

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص : ادارة اعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

أثر التمكين الإداري على الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور

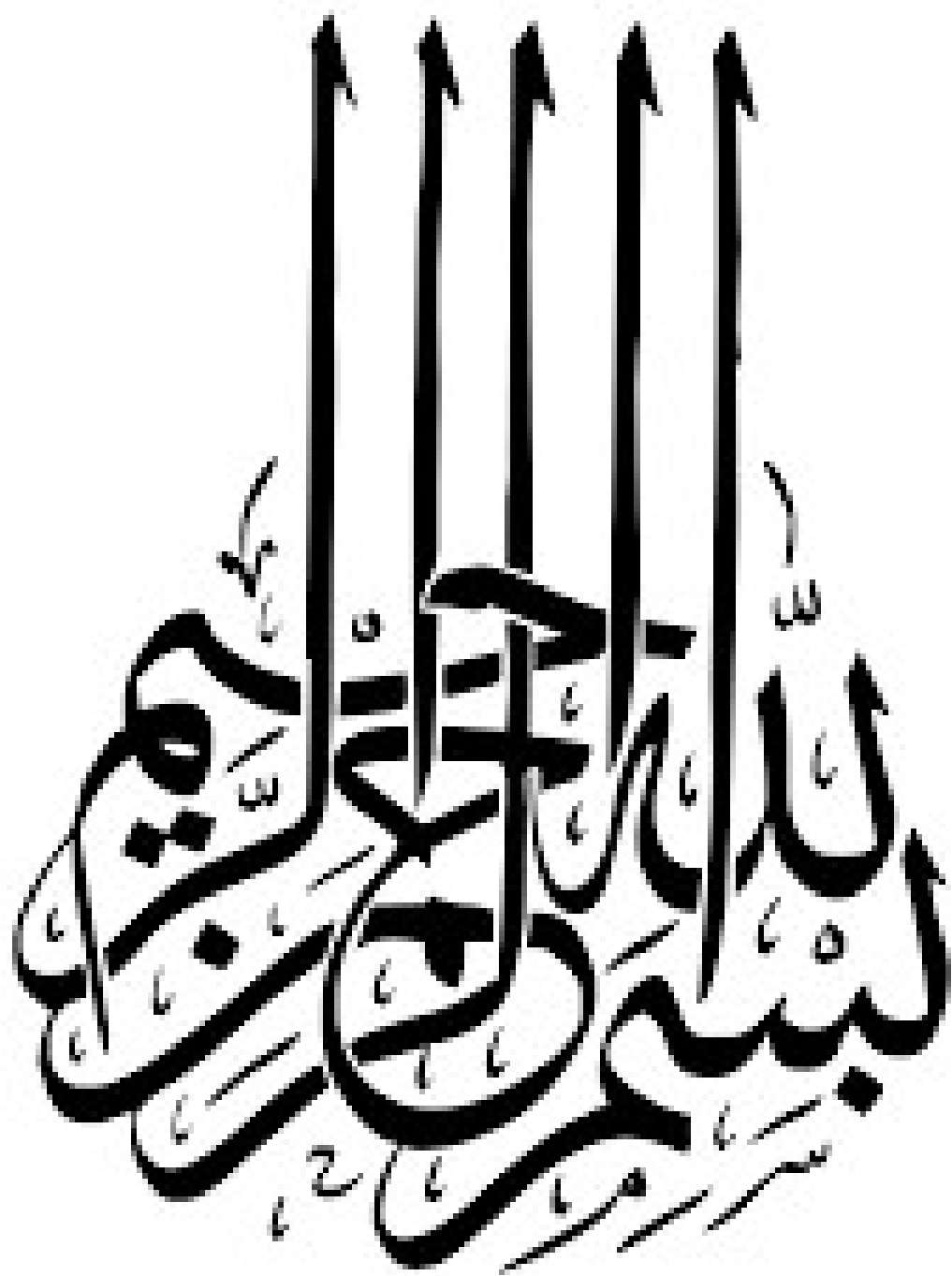
من إعداد الطالبتين :

- سقني صوفيا
- بن قرين نسرين

أعضاء لجنة التقييم

| اللقب والاسم | الصفة |
|------------------|-------------|
| أ.صغور فريد | رئيساً |
| د. ججيث زكية | مشرفا ومقرا |
| أ. زين عباس سمير | ممتحناً |

السنة الجامعية : 2022/2021



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم .

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانونا و شجعونا

على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة الدكتورة " جيجيق زكية"

التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا ، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل .

إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير .

كما نتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل .

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في

عبادك الصالحين"

اهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونہ لإتمام هذا العمل.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله , إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم , إلى مدرستي الأولى في الحياة أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و العنان , التي رعتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد و كانت دعواها لي بالتوفيق , نبج العنان أمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عندي خير الجزاء في الدارين , إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شينا من السعادة.

إلى إخوتي و أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة .

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة الدكتورة : جيبتي زكية التي كلما سألت عن معرفة زودتني بها و التي كان لها الفضل في إتمام هذا العمل.

إلى رفيقة دربي هذه في الحياة نسرين بن قريين

و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم...."

الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

صوفيا

إهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا،

والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد عليه أفضل صلاة وسلام

أهدي ثمرة عملي إلى:

من كان عطائها خير زاد لي في هذه الدنيا، إلى من حملتني وهنا على وهن ورسمت طريقي إلى رمز العطاء

الأبدى إلى من زرعت فيا حب العمل والسعي..... أمي أمي أمي حفظها الله .

إلى من أرادني ناجحة إلى عزيز النفس وقرة العين والى ساندي في الحياة..... أبي حفظه الله لنا.

إلى أخوتي: هشام ولخضر، نوال وخديجة ولن أنسا أحفادنا لؤي وياسمين وأياد وفقهم الله وسدد خطاهم .

إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل جيبتي زكية .

والى من بذلت الجهد في إتمام العمل وقاسمتني البحث... سقني صوفيا

والى رفيفاتك الدريج : كهيبة ، خليدة ، والمام

إلى كل الأصدقاء و الزملاء وطلبة إدارة أعمال وطلبة كلية العلوم الاقتصادية عامة .

نصريين

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أثر التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة , التدريب , مشاركة المعلومات , فرق العمل نظام الحوافز) على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المكونة من 32 عبارة وبلغ حجم العينة التي سحبت بطريقة العينة العشوائية البسيطة 37 مفردة ، بعد تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية بينت النتائج وجود علاقة دالة احصائيا بين التمكين الاداري وكل بعد من ابعاده والفعالية التنظيمية كما بينت وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الفعالية التنظيمية والفعالية الداخلية بينما لا يوجد اثر للتمكين الاداري على الفعالية الخارجية. واقترحت الدراسة ضرورة تعزيز دور كل من تفويض السلطة والتدريب ونظام الحوافز في تحقيق الفعالية الخارجية للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية: اتمكين اداري, تفويض السلطة , تدريب , مشاركة المعلومات , فرق العمل , نظام الحوافز , فعالية تنظيمية , فعالية اداخلية , فعالية خارجية, مؤسسة كوندور.

Abstract :

This study aimed to display the impact of administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority, training, information sharing, work teams, incentive system) on organizational effectiveness in the Condor Corporation by following the descriptive and analytical approach. A simple random sample of 37 individuals, after analyzing the data collected using the Statistical Package in Social Sciences program, the results showed the existence of a statistically significant relationship between administrative empowerment and each of its dimensions and organizational effectiveness. management on external effectiveness. The study suggested the need to enhance the role of delegation of authority, training and the incentive system in achieving the external effectiveness of the institution.

Keywords: administrative empowerment, delegation of authority, training, information sharing, work teams, incentive system, organizational effectiveness, internal effectiveness, external effectiveness, Condor Corporation.

