

أثر تمكين العاملين في الأداء التسويقي-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-  
**Impact of Employee Empowerment in the marketing performance**  
**Case study of the HodnaMills corporation in M'sila**

عطوي نوال<sup>1</sup>، شريط حسين الأمين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، الجزائر.

nawal.attoui@univ-msila.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، الجزائر.

hocineelamine.cherit@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/28

تاريخ الاستلام: 2021/11/04

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، التدريب)، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على استبيان موجه لموظفي المؤسسة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، باختيار عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 80 فردا، حيث تم استخدام برنامج *spss-26* لمعالجة البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتمكين العاملين في الأداء التسويقي بالمؤسسة. كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، الأداء التسويقي، تفويض الصلاحيات، فرق العمل، التدريب، التحفيز.

تصنيفات JEL: J24، M53، M31

**Abstract:** The aim of the study is to determine the impact of empowering the marketing personnel of the Liquefied Incubator Mills Foundation with its various dimensions (delegation of authority, task forces, stimulation, training). To that end, a questionnaire was used for the organization's staff to collect data from sample members, selecting a random sample of the 80 employees of the institution, where the *spss-26* data processing programme was used. The results of the study indicated an impact on the empowerment of the enterprise's marketing performance.

**Key words:** staff empowerment, marketing performance, delegation of authority, task forces, training and motivation.

**Jel Classification Codes:** J24، M53، M31

## 1. مقدمة

في ظل التغيرات المستمرة للمحيط وتحديات المنافسة، والتطورات السريعة في الاتجاهات والمداخل الإدارية، أدى ذلك إلى حدوث مجموعة من التغيرات والتطورات التي تمر بها المؤسسات في شتى المجالات. حيث أصبح لزاما على المؤسسات التركيز على أحد أهم المداخل التي تساهم في مواجهة هذه التطورات، وباعتبار أن المورد البشري كأهم أصول المؤسسة وحجر الأساس فيها، أصبح الاهتمام به أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المؤسسات المعاصرة.

ومن بين المداخل الإدارية الحديثة في عالم الأعمال نجد تمكين العاملين الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات.

وقد أدركت معظم المؤسسات أهمية تحسين أدائها بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص من خلال زيادة حصتها السوقية وتطوير مبيعاتها وكذا الحفاظ على رضا زبائنها وكسب زبائن جدد، ومن هنا دعت الحاجة إلى وجود موظفين ممكنين قادرين على تحقيق أداء تسويقي جيد يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والمتمثلة في النمو والاستمرار والبقاء وكذا تعزيز مكانتها التنافسية.

### 1-1- إشكالية البحث

هل لتمكين العاملين أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

-هل لتفويض السلطة أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

-هل لفرق العمل أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

-هل للتدريب أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

- هل للتحفيز أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

### 1-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لتمكين العاملين أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

انبثقت من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

- لتفويض السلطة أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

- لفرق العمل أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

- للتدريب أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

- للتحفيز أثر في الأداء التسويقي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

### 3-1-أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله والمتمثل في تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التسويقي من خلال البحث عن أثر مكونات تمكين العاملين في تحسين الأداء التسويقي، ومساعدة المؤسسة محل الدراسة في تطبيق أبعاد تمكين العاملين لما لذلك من فوائد كثيرة ستعود على أدائها التسويقي من خلال زيادة ربحيتها وتوسيع حصتها السوقية وكذا تحقيق رضا زبائنها.

### 4-1-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على واقع الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز مدى تأثير تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة؛

### 2-مدخل نظري حول تمكين العاملين

#### 1-2-تعريف تمكين العاملين:

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار من خلال إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم.(يحياوي، مولودي، وبلبالي، 2019، صفحة 88)

كما يشير (schermerhon et al;1997) في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم بها المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.(الدوري و صالح، 2009، صفحة 13)، وغالبا ما يتم تعريفه على انه منح العاملين الفرصة لاتخاذ قرارات في مكان العمل من خلال توسيع استقلاليتهم في إتخاذ القرار.(kahreh، Ahmadi، و Hashemi، 2011، صفحة 27).

كما يعتبر التمكين عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة.(Ghosh, 2013, pp. 95-96).

