



أثر التوكين الإدارى على الأداء المؤسسى دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات

إعداد

د. نهى إبراهيم طه بدر

مدرس إدارة الأعمال

كلية العلوم المالية وإدارية

جامعة فاروس بالإسكندرية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rjcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدويط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**The impact of administrative empowerment on the
effectiveness of performance
A Case Study of the commercial banks**

submitted by

Dr. Noha Ibrahim Taha Badr

Lecturer of Business Administration

Faculty of Financial and Administrative Sciences

Pharos University in Alexandria

Noha.badr@pua.edu.eg

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (15), october 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإدارى على الاداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود برامج تدريبية مناسبة حيث يعاني العاملون في الشركة محل الدراسة من عدم توافر برامج تدريبية مناسبة، وهذا يؤثر على قدرتهم على تطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم في مجال عملهم. وبدلاً من ذلك، يجد العاملون أنفسهم يتعاملون مع مهام وأنشطة متعددة دون الحصول على التدريب اللازم لتنفيذها بكفاءة وفعالية، مما يؤثر على جودة الخدمات التي يقدمها الشركة.

كما تتمثل تلك المشكلة في عدم توافر الموارد المالية اللازمة مما يؤثر على تمكين العاملين في حيث يصعب عليهم الحصول على الموارد اللازمة لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم في مجال عملهم. وبدلاً من ذلك، يتعرض الشركة لضغوط مالية تؤثر على قدرته على توفير الخدمات المطلوبة للعملاء بكفاءة وجودة عالية. وهذا يؤثر بشكل مباشر على سمعة الشركة وقدرته على المنافسة في سوق الخدمات المصرفية والعقارية.

تمثلت أبعاد الدراسة فيما يلي: المتغير الميستقل : التمكين الإدارى وابعادة (تفويض السلطة: اتباع أسلوب فرق العمل، نظام الاتصال ، نظم التحفيز)، والمتغير التابع: الاداء المؤسسى. اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفى التحليلي وقد شمل مجتمع الدراسة يتمثل في كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وقد شمل هذا المجتمع ٣١٥٣٦ مفردة، وقد اعتمد الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها ٣٨١ مفردة. الكلمات المفتاحية: التمكين الإدارى، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، الأداء المؤسسى.

Abstract

The study aims to diagnose the nature of the correlation between administrative empowerment and institutional performance in the commercial banks.

The problem of the study is the lack of appropriate training programs, as the workers in the commercial banks suffer from the lack of appropriate training programs, and this affects

their ability to develop their skills and increase their capabilities in their field of work. Instead, workers find themselves dealing with multiple tasks and activities without obtaining the necessary training to carry them out efficiently and effectively, which affects the quality of services provided by the Bank.

This problem is also represented in the lack of the necessary financial resources, which affects the empowerment of workers in the country, as it is difficult for them to obtain the necessary resources to develop their skills and increase their capabilities in their field of work. Instead, the bank is exposed to financial pressures that affect its ability to provide the required services to customers efficiently and with high quality. This directly affects the bank's reputation and its ability to compete in the banking and real estate services market. This research relied on the analytical descriptive approach, and it included the study population represented in all administrative levels (senior management - middle management - executive management (,This community included 522 employees, and the study relied on the stratified random sample, consisting of 195 employees.

Keywords: administrative empowerment, delegation of authority, work teams, communication, motivation - institutional performance.

المقدمة:

يتمثل التمكين الإدارى في تمكين الموظفين بالمعرفة والمهارات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال، وتشير إحدى الدراسات إلى أن التمكين يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسى. (Alshaikh, 2023, p.60).

تعتمد المنظمات الناجحة اعتمادا كليا على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها والموجهة لسلوك العاملين، تسعى من خلالها إلى تحقيق التميز من خلال تعظيم قدرتها التنافسية، ويتوقف نجاح العمل الإدارى على مجموعة من العناصر تشمل السياسات الإدارية، النظم والهيكل التى تضمن تحديد المهام والمسؤوليات، طرق الاتصال، وكذا المدخلات والمخرجات التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وترتبط بأهدافها التنظيمية. يعد الأداء المؤسسى مفهوما جوهريا بالنسبة

للمنظمات العامة، ويرجع ذلك إلى أن ارتفاع مستوى أداء تلك المنظمات يعتبر مقياساً على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها. (اياد، ٢٠٢٤، ص ١٣٥)

ويمكن تحديد اثر التمكين الإدارى على الأداء المؤسسى بناءً على المجال المعرفى العام، حيث تشمل هذه المتغيرات: الموارد البشرية التى تتضمن مستوى التأهيل والمهارات للموظفين، فعندما يتم تمكين الموظفين مع توفير التدريب والتطوير المستمر، فإنهم يكونون قادرين على تحقيق أداء مؤسسى متفوق، كما تتضمن الثقافة التنظيمية التى تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة فإذا كانت الثقافة التنظيمية تعزز التمكين وتشجع على المشاركة والابتكار، فقد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسى، بالإضافة إلى هيكلة التنظيم الذى يتضمن التوزيع الهرمي للسلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة، فعندما يتم تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات والمساهمة في عملية صنع القرار، قد يؤدي ذلك إلى زيادة الأداء المؤسسى. (القحطاني، ٢٠٢٣، ص ٤٥).

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على أثر التمكين الإدارى على الأداء المؤسسى في الشركة محل الدراسة.

١- الإطار العام للدراسة.

١/١ الدراسات السابقة.

تمت مراجعته بعض الدراسات التى تم إجراؤها في عده مجالات تتعلق بموضوع الدراسة على النحو التالى:

أ- الدراسات المتعلقة بالتمكين الإدارى.

ركزت تلك الدراسات على متغير التمكين الإدارى من حيث أثره في العديد من المتغيرات الأخرى. فقد هدفت دراسة (Igiebor , O., & Ogbogu, 2016) إلى التعرف على مدى تمثيل النساء وخبراتهم في مناصب الإدارة الجامعية في جنوب غرب نيجيريا والتحديات التى تواجههن، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن مستوى تمثيل المرأة في المناصب الإدارية بالجامعة منخفض، وتم تحديد التحديات التى تواجهها المرأة في مناصب الإدارة الجامعية وتتمثل في وجود مستوى أعلى من التوتر والصعوبات في التأثير على عملية صنع القرار في مكان العمل الذي يسيطر عليه الذكور، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالأسرة مثل رعاية الأطفال، وتحقيق التوازن بين الأسرة والوظيفة باعتبارها تحديات كبيرة تواجهها النساء في مناصب الإدارة الجامعية، وتناولت دراسة (رويدا محمد العطوى، ٢٠١٨): التعرف على أثر التمكين الإدارى على الإبداع الإدارى كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠ من

وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، ووجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ (٠,٧٤).

بينما تناولت دراسة (محمد عبود الجراحشة، ٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي (وضوح الهدف، والمكانه، والتمكين في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة) على التوالي، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب، في حين تناولت دراسة (هند كرامة الله مخدوم، ٢٠٢٠) تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة، هذا مع تباين مستوي التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد، وبما يتطلب الحاجة إلى تطوير وترسيخ مفهوم مشترك عن التمكين لدى القيادات الأكاديمية النسائية. كما أظهرت مفردات الدراسة أن جهود التطوير الإداري في الجامعة تتجه نحو تحقيق التمكين الإداري.

