



جامعة إفريقيا العالمية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية  
قسم إدارة



بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال

بعنوان:

أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات في تشاد  
(دراسة تطبيقية شركة الاتصالات سوتيل تشادي)

(الفترة من 2009 الي 2014م)

إشراف:

أ. د. أسامة عبدالكريم محمد

إعداد الطالب:

عبد الفتاح موسى ابكر

الخرطوم

1437 هـ - 2015 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿ فِيمَا رَحِمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَهِتُمْ إِلَى اللَّهِ لَخَسِدًا لَّيَسِيرًا فَذُكِّرُوا بِلِقَائِهِ يُغْلِبُونَ أَكْثَرَالْحَالِينَ ﴾  
﴿ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ

# إهداء

إلى

هادي البشرية ..الذي أوصى أحبابه وامته بان تعُبد الله كأنها تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراها  
إليك يا رسول الله (ص) أرجو أن يكون هذا العمل باباً أنال به شفاعتك يوم القيام .

إلى

القلب الكبير نعم العطاء الوافي يامن كان رضاك سر نجاحي وعطفك وحنانك كان سبب تقدمي وأني أمل أن  
أحظى منها شهادة الرضا مدى الحياة  
سهرت لأنام وقاست لأنعم ..أمي .. ثم أمي حتى آخر يوم لي في عمري "حفظها الله"

إلى

والدي العزيز الذي كان ومازال عون وسند لي في الحياة له من كل التجلة

إلى

اخواني واخواتي اهلي وعشيرتي

إلى

أصدقائي رفقاء الدرب في العلم والمعرفة ... أهدي إليكم نصيحة من بالحق لا يخشى العواقب يجهر  
لا تتركوا سيف القلم يفارق غمده لا تتركوا روح العلم تغبركنتم ولا زلتم تلكم الطيور التي تحلق معي في بحر  
العلم معاً نشكل ذلك الألق الناجح لنرى ثمرة جهدنا

# شكر وعرفان

الشكر من قبل ومن بعد لله العليم القدير، الحنان المنان الذي من على باكمال هذه الدراسة وعلمني مالا أعلم وأسأله أن يزيدني علما.

انطلاقا من قول مصطفى صلى الله عليه وسلم: ( لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

وأجل آيات الثناء والتقدير لجامعة إفريقية العالمية منارة العلم والمعرفة، وأخص بالشكر كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، والدراسات العليا، وإلي أساتذتها الذين منحوني هذه الفرصة، والعرفان والتقدير والثناء لأستاذي الدكتور أسامة عبد الكريم محمد الذي أشرف على هذا البحث دون تردد فقدم السهل الممتنع، فأسلوبه فيه تواضع العلماء وبلاغة الحكماء، فكانت الموجهات العلمية الثرة التي رتبت ونظمت هذه الدراسة بعد أن كانت مبعثرة، والشكر موصول للمشرف الخارجي / حسن حسين عثمان.

عفوا إليكم يتوقف القلم عن الرسم على الورق خجلا من أن يخط بضع حريفات لا تفيكم حقكم كاملا. عذرا فإن مفرداتي تعجز عن قول ما أجيئ به إليكم، لكم ودي ولا أقول شكري لأنكم فوق كل الشكر افراد شركة سوتيل تشاد

والعرفان موصول للأهل والإخوة والأحباب وزملاء الدراسة الذين وقفوا بجاني يشدون من أزري .

## المستخلص

### Abstract

يحمل هذا البحث عنوان أثر تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات في تشاد لدراسة حالة شركة الاتصالات سوتيل تشاد، هدف هذا البحث لتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين العاملين. و التعرف على كل المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين الأداء.

وتتمثل مشكلة البحث ما مدى تأثير إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات؟ هل تؤثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحسين شركة سوتيل في تشاد؟ ما مدى تأثير إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء شركة سوتيل تشاد؟ هل توفير إستراتيجية تمكين العاملين المستخدمة له أثر في تحسين أداء شركة سوتيل في تشاد؟

وقام البحث على اختبار عدة فرضيات أهمها ، تؤثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات في شركة سوتيل تشاد . يؤدي أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء إلى قرارات إدارية رشيدة.يؤدي أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء الفعال إلى الثقة في نتائج أعمال شركة سوتيل تشاد

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى عدد من النتائج أبرزها أن وجود إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء شركة سوتيل للاتصالات التشادية.، أن وجود إستراتيجية تمكين العاملين إلى قرارات إدارية رشيدة.، أن وجود إستراتيجية تمكين العاملين إلى الثقة في نتائج أعمال شركة سوتيل للاتصالات التشادية.،أهمية استراتيجيه التمكين تزود العاملين وتمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أدائهم.