#### 2-2- أهمية تمكين العاملين:

يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وان إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة، كما يعتبر التمكين عنصر استثمار في المؤسسة من خلال مساهمته في زيادة إنتاجيتها لكونه

يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.(الدوري و صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، 2009، صفحة 29)

ويرى صالح والمبيضين(2011) أن أهمية التمكين تتمثل فيما يلي:(قاسم، 2018-2019، الصفحات

(17-16)

- زيادة إنخراط العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا هو جوهر فكرة التمكين الإداري؛
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الإعتماد على الهيكل الهرمي؛
- يؤدي التمكين إلى استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات بشكل مناسب، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات؛
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجات الزبائن؛
- التمكين يرفع معنويات العاملين ويوجد لهم شعور الإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

3-2- أبعاد تمكين العاملين: تتمثل أبعاد تمكين العاملين فيما يلي:

1-3-2- تفويض السلطة: تعد كأداة لتمكين العاملين، إذ تساعد على تطوير وتنمية مهاراتهم، على عكس تفويض المهام غير المرغوب فيها وغير المهمة، إذ ينبغي إشراك الموظفين في المهام التي تكون ذات أهمية مثل المشاركة في حل المشكلات التي تعترض عمل المؤسسة.(قاسمي و ضيف، 2017، صفحة 298)

2-3-2- فرق العمل: مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشتركة.(القاضي، 2018،

صفحة 141) كما عرف كلا من (kozlowski&smith) فرق العمل في كتابهما المشهور "حكمة الفرق" على

أنها: عدد قليل من الأفراد الذين لديهم مهارات تكاملية ملتزمون بغاية مشتركة وأهداف الأداء والمنهج

الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة فيه".(مكاوي و مقاش، 2020، الصفحات 412-413)

3-3-2- تدريب العاملين: يمكن تعريف التدريب على أنه: "العملية التي يحصل الأفراد العاملين بموجبها

على مؤهلات تمكّنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر، وهو بذلك لا يقتصر على إكساب العامل

مهارات جديدة وإنما تشمل أيضا على مساعدة العاملين على تقليل جوانب القصور في

الفهم."(الزيباري، 2018، صفحة 83)

كما عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب

مختلفة في أداء الأعمال، يجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عما كانوا عليه قبله.(الخاطر،

2010، صفحة 11).

والتدريب هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.  
(رضا، 2010، صفحة 91).

4-3-2-تحفيز العاملين: عرف براء رجب الحوافر على أنها: "مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في أن واحد." (تركي، 2018، صفحة 14)، وهو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد، وذلك عن طرق الحافز الذي هو مجموعة من المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه.(خرخاش و سوداني، 2021، صفحة 224).

فالتحفيز يكتسي أهمية بالغة في جميع الجوانب، أهمها تحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، مما يخلق جو عمل مناسب ويؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3- الأداء التسويقي:

#### 1-3- تعريف الأداء التسويقي:

الأداء التسويقي يمثل قدرة المؤسسة في استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو للمؤسسة في عالم الأعمال. (الطويل و العبادي، 2013، صفحة 117)

يقصد أيضا بالأداء التسويقي المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها، ويمثل الأداء التسويقي المجال الذي يمكن من خلاله أن تحقق المؤسسة النجاح المستهدف في الأعمال القائمة.(البكري و طالب، 2015، صفحة 57)

#### 2-3- مؤشرات الأداء التسويقي:

اختلفت الدراسات في تصنيف مؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسات وأشارت إلى أنها تقيم أدائها التسويقي من خلال مقارنة نفسها مع أداء المؤسسات المنافسة الأخرى من خلال العديد من المؤشرات، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على كل من(الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبائن)

3-2-1- الحصّة السوقية: أشار (Clark,1999) إلى أن الحصّة السوقية تمثل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال والتي يتعرف عن طريقها على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وهي مؤشرا قويا للتدفق النقدي والربحي. (عبد الامير، 2020، صفحة 108)، وتعرف الحصّة السوقية بأنها نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات مؤسسة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المؤسسات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته، ومن جهة ثانية أن سعي المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية، وصولا إلى زيادة معدل العائد على رأسمال المستثمر في المدى البعيد يجب أن يتم في ضوء دراسة وتحليل الموارد المتاحة للمؤسسة وموائمتها مع ظروف بيئتها الخارجية، وبعبكس ذلك سوف تواجه المؤسسة الفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (عمر، محمد، و علي، 2015، صفحة 563)

3-2-2- الربحية: هي النواة الأساسية للمؤسسات، والتي تشمل عائدات المنظمة مقارنة بالتكاليف، ويعد الأداء التسويقي الجانب الأساسي الذي يعطي صورة واضحة عن سير أعمال المؤسسة وسياستها، وبرامجها، وموازنتها، نظرا لان الأداء يحقق للمؤسسة الموقف الاستراتيجي ليس على البيئة الداخلية وبيئة المؤسسة فحسب، إنما على مستوى البيئة الخارجية أيضا. (رحمون و شنشونة، 2018، صفحة 390)، وتعتبر الأرباح هدف مركزي لكل مؤسسة هادفة للربح لإثبات وجودها وبقاءها في السوق التنافسية وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق.

