

## أثر استراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على القيادات الوسطى بشركة البنية للاستثمار والخدمات"

أ. هيثم عبد الله دخيل

مساعد محاضر - قسم العلوم الإدارية والمالية

المعهد العالي للعلوم والتقنية بئر معتوق - وزارة التعليم التقني و الفني

[haytemdakil1@gmail.com](mailto:haytemdakil1@gmail.com)

0916780659

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي من خلال الآراء المقدمة من القيادات الوسطى بالإدارة العامة بشركة البنية للاستثمار والخدمات، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي ركز على توصيف استراتيجية تمكين الموظفين وضرورتها كمدخل أساسي في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات الأولية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير صحيفة استبيان لغرض جمع البيانات للوصول إلى النتائج والتوصيات المرجوة، حيث كان مجتمع الدراسة متمثلاً في القيادات الوسطى بالإدارة العامة بالشركة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم المجتمع (40).

تاريخ الاستلام:

2025/05/15م

القبول:

2025/05/22م

تاريخ النشر:

2025/06/02م

وقد خلصت عملية تحليل البيانات الأولية للدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن تصورات القيادات الوسطى بشركة البنية نحو مستوى استراتيجية تمكين الموظفين بالشركة كانت منخفضة، وأن تصورهم نحو مستوى أثر استراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي كان إيجابياً، وقد وُجد أثر إيجابي لأبعاد استراتيجية تمكين الموظفين في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بنسبة (54.9%) يعود إلى استراتيجية تمكين الموظفين.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي والارتقاء بها من خلال إقامة الدورات التدريبية للموظفين، وضرورة تمكين الموظفين من المشاركة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للشركة، لما لها من أثر إيجابي في تحقيق متطلبات الأداء المؤسسي

الكلمات المفتاحية: تمكين، تطوير الأداء، المؤسسي، شركة البنية.

## Abstract

This study aims to examine the impact of the employee empowerment strategy on achieving the requirements of institutional performance development, based on the perceptions of middle management leaders at the General Administration of Al-Bunya Investment and Services Company.

The study adopts a descriptive–analytical approach. The descriptive method was used to conceptualize the employee empowerment strategy and highlight its importance as a key driver of institutional performance development, while the analytical method was employed to analyze primary data. A structured questionnaire was developed as the main data collection instrument. The study population consisted of all middle management leaders at the company's General Administration, and a comprehensive survey method was applied due to the small population size (40 respondents).

The findings revealed that middle management leaders perceived the level of employee empowerment strategy implementation at Al-Bunya Company as low. However, their perceptions regarding the impact of employee empowerment on achieving institutional performance development requirements were positive. The results also indicated a statistically significant positive effect of employee empowerment dimensions on institutional performance development, with an explanatory power of 54.9%, attributed to the employee empowerment strategy.

The study concludes that enhancing employee empowerment can significantly contribute to improving institutional performance development. Accordingly, it recommends fostering an organizational culture that supports performance development through targeted training programs and enabling employees to participate in formulating strategic plans and objectives, given the positive role of such participation in achieving institutional performance requirements

**Keywords:** empowerment, institutional performance, development. AL-Bunya company .

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المبحث الأول: أساسيات البحث

#### 1.1 المقدمة.

في خضم التطورات التي تشهدها كافة الإدارات والادارة المحلية بشكل خاص يري الباحث ان هناك فجوة كبيرة بين الواقع و المأمول، وللوصول الي مستوى اداري مرموق يتيح لنا الانطلاق في عملية التطوير المؤسسي، حيث يتطلب تعزيز قدرة الموارد البشرية ، حيث ان التمكين له علاقة بعملية التطوير و لدى فان هذه الاستراتيجية تستمد قوتها من العاملين بتلك الادارات، حيث ان المؤسسات الليبية التي تعمل في هذا المجال مؤسسات واعدة و ذو قدرة على الاستمرار والتطور.

وقد اكدت دراسة الهيميلي بانه " لا يمكن إحداث إصلاح إداري ببنية المؤسسات الاقتصادية العامة؛ إلا من خلال رسم استراتيجية محددة الأهداف وواضحة المعالم يؤدي تنفيذها إلى تحقيق تغيير ايجابي في الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتغلب على كل المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف. وفي هذا الجانب يمكن القول بأن الاستراتيجية التي يقترح تنفيذها تقوم على ثلاثة أركان رئيسة هي: المعرفة الإدارية، الأفراد العاملين، المناخ المحيط " (الهيميلي: 2013، 164).

وبذلك فإن المعوقات التي يفرضها الواقع المؤسسي يحول دون تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات المحلية حيث يفرض المناخ المحيط الذي نعيش فيه ضرورة التحرك من اجل الخروج من هذا الاداء المنخفض من خلال توسيع المعرفة الادارية لاهمية موضوع التمكين، وذلك ينبغي الاهتمام بالعنصر البشري من خلال استراتيجية تساعد على تمكين الموظفين من اجل الرفع من مستوي الاداء

"هناك تسلسلا زمنيا للبدء بالاصلاح الاداري ثم التطوير الاداري ثم التنمية الادارية والتنمية الشاملة" (كافي: 2018، 45). وبناء على ذلك يأخذ التطوير المؤسسي وقت من سنة الي خمسة سنوات في بيئة داعمة، وإذا كان هناك رؤية وخطة استراتيجية صادقة وواضحة من اجل هذا التطوير المنشود.

" يعد الإصلاح الإداري عملية يتم بموجبها تهيئة قدرات المؤسسة الاقتصادية و يصحبه وعي الأفراد العاملين والقيادات الإدارية بالمؤسسة بأهمية هذه العملية وضرورتها، واعتبارها الخطوة الأولى التي يتوجب تنفيذها " الهدف الرئيس من الإصلاح الإداري المتمثل في إحداث تغيير ايجابي في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة ، وذلك بالتغلب على كل المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف" (الهيميلي: 2013، 159، 164).

وعليه يتضح لنا ان استخدام استراتيجية تمكين الموظفين ووضعها من ضمن اولويات الادارة العليا يعتبر اسلوب دفاعي سيساعد الإدارة على تعزيز و تحقيق متطلبات تطوير الاداء المؤسسي في المستقبل لانه بطبيعة

الحال يسهل عملية التغيير وتقبله لدي الموظفين لكون الكادر الوظيفي الذي تم اشراكه وعلى دراية تامة بأهمية التطوير مما يزيل كل المعوقات التي تحول دون ذلك.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم تمكين الموظفين بشركة البنية للاستثمار والخدمات مما يعيق عملية تطوير الأداء المؤسسي في المستقبل او يحد من فاعليته، وعليه يتمثل سؤال الدراسة في : ما أثر استراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي؟ من وجهة نظر القيادات من مدراء ورؤساء اقسام بالشركة.

## 3.1 أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في الاتي

1. أهمية موضوع تطوير الاداء المؤسسي بالنسبة للشركة بشكل خاص و قطاع الاتصالات بشكل عام.
2. محدودية الابحاث في مجال التمكين ودرجة أثره في تطوير الاداء المؤسسي على المستوى المحلي.
3. العمل على تعزيز ثقافة تمكين الموظفين في المؤسسات المحلية.
4. العنصر البشري مصدر اهتمام المنظمات في تحقيق الكفاءة والفاعلية والتمكين يعزز هذا الاهتمام

## 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وأهمها:

1. التعرف على أثر استراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات من وجهة نظر القيادات الوسطى بالادارة العامة بالشركة.
2. امكانية تعزيز أهمية تفعيل استراتيجية تمكين الموظفين مما يساهم في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي.
3. العمل على الوصول الي مقترحات في ضوء النتائج والتوصيات التي يتم التوصل اليها في هذه الدراسة.

## 5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد استراتيجية تمكين الموظفين (تحديد المهام، تفويض السلطة، الثقافة التنظيمية، التدريب والتعلم، المشاركة بالمعلومات) على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.