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--|---|
| | شكر وتقدير اهداء |
| V | ملخص |
| VII | فهرس المحتويات |
| XI | قائمة الجداول |
| XII | قائمة الاشكال |
| XII | قائمة الملاحق |
| (أ-ج) | مقدمة |
| الفصل الاول : الاطار النظري و الدراسات السابقة | |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الاول : الاطار النظري للتمكين الاداري |
| 03 | المطلب الاول : ماهية التمكين الاداري |
| 03 | اولا: مفهوم التمكين الاداري |
| 04 | ثانيا: أهمية التمكين الاداري |
| 04 | ثالثا: مزايا التمكين الاداري |
| 05 | المطلب الثاني: أبعاد التمكين الاداري |
| 05 | اولا: تفويض السلطة |
| 06 | ثانيا: التدريب والمشاركة بالمعلومات |
| 07 | ثالثا: فرق العمل ونظام الحوافز |
| 09 | المطلب الثالث: مستويات تطبيق التمكين الاداري والعوامل المؤثرة فيه |
| 09 | اولا: مستويات تطبيق التمكين الاداري |
| 09 | ثانيا: معززات التمكين الاداري |
| 10 | ثالثا: معوقات التمكين الاداري |
| 11 | المبحث الثاني: الاطار النظري للفعالية التنظيمية |
| 11 | المطلب الاول: مفهوم الفعالية التنظيمية |
| 11 | اولا: تعاريف حول الفعالية التنظيمية |
| 13 | ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية |
| 13 | ثالثا: اهمية الفعالية التنظيمية |
| 14 | المطلب الثاني: نماذج (او مداخل)الفعالية التنظيمية |

| | |
|---|---|
| 14 | اولا: نموذج الاهداف |
| 14 | ثانيا: نموذج موارد النظام |
| 15 | ثالثا: نموذج العمليات |
| 16 | المطلب الثالث: مؤشرات الفعالية التنظيمية ومتطلباتها |
| 16 | اولا: المؤشرات الداخلية لقياس الفعالية التنظيمية |
| 16 | ثانيا: المؤشرات الخارجية لقياس الفعالية التنظيمية |
| 18 | ثالثا: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية |
| 19 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة |
| 19 | المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الاداري |
| 19 | أولاً: دراسة غربي حنان بعنوان اثر التمكين على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة |
| 19 | ثانيا: دراسة سعود أمال بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة |
| 20 | ثالثا: دراسة Saeed Amin تحت عنوان قياس ثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى مديري الادارة الوسطى |
| 20 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالفعالية التنظيمية |
| 20 | اولا: دراسة الدارجي بن سهلوب بعنوان المواطنة التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية |
| 21 | ثانيا : دراسة اسماء نصيب بعنوان العلاقات الانسانية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية العمومية |
| 21 | ثالثا: دراسة OKEOMA,vincent chuks بعنوان: Total quality management and organizational effectiveness |
| 22 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة |
| 22 | اولا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت التمكين الاداري |
| 23 | ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية |
| 24 | ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة |
| 25 | خلاصة |
| الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة كوندور | |
| 27 | تمهيد |
| 28 | المبحث الأول : تقديم المؤسسة و الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية |
| 28 | المطلب الاول : تقديم مؤسسة كوندور |
| 28 | اولا : التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها. |
| 29 | ثانيا : مديريات و مصالح مؤسسة كوندور . |
| 30 | ثالثا : مهام العامة وأهداف مؤسسة كوندور. |
| 31 | المطلب الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 31 | أولاً: عينة الدراسة و ادوات جمع البيانات |

| | |
|----|--|
| 32 | ثانيا : ادوات الاحصائية المستخدمة |
| 32 | ثالثا:مقياس تحليل شدة الاستجابة |
| 33 | المبحث الثاني : تحليل و تفسير النتائج |
| 33 | المطلب الأول: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة |
| 33 | اولا : اختبار ثبات اداة الدراسة |
| 34 | ثانيا :اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير المستقل |
| 35 | ثالثا : اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير التابع |
| 37 | المطلب الثاني : تحليل وتفسير محاور الاستبيان |
| 37 | اولا : تحليل وتفسير الخصائص العامة للمبحوثين |
| 39 | ثانيا : تحليل و تفسير محور التمكين الاداري |
| 42 | ثالثا: تفسير و تحليل محور الفعالية التنظيمية |
| 43 | المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات واختبار الفرضيات |
| 43 | اولا: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات في اجابات المبحوثين |
| 47 | ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة الاولى و فروعها |
| 49 | ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية و فروعها |
| 53 | خلاصة |
| 55 | خاتمة |
| 58 | قائمة المصادر و المراجع |
| 61 | الملاحق |

قائمة الجداول و الأشكال

و الملاحق

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 32 | عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة | 01 |
| 33 | درجات مقياس ليكارت | 02 |
| 33 | مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة | 03 |
| 34 | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة | 04 |
| 34 | معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده | 05 |
| 35 | معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارة والبعد | 06 |
| 36 | معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعباراته | 07 |
| 37 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي | 08 |
| 37 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن | 09 |
| 38 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 10 |
| 38 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي | 11 |
| 38 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 12 |
| 39 | تحليل فقرات بعد تفويض السلطة | 13 |
| 40 | تحديد فقرات بعد التدريب | 14 |
| 40 | تحليل فقرات بعد مشاركة المعلومات | 15 |
| 41 | تحليل فقرات بعد فرق العمل | 16 |
| 41 | تحليل فقرات بعد نظام الحوافز | 17 |
| 41 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التمكين الإداري) | 18 |
| 42 | تحليل فقرات الفعالية التنظيمية | 19 |
| 43 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الفعالية التنظيمية) | 20 |
| 43 | التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي) | 21 |
| 44 | التباين الأحادي (حسب السن) | 22 |
| 45 | التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي) | 23 |
| 46 | التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي) | 24 |
| 47 | التباين الأحادي (حسب مدة العمل بالمؤسسة) | 25 |
| 48 | علاقة التمكين الإداري بالفعالية التنظيمية | 26 |
| 48 | علاقة التمكين الإداري بأبعاده بالفعالية الداخلية | 27 |
| 49 | علاقة التمكين الإداري بأبعاده بالفعالية الخارجية | 28 |
| 49 | اثر التمكين الإداري على الفعالية التنظيمية | 29 |
| 50 | اثر التمكين الإداري على الفعالية الداخلية | 30 |
| 51 | اثر التمكين الإداري على الفعالية الخارجية | 31 |

قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الاشكال | رقم الشكل |
|--------|---------------|-----------|
| ت | نموذج الدراسة | 01 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|---------------------------------|------------|
| 61 | الهيكـل التنظيمي للمؤسسة | 01 |
| 62 | استبانة الدراسة | 02 |
| 64 | مخرجات البرنامج الاحصائي spss22 | 03 |

مقدمة

أولا : طرح الاشكالية

في ظل التحولات والتحديات الكثيرة التي تتميز بها بيئة الأعمال توجهت المنظمات إلى البحث عن أساليب إدارية معاصرة لتستطيع من خلالها التغلب و مواجهة التحديات المتلاحقة ، فلم تعد اليوم الأساليب الإدارية التقليدية مجدية وأثبتت عدم قدرتها على التكيف مع هذه التحديات التي تتعرض لها المنظمات، لذلك ظهرت مفاهيم إدارية معاصرة من شأنها مواكبة التطورات الحاصلة حيث اعتمدت على الاهتمام بالأفراد داخل التنظيمات وبتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم في العمل لتقديم الأفضل لنجاح المنظمة التي أصبح يرتكز على العنصر البشري بدرجة أولى وما يقدمه من عطاء للوصول إلى الأهداف المحددة.

من بين تلك المفاهيم ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينات ولقي شيوعا في فترة التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة ، كما أن التحولات الحاصلة في مجال تنمية المورد البشري أكدت على أهمية التمكين الذي يعد من بين أفضل الاستراتيجيات التي تقوم على إشراك الرئيس لمروؤوسيه في بعض اختصاصه وفي تحديد الأهداف المراد تحقيقها ، وكذا إعطائهم فرصة المشاركة المتبادلة بين الطرفين مما يؤدي إلى تنميتهم ، وفي المقابل ضمان استمرارية لنشاط المؤسسة وذلك لتحقيق الفعالية التنظيمية التي تسعى جميع المنظمات لتحقيقها على المستويين الداخلي والخارجي ، كتطوير الأداء ومرونة التنظيم ، وبيئة عمل وتحقيق مستويات مستهدفة من سريان الجودة وفي كافة القطاعات وأقسام المنظمة لإرضاء العملاء وتحقيق أهداف المنظمة .

مما سبق نأتي إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التمكين الاداري على الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا :فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيسي نطرح فرضيتين رئيسيتين :

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد علاقة ارتباط بين التمكين الاداري وأبعاده والفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة

أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد علاقة ارتباط بين التمكين الاداري وأبعاده والفعالية الداخلية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط بين التمكين الاداري وأبعاده و الفعالية الخارجية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري بأبعاده على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة .

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

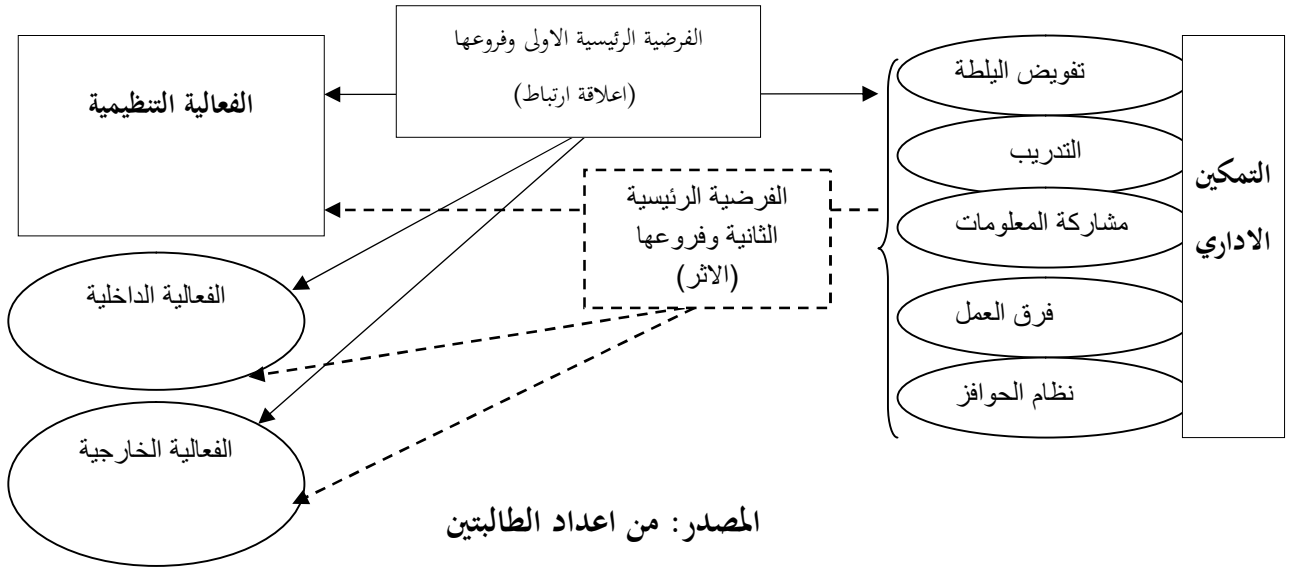
الفرضية الفرعية الاولى : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري بأبعاده على الفعالية الداخلية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري بأبعاده على الفعالية الخارجية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة

ثالثا: نموذج الدراسة

يحتوي نموذج الدراسة على متغيرين المتغير المستقل المتمثل في التمكين الاداري الذي يتكون من خمسة أبعاد هي تفويض السلطة , التدريب , مشاركة المعلومات , فرق العمل , نظام الحوافز والمتغير التابع يتمثل في الفعالية التنظيمية والتي يمكن قياسها من خلال الفعالية الداخلية والفعالية الخارجية، والشكل أدناه يمثل نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



يتبين من خلال الشكل ما سيتم اختباره بين المتغير المستقل التمكين الاداري و المتغير التابع الفعالية التنظيمية , حيث يتم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى لمعرفة العلاقة بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية التنظيمية ثم اختبار الفرضيات الفرعية الاولى والثانية على حدى لمعرفة علاقة التمكين الاداري بأبعاده بالفعالية الداخلية و الخارجية . ثم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية اثر التمكين الاداري على الفعالية التنظيمية , ثم اختبار الفرضيات الفرعية الاولى والثانية على حدى لمعرفة اثر التمكين الاداري على الفعالية الداخلية و الخارجية .

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع :

- __ يعتبر التمكين من المواضيع الحديثة والحيوية التي تساعد المنظمات في تعزيز مكانتها والرفع من قيمتها.
- __ أهمية موضوع الفعالية التنظيمية بالنسبة للمؤسسات مما كان طبيعتها .
- __ قلة البحوث التي تربط بين المتغيرين (التمكين الاداري والفعالية التنظيمية)
- __ الاهتمام بالموضوع واندراجه ضمن التخصص.

خامساً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- ابراز قوة العلاقة بين التمكين الاداري وكل بعد من ابعاده مع الفعالية التنظيمية باشكالها.
- __ الكشف عن أثر التمكين الاداري على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
- __ التعرف على أثر كل بعد من ابعاد التمكين الاداري على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
- __ تحديد أكثر بعد من ابعاد التمكين الاداري تأثيراً على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
- __ امكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي قد تساعد متخذي القرار في مؤسسة كوندور الكترونيكس لتحسين وضعها و تطويره.

سادساً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- __ القاء الضوء على مفهوم التمكين الاداري و ابعاده و مستويات تطبيقه والعوامل المؤثرة فيه وغيرها من المواضيع ذات الصلة.
- __ تقديم تصور عام حول الفعالية التنظيمية ليسهل على الطلبة استيعاب هذه المفاهيم.
- __ تنبيه اصحاب القرار في المؤسسات وخاصة مؤسسة كوندور الى أهمية التمكين الاداري في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- __ تزويد مكتبة الكلية بمرجع إضافي حول موضوع التمكين الاداري والفعالية التنظيمية.

سابعاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- __ الحدود المكانية : تمت الدراسة في مؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعرييج.
- __ الحدود الزمنية : بالنسبة للجانب التطبيقي تمت الدراسة خلال شهري افريل و ماي من السنة الجامعية 2022/2021

ثامنا: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات , تم اختيار المنهج الوصفي باستخدام أسلوب التحليل من خلال الاعتماد على أداة البحث المكتبي في الفصل النظري (الكتب , المجالات , المذكرات الأطروحات) لجمع المعلومات المتعلقة بالتمكين الإداري والفعالية التنظيمية , أما في الفصل التطبيقي تم اتباع منهج الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب دراسة حالة وتحليل المحتوى، فقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذه الدراسة نذكر :

__ ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

عاشرا: هيكلية الدراسة

تم اعداد هذه الدراسة على النحو التالي:

__ مقدمة : تم فيها طرح الإشكالية والتساؤل الرئيسي فرضيات الدراسة والنموذج، مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة , أهمية الدراسة , حدود الدراسة, منهج الدراسة , صعوبات الدراسة , هيكلية الدراسة.

__ الفصل الاول بعنوان: " الإطار النظري والدراسات السابقة " تناول المبحث الاول عرض نظري حول التمكين الإداري و تضمن ثلاث مطالب هي ماهية التمكين الإداري , ابعاد التمكين الإداري , مستويات تطبيق التمكين الإداري والعوامل المؤثرة فيه. وتناول المبحث الثاني عرض نظري حول الفعالية التنظيمية من خلال ثلاث مطالب هي ماهية الفعالية التنظيمية , نماذج الفعالية التنظيمية , ومؤشرات الفعالية التنظيمية و متطلباتها . وتناول المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري, و الدراسات السابقة المتعلقة بالفعالية التنظيمية و مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.

__ الفصل الثاني بعنوان: "دراسة حالة مؤسسة كوندور الكرتونيكس" من خلال مبحثين , الأول خصص لتقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية , وتضمن ثلاث مطالب هي تقديم عام للمؤسسة كوندور الكرتونيكس Condor، خريطة عمليات والجودة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة , والإطار المنهجي للدراسة الميدانية على التوالي, ثم جاء المبحث الثاني الذي تناول تحليل و تفسير النتائج الذي يتمحور فيه ثلاث مطالب هي اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة , تحليل وتفسري محاور الاستبيان , واختبار الفرضيات .

__ الخاتمة : تشمل النتائج و الاقتراحات و الأفاق الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول

الاطار النظري و الدراسات السابقة

تمهيد :

أدركت المنظمات أهمية المورد البشري ومدى قدرته على تحقيق الاهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية ، لذلك بدأت تهتم بتعزيز قدرات العاملين من خلال تبني وتطبيق اساليب وعمليات إدارية أبرزها التمكين الاداري القائم على منح المزيد من الصلاحيات للأفراد في كل ما يتعلق بمهامهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات ، وتشكيل فرق عمل لتكون أكثر نجاعة في اداء المهام وتحقيق الاهداف التنظيمية .