3-2-3- رضا الزبائن: يعتمد رضا الزبائن على مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد استخدامه بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج، فإذا فشل الأداء الفعلي للمنتج في مقابلة توقعات المستهلك، فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذا المنتج والعكس صحيح. (أبو النجا، 2008، صفحة 36)

#### 4- الدراسة التطبيقية:

##### 1-4- عينة وأداة الدراسة

تم إعداد وتصميم الأداة (الاستبيان) المعتمدة في توصيف العينة واختبار فرضيات بالاعتماد أساسا على الجانب النظري والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، والتي سمحت كذلك بتحديد السلم الملائم لقياس المحاور والأبعاد ممثلا في سلم ليكرت الخماسي في ظل استخدام نسبة ثقة لا تقل عن 95% مع هامش خطأ لا يفوق 5% للاختبارات المحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 26.

#### 2-4- إعداد الاستبيان وتفرغ بياناته

- ✓ مجتمع الدراسة: يضم مجتمع الدراسة كل العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذي لهم علاقة ودراسة تامة حول الموضوع محل الدراسة.
- ✓ وحدة الدراسة: قبل اختيار العينة تم الاعتماد على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كوحدة تحليل على أساسها يتم اختيار واختبار توجهات العينة.
- ✓ عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من فئة العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بلغ عددها 80 مفردة تمثل ما نسبته 33.19% من إجمالي عدد الموظفين البالغ عددهم 241 موظف.

#### 3-4- التأكد من صلاحية الأداة (الاستبيان) للدراسة

- ✓ الصدق الظاهري: تم تحكيم الاستبيان من طرف مختصين من أجل ضبطه من الناحية المنهجية والشكلية واللغوية والموضوعية وكذا ملائمة فقراته للدراسة الإحصائية.
- ✓ اختبار الثبات (ألفا كرونباخ): يسمح معامل الثبات بتحديد مدى استقرار الأداة في القياس والذي يسمح كذلك بتحديد مدى صلاحية الأداة في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.
- ويتم اتخاذ القرار حول هذا المعامل بالاستناد إلى المجالات المحددة من طرف كلا من جورج ومالري (George & Mallery) (أي يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7). (George & Mallery, 2020, p. 244).

#### الجدول رقم (01): اختبار معامل الثبات

المحاور	المحور الأول: تمكين العاملين			المحور الثاني: الأداء التسويقي		
	الأول	الثاني	الثالث	الأول	الثاني	الثالث
الثبات	0.865	0.825	0.792	0.770	0.804	0.884
				0.910		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم الثبات لمحور تمكين العاملين قد بلغت 0.902 لكل فقرات المحور في مقابل 0.865 لبعده تفويض السلطة، 0.825 لبعده فرق العمل، 0.792 لبعده التدريب، 0.754 لبعده التحفيز، أما الدرجة لمحور الأداء التسويقي فقد بلغت 0.910 للمحور ككل و0.770 لبعده الحصبة السوقية، 0.804 لبعده الربحية و0.884 لبعده رضا الزبائن وهي قيم تفوق القيمة المعيارية 0.7 وعليه فإن الأداة تتميز بخاصية للثبات في كل المحاور والأبعاد المكونة لها.

- ✓ الاتساق الداخلي: والذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين واتجاهها عكسية (سلبية) أو طردية (موجبة)، حيث تتراوح قيمة معاملات الارتباط بين القيمة (-1) التي تعني علاقة ارتباط عكسي تام والقيمة (+1) والتي تعني علاقة ارتباط طردي تام، وقيمة الصفر تعني انعدام العلاقة، ويحسب الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" بين كل الفقرة والدرجة الكلية للبعده الذي تنتهي إليه.

ومن خلال حساب الاتساق الداخلي للأداة تبين أن قيم الارتباط تدل على وجود علاقة إيجابية (طردية) بمستوى متوسط (ارتباط متوسط) إلى قوي (ارتباط قوي) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية 0.05، وعليه فإن الأداة تتصف بالاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها كل فقرة.