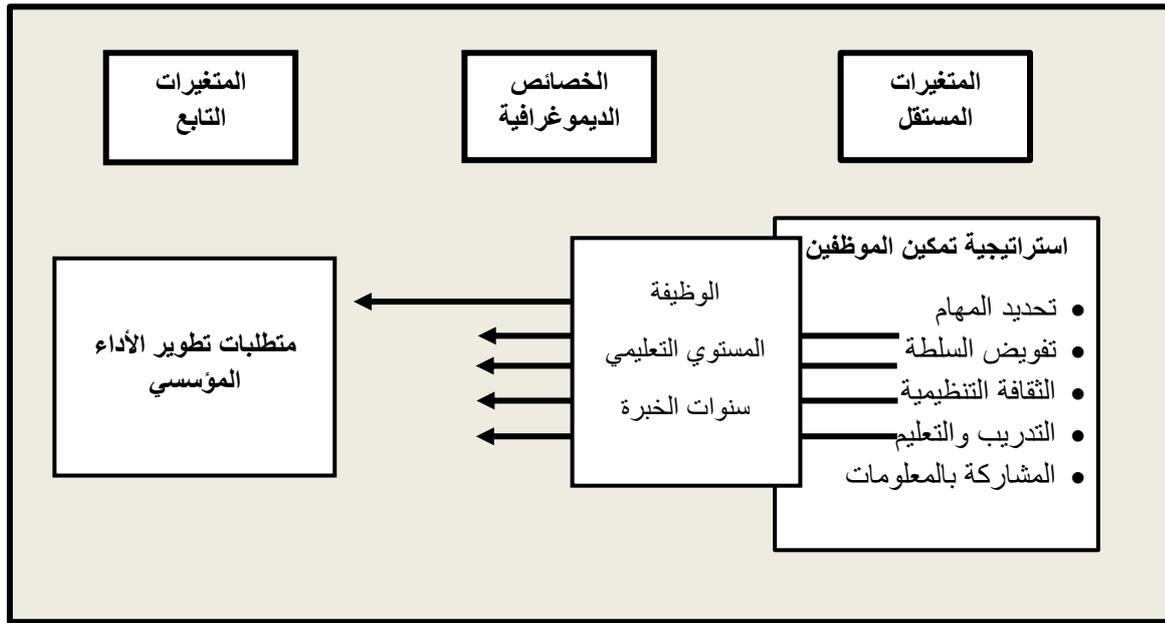
تقوم الدراسة على أساس اختبار الفرضيات الفرعية التالية: -

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتحديد المهام على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.
  2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.
  3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.
  4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.
  5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.
- 6.1 منهجية الدراسة:

1. منهج الدراسة ومصادر البيانات ووسيلة جمعها
  - اعتمده الدراسة على المنهج الوصفي: لجمع البيانات من المصادر الثانوية ذات العلاقة والذي ركز فيه على توصيف استراتيجية تمكن العاملين كمدخل لتحقيق متطلبات تطوير الاداء .
  - اعتمده الدراسة على المنهج التحليلي: في الجانب الميداني لتجميع البيانات الأولية من واقع الشركة قيد الدراسة باستخدام الاستبيان واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ببرنامج (spss).
2. مجتمع الدراسة وأساليب تحليل البيانات المستخدمة.
  - تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الوسطى من (مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ) لشركة البنية للاستثمار والخدمات المساهمة حيث تم اختيارهم لدورهم التنفيذي المباشر بين الاستراتيجية والتنفيذ، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة؛ بالإدارة العامة بشركة البنية والبالغ عدده (40) فرداً، لذلك تم استخدام أسلوب المسح الشامل.
3. حدود الدراسة:
  - الحدود المكانية: شركة البنية للاستثمار والخدمات المساهمة الإدارة العامة.
  - الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفرغها خلال شهر 6/7 الي 8/11 – 2024.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر استراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات من وجهة نظر القيادات الوسطى من مدراء ورؤساء اقسام.

#### 7.1 نموذج ومتغيرات الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحث من و اقع القراءات للدراسات السابقة

#### 8.1 مصطلحات الدراسة الإجرائية .

يمكن الإشارة إلى ان أهم المصطلحات الإجرائية المستخدمة في الدراسة هي :-

##### 1. تمكين الموظفين :-

منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من خلال توسيع صلاحيتهم واثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم، وتوسع لهم فرص المبادرة و مواجهة المشاكل التي تعترض ادايتهم .(قرمية: 2018، 8).

##### 2. التطوير :-

هو الوصول بالشئ المطور الي احسن صورة ، حيث يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق الاهداف المنشودة منه، على اتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف. (السيد: 2019، 30).

### 3. الأداء المؤسسي :-

هو انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، ويرتكز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها وتشمل على الاستراتيجيات و العمليات والموارد البشرية والنظم (رضوان: 2013، 13).

### 4. شركة البنية للاستثمار والخدمات :-

أسست الشركة تحت إسم شركة البنية للإستثمار والخدمات المساهمة بناء على القرار رقم (6) لسنة 2008م المودع نسخة منه في السجل التجاري ، مملوكة بالكامل للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة، ومقرها مدينة طرابلس (النظام الاساسي المعدل : 2015، 1).

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة:

اشارت نتائج المسح المكتبي للادبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات تبحث بشكل مباشر في اثر استراتيجية تمكين الموظفين على لتحقيق متطلبات تطوير الاداء المؤسسي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الامكان وقد تم تصنيف الدراسات السابقة وعرضها في محورين: المحور الاول: دراسات مرتبطة باستراتيجية تمكين العاملين اما المحور الثاني: دراسات مرتبطة بتطوير الأداء المؤسسي، وسيتم عرض الدراسات السابقة من الاحداث الي الاقدم، ويتم تناول كل منها من حيث الهدف، والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة، ابرز النتائج التي توصلت اليها على النحو التالي:

### المحور الاول: دراسات مرتبطة باستراتيجية تمكين العاملين

1. دراسة أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة"دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الامامية بالهيئة القومية للبريد المصري، د. محمد السيد ابو الفتوح على، (2022) ، هدفت الدراسة الي تحديد الادوات والممارسات الرئيسية لمشاركة وتمكين العاملين واثرها على مستوى الاداء المؤسسي للمنظمات العامة، بشكل الذي يضع المنظمات العامة في دائرة المنافسة، وتكونت عينة الدراسة من (270) مفردة من موظفي الخطوط الامامية كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة وتمكين العاملين و مستوى الاداء المؤسسي للمنظمات العامة. وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ، اوصت بضرورة تبني المنظمات العامة للممارسات الادارية الموجه نحو الحفز من خلال وضع عمليات المشاركة والتمكين اداء رئيسية لبناء علاقات الثقة بين الرؤساء والمؤسسين الامر يؤدي بدوره الي الابتكار وتحقيق مستويات اعلى في الاداء .

2. مقال نظري تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية، د. الطاهر غراز استاذ محاضر جامعة الجيجل الجزائر، (2021) مخلص المقال يعتبر التمكين من اهم المداخل الرئيسية للاصلاح الاداري في الدول المتقدمة، إلا ان ادراك اهمية تمكين العاملين مازال محدودا في المنطقة العربية والتي تعاني منظماتها من عدم اقتناع الادارة العليا بقدرة المرؤسين في المستويات الادارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، وان اشراك وتمكين العاملين و تفويض السلطة سيفقد المرؤوسين سلطتهم ونفوذهم التي يتمتعون بها في وظائفهم، حيث سعى كاتب المقال الي التطرق الي ماهية التمكين والمفاهيم المرتبطة به والمزايا والعيوب التي ينطوي عليها تمكين العاملين مع الاشارة في نهاية الورقة الى واقع التمكين في البيئة العربية.
3. دراسة أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. أ عماد مساعدي (2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثرها فيتحسين الأداء المستدام للمؤسسات و ابراز اهمية تبني المؤسسات لهذه الاستراتيجية وتقديم إطار مفاهيمي حولها، وتكونت عينة البحث من (333)، وقد تم اختيار فئة التنفيذيين بالضبط لارتباطها بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. ، كما توصلت الدراسة الي ان تسعى المؤسسات محل الدراسة الي مشاركة العاملين بالمعلومات من خلال عقد اجتماعات دورية مع العمل للوقوف على وضعية المؤسسات وعرض لوحات القيادة لتوضيح النتائج المحقق ونسب الانجاز وغيرها، تمنح المؤسسات محل الدراسة للعاملين حرية التصرف السريع في الحالات الطارئة، تشجع المؤسسات محل الدراسة العمال على أداء العمل بشكل جماعي أو على شكل فرق للاستفادة من قدراتهم، تتوفر جميع المؤسسات محل الدراسة خطط سنوية متنوعة لتدريب وتكوين الموارد البشرية، إن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أي اهتمام بوظيفة البحث والتطوير أو الاستعانة بمخابر البحث الجامعية وتدعيمها والاستفادة من أبحاثها في تطوير المنتجات.
4. دراسة دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الاعلى للشباب، (2016) هدفت الدراسة التعرف على دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الاعلى للشباب، حيث كان حجم العينة (300) وقد توصلت الدراسة الي ان تصورات الموظفين في المجلس الأعلى للشباب كان مرتفعة حول اثر التمكين على تحسين وظائف الموارد البشرية بنسبة (66%) كما اكدت على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تعزز ابعاد استراتيجية تمكين الموظفين من خلال تطوير الأداء، وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمجلس واهدافه، لما لها من اثر في تحسين وظائف الموارد البشرية.

