الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère De L'engrènement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف
Université CHADLI BENDJDID-El-Taref
كليه العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
Faculté Des Science Economique، Commerciales Et Sciences De Gestion

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير السنة الجامعية:2024-2025

**الموضوع:**

# أثر التمكين على الرشاقة الاستراتيجية

## -دراسة حالة -

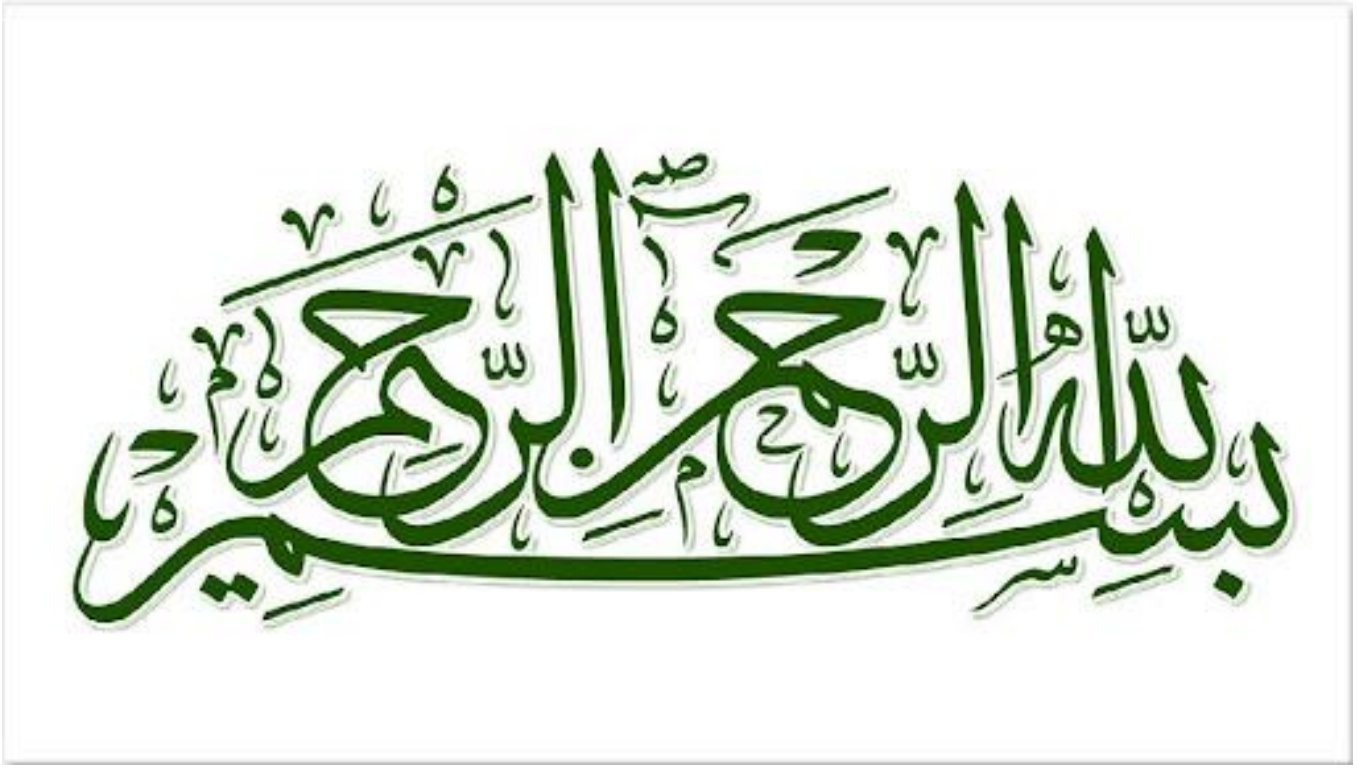
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبة:
- سلامي فردوس

تحت اشراف الأستاذة:
لعرايجي ايمان

2024/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

# اهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثر عطائك.

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلي منها إلى أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، إلى الذي رباني على الفضيلة

أبي العزيز –عاشور – حفضه الله

التي لم أجد الكلمات التي توفي بحقها إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان،

امي الغالية –زينة–

إلى اخوتي و أخواتي الاعزاء والى جميع أفراد عائلتي

في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة.

# شكر وعرفان:

﴿**ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين**﴾ صدق الله العظيم(سورة النمل الاية19).

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم والنبي العظيم عليه أزكى الصلوات والتسليم. وبأسمى معاني الشكر والتقدير للدكتورة المحترمة " **ايمان لعرايجي**" التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة منذ بدايتها حتى نهايتها والاهتمام ما كان باعثا قويا على انجازها.

أخيرا فائق الشكر والتقدير إلى كل من أسدى لنا المنشورة أو قدم لنا نصيحة ومد لنا يد العون في انجاز هذا البحث، وبالأخص عمال مؤسسة سونلغاز ببوحجار

فجزاكم الله خير الجزاء.

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز ببوحجار ولاية

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 30 موظف، وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS21 خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها ان مستوى تطبيق التمكين والرشاقة الاستراتيجية مرتفعين، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الرشاقة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية** : التمكين ، الرشاقة الاستراتيجية، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

## Abstract :

This study aimed to investigate the impact of administrative empowerment on strategic agility at the Sonalgaz company in Bouhadjar, El Tarf Province , in order to achieve the objectives of the study we adopted a descriptive analytical method, using the questionnaire as a data collection tool, which distributed it on a random sample of 30 employees.

After analyzing the results using the SPSS program, The study reached several findings, the most important of which are: the level of implementation of empowerment and strategic agility is high, in addition to the presence of a statistically significant21 impact of empowerment on strategic agility.


**Keywords:** Empowerment, Strategic Agility, Electricity and Gas Distribution Company.

## فهرس المحتويات


| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| الشكر | |
| الاهداء | |
| الملخص | |
| **Résume** | |
| فهرس المحتويات | I |
| قائمة الجداول | III |
| قائمة الاشكال | IV |
| قائمة الملاحق | V |
| المقدمة | أ – د |
| الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة | |
| تمهيد | 1 |
| المبحث الأول: ماهية التمكين | 2 |
| المطلب الأول: مفهوم التمكين، أهميته وأهدافه | 2 |
| المطلب الثاني: أبعاد التمكين | 4 |
| المطلب الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين | 7 |
| المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين | 8 |
| المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية | 12 |
| المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية واهميتها | 12 |
| المطلب الثاني: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية وابعادها | 15 |
| المطلب الثالث: متطلبات الرشاقة الاستراتيجية | 17 |
| المطلب الرابع: معوقات الرشاقة الاستراتيجية | 18 |
| المبحث الثالث: الدراسات السابقة | 20 |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: الدراسات العربية | 20 |
| المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية | 21 |
| المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة | 22 |
| خلاصة الفصل | 23 |
| الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بوحجار – الطارف– | |
| تمهيد | 25 |
| المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة | 26 |
| المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة | 26 |
| المطلب الثاني: منهجية الدراسة | 36 |
| المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية | 38 |
| المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة | 40 |
| المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج | 43 |
| المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة | 43 |
| المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة | 48 |
| المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة | 54 |
| خلاصة الفصل | 61 |
| خاتمة | 63 |
| قائمة المراجع | 68 |
| الملاحق | 72 |

## فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | أبعاد التمكين حسب آراء بعض الباحثين | 4 |
| (1-2) | عدد الاستمارات | 38 |
| (2-2) | مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي | 39 |
| (3-2) | معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) | 41 |
| (4-2) | نتائج إختبار ثبات الدراسة | 42 |
| (5-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 43 |
| (6-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 44 |
| (7-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 45 |
| (8-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي | 46 |
| (9 -2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 47 |
| (10-2) | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تفويض السلطة | 48 |
| (11-2) | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات | 49 |
| (12-2) | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تدريب العاملين | 50 |
| (13-2) | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التحفيز | 51 |
| (14-2) | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد فرق العمل | 51 |
| (15-2) | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة التحويلية | 52 |
| (16-2) | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الرشاقة الاستراتيجية | 53 |
| (17-2) | نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى | 55 |
| (18-2) | نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية | 56 |
| (19-2) | نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة | 57 |
| (20-2) | نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة | 58 |
| (21-2) | نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة | 59 |
| (22-2) | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين على الرشاقة الاستراتيجية | 60 |

## فهرس الاشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (2–1) | الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز الطارف | 29 |
| (2–2) | قسم الموارد البشرية | 31 |
| (2–3) | نموذج الدراسة | 37 |
| (2–4) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 43 |
| (2–5) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 44 |
| (2–6) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 45 |
| (2–7) | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي | 46 |
| (2–8) | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 47 |

## فهرس الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | أسماء الأساتذة المحكمين | 72 |
| 2 | الاستبيان | 73 |
| 3 | مخرجات برنامج SPSS | 77 |

# مقدمة

**مقدمة:**

مع التحولات العالمية المتزايدة وتفاعلها المعقد، وفي زمن العولمة والتنافس العالمي، لم تعد بيئة العمل ثابتة كما كانت في السابق. بل أصبحت الديناميكية والتحرك السريع سمة مميزة، مما أدى إلى تعقيد المشكلات وتشابكها، مما يعرض مؤسسات العمل لتحديات جديدة، الذي حتم على هذه المؤسسات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات والوقوف أمام التحديات الجديدة، فزادت أهمية توظيف الموارد والمحافظة عليها؛ لكي تساعد على تحقيق أهدافها ولزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لفتح الآفاق للخيال والتفكير الإبداعي، ما جعل الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتلاحقة، ولكي تضمن منظمات العمل نمو قدرات عناصرها البشرية وتطورها في محيطها، فالواجب عليها الاهتمام بسلوك العاملين ، وفي هذا السياق، فإن العديد من الباحثين والمختصين في علم السلوك التنظيمي على وجه الخصوص درسوا المتغيرات الإدارية بقراءات سلوكية بهدف تطويعها لخدمة النهوض بواقع المؤسسات وتمكينها من مواجهة تحديات العا لم المعاصر، وقد أسفرت تلك الدراسات عن استظهار المتغيرات الحاكمة لسلوك العاملين، ومنها ما يعرف بالتمكين الإداري، والذي يعد من الأساليب الإدارية المعاصرة والتوجهات الحديثة في حفل إدارة الموارد البشرية، والتي تسهم في التأثير على مختلف الممارسات الإدارية بما في ذلك الإبداع، الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للإفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية.

إن الحال في مؤسسات اليوم لفي أمس الحاجة إلى إدراك أهمية كل من التمكين والرشاقة وضرورة تبنيهم في المؤسسة، حيث تنطلق أهمية كل منهما من علاقتهما بالعنصر البشري وكيفية تفعيل كل الطاقات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن التمكين الإداري هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد بيئة تنظيمية تبرز ملامح الرشاقة الاستراتيجية.

وفي إطار ذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز أثر التمكين على الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف، حيث أن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمراريتها يتطلب تحقيق التميز في الأداء وامتلاك موارد بشرية جاهزة للتكيف مع مختلف التغيرات السريعة والمفاجئة التي تفرضها البيئة الخارجية.

**إشكالية الدراسة:**

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما أثر التمكين على الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف؟.**

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف؟ .
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف ؟ .
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف؟ .
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف؟.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف.

تتفرع عن الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

– **الفرضية الفرعية الأولى تنص على أنه:**" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".

– **الفرضية الفرعية الثانية تنص على أنه:**" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف" .

– **الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أنه:**" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف" .

– **الفرضية الفرعية الرابعة تنص على أنه:**" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف.

**– الفرضية الفرعية الخامسة تنص على أنه:**" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في:

– تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لموضوعين مهمين في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضتها حدة المنافسة وهما التمكين الإداري الذي يعبر عن قدرة الشخص وكفاءته لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات المتاحة والتصرف بمقتضاها فيما يتعلق بحياة الشخص والرشاقة الاستراتيجية التي تتمثل في قدرة المنظمة على التكيّف والتغيّر بسرعة وفعالية في مواجهة التغيرات البيئية أو السوقية.

– أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة، والتي تعرف بأثر التمكين على الرشاقة الإستراتيجية، بما يعطي صرورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الإهتمام بها وإعطائها الأولوية.

**أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

–تقديم إطار مفاهيمي لكل من التمكين والرشاقة الإستراتيجية.

–دراسة واقع التمكين في المؤسسة محل الدراسة.

–التعرف على مستوى الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

–تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين التمكين والرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

– تقديم توصيات وحلول لأصحاب القرار في مؤسسة سونلغاز بهدف تعزيز التمكين الإداري ودعم الرشاقة الاستراتيجية لديها، ومعالجة معوقات تطبيقها في حال وجودها.

**أسباب اختيار الموضوع:**

تتمثل أسباب اختيار الموضوع في:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع باعتباره موضوعا حديثا.
- يعد الموضوع من المواضيع الحديثة التي لازلت بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة.
- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص الإدارة الاستراتيجية.

**منهج الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر بالإضافة إلى تحليلها وتفسيرها، أما المنهج التحليلي فقد استخدم من خلال اختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج.

**حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة في حدودها المكانية والبشرية، والزمانية كالآتي:

**الحدود الموضوعية:** اعتمدت الدراسة على الربط بين التمكين الاداري والرشاقة الاستراتيجية.

**الحدود المكانية** أجريت الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بوحجار ولاية الطارف

**الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في العاملين بالمستويات الإدارية في المؤسسة.

**الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية جوان.

**صعوبات الدراسة:**

من بين أهم الصعوبات التي تم مواجهتها عند معالجة موضوع الدراسة:

- صعوبة برمجة المقابلة مع إطارات المؤسسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق.
- قلة الدراسات المعالجة لهذا الموضوع وبالتالي قلة المراجع.
- صعوبة التنقل الى المؤسسة محل الدراسة.

**هيكل الدراسة:**

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح الموضوع بدءا بالمقدمة وأهداف الدراسة، ومن ثم قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول:** خصص الفصل الأول التمكين الاداري والرشاقة الاستراتيجية حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى التمكين، وقدمنا في المبحث الثاني الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية وفي حين تضمن المبحث الثالث الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خصص لدراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببوحجار–الطارف، فالمبحث الأول تضمن منهجية وإجراءات الدراسة، والمبحث الثاني فقد تناول تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

# الفصل الاول:

# الادبيات النظرية والتطبيقية

**تمهيد**

إن المؤسسات اليوم تسعى إلى البحث عن كافة السبل الكفيلة لمساعدتها على النمو الدائم والمتجدد، وكونها أصبحت تدرك جيدا أن تحقيقها للبقاء لا يضمن لها الاستمرار لوحده، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات الرهان على المورد البشري كونه مصدر أساسي وفعال في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وعليه وحتى تحقق المؤسسات النجاحات عليها أن تسعى إلى تطوير وتفعيل الكفاءات والعاملين بصفة عامة ، وذلك بان تتوصل إلى إقناعهم بان مستقبل المؤسسة ومن خلاله مستقبلهم مرتكز بإشراكهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والأخذ بأفكارهم وآرائهم بعين الاعتبار، من هذا المنطلق دخل مصطلح معاصر وحديث ألا وهو التمكين للإدارات والمؤسسات لتحقيق هذا التحدي وذلك من خلال أبعاده لدفعهم اتجاه الممارسات المبنية على خلفية تحفيز الأفراد ودفعهم للانغماس أكثر في العمل من اجل الإبداع، إذ أن هذا الأخير يعتبر السلاح السري الذي توجه به المؤسسة بيئتها المتشعبة والمعقدة في نفس الوقت.

وبناء على ما سبق تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: ماهية التمكين.**

**المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

## المبحث الأول: ماهية التمكين

يعتبر التمكين مطلب هام وضروري فهو موضع نقاش واسع بين الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، فهو يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله، وكذلك منح العاملين فرصة لاتخاذ القرارات وبالتالي تحسنهم لقدراتهم ويكون هذا من خلال تدريبهم وتعليمهم والعمل ضمن الفريق، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم التمكين، أهميته وخصائصه، أبعاد التمكين، مراحل تطبيق عملية التمكين، متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين.

### المطلب الأول: مفهوم التمكين، أهميته وأهدافه

يعتبر مفهوم التمكين الإداري أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين وحل المشكلات وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا ووضع الثقة في قدرات العاملين ودعم مهاراته، حيث سيتم من خلال هذا المطلب إلى مفهوم التمكين، أهميته وأهدافه.

#### أولا: مفهوم التمكين

يمكن توضيح المفهوم اللغوي والاصطلاحي للتمكين من خلال ما يلي:

**1-التمكين لغة:**

التمكين من الفعل الثلاثي مكن وتعني الاستطاعة على فعل الشيء، والمكنة : هي التمكن تقول العرب إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي التمكن و مكنته من شيء وأمكنته منه فتمكن واستمكن أي ظفر و استطاع أو تعني الاستطاعة على الشيء (ابن منظور، 1984، صفحة 4250).

ومكن فلانا عند الناس: المكانة أي عظم عندهم فهو مكين ومكن الأمر فلانا أي يسهل عليه وييسر له و قدر عليه وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به (بوبجان و عبد الناصر، 2015، صفحة 296).

أما المكنة فتعني القدرة والاستطاعة أي استمكن الرجل من الشيء وقدر عليه وهو يقابل اللفظة باللغة الانجليزية والذي يعني empower منح الاستقلالية والصلاحيات للفرد وامتلاكه للقدرة على التصرف.