ان السعي المبذول لتحقيق الفعالية التنظيمية يعد من اولويات أي منظمة مهما كان طبيعتها، حيث ان تحقيق الفعالية التنظيمية يعني تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة التي تضمن لها الديمومة في ظل التحديات البيئية. ويلعب المورد البشري في المنظمة دورا هاما في الوصول المنظمات الى فاعليتها التنظيمية . وعليه فان هذا الفصل يتضمن ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الاول : الاطار النظري للتمكين الاداري

- المبحث الثاني : الاطار النظري للفعالية التنظيمية

- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الاول : الاطار النظري للتمكين الاداري .

يعد التمكين الاداري من المفاهيم الادارية التي عرفت رواجاً واهتماماً كبيراً من طرف الباحثين فتحول الى مدخل اداري يمكن للمنظمات باختلاف انواعها تطبيقه من أجل تحصيل فوائده المرجوة ، وفي هذا المبحث سيتم استعراض المفاهيم المرتبطة بالتمكين الاداري وابرار أهميته وأبعاده ، بالإضافة الى العوامل التي تؤثر فيه وكذلك مستويات ومراحل تطبيقه، وهذا كله بهدف تقديم اطار مفاهيمي عام له.

المطلب الاول : ماهية التمكين الاداري .

أولاً : مفهوم التمكين الاداري .

تطور مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني الكايزن والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العلمية وتعددت تعريفات التمكين الاداري بتعدد الباحثين والكتاب الذين يحاولوا تعريفه واختلفت تعريفاتهم حسب وجهات النظر اليه وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمي اليها، ومن التعريفات التي تطرقت الى المفهوم التمكين :¹

1- التمكين لغة : حسب ماورد في معجم لسان العرب : "من الفعل مكن اي تصبح ذا مكانة وسلطة ، بمعنى القدرة اي : مكن له في الشيء جعل عليه سلطان من الشيء اي جعل سلطان عليه وقدرة وسهل ويسر عليه"

وقد ورد التمكين في القران الكريم في ستة عشر اية وبثمانية الفاظ: الفاظ (مكناهم ، مكين ، مكني ، يمكن ، مكنا ، مكناكم، فامكن).

2- التمكين اصطلاحاً:

___ **عرفه شاكليبتور:** فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

___ **عرفه كارول :** هو توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة وإحساسه بمعنى الارتباط لأهدافه بأهداف المنظمة ، وهذا اضافة جديدة لتعريف التمكين بإدراج القوة والسيطرة اللازمين للعاملين ومدى ارتباطه بأهداف المؤسسة .

___ **عرفه عبد الوهاب:** هو عبارة عن منهج لإدارة الافراد يسمح لأعضاء الفريق بان يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل .

___ **(Brown and hervey)** يعرفانه على انه استراتيجية حديثة تهدف الى اطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة وذلك لان نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الافراد مع رؤية المنظمة وأهدافها .

و**عرف كل من (zemak and scahaaf):** التمكين بانه حالة من تشجيع الفرد، وحفزه ، ومكافأته على ممارسة

¹ _ الساسي زاكي، شريفني سمية، اثر التمكين على الرضا الوظيفي، دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، مذكرة الماستر ، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة الوادي، (2018_2019)، ص07.

روح المبادرة و الابداع من خلال تحريره من القيود.¹

من خلال التعريفات السابقة نستخلص بان التمكين هو مفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشري من خلال اعطاء الفرد صلاحية وحرية اكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها ، ومن جهة اخرى تمنحه حرية المشاركة في اتخاذ القرار المناسب . نستخلص من هذا التعريف ان التمكين هو استراتيجية (اي عملية طويلة المدى) وبالتالي تحتاج الى وقت لدمج قدرات وطاقات الافراد ضمن رؤية المؤسسة.

ثانيا: اهمية التمكين الاداري .

تكمن اهمية التمكين كونه عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية المؤسسة ، كما انه يعمل على توفير فرص لتطوير مهارات العاملين ،فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل اكثر منافسة ،وأكثر تعقيدا من اي وقت مضى كما انه يجعل المؤسسات في غاية المرونة والقدرة على التكيف . وبيئة عمل تتميز بمنافسة عالية مما يساهم في زيادة الانتاجية .يمكن الحديث عن اهمية التمكين من عدة جوانب منها :²

- ارتباط التمكين بمجموعة من القضايا تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها وقدرتها على تحقيق الاهداف والسياسات العامة مثل: لامركزية، عمل الفريق ...، فيجب على المدراء و الرؤوسين اشراك العاملين في اتخاذ القرار ، لذلك المؤسسة تحتاج الى معلومات وخبرات لتحقيق الاهداف باستخدام نظم ادارية حديثة تتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة.

1- رتباط التمكين بالموارد البشرية الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي ،فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية لديها الضمانات الحيوية لاستقرارها وبقائها.

- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة ، اصبح من الاهمية اعادة هيكلة المنظمات وإطلاق الطاقة البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة ، و البيئة المساندة ، وتدريب وتأهيل القادة و الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة في اداء المهام و الواجبات وفق احدث الوسائل و الاساليب.

ثالثا: مزايا التمكين الاداري

يحقق التمكين الاداري عدة مزايا للمنظمة والفرد يمكن حصرها فيما يلي:³

1- بالنسبة للمنظمة : عدة مزايا اهمها:

- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وارتفاع الانتاجية.

¹ - كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC seg ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (2007_2008)، ص(60، 61).

² - قدرى احمد معراج ، اثر التمكين على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية ان لصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، مذكرة الماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2014_2015)، ص17.

³ - عبد العالي دبله، وفاء عمري ، آلية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث ، مجلة علوم الانسان والمجتمع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة ، العدد 18، 2016، ص (64-65)

- تحسين جودة المنتج او الخدمات وتحقيق مكانة متميزة وزيادة القدرة التنافسية .

-زيادة القدرة على حل المشكلات وارتفاع القدرات الابتكارية.

2- بالنسبة للفرد: يحقق المزايا التالية :

- اشباع حاجات الفرد وتقدير واثبات الذات .

-ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وزيادة ولاءه للمنظمة.

- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

-ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وتنمية الشعور بالمسؤولية.

-ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الاداري .

أولا : بعد تفويض السلطة .

تفويض السلطة هي : "الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ، ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه ، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب"¹

تعددت تقسيمات تفويض السلطة الى انواع منها:²

- **تفويض الى الاسفل :** اعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينة من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها .

- **تفويض الى الأعلى :** وهو عكس النوع الاول حيث يتم اعطاء صلاحيات جديدة من قبل اعضاء التنظيم او مجلس الادارة كما هو في القطاع الخاص الى الرئيس الاعلى لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة .

- **تفويض الجانبي :** يماس هذا النوع على مستوى الرؤساء اصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة .

- **التفويض المباشر و غير المباشر:** التفويض المباشر هو اعطاء صلاحيات و السلطات او جزء منها الى المرؤوسين بصورة مباشرة دون تدخل طرف ثالث ، وفي حالة التفويض غير المباشر يتم تفويض جزء من السلطات والصلاحيات الى شخص معين عن طريق الطرف الثالث.

¹ قدري احمد معراج ، مرجع سابق ، ص20

² يعلاوي كريم ، بعطوش خليل ، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع راس الوادي، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوغرييج، (2014-2015) ، ص30.

- تفويض الرسمي و غير الرسمي: تفويض الرسمي حينما يتم اعداده وفقا لقواعد قانونية و انظمة مكتوبة بشكل متعارف عليه وتنظيم غير الرسمي حينما لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية بل يكون مبنيا على الاعراف و العادات و التقاليد .

ثانيا: بعدي التدريب والمشاركة بالمعلومات :

سنتطرق الى بعد التدريب ثم الى بعد المشاركة بالمعلومات على حدى كما يلي:

1- بعد التدريب للتمكين الاداري

يعرف التدريب بانه " العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات و الافكار والاراء التي يقتضيها اداء عمل معين او بلوغ هدف ما "1

تتمثل اهمية التدريب في مايلي :²

-اكتساب الافراد المتدربين بالمهارات و المعلومات الفكرية

-تنمية القدرات والمهارات الفكرية الفردية .

-تبادل الخبرات و المعارف بين المتدربين باستخدام اساليب تدريبية متطورة.