#### 5-تحليل محور البيانات العامة

تتضمن البيانات العامة للدراسة كلا من المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، وقد أظهر تحليل هذه المتغيرات النتائج المبينة بالجدول الموالي:

#### الجدول رقم (02): تحليل محور البيانات العامة للدراسة

1. توصيف مفردات العينة حسب متغير الجنس		
النسبة (%)	التكرار	الجنس
80	64	ذكر
20	16	أنثى
100	80	المجموع
2. توصيف مفردات العينة حسب متغير العمر		
النسبة (%)	التكرار	العمر
11.3	9	أقل من 30 سنة
56.2	45	من 30 إلى 40 سنة
32.5	26	أكبر من 40 سنة
100	80	المجموع
3. توصيف مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي		
النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
15	12	تكوين مهني
33.7	27	ثانوي
38.8	31	ليسانس
12.5	10	دراسات عليا
100	80	المجموع

4. توصيف مفردات العينة حسب متغير الخبرة		
النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
17.5	14	أقل من 5 سنوات
46.2	37	من 5 إلى 10 سنوات
36.3	29	أكثر من 10 سنوات
100	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

بالاعتماد على البيانات المدرجة بالجدول أعلاه فإنه وبالنسبة:

1. متغير الجنس: بلغت نسبة الذكور 80% في مقابل 20% فقط للإناث وفي هذا دلالة على أن المؤسسة تميل إلى توظيف فئة الذكور أكثر من فئة الإناث، ويعود ذلك بالأساس لعدة أسباب من أهمها خصوصية المؤسسة (المؤسسة الصناعية تميل لاستقطاب الذكور أكثر) وكذلك لخصوصية المنطقة.
2. متغير العمر: تمثل فئة من 30-40 سنة معظم مفردات العينة بنسبة 56.2% تليها فئة الأكبر من 40 سنة بنسبة 32.5% وأخيرا فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 11.3%، وفي هذا دلالة على استقرار عمليات التوظيف بالمؤسسة مع ميولها نسبيا إلى توظيف الفئات المتوسطة أو كبيرة العمر.
3. متغير المستوى التعليمي: تقوم المؤسسة بالتوظيف حسب حاجة الهيكل التنظيمي من الموظفين ذوي المهارات والكفاءات التي تتناسب وطبيعة المهام الموكلة إليهم، وفي هذا الإطار بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس ما نسبته 38.8% تليها فئة حاملي الشهادات الثانوية بنسبة 33.7%، في مقابل 15%، 12.5%، لفئة حاملي شهادات التكوين المهني وكذا حاملي شهادات الدراسات العليا على التوالي.
4. متغير الخبرة: يتفق تحليل العينة من حيث متغير العمر مع التحليل وفق متغير الخبرة المهنية، حيث يلاحظ تركيز المفردات عند الفئتين: 5-10 سنوات وفئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة: 46.2%، 36.3% على التوالي، والنسبة المتبقية 17.5% لفئة الأقل من 5 سنوات.

#### 6- تحليل محوري متغيرات الدراسة

نعتمد في تحليل بيانات كلا من محور تمكين العاملين ومحور الأداء التسويقي على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اتجاه متوسط الفقرات والأبعاد والمحاور.

#### 6-1- تحليل محور تمكين العاملين:

أظهر تحليل هذا المحور النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (03): تحليل محور تمكين العاملين

المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
موافق	0.73	3.68	01	تفويض السلطة
موافق	0.79	3.67	02	
موافق	0.84	3.88	03	
موافق	0.74	3.85	04	
الاتجاه العام				
موافق	0.67	3.77		
موافق	0.75	3.70	05	فرق العمل
موافق	0.67	3.88	06	
موافق	0.88	3.58	07	
موافق	0.79	3.57	08	
الاتجاه العام				
موافق	0.70	3.68		
موافق	0.80	3.67	09	التدريب
موافق	0.76	3.72	10	
موافق	0.81	3.63	11	
موافق	0.79	3.65	12	
الاتجاه العام				
موافق	0.66	3.67		
موافق	0.84	3.42	13	التحفيز
محايد	0.95	3.28	14	
موافق	0.84	3.72	15	
محايد	0.90	3.25	16	
الاتجاه العام				
موافق	0.71	3.42		
اتجاه المحور				
موافق	0.72	3.63		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ:

- بخصوص بعد تفويض السلطة: تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين قيمتين دنيا وعظمى بلغتا 3.67 و 3.88 على التوالي عند درجة الموافق بمتوسط عام قدره 3.77 وانحراف معياري لم يتجاوز في أقصى حالاته القيمة 0.84.

- بخصوص بعد فرق العمل: تقترب قيم المتوسطات الحسابية للفقرات إلى القيمة 3.68 كمتوسط عام وبين 3.57 و 3.88 للفقرات بدرجة الموافق مع ملاحظة تسجيل انحرافات معيارية بين (0.67-0.88) مقبولة نسبيا.