واتجهت دراسة (Ngcobo, 2023) إلى التعرف على مدى تمكين القيادة النسائية في جامعة ديربان للتكنولوجيا في جنوب إفريقيا، وتحديد الحواجز التي تمنع النساء من التقدم إلى المناصب القيادية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه على الرغم من وجود قصور في تمثيل المرأة للمناصب القيادية في التعليم العالي، إلا أنه يتم بذل جهود لسد هذه الفجوة، وأشارت النتائج إلى أن القيادات النسائية أكثر إنتاجية من نظرائهن الذكور في جامعة ديربان، ويمكنهن إدارة قسمهن بسلاسة وكفاءة، ويوجد صعوبات تواجهها النساء وتمنعهن من الانتقال إلى المناصب العليا.

هدفت دراسة (المالكي، ٢٠٢٤) إلى معرفة واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية المشاركة في صنع القرارات في الهيئات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك اختلاف في مستوى الصلاحيات

بين الرجال والنساء عند الوصول للمنصب، بل يعزز دورها ومستوى تمكينها بالتدريب والتعليم الذي يلامس واقع المهنة والميدان العملي بمختلف مستوياته ومشاكله، كما اتجهت دراسة (جلول، ٢٠٢٥) إلى توضيح مدى مساهمة التمكين الإداري في دعم وتفعيل استراتيجيات التغيير داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بأفلو (الجزائر)، وتوصلت إلى جود علاقة قوية وإيجابية ودالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتنفيذ استراتيجيات التغيير.

ب- الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي.

ركزت تلك الدراسات على متغير الأداء المؤسسي من حيث أثره في العديد من المتغيرات الأخرى فقد تناولت دراسة دراسة (Saleh, R., (2018) دور التحسين المستمر على الأداء التشغيلي لقطاع الصناعة في الأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء التشغيلي لقطاع الصناعة في الأردن، وفسرت هذه النتيجة من خلال حقيقة أن البحث المستمر عن طرق جديدة لتحسين جميع مظاهر العمل والبحث عن تحسينات تدريجية تؤثر في جودة المخرجات التي تحسن المنتجات والخدمات، وتخفيض تكاليف التالف، وإعادة العمل، والبحث المستمر عن جذور المشكلة، والعمل على تجنبها، والتأكد من رضا العميل، أما دراسة (Androwis, N., (2018) فقد هدفت إلى بيان دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي بالشركات الانشائية الكيماوية في الأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي من خلال التزام الإدارة العليا، وتركيز العميل، وإدارة المورد، وضبط العمليات، والتحسين المستمر.

بينما تناولت دراسة (ناهض راغب حسين ، (٢٠٢٠) معرفة دور استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقييم الأداء المؤسسي ومدى ملاءمة الاستخدام الإلكتروني في مجال التقييم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك دوراً وأهمية لاستخدام التكنولوجيا في التقييم الرقبي للأداء المؤسسي من حيث الدقة والجودة والسرعة في الحصول على المعلومات بالإضافة إلى انخفاض التكلفة عند المقارنة بنظم التقييم الورقية، أما دراسة (دعاء ظريف العرعير، (٢٠٢٠) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة بمحافظات غزة في ضوء متطلبات الهندرة حصلت على وزن نسبي (٨٣,٧١ %) أي بدرجة كبيرة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

٠,٠٥ $\alpha <$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق في مجال التقويم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اتجهت دراسة (Ndegwa, T., 2023) إلى إنشاء تصور حول العلاقة بين تمكين الموظفين وأداء البنوك التجارية في كينيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى تمكين الموظفين في البنوك التجارية في كينيا كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٨٨,١٪) وفق آراء الباحثين، وأن الموظفين يسمح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٨٣,١٪)، أما دراسة (فاروق، ٢٠٢٤) فقد اتجهت إلى تحليل أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صناعة القرارات الإدارية)، والأداء المؤسسي، وهدفت دراسة (عبد العاطي، ٢٠٢٥) إلى التعرف على العلاقة بين التطوير والأداء المؤسسي والأهداف الاستراتيجية ورفع فاعلية العاملين في الوزارات، وتوصلت إلى أن إدارة الوزارة تدعم التطوير الإداري للعاملين من خلال عمادة التطوير والجودة المشرفة على الأنشطة في الإدارات والأقسام.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي.

هدفت دراسة (الطالحي، ٢٠٢٤) إلى تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي. وكذلك معرفة مستوي التمكين الإداري لدي مديري ومديرات مدارس التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتوصلت إلى جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي. وجود مستوي منخفض من التمكين الإداري بمدارس الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، أما دراسة (عباس، ٢٠٢٤) فقد هدفت إلى تحديد أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في كلية التربية الرياضية في ديالى، العراق.، وتوصلت إلى أنه كلما زادت مستويات التمكين، كان الأداء (التخطيط، التنظيم، الإبداع) أفضل.

في حين هدفت دراسة (عاطف، ٢٠٢٤) إلى معرفة مدي تأثير تمكين العاملين على فعالية الأداء المؤسسي وكذلك إلقاء الضوء على مفهوم الأداء المؤسسي وعلى أهمية وجوده لتمكين العاملين في بيئة العمل، وتوصلت إلى أنه وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين على فعالية الاداء المؤسسي وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم والمعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية في تمكين العاملين لفعالية الاداء المؤسسي، في حين

هدفت دراسة (أبو بكر، ٢٠٢٥) إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى ثبوت صحة الفروض الرئيسية للدراسة والخروج بمجموعة من التوصيات قد تفيد العاملين بتلك المنظمات في استخدام التمكين الإداري بشكل أفضل يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين. واتجهت دراسة (الأغبري، ٢٠٢٥) إلى قياس مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرار، الاتصال الفعال) بالأمانة العامة، وكذا تحليل مدى تأثير هذه الأبعاد على الأداء المؤسسي باستخدام نموذج معياري، وتوصلت إلى وجود تأثيراً معنوياً وإحصائياً لأبعاد التمكين على الأداء المؤسسي. من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن تحديد الفجوة البحثية بين تلك الدراسات والدراسة الحالية وفقاً لما يلي:

معظم الأدبيات السابقة التي تناولها الباحثون تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة، ولم تتطرق أيا من تلك الدراسات إلى مجال الدراسة الحالي (الشركة محل الدراسة) بشكل مباشر، وبالتالي تحاول هذه الدراسة مساهمة التطور الإداري المنشود من خلال تناولها لأحد المفاهيم الإدارية المهمة وهو التمكين الإداري (كمتغير مستقل)، وعلاقته بالأداء المؤسسي (كمتغير تابع).

كما تكمن الفجوة البحثية أيضاً في ندرة الدراسات حول موضوع التمكين وأثره على الأداء المؤسسي خاصة في المصارف في البيئة المصرية.

العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أفادت الأدبيات السابقة الدراسة الحالية في تناولها للأدبيات والمنطلقات الفكرية للتمكين الإداري، والأداء المؤسسي، كما أفادت تلك الأدبيات الدراسة الحالية في تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- الاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم النظام المقترح للإطار النظري للدراسة.
- صياغة منهجية الدراسة.
- تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.

- تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.
- تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الإطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل عملية التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في الدراسة الحالية.
- الإطلاع على معاملات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات للاستفادة من تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة.