ومن انواع التدريب مايلي :³

النوع الاول :يتمثل في التدريب داخل المنظمة: يتولى مدير الادارة رعاية الموظف وتزويده بأسرار المهنة و التعليمات والإرشادات في المرحلة الاولى في عمله ويقدم له نصائح وتوجيهات كما يبين له واجباته ومسؤولياته في العمل .

النوع الثاني : يتمثل في التدريب خارج العمل : تأخذ عدة مسارات نذكر منها مايلي :

- المحاضرات وهي من الاساليب القديمة والأكثر انتشارا تهدف الى اطلاع المتدربين مباشرة على جوانب المعرفة و الافكار المستخدمة في عملهم .

- المناقشات من خلال اثاره مجموعة من النقاط لبحث في قضية معينة ، ويقوم المشاركون في المناقشة بطرح وجهات نظرهم للإجابة على الاسئلة المثارة و يفسح مجال مشاركة المتدربين في المنظمة.

- زيارات ميدانية التي تتيح فرص اطلاع الموظفين على واقعها الفعلي وكيفية سريان العمل فيها .

¹فاطمة تدرانت ، اثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة baticim وحدة أم البواقي،مذكرة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير،(2014-2015)،ص15.

² نفسه

³ _، يعلاوي كريم , بعطوش خليل ،مرجع سابق،ص30.

- الافلام والأشرطة وغيرها من الوسائل البصرية و السمعية لخلق نسخة من العمل مطابقة للأصل ومشاهدة لظروف التدريب للموظفين على اساليب التي تختلف من حيث صحتها وتميزها وتفوقها عن الاصل .

2- بعد مشاركة المعلومات للتمكين الاداري :

يقصد بها المعلومات الازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين ، لذا فهي تعتبر من الابعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة و الثقة، لذلك تعتبر المعلومات جانب مهم يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل ، باستعمال الاتصال الفعال في سرعة تبادل المعلومات وتمكين القائد من نقل افكاره ومشاعره بفاعلية وبمرونة كافية، لتحقيق الهدف من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.¹

كما توصلت دراسة (quemard:2004) الى ان مكون المشاركة بالمعلومات تعد امرا جوهريا في عملية اندماج العاملين اعتمادا على جملة من العبارات من بينها مايلي:²

-فعالية قرارات الافراد عندما يكون هناك اتصال مزدوج.

-تؤثر المعلومات في بيئة عمل الافراد العاملين .

-تعد المعلومات واحدة من المكونات التي تسمح الافراد العاملين من التحكم على اعمالهم اليومية فيما اذا كانت جيدة او سيئة .

ويشير (geel 2005):عندما تكون هناك اشارة المعلومات مع امكانية عودة كل شخص السها يساعد الافراد العاملين من تنظيم انفسهم بسرعة وفعالية حول تحركات الزبائن ، البيئة، والمنافسي ، فحاجة الافراد العاملين الى الوصول للمعلومات متواصلة فهم ليستطيعون توقع متى احتياجهم لمعلومة ما.³

ثالثا: فرق العمل ونظام الحوافز.

سننتقل الى بعد فرق العمل ثم الى بعد نظام الحوافز على التوالي

1- بعد فرق العمل للتمكين الاداري

تعرف فرق العمل بأنها هي " عبارة عن مجموعة من الافراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من انجازها يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من القريب لتحقيق هدف معين.

تعددت وتنوعت فرق العمل حسب نوع الهدف الذي تشكلت من اجله ، اهمها مايلي :⁴

¹ _ ماجد مُجد ابراهيم عبدالعال، دور ابعاد التمكين الاداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، بحث مستخلص من رسائل الماجستير ، تخصص اصول التربية،جامعة سادات،كلية التربية ، قسم التربية، 2020 ، ص9.

² احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الطبعة الثانية ، 2014 ، ص 75

³ نفسه ، ص 75

⁴ _ تدرانت فاطمة ، مرجع سابق ، ص ص (17 - 19).

- **الفريق الوظيفي:** يكون الاعضاء من نفس الوحدة التنظيمية يزودون الرئيس بتقارير مباشرة، يكون القائد معين بشكل رسمي يستخدم عادة في البيئة الثابتة والمستقرة .

- **فرق العمل متعددة الوظائف :** هي مجموعة الافراد و الانظمة المختلفة تعمل تحت اشراف مدير واحد، والعمل على توحيد جهود الافراد لتحقيق الاهداف الرئيسية ، يستخدم هذا النوع في المنظمات ذات التغير السريع في السوق كشركات الاتصال .

- **فريق العمل الموجه ذاتيا :** مجموعة من الافراد لديهم القدرة على الادارة و توجيه نشاطهم وأعمالهم نحو تحقيق الاهداف بالاعتماد الذاتي، نظرا لتوفر المهارات الفنية و العلمية والمواد اللازمة لنجاحهم والاستقلالية في اتخاذ القرار ، ويستخدم عادة في المنظمات التي تبني مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية .

ويرى البعض بعض المشاكل التي قد تظهر في الفرق من كأن تحتاج الى وقت حتى يتحقق منها نتائج ملموسة، قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط، قد تكون مضبعة للوقت ولا تدع وقت لأعضاء الفريق لممارسة عملهم الروتيني اليومي، الا ان مزاياها عديدة ومهمة لتطوير كفاءات الموارد البشرية وتمكينهم وتطوير المنظمات، يمكن تلخيصها في:¹

- تعمل على تحسين واعطاء قيمة اعلى لمخرجات العمل التنظيمي .

- تساهم في اشباع حاجات الاعضاء .

- تقرب وجهة النظر بين الطاقم العمل داخل وخارج المنظمة.

-تساهم في تنمية القدرات الابتكارية و الابداعية للعاملين في المنظمة .

2- بعد نظام الحوافز للتمكين الاداري

تعرف الحوافز بأنها " مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد اكبر لتحقيق نتائج افضل . " كما تعرف بأنها " فرصة او وسيلة مثل المكافأة و العلاوة وغيرها من الحوافز نوفرها امام الفرد لنثير بها رغبة وتخلق لديه الدافعية من اجل الحصول عليه واسباع حاجه يحسن بها . " ².

هناك نوعين من الحوافز وهما: ³

- **الحوافز المادية :** هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان مثل: الملبس، الماكل، المسكن... والتي تدفع بطريقة مختلفة كالاجر،علاوات، مكافآت ساعات العمل، ..

- **الحوافز المعنوية:** هي تلك العوامل التي تجذب الافراد وتدعوهم للعمل وتساعد على اشباع حاجات اجتماعية او ذاتية معنوية .

¹ _يعلاوي كريم , يعطوش خليل ، مرجع سابق ، ص(23، 29) بتصرف.

² _ هشام حمدي رضا ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، دار الراية ، الطبعة الاولى ، 2010 م، ص 140.

³ _قدري احمد معراج، مرجع سابق ، ص 22.

اما فوائد نظام الحوافز فيمكن ذكر ما يلي:¹

- زيادة الانتاجية ورفع كفاءة الاداء في المنظمة .
- الاقلال من التبذير في الانفاق و الوقت وترشيد استخدام العمالة .
- زيادة مستوى الولاء والانتماء للمنظمة والمحافظة على الموظفين العاملين في المنظمة .
- استقطاب موظفين جدد للعمل في المنظمة .

المطلب الثالث: مستويات تطبيق التمكين الاداري والعوامل المؤثرة فيه.

اولا : مستويات تطبيق التمكين الاداري:

حددت مستويات التمكين الاداري في ثلاث مستويات رئيسية هي:²

- 1- المستوى الادنى: يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقاسم معلومات محددة او اراء حول بعض جوانب القرارات ، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون المشكلة التي تستخدم من اجل المعلومات.
- 2- المستوى المتوسط : يظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي او جماعي ، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة و توصياتهم لكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.
- 3-المستوى الاعلى : يظهر في الشكل الاستشارة الكاملة التي تستلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على وضعية اتخاذ القرارات.

ثانيا: معززات التمكين الاداري:

يقصد بمعززات أو مبادرات التمكين اتخاذ تدابير واجراءات لتوفير الثقة والمصداقية لدى العاملين وتغيير الأسلوب الإداري المستخدم وهي:³

- توفير الوسائل المناسبة لتعليم العاملين كيف ينفذون العمل على أحسن وجه وما الذي يجب فعله.
- تحديد القرارات الخاصة المطلوب اتخاذها على المستوى الفردي والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- قياس أوجه القوة والضعف في الوضع الحالي لتحديد متطلبات التمكين.