- بخصوص بعد التدريب: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة الموافق بمتوسط عام قدره 4.67، في حين تم تسجيل انحرافات معيارية لم تتجاوز عتبة 0.81 سواء بالنسبة للبعد ككل أو الفقرات.

- بخصوص بعد التحفيز: تنتمي قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد إلى المجال (3.25-3.72) بمتوسط عام قدره 3.42، وما يلاحظ هنا أن هذا البعد سجل قيم جد منخفضة بالمقارنة مع باقي الأبعاد مع وجود فقرة واحدة بدرجة المحايد أما الانحراف المعياري فلم يتجاوز في أقصى حالاته القيمة 0.95 وهي قيمة مقبولة نسبيا.

- بخصوص محور تمكين العاملين ككل: بالاستناد إلى نتائج قيم المتوسط العام للمحور البالغ 3.63 وكذا الانحراف المعياري المسجل (0.72) فإنه يمكن التأكيد على وجود اتفاق وتجانس في إجابات مفردات العينة محل الدراسة حول محور تمكين العاملين ومختلف أبعاده عند درجة الموافق.

## 2-6- تحليل محور الأداء التسويقي

أظهر تحليل هذا المحور النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (04): تحليل محور الأداء التسويقي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الحصة السوقية	17	3.77	0.61 موافق
	18	3.97	0.57 موافق
	19	3.96	0.60 موافق
	20	3.85	0.71 موافق
الاتجاه العام			
الربحية	21	4.13	0.58 موافق
	22	4.10	0.60 موافق

## عطوي نوال، شريط حسين الأمين

موافق	0.65	4.02	تعمل مؤسستنا على زيادة أرباحها من خلال تحسين أداء أنشطتها التسويقية	23
موافق	0.63	3.81	تسعى مؤسستنا للتحكم في تكاليفها	24
موافق	0.50	4.01	الاتجاه العام	
موافق	0.51	3.96	تسعى مؤسستنا لإرضاء الزبائن باستمرار	25
موافق	0.52	3.97	تقيم مؤسستنا علاقات ايجابية مع الزبائن تعزيزا لحصتها السوقية	26
موافق	0.57	3.88	تستجيب مؤسستنا لطلبات الزبائن بشكل سريع	27
موافق	0.50	3.94	الاتجاه العام	
موافق	0.49	3.95	اتجاه المحور	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ:

- بخصوص بعد الحصة السوقية: تنحصر قيمة المتوسطات الحسابية لبعده الحصة السوقية بين 3.77 و 3.97 على التوالي عند درجة الموافق بمتوسط عام قدره 3.89 وانحراف معياري لم يتجاوز في أقصى حالاته القيمة 0.71.

- بخصوص الربحية: اقتربت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات إلى القيمة 4.01 كمتوسط عام وبين 3.81 و 4.13 للفقرات بدرجة الموافق مع ملاحظة تسجيل انحرافات معيارية بين (0.65-0.58) مقبولة نسبياً.

- بخصوص بعد رضا الزبائن: تنتمي قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد إلى المجال (3.97-3.88) بمتوسط عام قدره 3.94، أما الانحراف المعياري فلم يتجاوز في أقصى حالاته القيمة 0.57 وهي قيمة مقبولة نسبياً.

- بخصوص محور الأداء التسويقي ككل: بالاستناد إلى نتائج قيم المتوسط العام للمحور البالغ 3.95 وكذا الانحراف المعياري المسجل (0.49) فإنه يمكن التأكيد على وجود اتفاق وتجانس في إجابات مفردات العينة محل الدراسة حول محور الأداء التسويقي ومختلف أبعاده عند درجة الموافق.

ومن خلال دراسة المتوسطات الحسابية لمحوري الدراسة يتبين ما يلي:

- أن ترتيب أبعاد تمكين العاملين من حيث الأهمية بالنسبة للمؤسسة يكون كالتالي: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، تحفيز؛
- أن تركيز المؤسسة على بعد تفويض السلطة يعود لكون المؤسسة تتبع أسلوب إنتاجي مستمر بمنتج نمطي وأغلب القرارات روتينية لذا فإن التوسع بمدى تفويض السلطة لا يعتبر قراراً يحتمل مخاطرة؛

- أن المؤسسة محل الدراسة تركز على تحقيق الربحية بدرجة أولى، رضا الزبائن بدرجة ثانية وأخيرا الحصة السوقية بدرجة أقل من الأهمية:
- إن عدم اهتمام المؤسسة بدرجة كبيرة بالحصة السوقية راجع بالأساس لطبيعة المنتج الذي تقوم بإنتاجه المؤسسة (منتج الطلب عليه أكبر من العرض ويستهلك يوميا بوصفه منتج غذائي أساسي لا يمكن الاستغناء عنه).