المحور الثاني: دراسات مرتبطة بتطوير الأداء المؤسسي،

1. دراسة مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في أحداث التطوير التنظيمي لتحسين جودة الاداء المؤسسي، دراسة ميدانية على هيئة ابحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، أ. احمد خالد جرنانزاً فاطمة عبد المجيد الهليليل، (2021) هدفت هذه الدراسة على التعرف العلاقة بين مدي جاهزية المؤسسات والتطوير التنظيمي وذلك من خلال تعرفه اتجاهات وراي العاملين في المؤسسات الليبية غير الربحية في أحداث التطوير التنظيمي وذلك لغرض الجودة والتحسين المستمر وتطوير الاداء في المستقبل، وتكونت عينة البحث من (67) موظف هيئة ابحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وظهرت النتائج الي وجود علاقة بين مدي جاهزية المؤسسات الليبية الغير ربحية وأحداث التطوير التنظيمي في انظمتها الادارية، كما توصلت الدراسة ان مستوي مدي الجاهزية الكلي 72% والاتجاه العام جيد جدا، واوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة تخصيص موازنة للتطوير التنظيمي بالهيئة، واستحداث جسم متخصص بأمور التطوير التنظيمي بالهيئة ومعالجة كافة السلبيات التي تعرقل عملية التطوير التنظيمي في المنظمات الادارية الغير ربحية.
2. دراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير اداء المنظمة دراسة تطبيقية على وزارة الاسكان والمرافق بمدينة طرابلس، صلاح الدين سويدان (2017) . هدفت الدراسة على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير اداء المنظمة وتحديد مستوي دعم الادارة العليا للتخطيط، و تحديد مستوي توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تم توزيع عينة 125 استبيان حيث خلصت الدراسة الي وجود علاقة طردية موجة بين التخطيط وتطوير الوزارة قيد الدراسة وكذلك وجود علاقة طردية موجبة بين توفير المتطلبات وداء الوزارة كما اوصت الدراسة على ضرورة العمل على استقرار القيادات الادارية لضمان تخطيط السليم ، توفير الامكانيا المالية لعملية التخطيط، الي وضع نظام رقابي فعال يساهم في انجاح عملة التخطيط الاستراتيجية.
3. دراسة الاصلاح الاداري كمدخل استراتيجي نحو اعادة بناء المؤسسات الاقتصادية العامة. أ.د. الطاهر محمد الهليلي مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية لكية الاقتصاد والتجارة زليتن- جامعة المرقب (2013). هدفت الدراسة لتقديم اطار مفاهيمي لظاهرة الاصلاح الاداري و الفساد الاداري و توصيف وتحليل الآثار الايجابية المترتبة على الإصلاح الإداري للمؤسسات الاقتصادية العامة في إطار إستراتيجية علمية ومدروسة للإصلاح الإداري تتضمن تحديد الأهداف المتوخاة منها، وتبيان الأساليب والأدوات والإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية لظاهرة الفساد الإداري وممارساته المختلفة حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي ونتج عن هذه الدراسة استراتيجية مقترحة للاصلاح الاداري تقوم على ثلاثة أركان رئيسة هي : المعرفة الإدارية، الأفراد العاملين، المناخ المحيط.

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي استراتيجية تمكين العاملين و موضوع تطوير الأداء المؤسسي مع عدد مختلف من المتغيرات الأخرى، حيث تبين بان هذه الدراسات غالبا ما تناولت اثر التمكين على الأداء المؤسسي وان هناك اختلاف نسبي بين هذه الدراسات حول ماهية مسميات هذه المكونات، اما هذه الدراسة فقد تناولت موضوع اثر استراتيجية التمكين على تحقيق متطلبات تطوير الاداء المؤسسي كما ان هذه الدراسة حاولت توضيف بعض الدراسات يراى الباحث ان لها علاقة قوية بموضوع البحث و تعزيز أهمية.

### الفصل الثاني: تمكين الموظفين.

#### المبحث الاول : مفهوم تمكين الموظفين.

تطور و تبلور مفهوم التمكين بشكل تراكمي في ادبيات الإدارة من خلال ممارسات بعض المؤسسات في العالم المتقدم خلال السنوات الأخير من القرن العشرين، حيث يعتبر عنصر هام في كل مؤسسة تسعى لتطوير من خلال العنصر البشري.

"يعتبر التمكين أحد أفضل الأساليب الإدارية لتعزيز فعالية الموظفين وإبداعهم والتزامهم وأدائهم وغيرها من المواقف والسلوكيات الإيجابية المتعلقة بالعمل مع توفير أداة أساسية لتطوير القيادة وتخطيط التعاقب. يشمل التمكين تفويض السلطة ، ومشاركة المعلومات والموارد ، والسماح للموظفين بالمشاركة في عمليات صنع القرار. تؤدي إلى نتائج إيجابية ومع ذلك ، يجب ممارسة التمكين بعناية ، وقبل القيام بذلك ، يجب أن يفهم القادة كفاءات موظفيهم واستعدادهم وخصائصهم ، فضلاً عن الثقافة التنظيمية. مع الاستخدام المتزايد لتقنيات المعلومات والاتصالات ، والأثر الحتمي للعولمة ، والتغير المستمر في ، أصبحت بيئة الأعمال أكثر تقلباً ، وغير مؤكدة ، ومعقدة ، وغامضة من أجل البقاء في هذه البيئة ، تحاول الشركات زيادة التنوع في قوتها العاملة لتحقيق أقصى استفادة من مجموعة واسعة من المهارات والخبرات والآراء ، وبالتالي تعزيز الإبداع والابتكار ، مما يجعل القيادة أكثر صعوبة من أي وقت مضى". (M. T., & Ertürk :2021)

تتخذ عمليات التمكين العديد من الأشكال، وتتحقق بعدة وسائل ، تفويض السلطات، والتحفيزات، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين بهذه المؤسسات من توظيف ابداعاتهم، وتوفير مناخ تسوده الثقة، من خلال توفير اهم مورد وهو المعلومات والتكنولوجيا، وهي من الاسس المهام لتطوير الاداء المؤسسي "وتتعدد تعريفات التمكين باعتباره احد الاسس والمبادي التي تقوم على تطبيق منهج الادارة المفتوحة Open Management ولقد تعددت وجهات النظر نحو مفاهيم التمكين فيري البعض انه وسيلة من وسائل الإدارة و يري البعض انه فلسة إدارية في حين اعتبره البعض ممارسة ثقافية " (Grass, 2020,37) (Mufti,2020,11)

التمكين ( Empowerment ) مشتق من كلمة ( power ) وتعني القوة والسلطة وقد تختلف عن التفويض مع انها جزء من التمكين، وهو عملية منح التفويض والصلاحيات ليتمكن الموظف القوة والسلطة بل يتعدى مفهوم أوسع فهو يتضمن أوسع من ممارسة الاعمال وتقبل درجة لأشراف والمباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقبة الذاتية والاستقلالية وإنجاز المهام. (زرماني و بن زايد: 2019، 10).

"تعني كلمة التمكين لغة التقوية او التعزيز و التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة و المعلومات والمكافئات والمعرفة" (غزوز: 2021، 30)

"من المهم خلق رؤية مشتركة ووجود قيم مشتركة من أجل تأسيس عملية التمكين. يحتاج المرؤوسون والمشرفون إلى الثقة ببعضهم البعض ، ويجب أن يُنظر إلى التمكين على أنه فلسفة وليس تقنية. من الضروري تهيئة ظروف العمل التي تمكن من تطوير المعرفة والمهارات في تمكين الأفراد. تؤثر هذه الظروف على تصورات الموظفين ومواقفهم ، مثل الدعم والولاء وتحديد الهوية والثقة. يعزز تمكين الموظفين من الالتزام التنظيمي ، ويزيد من المشاركة ، ويقلل من نوايا دوران الموظفين الرئيسيين. لأن التمكين ينطوي على تشجيع مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار ، فإنه يساعد أيضاً على تعزيز فعالية القرارات وتقليل وقت اتخاذ القرار." (M. T. & Ertürk: 2021)

## 1. أهمية تمكين الموظفين

- يحفز الموظفين على العمل وإنجاز المهام اليومية بأقل عدد من المديرين
- يعمل على توفير فرص لتطوير مهارات الموظفين
- يعد طريقة حديثة لتغيير المؤسسات وتطويرها وتعزيز المرونة والقدرة والتعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسين تلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها التسويقية وتوسيعها
- يساهم في زيادة الإنتاجية المؤسسية، كونه يساهم في تطوير قابليات الموظفين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.
- يجعل العاملين الافراد اقل اعتمادا على الادارة في ادارة نشاطهم باعطائهم السلطة الكافية بالاضافة الي مسؤوليتهم عن نتائج اعمالهم وقراراتهم . (المغربي: 2009، 218)

## 2. خصائص تمكين الموظفين.

- اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط تلك التي تمس وظيفة الفرد.
- يحقق التمكين والنفوذ الفعال الافراد وفرق العمل وهذا من خلال اعطائهم المزيد من حرية الأداء مهامهم.