¹ _ يعلاوي كريم , بعطوش خليل ، مرجع سابق ، ص 34

² - سامي ابراهيم الخليل شباينة ، نورالدين جياب ، اثر التمكين على ابداع العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراية تطبيقية على algel plusLK ، مذكرة الماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة استراتيجية ، جامعة مُجْد بوضياف مسيلة ، (2020-2021)، ص 08.

³ ججيق زكية، دور التشارك المعاري والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسات القطاع الالكتروني بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه في ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017، ص(98، 99) بتصرف.

- تمكين العاملين في أعمال ذات قيمة وتوفير الموارد اللازمة وإعطائهم القوة الشخصية وثقة الرؤساء في مرؤوسيهـم.
- إدراك الحاجة إلى التغيير و جعل الرؤية والهدف مشترك بين القادة والموظفين لبناء إستراتيجيات فعالة للتمكين.
- فتح الباب أمام المرؤوسين لتتدفق قدراتهم وإبداعاتهم الخلاقة نحو الأداء المتميز.
- إعتبار التمكين عملية هادفة في الأجل الطويل.
- ترسيخ ثقافة كلية للمنظمة تدعم الإقدام على المجازفة.
- تغيير حدود العمل و إعادة هيكلة العمليات وتوسيع مدى الرقابة.
- زيادة مؤهلات المدراء والعاملين.
- الإستفادة من نظم تقييم الأداء ونظم المكافآت المستندة على الأداء.
- استخدام أنظمة عالية الجودة لحل المشكلات.
- الانفتاح على الأفكار الجديدة و وضع موازنات للاكتشافات والإبتكارات والإبداعات.
- وجود إدارة تمارس عدة أدوار عند تطبيق التمكين منها دور المدرب والميسر والقُدوة والداعم لأهداف التمكين.

ثالثا : معوقات التمكين الاداري:

- لنجاح او فشل برنامج التمكين يخضع بشكل اساسي الى مدى توافر المتطلبات الاساسية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد احيانا او تعيق احيانا للوصول الى نتائج ، لذلك قد تواجه بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الاداري من بينها مايلي:¹
- الهيكـل التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
 - خوف الادارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير.
 - خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
 - خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
 - الانظمة والاجراءات الصارمة التي لاتشجع على الابتكار.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي وعدم الثقة الاداية.

¹بن شعبان وهيبه ، التمكين الاداري وعلاقته بتحقيق التوفيق المهني دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للانسجة الصناعية والتقنية المسيلة، مذكرة الماستر ، كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، فسم علم النفس ، تخصص العمل والتنظيم ، (2017-2018)، ص ص (33 - 35).

-السرية في تبادل المعلومات.

-عدم ملائمة نظام المكافئة .

بينما اشار (Forrester) الى ان فشل عملية التمكين ترجع للعديد من الاسباب منها:¹

-عدم رغبة المديرين تطبيق مفهوم التمكين ،ويرجع ذلك لتخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

-المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة ، واعتبار مفهوم تفويض السلطة مرادف لمفهوم التمكين.

-عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة .-شيوخ المحاسبة والمسؤولية.

المبحث الثاني : الاطار النظري للفعالية التنظيمية

يعد موضوع فعالية المنظمة او الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقد بتعدد المنظمات نفسها، ويسعى العديد من الباحثين والمهتمين في بي مختلف الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة ، مما أدى إلى ظهور الكثير من النظريات والنماذج حول مفهومها وماهيتها، يتم في هذا المبحث التطرق الى مفهوم الفعالية التنظيمية ونماذجها و مؤشرات و متطلباتها.

المطلب الاول : مفهوم الفعالية التنظيمية

اولا : تعاريف حول الفعالية التنظيمية

يعنى مصطلح الفعالية" عمل الاشياء الصحيحة في الزمن المناسب و الطريقة الملائمة للقدرة على تحقيق الاهداف...و بأنها صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة و يترتب عليه اثر مرئي ."²

اما مصطلح التنظيم فهو " عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية وبذلك يعتبر من الوظائف الادارية ."³

وبالنسبة لتعاريف الفعالية التنظيمية فهي متعددة منها:⁴

- تعريف (PRICE) " انها درجة تحقيق الاهداف المتعددة ."

- تعريف (DONNELLY): " انها درجة التطابق بين الاهداف في حدود الموارد المتاحة."

¹ _ سعاد قسوم ، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بسوناطراك محطة الضخ رقم 1، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (2018-2019) ، ص (40 ، 41).

² بقاسم سلاطينية ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر ، دار النشر و التوزيع ، 2013، ص (13,14)

³ مرجع نفسه ، ص 14.

⁴ عزاز ابراهيم ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة اعمال استراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي محمد اولحاح ، 2014_2015 ، ص 03.

- تعريف (KATZ &KAHN) " تعظيم معدل العائد من الاستثمار بكافة الطرق للاسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل " .¹
كما توجد تعاريف اخرى منها:
- تعريف (برنارد BARNARD): " انها تحقيق الهدف المحدد²
- تعريف (ALVAR) انها "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها ."³
- تعريف (MOTT): "انها" قدرة المنظمة على تعبئة مراكزها من الطاقة للانتاج العمل و التكيف معه ."⁴
- يرى MILES: انها قدرة المنظمة على تحقيق الحد الادنى من اشباع الطموحات و تطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها.⁵
- تعريف(صالح بن نوار) هي: "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة، حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه"⁶
- عرفها (كامبل CAMBELL) 1977: "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل الى الدرجة التي تحقق فيها اهدافها"⁷
- يرى الباحث"هنري كلود دو بيتنيز (BETTIGNIES de Claude Henri): أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد إقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة.⁸

¹مختار عيواج , احميدة مالكية , الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها : دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة , مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية, جامعة العربي تسيبي , تبسة, المجلد1, العدد الثاني , 2017, ص 271.

²ليوارة توفيق , الفعالية التنظيمية وعلاقته بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيمة ,مذكرة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسير موارد بشرية, جامعة محمد بوضياف المسيلة, (2019-2020), ص18.

³ داودي احمد,الفعالية التنظيمية,مركز الكتاب الاكاديمي للنشر و التوزيع,عمان,2020,ص12.

⁴ حمي عبد الستار , الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات , مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية , جامعة ورقلة , المجلد 12, العدد 2 , 2022, ص 548.

⁵ جميلة كنفني , مهارات الاتصال التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم , كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد بوضياف بمسيلة , (2020-2021), ص 106

⁶ نسيمه أحمد الصيد, الترقية و الفعالية التنظيمية:مركب مطاحن الحروش نودجا, مذكرة الماجستير , تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية, علم الاجتماع و الديمغرافيا, كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية, جامعة 20 أوت 1955 ,سكيكدة, الجزائر,(2006-2007), ص17.

⁷تاويرت نور الدين ,الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق: فهم المبادئ و حل للمشكلات التنظيمية , الطبعة الاولى , دار عالم الكتب الحديثة , 2009 , ص 195

⁸ AYEB RABEH , Une approche théorique du concept d'efficacité organisationnelle , revue science humaines, université mentouri , Constontine , n°22,2004,p132

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف المسطرة بالاستخدام الامثل للوسائل المتاحة ومدى قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على الحفاظ على نظام فعال للانشطة والاجراءات الخاصة بالأداء المطلوب وتحقيق اشباع الطموحات و تطلعات الاطراف ذات العلاقة.

ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية

تتلخص اهم خصائص الفعالية التنظيمية فيما يلي:¹

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور والاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
- التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة منها المجتمع ,الأفراد , المساهمين.
- التعقيد: لديها عالقات غير واضحة بين الأبعاد .
- النسبية: مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها و أهدافها و المستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.
- الفعالية: صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة , فهي مركبة من معاني مختلفة و أبعاد متعددة "مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية و منطقية.

ثالثا: اهمية الفعالية التنظيمية:

تتجلى اهمية الفعالية التنظيمية في:²

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الاساسية للتنظيم؛
- الفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمرار تطوره؛
- الفعالية التنظيمية هي معيار للحكم على نجاح التنظيم.
- الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة ، بمعنى ان المنظمات تعتمد على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

¹ تقيّة صابر , أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية : دراسة ميدانية على عينة من أطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي , مذكرة الماستر في علم الاجتماع , تخصص: تنظيم وعمل, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي, (2017-2018), ص (74,75).

