء المالي على المردودية المالية للمؤسسات دراسة كمية تحليلية للمجمع الصناعي صيدال خلال السنوات (2008 - 2014), الملتقى الدولي الأول حول: الإفصاح المحاسبي عن القوائم المالية: أثره وأهميته في رفع فعالية أسواق رأس المال وجذب الإستثمار الأجنبي لتحقيق ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة, جامعة مولود معمري تيزي وزو, جامعة الشهيد حمة لخضر/الوادي, جامعة حمة لخضر/الوادي, يومي 13-14 ديسمبر 2016.

47. إلياس بن ساسي, مداخلة: النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الاستراتيجي للمؤسسة, حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة - الجزائر, المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, جامعة ورقلة, 08-09 مارس 2005.

48. هواري سويسي, دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة, مجلة الباحث, العدد السابع, جامعة ورقلة, 2009.

49. جواد محسن راضي, التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد 12, العدد 1, 2010.

د- المراجع الميدانية:

50. وثائق المؤسسة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

51. Bhasin, Madan Lal, "Economic Value Added and Shareholders` Wealth Creation: Evidence from a Developing Country", International Journal of Finance and Accounting, 2013

52. Blair M. « for whom should corporations ber un?: an économique rationale for stakeholder management », Long range Planning, 30, n° 3, 1998

53. BOUKHAZAROMAR. " La finance de L'entreprise" édition n ° 81 / 05 834 OPU

54. David Lars HALVORSEN, "An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors: In The Residential Construction Industry", Brigham Young University, USA, December 2005, P.5

- DEBNATH, Sajit Chandra, TOKUDA, Akio, Value-based Management .55  
 Chaebols, institue Internationale in Japanese Keiretsu and Korean  
 .Relation and area studies, Ritsumeikan University, japan, 2013
- Françoise DUPUICH\_RABASSE , « Gestion des compétences et .56  
 .Knowledge Management » Editions ,Liaisons,France,2002
- Simons et associés, Secafi Alpha et associés ,Jaques Richard, Becom .57  
 , Paris, ,, Analyse financière et gestion des groupes édition : Economica  
 2000, P 326.
- .Jean Barreau « Gestion financiere » 7eme edition ,1998.58
- M .Rivas Micoud , « Carlos GHOSN24 leçon de management »ED .59  
 .Maxima ,France,2007
- Porter M, « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », l'Expansion .60  
 Management Review, Mars, 1997.
- Shazia NAUMAN, Maliha ELAHI & Suhail IQBAL, Role of .61  
 Excellence in Less Empowerment in Uplifting an Organization's  
 Developed Countries (LDC), In proceeding of: Engineering Management  
 ,2010 Proceedings. IEEE International, ISBN,Conference
- Stabell Charles, B., et Fjelstad Oystein, « configuring value four .62  
 competitive Advantage : on chains, Shops,and networks », Strategic  
 .Management Journal, vol 19, 1998
- Anna Psoinos and steve .63  
 smithson, Employee empowerment in manufacturing : a study of  
 organisations in the UK ,New Technology ,work and Emplment  
 ,Oxford,2002.

ثالثاً: المراجع من الأنترنت:

<http://www.inseadknowledge.ae/index.com>: (Kevin Kaiser ).64

<http://www.startimes.com/f.aspx/f.aspx?t=11402878>..65

<https://www.agrh.fr/assets/actes/2004noguera-khouatra073.pdf> consulté.66



# الملاحق

#### ملحق رقم (4) أسئلة المقابلة:

أثناء الزيارات المتكررة لمؤسسة أنابيب حاولنا الاستفسار عن بعض المعلومات التي لها علاقة مباشرة بموضوع

الدراسة بموجب مقابلات رسمية ومباشرة مع مسؤولين وإطارات في المؤسسة محل الدراسة فمن بينهم:

\_\_ رئيس دائرة المحاسبة: أولاد سعد أمين

\_\_ رئيس دائرة الموارد البشرية: الرسيوى حمد

فكانت من بين الاسئلة المطروحة في هذا المجال كالتالي:

\_\_ هل هناك تغييرات جديدة على مستوى الوظائف والهيكل التنظيمي؟

\_\_ ما هو رقم الاعمال المؤسسة الذي تحقق خلال سنة 2015؟

\_\_ ماذا تطمح أن تحقق في المستقبل من استثمارات ومشاريع جديدة؟

\_\_ ما هو عدد الموظفين الدائمين والمؤقتين خلال سنة 2016؟

\_\_ ماهي المعطيات المساعدة على حساب المردودية الاقتصادية والربحية؟

\_\_ ما مدى تفويض الصلاحيات والتحفيزات في المؤسسة؟

\_\_ كيفية التوظيف في المؤسسة وعلى أي أساس؟

\_\_ من مقترحات تقدمها للمساهمة في تحليل وتثمين موضوع البحث؟

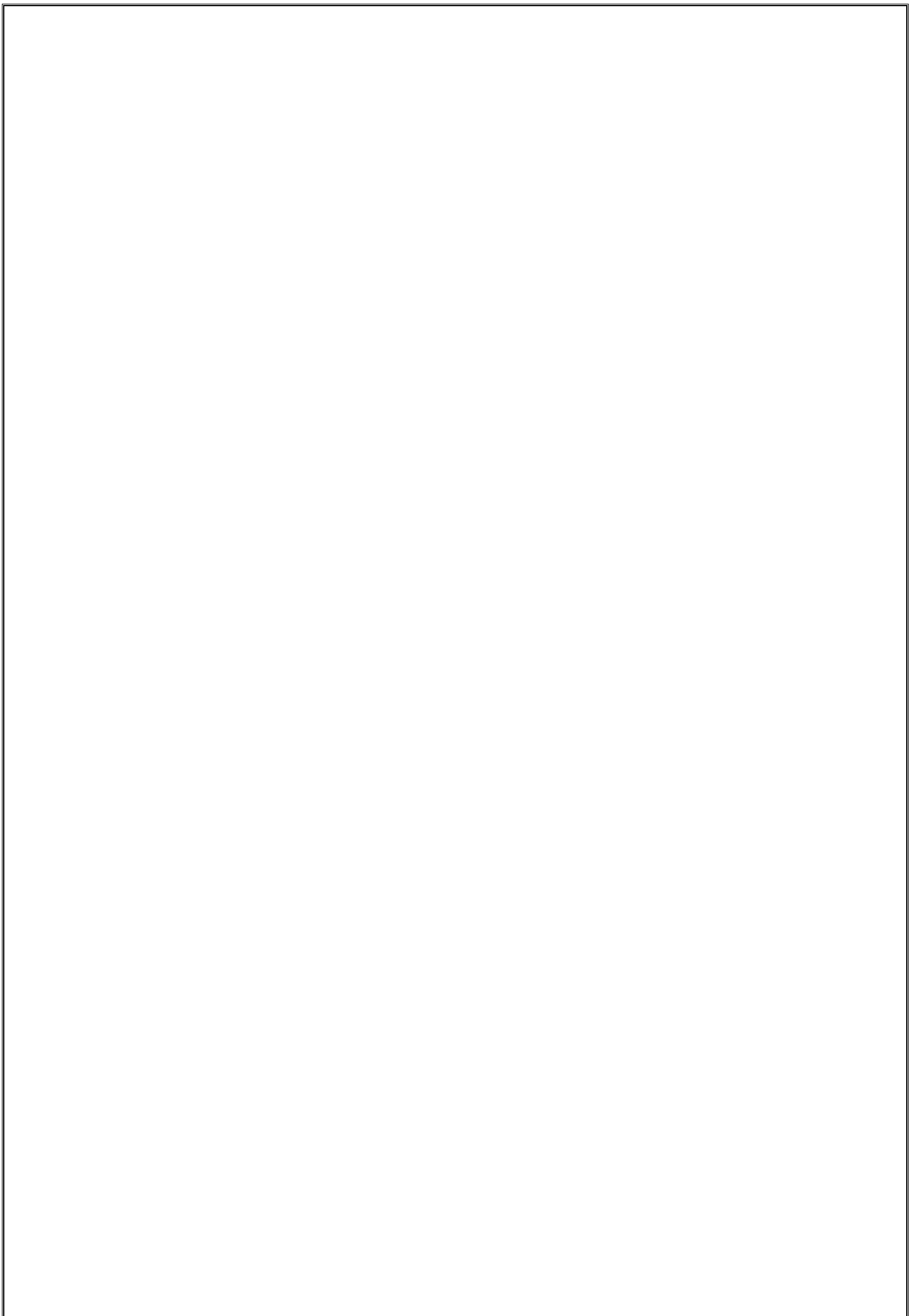
#### ملحق رقم (5) : قائمة أسماء محكمين الاستبانة

الجامعة	اسماء المحكمين
جامعة غرداية	الدكتورة: شرع مريم
جامعة غرداية	الدكتور: خنيشي يوسف
جامعة البويرة	الدكتور: الطويطي مصطفى
جامعة ورقلة	أستاذ الدكتور : علي بن الضب
جامعة معسكر	أستاذ الدكتور: تابت الحبيب
جامعة تلمسان	الدكتور :أبويكر بن سالم
جامعة غرداية	الدكتور: الزوزي
جامعة غرداية	الدكتور: بوخاري عبد الحميد
جامعة غرداية	الاستاذ: طالب أحمد

## قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	كلمة شكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الرموز و الاختصارات
ب- د	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الاداري وخلق القيمة الاقتصادية</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية
12	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
27	المطلب الثاني: خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية
41	المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بخلق القيمة الاقتصادية من مقارنة الموارد البشرية
44	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
44	المطلب الأول: الدراسات المحلية
47	المطلب الثاني: الدراسات العربية
49	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
51	المطلب الرابع: علاقة الدراسات الحالية بالسابقة
53	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور التمكين الاداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب ALFAPIPE غرداية</b>	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
56	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
59	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE
61	المطلب الثالث: دراسة الوظائف المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE
63	المبحث الثاني: قياس مؤشري خلق القيمة (المردودية، والربحية) بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

63	المطلب الأول: إستراتيجية خلق القيمة للمؤسسة
63	المطلب الثاني: مؤشر خلق القيمة الاقتصادية (المردودية الاقتصادية) في المؤسسة
66	المطلب الثالث: مؤشر خلق القيمة الاقتصادية (الربحية) في المؤسسة
67	المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
67	المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية
70	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
75	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
91	خلاصة الفصل
93	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الفهرس