أضفت الدراسة الحالية إلى الدراسات السابقة ما يلي:

- تعد الدراسات الحالية محورية في إضافة معرفة جديدة إلى الدراسات السابقة، حيث تركز على استكشاف أبعاد وجوانب مختلفة من دور التمكين الإداري في الاداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة، وتحديد ما يمكن تحسينه أو ما يمكن تطويره من أداء الشركة، وبشكل عام، تساهم الدراسات الحالية في إثراء المعرفة حول متغيرات التمكين الإداري والاداء المؤسسي .

ويمكن تحديد اوجة الإضافات فيما يلي:

- تحديد نتائج جديدة: ساهمت الدراسة الحالية في تحديد نتائج جديدة تساعد في تفسير الظواهر المرتبطة بمتغيرات الدراسة بشكل أفضل.
- تحديد عوامل جديدة: ساهمت الدراسة الحالية في تحديد عوامل جديدة تؤثر على متغيرات الدراسة، والتي لم تكن معروفة سابقًا أو لم تحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.
- إضافة دلائل قوية: ساهمت الدراسة الحالية في إضافة دلائل قوية تدعم النتائج والاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة، والتي يمكن أن تساعد في توجيه السياسات واتخاذ القرارات في الشركة محل الدراسة.
- تطوير النظرية: ساهمت الدراسة الحالية في تطوير النظرية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، وتوفير فرص جديدة للبحث والتحليل.

٢/١ المشكلة البحثية:

حتى يمكن للباحث بلورة المشكلة البحثية قام بأجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٣٠) مفردة من المستويات الإدارية (إدارة عليا_ إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) خلال الفترة من ٢٠٢٥/٣/٢ إلى ٢٠٢٥/٥/١ وذلك على مرحلتين:

أ- دراسة مكتبية: تتمثل في المصادر في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- دراسة تحليلية: اعتمدت الدراسة التحليلية على إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع بالشركة محل الدراسة، تم من خلالها تقديم استمارات استقصاء وكانت نتائجها وفقاً مايلي:

الجدول رقم (١) قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الإستطلاعية

م	العبارة	إجابة المستقصى منه		
		موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)
١	تتسم الشركة بالكفاءة في استثمار مواردها البشرية.	٢٥%	-	٧٥%
٢	تتسم الشركة بالفعالية في استثمار مواردها البشرية.	٣٥%	-	٦٥%
٣	هناك الية لقياس مدى تحقيق الشركة لأهدافها.	٤٠%	-	٦٠%
٤	تهتم الشركة بتقليل الخطوات الإجرائية في تقديم الخدمة.	٢٠%	١٥%	٦٥%
٥	تهتم الشركة بالبحوث العملية التي يشارك بها العاملون	٣٠%	-	٧٠%
٦	تهتم الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي المخصص للبرامج التدريبية المتعلقة بتطوير أداء العاملين.	٣٥%	-	٦٥%
٧	توجد شفافية في المعلومات المتعلقة بطبيعة عمل الشركة.	٤٥%	-	٥٥%
٨	تهتم الشركة بتمكين العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتطور أعمالهم	١٥%	٢٠%	٦٥%

المصدر: إعداد الباحث.

وعلى ذلك يمكن تحديد المشكلة البحثية في انخفاض مستوى الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات نتيجة قصور التمكين الإداري للعاملين

٣/١ أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية:

١- التعرف على درجة توافر أبعاد التمكين الإداري بالشركة محل الدراسة.

٢- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة وذلك من خلال تحليل

البيانات التي سوف تم الحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام الإستقصاء.

- ٣- بيان العلاقة بين تطبيق ابعاد التمكين الإدارى والأداء المؤسسى بالشركة محل الدراسة.
٤- الخروج بتوصيات يمكن استخلاصها من خلال نتائج هذه الدراسة تسهم فى تحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة نتيجة تبنى مدخل التمكين الإدارى.
٤/١ أهمية الدراسة.

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين:

أ- الأهمية العلمية:

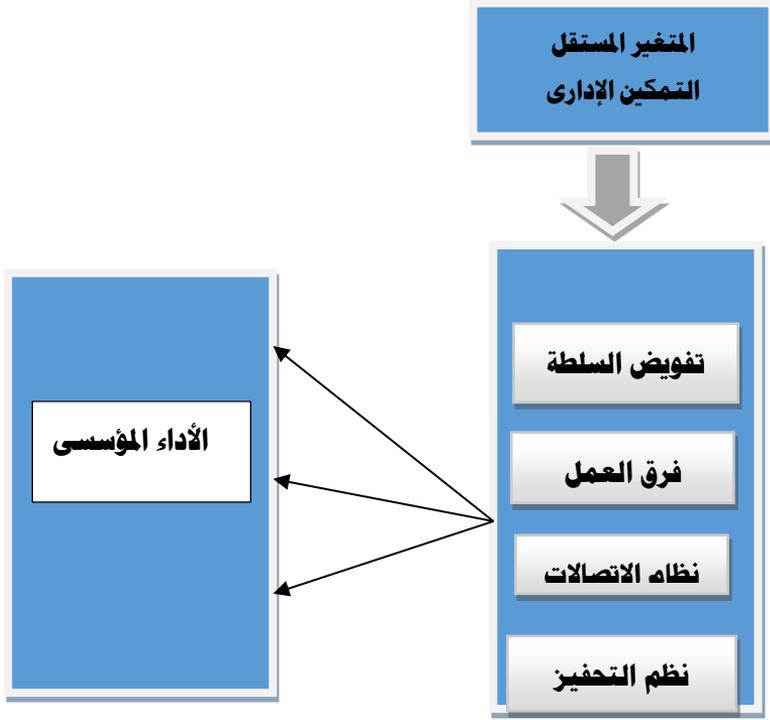
- ١- تكمن الأهمية العلمية للدراسة فى أهمية تطبيق أبعاد التمكين الإدارى فى الشركة محل الدراسة لتحسين الأداء المؤسسى وذلك من خلال النتائج التى سيتم التوصل إليها، كما تكمن أهمية الدراسة من تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة والتي يؤمل أن يستفيد منها المسؤولين بالشركة المصرية للاتصالات.
٢- يمكن أن تسهم تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإدارى والأداء المؤسسى فى استنباط استراتيجيات جديدة لدعم الميزة التنافسية فى الشركة المصرية للاتصالات.
ب- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة فى النقاط التالية:

يعتبر قطاع التطبيق من القطاعات الحيوية الهامة فى مصر، حيث أن الشركة المصرية هي المشغل الوحيد لخدمات الهادف الثابت فى مصر، كما أنها مشغل لشبكة الهاتف للاتصالات المحمول (we)، كما تحقق الشركة إيرادات كبيرة بلغت ٨٢٠ مليون جنيه مصري (نتائج أعمال الشركة عن العام المالى المنتهى فى ٣١ ديسمبر ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥).

٥/١ نموذج الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث

٦/١ فروض الدراسة:

بناء على المشكلة السابقة تحديدها فإن الدراسة تسعى إلى اختبار الفروض الآتية:

الفرض الأول: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقصور في تفويض السلطة على إنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات بالإسكندرية.

الفرض الثاني: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقصور في اتباع أسلوب فرق العمل على إنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات بالإسكندرية.

الفرض الثالث: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقصور في نظام الاتصال على إنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات بالإسكندرية .

الفرض الرابع: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لقصور نظم التحفيز على إنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات بالإسكندرية.