وتقدم الباحث بعدد من التوصيات أهمها ،العمل على إيجاد وتطوير بيئة العمل المتمكنة للإستراتيجية ناجحة تساعد على تحسين أداء العاملين وتقديمهم .تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية وتعزيز إسهامهم في تطوير العمل وذلك بفتح وتشكيل أقسام التطوير والتدريب والاستشارات.منح العاملين دور كبير في عملية التمكين دون أتباع الأساليب الخاطئة.

## Abstract

This research holds the title effect to enable workers to improve the performance of institutions in Chad to study the case Sotel Chad telecommunications company, the goal of this research to clarify the most important concepts related to the strategy of enabling Aji.o recognition on all concepts related to strategy performance enabled.

The research problem is the impact of the strategy to enable workers to improve the performance of institutions? Are strategy to enable workers to improve Sotel affect the company in Chad? What is the impact of a strategy to enable workers to improve the performance of the company Sotell Chad? Do you provide a strategy to enable workers used an impact in improving the performance of Sotel company in Chad?

The research on the most important test several hypotheses, affect strategy to enable workers to improve performance institutions in Chad Sotel company. The impact of lead strategy to enable workers to improve performance management decisions Rashidh.aada impact strategy to enable workers to improve the effective functioning of confidence in the results of the company Sotel Chad

The researcher used the descriptive analytical method and reached a number of results highlighted that the presence of a strategy to enable workers to improve the performance of sotel Telecom Chadian., That the existence of a strategy to enable workers to management decisions rationally., That the existence of a strategy to enable workers to confidence in the results of the work Sotel Telecom Chad ., provides strategic importance of empowerment of workers and enable them to get the information they need in their performance.

And it presents some of the recommendations the most important, work on finding and developing the able work environment for successful strategy help to improve staff performance and progress .tohel staff and develop their professional skills and enhance Ashamthm in the development of work by opening and the formation of development and training sections of workers and Ala\_i\_arat.mnh a big role in the empowerment process without followers the wrong methods.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص البحث
هـ	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة</b>	
1	المبحث الأول : الإطار المنهجي
6	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الإستراتيجية</b>	
14	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الإستراتيجية
25	المبحث الثاني : أهداف الإستراتيجية
34	المبحث الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية
<b>الفصل الثالث : التمكين</b>	
47	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأبعاد التمكين
60	والمبحث الثاني : أساسيات حول إستراتيجية تمكين العاملين
68	المبحث الثالث : تحسين الأداء في إطار التمكين

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
75	المبحث الأول : نبذة عن شركة سوتيل تشاد (النشأة والتطور)
79	المبحث الثانية: إجراءات تحليل البيانات
87	المبحث الثالث: مناقشة نتائج البيانات و(اختبار الفروض)
الخاتمة	
99	النتائج
100	التوصيات
101	المصادر والمراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	معامل ألفاكرونباخ	1/4
83	النوع	2/4
84	العمر	3/4
85	الخبرة	4/4
86	المستوى التعليمي	5/4
87	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (تؤثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء شركة سوتيل للاتصالات التشادية).	6/4
89	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لفقرات المحور الأول.	7/4
90	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول	8/4
91	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (تؤدي إستراتيجية التمكين إلى قرارات إدارية رشيدة)	9/4
93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لفقرات المحور الثاني.	10/4
94	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني	11/4
95	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (تؤدي إستراتيجية التمكين إلى ثقة في نتائج أعمال شركة سوتيل للاتصالات التشادية)	12/4
97	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لفقرات المحور الثالث.	13/4
98	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث.	14/4

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
83	النوع	2/4
84	العمر	3/4
85	الخبرة	4/4
86	المستوى التعليمي	5/4