² احمد بن ديبش , ظروف العمل و اثرها على الفعالية التنظيمية , مذكرة ماستر في علم الاجتماع , تخصص تنظيم وعمل , كلية العلوم الانسانية , جامعة احمد درارية , (2017-2018), ص 47.

- تعتبر أداة لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها؛
- الفعالية التنظيمية خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

المطلب الثاني: نماذج الفعالية التنظيمية

لا يوجد نموذج واحد للفعالية التنظيمية يلائم كل الظروف وكل المنظمات، ومن بين النماذج الأكثر شيوعا ما يلي:

اولا: نموذج الاهداف:

يرتبط هذا النوع باسم (Etzioni) إذ أن قياس فعالية المنظمة حسب هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا ان التعرف عليها يعترضه الكثير من المشكلات لعل أهمها ما يلي:¹

- هل تتعامل مع الأهداف الرسمية أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية؟.
- هل يتم قياس فعالية المؤسسة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف). (ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، ولقد ميز Etzioni بين ثلاثة مجموعات من الاهداف:

- أهداف اقتصادية : خاصة المنظمات التي تنتج السلع والخدمات.
 - أهداف تتصل بالنظام والضبط : أي ضبط السلوك الانحرافي كمؤسسات السجون والصحة العقلية.
 - أهداف اجتماعية وثقافية : وتدخل في هذه الحانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات ومراكز البحث .
- وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز في أن معظم المؤسسات لها أهداف متعددة ومتضاربة.

ثانيا: نموذج موارد النظام:

- ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من "يوتشمان" Yutchman ، "سيشور" Seashore ، "جورغولبوس Geargopoulos"، "نجوم" Tannenbaum يعتمد هذا النموذج على فكرة أساسية مفادها:²
- المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يتواجد هذا النظام .

¹ أ سنوسي علي ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - جامعة المسيلة-الجزائر ، العدد 7، 2009 ، ص 294.

² قاسمي إلهام ، أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور ، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج ، (2020-2021) ، ص 17 ، بتصرف

- كل المنظمات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة و محدودة نوعا ما، وعليه فانه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات على فعالة اذا استطاعت الحصول الموارد الاولية و رؤوس الاموال و المورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد و التي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد .

- يرى انصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات, وبالتالي فإن هذا النموذج يحدد أبعاد الفعالية التنظيمية على أساس القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها , والقدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة¹ لاستغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال القدرة على التفاوضية للمنظمة.

ثالثا: نموذج العمليات الداخلية لقياس الفعالية:

يركز هذا النموذج على سلامة وكفاءة التنظيم الداخلي للمنظمة , ومدى تكيف وتناسق عملياته (القيادة , الاتصال, سلوك الجماعات, مستوى الصراع وغيرها) مع بعضها البعض في ظل هذا النموذج تعتبر المنظمة فعالة إذا حققت ما يلي:²

- تقليل التوتر والاجهاد داخل المنظمة.

- التكامل بين أهداف الأفراد واهداف المنظمة.

- تدفق المعلومات بسهولة رأسيا وأفقيا داخل المنظمة.

- الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة

هناك نماذج أخرى للفعالية التنظيمية نذكر منها ما يلي³ :

__ نموذج المساومة أو رضا المشارك : وضع الباحث (برنارد) تصور لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافر , حيث أن الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافر , ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين.

__ نموذج التطور التنظيمي : من زعماء هذا النموذج (دوغلاس ماك قريغور) حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها امكانية حل مشاكل المنظمة وتحديد القدرات فيها.

__ نموذج الوظيفة الاجتماعية : تتحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها , و ما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزء منه , و لن يتحقق لها النمو إلا بنموه.

__ نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية : تعكس أبعاد المنظمة ككل و المتمثلة في المتغيرات الكمية و السلوكية , و تتركز على احسن توزيع للموارد , تنظر للأهداف كمنخرجات و ليس كمدخلات.

¹ نبراس ناجي رزوقي , تأثير استراتيجية تقويم الاداء في الفعالية التنظيمية , الطبعة الاولى , الاسكندرية , دار التعليم الجامعي , 2020 , ص 79.

² قاسمي الهام , مرجع سابق , ص 18.

³ نفسه.

__ نموذج النسق : يركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق و مدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: مؤشرات ومتطلبات الفعالية التنظيمية

أولا: المؤشرات الداخلية لقياس الفعالية التنظيمية

ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها منها:¹

- تخطيط و تحديد الأهداف ترتبط الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة هي قدرة المنظمة على تحديد الاهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الاهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير : تضمن توفير الدعم و المساعدة للمرؤوسين عند مواجهتهم للتحديات سواء في العمل او حياتهم الخاصة , اضافة الى ان المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل .
- المهارات العلمية للمدير : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية لابد ان يتحلى اعضاء المنظمة من المدير بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بانجاز الاعمال .
- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين ان المشاركة لعاملين في اتخاذ لقرارات يؤدي تدعيم فعالية التنظيم
- تدريب و تنمية قدرات الافراد : هو مؤشر يشير الى أهمية البرامج التدريبية لتنمية قدرات الافراد لرفع من مستويات أدائهم.
- الادارة السليمة للصراع: تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الافراد او الاقسام) يعد مؤشر دالا على فعالية المنظمة.
- التأخر و الغياب على العاملين : تعد من اهم المؤشرات لقياس فعالية المنظمة يمكن قياسها بعدد الساعات الضائعة (الاعذار او التمارض او امراض المهنة) فعند ارتفاع معدلات الغياب يدل ذلك على انخفاض فعالية المنظمة و العكس صحيح.

ثانيا: المؤشرات الخارجية لقياس الفعالية التنظيمية:

ترتبط أساسا بالمرجات وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وتتمثل في²:

¹ زرارة عبد الرزاق , أثر مستوى الاداء الإداري على فعالية المنظمة , مذكرة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص:إدارة محلية , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة محمد بوضياف - المسيلة- (2019-2020), ص(55, 56)

² مازري منيرة , , اثر تكامل ادارة المعرفة و ادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية, أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات, كلية علوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, (2017-2018), ص 200.

- انتاج السلع و المخرجات : ان تزود المنظمة بمنتجاتها بالمخرجات (سلع و خدمات) و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
 - الجودة: ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة و يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - تحقيق الارباح: كلما حققت المنظمة ارباحا كلما ساعدها ذلك على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق اهداف جديدة و هامة مثلا انشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب , و يدل على فعالية المنظمة.
 - البقاء: البقاء لمدة طويلة فمعنى ذلك ان منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
 - القدرة على التكيف و التأقلم: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر كاف من المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتقلبات البيئية فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها عضوية أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها وكلما حصلت على المعلومات في الوقت المناسب كلما كانت على مقدره كبيرة من التكيف وهذا مؤشر دال على فعاليتها.
 - المسؤولية الاجتماعية : تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية,
 - التأهب للانجاز : يتمثل في انسداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا.
- يرجع التباين في مقاييس الفعالية التنظيمية الى الاسباب التالية:¹
- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة من حيث الحجم و التعقيد و درجة المركزية التي تستخدمها المنظمات.
 - سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة اهداف انتاجية , تسويقية, مالية و كل هدف من هذه الاهداف يتطلب معايير خاصة .
 - تنوع و اختلاف الفئات ذات المصلحة التي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة او غير مباشرة مثل العملاء و المديرين و الموردون و تختلف مصالح و اهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الاعتبار مطالب كل هذه الفئات.
 - تختلف اهتمامات و أهداف المجموعات الامر الذي يتطلب تطبيق العديد من المعايير التي تأخذ في الاعتبار جميع احتياجات..
 - وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين و اهتماماتهم و قيمهم و هو من معايير قياس الفعالية , فمن هذه المعايير ما يركز على الغاية و منها ما يهتم بالوسيلة و منها ما يعنى بسلوك الفرد أو الجماعة.. الخ.

¹ نفسه، ص 192.