٧/١ منهجية الدراسة.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد فى الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كفيها بتوضيح خصائصها، وكذا كميًا بإعطائها وصفا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة فقط بل يتعداها إلى التحليل والتفسير والربط للتوصل إلى نتائج تسهم فى تطوير الواقع وتحسينه.

وطبقا لهذا المنهج تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:
أ- المصادر الثانوية.

تتمثل تلك المصادر فى الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والأدبيات السابقه المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- المصادر الأولية.

لمعاجة الجانب التحليلى للدراسة تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق المقابلات الشخصية، وكذا باستخدام الاستقصاء باعتباره أداة رئيسية صممت خصيصا لهذا الغرض.

أ- مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة الإسكندرية ومن مختلف المستويات الإدارية، بعدد ٣١٥٣٦ مفردة. وذلك حتى يكون هناك تمثيل لكافة تلك المستويات وتفادى احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، ويتمثل مجتمع الدراسة فى الجدول التالى:

الجدول رقم (٢) مجتمع الدراسة (عدد العاملين بالشركة المصرية للاتصالات)

العدد	المستويات الوظيفية	
٥	نائب الرئيس التنفيذى	الإدارة العليا
١٣	رئيس قطاعات	
٨٦	رئيس قطاع	
٢٦٢	مدير عام	

العدد	المستويات الوظيفية	
٣	مستشار	
٣٦٩	الإجمالي	
٢١١٣	مدير إدارة	الإدارة الوسطى
٦٣١٩	رئيس قسم	
٨٤٣٢	الإجمالي	
٢٢٧٣٥	وظائف نمطية	النمطية
٣١٥٣٦	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث

ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، واعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية في اختيار عدد المفردات من العاملين في الشركة محل الدراسة، أما بالنسبة لحجم العينة فقد تم تحديدها من خلال المعادلة التالية: (ال سعود، ٢٠٢٢، ص ١١٥)

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين ٥٢٢) مفردة

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة ٩٥% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠٪ للحصول على أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E 0.05 الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{31536}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{31536}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .0000079} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000657} = 381$$

طبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٣٨١) استمارة، وقد تم إستعادة (٣٧٠) إستمارة بنسبه (٩٧,١٪) وهى نسبه صالحة للتحليل الإحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ب- طرق جمع البيانات.

بالنسبة للدراسة النظرية:

اعتمدت الباحث على المصادر التالية فى جمع البيانات على النحو التالى:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
 - الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet)
 - التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
 - الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
 - الدوريات والمؤتمرات العلمية.
 - بالنسبة للدراسة الميدانية.
- تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التى تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من التمكين الإدارى والأداء المؤسسى طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- ٨/١ حدود الدراسة:

اهتمام الباحث بموضوع الدراسة دفعه إلى التعمق فى الدراسات السابقة التى تناولت متغيرات التمكين الإدارى من جهة والأداء المؤسسى من جهة أخرى، بهدف تفضى النقائص التى تم الإشارة إليها من الباحثين فى تلك الدراسات والأخذ بالتوجيهات التى تبنتها تلك الدراسات كأفاق للبحث ، وتنقسم حدود الدراسة إلى:

أ- حدود زمنية:

تقتصر هذه الدراسة على الفترة من ٢٠٢٣ حتى ٢٠٢٥، وهي فترة إعداد الدراسة .

ب- حدود مكانية:

تقتصر هذه الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات ، لكونها الأقرب لتحقيق اهداف الدراسة وفرضياتها .

ج- حدود موضوعية:

- تبحث هذه الدراسة مدى إسهام التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة ، دون التعرض إلى عناصر البيئة الخارجية لها (البيئة السياسية - البيئة القانونية - البيئة الاقتصادية - البيئة الاجتماعية)، حيث إنها تتصف بالتغير السريع والمستمر على الرغم من أهميتها وتأثيراتها التي يصعب إغفالها.

٢- الإطار النظري للدراسة.

١/٢ مفهوم التمكين الإداري.

يعني مفهوم التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها وإتخاذ القرار المناسب بأنفسهم دون العرض على المستويات الإدارية الأعلى.

(Kim, S., & Park, J., 2024, p. 192).

والتمكين يعني ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين، وهذا يستلزم معرفة قدرات العاملين المنوي تمكينهم، وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم، وتدريبهم وتقديم مستلزمات الولاء والبقاء لهم. (الزهراني، ٢٠٢٤، ص ١٠١)

ويعرف أحد الباحثين التمكين بأنه منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والتمكين في اتخاذها. (سليمان، ٢٠٢٥، ص ٧٩).

ويوضح باحث آخر مفهوم للتمكين بأنه القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً , وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف (Al-

(Wang, 2024, p. 60.)

ولعل من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند أحد الباحثين، حيث يرى أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الفرد، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان، فهو يحتاج إلى وجود رغبة قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ القرارات، وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (عيسى، ٢٠٢٤، ص ٩٦).

مما تقدم تتناول الدراسة التمكين باعتباره تمكين العاملين في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم .

٢/٢ عناصر التمكين الإداري:

تتمثل تلك العناصر فيملي يلي:

أ- تفويض السلطة. (Delegation of authority)

وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للعاملين لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للعاملين، وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم. (Johnson , 2023, p.119)

ب- فرق العمل. (Work teams)

تعرف فرق العمل بأنها جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل المؤسسي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدراً كبيراً من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة. (عبد الله، ٢٠٢٤، ص ٩١)

وتتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل غير الفعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك

فمها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع، ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة. (أبراهيم، ٢٠٢٣، ص ٥٦)

ج- الاتصال.(Communication)

الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى مستقبلًا، باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، لإحداث تغيير أو تعديل في السلوك. (Ahmed, 2025, p. 22).

د- التحفيز.(motivation)

يعتبر التحفيز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين، فإذا أرادت المنظمة من أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، عليها التعرف على دوافعهم وتنمية حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة، وتحفزهم للسلوك المرغوب فيه وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي. (Oliveira, 2024, p. 339).

وفي ضوء ذلك يعرف التحفيز بأنه مجموعة العوامل، والوسائل، والأساليب التي تختارها المنظمة بعناية فائقة من أجل توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق حاجات ورغبات العاملين. (الشمري، ٢٠٢٤، ص ٥١).

٣/٢ معوقات التمكين الإداري.

من أبرز معوقات التمكين الاتي: (يوسف، ٢٠٢٣، ص ١١٠).

١- الثقافة البيروقراطية التي تأصلت في نفوس العاملين.

٢- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين.

٣- وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية،

يجعلها معادية لفلسفة التمكين لكون الإنسان بطبعه عدوًا لما يجهل وفاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه.

- ٤- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء من العاملين أثناء التطبيق وفشل بعض القرارات أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية تعرض العاملين الذين تسببوا في مثل هذه الأخطاء للحساب والمساءلة ومن ثم العقاب.
- ٥- ضعف مهارات الأفراد العاملين، لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- ٦- غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، لعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- ٧- وجود نظام اتصال ضعيف داخل المنظمة لكثرة المستويات المؤسسية فيها.
- ٨- وجود نظام قيادة تقليدية يتسم بالنظام الرقابي الصارم الذي لا يسمح بحرية التصرف ويحد من الإبداع في أدوار العاملين.
- ٩- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
- ١٠- ضعف العلاقة بين العاملين، لغياب فرق العمل من بيئة المنظمة.
- ١١- مناخ تنظيمي غير صحي ينعكس سلباً على معنويات العاملين ويؤثر في إنتاجهم وأدائهم.