N° D'IDENTIFICATION:

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	CPT	2014
Ventes et produits annexes	70	6 714 654 512,24
Variation stocks produits finis et en cours	72	1 967 230 274,19
Production immobilisée	73	8 616 137,60
Subventions d'exploitation		
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8 690 500 924,03</b>
Achats consommés	60+61	-5 516 109 004,12
Services extérieurs et autres consommations	62	-182 952 630,73
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-5 699 061 634,85</b>
81 <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>2 991 439 289,18</b>
Charges de personnel	63	-1 268 364 240,14
Impôts, taxes et versements assimilés	64	-95 138 168,69
EBI <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 627 936 880,35</b>
Autres produits opérationnels	75	6 237 209,36
Autres charges opérationnelles	65	-1 376 340,42
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	68	-770 433 936,05
Reprise sur pertes de valeur et provisions	78	138 771 952,00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>C</b>	<b>1 001 135 765,24</b>
Produits financiers	76	12 748 587,33
Charges financières	66	-271 341 537,19
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>76+66</b>	<b>-258 592 949,86</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>76+66+C</b>	<b>742 542 815,38</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	692-693	88 331 256,39
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIR</b>	<b>83</b>	<b>8 848 258 672,72</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRI</b>	<b>84</b>	<b>-8 017 384 600,95</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>880</b>	<b>830 874 071,77</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>830 874 071,77</b>

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE		CPT	2015	2014	2013
	Ventes et produits annexes	70	18 154 475 045,33	6 714 654 512,24	18 756 839 962,16
	Variation stocks produits finis et en cou	72	- 534 715 813,44	1 967 230 274,19	-1 820 275 722,67
	Production immobilisée	73	9 757 937,13	8 616 137,60	3 674 047,87
	Subventions d'exploitation				
	<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>17 629 517 169,02</b>	<b>8 690 500 924,03</b>	<b>16 940 238 287,36</b>
	Achats consommés	60+61	- 9 811 854 197,74	-5 516 109 004,12	-12 677 619 637,65
	Services extérieurs et autres consomr	62	- 505 242 398,64	-182 952 630,73	-462 813 475,82
	<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-10 317 096 596,38</b>	<b>-5 699 061 634,85</b>	<b>-13 140 433 113,47</b>
81	<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (</b>		<b>7 312 420 572,64</b>	<b>2 991 439 289,18</b>	<b>3 799 805 173,89</b>
	Charges de personnel	63	- 1 808 000 445,39	-1 268 364 240,14	-1 167 875 580,54
	Impôts, taxes et versements assimilés	64	- 213 759 762,62	-95 138 168,69	-261 474 557,63
EBI	<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATIOI</b>		<b>5 290 660 364,63</b>	<b>1 627 936 880,35</b>	<b>2 370 455 035,72</b>
	Autres produits opérationnels	75	19 535 039,02	6 237 209,36	7 860 125,82
	Autres charges opérationnelles	65	- 2 633 855,12	-1 376 340,42	-1 630 108,22
	Dotations aux amortissements, provisions et	68	- 1 307 437 653,30	-770 433 936,05	-441 398 973,47
	Reprise sur pertes de valeur et provisions	78	256 103 338,89	138 771 952,00	134 372 563,29
	<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>4 256 227 234,12</b>	<b>1 001 135 765,24</b>	<b>2 069 658 643,14</b>
	Produits financiers	76	113 089 938,45	12 748 587,33	659 022,00
	Charges financières	66	- 191 391 363,57	-271 341 537,19	-480 180 368,99
	<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-78 301 425,12</b>	<b>-258 592 949,86</b>	<b>-479 521 346,99</b>
	<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IM</b>		<b>4 177 925 809,00</b>	<b>742 542 815,38</b>	<b>1 590 137 296,15</b>
	Impôts exigibles sur résultats ordinaire				
	Impôts différés ( Variations ) sur résult:	692-693	- 4 658 492,04	88 331 256,39	36 920 625,79
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITI</b>		<b>18 018 245 485,38</b>	<b>8 848 258 672,72</b>	<b>17 083 129 998,47</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITE</b>		<b>-13 844 978 168,42</b>	<b>-8 017 384 600,95</b>	<b>-15 456 072 076,53</b>
	<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES (</b>		<b>4 173 267 316,96</b>	<b>830 874 071,77</b>	<b>1 627 057 921,94</b>
	Eléments extraordinaires (produits) (à				
	Eléments extraordinaires (charges) (à				
	<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>				
	<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>4 173 267 316,96</b>	<b>830 874 071,77</b>	<b>1 627 057 921,94</b>

## BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2015
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou n</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains					
Bâtiments		2 195 859 292,68	2 101 442 964,23	94 416 328,45	97 950 021,08
Autres immobilisations corporelles		2 620 771 724,72	1 831 439 842,93	789 331 881,79	229 712 674,27
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		1 392 673 276,08		1 392 673 276,08	474 577 105,11
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		71 030 000,00	70 000 000,00	1 030 000,00	1 510 000,00
Impôts différés actif		369 701 392,03		369 701 392,03	340 198 363,89
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>6 650 035 685,51</b>	<b>4 002 882 807,16</b>	<b>2 647 152 878,35</b>	<b>1 143 948 164,35</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>					
		3 819 621 722,17	586 371 060,90	3 233 250 661,27	4 080 820 735,13
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		718 184 214,75	185 118 154,25	533 066 060,50	1 066 753 902,30
Autres débiteurs		1 603 982 962,63	878 972 743,14	725 010 219,49	1 866 241 996,93
Impôts et assimilés		8 936 627,63		8 936 627,63	37 665 995,08
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers couran					
Trésorerie		533 749 990,55		533 749 990,55	284 978 552,82
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>6 684 475 517,73</b>	<b>1 650 461 958,29</b>	<b>5 034 013 559,44</b>	<b>7 336 461 182,26</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>13 334 511 203,24</b>	<b>5 653 344 765,45</b>	<b>7 681 166 437,79</b>	<b>8 480 409 346,61</b>



N° D'IDENTIFICATION:

**BILAN (PASSIF)**

<b>LIBELLE</b>	<b>NOTE</b>	<b>2015</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		4 173 267 316,96
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>		<b>4 173 267 316,96</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		111 769 051,60
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		1 793 996 994,07
<b>TOTAL II</b>		<b>1 905 766 045,67</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		526 343 409,66
Impôts		10 779 048,00
Autres dettes		1 065 010 617,50
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>		<b>1 602 133 075,16</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>7 681 166 437,79</b>

**BILAN (PASSIF) -copie provisoire**

	NOTE	2014	2013
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		1 616 013 464.76	1 627 057 921.94
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-28 350 523.65	-28 350 523.65
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>1 587 662 941.11</b>	<b>1 598 707 398.29</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		111 769 051.60	111 769 051.60
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 197 102 261.56	1 197 102 261.56
<b>TOTAL II</b>		<b>1 308 871 313.16</b>	<b>1 308 871 313.16</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS:</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		145 146 103.52	185 119 571.06
Impôts		15 340 397.00	7 100 187.00
Autres dettes		12 401 150 914.73	954 241 970.59
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>12 561 637 415.25</b>	<b>1 146 461 728.65</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>15 458 171 669.52</b>	<b>4 054 040 440.10</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

**BILAN (ACTIF) -copie provisoire**

ACTIF	NOTE	2013			2012
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains					
Bâtiments		2 098 549 986.98	2 094 103 768.24	4 446 218.74	2 792 016.80
Autres immobilisations corporelles		1 917 025 500.12	1 759 386 862.17	157 638 637.95	95 193 027.86
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		79 658 323.77		79 658 323.77	6 536 517.93
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		71 510 000.00	70 000 000.00	1 510 000.00	14 210 000.00
Impôts différés actif		251 867 107.50		251 867 107.50	214 946 481.71
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 418 610 918.37</b>	<b>3 923 490 630.41</b>	<b>495 120 287.96</b>	<b>333 678 044.30</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		1 476 345 235.44	475 093 401.65	1 001 251 833.79	9 831 659 745.64
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		691 338 043.22	145 014 831.18	546 323 212.04	654 123 257.06
Autres débiteurs		1 904 502 208.43	798 713.66	1 903 703 494.77	1 170 256 442.63
Impôts et assimilés		9 017 034.57		9 017 034.57	30 184 923.70
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		98 624 576.97		98 624 576.97	361 111 329.98
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>4 179 827 098.63</b>	<b>620 906 946.49</b>	<b>3 558 920 152.14</b>	<b>12 047 335 699.01</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>8 598 438 017.00</b>	<b>4 544 397 576.90</b>	<b>4 054 040 440.10</b>	<b>12 381 013 743.31</b>



**BILAN (ACTIF) -copie provisoire**

ACTIF	NOTE	2014			2013
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains					
Bâtiments		2 152 103 860.69	2 094 103 768.24	58 000 092.45	4 446 218.74
Autres immobilisations corporelles		1 952 291 592.11	1 759 386 862.17	192 904 729.94	157 638 637.95
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		270 298 824.50		270 298 824.50	79 658 323.77
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		71 510 000.00	70 000 000.00	1 510 000.00	1 510 000.00
Impôts différés actif		251 867 107.50		251 867 107.50	251 867 107.50
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 698 071 384.80</b>	<b>3 923 490 630.41</b>	<b>774 580 754.39</b>	<b>495 120 287.96</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		2 886 423 704.91	475 093 401.65	2 411 330 303.26	1 001 251 833.79
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		1 211 768 733.48	145 014 831.18	1 066 753 902.30	546 323 212.04
Autres débiteurs		10 889 204 691.69	798 713.66	10 888 405 978.03	1 903 703 494.77
Impôts et assimilés		32 122 178.72		32 122 178.72	9 017 034.57
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		284 978 552.82		284 978 552.82	98 624 576.97
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>15 304 497 861.62</b>	<b>620 906 946.49</b>	<b>14 683 590 915.13</b>	<b>3 558 920 152.14</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>20 002 569 246.42</b>	<b>4 544 397 576.90</b>	<b>15 458 171 669.52</b>	<b>4 054 040 440.10</b>