- يحقق المتكئين الموظفين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد استغلالا كاملا
  - اعطاء الثقة، والحرية، والموارد للموظفين، لتصرفوا طبقا لاحكامهم الشخصية.
  - اطلاق القوة الكامنة لدي الفرد واتاحة الفرصة لتقديم افضل ما عنده وذلك بتدعيم احساس الفرد بفاعليته الذاتيه من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والأثر والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج. (المغربي: 2009, 318) و (غراز، 2021, 31)
3. **معوقات تطبيق التمكين**

عند التطرق الي تطبيق التمكين في المؤسسات يكون من المفيد ان نفحص خصائص المنظمات اولا والتأكد من مدي توفر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث ان نجاح او فشل برنامج التمكين يخضع بشكل اساسي الي مدي توافر المتطلبات الجوهرية في التنظيمية التي قد تساعد احيانا او تعيق احيانا اخرى الوصول الي تحقيق النتائج المرجوة.

لذلك قد تواجه المنظمات بعض الموعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، من تلك الموقعات مايلي (Spreitzer, G. M 1996)

- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية
- اساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي ونفضيله على نجاح المنظمة
- تخوف المديرين من فقد السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به ظل المركزية وعدم المشاركة
- عدم الرغبة في التغيير و تبادل المعلومات.
- عدم الثقة الادارية و ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية. (المغربي: 2009, 320)
- الهيكل التنظيمي الهرمي
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفها (قرمية: 2018, 21).

4. **مزايا وفوائد تمكين العاملين :**

– بالنسبة لمنظمة يحقق المزايا التالية :

- ارتفاع الإنتاجية.
- خفاض لنسبة الغياب .
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات

- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.
- بالنسبة لمفرد يحقق المزايا التالية:
- إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المطالغ الفردية من مصالح المنظمة. (غزوز: 2021، 40)

#### المبحث الثاني: تمكين الموظفين وبعض المفاهيم الادارية الاخرى:

تمكين الموظفين والمشاركة: هناك خلط لدي الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين تعد المشاركة المفتاح الاول والركن الرئيسي لتمكين خاصة في الصفوف الاولى، من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهها فالافراد بدون معلومات لا يمكن ان يتحملوا المسؤولية ولا ان يساعدوا في حل الازمات التي تعترض العمل (غزوز: 2021، 30)

1. تمكين الموظفين والاثراء الوظيفي: يعرف الاثراء الوظيفي بانه اعادة تصميم الوظائف، حيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لاعماله، والحصول على المعلومات عن نتائج اعماله و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالاشراء يعد عملية اساسية لتطبيق تمكين العاملين. (غزوز: 2021، 30)

2. تمكين العاملين وتفويض السلطة: لايعتبر التفويض مرادف لتمكين في الواقع انه يختلف عنه لان التفويض السلطة يعني تخويل جزء من الصلاحيات الي الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الي الاهداف التنظيمية كما ان التفويض ينتهي بانتهاء المهام التي تم التفويض لها ، التمكين اكثر ثراء من التفويض، فان الافراد الذين تم تمكينهم أي عطاؤهم سلطة اتخاذ القرار (غزوز: 2021، 33)

## الفصل الثالث: تطوير الاداء المؤسسي ومتطلباته

### المبحث الاول : تطوير الاداء المؤسسي

#### 1. مفهوم تطوير الاداء المؤسسي.

ان الاختلاف حول مفهوم الاداء المؤسسي ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وطرق قياسه و التي تستخدمها المنظمات وعلى كثرة الدراسات التي تناولت هذه الموضوع لم يتم التوافق حول مفهوم محدد له وكذلك اتساع مفهوم الاداء واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه. يعرف الاداء المؤسسي بانه تنفيذ الموظف لعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط بوظيفته (شيماء:2022، 329)

الأداء المؤسسي: هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك. (الخيطان:2022، 164)

#### 2. خطوات تطوير الاداء المؤسسي

- مرحلة الاستعداد: ويتم فيها ما يلي:-
  - القناعة بأهمية التطوير ووجود نظام للتطوير والجودة.
  - ترجمة تلك القناعة من خلال الالتزام الجاد للعاملين بالمنظمة.
  - تحديد الاشخاص المناسبين لادارة هذا النظام والحفاظ عليه.
  - رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير ورفع جودة اداء العمل في المنظمة
  - تدريب العاملين وتحديد ادوارهم بوضوح في البرامج المطبق.
  - وضع جدول زمني لتطبيق برامج التطوير وتخصيص موارد.
- مرحلة التنفيذ : وتشتمل على التالي
  - ملائمة الانظمة والبرامج المطبقة لطبيعة نشاط المؤسسة
  - دقة اجراءات التطوير التنفيذية
  - وضوح التعليمات لكافة الادارات والاقسام
  - مراجعة تطبيق التطوير بصورة دورية للتأكد من فاعلية النظام
- مرحلة ما بعد التنفيذ :
  - متابعة وملاحظة الخطوات التنفيذية سالفه الذكر
  - تحديد اوجه القصور وتلافها اولا باول

– متابعة مستوى الاداء لضمان المناقسة على مستوى رفيع

– الحرص على زيادة العملاء والمتعاملين مع المنظمة. (حسين، 2020، 51)

### 3. خصائص الاداء المؤسسي

– الحفاظ على استمرارية العمل وثباته بالاعتماد على تتوارته المؤسسة من خبرات والتجارب

– مشاركة جميع افراد المؤسسة في تحقيق الاهداف من خلال استثمار جهودهم

– الحفاظ على العمل المؤسسة وتقديمها

– استقطاب الكفاءات من خلال اتباع افضل سياسات الاستقطاب المعتمدة والاهتمام بالعنصر البشري

– يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم ف الوظائف العليا

– اتباع السياسيات والنظم والالوائح والقوانين المعتمدة للحفاظ على الثبات والاستقرار (شراة، 2018،

(53

### المبحث الثاني متطلبات تطوير الاداء المؤسسي.

لتطوير الاداء المؤسسي كان من الضروري وجود عدد من المتطلبات التي تحتاجها المؤسسات حتى يمكن

مواجهة التحديات وتحقيق فاعلية تطوير الاداء المؤسسي و تبلور هذه المتطلبات في النقاط التالية:

- تحديد رؤيه استراتيجيه واضحه تنطلق منها اهداف الاداء المؤسسي واتجاهاته ومجالات تطويره في حين توفير الوقت والجهد والمال الذي ينعكس على تحسين الاداء الشامل بالمؤسسة
- ان يكون لدى الاداريين والقاده تخطيط عالي الكفاءه وسرعه التفكير اي سرعه اتخاذ القرار وحسن التصرف في المواقف الطارئة وايجاد الحلول المناسبه لكل موقف
- بناء هيكل اداري متطور وتقنيه مرنة تستوعب التحديات الحديته والتقنيات التكنولوجيه واستثمارها في جميع العمليات وكذلك تنميه الموارد البشريه واستثمار طاقاتها الفكرية في الابداعية واطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير
- البحث المستمر عن افكار جديده وعدم التمسك بالسياسات البيروقراطيه ونظم الاجراءات التقليديه الجامده
- التغذية العكسيه الدائمه اي التعرف على مستوى كل فرد في الاداء ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفه درجه تقدمه في اداء عمله وبلوغه لمعايير مطلوبه وموجب ما تحدده الاداره المعايير

- مشاركته المعلومات بين الإدارات بعضها لبعض حيث ان المعلومات هي المادة الخام للقرار الاداري لذا يجب ان تكون ملائمة كما ونوعا وان يجعل القاده ملمين بالاحداث الجارية حتى يكون القرار سليما وتقوي ثقفه بين العاملين والاداره
- الالتحاق بالبرامج التدريبية والتعليمية لتحسين المهارات والعمل على تاسيس الطريقه المثلى في انجاز الاعمال
- تحسين المناخ المادي للعمل حيث تعمل المؤسسة على توفير الشروط المناخيه المناسبه التي تعمل على مساعده الموظفين في اداء اعمالهم اي ان يوجد علاقه حاسمه بين مناخ الجيد والتطوير المؤسسي
- التعاون بين القطاع الخاص والعام وتوسيع قاعده المشاركه وتحقيق التطوير الاداء المميز.
- تنمية وتفعيل راس المال الفكري، وتوفير المعرفة المتراكمة لديهم وتحويلها الي تطبيقات فعالة في عمليات المنظمة (حسين، 2020، 51) (سويدان: 2017، 60)

#### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

##### المبحث الأول: نبذة تعريفية عن شركة البنية

أسست الشركة تحت إسم شركة البنية للإستثمار والخدمات المساهمة بناء على القرار رقم (6) لسنة 2008م المودع نسخة منه في السجل التجاري ، مملوكة بالكامل للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة، ومقرها مدينة طرابلس، وتختص بالقيام بكافة عمليات الإدارة والاستثمار لأصولها الثابتة من أراضي ومباني والأنشطة الأخرى ذات الصلة بنشاطها في مجال الاستثمار العقاري وتقديم الخدمات والدخول في الاستثمارات المشتركة مع المستثمرين الأجانب والوطنيين.