٤/٢ مفهوم الأداء المؤسسي: (Institutional performance)

يرى أحد الباحثين أن الأداء المؤسسي هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن. (عبد القادر، ٢٠٢٣، ص ٦٠).

في حين يرى باحث آخر أن الأداء المؤسسي هو القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة (Rodriguez , 2025, p. 224)

وتناول أحد الباحثين الأداء المؤسسي باعتباره المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

ويرى باحث آخر أن الأداء المؤسسي هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. (Davis, 2024, p. 310)

في حين يرى أحد الباحثين أن الأداء المؤسسي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا. (Kumar, 2025, p. 41)

وفي ضوء المفاهيم السابقة تتناول الدراسة الأداء المؤسسي باعتباره إنعكاساً لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في

استعمال موارد المنظمة، ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية.

٥/٢ معوقات تحسين الأداء المؤسسي:

فيما يلي أهم تلك المعوقات: (الصبيح، ٢٠٢٥، ص ص ٧٧: ٧٩)

أ- توجه الشركة نحو تحقيق نتائج سريعة:

يتطلب مدخل تحسين الأداء المؤسسي بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد تطبيق هذا المدخل، والذي يعتبر متطلباً للنجاح، وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

ب- التقليد والمحاكاة لتجارب الشركة الأخرى دون مراعاة ملاءمتها مع البيئة المصرفية المصرية:

إن نجاح مدخل تحسين الأداء المؤسسي في بنك ما في دولة متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

ج- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم:

من خلال دراسات ميدانية سابقة لعدد من المنظمات التي فشلت في تطبيق مدخل تحسين الأداء المؤسسي، تؤكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن توليد ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المنظمات العربية، يتضح أن أبعاد ثقافة المنظمة غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المنظمة لاستيعاب فلسفة تحسين الأداء المؤسسي.

د- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:

من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح تطبيق تحسين الأداء المؤسسي هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي يمتلكها الشركة ولاسيما التكنولوجيا لهذه الشركة، وبرغم أهمية ودور التكنولوجيا في مدخل تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، لأن العبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا عند

التخطيط لتنفيذ تحسين الأداء المؤسسي، فهذا المدخل يركز على دعائم ثلاثة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي: جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.

هـ- عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم:

إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تمامًا عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح تحسين الأداء المؤسسي.

و- اتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع تطبيق مدخل تحسين الأداء المؤسسي:

هناك متطلبات لتنفيذ مدخل تحسين الأداء المؤسسي، ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التحفيز التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات، وعدم الالتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل تحسين الأداء المؤسسي.

ز- الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة:

تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ تحسين الأداء المؤسسي، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه؛ لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

ح- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:

لا يعتمد مدخل تحسين الأداء المؤسسي على التغييرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغييرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة التحسين المستمر، وحيث إن الكثير من مشاكل الشركة هي موجودة وليست وليدة الحاضر، ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة. فإنه ليس من الإنصاف حلها بشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

ط- عدم الإنصات الكافي للعملاء:

يعتبر الاهتمام بالعملاء من أساسيات مدخل تحسين الأداء المؤسسي ، فمن خلال الإنصات والتمكين والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات العملاء وبالتالي الإيفاء بها؛ لأن ذلك سوف يشعرهم بالرضا الكامل عن الشركة ومنتجاته والخدمات التي يقدمها.

ى- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:

يتطلب تحسين الأداء المؤسسي رؤية مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما سيكون عليه الشركة في المستقبل، وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشداً لها في المستقبل.

٣- الدراسة الميدانية:

١/٣ أداة الدراسة الميدانية.

اشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

المحور الأول: التمكين الإداري.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور التمكين الإداري على الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول رقم (٣):

الجدول رقم (٣) عناصر قياس التمكين الإداري

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
تفويض السلطة	العبارات من ١ إلى ٥
اتباع أسلوب فرق العمل	العبارات من ٦ إلى ١٠
الاتصال	العبارات ١١ إلى ١٥
نظم التحفيز	العبارات ١٦ إلى ٢١

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم الأداء المؤسسي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي للأداء المؤسسي، فقد تم قياسه بالشركة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (٤):

أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي

الجدول رقم (٤) عناصر قياس الأداء المؤسسي

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
التفكير الأداء المؤسسي	العبارات من ٢٢ إلى ٢٩

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق والثبات لكل من مقياس التمكين الإداري، ومقياس الأداء المؤسسي وهو ما يشير إلى صدق وثبات أداة الدراسة، وهو ما يعنى بأنهما ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية وفقا للجدول رقم (٥):

الجدول رقم (٥) معاملات صدق وثبات أداة الدراسة

معايير الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الإستقصاء
.٩٥٣	.٩٧٦	٢١	٣٧٠	المحور الأول (التمكين الإداري)
.٩٢٥	.٩٦٢	٨	٣٧٠	المحور الثاني (الأداء المؤسسي)
.٩٥٨	.٩٧٩	٢٩	٣٧٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

٢/٣ طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الإستقصاء، ومعامل صدق الإستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة
- الانحراف المعياري لليعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الإختلاف بين اجابات المستقصى منهم.
- اختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٣/٣ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي تم من خلالها تحديد العلاقة بين التمكين الإداري، والأداء المؤسسي وفقاً لما يلي:

أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالتمكين الإداري.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد التمكين الإداري على العبارات من (١ - ٢١)، ويوضح الجدول رقم (٦) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (٦) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التمكين الإداري بالشركة المصرية للاتصالات.

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
28%	1.09818	2.04	يعالج العاملون بعض مشكلات العمل دون الرجوع الى الرئيس المباشر.	١
28%	1.11687	1.99	توجد في وظيفتي الفرصة الكافية لتحقيق استقلالي في العمل.	٢
24%	0.97447	1.87	يوجد لدى الحق في اتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ مهام الوظيفة الموكلة إلى.	٣
27%	1.0629	2.06	يقوم المديرون بالشركة بتفويض العاملون في حل بعض مشكلات العملاء اليومية دون الرجوع اليهم.	٤
25%	1.0196	1.98	يقدم المدير خبرته الإدارية للعاملين عند اللجوء اليه.	٥
22%	0.86984	1.99	تفويض السلطة	
28%	1.11607	2.04	تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق عمل لتحديد مستويات الأداء بالشركة.	٦
27%	1.08791	1.98	تسهم فرق العمل في تبسيط الاجراءات بالشركة.	٧
23%	0.934	1.86	تسود الثقة بين جماعات العمل.	٨
27%	1.08119	1.96	تتسم البيئة المؤسسية بالشركة بالتركيز على العمل الجماعي بدلاً من الفردي.	٩
24%	0.99394	1.91	تمنح فرق العمل الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام الموكلة اليها.	١٠
21%	0.85768	1.95	اتباع أسلوب فرق العمل	
18%	0.75784	1.74	يستطيع العاملون الوصول الى أصحاب القرار في الشركة وشرح مواقفهم.	١١
23%	0.94662	1.87	توجد وسائل اتصال صاعدة فعالة مع قيادات الشركة .	١٢
17%	0.73759	1.73	توجد سهولة في الوصول الى المعلومات عند الحاجة إليها.	١٣
24%	0.95993	1.96	يمكن نظام الاتصالات المتبع بالشركة العاملون من الامام بكافة تطورات العمل .	١٤
16%	0.70338	1.63	تستخدم الشركة الاتصال بالعاملين عن طريق الإيميلات.	١٥
14%	0.59683	1.79	الاتصال	
26%	1.04567	1.96	تعتمد القوانين المنظمة لتفويضات العاملون على عنصر الكفاءة دون أي اعتبارات شخصية أخرى.	١٦
26%	1.07052	1.91	يعتمد نظام التحفيز بالشركة على ربط الحافز بأداء العاملين.	١٧

