**The impact of administrative empowerment on
organizational performance: A Case Study of
The HASNAOUI Group -SIDI BEL ABBES****التمكين الإداري وأثره على أداء
المؤسسة: دراسة حالة في مجمع
شركات حسناوي بسيدي بلعباس**Amina Nadji ^{*1}, Ikram Sabri², Ahlem Naoum ³أمنية ناجي^{*1}، إكرام صابري²، أحلام نعوم³

Received : 18/05/2021

Accepted : 17/06/2021

Published : 30/06/2021

<https://doi.org/10.52919/arebus.v2i1.15>**ABSTRACT**

This study investigated the impact of administrative empowerment on organizational performance at the Hasnaoui group in Sidi Bel Abbes. A sample of 47 individuals was surveyed, and the data were analyzed using statistical methods.

The study found that there was no statistically significant relationship between administrative empowerment and financial performance or customer relationship management. However, there was a statistically significant relationship between administrative empowerment and operations management and organizational learning.

These findings suggest that administrative empowerment can have a positive impact on organizational performance, but this impact is dependent on the specific dimensions of performance.

Keywords: Administrative empowerment; Performance; Balanced scorecard; Quantitative study; Hasnaoui Group

JEL Codes: M54; L25; D61

المخلص

يتناول المقال دراسة أثر المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري على المتغير التابع المتمثل في الأداء. تم قياس أبعاد الأداء الأربعة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتمت دراسة الحالة في مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس.

تم الاستعانة بالاستبيان الإلكتروني في منهج دراسة الحالة لدى مجمع حسناوي، وهذا لظروف الوباء والحجر الصحي، حيث وصلت العينة المتاحة إلى 47 فرد، وتم تحليل البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي (Spss v25). من بين النتائج المتوصل إليها : عدم تأكيد العلاقة الإحصائية بين التمكين الإداري وكل من الأداء المالي وإدارة العلاقة مع العملاء في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس، في حين تم تأكيد العلاقة الإحصائية للمتغير المستقل وكل من إدارة العمليات والتعلم التنظيمي لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري؛ الأداء؛ بطاقة أداء متوازن؛ دراسة قياسية؛ مؤسسة حسناوي.

How to cite this article

Nadji A, Sabri, I, Naoum, A. (2021). Administrative empowerment and its impact on the performance of the institution- Case study: Hasnaoui group in Sidi Bel Abbes, *Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal*, 2(1), 50-66.

<https://doi.org/10.52919/arebus.v2i1.15>

الإحالة

ناجي أ.، صابري إ. &، نعوم أ. (2021). التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، 02(1)، 50-66.

* Corresponding author.

¹ Senior Lecturer, (University of Sidi bel Abbes, Algeria), nadji.amina@gmail.com

² Master's degree, Business Administration, (University of Sidi bel Abbes, Algeria), ikram.sabri97@gmail.com

³ Master's degree, Business Administration, (University of Sidi bel Abbes, Algeria), ahlem22.naoum@gmail.com

This work is an open access article, licensed under a [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

1. مقدمة

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

أولاً : إشكالية الدراسة

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

هل يؤثر التمكين الإداري على أداء مؤسسة حسناوي؟

ويمكن تحليل الإشكالية عن طريق طرح الأسئلة الفرعية التالية:

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

ثانياً: فرضيات الدراسة

كإجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات، نقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات والتي سنعمل على اختبار صحتها:

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

الفرضيات الفرعية:

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

أهمية الدراسة: ثالثاً

تكمن أهمية دراستنا في النقاط الآتية:

- من حيث أهمية المصطلحات التي تناولتها، فالتمكين يعتبر من المفاهيم الحديثة التي توليها علوم التسيير والمؤسسات اليوم أهميتها وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية.
- الحاجة الى مثل هذه الدراسة لفتح افق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة.
- الاسهام في تقديم معطيات علمية وواقعية من خلال اسقاط دراستنا على مؤسسة محلية.