#### 7- اختبار الفرضيات

1-7- الفرضية الأولى: لمعالجة الفرضية الأولى المتعلقة بأثر تفويض السلطة ( Delegation Of Authority) "DA" على الأداء التسويقي (Marketing Performance) "MP" في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة يتم اللجوء إلى معادلة الانحدار البسيط مع فرضية ثبات باقي المتغيرات، كالتالي:

#### الجدول رقم (05): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	دلالة الارتباط	المقدرة التفسيرية	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.861	0.000	0.739	224.374	0.000
النموذج المقدر	المعامل			قيمة اختبار T	دلالة T
الثابت	0.843			4.506	0.000
DA	0.772			14.979	0.000
قيمة كومنجراف سمير نوف		دلالة الاختبار			
0.094		0.077			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

بالاستناد إلى اختبار كولمنجراف سمير نوف فإن بواقي نموذج الانحدار تتبع التوزيع الطبيعي (الدلالة تفوق 0.05 عكس باقي الاختبارات التي تشترط أن تقل نسبة الخطأ عن 5%)، وهو شرط أساسي قبل اعتماد النموذج.

كما يتضح وجود ارتباط قوي دال إحصائيا بنسبة 86.1% بين تفويض السلطة والأداء التسويقي، كما ان تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته 73.9% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع في حالة ثبات باقي المتغيرات وهو ما مكن من بناء نموذج انحدار دال إحصائيا (حسب اختبار فيشر F) مع توفر نفس الشرط (الدلالة) بالنسبة لمعاملات النموذج (حسب اختبار ستودنت t)، والذي يأخذ الشكل التالي:

$$MP=0.843 + 0.772DA$$

توضح المعادلة أعلاه أن المتغير معامل انحدار النموذج قدره 0.772 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنفس هذه القيمة على المتغير التابع وأن أي زيادة في المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن في

المتغير التابع ب: 0.772 وحدة، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على الآتي: "يؤثر تفويض السلطة في الأداء التسويقي في مؤسسة مطاحن الحضنة".

2-7- الفرضية الثانية: لمعالجة الفرضية الثانية المتعلقة بأثر فرق العمل (Work Teams) "WT" على الأداء التسويقي (Marketing Performance) "MP" في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يتم اللجوء إلى معادلة الانحدار البسيط مع فرضية ثبات باقي المتغيرات، كالتالي:

**الجدول رقم (06): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية**

المؤشر	الارتباط Pearson	دلالة الارتباط	المقدرة التفسيرية	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.724	0.000	0.518	85.982	0.000
النموذج المقدر	المعامل	دلالة T	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.440		6.064	0.000	
WT	0.610		9.273	0.000	
قيمة كومجروف سميرونوف		دلالة الاختبار			
0.098		0.054			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

بالاستناد إلى اختبار كولمنجروف سميرونوف فان بواقى نموذج الانحدار تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي قبل اعتماد النموذج.

كما يتضح وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بنسبة 72.4% بين فرق العمل والأداء التسويقي، كما أن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته 51.8% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع في حالة ثبات باقي المتغيرات وهو ما مكن من بناء نموذج انحدار دال إحصائياً (حسب اختبار فيشر F) مع توفر نفس الشرط (الدلالة) بالنسبة لمعاملات النموذج (حسب اختبار ستودنت t)، والذي يأخذ الشكل التالي:

$$MP = 1.440 + 0.610 WT$$

توضح المعادلة أعلاه أن المتغير معامل انحدار النموذج قدر ب: 0.610 أي أن المتغير المستقل يؤثر بنفس هذه القيمة على المتغير التابع وأن أي زيادة في المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن في المتغير التابع ب: 0.610 وحدة، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على الآتي: "تؤثر فرق العمل في الأداء التسويقي في مؤسسة مطاحن الحضنة".

3-7- الفرضية الثالثة: لمعالجة الفرضية الثالثة المتعلقة بأثر التدريب (Training) "Tr" على الأداء التسويقي (Marketing Performance) "MP" في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يتم اللجوء إلى معادلة الانحدار البسيط مع فرضية ثبات باقي المتغيرات، كالتالي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	دلالة الارتباط	المقدرة التفسيرية	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.859	0.000	0.718	223.811	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T		
الثابت	0.770	4.004	0.000		
Tr	0.788	14.940	0.000		
قيمة كومجروف سمير نوف		دلالة الاختبار			
		0.061			0.097

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

بالاستناد إلى اختبار كولمنجروف سمير نوف فإن بواقي نموذج الانحدار تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي قبل اعتماد النموذج.