## الملحق رقم (6) الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



وعلوم التسيير

تخصص : إدارة اعمال الإستراتيجية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

قسم : العلوم التسيير

### الإستبيان

سيدي الفاضل ، سيدتي الفاضلة تحية طيبة .....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في ادارة الاعمال الاستراتيجية بعنوان :

" دور التمكين الاداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية \_دراسة حالة مؤسسة ALFA PIPE " و تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف و التعرف على أهم السبل و الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير و تأهيل الموارد البشرية و معرفة دور التمكين الاداري في خلق القيمة الاقتصادية لمؤسسة (أنابيب ناقلة للغاز ALFA PIPE) و التي من خلالها نتعرف على آرائكم و مقترحاتكم حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان .

إن تفضلكم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بسرية تامة، نأمل من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات، ثم البدء بوضع الإشارة " X " أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

الطالبة: قريدة مباركة

نشكر لكم حسن تعاونكم

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس :

ذكر	أنثى

2. العمر :

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	من 36 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة

3. الدرجة العلمية:

ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	شهادات أخرى

4. عدد سنوات

الخدمة بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

5. الوظيفة :

نائب المدير العام	مدير تنفيذي	مشرف إداري	وظيفة أخرى

الجزء الثاني : التمكين الاداري وخلق القيمة

\* المحور الأول : أبعاد التمكين الاداري

أ- تفويض السلطة و المشاركة في القرار

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم المسيرون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من وظيفتي					
02	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي					
03	يولي المسيرون أهمية بالغة لتفويض السلطة باعتبارها فرصة لإبراز قدراتهم.					
04	أعمل في ظل نظام إداري يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالمهام اليومية.					
05	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.					

ب - التحفيز

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	تمنح إدارة المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.					
07	تعد كفاءة الافراد و مستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية .					
08	تهتم إدارة المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتحويلات الاقتصادية.					
09	تشعري إدارة المؤسسة بأهميتي كعنصر مهم.					
10	أتلقي الدعم والتحفيز بشأن تحسينات قمت بها في وظيفتي.					

ج - الاتصال

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال فعالة.					
12	توفر مرونة الاتصال و السرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة.					
13	تستمع الإدارة لانشغالات أفرادها و تعمل على تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها .					
14	يأخذ المسيرون اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار بغرض توجيهها لخدمة أهداف المؤسسة					

## د- فرق العمل

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يقوم الافراد بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.					
16	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة					
17	تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.					
18	تستعمل الادارة الوسائل الحديثة في تدريب فرق العمل.					
19	تزيد الثقة بين أعضاء فريق العمل في فعالية الجماعة لتحقيق أهداف المؤسسة					

## المحور الثاني: خلق القيمة الاقتصادية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالقدرة على تطوير أفكارى المميزة في مجال عملي.					
02	أطلع إلى مسؤوليات أكبر في وظيفتي لتحقيق مردودية أعلى					
03	حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.					
04	تركز إدارة المؤسسة على العدالة في السياسات الوظيفية لتحقيق مردودية إقتصادية.					
05	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين لتحقيق ربحية عالية					
06	توجه المؤسسة جزءاً من استثماراتها لتنمية مهاراتها وتحسين معارفنا للتميز عن المنافسين					
07	تحرص إدارة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي الكفاءات العالية.					
08	تشجع مؤسستنا الأداء المتميز والعالي من خلال المكافآت المادية والمعنوية					
09	تسعى مؤسستنا إلى التميز والتحسين الدائم لها في الوسط التنافسي من خلال اختيار الافكار المتميزة المبدعة ووضعها موضع التطبيق					
10	تتوجه مؤسستنا باستمرار نحو خلق قيمة للعملاء بالتحديد الواضح للاحتياجات الحالية والمستقبلية للطلب					
11	تسعى إدارة المؤسسة للتعرف على المناهج والممارسات الإدارية الحديثة ومواكبتها.					

التمكين الإداري: هو السماح للموظفين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.

المردودية الاقتصادية: هي العلاقة الموجودة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل التي استخدمت عليها للحصول على هذه النتائج .

النتائج المحققة

المردودية =

الإمكانيات

شكراً على تعاونكم معنا

## الملحق رقم (7): نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

### 7\_1\_ اختبار الفاكرومباخ

\_ اختبار الفاكرومباخ ل(عبارات خاصة بتفويض السلطة والمشاركة في القرار).

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	5

\_ اختبار الفاكرومباخ ل(عبارات خاصة بالتحفيز).

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	4

\_ اختبار الفاكرومباخ ل(عبارات خاصة بالاتصال).

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	4

\_ اختبار الفاكرومباخ ل(عبارات خاصة بفرق العمل).

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	5

\_ اختبار الفاكرومباخ ل(عبارات التمكين الاداري).

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	19

\_ اختبار الفاكرومباخ ل(عبارات خلق القيمة).