رابعاً أهذا الدراسة : أهدافنا تنصب أساساً في:

- لقاء الضوء على الدراسات السابقة ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتمكين والأداء.
- التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في مجمع شركات حسناوي في سيدي بلعباس.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء في مجمع شركة حسناوي بسيدي بلعباس.

: منهج الدراسة: خامساً

للإجابة على اشكالية بحثنا، اعتمدنا منهجاً وصفيًا وتحليليًا للمعطيات بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل المتوفرة بكلا الجانبين النظري والتطبيقي:

الجانب النظري: استعملنا المسح المكتبي الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر، بالإضافة الى جمع لادبيات الدراسة لمجموعة من الدراسات من بيانات مختلفة سواء القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع.

الجانب التطبيقي: استعملنا منهج دراسة الحالة لمؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس، سنلجأ من خلاله الى محاولة استخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تساعد في تحقيق هدف الدراسة وذلك من خلال المعطيات والمعلومات المقدمة من طرف الاجابات المحصل عليها من خلال الاستبيان المقدم، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss v25).

سادساً الدراسات السابقة:

سوف نتناول هذه النقطة مجموعة من الدراسات تم تقسيمها الى دراسات محلية، دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أ. الدراسات في البيئة الجزائرية: وجدنا فيها دراسات تناولت متغيرات دراستنا من بينها دراسة (بومجان ع.، موسي ع، 2015) التي توصلت الى علاقة عكسية بين تفويض السلطة والاداء في مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، في حين أظهرت دراسة (عيسات ف.، جميل ا.، 2017) وجود دور لكل من ابعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز) وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن لولاية بويرة. وفيما يلي سوف يتم التطرق الى: دراسة (بومجان ع.، قريشي م، 2019) ، المعنونة ب " أثر التمكين في الابداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ": دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر ببسكرة. حيث هدفت الى معرفة أثر التمكين في الابداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة، أما المعالجة الإحصائية فقد قام الباحثان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة لتحليل العينة التي كان عددها 130 عامل، للتوصل الى نتيجة

مفادها وجود علاقة ذات تأثير للتمكين بأبعاده المختلفة في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وارتباط موجب قوي نسبيا بين التمكين والابداع الاداري بالجامعة.

ب. **الدراسات العربية :** رجعت هذه الدراسات لكل من (عفانة ح، 2013) التي توصلت الى ارتفاع مستوى التمكين الاداري في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة بارتفاع مستوى فاعلية فرق العمل ووجود علاقة طردية قوية بينهما. ودراسة (برقاوي ب، 2016) ، التي خرجت بنتيجة إدراك العاملين لأهمية التمكين في تعزيز الاداء في ادارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي جاء بدرجة مرتفعة، ونفس الشيء بالنسبة لأداء العاملين، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تحسين اداء الموارد البشرية في ادارة المشتريات، وفيما يلي سيتم شرح دراسة (عمران ح، 2017)، بعنوان " التمكين الاداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي ": دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها بلبيبا. هدفت لمعرفة مدى وجود أثر للتمكين الاداري في تحسين الأداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، مع الاستعانة بالمصادر العربية والاجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة وبلغت عينة الدراسة 27 عضو، اذ توصل الباحث الى نتائج تؤكد معظمها ضرورة زيادة تبني التمكين الاداري من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الجامعة لتحسين مستوى الأداء المنظمي.