أثر التمكين الإداري على النداء المؤسسي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
26%	1.04325	2.03	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع العمل الموكل الي انجازه.	١٨
29%	1.12465	2.08	يقدر رؤسائي الجهود التي أبذلها لأداء مهام عملي.	١٩
23%	0.946	1.82	نظام الحوافز بالشركة يعتمد على مدى قدرة العاملين على تطوير العمل	٢٠
29%	1.13182	2.06	تقدم الشركة مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	٢١
21%	0.85979	1.98	نظم التحفيز	
17%	0.70893	1.91	التمكين الإداري	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (٦) بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور أبعاد التمكين الإداري من خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة اتجهت ما بين الضعيف جدا والضعيف جدا كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٣٪ - ٢٩٪) في بعض الفقرات أي أنها واضحة جدا لتلك الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠٪) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأي واحد بالنسبة لهذه الفقرات، كما أن قيم معاملات الاختلاف بين أفراد العينة قد تراوحت ما بين (١٦٪ - ١٨٪) في بعض الفقرات الأخرى أي أنها محدودة بالنسبة لتلك الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلي (تفويض السلطة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١,٩٩) بانحراف معياري يساوي (٠,٨٦٩٨٤)، كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٢٪) وهي درجة اختلاف تشير إلى وجود اختلاف واضح بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيف وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (١,٨٧ - ٢,٠٦)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١,٩٩) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في تفويض السلطة بالشركة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (اتباع أسلوب فرق العمل) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١,٩٥) بانحراف معياري يساوي (٠,٨٥٧٦٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢١٪) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف واضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (١,٨٦ - ٢,٠٤)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١,٩٥) طبقا

لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في اتباع أسلوب فرق العمل في الشركة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلي (الاتصال) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١,٧٩) بانحراف معياري يساوي (٠,٥٩٦٨٣)، كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٤٪) وهي درجة اختلاف أشارت إلى تشتت محدود بين آراء اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ما بين ضعيف وضعيف جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١,٦٣ - ١,٩٦)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١,٧٩) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جدا، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في الاتصال بالشركة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلي (نظم التحفيز) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١,٩٨) بانحراف معياري يساوي (٠,٨٥٩٧٩)، كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢١٪) وهي درجة اختلاف تشير إلى وجود اختلاف واضح بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيف وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١,٨٢ - ٢,٠٨)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١,٩٨) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في نظم التحفيز بالشركة محل الدراسة.

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الأداء المؤسسي على العبارات من (٢٢ - ٢٩)، ويوضح الجدول رقم (٧) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (٧) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على الأداء المؤسسي بالشركة بالشركة المصرية للاتصالات.

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
28%	1.11948	1.94	تعتمد إدارة الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.	٢٢
28%	1.11325	1.96	تعتمد إدارة الشركة برنامجاً من أجل الإنتقال من العمليات المتتابعة في تقديم الخدمة إلى العمليات المتزامنة.	٢٣

أثر التوكين الإداري على النداء المؤسسي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.09606	1.90	يتم أخذ التحسين المستمر بعين الاعتبار كخطة استراتيجية للشركة.	٢٤
27%	1.10533	1.85	أهداف الشركة محددة بشكل جيد.	٢٥
19%	0.82395	1.73	ساعدت العمليات الداخلية بالشركة على الاستغلال الأمثل لموارده المادية.	٢٦
23%	0.94987	1.83	توجد إجراءات عمل رسمية يعمل العاملون بموجبها.	٢٧
22%	0.92177	1.85	تعزز إجراءات العمل بالشركة من شعور العاملين بالمسئولية.	٢٨
27%	1.06576	2.05	طرق وقواعد العمل بالشركة يتم تعديلها بصفة مستمرة وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة.	٢٩
20%	0.83458	1.89	الأداء المؤسسي	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (٧) بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور الأداء المؤسسي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أُنْجَهِتْ ما بين الضعيف والضعيف جداً في بعض الفقرات، كما أن قيم معاملات الاختلاف تتراوح ما بين (٢٢٪- ٢٨٪) في بعض الفقرات أي أنها واضحة لتلك الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠٪) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأي واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

كما أن قيمة معامل الاختلاف بين أفراد العينة قد بلغ ١٩٪ بالنسبة للفقرة رقم (٢٦) أي أنها محدودة بالنسبة لتلك الفقرات.

فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١,٨٩) بانحراف معياري يساوي (٠,٨٣٤٥٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٠٪) وهي درجة اختلاف تشير إلى اختلاف واضح في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ما بين ضعيف وضعيف جداً وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (١,٧٣ - ٢,٠٥)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١,٨٩) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة.

ج- أختبارات الفروض:

تسعى الدراسة إلى لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القصور في تفويض السلطة وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج الأثر بين القصور في تفويض السلطة وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (٨) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر تفويض السلطة على الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
تفويض السلطة	الأداء المؤسسى	.738	.544	356.090	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائى، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود أثر طردى بين تفويض السلطة والأداء المؤسسى بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٣٨)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (٣٥٦،٠٩٠)، وهى دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن تفويض السلطة فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (٥٤،٤٪)، من الأداء المؤسسى فى الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٥٤٤)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل بوجود أثر ذا دلالة إحصائية بين القصور فى تفويض السلطة وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات..

الفرض الفرعى الثانى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القصور فى اتباع أسلوب فرق العمل وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج الأثر بين القصور فى اتباع أسلوب فرق العمل وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

أثر التهكين الإداري على النداء المؤسسي

الجدول رقم (٩) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر اتباع أسلوب فرق العمل على الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
اتباع أسلوب فرق العمل	الأداء المؤسسي	.625	.390	190.708	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود أثر طردي بين اتباع أسلوب فرق العمل والأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٢٥)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (١٩٠.٧٠٨)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن اتباع أسلوب فرق العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٣٩٪)، من الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٣٩٠)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل بوجود أثر ذا دلالة إحصائية بين القصور في اتباع أسلوب فرق العمل وإنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القصور في نظام الاتصال وإنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات .

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج الأثر بين القصور في نظام الاتصال وإنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (١٠) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر نظام الاتصال المتبع بالشركة محل الدراسة على الأداء المؤسسي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
نظام الاتصال المتبع بالشركة	الأداء المؤسسي	.738	.545	217.965	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود أثر طردي بين نظام الاتصال المتبع والأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.738)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (217,965)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن نظام الاتصال المتبع بالشركة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (54,5%)، من الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.454)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل بوجود أثر ذا دلالة إحصائية بين القصور في نظام الاتصال وإنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين قصور نظم التحفيز وإنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج الأثر بين قصور نظم التحفيز وإنخفاض الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (١١) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر نظام التحفيز المتبع بالشركة على الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
نظم التحفيز	الأداء المؤسسي	.515	.266	133.149	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود أثر طردي بين نظم التحفيز والأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.515)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (133,149)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن نظم التحفيز المتبعه بالشركة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (26,6%)، من الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.266)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$)

يتبين وجود أثر هاماً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل بوجود أثر ذا دلالة إحصائية بين قصور نظم التحفيز وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

الخاتمة.

أ- النتائج.

١- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفروض، وذلك بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التمكين الإدارى) والمتغير التابع (فعالية الأداء) طبقاً للاتى:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القصور فى تفويض السلطة وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القصور فى اتباع أسلوب فرق العمل وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القصور فى نظام الاتصال وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين قصور نظم التحفيز وإنخفاض الأداء المؤسسى بالشركة المصرية للاتصالات.

٢- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تبين:

١/٢ ضعف التمكين الإدارى فى الشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:

١/١/٢ قصور تفويض السلطة فى الشركة محل الدراسة، وذلك نتيجة إلى:

ضعف قدرة العاملين على معالجة بعض مشكلات العمل دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر، بالإضافة إلى عدم وجود الفرصة الكافية فى وظيفتهم لتحقيق استقلاليتهم فى العمل، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن العاملين ليس لديهم الحق فى اتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، ويرجع ذلك من وجهة نظرهم لوجود قصور فى تفويض المديرين لهم بحل بعض مشكلات العملاء اليومية دون الرجوع إليه، وفى ضوء ما سبق لا تتوفر بالشركة البيئة المناسبة لتفويض

العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمة المقدمة للعملاء ، وقد اتجهت آراء عينة الدراسة ايضا إلى وجود قصور في تقديم المديرين لخبرتهم الإدارية للعاملين عند اللجوء إليهم.

٢/١/٢ قصورات اتباع أسلوب فرق العمل في الشركة محل الدراسة، وذلك نتيجة إلى:

ضعف توجه الإدارة العليا نحو تشكيل فرق عمل لتحديد مستويات الأداء بالشركة، ونتيجة لذلك لا يسهم تشكيل تلك الفرق في تبسيط الإجراءات ، وفي ضوء ما سبق لا تسود أجواء التعاون أو الثقة بين جماعات العمل في الشركة، وقد اتجهت آراء عينة الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية بالشركة تتسم بالعمل الفردي بين العاملين، بالإضافة إلى عدم وجود صلاحيات لفرق العمل التي يتم تشكيلها من قبل إدارة الشركة لإنجاز المهام الموكلة إليهم أو تقديم خدمات مصرفية مميزة.

٣/١/٢ قصور الاتصال في الشركة محل الدراسة، وذلك نتيجة إلى أن :

عدم استطاعة العاملين الوصول إلى أصحاب القرار في الشركة لشرح مواقفهم، أو الوصول إلى المعلومات عند الحاجة إليهم، بالإضافة إلى ضعف وجود وسائل اتصال صاعدة فعالة مع قيادات الشركة، وفي ضوء ذلك لا يمكن نظام الاتصالات المتبع بالشركة العاملين من الإلمام بكافة تطورات العمل، كما يوجد ضعف في استخدام الشركة للإميلات كأحدى وسائل الاتصال بالعاملين.

٤/١/٢ قصور نظم التحفيز في الشركة محل الدراسة، وذلك نتيجة أن :

القوانين المنظمة لترقيات العاملين بالشركة لا تعتمد على عنصر الكفاءة فقط، بل تتداخل بعض الاعتبارات الشخصية الأخرى، كما أن نظام التحفيز بالشركة لا يعتمد على ربط الحافز بأداء العاملين، بالإضافة إلى أن نظام الحوافز لا يعتمد على مدى قدرة العاملين على تطوير العمل، بالإضافة إلى أن الشركة لا يقدم مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل، وقد اتجهت آراء عينة الدراسة ايضا إلى أنه لا يوجد تناسب بين الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع العمل الموكل إليهم إنجازه.

٢/٢ ضعف فعالية الأداء في الشركة محل الدراسة ، ويرجع ذلك إلى:

ضعف اعتماد برنامج لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، بالإضافة إلى وجود قصور في وضع إدارة الشركة برنامجا من أجل الانتقال من العمليات المتتابعة في تقديم الخدمة إلى العمليات المتزامنة، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى وجود ضعف في أخذ إدارة الشركة لعملية التحسين المستمر بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية كما أن أهداف الشركة غير محددة بشكل جيد وخطته غير شاملة لكافة الأنشطة بالشركة.

أثر التوكين الإداري على النداء المؤسسي

وقد انتهت آراء العينة إلى أن العمليات الداخلية بالشركة لم تساعد على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية، بالإضافة إلى أن إجراءات العمل بالشركة لا تعزز من شعور العاملين بالمسئولية، وقد اتجهت آراء عينة الدراسة كذلك إلى أن طرق وقواعد العمل بالشركة جامدة حيث لا يتم تعديلها بصفة مستمرة وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة، كما ان العاملون لا يعملون بمقتضى إجراءات عمل رسمية،

ب- توصيات الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصلت الباحثة إلى بعض التوصيات على النحو التالي:

جدول رقم (١٢) التوصيات

التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	اليات التنفيذ
١- التوسع في تفويض الصلاحيات داخل الشركة وتشجيعها بشكل رسمي من خلال تشريعات مؤيدة لذلك.	الإدارة العليا	١- التوجه نحو التأكيد على معالجة العاملين لمشكلات العمل دون الرجوع الى رئيسهم المباشر، مع اعطائهم الحق في اتخاذ القرارات الى تتعلق بتنفيذ مهام وظيفتهم الموكلة إليهم. ٢- قيام المديرين بتفويض العاملين في حل بعض مشكلات العملاء اليومية دون الرجوع إليهم، مع قيامهم بتقديم خبرتهم الإدارية للعاملين عند اللجوء إليهم.
٢- التوجه نحو تبني اسلوب فرق العمل لتحديد مستويات الأداء بالشركة.	- الإدارة العليا - إدارة التدريب.	١- التركيز على العمل الجماعي بدلاً من الفردي، مع منح فرق العمل الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام الموكلة لها.
٣- دعم وتشجيع الاتصال الأفقي بين الأقسام المختلفة داخل الشركة.	- الإدارة العليا - إدارة التدريب.	١- توفير المعلومات الضرورية حول أداء الشركة بشكل كامل وفي الوقت المناسب أمام الإدارات العليا للشركة محل الدراسة، مع تعزيز الثقة وتبادل الخبرات بين العاملين من خلال تشجيع الاتصال بينهم.
٤- الاعتماد على نظم تحفيز تقوم على عنصر الكفاءة دون أى اعتبارات شخصية أخرى.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية. - الإدارة المالية.	١- ربط الحافز بأداء العاملين، مع اعتماد نظام الحوافز بالشركة على مدى قدرة العاملين على تطوير العمل.
٥- أخذ التحسين المستمر بعين الاعتبار كخطوة استراتيجية للشركة.	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية. - إدارة التدريب.	١- تعاون الإدارة العليا مع العاملين في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على المشكلات المتعلقة بجمود النظم من خلال طلب تقارير دورية من رؤساء الأقسام والإدارات الأخرى.