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	11



\_ اختبار الفاكرومباخ الكلي (لعبارات الاستبيان)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	30

\_2\_7\_ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

Corrélations

		التفويض	التحفيز	الاتصال	العمل	1التمكين	خلاقالقيمة	2القيمة
التفويض	Corrélation de Pearson	1	,589**	,575**	,529**	,804**	,568**	,761**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
التحفيز	Corrélation de Pearson	,589**	1	,683**	,611**	,875**	,653**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
الاتصال	Corrélation de Pearson	,575**	,683**	1	,699**	,864**	,714**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
العمل	Corrélation de Pearson	,529**	,611**	,699**	1	,825**	,704**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
1التمكين	Corrélation de Pearson	,804**	,875**	,864**	,825**	1	,778**	,973**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
خلاقالقيمة	Corrélation de Pearson	,568**	,653**	,714**	,704**	,778**	1	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
2القيمة	Corrélation de Pearson	,761**	,841**	,856**	,825**	,973**	,902**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61	61

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

3\_7 ج: اختبار كولمجروف - سيمرنوف لمعرفة نوع التوزيع (طبيعي أو غير طبيعي)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		خلف القيمة	1 التمكين	2 القيمة
N		61	61	61
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,5723	2,6687	2,6333
	Ecart type	,56830	,60981	,56368
Différences les plus extrêmes	Absolue	,094	,080	,079
	Positif	,094	,080	,079
	Négatif	-,072	-,055	-,056
Z Statistiques de test		,094	,080	,079
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>
Sig. Monte Carlo (bilatérale)	Sig.	,620 <sup>e</sup>	,803 <sup>e</sup>	,818 <sup>e</sup>
Intervalle de confiance à 95 %	Borne inférieure	,610	,795	,810
	Borne supérieure	,630	,810	,826

- a. La distribution du test est Normale.  
 b. Calculée à partir des données.  
 c. Correction de signification de Lilliefors.  
 d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.  
 e. Basée sur 10000 tables échantillonnées avec valeur de départ 1861419652.

4-7 الوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 1	61	2,2131	,93300
العبارة 2	61	2,4754	1,02643
العبارة 3	61	2,6557	,92889
العبارة 4	61	2,8033	,92772
العبارة 5	61	2,6885	,88583
العبارة 6	61	3,0328	1,15423
العبارة 7	61	2,8361	1,08290
العبارة 8	61	2,7377	,87372
العبارة 9	61	2,8361	,95185
العبارة 10	61	2,8852	1,03438
العبارة 11	61	2,6721	1,06021
العبارة 12	61	2,5574	,76430
العبارة 13	61	2,8852	,89626
العبارة 14	61	2,9344	,96383
العبارة 15	61	2,2951	,69148
العبارة 16	61	2,4426	,82714
العبارة 17	61	2,5082	,78789
العبارة 18	61	2,7213	,87809
العبارة 19	61	2,5246	,90566

العبارة 20	61	2,2295	,76143
العبارة 21	61	2,1639	,77847
العبارة 22	61	2,3607	,81717
العبارة 23	61	2,9672	,98264
العبارة 24	61	2,6721	,87027
العبارة 25	61	2,7377	,92919
العبارة 26	61	2,7541	,88799
العبارة 27	61	2,7705	1,08618
العبارة 28	61	2,6557	,92889
العبارة 29	61	2,4918	,80876
العبارة 30	61	2,4918	,90596
التفويض	61	2,5672	,70539
التحفيز	61	2,8656	,82682
الاتصال	61	2,7623	,75750
العمل	61	2,4984	,60951
التمكين 1	61	2,6687	,60981
خلف القيمة	61	2,5723	,56830
القيمة 2	61	2,6333	,56368
N valide (liste)	61		

## 5\_7 اختبار T \_ Test للعبارات :

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
العبارة 1	18,526	60	,000	2,21311	1,9742	2,4521
العبارة 2	18,836	60	,000	2,47541	2,2125	2,7383
العبارة 3	22,330	60	,000	2,65574	2,4178	2,8936
العبارة 4	23,600	60	,000	2,80328	2,5657	3,0409
العبارة 5	23,704	60	,000	2,68852	2,4617	2,9154
العبارة 6	20,522	60	,000	3,03279	2,7372	3,3284
العبارة 7	20,455	60	,000	2,83607	2,5587	3,1134
العبارة 8	24,473	60	,000	2,73770	2,5139	2,9615
العبارة 9	23,271	60	,000	2,83607	2,5923	3,0798
العبارة 10	21,785	60	,000	2,88525	2,6203	3,1502
العبارة 11	19,685	60	,000	2,67213	2,4006	2,9437
العبارة 12	26,133	60	,000	2,55738	2,3616	2,7531
العبارة 13	25,143	60	,000	2,88525	2,6557	3,1148
العبارة 14	23,779	60	,000	2,93443	2,6876	3,1813
العبارة 15	25,923	60	,000	2,29508	2,1180	2,4722
العبارة 16	23,065	60	,000	2,44262	2,2308	2,6545
العبارة 17	24,864	60	,000	2,50820	2,3064	2,7100
العبارة 18	24,205	60	,000	2,72131	2,4964	2,9462
العبارة 19	21,772	60	,000	2,52459	2,2926	2,7565
العبارة 20	22,869	60	,000	2,22951	2,0345	2,4245