ج. الدراسات الاجنبية :

- **باللغة الفرنسية:** فيما يلي سيتم شرح دراسة: (Shanks, 2010) حيث كان الهدف منها معرفة كيف يمكن زيادة فاعلية واسهامات الكفاءات البشرية، التي اعتمد فيها الباحث على المنهج الكمي القياسي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فيما يخص مجتمع الدراسة تكون من (847) عينة يعملون في فروع البنوك المختلفة بـ Québec ، جمع البيانات كان على مدى ما يقارب سنتين 2007 الى 2009، بالإضافة الى أدوات التحليل الاحصائي المتمثلة في سلم LIKERT ، أسلوب SPREITZER، برنامج التحليل الاحصائي SPSS ، معامل ثبات الدراسة. كشفت النتائج أن التمكين يرتبط بشكل ايجابي مع رفع فاعلية واسهامات المورد البشري بجامعة كندا.
- **باللغة الانجليزية:** تم تناول موضوع التمكين الاداري بإجراء عدة ابحاث باللغة الانجليزية تعود لكل من (Imran, Elnaga , 2014) التي توصلت الى إطلاع كبير للموظفين على أنشطة الشركة والحصول على المهام بمسؤولية كبيرة يؤدي الى ارتفاع مستوى ادائهم ، بالتالي سيزداد أداء الشركة ايضا، كما توصلت الى أن تمكين الموظفين يحثهم على اتخاذ قرارات جيدة واتخاذ الإجراءات اللازمة، وتعزيز إيمانهم بأنهم يستطيعون السيطرة على مصائرهم، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالاستقلالية الذي يترجم إلى مزيد من الولاء والجهد الإضافي لجامعة بيشاور في باكستان.

وسوف يتم التطرق الى دراسة (Gomez, Banutu , 2015) حيث هدفت الى دراسة كيف يمكن ان تتأثر وجهات نظر القائد بمستوى التمكين للأفراد، تم الاعتماد على المسح المكتبي لضبط المتغيرات إصلاحيا ونظريا وجمع المعلومات التحليلية باستعمال استمارات وقد تمثلت عينة الدراسة من الموظفين ب 46% من الذكور و 45% اناث. استعمل الباحثان في تحليل البيانات الاحصاء الوصفي .كشفت النتائج عن وجود علاقة بين رأي العمال في قائدهم ومستوى التمكين المتوقع لديهم في كلية الأعمال بجامعة روان، إلا عندما يتعلق الأمر بعملية صنع القرار .

ما يميز الدراسة الحالية هو تركيزها على واقع أهمية تطبيق التمكين الإداري نظريا وقد تم تبيان ذلك عند عرض نتائج الدراسات السابقة .ثم سنركز في الجانب الإحصائي على دراسة حالة مؤسسة حسناوي للتعرف على درجة تداوله في الوسط العملي بأبعاده أو لا وقياس تأثيره على مؤشرات الأداء المنظمي للمؤسسة من عدمه فالإضافة للموضوع كانت بإسقاط هذه الإشكالية على مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس والتي تعتبر حديثة لم يسبق دراساتهما بمعطيات اولية في هذه المؤسسة الكبيرة والمهمة بالجزائر بالرغم من ان الموضوع متداول جدا في علوم التسيير

تم القيام بالدراسة في ظروف خاصة جدا فلقد صادفت فترة دراستنا الميدانية ظهور فيروس الكورونا (COVID 19) في الجزائر نهاية شهر فبراير 2020، وبسبب ذلك رفضت المؤسسة محل الدراسة استقبالنا في الوقت المتفق عليه كإجراء وقائي للحد من انتشار هذا الفيروس في 2020/03/15، مما اضطرنا الى الاستعانة بتطبيق GOOGLE FORMS بهدف ربح الوقت، فقمنا بصياغة الاستبيان الكترونيا EN LIGNE وكان ذلك بتاريخ 2020/03/18، وتحصلنا على الاجابة الأولية بتاريخ 2020/03/24.