- تملك الشركة اصولا عقارية عبارة عن أراضي ومباني تتوزع على حوالي(72)

- جزء كبير من هذه العقارات مستغل من طرف شركات الاتصالات التابعة للقابضة.

- كما تملك حوالي ( 640 ) برج اتصالات بمختلف المناطق على كامل مساحة ليبيا

##### المبحث الثاني: إجراءات وعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

أداة جمع البيانات اللازمة للدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة فقام بتصميم استمارة استبيان واشتملت على البيانات الشخصية للمستهدفين والمتمثلة بالمستوى التعليمي، والخبرة والوظيفة. كما أشتمل الأستبيان على متغيرين أساسيين وهما:-

المتغير المستقل: (استراتيجية تمكين الموظفين)

المحور الأول: تحديد المهام؛ وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الثاني: تفويض السلطة؛ وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية؛ وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الرابع: التدريب والتعليم؛ وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الخامس: المشاركة بالمعلومات؛ وتكون المحور من (5) عبارات.

المتغير التابع: متطلبات التطوير المؤسسي؛ وتكون المحور من (11) عبارة.

وتكون الاستبيان من (36) عبارة، ما عدا البيانات الشخصية.

#### التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات

استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع المتوسط المعياري في المقياس الخماسي (3).

#### أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضاً ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا. والاعتماد على العرض البياني وحدة لا يكفى، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، ومن أهم هذه المقاييس مقاييس النزعة المركزية والتشتت، وقد تم استخدام الأتي:

• التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.

• المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.

• الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

• معامل الارتباط: لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان.

• معامل الفا كرونباخ: لتحديد الثبات في أداة الدراسة (الاستبيان).

• الانحدار الخطي والمتعدد: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

صدق فقرات الاستبيان: وتم ذلك من خلال

أولاً: صدق المحكمين

حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمجاور الدراسة

جدول (1) معامل الارتباط بين مجاور الدراسة وإجمالي الاستبيان

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	تحديد المهام	5	**0.896	0.000
2	تفويض السلطة	5	**0.637	0.000
3	الثقافة التنظيمية	5	**0.867	0.000
4	التدريب والتعليم	5	**0.784	0.000
5	المشاركة بالمعلومات	5	**0.808	0.000
6	تحقيق متطلبات التطوير المؤسسي	11	**0.868	0.000

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

لقد بينت النتائج في الجدول (1) أن قيم معامل الارتباط بين إجمالي الاستبيان ومجاور الدراسة تراوحت ما بين (0.706) إلى (0.89)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05).

الثبات (معامل الفا كرونباخ):

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ حيث إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة (1)، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات البالغ عددها (33) استمارة، وقد بينت النتائج في الجدول (2) أن قيم معامل ألفا لثبات محاور الدراسة تراوحت ما بين (0.867) إلى (0.951)، ولإجمالي الاستبيان (0.968)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (2) يوضح معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الفا
1	تحديد المهام	5	0.941
2	تفويض السلطة	5	0.925
3	الثقافة التنظيمية	5	0.951
4	التدريب والتعليم	5	0.911
5	المشاركة بالمعلومات	5	0.867
6	تحقيق متطلبات التطوير المؤسسي	11	0.933
	إجمالي الاستبيان	36	0.968

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الوسطى بالإدارة العامة بشركة البنية للاستثمار والخدمات والبالغ عددهم (40) فرداً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل، فقام بتوزيع (40) استمارة واستردا منها (33) استمارة، صالحة للتحليل، كما مبين في الجدول رقم (3).

(1) Uma Sekaran : **Research Methods For Business, A Skill – Building Approach**, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p311

جدول (3) يبين عدد الاستثمارات الموزعة والفاقد منها والاستثمارات الصالحة للتحليل

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة	الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
40	5	%12.50	2	%5	33	%82.50

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

جدول (4) توزيع المستهدفين حسب البيانات الشخصية

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %	ثانوي	جامعي	ماجستير	المجموع
	6	18.2	19	8	33	
			57.6	24.2	%100	
سنوات الخبرة	العدد	النسبة %	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
	7	21.2	13	13	33	
			39.4	39.4	%100	
الوظيفة	العدد	النسبة %	مدير إدارة	رئيس قسم	المجموع	
	7	21.2	26	33		
			78.8	21.2	%100	

بينت النتائج في الجدول (4) أن غالبية المستهدفين وبنسبة بلغت (57.6%) من خريجي التعليم الجامعي في حين إن (8) منهم وما نسبته (24.2%) يحملوا مؤهل الماجستير فقط (6) منهم وما نسبته (18.2%) يحملوا المؤهلات التعليم الثانوي.

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ فقد بينت النتائج في الجدول المشار إليه أعلاه أن (7) من المستهدفين وما نسبته (21.2%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، و(13) مستهدفاً وما نسبته (39.4%) لهم خبرة تراوحت ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، و(13) مستهدفاً وبنفس النسبة لهم خبرة أكثر من (10) سنوات. وأخيراً فيما يخص الوظيفة؛ فقد بينت النتائج أن (7) من المستهدفين وما نسبته (21.2%) كانوا مدراء إدارات، و(26) مستهدفاً وما نسبته (78.8%) كانوا رؤساء أقسام.

الوصف الإحصائي لمجاور الدراسة وفق إجابات المبحوثين

المتغير المستقل: استراتيجية تمكين الموظفين

لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور وتحدد مستوى كل المحور، سيتم الاعتماد على مقارنة متوسط الاستجابة الفعلي مع متوسط القياس بالمقياس الخماسي (3)، فإذا كانت قيمة متوسط الاستجابة أكبر من قيمة متوسط القياس (3) وقيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من 0.05 فإن درجة الموافقة ستكون مرتفعة ومستوى المحور مرتفع، وإذا كانت قيمة متوسط الاستجابة أقل من قيمة متوسط القياس (3) وقيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من 0.05 فإن درجة الموافقة ستكون منخفضة ومستوى المحور منخفض، أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من 0.05 بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة فإن درجة الموافقة ستكون متوسطة ومستوى المحور سيكون متوسط.

المتغير المستقل: (استراتيجية تمكين الموظفين)

1. تحديد المهام

جدول (5) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور تحديد المهام

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
1	تمكن الشركة الموظفين من المشاركة في اعداد الرؤية والخطة والاهداف الاستراتيجية .	1.52	1.004	0.000	منخفضة
2	تهتم إدارة الشركة بتأهيل الموظفين وقياس ادائهم وفقاً لهدف محدد	1.91	1.4	0.000	منخفضة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
3	تركز إدارة الشركة على ضرورة اعلام الجميع بمهامهم بمجرد توظيفهم	2.24	1.173	0.001	منخفضة
4	تبين إدارة الشركة المهام والاعمال من خلال التوظيف الامثل للوظائف الشاغرة	1.67	1.164	0.000	منخفضة
5	تبين إدارة الشركة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف الحساسة.	2.24	1.48	0.006	منخفضة
	مستوى تحديد المهام	1.92	1.129	0.000	منخفض

من الجدول (5) تبين إن قيم متوسطات محور تحديد المهام تراوحت من (1.52) إلى (2.24) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0,05، لذا فإن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت منخفضة جميعها، ولتحديد مستوى تحديد المهام بالشركة قيد الدراسة فإن قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور كانت (1.92) وهي اقل من قيمة متوسط القياس (3) وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي اقل من 0.05 لذا فإن مستوى تحديد المهام بالشركة قيد الدراسة كان منخفضاً.