كما يتضح وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بنسبة 85.9% بين التدريب والأداء التسويقي، كما أن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته 71.8% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع في حالة ثبات باقي المتغيرات وهو ما مكن من بناء نموذج انحدار دال إحصائياً (حسب اختبار فيشر F) مع توفر نفس الشرط (الدلالة) بالنسبة لمعاملات النموذج (حسب اختبار ستودنت t)، والذي يأخذ الشكل التالي:

$$MP=0.770 + 0.788Tr$$

توضح المعادلة أعلاه أن المتغير معامل انحدار النموذج قدر بـ 0.788 أي أن المتغير المستقل يؤثر بنفس هذه القيمة على المتغير التابع وأن أي زيادة في المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن في المتغير التابع بـ 0.788 وحدة، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على الآتي: "يؤثر التدريب في الأداء التسويقي في مؤسسة مطاحن الحضنة".

4-7- الفرضية الرابعة: لمعالجة الفرضية الرابعة المتعلقة بأثر التحفيز (Motivation) "Mo" على الأداء التسويقي (Marketing Performance) "MP" في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يتم اللجوء إلى معادلة الانحدار البسيط مع فرضية ثبات باقي المتغيرات، كالتالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

المؤشر	الارتباط Pearson	دلالة الارتباط	المقدرة التفسيرية	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.698	0.000	0.481	74.294	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T		
الثابت	1.362	5.157	0.000		
Mo	0.649	8.619	0.000		

قيمة كومجروف سمير نوف	دلالة الاختبار
0.089	0.186

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

بالاستناد إلى اختبار كولمنجروف سمير نوف فإن بواقي نموذج الانحدار تتبع التوزيع، وهو شرط أساسي قبل اعتماد النموذج.

كما يتضح وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بنسبة 69.8% بين التحفيز والأداء التسويقي، كما أن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته 48.1% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع في حالة ثبات باقي المتغيرات وهو ما مكن من بناء نموذج انحدار دال إحصائياً (حسب اختبار فيشر F) مع توفر نفس الشرط (الدلالة) بالنسبة لمعاملات النموذج (حسب اختبار ستودنت t)، والذي يأخذ الشكل التالي:

$$MP=1.362 + 0.649Mo$$

توضح المعادلة أعلاه أن المتغير معامل انحدار النموذج قدره 0.649 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنفس هذه القيمة على المتغير التابع وأن أي زيادة في المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن في المتغير التابع بـ 0.649 وحدة، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الرابعة التي تنص على الآتي: "يؤثر التحفيز في الأداء التسويقي في مؤسسة مطاحن الحضنة".

5-7-الفرضية الرئيسية: معالجة الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر تمكين العاملين (Empowering Workers) "EW" على الأداء التسويقي (Marketing Performance) "MP" في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يتم اللجوء إلى معادلة الانحدار البسيط مع فرضية أخذ وجود كل المتغيرات مستقلة، كالتالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

المؤشر	الارتباط Pearson	دلالة الارتباط	المقدرة التفسيرية	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.684	0.000	0.461	68.433	0.000
النموذج المقدر	المعامل			قيمة اختبار T	دلالة T
الثابت	1.548			6.118	0.000
EW	0.591			8.272	0.000
				دلالة الاختبار	
				0.051	
				قيمة كومجروف سمير نوف	
				0.099	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

بالاستناد إلى اختبار كولمنجروف سمير نوف فان بواقي نموذج الانحدار تتبع التوزيع، وهو شرط أساسي قبل اعتماد النموذج.

كما يتضح وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بنسبة 68.4% بين تمكين العاملين والأداء التسويقي، كما ان تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته 46.1% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع في الأخذ بالاعتبار وجود كل المتغيرات المستقلة وهو ما مكن من بناء نموذج انحدار دال إحصائياً (حسب اختبار فيشر F) مع توفر نفس الشرط (الدلالة) بالنسبة لمعاملات النموذج (حسب اختبار ستودنت t)، والذي يأخذ الشكل التالي:

$$MP=1.548 + 0.591 EW$$

توضح المعادلة أعلاه أن المتغير معامل انحدار النموذج قدر بـ 0.591 أي أن المتغير المستقل يؤثر بنفس هذه القيمة على المتغير التابع وأن أي زيادة في المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن في المتغير التابع بـ 0.591 وحدة، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على الآتي: "يؤثر تمكين العاملين في الأداء التسويقي في مؤسسة مطاحن الحضنة".