2. ماهية التمكين الاداري

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

1.2. تعريف مصطلح التمكين

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

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

2.2. التمكين والتفويض

كما يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات الى الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية" كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فان

الأفراد الذين تم تمكينهم أي اعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، وسنوضح من خلال الجدول رقم (01) أهم الفروقات بينهما:
 جدول رقم 01: الفرق بين التفويض والتمكين (مصطفى، 2005، صفحة 23)

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

3.2. مفهوم التمكين الإداري

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

4.2. أبعاد التمكين الإداري

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

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

- **العمل الجماعي (فرق العمل):** يؤكد French and Bell أن الفرق و جماعات العمل أحد أساسيات ووحدات التطوير التنظيمي، كما أنها الرافعة الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة و الذي يركز على أن الأفراد هم الذين يراقبون ذاتيا كيفية أدائهم و كيف يكون أدائهم مرضيا، و هذا ما يطلق عليه تمكين العاملين لأن فرق العمل تدير عملياتها و علاقتها بطريقة فعالة، فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها و تعتمد على الثقة و الاتصالات التبادلية و هذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتضان مختلف الآراء و تحسين تكاملها الذاتي كفريق العمل لإيجاد السلوك الملائم ليكون أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معا و بناء علاقات قوية، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي الى قيمة أكبر من الاستقلالية للأفراد. (بومجان ع.، موسي ع، 2015، الصفحات 303-304)
- **تحفيز العاملين:** يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، و ذلك بتنمية الشعور عند تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم، وحاجاتهم، وكلما يتعلق بزيادة انتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الايجابية المطلوبة، وتعزيزها.
- حيث عرف المطيري الحوافز المادية على انها ذات الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي، وهي ما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والاجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت، والمعاشات التقاعدية والمشاركة بالأرباح.
- أما الحوافز المعنوية فعرّفها شاويش على أنها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (سرحاني، 2017، صفحة 259)
- **تنمية السلوك الابداعي:** هو مدى انتاج العامل لأفكار جديدة و العمل على ترجمتها الى بعض الأشكال و النماذج التي يفهمها الآخرون، و التي تكون اثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات، و ظهور أنماط سلوكية في بيئة المؤسسة، مثل: الانفتاح على التغيير، و تقبل وجهات النظر، و تقديم حلول جديدة، و الخروج بحلول عديدة للمشكلات و انتقاء الأفضل منها. (سرحاني، 2017، الصفحات 259-260)
- **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، و يدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أشار Quinn & Spreitzer إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، و فرص النمو، و استراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وتقتراح Kanter بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر. (راضي، 2010، الصفحات 64-65)
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** و يقصد به أن تمنح الإدارة حرية و فرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ و حتى صنع القرار. (طيفور، 2018، الصفحات 105-106)

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

3. ماهية الأداء

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

1.3. مفهوم الأداء

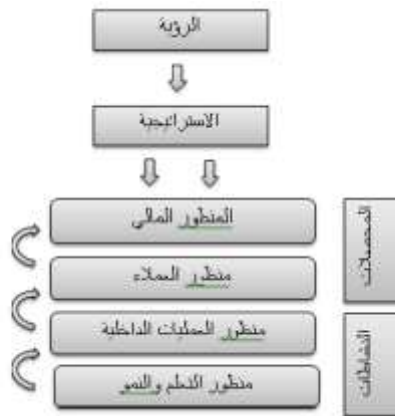
يعرفه كل من ميلر وبروملي (Miller & Bromily) الوارد في (حسن، 2000) "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها"، حيث نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء هو حاصل تفاعل عنصرين اساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك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

2.3. بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لقياس الأداء

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

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

شكل رقم 01: هيكل بطاقة الأداء المتوازن (Andersen, Henrik, 2001)



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

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

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

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

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

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

- **منظور التعلم والنمو (التعلم التنظيمي):** يركز منظور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد نمو وتحسين طويل الاجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمنظمة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي:

قدرات العاملين، قدرات أنظمة المعلومات، الاجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج. (ادريس، الغالبي، 2009، الصفحات 244-245)

ويجيب هذا المنظور على التساؤل الآتي: (لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدراتنا للتغير والتحسين؟)

3.3. عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

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

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

4. منهج وأداة الدراسة

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

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

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

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

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

جدول رقم 02: معاملات ثبات متغيرات الدراسة

محاو الاستبيان	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	(01-19)	0.861
الأداء	(20-33)	0.801
الإجمالي	33	0.876