## 2. تفويض السلطة

جدول (6) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور تفويض السلطة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
1	تمنح إدارة الشركة الموظف سلطة تفي للإنجاز المهام الوظيفة ما تراه مناسب.	2.48	1.149	0.015	منخفضة
2	إدارة الشركة عندها الثقة في قدرات الموظفين على اداء المهام المخول بها	2.27	1.008	0.000	منخفضة
3	تعطي إدارة الشركة الموظفين حرية و مرونة عالية للإنجاز المهام وفق ما اراه مناسباً	1.9	1.556	0.000	منخفضة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
4	تمنح إدارة الشركة الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامه الوظيفية	2.73	1.42	0.278	متوسطة
5	للموظفين القدرة على ابداء الرأي والاقتراح والمشاركة في اتخاذ القرار	1.94	1.029	0.006	منخفضة
	مستوى تفويض السلطة	2.27	1.018	0.000	منخفض

من الجدول (6) تبين إن قيم متوسطات محور تفويض السلطة تراوحت من (1.9) إلى (2.73) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05، لذا فإن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت منخفضة باستثناء العبارة "تمنح إدارة الشركة الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامه الوظيفية" فقد كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.278) وهي أكبر من 0.05 لذا فإن درجة الموافقة على تلك العبارة كانت متوسطة، ولتحديد مستوى تفويض السلطة بالشركة قيد الدراسة فإن قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور كانت (2.27) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3) وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 لذا فإن مستوى تفويض السلطة بالشركة قيد الدراسة كان منخفضاً.

### 3. الثقافة التنظيمية

جدول (7) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور الثقافة التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
1	الثقافة التنظيمية داخل لشركة تعطي الشعور بالإنجاز و بالولاء	1.67	1.08	0.000	منخفضة
2	تعتمد إدارة الشركة على اساليب تحفيزية عينة او معنوية مثل الترقيات المكافئات والتكريم بشكل يدفع الموظفين نحو تحسين وتطوير اداءهم	1.79	1.494	0.000	منخفضة
3	توفر الثقافة التنظيمية للشركة بيئة تعزز تطوير المعارف والمهارات لدى الموظفين	1.85	1.395	0.000	منخفضة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
4	هناك تحفيز دائم من ادارة الشركة على لتعليم و تطوير قدرات الموظفين	1.97	1.237	0.000	منخفضة
5	تعمل ادارة الشركة على توفي البيئة تحفز الموظفين على لابتكار والابداع	1.76	1.062	0.000	منخفضة
	مستوى الثقافة التنظيمية	1.81	1.157	0.000	منخفض

من الجدول (7) تبين إن قيم متوسطات محور تفويض السلطة تراوحت من (1.67) إلى (1.97) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05، لذا فإن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت منخفضة، ولتحديد مستوى الثقافة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة فإن قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور كانت (1.81) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3) وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 لذا فإن مستوى الثقافة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة كان منخفضاً.

#### 4. التدريب والتعليم

جدول (8) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور التدريب والتعليم

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
1	تلتزم ادارة الشركة بخطة متقنة لتأهيل الموظفين وتدريبهم	2.06	1.144	0.000	منخفضة
2	تعقد الادارة ورش عمل تدريبية لنقل الخبرات بين الموظفين وتطوير ادائهم.	1.79	0.96	0.000	منخفضة
3	تهتم ادارة الشركة بتنمية قيادات الصف الثاني من الموظفين	1.67	1.051	0.000	منخفضة
4	تعمل ادارة الشركة على تشجيع تبادل الخبرات مع شركات القطاع	1.61	0.998	0.000	منخفضة
5	توفر ادارة الشركة برامج للتعلم وتنمية المهارات في الوقت المناسب.	1.79	1.111	0.000	منخفضة
	مستوى التدريب والتعليم	1.78	0.906	0.000	منخفض

من الجدول (8) تبين إن قيم متوسطات محور التدريب والتعليم تراوحت من (1.61) إلى (2.06) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05، لذا فإن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت منخفضة، ولتحديد مستوى التدريب والتعليم بالشركة قيد الدراسة فإن قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور كانت (1.78) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3) وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 لذا فإن مستوى التدريب والتعليم بالشركة قيد الدراسة كان منخفضاً.

#### 5. المشاركة بالمعلومات

جدول (9) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور المشاركة بالمعلومات

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
1	نظام الاتصالات واضح يجعل انتقال المعلومات التي يحتاجها الموظف سهله (البريد الإلكتروني - الهاتف - التقارير الشهرية و السنوية)	1.79	1.474	0.414	متوسطة
2	لدي الموظف القدرات الفنية و الادارية التي تمكنه من الحصول على المعلومات وتبادلها	1.94	0.998	0.000	منخفضة
3	توفر الادارة بنك معلومات يمكن الموظف من الاجابة على الاسئلة اصحاب المصلحة	2.21	1.293	0.001	منخفضة
4	توفر الشركة قنوات اتصال بين المستويات الادارية والفروع للحصول على المعلومات	3	1.199	1	متوسطة
5	يطلع الموظف على نتائج تقييم ادائه الربع سنوي مع توضيح نقاط القوة لتطوير وتحسين نقاط الضعف	2.03	1.185	0.000	منخفضة
	مستوى المشاركة بالمعلومات	2.39	1.002	0.001	منخفض

من الجدول (9) تبين إن قيم متوسطات محور المشاركة بالمعلومات تراوحت من (1.79) إلى (3) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3) أو تساويها، وكانت قيم الدلالة الإحصائية لثلاث عبارات كانت أقل من 0.05، لذا فإن درجة الموافقة على تلك العبارات كانت منخفضة، وعبارتين من عبارات هذا المحور وهي " نظام الاتصالات واضح يجعل انتقال المعلومات التي يحتاجها الموظف سهله (البريد الإلكتروني - الهاتف - التقارير الشهرية و السنوية)" و "توفر الشركة قنوات اتصال بين المستويات الادارية والفروع للحصول على المعلومات" كانت أكبر من 0.05 لذا

فإن درجة الموافقة على العبارتين كانت متوسطة، ولتحديد مستوى المشاركة بالمعلومات بالشركة قيد الدراسة فإن قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور كانت (2.39) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3) وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.001) وهي أقل من 0.05 لذا فإن مستوى المشاركة بالمعلومات بالشركة قيد الدراسة كان منخفضاً.

إجمالي استراتيجية تمكين الموظفين

جدول (10) نتائج التحليل الوصفي واختبار (One Sample T-Test) لإجمالي متغير استراتيجية تمكين الموظفين

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	المستوى
استراتيجية تمكين الموظفين	2.03	0.864	0.000	منخفض

ولتحديد مستوى تمكين الموظفين بالشركة، والمتمثل بـ (تحديد المهام، وتفويض السلطة، والثقافة التنظيمية، والتدريب والتعليم، والمشاركة بالمعلومات) فإن النتائج في الجدول رقم (10) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المتغير يساوي (2.03) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (3) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 لذا فإن مستوى تمكين العاملين بالشركة قيد الدراسة كان منخفضاً.

المتغير التابع: تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

جدول (11) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور تحقيق متطلبات التطوير المؤسسي

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
1	على تحديد رؤية استراتيجية واضحة تنطلق منها الشركة لتطوير العمل المؤسسي مما يوفر الوقت والجهد.	3.55	1.325	0.024	مرتفعة
2	بان يكون لدى الموظفين الكفاءة والقدرة العالية في اتخاذ القرار في المواقف الطارئة	3.36	1.388	0.142	متوسطة
3	بناء هياكل مرنة يستوعب التحديات التغيير الحاصل او المفاجئة	3.12	1.139	0.545	متوسطة
4	على جاهزية الكوادر للاستفادة من التغيرات التكنولوجية والتكنولوجية	3.18	0.983	0.296	متوسطة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-Value	درجة الموافقة
5	سيرفع قدرة الموارد البشرية على استثمار طاقاتها الفكرية والابداعية	3.45	1.201	0.037	مرتفعة
6	زيادة القدرة على البحث والتطوير المستمر عن افكار جديدة والابتعاد عن الاجراءات التقليدية	3.36	1.41	0.148	متوسطة
7	التغذية العكسية الدائمة من اجل التعرف على مستوى اداء كل فرد	2.67	1.109	0.094	متوسطة
8	رفع القدرة على مشاركة المعلومات بين الادارات مما ينتج عنها قرارات سليمة.	2.97	1.26	0.891	متوسطة
9	زيادة قدرات الافراد من خلال البرامج التدريبية والتعليمية لإنجاز الاعمال بالطريقة المثلى	3.03	1.531	0.91	متوسطة
10	تحسين المناخ المادي بحيث يعمل على التحفيز الجيد من اجل الانطلاق في التطوير المؤسسي	3.27	1.42	0.278	متوسطة
11	المشاركة بين القطاع العام والخاص مما يساعد على تحقيق اداء مؤسسي متميز	3.15	1.278	0.501	متوسطة
	مستوى تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي	3.19	0.996	0.274	متوسط

من الجدول (11) تبين إن قيم متوسطات محور تحقيق متطلبات التطوير المؤسسي تراوحت من (2.67) إلى (3.55)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية لجميع العبارات أكبر من 0.05 لذا فإن درجة الموافقة كانت متوسطة باستثناء عبارتين وهما "يؤثر استراتيجية تمكين الموظفين على تحديد رؤية استراتيجية واضحة تنطلق منها للتطوير مما يعمل على توفير الوقت والجهد" و " استراتيجية تمكين الموظفين سترفع قدرة الموارد البشرية على استثمار طاقاتها الفكرية والابداعية على الابداع والتطوير" فكانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 ومتوسطاتها أكبر من قيمة متوسط القياس (3) لذا فإن درجة الموافقة على العبارتين كانت مرتفعة، ولتحديد مستوى تحقيق متطلبات التطوير المؤسسي بالشركة قيد الدراسة فإن قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور

كانت (3.19) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.274) وهي أكبر من 0.05 لذا فإن مستوى تحقيق متطلبات التطوير المؤسسي بالشركة قيد الدراسة كان متوسطاً.