**2-التمكين اصطلاحا:**

يعرف التمكين على أنه" مفهوم عام يحمل في طياته دلالات عدة ومجالات متنوعة حيث استخدم في عديد من الحقول البحثية والمجالات العلمية كالعلوم السياسية والقانونية والعلوم الاقتصادية والإدارية، بالإضافة إلى علم النفس والعلوم الاجتماعية، وتقنيات وطرق الاتصالات والدراسات النسوية... الخ. ورغم شيوعه وتعدد استعمالاته يوصف التمكين بأنه مفهوم ملغز"، فبعض الدراسات تستخدمه دون تعريف مستندة إلى شيوعه وانتشاره، والبعض

الآخر يقوم بتعريفه انطلاقا من مجال معرفي معين فيقلص من معانيه ويختزلها عند حدود هذا المجال غاضا النظر عن المفهوم في عموميته واتساعه الأمر الذي أوجد عددا كبيرا من التعريفات الجزئية التي يتعثر معها أن نعثر على تعريف شامل ودقيق للمفهوم" (جوال، 2014، صفحة 32).

وللتمكين عدة تعاريف يتم ذكر أبرزها كما يلي:

عرف التمكين بأنه: "عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين" ( الصالح، 2018، صفحة 32).

كما عرف بأنه:" مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين والعمل على تحسينها باستمرار" (جمال، 2008، صفحة 24).

وعرف أيضا بأنه : " تخويل العاملين صلاحيات وصنع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف " .

كذلك يعرف التمكين بأنه: "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة بوصف نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة، وإنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهمات ذات معنى" (المبيضين و الطراونة، 2011، صفحة 19).

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن التمكين الإداري هو عملية تهدف إلى تعزيز قدرة الأفراد داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات مهمة بشكل مستقل، وتوفير بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعّالة وتحمل المسؤولية. يشمل التمكين الإداري منح الموظفين الصلاحيات والموارد اللازمة ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر، وزيادة مستوى التفاعل بين الإدارات المختلفة.

**ثانيا: أهمية التمكين**

تكمن أهمية التمكين، في تحقيقه للمؤسسات والأفراد على حد السواء، مزايا وفوائد عديدة وتتمثل فيما يلي (المبيضين و الطراونة، 2011، صفحة 19) :

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات؛
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي؛
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات والموارد المتاحة؛

– تبين بما لا يدع مجالا للشك أو الريب بان العنصر البشري هو الأساس، وهذ هو الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخرا، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة والإنتاج اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بدلا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم؛

– تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات؛

– الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجيات المستهلكين.

**ثالثا: خصائص التمكين**

إن التمكين الإداري يتسم بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي ( الجعبري، 2018، صفحة 18):

– يحقق التمكين زيادة النفوذ للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم ؛

– يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات؛

– يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تمكن الأفراد استغلالا كاملا ؛

– يجعل التمكين المدراء اقل اعتمادا على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم؛

– المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادأة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل ، وتفعيل نظام الاتصال.

**المطلب الثاني: أبعاد التمكين**

ونتيجة للتباين في وجهات الباحثين حول التمكين الاداري، فلقد تعددت أيضا الأبعاد المحددة للتمكين الاداري. ويوضح الجدول أدناه تعدد أبعاد التمكين الاداري وفقا لآراء الباحثين.

**جدول (1–1) أبعاد التمكين حسب آراء بعض الباحثين**

| ابعاد التمكين الاداري | الباحث |
|---|---|
| المعلومات – المكافآت – القوة – المعرفة | (الكعبي،2015 ) |
| المعنى –التأثير – الفعالية الذاتية– حرية الاختيار | (سطوحي،2014 ) |
| بناء فرق العمل –التأثير –حفز العاملين –القوة – الاتصال ومشاركة المعلومات | (عفانة،2013 ) |
| تفويض السلطة– الاتصال الفعال–التحفيز–أهمية العمل –القدرة على الاختيار–التأثير على الآخرين | (حجيرة،2013 ) |
| المشاركة بالمعلومات– الحرية والاستقلالية –فرق العمل المدارة ذاتيا – التأثير والمقدرة | (جمال الدين،2015 ) |

المصدر: بالاعتماد على العنصر السابق

ويتضح أن هناك بعض الأبعاد التي يتفق عليها الباحثين وسوف تعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد التالية: (تفويض السلطة – التدريب– التحفيز – المشاركة في اتخاذ القرار – فرق العمل).

**1–تفويض السلطة:**

تفويض السلطة يقصد به أن يقوم رئيس المؤسسة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المؤسسة، حيث يصبح للشخص أو الموظف الذي يتم تحويله بصلاحية أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس فالهدف الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يقوم بعمله على نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات، مما يتطلب في ذلك التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة ( الجعبري، 2018، صفحة 28).

ومن خلال هذا التعريف الذي يبين فيه التمكين تفويض السلطة، نجد، أن التمكين يختلف عن التفويض في أن التمكين باعتباره مفهومة واسعة وشاملاً يمكنه إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر، بينما التفويض نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.

**2–التدريب:**

إن من خصائص المؤسسة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب الموظفين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعلم مع فرق العمل، والتمكين على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما تتيح المجال للموظفين اكتساب المهارات والخبرات (خلفة و فلة، 2018، صفحة 361) .

**3–المشاركة في اتخاذ القرار:**

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعتبر من أهم عناصر التمكين الإداري؛ وذلك كونها تشعر العاملين بالمؤسسة بأنهم موضع اهتمامها، وذلك من خلال مشاركتهم بآرائهم وخبراتهم، والتي قد تسهم في حل المشكلات التي تواجه نشاط منظمة الأعمال.

وعرفت المشاركة في اتخاذ القرار على أنها عملية إدارية تنطوي على تفاعل أو مشاركة العاملين مع الإدارة العليا في المؤسسة في تقديم الآراء، والخبرات، والمهارات، والمعلومات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يتيح العمل بروح الجماعة والفريق الواحد.

**4-فرق العمل:**

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق، لذا اعتمد الباحثين على مقاربة تمكين الفريق، باعتباره عملية مهمة، وذلك لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا (الوادي، 2012، صفحة 46).

ويؤكد الباحث" تورينغتون" "Torrington" أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين، وأداة لتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المؤسسة، كما أن تمكين الفريق ينسجم بشكل جيد مع التغييرات الهيكلية في المنظمة، وهذا من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول الى المنظمة المتعلمة وتطبيق التنظيم الأفقي، بدلا من التنظيمات الهرمية، وبالتالي إعطاء الفريق دورا هاما في تحسين مستوى الأداء ، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي الى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المعرفة والمهارة لكل عضو ، وهذا عند تقديم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا للقرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يكون غالبا عرضة أكثر للخطأ والقصور ( بوخمخم،، 2018، صفحة 40).

**5-التحفيز:**

التحفيز إثارة سلوك الأفراد و توجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى ما لديه من مجهودات وقدرات من خلال التحفيز وإثارة دوافع الأفراد نحو زيادة أدائهم عن طريق الحوافز المناسبة التي تتماشى مع نظراتهم وتعزيز العلاقة بين التنظيم و 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 العمل وتعزيز ولاءه و شعوره بالرضا الوظيفي خاصة إذا ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة ، لذلك تعددت النظريات التحفيزية التي درست هذا الموضوع واتفقت في مضمونها في كيفية زيادة دافعية الفرد نحو العمل و الرفع من معنوياته و الإحساس بالرضا و هنا يبرز التمكين من خلال البحث عن الطرق الجديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للعاملين وتحفيزهم على الابتكار وتعد عدم عدالة السياسات التنظيمية و كذا ونظام الحوافز إحدى معوقات تحقيق التمكين الإداري ، ومن الباحثين من صاغ معادلة للتمكين

ك: BOWEN AND LAWLER وأخذا بعض الأبعاد السابقة و التي اعتبراها عوامل أساسية لنجاح التمكين في المؤسسة من خلال العلاقة (جوال، 2014، صفحة 78):

**التمكين القوة × المعلومات * المعرفة × الكفاءات**

حسب هذين الكاتبين إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية ستكون كذلك فالممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة والمعرفة والمعلومات الاتصال) والمكافآت (التحفيز) يمنح الموظفين حالة ذهنية خاصة وهي حالة التمكن والتمكين المنبثق من الإمكانيات والقدرات والقابليات وما تفرزه هذه الحالة من نتائج تتعلق برضا الموظف وشعوره بالأهمية، وبالاستقلالية وبالمسؤولية، وبالانتماء لتحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية والربحية وسمعة المؤسسة.

كما يمكن الإشارة هنا إلى المعادلة التي جاء بها الأمريكي المختص في علم النفس Vroomو التي مفادها أن:

الأداء – دالة ( المهارات × التحفيز )

**المطلب الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين**

إن تطبيق التدريجي للتمكين، يستلزم الالتزام بمراحل تلتزم بها المؤسسة لضمان نجاحه، وتتمثل فيما يلي (عطية، 2003، صفحة 352) :

**1-تحديد أسباب الحاجة إلى التمكين:** ففيها توضح الأسباب التي تستدعي تطبيق التمكين، وعليه توضيح الأسباب والشكل الذي سيأخذه التمكين، أي تحديد الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية للتغيير التي تستدعي التغيير وتبني مفهوم التمكين، فهذه الخطوة تعد نقطة البداية والتحول بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها، فالإدارة مطالبة بشرح الأسباب الأساسية لتبني التمكين وتحسيس العاملين بضرورة التمكين ومحاولة اقناعهم بمدى أهميته في تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا في إطار التطورات والتغيرات الراهنة.

**2-تغيير سلوك المديرين:** وهذا التغيير يتعلق بشكل أساسي في ضرورة اعادة النظر في توزيع السلطة والقوة، أي ضرورة اقناع الرؤساء بضرورة التخلي عن درجة معينة من السلطة والقوة والتحكم في القرارات، كون نجاح التمكين يعتمد على سلوكهم وردود أفعالهم، فعندما يرى المرؤوسون تغير سلوك الرؤساء يسهمون بذلك بشكل ايجابي في إنجاح مشروع التمكين، ويبقى هذا التغيير في السلوك متعلق بشخصية الفرد ومدى قابليته للتغير وبالتالي فعلى المؤسسة توجيه اهتمامها لهؤلاء الأفراد خصوصا السلبيين ومحاولة تحفيزهم على التكيف مع متطلبات الوضع الجديد.

**3-تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين لمرؤوسيهم أمر ضروري، فالرؤساء عادة لا يفضلون التخلي عن بعض الصلاحيات التي تُشعرهم بالقوة والسلطة على الآخرين،

لذا ولتفادي حدوث النزاعات والحساسيات بين الرؤساء والمرؤوسين، يُفضل أن تقوم الادارة بتحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، بالإضافة الى تقييم نوعية القرارات.

**4-تكوين جماعات العمل:** لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالأفراد الذي يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من نتائج العمل الفردي والقرارات الفردية، لذا فالمؤسسة في هذه الخطوة تقوم بإعادة تصميم العمل حتى يمكن لجماعات العمل أن تبرز بشكل طبيعي. فالتمكين متعلق بعدة أنواع من جماعات العمل كفرق العمل الجماعات المسؤولة" تمنح درجة استقلالية لهذه الفرق وفقا لمدى السلطة المفوضة لها وبالتالي فهي تتدرج في المؤسسة من فرق عمل تقليدية ذات مسؤولية محدودة الى فرق ذات مسؤولية واسعة.

وعليه فإن التمكين يرتبط بشكل قوي بحلقات الجودة، حيث تعد هذه الإدارة أنظمة العمل الأساسية لتجسيد التمكين ويُعبر عن حلقات الجودة بأنها مجموعة صغيرة من العاملين الذين يؤدون عملا ما يتضمن أنشطة متشابهة وذات علاقة ببعضها ويتقابلون بشكل دوري لحل مشكلات الجودة، الانتاج وتحسين الأداء، لذلك فحلقات الجودة تعتبر من الأساليب الفعالة في تحقيق التواصل المستمر بين الأفراد، وبالتالي التثقيف المستمر لهم، ورفع درجة وعيهم بأهمية الجودة في المؤسسة مما يساهم في تسهيل التمكين (عطية، 2003، صفحة 355).

**المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين**

من خلال هذا المطلب سيتم تناول متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين.

**أولا: متطلبات تطبيق التمكين**

تهتم المؤسسات اليوم بالمورد البشري، وتسعى للاستثمار فيه وبالتالي فمن المهم أن تكون ثقافة المؤسسة تعطي قيمة لقدرات مهارات واتجاهات الموارد البشرية ليتمكنوا بذلك من استخدام القدر الأقصى من الطاقات وانجاز الأعمال على أحسن وجه أي المؤسسة مطالبة بأن توفر بيئة ملائمة للتمكين لضمان نجاح تكيف الأفراد مع متطلباته ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

**1- تأييد ودعم الإدارة العليا:** لكي تقوم الإدارة العليا بتطبيق صحيح للتمكين، لابد أن تقتنع به أولا، لأن التمكين يؤثر بطريقة مباشرة على الأنماط القيادية التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين، وبالتالي لابد من اقتناعهم الكامل بأهمية التغيير من أجل نجاح عملية التمكين، إن دور إدارة المؤسسة في التمكين هو فعل ما هو ضروري من أجل ضمان نجاح التطبيق المستمر له، لتأييد الإدارة العليا للتمكين يتم بالترويج له والوصول الى بيئة منفتحة ومبدعة يشارك بها الجميع ويكونون مخلصين لعملهم، فإدارة المؤسسة لكي تؤيد وتدعم التمكين لابد عليها بالالتزام بالقيادة الفعالة وازالة مختلف العوائق (الخشالي ، 2011، صفحة 68).

**2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:** إن التمكين يتطلب عدة تغييرات ولهذا فمن الضروري أخذ الوقت الكافي والمتأني وهذا لما يستغرقه من وقت لتغيير ثقافة المؤسسة، تغيير توجهات وأفكار الأفراد فالإدارة مطالبة بتقدير هذا الوقت وإعطاء كل خطوة وقتها اللازم لا أكثر ولا أقل (حمود، 2010، صفحة 128) .

**3- المشاركة الفعالة :** يتطلب نجاح التمكين قيام المؤسسات بإيضاح مجال تبادل المعلومات بين أطراف المؤسسة والعاملين فيها، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح السلطات والمسؤوليات وبناء فرق عمل وتوفير الاستقلالية الذاتية.

**4- الثقة الادارية المتبادلة:** إن هدف الإدارة هو إشعار العاملين بالثقة في قدراتهم وأن يسود الشعور لديهم بأنها تقف معهم وليس في مواجهتهم، فلابد على الرئيس أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم، فلتحقيق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، فالأمر لا يتوقف فقط على سمات أو صفات الرئيس أو على تعامله مع المواقف بل تتوقف كذلك على قدرة الرئيس على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها أي إحداث التكامل في سلوك الأعضاء أخذا في الاعتبار أمال وقيم وتطلعات الأفراد، وبهذا تتشكل علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوسين تجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعاون معهم لمواجهة مشكلات العمل ( بوخمخم،، 2018، صفحة 30) .

**5- لامركزية الهيكل التنظيمي:** تطبيق التمكين يتطلب تبني المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل الرقابة وتحقيق التوازن، ويوفر المرونة بحيث يسمح بالتطور في جميع الأوقات، ولذلك لابد من هيكل تنظيمي يخفض من النزاعات بين الأفراد. تشير الدراسات أنه كلما كبر حجم المنظمة وزادت درجة التخصص في المهمات ، زادت بذلك احتمالات النزاع بين الأفراد، لأن المجموعة الكبيرة يصعب إدارتها والتحكم فيها بشكل فعال، وتزيد من احتمالات نشوء أنظمة الشكل والمجموعات المتنافرة، بالإضافة إلى أن سلوكيات الأفراد مرتبطة بعدة عوامل ومؤثرات فتجد على سبيل المثال الفرد الذي لديه خبرة أكثر تكون لديه وجهات نظر جيدة، ويقلل من احتمالات التصادم مع الأفراد الآخرين، فالنزاعات تحدث أكثر في المجموعات التي يكون أغلب أفرادها من العاملين الجدد في المنظمة، ولهذا فمن أجل تسهيل التمكين في المؤسسة، لأيد من الادارة الاستعانة بهيكل تنظيمي يدعم التمكين ومبادئه وليس يعاكسها، لكي لا تقع المؤسسة في مشكلة النزاعات بين الأفراد، والتهرب من المسؤوليات (الفارس، 2000، صفحة 282).

**6- نظام المكافأة الموقفية:** لقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن الدخل الذي يتقاضاه الفرد لقاء عمله، يلعب دورا كبيرا في دافعيته لأن هذا الدخل هو مصدر لإشباع مختلف الحاجات والرغبات ويكون تابعا اقتصاديا لمنظمته، حيث تزداد أهمية الدخل كدافع للعمل إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الاشباع، كما نقل إذا لم يعتمد الفرد كثيرا على الدخل أو الأجر الذي يتقاضاه، أي أن لديه مصادر إشباع أخرى. ومن جهة أخرى يلعب الدخل دورا كبيرا في

دافعية الفرد في حال شعوره بعدم تساوي أجور الأفراد للعمل الواحد أو الاعمال المتشابهة في المنظمة التي يعمل بها، أو في الأعمال المشابهة في منظمات أخرى لذلك فالمنظمة لابد من اعتمادها على قوة المكافاة، وهي قوة العطاء والمنح في التعيين، الترقية، زيادة الأجر والترشيح للدورات والعلاوات والمكافآت والاجازات وتوزيع أعباء العمل ... الخ ( النجار، 1998، صفحة 50) .

**ثانيا: معوقات تطبيق التمكين**

يمكن إبراز أهم معوقات التمكين كما يلي:

**1-بالنسبة للموظفين:** تتمثل فيما يلي (جلاب و الحسيني، 2011، صفحة 127) :

**– المقاومة من قبل الموظفين:** إن مقاومة التغير هي شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير إيجابيا، فإنه لن يكون مريحًا بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها .

**– عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين:** العديد من الموظفين يخافون من تحمّل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية، وأكثر من ذلك أنهم يخشون التعرض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها.

**– غياب الاضطرارية للعمل:** قد يحدث أن بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سبل العيش، فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمرير الوقت فهم إذن لا يشعرون بالحاجة الملحة للعمل في مثل هذه الحالة فالموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم.

**2– بالنسبة للمؤسسة:** تتمثل فيما يلي:

**– الثقافة التنظيمية:** فإن لم تكن ثقافة المؤسسة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد (وقت، مال، أفراد تكنولوجيا.... وتملكهم لصلاحيات اختبار أسلوب القيام بالعمل مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة (قاسمي و ضيف، 2018، صفحة 299) .

**– مركز القوة عند المدراء:** خوف المدراء من فقدان السلطة يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة للعاملين، هذا ما يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة.

– **الهيكل التنظيمي الهرمي الإدارة التقليدية** كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتميز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم اصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

– **انعدام الثقة الادارية** :انعدام الثقة هو عدو التمكين وهي نابجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة، بل هوس السيطرة وهي ظاهرة شائعة، وهناك معوقات أخرى مثل: ضعف نظام التحفيز ونظام التدريب وغيرها من المعيقات (قاسمي و ضيف، 2018، صفحة 299).

## المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها، مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، متطلبات الرشاقة الاستراتيجية ومعوقاتها.

### المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها

من خلال هذا المطلب سيتم تناول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها.

#### أولا: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة كما يعتبر من السمات المميزة للمؤسسات المعاصرة، والتي تدل على تميز المؤسسات بالسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، ولقد ظهر هذا المفهوم بصبغة الاستراتيجية مع اتساع أفق المؤسسات وتطور توجهاتها المستقبلية.

حيث يمكن إبراز أهم التعاريف التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية كما يلي:

**الرشاقة لغة:** هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد)، أما في معجم (Oxford) فمعنى الرشاقة (Agility) هو المقدرة على التحرك السريع والسهل (عبودي و خروفة،، 2023، صفحة 109).

يعتبر العالم كارل لونج (Carl Long) من أوائل من تحدث عن الرشاقة الاستراتيجية في كتاب قياس رشاقتك الاستراتيجية (Measuring Your Strategic Agility) والذي وضع فيه عدة محاور وأبعاد لقياس هذه الرشاقة، وقد عرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعبئة والاستفادة من الفرص بأسرع ما يمكن وبكفاءة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء (ستو و دربال، ، 2022، صفحة 254) .

تعرف الرشاقة بأنها :"هي القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل الاستمرار بالعمل، فهي بذلك تعتبر أحد أشكال المرونة، مما يعني أنها القدرة على القيام بالأعمال غير المخطط لها والأنشطة الجديدة، استجابة للتحولات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها، أما تفسيرها من ناحية مؤسسات الأعمال فتعني الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال واستغلال تلك التغيرات والقدرة على التناغم معها وإعادة تشكيلها وتهيئتها بطريقة سريعة وفعالة لصالح المؤسسة" (نوي و ضيف، 2011، صفحة 10).

وقد عرفت الرشاقة الاستراتيجية بأنها "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر" (لعرايجي و بوغازي، 2020، صفحة 304).

وفي تعريف آخر فإن الرشاقة الإستراتيجية مهمة لتحقيق رشاقة التنظيم بصفة عامة ويعرف بأنها : "القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل وتكوين استراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية بما يضمن التوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة وغير المتوقعة، وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر والمستقبلي للبيئة، بالإضافة للالتزام بتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستهلكين وذلك في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية" (لعمايرية، 2023).

وعرفت أيضا بأنها: "القدرة على خلق تحركات استراتيجية متعلمة، رشيقة وسريعة في مستوى عال من الضغط، او القدرة على مراجعة وإعادة تجديد المؤسسة أو استراتيجيتها بديناميكية وسرعة، وذلك من خلال التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال".

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن الرشاقة الاستراتيجية تعرف بأنها قدرة المؤسسة في مواءمة استراتيجياتها على نحو ديناميكي للتكيف والاستجابة بسرعة ومرونة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في محيطها الداخلي والخارجي وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم، عن طريق تسخير جميع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، لضمان تحقيق الأداء المتميز للبقاء والريادة في ظل للانسجام مع بيئة تنافسية.

**ثانيا: أهمية الرشاقة الاستراتيجية**

تتجلى أهمية الرشاقة الاستراتيجية بشكل خاص في ظل التغيرات البيئية والتشغيلية المتسارعة التي تواجه منظمات الأعمال، مثل تزايد احتياجات وتطلعات العملاء، وتصاعد حدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة. كل هذه العوامل تحفز المؤسسات على إدراك التغيرات المحيطة بها والتفاعل معها بسرعة وفعالية. وتُعد هذه القدرة على الاستجابة السريعة عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق والتميّز المستدام. ويمكن إبراز أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال النقاط الآتية (الشريف، 2018، صفحة 37):

- تعد وسيلة في المؤسسات لإدارة التغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها من قبل المؤسسات الأخرى؛
- تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المؤسسة حيث أنها ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة، الأمر الذي سيمكن المنظمة من امتلاك رؤية واضحة لمعرفة موقعها بين المنافسين؛
- تمنح المؤسسة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية والمرونة؛

- إنها مفتاح النجاح في بيئة أعمال سريعة التغير حيث يمكن أن تتكيف مع التغييرات المفاجئة بهدف الاستفادة من فرص السوق المتغيرة؛
- تبني ثقافة النمو والنجاح التي تعتبر الفشل جزءا من التعلم للمضي قدما؛
- سعي مختلف المؤسسات إلى تبني استراتيجيات وفلسفات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة التي تحدث في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية؛
- ذات أهمية مزدوجة للمؤسسة مطلوبة من جانبين؛ الأول للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني: خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بوضوح؛
- تقوم بتجسيد قدرة المؤسسة على إدارة وضبط التغير المستمر؛ لأنها تساعد في إعداد المؤسسات لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعادة تنظيم وتعبئة الموارد واتخاذ إجراءات حازمة وإزالة العوائق أمام التغيير ؛
- إنها الخيار الأفضل للمنافسة والبقاء في السوق والتكيف بسرعة مع التغييرات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر الكبيرة واستثمار الفرص غير المستغلة في السوق من خلال الابتكار التكنولوجي؛
- تكوين فرق ذكية قادرة على الاستجابة الجماعية السريعة للأزمات والصدمات؛
- التركيز على العميل والتكيف مع احتياجاته الحالية والمستقبلية؛
- تمكن المؤسسة من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح بشكل ناجح، والذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة؛
- دعم المقدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن توظيف الرشاقة الإستراتيجية يحقق العديد من الأهداف، والتي يمكن للمؤسسات استثمارها في تحسين أدائها وتطوير قدراتها، من خلال دمج هذه الأهداف التي من أهمها الاستجابة السريعة للتغيير والقدرة على التكيف واتخاذ الإجراءات السريعة والحاسمة والفعالة لاستباقه من خلال الحصول على المعلومات حول التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في سوق العمل، والعمل على توظيف المعرفة من أجل خلق ميزات تنافسية وحلول مبتكرة تساعد معه المؤسسة على البقاء والاستمرار والمنافسة (ستو و دربال، ، 2022، صفحة 13) .

**المطلب الثاني: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها**

من خلال هذا المطلب سيتم تناول مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها.

**أولا: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية**

إن مؤسسات الأعمال اليوم تهتم كثيراً في الإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمؤسسة أن تصبح رشيقة؟، ونجد أن المؤسسات تتقدم من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال التجارية، وهذه المراحل هي: التكيف التطور التصور والتجديد)، وتتضمن أول مرحلتين فقط تعديلات طفيفة وتدريجية، في حين أن مرحلتين التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وتمثل هذه المراحل أيضاً مدى تنامي الرشاقة الاستراتيجية ( أبو الوفا و شعلان، 2019، صفحة 149) .

والرشاقة الاستراتيجية تدفع بالمؤسسة إلى التكييف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم توجد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المؤسسة من أن تجدد في استراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية، وعندما تنمو المؤسسات وتصبح ناجحة، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزء من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة ، وفي هذه المرحلة تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات وضرورة القيام بعمليات التطوير واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الاستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرشاقة الاستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المؤسسة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية دون رشاقة، ويكمن الحل لهذه المعضلة هو أن لا تكون المؤسسة رشيقة فقط وإنما يجب أن تكون رشيقة من الناحية الاستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة

توجد أربعة أبعاد لبناء الرشاقة الاستراتيجية، وهي ( أبو الوفا و شعلان، 2019، صفحة 150) :

- **إثراء الزبون (متلقي الخدمة)** : بحيث تكون المؤسسة قادرة على أن تكون جزءاً دائماً من عمليات زبائنها
- **التعاون لتعزيز التنافسية** : من خلال مزامنة (تناسق الأشخاص والوحدات الفرعية للمؤسسة والتي تلعب دوراً في تطوير النشاطات من أجل التلبية المستمرة لحاجات الزبائن. التنظيم من أجل السيطرة على التغيير وعدم التأكد بالإضافة إلى الحصول على ميزة التغيير واعتبارها فرصة.
- **زيادة تأثير الأفراد والمعلومات**: من خلال تشجيع الإبداع وتمكين التدفق الحر للمعلومات وتبادل الأفكار والتعاون والتعاضد ضمن المؤسسة وخارجها، والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسئولية الشخصية.

ويمكن القول بأن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة المستمرة على القيام بتغير البيئة بشكل صحيح وفي الزمن الحقيقي من أجل إعادة تخصيص الموارد بسرعة وبحجم كافي والالتزام جماعياً نحو تحقيق الأهداف.

**ثانيا: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية**

هناك عدة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية حسب العديد من الأدبيات، لكن أهمها ما يلي:

**1-وضوح الرؤية:** إن وجود رؤية واضحة للمؤسسة هي أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي الناجح، فمنها تستخلص المؤسسة رسالتها وتستطيع من خلالها وضع أهداف واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها، وتعرف بأنها منظور مستقبلي للإدارة والعاملين تسهم في تحديد الوضع المستقبلي الذي ترغب أن تكون عليه المؤسسة، فهي مصدر شعور العاملين بالولاء والانتماء، كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه، اعتمادا على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (أبو جبارة، 2020، صفحة 26) .

فالرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية، حيث أن وضوح الرؤية يزود المنظمة بالسرعة الضرورية لكافة أنشطة وعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف داخل سلسلة القيمة والتي تمكنهم من استغلال الفرص المناسبة.

2-**الحساسية الاستراتيجية:** تشير إلى مدى قدرة الشركة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية لها ومدى وعيها بالاتجاه الاستراتيجي لها، وإدراكها للمسلك الذي من خلاله يمكنها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال فهم إدراك الإشارات والاتجاهات المختلفة حول الفرص المواتية لها في بيئتها قبل المنافسين والمستهلكين والموردين، والعمل على استغلالها بشكل أسرع (لعمايرية، 2023، صفحة 322) .

وتمكن الحساسية الاستراتيجية المؤسسة من توقع الفرص المستقبلية مع وجود مستوى عميق من الوعي بضرورة الموازنة بين القدرات الحالية وتحولات هذه القدرات، فهي رؤية وتأطير للفرص والتهديدات بطرق جديدة ثاقبة، وقدرة على تكوين فهم وموازنة الاتجاهات الحالية السائدة وتلك الناشئة وكذلك التوقعات والتفضيلات المجتمعية (ستو و دربال، ، 2022، صفحة 17).

3-**الالتزام الجماعي:** وهو يمثل العلاقة التي تربط العاملين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما تعبر عن قدرة الأفراد على الالتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها، وهو الأمر الذي يدل على ولائهم

للمنظمة . يرتكز الالتزام الجماعي على القدرات الآتية: الأجندة المشتركة والاعتماد المتبادل العمل سوية كفريق تحديد فريق الإدارة العليا، أسلوب القيادة وقدرات المدير التنفيذي .

**4-سيولة الموارد**: أي تحريك الموارد بمرونة من مكان لآخر حسب الحاجة، والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة وإطار من المديرين العاملين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات ومراقبة الشركات المركزية في الموارد الرئيسية والعمليات المنظمة في خفض الاستثمارات أو بيع وحدات، ومن المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها ودون إعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن.

**المطلب الثالث: متطلبات الرشاقة الاستراتيجية**

في ظل التغيير المستمر الذي تتسم به بيئة الأعمال، ولضمان بقاء واستمرارية المنظمات تحتاج هذه الأخيرة أن توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية للوصول إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وتشمل هذه المتطلبات مجموعة من القدرات التنظيمية كالأفراد والعمليات والتقنيات. ويمكن تحديد متطلبات الرشاقة الاستراتيجية من خلال ( اللمسي ، 2021، صفحة 234) :

- متابعة البيئات الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وجمع المعلومات واستخدامها لتغيرات السوق بسرعة وقدرة المؤسسة على تحديد المكونات والعمليات الأساسية التي تساعدها في مواجهة التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية؛
- تبني مداخل إدارية حديثة، مثل: اختراع نماذج أعمال جديدة، وفئات (منتجات وخدمات) جديدة بدلا من إعادة ترتيب المنتجات والخدمات لمواجهة الاضطرابات والتغييرات الاستراتيجية المتزايدة؛
- تخصيص موارد كافية للتطوير والتحسين والحفاظ على الرشاقة من خلال بناء القدرات الديناميكية للمنظمة لمساعدتها على كسب ميزتها التنافسية بمرور الوقت من خلال إعادة تقييم التركيز النسبي على قدرة ديناميكية؛
- استخدام طرق جديدة لإدارة تحول الأعمال وتحديدها، وتطوير مهارات التعلم ونقل المعرفة، وبناء ثقافة مؤسسية قابلة للتكيف؛
- توافر علاقات تعاونية بين الأفراد بالمؤسسة الوافر مصادر متنوعة للبيانات، مما يوفر للمؤسسة قاعدة بيانات غنية؛

- وجود حالة من التكامل ما بين الأدوار والأعمال وعلى كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة؛
- وجود قادة أقوياء بالمنظمة مطابقة استراتيجية المنظمة مع مواردها، مثل: رأس المال والموارد البشرية والملكية الفكرية، وتكنولوجيا التصنيع المتقدمة، والمعلومات، وكذلك في نقل المعرفة، وبناء قدرة التكامل، وإيجاد آليات التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتكييف أسلوب القيادة للرؤساء التنفيذيين مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار؛
- أن يكون الأفراد قادرين على التمييز بين المعلومات وتفسيرها، وربطها باتخاذ القرارات الصحيحة؛ توافر مناخ تنظيمي محفز ومشجع للإبداع والتميز؛
- وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومرنة؛
- توافر هيكل تنظيمي مرن؛
- توافر حالة من الثقة وتوازن السلطة بين شركاء العمل، مما يفتح المجال أمام تشارك المعرفة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.

ويمكن القول أن من أهم متطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية هو امتلاك المؤسسة العديد من القدرات والإمكانيات مثل قدرات الموارد البشرية والتكنولوجية والقدرات العملياتية، والعلاقات التعاونية، والعمل على تطويرها بالشكل الذي يخدم المؤسسة ويمكنها من التكيف والمناورة والتميز مع ضرورة توفر هيكل تنظيمي مرن، مناخ تنظيمي محفز وثقافة تنظيمية داعمة (هلال، 2021، صفحة 281).

**المطلب الرابع: معوقات الرشاقة الإستراتيجية**

تواجه المؤسسات عددا من المعوقات والتحديات في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية كما هو الحال عند تطبيق أي مدخل إداري جديد، والتي نذكرها فيما يلي (ستو و دربال، ، 2022، صفحة 30) :

- تسارع التغيرات التقنية والاقتصادية تعد التغيرات السريعة في تقنية المعلومات والتحول الاقتصادي العالمي نحو استثمار المعرفة من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات، حيث تجبرها على ضرورة التكيف والاستعداد لاستغلال الفرص الجديدة للتنافس في البيئة والانفتاح على خبرات جديدة ودعم الإبداع؛
- تغير أدوار الموارد البشرية يعتبر المورد البشري المفتاح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولكن مع تنفيذ الممارسات المبتكرة التي يفرضها تطبيق الرشاقة الاستراتيجية، تتغير الأدوار والمسؤوليات والبيئات التقليدية للعاملين، ويتطلب ذلك كفاءات ومهارات مختلفة، إضافة إلى تعديل بيئات العمل وتهيئة العاملين لتقبل الطرق والأفكار

الجديدة التلبية تقديم الاحتياجات والمنتجات عدم التكيف الثقافي ومقاومة التغيير سواء من العاملين أو من بعض القيادات، حيث تتطلب فكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل والاعتماد على تقنيات مخصصة؛

– المركزية والأنظمة البيروقراطية والتي تحول دون سهولة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما: يسهم جمود اللوائح والأنظمة بالمؤسسات في عدم استقرار البيئة التنظيمية، والتقليل من مرونة الاستجابة للتغيير في المؤسسة؛

– الهيكل التنظيمي الهرمي وعمليات التشغيل الروتينية تعتبر الهياكل التنظيمية الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية، لأنها تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلب الرشاقة الاستراتيجية هياكل تنظيمية شبكية، تمكن المؤسسات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحولات الجديدة والناشئة مع المرونة والرشاقة، وتوفر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية؛

– عدم إجراء عمليات المراجعة وتكاليف التحسين والذي يحول دون تحقيق مستوى قوي من الكفاءة، حيث يمكن على أساسه تأسيس القدرة الرشيقة، إضافة إلى أن تحسين العمليات لزيادة الكفاءة يتطلب تكاليف عالية ترهق قدرات المؤسسات.