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات (SPSSv25)

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

5.4. مجتمع وعينة الدراسة: قدر مجتمع الدراسة ب 93 فرد أما عينة الدراسة المتاحة تمثلت في 47 فرد. وصف خصائص أفراد عينة الدراسة: سنقدم فيما يلي الجدول رقم (03) يصف خصائص أفراد عينة الدراسة. جدول رقم 03: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس/العمر/المؤهل العلمي/الخبرة المهنية

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

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات (SPSSv25)

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

5. النتائج ومناقشتها

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

1.5. الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم 04: نتائج معامل الارتباط بيرسون للتمكين الإداري والأداء المالي

المتغير	الأداء المالي
معامل الارتباط بيرسون	0.157
المعنوية	0.292
الدلالة	معنوية

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

جدول رقم 05: نتائج الانحدار الخطي البسيط للتمكين الإداري والأداء المالي

المعاملات (coefficients)		Model
B	المعنوية sig	
2.964	0.000	الثابت
0.173	0.292	التمكين الإداري
R ² =0.157		Sig= 0.292

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

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

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

المتغير	ادارة العلاقة مع العملاء
معامل الارتباط بيرسون	0.204
المعنوية	0.169
الدلالة	معنوية

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

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

المعاملات (coefficients)		Model
B	المعنوية sig	
2.887	0.000	الثابت
0.254	0.169	التمكين الإداري
R ² =0.204		Sig= 0.169

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

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

3.5. الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم 08: نتائج معامل الارتباط بيرسون للتمكين الإداري وإدارة العمليات

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

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

جدول رقم 09: نتائج الانحدار الخطي البسيط للتمكين الإداري وإدارة العمليات

المعاملات (coefficients)		Model
B	المعنوية sig	
2.422	0.000	الثابت
0.362	0.025	التمكين الاداري
R ² =0.327		Sig = 0.025

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

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

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

4.5. الفرضية الفرعية الرابعة

جدول رقم 10: نتائج معامل الارتباط بيرسون للتمكين الإداري والتعلم التنظيمي

المتغير	التعلم التنظيمي
التمكين الإداري	معامل الارتباط بيرسون 0.448
	المعنوية 0.002
	الدلالة معنوية

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات (SPSSv25)

جدول رقم 11: نتائج الانحدار الخطي البسيط للتمكين الإداري والتعلم التنظيمي

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

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

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

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

6. الخاتمة

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

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

وبعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية كانت النتيجة كما يلي:

➤ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التمكين الإداري والأداء في مجمع شركات حسناوي بسيدي

بلعباس عند مستوى الدلالة (0.05).

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فكانت النتائج كما يلي:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المالي في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، ويمكن أن نرجع هذا إلى امتلاك المجمع هيكل رأس مال قوي.
 - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة العلاقة مع العملاء في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، ويمكن تفسير ذلك نتيجة لامتلاك المجمع لسمعة طيبة، وصورة ايجابية مترسخة في ذهنيات الزبائن قبل ادخال المفاهيم والأدوات الحديثة المتعلقة بالتمكين الإداري.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وكل من إدارة العمليات والتعلم التنظيمي في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة، ويمكن أن نرجع ذلك لحاجة إدارة العمليات والتعلم التنظيمي إلى عناصر التمكين الإداري التي يعتمد عليها المجمع.
- تظهر النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على الأداء في مجمع شركات حسناوي، وهذا ما يتطابق مع دراسة (برقاوي، 2016) التي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تحسين أداء الموارد البشرية، ودراسة (عديلة، بومجان، 2018) إلا أن هذه الأخيرة أدخلت متغير وسيط وهو إدارة المعرفة.
- أظهرت النتائج أيضا وجود المشاركة في اتخاذ القرار في المجمع في حين أن دراسة (بومجان، موسي، 2015) توصلت إلى عدم إشراك المسيرين في اتخاذ القرار، إلى جانب دراسة (Gomez,banutu,2015) التي كشفت عن وجود علاقة بين رأي العمال في قائدهم ومستوى التمكين المتوقع لديهم، إلا عندما يتعلق الأمر بعملية صنع القرار. وخرجت النتائج أيضا باعتماد المجمع على التحفيز.
- وبالتالي فإن التمكين الإداري من شأنه أن يؤثر ويحسن أداء الموظفين وأداء المؤسسة ككل، من خلال تحفيز العاملين وتنمية سلوكهم الإبداعي، وإشراكهم في اتخاذ القرار يؤدي بهم إلى الشعور بالقوة في التأثير على الآخرين، وبذلك يصبحون واثقين وناجحين ويحققون أداء أفضل.