العبارة 21	21,710	60	,000	2,16393	1,9646	2,3633
العبارة 22	22,563	60	,000	2,36066	2,1514	2,5699
العبارة 23	23,584	60	,000	2,96721	2,7155	3,2189
العبارة 24	23,981	60	,000	2,67213	2,4492	2,8950
العبارة 25	23,012	60	,000	2,73770	2,4997	2,9757
العبارة 26	24,223	60	,000	2,75410	2,5267	2,9815
العبارة 27	19,921	60	,000	2,77049	2,4923	3,0487
العبارة 28	22,330	60	,000	2,65574	2,4178	2,8936
العبارة 29	24,063	60	,000	2,49180	2,2847	2,6989
العبارة 30	21,482	60	,000	2,49180	2,2598	2,7238

**6\_7\_ الجداول التكرارية لمختلف عناصر القسم الأول (الجنس, العمر, الدرجة العلمية, الخبرة, الوظيفية)**

**الجنس**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	53	86,9	86,9	86,9
أنثى	8	13,1	13,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

**العمر**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	13	21,3	21,3	21,3
سنة 35 إلى 30 من	33	54,1	54,1	75,4
سنة 40 إلى 36 من	11	18,0	18,0	93,4
سنة 40 من أكثر	4	6,6	6,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

**الدرجة العلمية**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فأقل ثانوي	9	14,8	14,8	14,8
جامعي	41	67,2	67,2	82,0
(دكتوراه, ماجستير) عليا دراسات	7	11,5	11,5	93,4
أخرى شهادات	4	6,6	6,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	21	34,4	34,4	34,4
سنوات 10 إلى 5 من	26	42,6	42,6	77,0
سنة 15 إلى 11 من	10	16,4	16,4	93,4
سنة 15 أكثر من	4	6,6	6,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تنفيذي مدير	2	3,3	3,3	3,3
إداري مشرف	31	50,8	50,8	54,1
أخرى وظيفة	28	45,9	45,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

8\_ معادلة خط الانحدار من مخرجات (SPSS)

8-1\_ معادلة خط الانحدار الرابطة بين الجزء الأول " عبارات خاصة تفويض السلطة والمشاركة في القرار " مع

المحور الثاني " خلق القيمة " .

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التفويض <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : خلق القيمة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,568 <sup>a</sup>	,322	,311	,47180

a. Prédicteurs : (Constante), التفويض

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,398	,230		6,085	,000
	التفويض	,457	,086	,568	5,296	,000

a. Variable dépendante : خلق القيمة

$$Y = B_0 + B_1 X$$

معادلة خط الانحدار

$$Y = 1,39 + 0,45 X$$

2-8 معادلة خط الانحدار الرابطة بين الجزء الأول " عبارات خاصة التحفيز " مع المحور الثاني " خلق القيمة "

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : خلفا القيمة :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,653 <sup>a</sup>	,427	,417	,43386

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,272	1	8,272	43,945	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	11,106	59	,188		
	Total	19,378	60			

a. Variable dépendante : خلق القيمة :

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,285	,202		6,366	,000
	التحفيز	,449	,068	,653	6,629	,000

a. Variable dépendante : خلق القيمة :

$$Y = B_0 + B_1 X$$

معادلة خط الانحدار

$$Y = 1,28 + 0,44 X$$

3\_8 معادلة خط الإنحدار الرابطة بين الجزء الأول " عبارات خاصة الاتصال " مع  
المحور الثاني " خلق القيمة

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصال <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : خلق القيمة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,714 <sup>a</sup>	,509	,501	,40142

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,871	1	9,871	61,257	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	9,507	59	,161		
	Total	19,378	60			

a. Variable dépendante : خلق القيمة

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,093	,196		5,582	,000
	الاتصال	,535	,068	,714	7,827	,000

a. Variable dépendante : خلق القيمة

معادلة خط الإنحدار:

$$Y = 1,09 + 0,53 X$$

8\_4\_ معادلة خط الإنحدار الرابطة بين الجزء الأول " عبارات خاصة فرق العمل " مع  
المحور الثاني " خلق القيمة

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العمل <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : خلق القيمة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,704 <sup>a</sup>	,495	,486	,40729

a. Prédicteurs : (Constante), العمل

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,590	1	9,590	57,814	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	9,787	59	,166		
	Total	19,378	60			

a. Variable dépendante : خلق القيمة

b. Prédicteurs : (Constante), العمل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,933	,222		4,210	,000
	العمل	,656	,086	,704	7,604	,000

a. Variable dépendante : خلق القيمة

$$Y = B0 + B1 X$$

معادلة خط الانحدار

$$Y = 0,93 + 0,65X$$



8\_5\_ معادلة خط الإنحدار الرابطة بين الجزء الأول " عبارات التمكين الإداري " مع  
المحور الثاني " خلق القيمة "

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1 التمكين <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : خلق القيمة :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R معامل الارتباط	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	مقدار الخطأ للإنحراف المعياري Erreur standard de l'estimation
1	,778 <sup>a</sup>	,605	,598	,36033

a. Prédictors : (Constante), 1 التمكين

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl درجة الحرية	المتوسط moyen Carré	F	Sig. مستوى الدلالة
1	مجموع المربعات الانحدار Régression	11,717	1	11,717	90,245	,000 <sup>b</sup>
	مجموع مربعات البواقي Résidus	7,660	59	,130		
	Total	19,378	60			

a. Variable dépendante : خلق القيمة :

b. Prédictors : (Constante), 1 التمكين

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة دالة T الاختبار	Sig.
		B	Ecart الخطأ standard	Bêta		
1	(Constante) المقطع B <sub>0</sub>	,638	,209		3,058	,003
	الميل B <sub>1</sub> 1 التمكين	,725	,076	,778	9,500	,000

a. Variable dépendante : خلق القيمة :