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

سنتعرض في هذا المبحث الى اهم الدراسات التي اعتمدنا عليها .

**المطلب الأول: الدراسات العربية**

**1.** دراسة سلامة (2012) بعنوان: **علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس،** هدفت لقياس مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس العامة في مدينة دمشق، وقياس درجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بمستوى مرتفع، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات آراء مديري المدارس الثانوية العامة حول مستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغيرات الجنس، والتأهيل التربوي، وسنوات الخبرة.

**2.** دراسة (**بومجان عادل و موسي عبد الناصر** ) (**2015**)، بعنوان **التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة،** هدفت هذه الدراسة الى تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على جانب من الجوانب التسييرية الهامة من خلال محاولة التعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية و أثره على أداء المؤسسة، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، ، و كان من أهم نتائجها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة و يتجلى هذا الأثر من خلال أبعاد الدراسة المفسرة للمتغير المستقل والمتعلقة بتفويض السلطة، الاتصال و فرق العمل. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري ومراعاة باقي الأبعاد الأخرى الممثلة في التحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية وكذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية إلى جانب الاهتمام بالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري للعاملين والاهتمام بالمؤشرات النوعية إلى جانب المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة.

**3.** دراسة **فايز تركي عكيلي** (**2021**) والتي عنوانها **تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية،** حيث هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير التمكين الاداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة اذ تكون مجتمع الدراسة والذي هو نفسه عينة الدراسة من جميع الضباط العاملين فيها والبالغ عددهم (91) ضابطاً بمختلف المناصب التي يشغلونها،

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها ان متغير التمكين الاداري قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية وان متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعا ما حسب اجابات الافراد المبحوثين، وكذلك وجود ارتباط وتأثير في الأبعاد الفرعية بين أبعاد التمكين الاداري وخفة الحركة الاستراتيجية ومحاورها..

**المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية**

1. **دراسة (Zabol Branch و Faculty member) (2014): بعنوان The Role of Psychological Empowerment on Organizational Agility** تهدف هذه الدراسة الى دراسة تأثير التمكين النفسي على الرشاقة التنظيمية في جامعة زابل للعلوم الطبية. وبالنظر إلى طبيعتها التطبيقية وإجراءات جمع البيانات الوصفية، فإن هذه الدراسة تعتبر من نوع الدراسات المسحية. لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، تم استخدام استبيان تم التأكد من صلاحيته من قبل الخبراء، كما تم حساب موثوقيته باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

تكون مجتمع الدراسة من 200 موظف في جامعة زابل للعلوم الطبية. وباستخدام صيغة كوتشران، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 130 موظفًا كعينة بحثية. لتحليل البيانات، تم استخدام الإحصاءات الوصفية، بالإضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي. كما تم التحقق من صلاحية الاستبيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وأخيرًا، تم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي في برنامج SPSS، وأشارت النتائج إلى أن التمكين النفسي ومكوناته كان لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الرشاقة التنظيمية في جامعة زابل للعلوم الطبية.

2. **دراسة (eria amanda) (2024): بعنوان The Impact of Psychological Empowerment on Workforce Agility in Organization X** وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التمكين النفسي على رشاقة القوى العاملة لدى موظفي الخدمة المدنية في الهيئة X. يستند هذا الاستبيان إلى مقاييس "مقياس رشاقة القوى العاملة" و"مقياس التمكين النفسي". أظهرت نتائج اختبار الانحدار أن للتمكين النفسي تأثيراً كبيراً على رشاقة مكان العمل، بحجم تأثير كبير بلغ 56.2%. بالإضافة إلى ذلك، وُصفت كل من متغيرات التمكين النفسي ورشاقة القوى العاملة بأنها ضمن

المستوى المتوسط. تتماشى نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث السابقة حول تأثير التمكين النفسي على الموظفين في الشركات العامة والخاصة في قطاعي التصنيع والخدمات في الهند.

**المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

لقد لعبت الدراسات السابقة دورًا حيويًا في هذا البحث، فهي الأساس الذي يبنى عليه البحث الحالي حيث ساعدتنا في فهم الخلفية النظرية والمفاهيمية للموضوع قيد الدراسة، ومنحت القدرة على بناء إطار نظري متماسك ومدعوم بالمعرفة السابقة، كما ساعدت في توجيه عملية تصميم البحث، وتوسيع نطاق الدراسة.

ويمكن توضيح مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وأجه الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة كما يلي:

**1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

بصفة عامة يمكن القول أنه تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وفي إعداد نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

**2- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- بيئة تطبيق الدراسة فقد طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات عربية وأخرى أجنبية.

**-أبعاد متغيرات الدراسة:** اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في الأبعاد المعتمد عليها في دراسة التمكين الاداري والرشاقة الاستراتيجية.

**مجال التطبيق:** إختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة.

**خلاصة الفصل:**

نستطيع القول إن التمكين هو أساس الرشاقة الاستراتيجية، ويظهر ذلك من خلال دوره الفعال في تهيئة الظروف التنظيمية والبيئية لتفجير المواهب والطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإبراز قدراتهم، وأن التمكين هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويؤدي تطبيقه إلى تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة.

و أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة متعددة الأوجه بالرشاقة الاستراتيجية، حيث أن زيادة تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات يدعم الرشاقة الاستراتيجية ويطورها إلى درجة التنافس على امتلاك الإبداع، لا سيما ان التمكين الاداري بأبعاده (الاتصالات و مشاركة المعلومات، التحفيز ، فرق العمل تفويض السلطة ، التدريب ) و الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية اختيار الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة ) تدير هذه العلاقة من خلال وجود اضطرابات بيئية الامر الذي يوفر مساحة مرنة تدعم الرشاقة الاستراتيجية.

إن التمكين إذا طبق بشكله الصحيح سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم الرشاقة الاستراتيجية داخل المنظمة، فإذا ما توفرت الحرية في اتخاذ القرارات و سهولة انسياب المعلومات والاتصال الفعال والتدريب، إضافة إلى التحفيز سيتحسن مستوى الرشاقة لدى المؤسسة.

# الفصل الثاني:

# دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز

# بوحجار – الطارف–

**تمهيد:**

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في الفصل الثاني إبراز أثر التمكين على الرشاقة الإستراتيجية من خلال دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث سيتم احراء التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة، واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة.**

**المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.**

## المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة ميدان الدراسة، توضيح منهجية الدراسة، أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

**أولا:تطور شركة سونلغاز**

مرت شركة سونلغاز بعدة مراحل تمثلت فيما يلي:

- **سنة 1947**: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر( EGA ) رقم 471002 في 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.
- **EGA** : وهي عبارة عن مجمع الأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.
- **التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA** : تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.
- **سنة 1969** : إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الإندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد أسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا للجميع أصناف الزبائن (صناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

- **سنة 1975** : في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء
- **سنة 1983** : إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة، ذات خدمات عمومية وتسير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب ستة فروع الأعمال وهي:

❖ **كهريف ( KAHRIF ) :** الأشغال الكهربائية

❖ **كهركيب ( KAHRAKIB )** : تركيب البني التحتية والإنشاءات الكهربائية.

- ❖ **كناغاز ( KANAGAZ ) :** أشغال المندسة المدنية.
- ❖ **AMC** صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.
- ❖ **INERGA :** للهندسة المدنية.
- ❖ **أتركيب ( ETTERKIB )** للتجميع الصناعي.

- **نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991** : لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPICفي قرار تنفيذي رقم 1975/91 مورخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد في التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.
- **سنة** 1995 : أصبحت في هذا العام هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري مرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس مجلس التوجيه الرقابي(COS)
- **سنة 2002** : تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر ، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركها في مساهماتها في شركات أخرى.
- **سنة 2004** : أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت "سونلغاز "مجمع أو مجموعة مؤسسات ثم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها
  - ❖ مشغل النظام الكهربائي ( OS )
  - ❖ سونلغاز إنتاج كهرباء ( SPE )
  - ❖ مسير شبكة النقل الكهربائي ( GATE )
  - ❖ شبكة نقل الغاز ( GRTG )

1. **سنة 2006** : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
   - ❖ سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة ( SDA )
   - ❖ سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى ( SDC )
   - ❖ سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية ( SDE )
   - ❖ سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية (SDO)

**2– تاريخ مديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق – الطارف –**

2. **سنة 1984**: مركز مندوب يعتمد بمركز التوزيع عنابة.
3. **بتاريخ 2002/01/02** : إنشاء مركز جديد للتوزيع الطارف.
4. **سنة 2005** : اسم للمديرية الإقليمية لولاية الطارف.
5. **من سنة 2006 لوقتنا الحاضر** : استبدال المديرية الإقليمية للتوزيع بمديرية التوزيع الطارف ، وبعد صدور قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1426هـ والتوافق لـ 2006/02/05م المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالطارف.

إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بالطارف .

**ثانيا: تقديم مؤسسة سونلغاز**

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف وحدة تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، تعود نشأتها إلى سنة 2002، كمركز توزيع الكهرباء والغاز تحت وصاية منطقة التوزيع عنابة في سنة 2005، وفي إطار عملية الهيكلة للمديرية العامة للتوزيع تحولت من مركز توزيع إلى مديرية جهوية للتوزيع، وأخيرا في سنة 2008، ودائماً في إطار الهيكلة، أصبحت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

وقد عملت المديرية إلى وضع مقاطعات داخل التجمعات السكانية الهامة والأكثر كثافة تماشيا مع سياستها الاقتصادية والخدماتية للاقتراب من مشتركيها أكثر والمتمثلة في خمس وكالات تجارية وهي : وكالة الطارف، وكالة القالة، وكالة بوحجار، وكالة بن مهيدي وكالة الذرعان.

**ثالثا : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالطارف**

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو جميع الاتجاهات، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم (2–1) : الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز الطارف**

**المصدر** : وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز– الطارف.

**1–الأمانة العامة** : و يتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع

**2–المكلف بالاتصالات و يقوم ب:**

- تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء باستخدام وسائل الإعلام المناسبة المنشورات والملصقات والصحافة والإذاعة المحلية والكتيبات وغيرها بناءً على السياسة التي تتبناها الشركة
- المشاركة مع الإدارة العامة للتوزيع في المناسبات التجارية
- اقتراح مواضيع حول الإعلان ومعلومات العملاء بناء على الملاحظات المحلية
- الحفاظ على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام التلفزيون والراديو والصحافة، وما إلى ذلك)

3–**مصلحة الشؤون القانونية** : حيث تقوم بمختلف الشؤون القانونية مثل:

- مساعدة الهياكل في التعامل مع القضايا القانونية

- تمثيل SONELGAZ بوفد من المدير الإقليمي أمام السلطات القضائية واتخاذ الإجراءات الودية لصالح SONELGAZ.
- مراقبة تنفيذ قرارات المحاكم
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة باسترداد الديون على اختلاف أنواعها
- إضفاء الطابع الرسمي على ملفات المطالبات والتحكم فيها
- فحص ومعالجة دعاوى التعويض بكافة أنواعها
- الترويج للمعلومات القانونية ونشرها حسب الحاجة
- المشاركة في صياغة المواصفات والعقود ولجنة المشتريات

**4–مسؤول الأمن:**

- وضع جدول زيارات مع بريجة إجراءات التوعية
- التحضير لاجتماعات المعيار الإنساني الأساسي نيابة عن مدير التوزيع
- زيارات الموقع (أعمال جديدة وتركيبات قائمة)
- إعداد عمليات محاكاة حوادث الغاز والكهرباء مع المناطق
- تنفيذ جميع توجيهات وأنظمة السلامة
- تطوير خطة العمل السنوية
- المشاركة في تنبؤات المعدات الأمنية

**5 –المكلف بالأمن الداخلي SIE**

- المراقبة المستمرة لجميع جوانب الأمن الداخلي للإدارة الإقليمية، والتقسيمات الفنية للكهرباء والغاز (المناطق) وكذلك التقسيمات الفرعية التجارية (الوكالات)
- إبلاغ مساعد DG / SIE بانتظام عن حالة SIE في جميع أنحاء إقليم المديرية الإقليمية إنشاء تقارير في الوقت الفعلي في حالة وقوع حادث يؤثر على SI
- القيام بزيارات دورية إلى الهياكل التابعة للإدارة الإقليمية للتحقق من حالة نظام الأمن الداخلي
- تطوير خطة الأمن الداخلي ( PSI ) للإدارة الإقليمية بالتعاون مع المهندس الأمني والسلطات المحلية (الولاية).

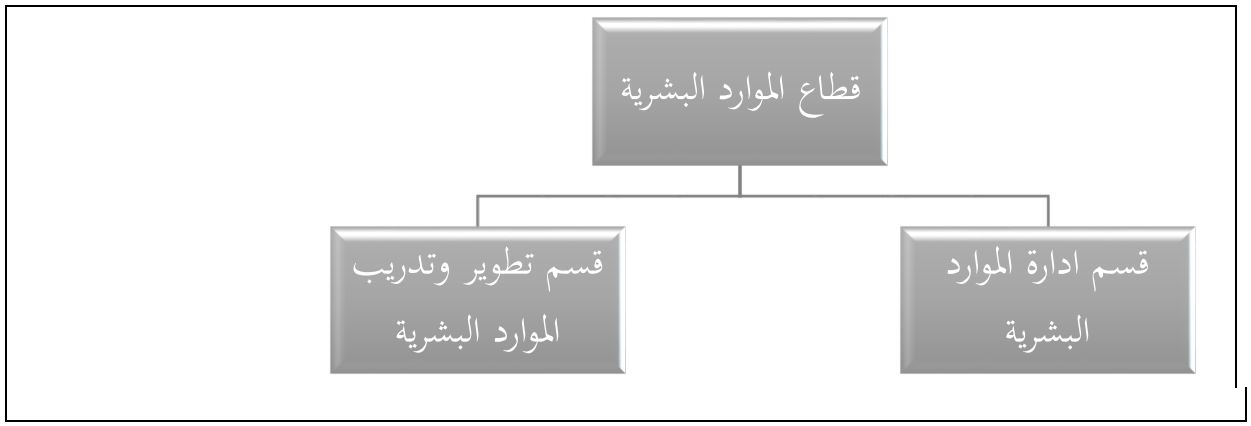
**6 –قسم الموارد البشرية :**

يبدأ تطوير الموارد البشرية بالتوظيف، وهو بشكل أساسي تطوير الحياة المهنية للموظف من التعيين إلى التقاعد، ودور هذا القسم هو الحفاظ على الملف الإداري

من حيث تطوير الموارد البشرية:

- إعداد وتوجيه ومراقبة وضع خطط شؤون الموظفين المختلفة التوظيف والتدريب والترقية)
- ضمان وتنسيق ومراقبة أنشطة الإدارة وإدارة شؤون الموظفين التوظيف) او لاستقبال والتكليف والتدريب والنقل

**الشكل (2–2) قسم الموارد البشرية**




**المصدر** : وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز– الطارف.

**ا) قسم إدارة الموارد البشرية**

- ضمان التنظيم الإداري للموظفين
- وضع الميزانية وعقد إدارة شؤون الموظفين
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق إدارة شؤون الموظفين
- ضمان إنشاء إحصاءات موظفي إدارة الموارد البشرية وموثوقيتها
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها

**ب) إدارة تطوير الموارد البشرية والتدريب**

- ضمان حفظ إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحات المعلومات الدورية
- تزويد المديرين بالتحليلات والمعلومات اللازمة لإتقان إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى خطة للأفراد والتدريب
- إجراء الدراسات المتعلقة بهندسة التدريب (تطوير والتحقق من المواصفات)
- تطوير خطط التدريب

- تنفيذ خطة التدريب ومراقبة تنفيذها من الناحيتين الكمية والنوعية
- تقييم تأثير التدريب على مستوى الوحدة
- تنظيم ومراقبة تنفيذ إجراءات التدريب في مكان العمل

### 7 – قسم تسيير نظام الإعلام الآلي

وهي مسؤولة عن إدارة مركز معالجة الكمبيوتر وتعزيز الأنظمة على مستوى إدارة التوزيع

- ضمان إدارة مركز معالجة الحاسوب
- إدارة جميع أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الطرفية المخصصة للإدارة الإقليمية
- توريد ومراقبة توريد المواد الاستهلاكية
- التأكد من صيانة أنظمة الحاسب الآلي.

### 8– قسم العلاقات التجارية:(DRC)

يحتل هذا القسم الواجهة بين الشركة والمستهلك، حيث تمر جميع الاتصالات بين الشركة والعميل من خلال هذه الخدمة التي تتولى مهام متنوعة مثل إجراءات اشتراك المشترك، وصرف الفواتير للمشتركين، وتسوية الخلافات بين المشتركين والشركة.

### 9 – قسم المحاسبة والمالية

- ضمان المستوطنات اللامركزية
- مراقبة الحسابات النقدية وضوابط الشروط المصرفية
- وضع توقعات للتدفقات النقدية قصيرة الأجل
- مراقبة النقدية من الفروع
- الشروع في مركزة سجلات النقد.