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لي استراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.

لقد تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين استراتيجية تمكين الموظفين وتحقيق متطلبات الأداء المؤسسي، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

ولتحديد أثر استراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، سيتم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتحديد المهام على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.

جدول (12) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر تحديد المهام على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
الثابت	تحديد المهام				
2.122	0.559	0.000	40.2%	0.402	0.634

قيمة F المحسوبة = 20.835 درجات الحرية (1، 31)، قيمة F الجدولية = 4.1709

أظهرت النتائج في الجدول رقم (12) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهام وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.634)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن تحديد المهام يُسهم إيجاباً في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي.

ولتحديد أثر تحديد المهام على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، فإن قيمة F تساوي (20.835) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.1709)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.402) وتدل على أن ما نسبته (40.2%) من التغيرات في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي يعود إلى تحديد المهام ما لم يؤثر مؤثر آخر.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.

جدول (13) تباين الانحدار لتحديد أثر تفويض السلطة على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
تفويض السلطة	الثابت				
0.468	2.132	0.005	%22.9	0.229	0.478

قيمة F المحسوبة = 9.2 درجات الحرية (1 ، 31) ، قيمة F الجدولية = 4.1709

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.478)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.005) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن تفويض السلطة يُسهم إيجاباً في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي.

ولتحديد أثر تفويض السلطة على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، فإن قيمة F تساوي (9.2) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.1709)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفراً وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.229) وتدل على أن ما نسبته (22.9%) من التغيرات في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي يعود إلى تفويض السلطة ما لم يؤثر مؤثر آخر.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.

جدول (14) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
الثابت	الثقافة التنظيمية				
2.265	0.514	0.000	%35.6	0.356	0.597

قيمة F المحسوبة = 17.135 درجات الحرية (1 ، 31) ، قيمة F الجدولية = 4.1709

أظهرت النتائج في الجدول رقم (14) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.597)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي

صفرأ وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الثقافة التنظيمية يُسهم إيجاباً في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي.

ولتحديد أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، فإن قيمة F تساوي (17.135) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.1709)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرأ وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.356) وتدل على أن ما نسبته (35.6%) من التغيرات في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي يعود إلى الثقافة التنظيمية ما لم يؤثر مؤثر آخر.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.

جدول (15) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التدريب والتعليم على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
الثابت	التدريب والتعليم				
1.946	0.7	0.000	40.6%	0.406	0.637

قيمة F المحسوبة = 21.158 درجات الحرية (1 ، 31) ، قيمة F الجدولية = 4.1709

أظهرت النتائج في الجدول رقم (15) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.637)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرأ وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن التدريب والتعليم يُسهم إيجاباً في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي.

ولتحديد أثر التدريب والتعليم على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، فإن قيمة F تساوي (21.158) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.1709)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرأ وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.406) وتدل على أن ما نسبته (40.6%) من التغيرات في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي يعود إلى التدريب والتعليم ما لم يؤثر مؤثر آخر.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.

جدول (16) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر المشاركة بالمعلومات على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

معامل الارتباط	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	نسبة الأثر	قيمة الدلالة	معاملات الانحدار	
				الثابت	المشاركة بالمعلومات
0.62	0.385	%38.5	0.000	1.717	0.617

قيمة F المحسوبة = 19.386 درجات الحرية (1 ، 31) ، قيمة F الجدولية = 4.1709

أظهرت النتائج في الجدول رقم (16) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.62)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن المشاركة بالمعلومات تُسهم إيجاباً في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي.

ولتحديد أثر المشاركة بالمعلومات على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، فإن قيمة F تساوي (19.386) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.1709)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.385) وتدلل على أن ما نسبته (%38.5) من التغيرات في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي يعود إلى المشاركة بالمعلومات ما لم يؤثر مؤثر آخر.

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بشركة البنية للاستثمار والخدمات.

جدول (17) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر لاستراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

معامل الارتباط	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	نسبة الأثر	قيمة الدلالة	معاملات الانحدار					
				الثابت	تحديد المهام	تفويض السلطة	الثقافة التنظيمية	التدريب والتعليم	المشاركة بالمعلومات
0.741	0.549	%54.9	0.000	1.249	0.148	0.182	0.071-	0.379	0.292

قيمة F المحسوبة = 6.562 درجات الحرية (5 ، 27) ، قيمة F الجدولية = 2.5719

أظهرت النتائج في الجدول رقم (17) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين لاستراتيجية تمكين الموظفين وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.741)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن لاستراتيجية تمكين الموظفين يُسهم إيجاباً في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي.

ولتحديد أثر لاستراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، فإن قيمة F تساوي (6.562) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (2.5719)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرأً وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.549) وتدل على أن ما نسبته (54.9%) من التغيرات في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي يعود إلى لاستراتيجية تمكين الموظفين ما لم يؤثر مؤثر آخر.

## الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

### 5.1. النتائج الرئيسية

بناء على هذا البحث فإنه تم استخلاص النتائج التالية

1. أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهام وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، والذي نتج عنه أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتحديد على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بنسبة بلغت (40.2%) (جدول 12).
2. بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، والذي نتج عنه أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بنسبة بلغت (22.9%) (جدول 13).
3. أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، والذي نتج عنه أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بنسبة بلغت (35.6%) (جدول 14).
4. أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، والذي نتج عنه أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بنسبة بلغت (40.6%) (جدول 15).
5. بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، والذي نتج عنه أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بنسبة بلغت (38.5%) (جدول 16).
6. أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين لاستراتيجية تمكين الموظفين وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، والذي نتج عنه أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية تمكين الموظفين على تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بنسبة بلغت (54.9%) (جدول 17).

7. بينت الدراسة إن مستوى تمكين الموظفين بالشركة قيد الدراسة كان منخفضاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (2.03) وفق مقياس التدرج الخماسي (جدول 10).
8. أظهرت الدراسة إن مستوى تحقيق متطلبات التطوير المؤسسي بالشركة قيد الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.19) وفق مقياس التدرج الخماسي (جدول 11).
9. توضح نتائج التوزيعات التكرارية ونتائج اختبار (One Sample T-Test) في كل محاور المتغير المستقل بان هناك قصور في تطبيق استراتيجية تمكين الموظفين بالشركة من حيث تحديد المهام وتفويض والثقافة التنظيمية والتدريب والتعليم والمشاركة المعلومات حيث نستخلص من هذه ما يلي:-
- انخفاض اهتمام إدارة الشركة بتمكين الموظفين بشكل عام في كل عنصر من عناصر استراتيجية التمكين الموظفين حيث يرجح الباحث هذا الي (ضعف قدرة الشركة على القيام نشاطها الأساسي من استثمار وخدمات وفق لاختصاصاتها الممنوحة لها وعدم اهتمام المجالس الإدارة المتتالية بأهمية استخدام استخراجية تمكين الموظفين في تحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي)
  - انخفاض مستوي تمكين الموظفين في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للشركة حيث يرجح الباحث هذا (لعدم وجود رؤية وخطة استراتيجية واضحة للشركة في الوقت الحالي او وجود خطة لم يتم تعميمها على كافة المستويات الإدارية والاكتفاء بالاحتفاظ بها في الادراج او عرضها في الاجتماعات الخاصة بمجلس الإدارة)
  - انخفاض مستوي تمكين الموظفين في تفويض السلطات والمسؤوليات تفي لإنجاز المهام يرجح الباحث هذا في (تدخل الإدارة العليا في التفاصيل الدقيقة في أداء الاعمال او الإحساس بان تلك الركزة أي تفويض السلطة قد تضعف من صلاحيتهم)
  - انخفاض مستوي اهتمام إدارة الشركة بتوظيف الامثل للوظائف الشاغرة من خلال التعيينات الغير مدروسة حيث يتمثل هذا في (التعاقد مع عدد من الموظفين الجدد بدون وجود وظائف شاغرة او احتياج مستقبلي) يرجح الباحث هذا للضغوط المفروضة على مجالس الإدارة المتتالية سواء من تنظيمات رسمية وغير رسمية من البيئة المحيطة بالشركة او نوع من المحاباة من اجل الاستمرار في اعلي الهرم القيادي بالشركة.
  - انخفاض مستوي إدراك إدارة الشركة في إعطاء الموظفين حرية ومرونة عالية للإنجاز المهام وفق ما اراه مناسيا حيث يتمثل هذه في (ضرورة رجوع القيادات الإدارية الي الإدارة العليا المتمثل في رئيس مجلس الادارة او الإدارة التنفيذية المتمثلة في المدير العام من اجل اتخاذ القرار أي مركزية شديد).