المراجع:

- ادريس و.، الغالبي ط.، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 255 صفحة.
- برقاوي ب. (2016)، "أثر التمكين في تعزيز أداء الموارد البشرية دراسة حالة على إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة ابوظبي"، مجلة معارف علمية محكمة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، المجلد 8(20)، ص ص 10-24.
- بومجان ع.، قريشي م. (2019)، "أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، المجلد 9(3)، ص ص 245-268.

- بومجان ع.، موسي ع.، (2015)، "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، المجلد 12(7)، ص ص. 294-322.
- حامد ن.، رايس و.، (2018)، "أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر ببسكرة، المجلد 9(1)، ص ص. 233-254.
- راضي ج.، (2010)، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12(1)، ص ص. 62-74.
- سرحاني ل.، (2017)، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة بالجزائر، المجلد 13(4)، ص ص. 255-278.
- الشبراوي ع.، (2012)، "التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر-دراسة ميدانية-"، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية بالعراق، المجلد 4(20)، ص ص. 170-212.
- طيفور ه.، (2018)، "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية ومعوقاته من وجهة نظرهن"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، جامعة بغداد، المجلد 7(2)، ص ص. 43-90.
- عفانة ح.، (2013)، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، تحت اشراف الاستاذين بدير ر.، فارس م.، جامعة الأزهر -غزة-، 146 صفحة.
- عمران ح.، (2017)، "التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي بالجزائر، المجلد 4(2)، ص ص. 108-124.
- عيسات ف.، جميل أ.، (2017)، "دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الاخضرية)"، مجلة معارف علمية دولية محكمة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة المجلد 3(23)، ص ص. 295-314.
- المحاسنة أ.، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 488 صفحة.
- مصطفى أ.، (2005)، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 269 صفحة.
- ملحم ي.، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 346 صفحة.

REFERENCES

- Afānah H., (2013), al-tamkīn al-idārī wa-‘alāqatuhu bfā‘lyh firaq al-‘amal fī al-mu’assasāt al-Ahlīyah al-Dawlīyah al-‘āmilah fī Qīṭā‘ Ghazzah, Master's thesis, Department of Management Sciences, majoring in Business Administration, under the supervision of Professors Deir R., Fares M., Al-Azhar University - Gaza -, 146 pages. [In arabic]
- Aissat F., Jamil A., (2017), “Dawr al-tamkīn al-idārī fī Tanmiyat sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah lil-‘āmilīn fī al-Mu’assasah dirāsah ḥālat al-Mu’assasah al-Waṭanīyah lldhn bālbwyrh (Waḥdat alākhḍryh)”, MĀAREF Revue académique, University of Akli