### 10 – قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز

هذه الهياكل هي المسؤولة عن إدارة المشاريع البرامج البناء في مجال دراسات وأعمال الكهرباء والغاز :

- دراسة الطلبات الواردة لقسم التوزيع
- تجميع الملفات الفنية للأعمال المراد تنفيذها (مجلدات العمل)
- تنظيم فتحات الموقع مع شركة المقاولات مراقبة وفحص الموقع من وجهة نظر البرمجة وجودة الخدمات التي يقدمها المدير

- فحص واعتماد المرفقات المسؤول عن حل مشكلات الموقع
- ضمان الامتثال للمعايير الفنية ومعايير السلامة
- تنسيق نشاط الشركات المختلفة ومشرفي العمل
- تحليل تقارير الموقع
- ضمان تمثيل مدير المشروع مع السلطات المحلية
- التأكد من حسن تنفيذ الأعمال وتوافق الخطط مع التنفيذ
- ضمان الإمداد المنتظم لمواقع البناء
- كتابة تقارير تقدم العمل( يومية أسبوعية)

## 11 –القسم التقني للغاز:

هذا الهيكل مسؤول عن:

– تطوير برامج صيانة الهياكل ومراقبة تطبيقها

– وضع خطط الطوارئ ورصد إحصاءات الحوادث وتحليلها

– مراقبة سلوك المعدات التي تم تشغيلها

– وضع تعليمات التشغيل

– التحقق من تنفيذ برنامج الصيانة

– إعداد وإرسال تقارير حوادث الغاز الكبرى

– مراقبة وتحليل إحصائيات الهياكل الشبكات، التوصيلات، الصمامات، المحطات، إلخ)

– تحديث وإنشاء كافة خطط الحماية

## 12 – القسم التقني للكهرباء :

مهام التحكم في العمليات هي:

– تطوير برامج الصيانة للمنشآت والتحكم في تطبيقها

– وضع تعليمات التشغيل والتأكد من تنفيذها

– متابعة التخفيضات والحوادث الطوعية

– التحكم في رسائل التشغيل وتحليل الحوادث مراقبة وتحليل أعطال مراقبة تلف TR، قواطع الدائرة الكهربائية ذات الجهد المنخفض، قواطع الدائرة، كابلات التحكم في تطبيق خطة فصل الأحمال، الإشراف على تنفيذ برنامج الصيانة

**13– مصلحة الدراسات العامة** : تتكفل بدراسة المشاريع المنجزة لصالح الشركة أو لصالح العام مع التنسيق مع مختلف الجهات لإنجاح ذلك

– قسم تخطيط الكهرباء والغاز

– شبكات الغاز / دائرة تخطيط الشبكات الكهربائية من حيث الدراسات العامة

– وضع الخطة الرئيسية لإدارة التوزيع

– دراسة مخططات إعادة هيكلة وتطوير شبكات MV / MP في التجمعات

– التأكد من احتياجات اتجاه التوزيع من جميع الدراسات الخاصة

– إنشاء قاعدة بيانات لاحتياجات الدراسات مراقبة الاستهلاك ، التطوير في العمق وعلى السطح التوسع

– وضع خطة معدات سنوية قصيرة ومتوسطة المدى بناء على القرارات التي تتخذها اللجان المختلفة والتأكد من تنفيذها على أرض الواقع

– جمع أموال الخطة على مستوى السلطات

– إنشاء رسم تخطيطي للشبكة على خلفية الخطط، ووضع الأجهزة الأساسية هناك (الصمامات الموصلات العازلة)

– التأكد من توافق المخطط مع التضاريس

– تقدم المساعدة للعملاء الرئيسيين الجدد (التثبيت الداخلي، إلخ)

**14 – قسم إدارة الصفقات** : يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعتبر همزة وصل بين ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون .

**رابعا: وظائف وأهداف شركة سونلغاز**

**1–الوظائف:**

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم مجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال الأهداف المسطرة والخدمات العمومية نذكر ما يلي:

– ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.

– تركيب وصيالة وإعادة تحديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز

– التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات

– توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.

– التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانيات المتعلقة بالتطبيق التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب

## 2– الأهداف:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى لبلوغها وهي كما يلي:

التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الى ترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها

– المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بقرب من الزبون النهائي

– توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

– استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

الحصول على حصة السوق العالمي.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:

– إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها

–نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية

–توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه

–تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

– تطوير كل شكل من العمالة المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.

– إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.

**المطلب الثاني: منهجية الدراسة**

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح المنهج المتبع في الدراسة نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

**أولا: منهج الدراسة**

يعتبر المنهج المتبع في البحث أساس كل دراسة علمية، وبالنسبة للمنهج المتبع المستخدم في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه النظري والميداني)، كونه منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، والوصف الدقيق للمعلومات، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، أما على صعيد البحث الميداني، قسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على أداة الاستبيان المخصص لذلك.

**ثانيا: نموذج الدراسة**

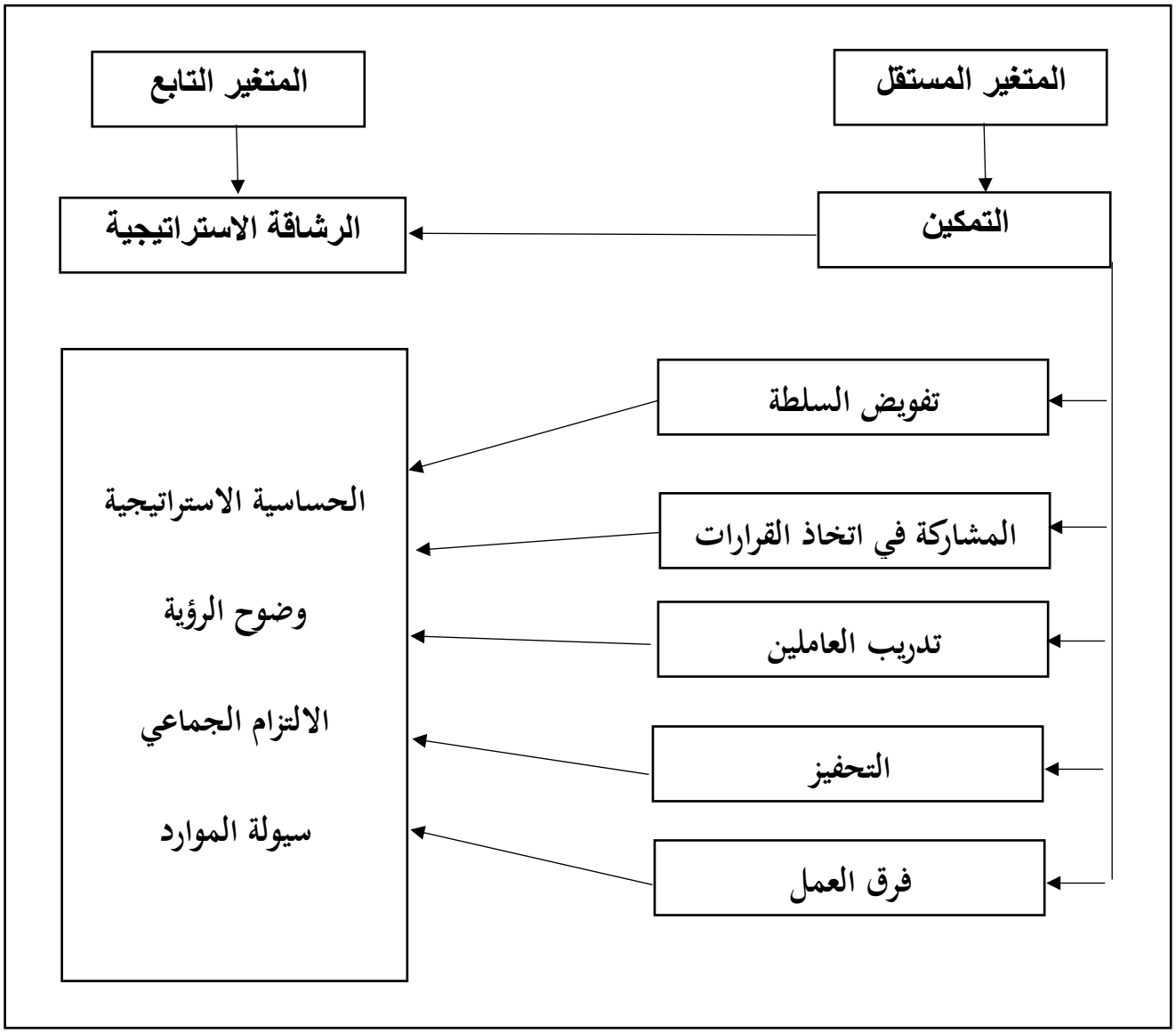
في ضوء إشكالية وفرضيات الدراسة تم اقتراح النموذج التالي لتحديد أثر التمكين على الرشاقة الاستراتيجية وهذا بالاستناد إلى الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع، حيث يتكون من المتغيرات التالية:

**1– المتغير المستقل**: يتمثل في التمكين الاداري ، وينقسم إلى خمسة متغيرات فرعية مستقلة هي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب العاملين، التحفيز ، فرق العمل .

**2– المتغير التابع**: يتمثل في الرشاقة الاستراتيجية، وقد تم تقسيمه إلى 5 متغيرات فرعية تتمثل في: الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2–2): يوضح نموذج الدراسة




المصدر: من اعداد الطالبة

**ثالثا: مجتمع الدراسة**

يشير مصطلح مجتمع الدراسة إلى مجمل المشاهدات أو المفردات التي تكون محل الدراسة، ويبلغ عدد العاملين في المؤسسة 57، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء المصالح والأقسام والموظفين الإداريين نظرا لكون هذه الفئة الأكثر وعيا بمتغيرات الدراسة.

**رابعا: عينة الدراسة**

وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 30 استمارة، حيث يمكن توضيح النتائج المتعلقة بعدد الاستمارات المسترجعة والمستبعدة كما يلي:

**الجدول رقم (2–1) : عدد الاستمارات**

| عدد الاستمارات الموزعة | | عدد الاستمارات المسترجعة | | عدد الاستمارات المستبعدة | | عدد الاستمارات المعتمدة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العدد | النسبة% | العدد | النسبة% | العدد | النسبة% | العدد | النسبة% |
| 30 | %100 | 30 | %100 | 00 | %00 | 30 | %100 |

**المصدر: من اعداد الطالبة**

تكشف البيانات الواردة في الجدول أعلاه عدد الاستمارات الموزعة هو (30)، حيث تم استرجاعها كلها، أي ما نسبته 100%، وتم اعتماد جميع الاستمارات.

**المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الاحصائية**

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الأدوات والطرق التي تم الاعتماد عليها في عملية جمع البيانات، وتحديد مراحل بناء أداة الدراسة، وفي الأخير سيتم توضيح مختلف الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

**أولا: أدوات وطرق جمع البيانات**

تمثلت مصادر والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة في نوعين أساسيين هما: **(Mahdi,okati, 2014,p61)**

**1– المصادر الثانوية:** في إطار معالجة الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في المراجع باللغة العربية ذات العلاقة بالموضوع، حيث تنوعت المصادر بين الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، والمجلات العلمية، ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه.

**2– المصادر الأولوية:** من أجل إنجاز الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. **الاستبيان:** وهو الأداة الرئيسة في الدراسة، حيث تعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وذلك عن طريق طرح أسئلة على الأفراد، ومن ثم تحليل إجابتهم للوصول إلى نتائج الدراسة.

2. **المقابلة:** لقد تم الاستعانة بالمقابلة في العديد من مراحل البحث للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان من جهة أخرى.
3. **الملاحظة:** وهي إحدى طرق التي تسمح بالتأكد من صدق بيانات محددة.
4. **الوثائق والسجلات:** تم الاعتماد على وثائق وسجلات المؤسسة والتي تخص متغيرات الدراسة.

**ثانيا: بناء أداة الدراسة**

تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

وبهدف التصميم الجيد للاستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الإستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

حيث اشتملت الاستمارة على قسم الاستبيان إلى جزئين رئيسين، حيث تضمن القسم الأول منها على البيانات الشخصية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة، بينما اشتمل القسم الثاني على المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في التمكين الاداري في المؤسسة والتي تتضمن 4 أبعاد، والمتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية، كما توضحه الاستمارة في الملاحق.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الاوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (2–2): مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي**

| الاجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة(الوزن) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| المدى | $4.2 \leq x \leq 5$ | $3.4 \leq x \leq 4.2$ | $2.6 \leq x \leq 3.4$ | $1.8 \leq x \leq 2.6$ | $1 \leq x \leq 1.8$ |
| درجة الموافقة | مرتفعة جدا | مرتفعة | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جدا |

المصدر: (عبد الفتاح، 2008، صفحة 541).

**ثالثا: الأساليب الإحصائية**

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (spss) تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي**: والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة الي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
2. **معامل ألفا كرونباخ**: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة .
3. **معامل الإرتباط بيرسون**: من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة، والتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
4. **الانحدار الخطي البسيط**: لتقدير معلم العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
5. **الانحدار الخطي المتعدد القياسي**: التقدير العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة دفعة واحدة.

**المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة**

يعتبر اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من الشروط الضرورية التي يجب القيام بها قبل البدء في تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وهذا لتحديد مدى ملائمة أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله، ومن هذا المنطلق تم الإعتماد على مجموعة من الإختبارات المتمثلة فيما يلي:

**أولا: صدق أداة الدراسة**

يقصد بصدق أداة الدراسة احتواء الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وتجنب الإبهام والغموض بحيث تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، وقد تم الإعتماد على الصدق الظاهري، وصدق الإتساق الداخلي للتحقق من صدق أداة الدراسة.

**1– الصدق الظاهري:**

لقد تم عرض الاستمارة علي لجنة أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك بهدف التأكد من مصداقية أسئلة الاستمارة ومدى توافقها مع موضوع الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات التي أدلي بها الأساتذة تم إجراء التعديلات لتأخذ الاستمارة شكلها النهائي.

## 2– الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

**الجدول رقم (2–3): معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع)**

| عبارات القيادة التمكين | معامل الارتباط | مستوى الدلالة Sig | عبارات الرشاقة الإستراتيجية | معامل الارتباط | مستوى الدلالةSig |
|---|---|---|---|---|---|
| العبارة 1 | 0.865** | 0.000 | العبارة17 | 0.728** | 0.000 |
| العبارة 2 | 0.756** | 0.000 | العبارة 18 | 0.756** | 0.000 |
| العبارة 3 | 0.853** | 0.000 | العبارة 19 | 0.786** | 0.000 |
| العبارة 4 | 0.715** | 0.000 | العبارة 20 | 0.866** | 0.000 |
| **بعد تفويض السلطة** | | | **بعد فرق العمل** | | |
| | | | العبارة 21 | 0.865** | 0.000 |
| العبارة 5 | 0.637** | 0.000 | العبارة 22 | 0.762** | 0.000 |
| العبارة 6 | 0.725** | 0.000 | العبارة 23 | 0.658** | 0.000 |
| العبارة 7 | 0.653** | 0.000 | **بعد وضوح الرؤية** | | |
| العبارة 8 | 0.785** | 0.000 | العبارة 24 | 70.89** | 0.000 |
| **بعد المشاركة في اتخاذ القرار** | | | العبارة 25 | 6560.** | 0.000 |
| | | | العبارة 26 | 970.8** | 0.000 |
| العبارة 9 | 0.865** | 0.000 | **بعد الحساسية الإستراتيجية** | | |
| العبارة 10 | 0.756** | 0.000 | | | |
| العبارة 11 | 0.685** | 0.000 | العبارة 27 | 0.679** | 0.000 |
| العبارة 12 | 7830.** | 0.000 | العبارة 28 | 0.896** | 0.000 |
| **بعد تدريب العاملين** | | | العبارة29 | 0.746** | 0.000 |
| | | | **بعد الالتزام الجماعي** | | |
| العبارة 13 | 0.867** | 0.000 | العبارة 30 | 0.786** | 0.000 |
| العبارة 14 | 0.725** | 0.000 | العبارة 31 | 0.756** | 0.000 |
| العبارة 15 | 0.689** | 0.000 | العبارة32 | 0.652** | 0.000 |
| العبارة 16 | 0.638** | 0.000 | **بعد سيولة الموارد** | | |
| **بعد التحفيز** | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الإرتباط "بيرسون" بين فقرات كل بعد ومؤشراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وهذا يعني أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثانيا: ثبات أداة الدراسة**

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج المتوقعة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وفي ظل نفس الظروف والشروط، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

**الجدول رقم (2–4): نتائج إختبار ثبات الدراسة**

| المتغير | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|---|---|
| **المحور الأول: التمكين** | **20** | **0.745** |
| **المحور الثاني: الرشاقة الإستراتيجية** | **12** | **0.912** |
| **الإستبانة الكلية** | **32** | **0.898** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لجميع الأبعاد تجاوز قيمة (0.6)، حيث بلغ معامل التمكين (0.745) ومعامل الرشاقة الإستراتيجية (0.912)، وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ (0.898) وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها، وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتا.

## المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلي وصف خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سوف يتم تناول خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

#### أولا: الجنس

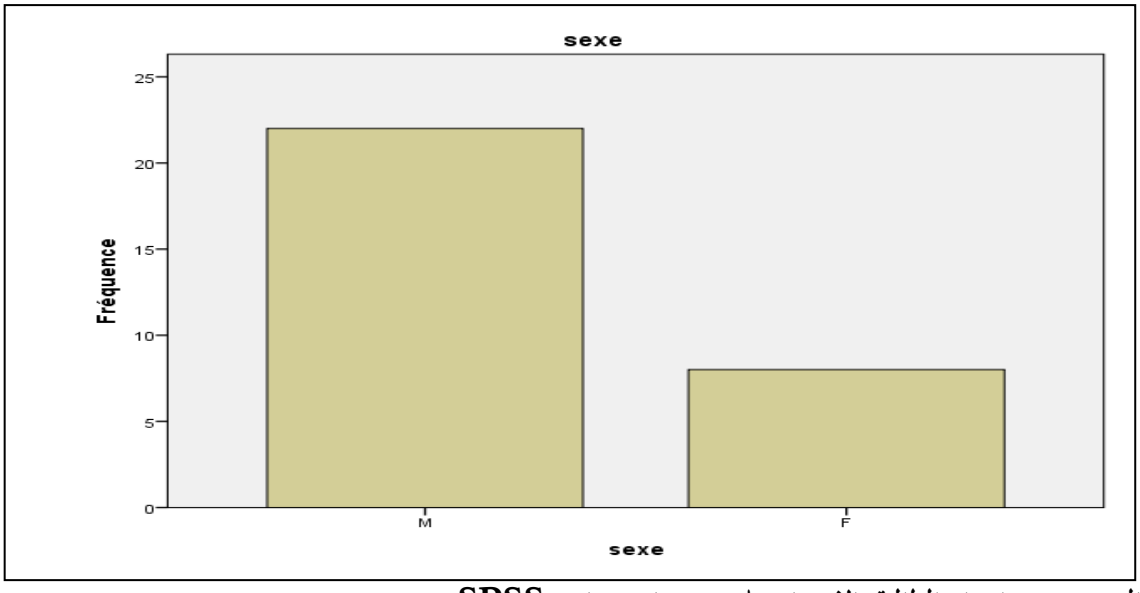
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل المواليين:

**الجدول رقم (2–5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|---|---|---|
| ذكر | 22 | 73,3 |
| أنثى | 8 | 26,7 |
| المجموع | 30 | 100,0 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

**الشكل رقم (2–4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**




**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 73.3% من إجمالي العاملين، بينما بلغت نسبة الإناث 26.7%، وهذا يعود إلى أن نظم العمل في مؤسسة محل الدراسة لا تفرق بين الجنسين.

**ثانيا: العمر**

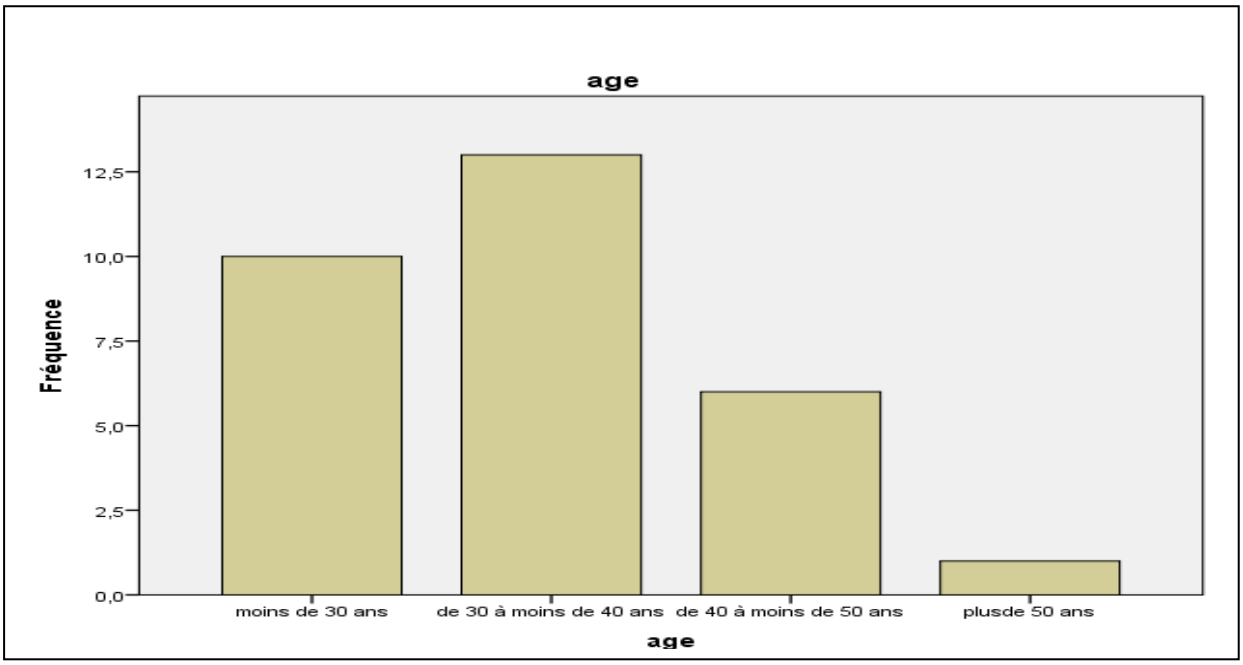
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الجدول والشكل المواليين:

**الجدول رقم (2–6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر**

| العمر | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|---|---|---|
| **أقل من 30 سنة** | 10 | 33,3 |
| **من 30 إلى أقل من 40سنة** | 13 | 43,3 |
| **من40 إلى أقل من 50سنة** | 6 | 20,0 |
| **50 سنة فأكثر** | 1 | 3,3 |
| **المجموع** | 30 | 100,0 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

**الشكل رقم (2–5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة (30–49 سنة) بنسبة 43.3%، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 33.3%، ثم فئة (40–49 سنة) بنسبة 20%، وفي الأخير فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 3.3%، حيث أن الفئات الأكبر عمرا تدعم معارف ومهارات الفئة الشبانية نتيجة خبرتهم الطويلة في العمل.

**ثالثا: المؤهل العلمي**

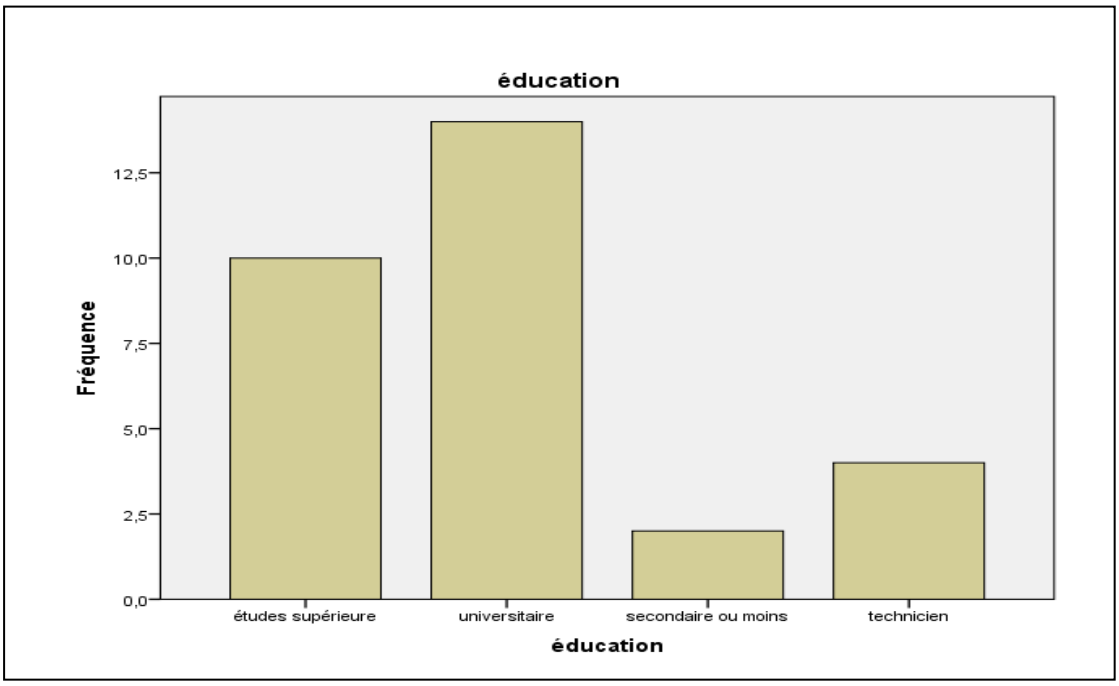
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

**الجدول رقم (2–7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| **ثانوي فأقل** | 4 | 13.3 |
| **تقني سامي** | 2 | 6,7 |
| **جامعي** | 14 | 46.7 |
| **دراسات عليا** | 10 | 33,3 |
| **المجموع** | 30 | **100** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

**الشكل رقم (2–6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حاصلون على شهادة جامعية بنسبة 46.7%، تليها فئة حاملي شهادات دراسات عليا حاملي بنسبة 33.3%، ثم فئة ثانوي فأقل بنسبة 13.3%، وفي الأخير فئة تقني سامي بنسبة 6.7%، مما يتضح أن العاملين يمتلكون المؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظائف في المؤسسة.

**ثانيا: المستوى الوظيفي**

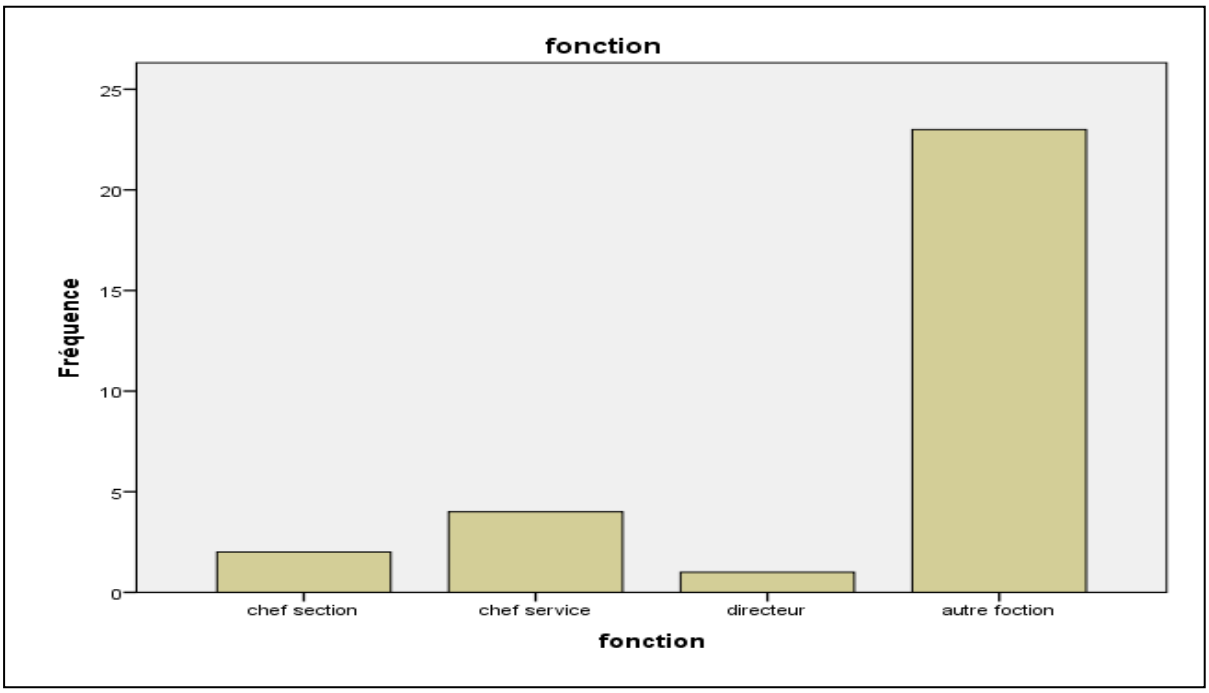
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من خلال الجدول والشكل الموالين:

**الجدول رقم (2–8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي**

| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|---|---|---|
| مدير | 1 | 3.3 |
| رئيس مصلحة | 4 | 13.3 |
| رئيس قسم | 2 | 6.7 |
| وظيفة أخرى | 23 | 76.7 |
| المجموع | 30 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

**الشكل رقم (2–7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي**




المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة أخرى حيث بلغت نسبتهم 76.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة والتي بلغت 13.3%، ومن ثم نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس قسم والتي بلغت 6.7%، وفي الأخير نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير حيث بلغت

3.3%، ومن خلال ذلك نلاحظ أن هناك تنوع وظيفي لأفراد عينة الدراسة وذلك نتيجة تعدد الوظائف والأقسام والمصالح داخل المؤسسة.

**خامسا: سنوات الخبرة**

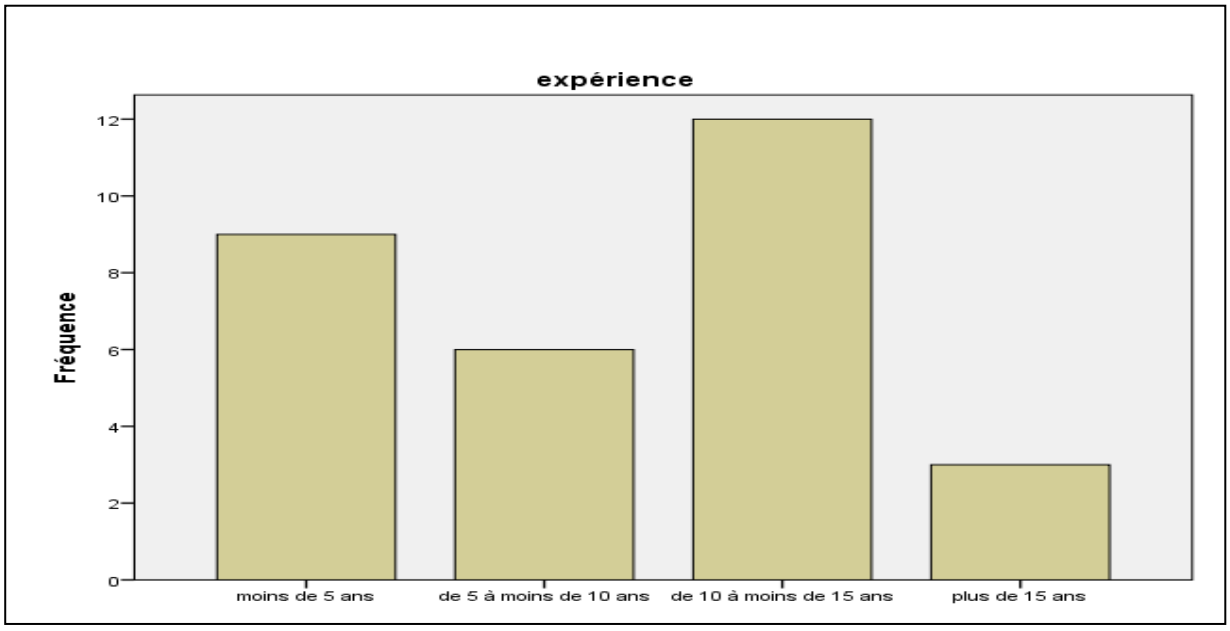
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

**الجدول رقم(2–9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**

| الأقدمية | التكرارات | النسبة المئوية(%) |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 9 | 30,0 |
| **من 5 إلى 9 سنوات** | 6 | 20,0 |
| **من 10 إلى 14 سنة** | 12 | 40,0 |
| **15سنة فأكثر** | 3 | 10,0 |
| **المجموع** | 30 | **100** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

**الشكل رقم (2–8): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة ينتمون إلى فئة (10–14سنة) بنسبة 40%، ثم تليها فئة أقل من5 سنوات بنسبة 30%، ثم فئة (5–9 سنوات) بنسبة 20%، وأخيرًا فئة 15

سنة فأكثر بنسبة 10% حيث أن سنوات خبرة الأفراد يكون مرتبطا بعمر المؤسسة وسن التقاعد والقيام بتوظيف مستمر للعاملين.

**المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد العينة**

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور التمكين والرشاقة الإستراتيجية وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**أولا: تحليل محور التمكين**

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل والمتمثل في التمكين، من خلال 5 أبعاد رئيسية.

**1–بعد تفويض السلطة** : يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا البعد كالتالي:

**الجدول رقم (2– 10) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تفويض السلطة**

| الرقم | بعد | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب حسب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع حجم مسؤولياتي. | 4,43 | 0,678 | مرتفع جدا | 2 |
| **02** | لدى مديري ثقة في قدراتي على انجاز المهام الموكلة لي بكفاءة. | 3,10 | 1,028 | متوسطة | 4 |
| **03** | يمنحني مديري مرونة كافية لاختيار الطريقة المناسبة التي انجز بها مهامي. | 3,16 | 0,949 | متوسطة | 3 |
| **04** | لدي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي اتخذها في المهام الموكلة لي. | 3,83 | 0,461 | مرتفعة | 1 |
| | **إجمالي البعد** | **3,63** | **0,476** | **مرتفعة** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول **"تفويض السلطة"** للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.63) وبإنحراف معياري (0.476)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن العاملين لديهم القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها، كما تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم، بينما كانت هناك موافقة متوسطة على أن المدير يمنحهم مرونة كافية لاختيار الطريقة المناسبة التي ينجزون بها مهامهم، كما أن هناك موافقة متوسطة على أن المدير لديه ثقة في قدراتهم على انجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة.

**2–بعد المشاركة في اتخاذ القرارات** : يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا البعد كالتالي:

**الجدول رقم (2–11) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات**

| الرقم | بعد | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب حسب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 05 | يؤخذ بآرائي ومقترحاتي بعين الإعتبار عند اتخاذ قرارات العمل. | 3,33 | 1,154 | متوسطة | 4 |
| 06 | توفر المؤسسة فرصا عادلة لجميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار. | 3,90 | 0,959 | مرتفعة | 1 |
| 07 | يتم اعلامي بشكل واضح ومسبق بالقرارات المهمة التي تؤثر على عملي. | 3,83 | 1,019 | مرتفعة | 2 |
| 08 | المشاركة في اتخاذ القرار نزيد من التزامي باانجاز مهام بكفاءة أكثر. | 3,80 | 0,961 | مرتفعة | 3 |
| | **إجمالي البعد** | **3,71** | **0,767** | **مرتفعة** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "**المشاركة في اتخاذ القرارات**" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.71) وبإنحراف معياري (0.767)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المؤسسة توفر فرصا عادلة لجميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، كما يتم اعلام العاملين مسبقا بالقرارات المهمة، كذلك المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من التزام العاملين بإنجاز المهام بكفاءة أكثر، بينما كانت هناك موافقة متوسطة على أنه يتم الأخذ بآراء ومقترحات العاملين بعين الإعتبار عند اتخاذ قرارات العمل.