- توفر الشركة قنوات اتصال بين المستويات الادارية والفروع للحصول على المعلومات حيث يتمثل هذه في (الصعوبات التي تواجه الإدارة العامة في التعامل مع الفروع المكاتب البعيدة من اجل الحصول على المعلومات المطلوبة لأعداد التقارير).
  - يطلع الموظف على نتائج تقييم ادائه الربع سنوي مع توضيح نقاط القوة لتطوير وتحسين نقاط الضعف منخفض حيث يتطلع الموظف على التقييم من اجل معرفة تقييم الأداء فقط من حيث القيمة المالية المترتبة على هذا التقييم لأن الإدارة لا بمعرفة نقاط القوة والضعف في الموظف
  - انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية داخل لشركة التي تعطي الشعور بالإنجاز وبالولاء.
  - انخفاض مستوى أدراك الإدارة على توفى البيئة تحفز الموظفين على لابتكار والابداع.
  - عدم اهتمام ادارة الشركة بتنمية قيادات الصف الثاني من الموظفين.
  - ضعف تبادل الخبرات مع شركات القطاع في النواحي التدريبية لتنمية الموارد بالشركة.
- 5.2 . مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة إحصائية معنوية بين استراتيجية تمكين الموظفين وتحقيق متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، حيث سجلت الدراسة أثرًا كليًا بنسبة (54.9%) يتماشى مع دراسة أبو الفتوح (2022) التي أثبتت علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين والأداء المؤسسي لدى موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري، مما يعزز النتائج العامة للدراسة الحالية التي ركزت على القيادات الوسطى كفئة تنفيذية رئيسية.

كما تدعم النتائج نظرة غراز (2021) حول محدودية الإدراك الإداري العربي لأهمية التمكين. حيث سجلت الدراسة مستوى تمكين منخفضًا (2.03 من 5) يفسر بضعف تفويض السلطة (22.9%) ومركزية القرارات، وهو ما يتفق مع ملاحظات مساعدي (2020) حول أهمية التركيز على التنفيذيين كفئة أساسية لنجاح استراتيجية التمكين، مما يجعل نتائج الدراسة إضافة منهجية قيمة للأدبيات البحثية في السياق الليبي.

### 5.3 . التوصيات والمقترحات :

- بعد ان انتهي الباحث من استعراض النتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية، فإنه يسعى من خلال الاسطر التالية الي عرض جملة من التوصيات والمقترحات التي يعتقد انها تتواءم ومعطيات دراسة.
1. ضرورة العمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تعزز الشعور بالولاء والانجاز مما يؤثر على تحقيق متطلبات تطوير الأداء بالشركة.
  2. ضرورة تفعيل ERP SYSTEM لتنظيم المعلومات داخل الشركة ومشاركتها وسهولة الوصول اليها.

3. ضرورة تطوير أداء الموظفين من خلال إقامة الدورات التدريبية لضمان تعزيز تمكينهم بالمشاركة في تحقيق متطلبات تطوير الأداء بالشركة.
4. منح الموظفين بالشركة حرية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم الوظيفية.
5. منح الموظفين بالشركة الحرية والمرونة العالية لإنجاز المهام المكلفين بها.
6. ضرورة اعتماد أساليب تحفيزية عينة او معنوية مثل الترفيقات المكافئات والتكريم بشكل يدفع الموظفين نحو تحسين وتطوير اداءهم.
7. تهيئة بيئة عمل مناسبة لضمان تحفيز الموظفين على الابداع والابتكار.
8. إقامة ورش العمل التدريبية المستمرة لتبادل الخبرات بين الموظفين من أجل تطوير أداؤهم.
9. توفير برامج للتعليم وتنمية المهارات واكتساب خبرات ومهارات جديدة في العمل.
10. ضرورة اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أداؤهم مع توضيح نقاط القوة والضعف لتطوير وتحسين نقاط الضعف.
11. يوصي الباحث بضرورة زيادة وعي الشركة بمفهوم تمكين الموظفين وتعريفهم بالمفاهيم المرتبطة به ويتم ذلك من خلال المنشورات التوعوية، أو تعليق الياфطات داخل المبني، أو إقامة الندوات التي تشرح هذه المفاهيم..
12. ويوصي الباحث بما يلي: ضرورة وضع برنامج تدريبي للعاملين بشكل دوري مما يساعد على تأهيل كافة العاملين حيث تساعد رفع مستوى المهارة وزيادة مستوى الإبداع لديهم. العمل على تفويض الصلاحيات للعاملين، وعقد اجتماعات دورية للعاملين، وتوفير آليات حديثة، لتقديم مقترحات بالعمل، سواء من خلال اللقاءات المباشرة، أو بتقديم اقتراحاتهم عبر الشبكة الإلكترونية: المقترحات.

1. تحديد مهمة ورسالة الشركة من قبل الشركة الليبية للبريد والاتصالات القابضة
2. اعداد برنامج تدريبي لتطوير الاداء المؤسسي
3. اعداد ندوات وورش عمل في مجال الثقافة التنظيمية بالتعاون مع الاكاديمية الليبية واكاديمية الاتصالات.

#### الخاتمة

عموما فان تمكين الموظفين يمثل استراتيجية تنظيمية ومدخلا فعالا للتطوير والتغيير الاداري المستمر نحو الاحسن، المتمثلة في اعطاء الموظفين المزيد من المشاركة في اتخاذ القرار وتطبيقه خلال العمل اليومي وعبر المعاملات والاجراءات الادارية .

## قائمة المصادر والمراجع.

### اولا: المراجع العربية.

1. السيد، & مي جمال عباس. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية. مجلة البحث العلمي في التربية(20، الجزء الثالث) ، 1-28.
2. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة
3. الهيملي، الطاهر محمد نصر. (2013). الإصلاح الإداري كمدخل استراتيجي نحو إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية العامة
4. محمدي، & قرمية. (2018). تمكين العاملين من المشاركة كمدخل لتحسين الحياة الوظيفية ( Doctoral dissertation, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).
5. د. الطاهر غراز (2021). تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات 15 (02)،
6. مساعدي. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. (Doctoral dissertation).
7. النظام الاساسي المعدل لشركة البنية الاستثمار والخدمات 2016
8. السيد أبو الفتوح على، م.، & محمد. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 23(1)، 205-255.
9. جرناز، احمد خالد، الهليليل & فاطمة عبد المجيد. (2021). مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير التنظيمي لتحسين جودة الأداء المؤسسي.
10. عبد الباري، أ. د. ع. ا.، د/علاء عبد الواحد، حسن، أ. د/محمد وهبه محمد، الجبالي & ناصر أحمد محمد. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 30-1، (1)، 14،
11. طاهر محسن الغالبي و احمد على صالح (2009) تصميم مصفوفة لتفنيات ادارة التغيير مستندة الي سمات التنافس المغربي ، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 25 المجلد السابع ص 7
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر 2009 ط1 ص 320

13. هادي فيصل خيطان. (2022). أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30(2).
14. دراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير اداء المنظمة دراسة تطبيقية على المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، سالم مصباح حسين (2020) ص 50-52
15. دراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير اداء المنظمة دراسة تطبيقية على وزارة الاسكان والمرافق بمدينة طرابلس، صلاح الدين سويدان (2017). ص 80  
ثانيا: المراجع الأجنبية .

1. Albayrak, M. T., & Ertürk, A. (2021). Strategic Empowerment in Human Resource Management. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.
2. Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. Journal of Product Innovation Management, 37(4), 324-351.
3. Mufti, M., Xiaobao, P., Shah, S. J., Sarwar, A., & Zhenqing, Y. (2020). Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. Journal of Public Affairs (14723891), 20(1), 1-11.
4. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of management journal, 39(2), 483-504.