- Muhannad Olhaj - Bouira, 12 (23), pp. 295-314.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/270/12/23/92734> [In arabic]
- Al-Maḥāsīnah A., (2013), *Idārat wa-taqyīm al-adā' al-wazīfī bayna al-naẓarīyah wa-al-taṭbīq*, 1st Edition, Dar Jarir for Publishing and Distribution, Jordan, 488 pages. [In arabic]
- Al-Shabrawī A., (2012), "al-tamkīn al-idārī : madkhal li-raf' kafā'at al-adā' fī Madāris al-Ta'lim al-'āmm fī mṣr-drāsh mydānyt", *Journal of the College of Education, Al-Mustansiriya University in Iraq*, Volume 4 (20), pp. 170-212. [In arabic]
- Barqawi b. (2016), *Athar al-tamkīn fī ta'zīz adā' al-mawārid al-basharīyah dirāsah ḥālat 'alā Idārat almshtyāt wālmstwd'āt fī Shurtat abwẓby*, MÂAREF Revue académique, Akli Muhannad Olhaj University in Bouira, 8 (20), pp. 10-24.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/270/11/20/53409> [In arabic]
- Boumedjan A., Grichi M. (2019), "The impact of empowerment on administrative creativity among employees in Algerian higher education institutions. Applied study at Biskra' university," *Journal of Strategy and Development*, Abdel Hamid Ibn Badis University, Mostaganem, 9 (3), pp. 245-268.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/276/9/5/98557> [In arabic]
- Gomez B., Banutu M., (2015), « Understanding leadership and empowerment in the workplace », *European scientific journal*, vol11(35), Rowan University, PP.342-365
- Hamed N, Rais W (2012). *Ahammīyat Qiyās al-adā' al-ibdā'ī fī Bīṭāqat al-adā' al-mutawāzin*, *Revue des Economies financières bancaires et de management*, 1(01), 233-254,
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/181/1/1/9678> [In arabic]
- Idrīs wa., al-Ghālībī Ṭ., (2009), *Asāsīyāt al-adā' wbtāqh al-Taqyīm al-mutawāzin*, Ṭ1, 1st Edition, Wael Publishing House, Jordan, 255 pages.[In arabic]
- Imran A., Elnaga A., (2014), « The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study », *American journal of research communication*, vol2 (1), University of Peshawar Pakistan, PP.13-26.
- Mulḥīm Y., (2006), *al-tamkīn kmfhwm idārī mu'āṣir*, 2nd edition, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, 346 pages. [In arabic]
- Muṣṭafā A., (2005), *al-mudīr wa-mahārātuh al-sulūkīyah*, 1st edition, Arab Management Association, Cairo, 269 pages. [In arabic]
- Radi J., (2010), "al-Tamkīn al-idārī wa-'alāqatuhu b'bdā' al-'āmilīn dirāsah maydānīyah 'alā 'ayyīnah min muwazzāfī Kullīyat al-Idārah wa-al-iqtisād," *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, Al-Qadisiyah University, Volume 12 (1), pp. 62-74. [In arabic]
- Sarhani L., (2017), "al-Ḥawāfīz al-māddīyah wa-al-ma'nawīyah wa-'alāqatuhā bi-al-adā' al-wazīfī ladā mu'allimāt al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah bi-Muḥāfazat al-Kharj," *Al-Jamie Journal In Psychological Studies and Educational Sciences*, Mohamed Boudiaf University, Al-Masila, Algeria, 13 (4), p.255- 278.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/309/2/4/33758> [In arabic]
- Shanks N., (2010), *Le rôle de l'empowerment dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation, mémoire de maitrise en administration des affaires*, Université du Québec à Montréal, 131page
- Ṭayfūr H., (2018), " al-tamkīn al-idārī lil-qiyādāt al-Akādīmīyah al-nisā'īyah wa-mu'awwiqātuhu min wijhat nzrhn ", *Journal of Educational Research*, University of Baghdad, 7 (2), p. 43-90. [In arabic]
- Umrān H., (2017), "Management Empowerment and Significant Improvement in Organizational Performance Analytical study of the views of a sample of faculty members at the Faculty of Economics and Accounting - University of Sabha", *Journal of Financial, Accounting And Managerial studies*, Umm El-Bouaghi University, Algeria, 4 (2), pp. 108-124. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/58/4/2/31693> [In arabic]