**3–بعد تدريب العاملين:** يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا البعد كالتالي:

**الجدول رقم (2–12) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تدريب العاملين**

| الرقم | بعد | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب حسب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| **09** | تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين بما يتناسب مع احتياجات العمل. | 4,13 | 0,776 | مرتفعة | 1 |
| **10** | تؤكد برامج التدريب على تنمية المهارات الإدارية والتقنية بدلا من تأكيدها على المفاهيم فقط. | 3,66 | 0,802 | مرتفعة | 4 |
| **11** | تساهم المشاركة في الدورات التدريبية في تطوير معارفي ومهاراتي. | 3,93 | 0,907 | مرتفعة | 2 |
| **12** | تشجعني المؤسسة على تطوير مهاراتي بشكل ذاتي. | 3,86 | 0,899 | مرتفعة | 3 |
| | **إجمالي البعد** | **3,90** | **0,614** | **مرتفعة** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "**التدريب**" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.90) وبإنحراف معياري (0.614)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المؤسسة تحرص على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين بما يتناسب مع احتياجات العمل، كذلك تساهم المشاركة في الدورات التدريبية في تطوير معارفهم ومهاراتهم الإدارية والتقنية، كما أن المؤسسة تشجع العاملين على التطوير الذاتي لمهاراتهم.

**4–بعد التحفيز:** يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا البعد كالتالي:

**الجدول رقم (2–13) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التحفيز**

| الرقم | بعد | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب حسب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المجهودات التي أبذلها في العمل. | 3,93 | 0,520 | مرتفعة | 2 |
| 14 | يتم منح الحوفز والترقيات بناء على معايير موضوعية وعادلة. | 4,10 | 0,803 | مرتفعة | 1 |
| 15 | يحظى العمال ذوي الأداء المتميز بإمتيازات وحوافز خاصة. | 3,50 | 0,861 | مرتفعة | 4 |
| 16 | أنال التقدير والثناء على مجهوداتي ومبادراتي الشخصية في العمل. | 3,86 | 0,776 | مرتفعة | 3 |
| | **إجمالي البعد** | **3,85** | **0,502** | **مرتفعة** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الرابع " **التحفيز**" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.85) وبإنحراف معياري (0.502)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أنه يتم منح الحوفز والترقيات بناء على معايير موضوعية وعادلة، كذلك يتناسب الراتب مع المجهودات المبذولة، أيضا يتم تقدير مجهودات الأشخاص المتميزين.

**5–بعد فرق العمل** : يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا البعد كالتالي:

**الجدول رقم (2–14) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد فرق العمل**

| الرقم | بعد فرق العمل | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب حسب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | أفضل العمل الجماعي مع زملائي على العمل الفردي. | 2,70 | 1,055 | متوسطة | 4 |
| 18 | تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتهتم ببناء فرق العمل لتحسين كفاءة الأداء. | 4,13 | 0,628 | مرتفعة | 2 |
| 19 | ألتزم بدرجة كبيرة بإنجاز المهام الموكلة لي عندما أعمل ضمن فريق. | 4,20 | 0,664 | مرتفعة جدا | 1 |
| 20 | يتم الإعتراف بمساهمات جميع أعضاء الفريق بشكل عادل. | 3,73 | 0,739 | مرتفعة | 3 |
| | **إجمالي البعد** | **3,69** | **0,481** | **مرتفعة** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الخامس "**فرق العمل**" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.69) وبإنحراف معياري (0.481)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن العاملين يلتزمون بمهامهم عندما يكونوا ضمن فريق عمل، كما أن المؤسسة تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتهتم ببناء فرق العمل لتحسين كفاءة الأداء، والاعتراف بمساهمات جميع أعضاء فرق العمل، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على تفضيل العمل الجماعي مقارنة بالعمل الفردي.

وعليه يمكن تلخيص النتائج الخاصة بمحور التمكين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2–15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة التحويلية**

| الأبعاد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى المؤشر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| **تفويض السلطة** | 3,63 | 0.476 | مرتفع | **5** |
| **المشاركة في اتخاذ القرارات** | 3,71 | 0.767 | مرتفع | 3 |
| **تدريب العاملين** | 3,90 | 0.614 | مرتفع | 1 |
| **التحفيز** | 3,85 | 0.502 | مرتفع | 2 |
| **فرق العمل** | 3,69 | 0.481 | مرتفع | 4 |
| **التمكين** | **3.75** | **0.407** | **مرتفع** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير المستقل "التمكين" مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.75) وبانحراف معياري (0.407)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعد تدريب العاملين، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعد تفويض السلطة.

**ثانيا: تحليل محور الرشاقة الاستراتيجية**

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع والمتمثل في الرشاقة الاستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد رئيسية، حيث يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا المحور كالتالي:

**الجدول رقم (2–16) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الرشاقة الاستراتيجية**

| الرقم | الرشاقة الاستراتيجية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب حسب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 21 | تراعي المؤسسة عند صياغة رؤيتها أن تكون محددة وواضحة وموضوعية. | 3,53 | 0,973 | مرتفعة | 1 |
| 22 | لدى المؤسسة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات. | 3,46 | 1,008 | مرتفعة | 2 |
| 23 | تعمل المؤسسة على توضيح رؤيتها لجميع العاملين . | 2,93 | 1,112 | متوسطة | 3 |
| | **بعد وضوح الرؤية** | **3,31** | **0,921** | **متوسط** | **4** |
| 24 | تمتلك المؤسسة طرق حديثة في العمل كالأنظمة والتكنولوجيا المتطورة. | 3,56 | 1,006 | مرتفعة | 1 |
| 25 | تقوم المؤسسة بعمليات التحليل البيئي الداخلي والخارجي بشكل دوري. | 3,50 | 1,196 | مرتفعة | 2 |
| 26 | لدى المؤسسة القدرة على تعديل استراتيجياتها وفق التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية. | 3,33 | 1,124 | متوسطة | 3 |
| | **بعد الحساسية الاستراتيجية** | **3,46** | **0,908** | **مرتفعة** | **3** |
| 27 | تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول على النتائج النهائية للعمل. | 3,66 | 1,061 | مرتفعة | 1 |
| 28 | توفر المؤسسة باستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام الموكلة لهم. | 3,53 | 0,819 | مرتفعة | 3 |
| 29 | يتم حل المشاكل الهامة بشكل جماعي وبدون وجود صراع. | 3,63 | 1,098 | مرتفعة | 2 |
| | **بعد الالتزام الجماعي** | **3,61** | **0,884** | **مرتفعة** | **2** |
| 30 | لدى المؤسسة مصادر عديدة للحصول على الموارد المادية في الوقت المناسب. | 3,56 | 1,072 | مرتفعة | 3 |
| 31 | تمتلك المؤسسة مرونة عالية في إعادة تخصيص مواردها لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها. | 4,13 | 0,628 | مرتفعة | 1 |
| 32 | يمكن للمؤسسة احتواء أي أزمة أو مشكلة ناتجة عن إعادة توزيع وتنسيق الموارد المختلفة (بشرية - مالية - مادية). | 3,93 | 0,691 | مرتفعة | 2 |
| | **بعد سيولة الموارد** | **3,87** | **0,590** | **مرتفعة** | **1** |
| | **الرشاقة الاستراتيجية** | **3,56** | **0,709** | **مرتفعة** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أبعاد محور الرشاقة الاستراتيجية بلغ متوسطه الحسابي 3.56 انحراف معياري 0.709 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة على عبارات هذا المحور، وقد جاءت أبعاده مرتبة كمالي:

– مستوى بعد " **سيولة الموارد**" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.87) وبإنحراف معياري (0.590)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المؤسسة تمتلك مرونة عالية في إعادة تخصيص مواردها لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها، كما يمكن للمؤسسة احتواء أي أزمة أو مشكلة ناتجة عن إعادة توزيع وتنسيق الموارد المختلفة (بشرية – مالية – مادية)، كذلك لدى المؤسسة مصادر عديدة للحصول على الموارد المادية في الوقت المناسب.

– مستوى بعد " **الإلتزام الجماعي**" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.61) وبإنحراف معياري (0.884)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المؤسسة تشجع العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول على النتائج النهائية للعمل، كما يتم حل المشاكل الهامة بشكل جماعي وبدون وجود صراع، كذلك توفر المؤسسة بإستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام الموكلة لهم.

– مستوى بعد " **الحساسية الإستراتيجية**" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.46) وبإنحراف معياري (0.908)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المؤسسة تمتلك طرق حديثة في العمل كالأنظمة والتكنولوجيا المتطورة، كما أن المؤسسة تهتم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على أن المؤسسة لديها القدرة على تعديل استراتيجياتها وفق التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.

– مستوى بعد " **وضوح الرؤية**" للمتغير التابع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.31) وبإنحراف معياري (0.921)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المؤسسة تراعي أن تكون رؤيتها محددة وواضحة وموضوعية، كما أن لديها رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات، بينما كانت هناك موافقة متوسطة على أن المؤسسة تعمل على توضيح رؤيتها لجميع العاملين.

**المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة**

سيتم من خلال هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

**أولا: اختبار الفرضيات الفرعية**

حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، لتحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في التمكين على المتغير التابع وهو الرشاقة الإستراتيجية.

**1–اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف."**.

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

**$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".**

**$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".**

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2–17): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى**

| المتغير المستقل | B | قيمة t المحسوبة | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | قيمة f | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التأثير المثالي | 0.911 | 4.091 | 0.352 | 0.612 | 16.740 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة F (16.740) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.352) $R^2$ أي أن بعد تفويض السلطة يفسر ما قيمته (35.2%) من التغيرات الحاصة في الرشاقة الإستراتيجية، والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.612) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد تفويض السلطة والرشاقة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (4.091) عند مستوى معنوية، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.911) والتي تعني أن التغير في بعد تفويض السلطة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.911) في الرشاقة الإستراتيجية.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

**2–إختبار الفرضية الفرعية الثانية** :حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

**$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف.**".

**$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف.**".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

**الجدول رقم(2–18): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية**

| المتغير المستقل | B | قيمة t المحسوبة | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | قيمة f | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الحافز الإلهامي** | 0.637 | 5.021 | 0.474 | 0.688 | 25.208 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة F(25.208) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2$ (0.474) أي أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر ما قيمته (47.4%) من التغيرات الحاصة في الرشاقة الإستراتيجية والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.688) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والرشاقة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (5.021) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.637) والتي تعني أن التغير في بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.637) في الرشاقة الإستراتيجية.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف.**".

**3–إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** حيث تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

- **$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف"** .
- **$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف"** .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

**الجدول رقم(2–19): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة**

| المتغير المستقل | B | قيمة t المحسوبة | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | قيمة f | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الإستثارة الفكرية** | 0.892 | 6.420 | 0.595 | 0.772 | 41.216 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تدريب العاملين على الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة F(41.216) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.595) $R^2$ أي أن هذا البعد يفسر ما قيمته (59.5%) من التغيرات الحاصة في الرشاقة الإستراتيجية والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.772) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد التدريب والرشاقة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (6.420) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.892) والتي تعني أن التغير في بعد التدريب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.892) في الرشاقة الإستراتيجية.

- بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**" .

**3–إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** حيث تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

- **$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".
- **$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

**الجدول رقم(2–20): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة**

| المتغير المستقل | B | قيمة t المحسوبة | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | قيمة f | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإعتبارات الفردية | 0.661 | 2.802 | 0.219 | 0.468 | 7.849 | 0.009 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة F(7.849) عند مستوى دلالة (0.009)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.219) $R^2$ أي أن هذا البعد يفسر ما قيمته (21.9%) من التغيرات الحاصة في الرشاقة الإستراتيجية والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.468) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين التحفيز والرشاقة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (2.802) عند مستوى معنوية (0.009)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.661) والتي تعني أن التغير في هذا البعد بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.661) في الرشاقة الإستراتيجية.

- وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

**3–إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** حيث تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

- **$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".
- **$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

**الجدول رقم(2–21): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة**

| المتغير المستقل | B | قيمة t المحسوبة | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | قيمة f | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الإعتبارات الفردية** | 0.825 | 3.565 | 0.312 | 0.559 | 12.707 | 0.001 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (12.707)F عند مستوى دلالة (0.001)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.312) $R^2$ أي أن هذا البعد يفسر ما قيمته (31.2%) من التغيرات الحاصة في الرشاقة الإستراتيجية والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.559) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد فرق العمل والرشاقة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (3.565) عند مستوى معنوية (0.001)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.825) والتي تعني أن التغير في هذا بعد بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.825) في الرشاقة الإستراتيجية.

- وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

**ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:**

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

**$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".**

**$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(2–22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين على الرشاقة الإستراتيجية**

| المتغير المستقل | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة f | مستوى دلالة f |
|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | 0.922 | 0.850 | 27.108 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك **أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف**، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2$ 0.850) أي أن التمكين ككل يفسر ما قيمته (85%) من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الإستراتيجية، كما أن معامل الإرتباط R بلغت قيمته (0.922) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين التمكين والرشاقة الإستراتيجية، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت (27.108) عند مستوى معنوية 0.000، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف.**

**خلاصة الفصل:**

من أجل معرفة مستوى تطبيق التمكين وتحديد أثره على الرشاقة الاستراتيجية، تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة وأهم أدوات إجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى إبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان، وقد تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد التمكين على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

# الخاتمة

**الخاتمة:**

يُعد التمكين الإداري أحد المرتكزات الأساسية للإصلاح الإداري سواء في الدول المتقدمة أو النامية، لما له من دور فعّال في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، فهو ليس مجرد أسلوب إداري، بل هو نهج استراتيجي يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين، والاستفادة القصوى من قدراتهم الفكرية والعملية. من خلال منح الموظفين الثقة والمسؤولية، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات والمبادرة، ويمكن للمؤسسات أن تحقق مستويات عالية من الريادة والتميز في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويسهم كذلك في تطوير الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، إذ تكتسب المؤسسة من خلاله القدرة على التفاعل بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية، والتكيف مع المستجدات في الأسواق، واتخاذ قرارات استراتيجية مرنة تمكنها من الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. وهذا ينعكس بشكل مباشر على السلوك الإبداعي للموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء حيوي من المؤسسة، مما يعزز من شعورهم بالراحة النفسية والانتماء المهني، ويدفعهم إلى الولاء والعمل بروح الفريق.

وفي ضوء ذلك، فإن تمكين الموظفين لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة حتمية في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة. فهو يشكل أساسًا جوهريًا في البحوث والممارسات الإدارية الحديثة، إذ يُنظر إليه كوسيلة فعّالة لاستثمار الطاقات البشرية من جهة، ولتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية ورفاهية العنصر البشري من جهة أخرى.

**نتائج الدراسة:**

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

– ان التمكين الإداري هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و يؤدي تطبيقه إلى تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وعملية الإبداع لا تقتصر فقط على تقديم و اقتراح أفكار جديدة، و انما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار و الانتهاء بالتطبيق و المتابعة و التقييم؛ التمكين الإداري يمنح فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية والاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للقيام بالسلوك الإبداعي؛

– التمكين الإداري يكسب العاملين معارف ومهارات تسهم في تطوير قدراتهم وتمكنهم من ابتكار وسائل وطرق جديدة لإنجاز أعمالهم؛

– الرشاقة الاستراتيجية لم تعد ترفًا تنظيميًا، بل أصبحت ضرورة ملحة لكل مؤسسة تطمح إلى البقاء والتفوق في بيئة ديناميكية ومعقدة، وهي القدرة على التفكير والعمل بطريقة مرنة واستباقية تضمن البقاء في صدارة المنافسة.

– الرشاقة الاستراتيجية لا يمكن أن تتحقق بدون تمكين الموظفين، إذ أن الموظفين المتمكنين يتمتعون بالثقة والحرية لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وهم الأقرب إلى العمليات اليومية والتعامل مع العملاء، وبالتالي هم الأقدر على استشعار التغيرات وتقديم حلول مبتكرة.

– أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث بلغ متوسطه الإجمالي 3.75 وانحرافها المعياري 0.407، حيث تسعى المؤسسة إلى إتباع سياسة فعالة لاختيار الأفراد الأكثر كفاءة للعمل في المؤسسة، أيضا العمل على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات وذلك بهدف تحسين مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم مما يساهم في تحسين أدائهم ومستوى إنتاجيتهم، كما أن نظام الحوافز والأجور في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل جهد أكبر، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على استراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي.

– أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث بلغ متوسطها الإجمالي 3.56 وانحرافها المعياري 0.709 ، وهذا لكون المؤسسة تهتم بنشر رؤيتها التي : تتسم بالوضوح لكافة العاملين، وتحديد أهدافها في ضوء تلك الرؤية، كما تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول على النتائج النهائية للعمل.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف" .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف.".

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الطارف".

**اقتراحات الدراسة:**

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- منح إطارات مؤسسة سونلغاز ببوحجار المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في أداء وممارسة نشاطاتهم.

- تقدير العاملين والإيمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدرتهم على الإبداع وإتاحة لهم قدر كاف من الحرية و الاستقلالية لابتكار وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم.

- تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق.

- توفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية ويرتبط بتقييم عادل للأداء، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب .

- تهيئة الفرص التدريبية للعاملين التي تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات و تمكنهم من تولي مهام إضافية .

- خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الرشاقة الاستراتيجية وتقبل التغيير وتسعى إليه.