معادلة خط الانحدار :

$$Y = 0,63 + 0,72 X$$

## 6\_8 نتائج تحليل الانحدار بين أبعاد التمكين الاداري وخلق القيمة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,884 <sup>a</sup>	,782	,766	,17301

a. Prédicteurs : (Constante), تفويض, اتصال, تحفيز, فرق العمل

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,778 <sup>a</sup>	,605	,598	,36028

a. Prédicteurs : (Constante), اتصال, تحفيز, تفويض, عمل

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,109	4	3,027	23,322	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	7,269	56	,130		
	Total	19,378	60			

a. Variable dépendante : قيمة

b. Prédicteurs : (Constante), اتصال, تحفيز, تفويض, عمل

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,605	,235		2,479	,016
	تفويض	,218	,036	,435	6,056	,000
	تحفيز	,320	,046	,483	6,894	,000
	اتصال	,184	,044	,273	4,157	,000
	فرق العمل	,114	,047	,155	2,420	,019

a. Variable dépendante : القيمة

لتحديد المعدلة

$$Y = 0,60 + 0,21 x_1 + 0,32 x_2 + 0,18 x_3 + 0,11 x_4$$



القيمة	إداري مشرف	تنفيذي مدير	,13930	,41132	,944	-8941	1,1727
	أخرى وظيفة		-1,1364	,41265	,963	-1,1504	,9231
	إداري مشرف	تنفيذي مدير	-1,13930	,41132	,944	-1,1727	,8941
	أخرى وظيفة		-2,25293	,14699	,236	-6,222	,1164
	أخرى وظيفة	تنفيذي مدير	,11364	,41265	,963	-9,231	1,1504
	إداري مشرف		,25293	,14699	,236	-1,164	,6222
التفويض	إداري مشرف	تنفيذي مدير	,86452	,48976	,219	-3,659	2,0950
	أخرى وظيفة		,42143	,49135	,694	-8,130	1,6559
	إداري مشرف	تنفيذي مدير	-8,6452	,48976	,219	-2,0950	,3659
	أخرى وظيفة		-4,4309*	,17502	,048	-8,828	-,0034
	أخرى وظيفة	تنفيذي مدير	-4,2143	,49135	,694	-1,6559	,8130
	إداري مشرف		,44309*	,17502	,048	,0034	,8828
التحفيز	إداري مشرف	تنفيذي مدير	,21935	,61008	,937	-1,3134	1,7521
	أخرى وظيفة		,05000	,61206	,997	-1,4877	1,5877
	إداري مشرف	تنفيذي مدير	-2,1935	,61008	,937	-1,7521	1,3134
	أخرى وظيفة		-1,6935	,21802	,741	-7,171	,3784
	أخرى وظيفة	تنفيذي مدير	-0,05000	,61206	,997	-1,5877	1,4877
	إداري مشرف		,16935	,21802	,741	-3,784	,7171
الاتصال	إداري مشرف	تنفيذي مدير	,34274	,53388	,814	-9,985	1,6840
	أخرى وظيفة		-1,13393	,53561	,969	-1,4796	1,2117
	إداري مشرف	تنفيذي مدير	-3,4274	,53388	,814	-1,6840	,9985
	أخرى وظيفة		-4,7667	,19079	,052	-9,560	,0027
	أخرى وظيفة	تنفيذي مدير	,13393	,53561	,969	-1,2117	1,4796
	إداري مشرف		,47667	,19079	,052	-0,027	,9560
العمل	إداري مشرف	تنفيذي مدير	-3,3871	,44534	,750	-1,4576	,7801
	أخرى وظيفة		-4,49286	,44679	,548	-1,6153	,6296
	إداري مشرف	تنفيذي مدير	,33871	,44534	,750	-7,801	1,4576
	أخرى وظيفة		-1,15415	,15915	,628	-5,540	,2457
	أخرى وظيفة	تنفيذي مدير	,49286	,44679	,548	-6,296	1,6153
	إداري مشرف		,15415	,15915	,628	-2,457	,5540

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيمة	Intergruppes	1,309	3	,436	1,377	,259
	Intragruppes	18,068	57	,317		
	Total	19,378	60			
التفويض	Intergruppes	2,631	3	,877	1,836	,151
	Intragruppes	27,224	57	,478		
	Total	29,854	60			
التحفيز	Intergruppes	1,943	3	,648	,945	,425
	Intragruppes	39,075	57	,686		
	Total	41,018	60			
الاتصال	Intergruppes	1,951	3	,650	1,142	,340
	Intragruppes	32,477	57	,570		
	Total	34,428	60			
العمل	Intergruppes	2,527	3	,842	2,429	,075
	Intragruppes	19,763	57	,347		
	Total	22,290	60			