البيات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ	التوصية
٢- العمل على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأداء الشركة، وعقد ورش عمل لبحث سبل تطور الأداء. تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الشركة، والعمل على قياس الأداء على فترة محددة وعمل مقارنات مستمرة مع الشركة الاخرى، واستخلاص النتائج وطرح وتطبيق.		

ج- مقترحات البحوث المستقبلية.

- ١- تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي.
- ٢- أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي.
- ٣- أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- ٤- أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.
- ٥- أثر التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع المكتوبة باللغة العربية :

- ١- ال سعود، محمد بن عبد العزيز.(٢٠٢٢). بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الداخلية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢- إبراهيم، هالة. (٢٠٢٣) التمكين الإداري كأداة لتحفيز العاملين وتحسين الأداء المؤسسي . المجلة الاقتصادية والإدارية، ٢٩(٤).
- ٣- أبو بكر، هبه.(٢٠٢٥). دور التمكين الإداري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين، ١٨(٣).
- ٤- الأغبري، سامي بن يوسف. (٢٠٢٥). أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة الشرقية، إبراء، سلطنة عمان.
- ٥- إياد، علي.(٢٠٢٤). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية وصفية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- ٦- جلول، بن زيد .(٢٠٢٥). أثر التمكين الإداري ودعمه لاستراتيجيات التغيير في المؤسسة الصحية العمومية بأفلو، الجزائر. منشور تطبيقي، المجلة الجزائرية للإدارة الصحية.(AJRSP)
- ٧- الحراحشة، محمد عبود.(٢٠١٩). "درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت" ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني.
- ٨- حسين، ناهض راغب.(٢٠٢٠). "استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقييم الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسة بسملة أمل لمرضى السرطان"، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، غزة، (الفترة من ١ مارس إلى ٤ مارس).
- ٩- الزهراني، فهد.(٢٠٢٤). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الصحي السعودي. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٢).
- ١٠- سليمان، أحمد.(٢٠٢٥). العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي: دراسة حالة في المؤسسات العامة المصرية. مجلة بحوث الإدارة والتنمية، ٢٢(١)،
- ١١- الشمري، نواف.(٢٠٢٤). أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في الوزارات الحكومية بدولة الكويت. مجلة العلوم الإدارية، ٤١(١).

- ١٢- الصبيحي، فهد. (٢٠٢٥). دور الذكاء التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع البلدي السعودي. مجلة العلوم الإدارية، ٤٣(١).
- ١٣- الطلحي، عادل. (٢٠٢٥). أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي، مجلة أبحاث الإدارة، ٤٣(٣)،
DOI:10.21608/aja.2023.207760.1446
- ١٤- عاطف، كامل. (٢٠٢٤). تأثير تمكين العاملين علي فعالية الاداء المؤسسي دراسة مقارنة، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ٤(٩).
- ١٥- عباس، علي. (٢٠٢٤). أثر التمكين الإداري على جودة الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية بسورية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياحية، ٤٥(٣١).
- ١٦- عبد العاطي محمد. (٢٠٢٥). تقييم دور التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية بوزارة المالية العراقية.، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد ١٩، DOI: 10.34093/89m0pj62
- ١٧- عبد القادر، محمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في القطاع العام المصري. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(١).
- ١٨- عبد الله، سعاد. (٢٠٢٤). ثر التمكين الإداري على جودة اتخاذ القرار في القطاع المصرفي. مجلة الإدارة والتخطيط، ١٨(٣)،
- ١٩- العرعير، دعاء ظريف. (٢٠٢٠). "درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى أداء مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة بمحافظات غزة في ضوء متطلبات الهندرة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد العاشر، العدد الثالث.
- ٢٠- العطوي، رويدا محمد. (٢٠١٨). " أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد ٤، العدد ٢.
- ٢١- عيسى، محمد. (٢٠٢٤). أثر أبعاد التمكين الإداري على الولاء التنظيمي في منظمات القطاع العام. مجلة التنمية البشرية والاقتصادية، ١١(٣).
- ٢٢- فاروق، محمد. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظتي القاهرة والجيزة، المعهد العالي للعلوم الإدارية ٤٢(٢)،
DOI:10.21608/jso.2024.247609.1222

٢٣- المالكي، مجد. (٢٠٢٤). واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار: دراسة

استكشافية على الهيئات الحكومية، مجلة، *iKNiTO*

٢٤- مخدوم، هند كرامة الله. (٢٠٢٠). "مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية

النسائية: بالتطبيق على جامعة طيبة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ٣.

٢٥- يوسف، رشا. (٢٠٢٣). تمكين القادة الإداريين كمدخل لتحقيق الأداء الفعال في مؤسسات

التعليم العالي. المجلة المصرية للإدارة، ٥٥(٢).

ثانياً: المراجع المكتوبة باللغة الانجليزية.

1- Alshaikh, M., & Alzahrani, F. (2023). *Managerial empowerment and employee performance: The mediating role of organizational trust*. **Journal of Business and Management Research**, 12(1).

2- Davis, M., & Nelson, P. (2024). Governance mechanisms and institutional performance: A comparative study. *Public Administration Review*, 84(2), 310–326.

3- Johnson, T., & Singh, R. (2023). *The role of managerial empowerment in Ahmed driving innovation in SMEs*. **International Journal of Management Studies**, 38(4).

4- Kim, S., & Park, J. (2024). *Leadership empowerment behaviors and employee outcomes in public organizations*. **Public Personnel Management**, 53(2).

<https://doi.org/10.1177/00910260231111109>

5- Kumar, A., & Patel, R. (2025). *Institutional performance in the digital age: A framework for continuous improvement*. **Performance Improvement Quarterly**, 38(1).

6- N., Androwis. (2018). "Total Quality Management Practices and Organizational Performance in the Construction Chemicals Companies in Jordan", **Benchmarking International Journal**, Vol. 25 No. 8.

7- Ndegwa, T. (2023). **Perceived Relationship Between Employee Empowerment and Performance Commercial Banks in Kenya**, Report of the

Research Project Submitted in the Part ial Submission of the requirements for obtaining a master's degree in business administration, Faculty of Business Administration University of Nairobi.

8- O., Igiebor, & Ogbogu, C.(2016). "Women inUniversity Management Positions in Southwestern Nigeria, **Journal of Research in National Development**, Vol, 14, No 2.

Oliveira, M., & Costa, R. (2024). *Empowerment in digital transformation: -٩ Managerial strategies in post-pandemic era. **Management Decision**, 62(2), 339–357.*

10- Rodriguez, M., & Lopez, F. (2025). *Innovation capacity and institutional performance: Evidence from emerging markets. **International Journal of Innovation Management**, 29(1), 1050003.*

11- Saleh.(2018).” Investigation the Impact of Hard total Quality Management Practices on Operational R., Performance in Manufacturing l”, **Benchmarking International Journal**, Vol. 25, No. 7.

12- Wang, H., Liu, Y., & Zhang, X. (2024). *Empowering leadership and psychological ownership: A moderated mediation model. **Journal of Organizational Behavior**, 45(1). <https://doi.org/10.1002/job.2653>*

13- Z., & Malik, A. (2025). *Managerial empowerment and employee engagement: A study from the banking sector. **Asian Journal of Business Ethics**, 14(1).*