– العمل على تبني الأفراد المبدعين وتنمية إبداعاتهم ويكون ذلك من خلال تشجيع المبدعين وتحفيزهم ماديا ومعنويا وتوفير المعلومات التي يحتاجونها لحل مشاكل العمل بطرق إبداعية وإشعارهم بالأمان مما قد يترتب من إبداعاتهم من مخاطر واعتبار الأخطاء فرص للتعلم.

**آفاق الدراسة:**

- دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية.
- أثر التمكين على الأداء المؤسسي المستدام.
- التمكين كعامل وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية وتحسين أداء الموظفين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### 1-المراجع باللغة العربية:

### 1-1-الكتب:

- ابو المجد محمد جمال. (2008). *ابو المجد محمد جمال ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ،دار ابن حزم للنشر والتوزيع ،ط1،القاهرة ،مصر، 2008، ص 24*. القاهرة: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.

- احسان دهش جلاب، و كاظم طاهر الحسيني. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: صفاء للنشر والتوزيع.

- خضير كاظم حمود. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- سليمان خليل الفارس. (2000). *إدارة الموارد البشرية الأفراد*. دمشق: مطبعة الآداب والعلوم.

- ماجدة عطية. (2003). *سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،.

- محمد بن مكرم ابن منظور. (1984). *لسان العرب* (الإصدار 6). القاهرة: دار المعارف.

- محمد عدنان النجار. (1998). *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي*. دمشق: مطبعة جامعة دمشق.

- محمود حسين الوادي. (2012). *التمكين الاداري في العصر الحديث*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

### 1-2-الرسائل الجامعية:

- الشريف, ت .(2018) .دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية محافظات قطاع غزة، (رسالة ماجستير) .غزة: جامعة الأقصى.

- جنات بوخمخم،. (2018). مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة الجزائرية(أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير: جامعة قسنطينة 2.

-جوال, م .(2014) .التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية(أطروحة دكتوراه) .كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

-علي زهور علي أبو جبارة. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، (رسالة ماجستير ). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.

-مكرم عبد المجيد الجعبري. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية –جوال (رسالة الماجستير). فلسطين: جامعة الخليل.

-نور الدين لعمايرية. (2023). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة لنيل شهادة(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.

**1-3-المجلات:**

-اللمسي , ع .(2021) .الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية .*مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*.(5)*45* ,

-إيمان لعرايجي، و فريدة بوغازي. (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية. *مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10* (3).

-جمال محمد أبو الوفا، و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان. (2019). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية". *مجلة المعرفة التعليمية*(14).

-سارة خلفة ، و عيساوي فلة. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*،.

-شاكر جار الله الخشالي . (2011). أثر التمكين الاداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الاردنية. *مؤته للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 26*(5).

-صفاء إدريس عبودي، و ورغد محمد خروفة،. (2023). البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24*.

-عادل بومجان، و موسى عبد الناصر. (2015). التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*(17).

-فاطمة الزهرة ستو، و سمية دربال، . (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمات –الازمة الصحية لجائحة فيروس لكوفيد 19 – دراسة حالة جامعة الوادي. *مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6*(2).

-كمال قاسمي، و دنيا ضيف. (2018). قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين دراسة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد18، 2018، ص 299. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، 18* .

-محمد المبيضين، و محمد الطراونة. (2011). اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية. *مجلة دراسات للعلوم الادارية، 38*(2).

-هلال, م .(2021) .تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية مجلة الإدارة التربوية .*مجلة الإدارة التربوية*.(29)*29* ,

### 1-4-الملتقيات العلمية:

-طه حسين نوي، و أحمد ضيف. (2011). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية. *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية*. البليدة: جامهة سعد دحلب.

### 2-المراجع باللغة الأجنبية:

### 2-1-Les revues:

- Eria Amanda.(2014). The Impact of Psychological Empowerment on Workforce Agility in Organization X, European Journal of Business and Management Research,9(2).

- Mahdi fanoudi, hamid okati .(2014).The Role of Psychological Empowerment on Organizational Agility , World Journal of Environmental Biosciences, 6.

# الملاحق

## الملحق رقم1: الأستاذة المحكمين للإستبيان

| إسم ولقب الأستاذ | الرتبة | الجامعة |
|---|---|---|
| العوادي ريم | أستاذ محاضر ب | جامعة الشاذلي بن الجديد–الطارف |
| حليلو صباح | أستاذ محاضر ب | جامعة الشاذلي بن الجديد–الطارف |
| قوادرية مريم | أستاذ محاضر ب | جامعة الشاذلي بن الجديد–الطارف |

**الملحق رقم 02: الاستبيان**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف**

**الموضوع : استبيان حول أثر التمكين على الرشاقة الإستراتيجية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بوحجار-الطارف**

اخي الفاضل / أختي الفاضلة:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص " **إدارة اعمال** " **بعنوان أثر التمكين على الرشاقة الاستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بوحجار-الطارف** _ " يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي اقوم بها، والتي تهدف إلى التعرف على التمكين ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، فأرجو منكم التعاون لإنجاح هذا البحث، بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم، مع العلم أن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شكراً لكم مسبقا على حسن تعاونكم مع خالص تقديري واحترامي.

**الطالبة: سلامي فردوس** **تحت اشراف الدكتورة: لعرايجي ايمان**

- **المحور الأول : المعلومات الشخصية :**

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعاملين لذا نرجو منكم التكرم بوضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1. **الجنس** : ذكر ( ) أنثى ( ).

2. **العمر :** أقل من 30 سنة ( ) 30-39 سنة ( ) 40-49سنة ( ) 50 سنة فأكثر **( )**

3. **المؤهل العلمي** : ثانوي فأقل ( ) تقني سامي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( ) .

4. **الوظيفة** : مدير ( ) رئيس مصلحة ( ) رئيس قسم **( )** وظيفة أخرى ( )

**5.سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات ( ) 5-9 سنوات ( ) 10-14 سنة ( ) 15 سنة فأكثر ( )

| تكون الإجابة بوضع علامة X أمام الخيار الذي يناسبك. | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **أولا: التمكين** | | | | | |
| **بعد تفويض السلطة** | | | | | |
| تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع حجم مسؤولياتي. | | | | | |
| لدى مديري ثقة في قدراتي على انجاز المهام الموكلة لي بكفاءة. | | | | | |
| يمنحني مديري مرونة كافية لاختيار الطريقة المناسبة التي انجز بها مهامي. | | | | | |
| لدي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي اتخذها في المهام الموكلة لي. | | | | | |
| **بعد المشاركة في اتخاذ القرارات** | | | | | |
| يؤخذ بآرائي ومقترحاتي بعين الإعتبار عند اتخاذ قرارات العمل. | | | | | |
| توفر المؤسسة فرصا عادلة لجميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار. | | | | | |
| يتم اعلامي بشكل واضح ومسبق بالقرارات المهمة التي تؤثر على عملي. | | | | | |
| المشاركة في اتخاذ القرار نزيد من التزامي باانجاز مهام بكفاءة أكثر. | | | | | |
| **بعد تدريب العاملين** | | | | | |
| تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين بما يتناسب مع احتياجات العمل. | | | | | |
| تؤكد برامج التدريب على تنمية المهارات الإدارية والتقنية بدلا من تأكيدها على المفاهيم فقط. | | | | | |
| تساهم المشاركة في الدورات التدريبية في تطوير معارفي ومهاراتي. | | | | | |
| تشجعني المؤسسة على تطوير مهاراتي بشكل ذاتي. | | | | | |
| **بعد التحفيز** | | | | | |
| **الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المجهودات التي أبذلها في العمل.** | | | | | |
| **يتم منح الحوفز والترقيات بناء على معايير موضوعية وعادلة.** | | | | | |
| **يحظى العمال ذوي الأداء المتميز بإمتيازات وحوافز خاصة.** | | | | | |
| **أنال التقدير والثناء على مجهوداتي ومبادراتي الشخصية في العمل.** | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **بعد فرق العمل** | | | | | |
| **أفضل العمل الجماعي مع زملائي على العمل الفردي.** | | | | | |
| **تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتهتم ببناء فرق العمل لتحسين كفاءة الأداء.** | | | | | |
| **ألتزم بدرجة كبيرة بإنجاز المهام الموكلة لي عندما أعمل ضمن فريق.** | | | | | |
| **يتم الإعتراف بمساهمات جميع أعضاء الفريق بشكل عادل.** | | | | | |

| **تكون الإجابة بوضع علامة X أمام الخيار الذي يناسبك.** | **غير موافق بشدة** | **غير موافق** | **محايد** | **موافق** | **موافق بشدة** |
|---|---|---|---|---|---|
| **ثانيا: الرشاقة الإستراتيجية** | | | | | |
| **بعد وضوح الرؤية** | | | | | |
| تراعي المؤسسة عند صياغة رؤيتها أن تكون محددة وواضحة وموضوعية. | | | | | |
| لدى المؤسسة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات. | | | | | |
| تعمل المؤسسة على توضيح رؤيتها لجميع العاملين . | | | | | |
| **بعد الحساسية الاستراتيجية** | | | | | |
| تمتلك المؤسسة طرق حديثة في العمل كالأنظمة والتكنولوجيا المتطورة. | | | | | |
| تقوم المؤسسة بعمليات التحليل البيئي الداخلي والخارجي بشكل دوري. | | | | | |
| لدى المؤسسة القدرة على تعديل استراتيجياتها وفق التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية. | | | | | |
| **بعد الالتزام الجماعي** | | | | | |
| تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول على النتائج النهائية للعمل. | | | | | |
| توفر المؤسسة بإستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام الموكلة لهم. | | | | | |
| يتم حل المشاكل الهامة بشكل جماعي وبدون وجود صراع. | | | | | |
| **بعد سيولة الموارد** | | | | | |
| لدى المؤسسة مصادر عديدة للحصول على الموارد المادية في الوقت المناسب. | | | | | |
| تمتلك المؤسسة مرونة عالية في إعادة تخصيص مواردها لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| يمكن للمؤسسة احتواء أي أزمة أو مشكلة ناتجة عن إعادة توزيع وتنسيق الموارد المختلفة (بشرية – مالية – مادية). | | | | | |

## الملحق رقم03: مخرجات برنامج spss

### خصائص أفراد العين,

**exe**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | M | 22 | 73,3 | 73,3 | 73,3 |
| | F | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**éducation**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | études supérieure | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | universitaire | 14 | 46,7 | 46,7 | 80,0 |
| | secondaire ou moins | 4 | 13,3 | 6,7 | 86,7 |
| | technicien | 2 | 6.7 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**age**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | moins de 30 ans | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | de 30 à moins de 40 ans | 13 | 43,3 | 43,3 | 76,7 |
| | de 40 à moins de 50 ans | 6 | 20,0 | 20,0 | 96,7 |
| | plusde 50 ans | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**Fonction**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | chef section | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | chef service | 4 | 13,3 | 13,3 | 20,0 |
| | directeur | 1 | 3,3 | 3,3 | 23,3 |
| | autre foction | 23 | 76,7 | 76,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**expérience**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | moins de 5 ans | 9 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | de 5 à moins de 10 ans | 6 | 20,0 | 20,0 | 50,0 |
| | de 10 à moins de 15 ans | 12 | 40,0 | 40,0 | 90,0 |
| | plus de 15 ans | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

## معامل الفا كرونباخ

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,898 | 32 |

## المتوسطات الحسابية

**Statistiques sur échantillon uniques**

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---|---|---|---|
| Q1 | 30 | 4,4333 | ,67891 | ,12395 |
| Q2 | 30 | 3,1000 | 1,02889 | ,18785 |
| Q3 | 30 | 3,1667 | ,94989 | ,17343 |
| Q4 | 30 | 3,8333 | ,46113 | ,08419 |
| x1 | 30 | 3,6333 | ,47676 | ,08704 |
| Q5 | 30 | 3,3333 | 1,15470 | ,21082 |
| Q6 | 30 | 3,9000 | ,95953 | ,17518 |
| Q7 | 30 | 3,8333 | 1,01992 | ,18621 |
| Q8 | 30 | 3,8000 | ,96132 | ,17551 |
| x2 | 30 | 3,7167 | ,76770 | ,14016 |
| Q9 | 30 | 4,1333 | ,77608 | ,14169 |
| Q10 | 30 | 3,6667 | ,80230 | ,14648 |
| Q11 | 30 | 3,9333 | ,90719 | ,16563 |
| Q12 | 30 | 3,8667 | ,89955 | ,16424 |
| x3 | 30 | 3,9000 | ,61448 | ,11219 |
| Q13 | 30 | 3,9333 | ,52083 | ,09509 |
| Q14 | 30 | 4,1000 | ,80301 | ,14661 |
| Q15 | 30 | 3,5000 | ,86103 | ,15720 |
| Q16 | 30 | 3,8667 | ,77608 | ,14169 |
| x4 | 30 | 3,8500 | ,50258 | ,09176 |
| Q17 | 30 | 2,7000 | 1,05536 | ,19268 |
| Q18 | 30 | 4,1333 | ,62881 | ,11480 |
| Q19 | 30 | 4,2000 | ,66436 | ,12130 |
| Q20 | 30 | 3,7333 | ,73968 | ,13505 |
| x5 | 30 | 3,6917 | ,48103 | ,08782 |
| x | 30 | 3,7583 | ,40791 | ,07447 |

**Statistiques sur échantillon uniques**

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---|---|---|---|
| Q21 | 30 | 3,5333 | ,97320 | ,17768 |
| Q22 | 30 | 3,4667 | 1,00801 | ,18404 |
| Q23 | 30 | 2,9333 | 1,11211 | ,20304 |
| y1 | 30 | 3,3111 | ,92199 | ,16833 |
| Q24 | 30 | 3,5667 | 1,00630 | ,18372 |
| Q25 | 30 | 3,5000 | 1,19626 | ,21841 |
| Q26 | 30 | 3,3333 | 1,12444 | ,20529 |
| y2 | 30 | 3,4667 | ,90803 | ,16578 |
| Q27 | 30 | 3,6667 | 1,06134 | ,19377 |
| Q28 | 30 | 3,5333 | ,81931 | ,14958 |
| Q29 | 30 | 3,6333 | 1,09807 | ,20048 |
| y3 | 30 | 3,6111 | ,88445 | ,16148 |
| Q30 | 30 | 3,5667 | 1,07265 | ,19584 |
| Q31 | 30 | 4,1333 | ,62881 | ,11480 |
| Q32 | 30 | 3,9333 | ,69149 | ,12625 |
| y4 | 30 | 3,8778 | ,59037 | ,10779 |
| y | 30 | 3,5667 | ,70995 | ,12962 |

# الانحدار البسيط

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,612[a] | ,374 | ,352 | ,57158 |

a. Prédicteurs : (Constante), x1

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 5,469 | 1 | 5,469 | 16,740 | ,000[b] |
| | Résidus | 9,148 | 28 | ,327 | | |
| | Total | 14,617 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x1

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,257 | ,816 | | ,315 | ,755 |
| | x1 | ,911 | ,223 | ,612 | 4,091 | ,000 |

a. Variable dépendante : y

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,688[a] | ,474 | ,455 | ,52413 |

a. Prédicteurs : (Constante), x2

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 6,925 | 1 | 6,925 | 25,208 | ,000[b] |
| | Résidus | 7,692 | 28 | ,275 | | |
| | Total | 14,617 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x2

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,201 | ,481 | | 2,498 | ,019 |
| | x2 | ,637 | ,127 | ,688 | 5,021 | ,000 |

a. Variable dépendante : y

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,772[a] | ,595 | ,581 | ,45954 |

a. Prédicteurs : (Constante), x3

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 8,704 | 1 | 8,704 | 41,216 | ,000[b] |
| | Résidus | 5,913 | 28 | ,211 | | |
| | Total | 14,617 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x3

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,090 | ,548 | | ,164 | ,871 |
| | x3 | ,892 | ,139 | ,772 | 6,420 | ,000 |

a. Variable dépendante : y

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,468[a] | ,219 | ,191 | ,63854 |

a. Prédicteurs : (Constante), x4

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 3,200 | 1 | 3,200 | 7,849 | ,009[b] |
| | Résidus | 11,416 | 28 | ,408 | | |
| | Total | 14,617 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x4

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,022 | ,916 | | 1,116 | ,274 |
| | x4 | ,661 | ,236 | ,468 | 2,802 | ,009 |

a. Variable dépendante : y

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,559[a] | ,312 | ,288 | ,59922 |

a. Prédicteurs : (Constante), x5

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 4,563 | 1 | 4,563 | 12,707 | ,001[b] |
| | Résidus | 10,054 | 28 | ,359 | | |
| | Total | 14,617 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x5

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,523 | ,861 | | ,607 | ,549 |
| | x5 | ,825 | ,231 | ,559 | 3,565 | ,001 |

a. Variable dépendante : y

## الاتحدار المتعدد

**Variables introduites/éliminées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | x5, x2, x1, x4, x3[b] | . | Introduire |

a. Variable dépendante : y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,922[a] | ,850 | ,818 | ,30268 |

a. Prédicteurs : (Constante), x5, x2, x1, x4, x3

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 12,418 | 5 | 2,484 | 27,108 | ,000[b] |
| | Résidus | 2,199 | 24 | ,092 | | |
| | Total | 14,617 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x5, x2, x1, x4, x3

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -2,294 | ,587 | | -3,911 | ,001 |
| | x1 | ,536 | ,139 | ,360 | 3,852 | ,001 |
| | x2 | ,257 | ,115 | ,278 | 2,231 | ,035 |
| | x3 | ,491 | ,133 | ,425 | 3,692 | ,001 |
| | x4 | -,050 | ,158 | -,035 | -,315 | ,756 |
| | x5 | ,334 | ,139 | ,226 | 2,399 | ,025 |

a. Variable dépendante : y