#### 8- خاتمة

يعتبر تمكين العاملين من بين المداخل التي تهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة وهو مفهوم يعني منح كل فرد الفرصة لتحقيق حرية في مجال عمله من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب والتحفيز وهو ما يؤدي إلى تحسین أداء العاملين، ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة عموماً والأداء التسويقي على وجه الخصوص، من خلال توسيع الحصة السوقية وزيادة الربحية وتحقيق رضا الزبائن.

#### 1.8. النتائج:

إن من أهم النتائج التي توصلنا إليها نوردها في الآتي:

- يؤثر تمكين العاملين في الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛
- يوجد تأثير لتفويض السلطة في الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛
- يوجد تأثير لفرق العمل في الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛
- يوجد تأثير للتدريب في الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛
- يوجد تأثير للتحفيز في الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### 2.2. الاقتراحات:

على ضوء النتائج نقترح جملة من الاقتراحات أهمها:

-ضرورة الاهتمام بتطبيق إجراءات تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة لما له من أهمية كبرى في تحسين مستوى أداء العاملين مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التسويقي؛

- ضرورة إشراك العاملين في القرارات من خلال تفويض الصلاحيات ليشعروا بهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة؛
- تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل وإقناعهم بالنتائج التي سوف تتحقق من خلال العمل بروح الفريق للمساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة؛
- على إدارة المؤسسة الاهتمام بتدريب العاملين ورفع مهاراتهم من خلال إعداد برامج تدريبية بشكل دوري من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية المناسبة للمساهمة في تمكين العاملين؛
- العمل على توليد الرغبة في العمل لدى العاملين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة من أجل مساعدة العاملين على إظهار قدراتهم ورفع من مؤهلاتهم.

## 9-قائمة المراجع:

### 1.9-المراجع باللغة العربية:

- أكرم أحمد الطويل، و علي وليد العبادي. (2013). *إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي* (المجلد الأولي). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- براء رجب تركي. (2018). *نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد* (المجلد الأولي). الأردن، عمان: دار الراه للنشر والتوزيع.
- ثامر البكري، و أحمد هادي طالب. (2015). *إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي* (المجلد الطبعة العربية). عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- جعفر خانو الزبياري. (2018). *وظائف إدارة الموارد البشرية. إطار نظري وحالات عملية* (المجلد الأولي). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حميد شكر عبد الامير. (2020). *إستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية*. كلية الدراسات العليا. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). *التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رزيقة رحمون، و محمد شنشونة. (ديسمبر، 2018). *إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي*. دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية بسكرة. *أبحاث إقتصادية وإدارية* (24).
- زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سامية خرخاش، و أحلام سوداني. (جوان، 2021). *دور إجراءات التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية*. *مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد*، العدد 1.
- عبد القادر يحيياوي، عبد الغاني مولودي، و عبد السلام بلبالي. (ديسمبر، 2019). *دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة*. *مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال*، العدد 02، الصفحات 84-105.
- فايز الخاطر. (2010). *إستراتيجية التدريب الفعال* (المجلد الأولي). الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فريدة مكاوي، و فوزية مقراش. (2020). *أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية*. *مجلة الاقتصاد الجديد*، المجلد 11 (العدد2)، الصفحات 429-410.

- كمال قاسمي، و دنيا ضيف. (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه ومن وجهة نظر العاملين. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 18.
- محمد عبد الرحمن عمر، روش ابراهيم محمد، و نزار محمد علي. (2015). استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو. *مجلة جامعة زاخو، المجلد3(B)(العدد2)*، الصفحات 573-556.
- محمد عبد العظيم أبو النجا. (2008). *التسويق المتقدم*. القاهرة: الدار الجامعية الاسكندرية.
- نعيم سلامة القاضي. (مارس، 2018). أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 01.
- نوال بوكريطة. (2010-2011). *أثر الإتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر3.
- هاشم حمدي رضا. (2010). *التدريب والتأهيل الإداري (المجلد الأول)*. الأردن، عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
- يزن رزق محمود قاسم. (2018-2019). *أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة الأعمال والإدارة العامة. جامعة آل البيت.

## 2.9-المراجع باللغة الأجنبية:

- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by step A Simple Guide and Reference*, 16th Edition. New York, USA: published by Routledge.
- - Ghosh, A. k. (2013, septemper). Employee Empowement: A strategic tool to obtain sustainable competitive Advantage. *International journal of Management*, no3(vol30).
- - mohammad safari kahreh ،heidar Ahmadi و Asgar Hashemi . (may, 2011). (Achieving competitive advantage through empowering employees:An empirical study .*Far East journal of psychology and Business (no2)*vol3.