ثالثا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

يمكن حصر اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية فيما يلي:¹

- اللامركزية و التفويض : وهي طريقة لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية ،ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.
- توسيع العمل : يتم تشجيع على تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم و يوفر الفرصة لاشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية .
- تقييم الاداء: وجود برامج كلاسيكية لتقييم الاداء و التي تعامل الفرد على انه آلة منتجة خاضعة للرقابة و التفتيش المستمر , بينها الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الاعمال الحديثة التي تتبع مناهج تشرك الافراد في وضع الاهداف الذاتية و الموضوعية للمنظمة و تقييم ادائه بشكل دوري , و يلعب المسؤول الاعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج هي شركة جنرال مليز وشركة أنسول للكيماويات.
- زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة اجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم و يمكن ايجازها في انشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات، انشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها، تسهيل الحصول على التغذية العكسية والاهتمام با نشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين , والعمل على تفهمها والاستجابة لها.
- الادارة الاستشارية المشاركة: حيث يوفر هذا الاسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة , فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية .

¹ هباز ضياء الدين , تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالبلدية ومحطة الضخ مكررا 1 المرارة جامعة والية الوادي , مذكرة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة مُجَد خيضر بسكرة, (2019-2020), ص (40) ,

المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث او أحد متغيراته من اهم المراجع التي يجب على الباحث ان يراجعها وهو بصدد اعداد البحث ليتمكن من حصر الموضوع وفهمه والوقوف على النتائج المتوصل اليها وعليه سيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.

المطلب الاول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الاداري

اولا: دراسة (غربي حنان) بعنوان: اثر التمكين على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر اكايمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015-2016.

اجريت هذه الدراسة بالمنطقة الصناعية " بتقرت " تضمنت اسئلة تهدف الى تعرف على المستوى المتوافر من ابعاد التمكين في المؤسسة ، وكذلك العلاقة بين ابعاد التمكين والاداء الوظيفي .

اعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتم استخدام اداة الاستبيان و المقابلة ، يتراوح عدد الموظفين 290 عامل وقامت بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 موظف .

توصلت الى العديد من النتائج التي اكدت ان هناك مستويات عالية من التمكين اي مرتفع نسبيا وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين بابعاده (فرق العمل ، تفويض السلطة ، تحفيز ، مشاركة المعلومات ،..) ومستوى الاداء الوظيفي ، وعليه تم الاستخلاص ان التمكين داخل هذه المؤسسة يؤثر على الاداء الوظيفي من خلال ابعاد التمكين .

ثانيا : دراسة (سعود أمال) بعنوان: التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة -كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- ، 2013-2014.

اجريت هذه الدراسة في مؤسسة "المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لناحية بسكرة ، وتضمن البحث العديد من التساؤلات للتعرف على علاقة التمكين الاداري بتحقيق اهداف المؤسسة .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واستخدمت المقابلة و الاستمارة والسجلات والملاحظة كادوات الدراسة .تمثل مجتمع الدراسة في العمال بلغ عددهم 929 عامل وعمل بالمسح.

توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج وتأكد ان هناك علاقة ايجابية بين التمكين الاداري وتحقيق اهداف المؤسسة ، فكلما ارتفع مستوى التمكين الاداري عند الموظف زاد ولائه وادائه وروح المسؤولية وكذا عمل الفريق والتفاعل الايجابي الذي يحقق

للمؤسسة اهدافها ، وان مستوى تحقيق اهداف المؤسسة مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية .

ثالثا : دراسة **Saeed Amin** تحت عنوان قياس ثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى مديري الادارة الوسطى , مقال , **research administration and policy** .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر التمكين الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى مديري المستوى المتوسط في ديسكون لاهور بباكستان . واعتمدت على المنهج الوصفي .

تضمن البحث العديد من الاسئلة للقياس مستوى التمكين للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي واختبار العلاقة بينهما وطبقت الدراسة على عينة بحث حجمها 45 مدير، وواستخدمت المقابلة كاداة الدراسة.

اظهرت النتائج ان مستوى الرضا مرتفع نسبيا ، وان مديري المتوسط ديسكون لاهور اكثر رضا عن وظائفهم نتيجة لمنحهم المزيد من التمكين.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالفعالية التنظيمية

اولا: دراسة (الدراجي بن سهلوب) تحت عنوان "المواطنة التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية " : دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية برج بوعريبيج , مذكرة ماستر , تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2017_2018.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين المواطنة التنظيمية و الفعالية التنظيمية و وضع اطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية و مدى مساهمتها في تعزيز المواطنة.

- اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي .

- تم استخدام اسلوب العينة في الدراسة الميدانية.

- استخدمت الدراسة في عملية جمع البيانات من العينة اداة الاستبانة و المقابلة.

- بلغ حجم عينة الدراسة 38 مفردة أي 38 موظف

توصلت الى وجود علاقة طردية ايجابية بين المواطنة و الفعالية التنظيمية , وهذا يعود إلى القيم بكل ما تحمله من معنى،والسياسة المنتهجة من طرف المنظمة والمتمثلة في الامتيازات والحوافز المادية والتكوين والنشاطات المتنوعة وتعزيز الآليات للقيام بالحملات التوعية والتحسيسية من جميع المجالات بالإضافة إلى بعض التقديرات التي تمنحها المنظمة إلى الفاعلين في المنظمة.

ثانيا : دراسة (أسماء نصيب) , "العلاقات الإنسانية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الصناعية :دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت بالماء الأبيض", اطروحة دكتوراه, تخصص: علم اجتماع , جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي , 2019_2020.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقات الإنسانية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية كما تهدف لمعرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية.

استخدمت الدراسة أسلوب العينة في الدراسة الميدانية و أداة الاستبانة و المقابلة و التقارير و الوثائق و السجلات لجمع من مجتمع الدراسة.

بلغ حجم عينة الدراسة 171 مفردة

توصلت الى ان العلاقات الانسانية (اللامركزية في اتخاذ القرارات و تشاور زملاء العمل و تبادل المعلومات , الانسجام و التوافق, الاتصال بين المسؤول و العمال) تساهم بشكل كبير و ملحوظ في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثالثا : دراسة (OKEOMA, Vincent Chuks) بعنوان:

"Total Quality Management And Organizational Effectiveness In Selected JUICES In South East Nigeria", International Journal of Business & Law Research,2019,VOL07,N04

دراسة أجنبية بعنوان " ادارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية في مصانع المشروبات في جنوب شرق نيجيريا، هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية في مصانع العصائر في جنوب شرق نيجيريا.

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري .

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع بيانات العينة

- بلغ حجم عينة الدراسة 398 مفردة لأربعة مصانع

اظهرت نتائج هذه الدراسة ان اربع متغيرات تأثر على الفعالية التنظيمية هي :

- التركيز على العملاء له علاقة ايجابية كبيرة بالفعالية التنظيمية .

- التخطيط الاستراتيجي للجودة له علاقة ايجابية كبيرة بالفعالية التنظيمية .

- ادارة جودة الموردين له علاقة ايجابية كبيرة بالفعالية التنظيمية .

- المعرفة و ادارة العملية له علاقة ايجابية كبيرة بالفعالية التنظيمية .

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

يتضمن المطلب مقارنة عامة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لإبراز اوجه الشبه والاختلاف بينهما.

اولا : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت التمكين الاداري:

1- بالنسبة لدراسة (عربي حنان) بعنوان "اثر التمكين على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

- اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين تناولت التمكين الاداري كمتغير مستقل .

- كلتا الدراستين استخدمت اداة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

- كلتا الدراستين اتبعت المنهج الوصفي ودراسة الحالة.

اما الاختلاف فيكمن:

- المتغير التابع في الدراسة السابقة هو الاداء الوظيفي وفي دراستنا الحالية هو الفعالية التنظيمية.

- الدراسة السابقة في تخصص علم اجتماع تنظيم عمل ودراستنا في اطار تخصص ادارة اعمال في مجال التسيير .

2- بالنسبة لدراسة (سعود امال) بعنوان " التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة "

اتفقت الدراستين من حيث:

- تناول مفهوم التمكين كمتغير مستقل.

- استخدام استمارة الاستبيان

في حين اختلفتا من حيث:

- الدراسة السابقة ربطت التمكين الاداري باهداف المؤسسة ودراستنا ربطت التمكين بالفعالية التنظيمية .

- الدراسة السابقة اعتمدت على دراسة مسحية لمجتمع الدراسة اما الحالية فتمت بعينة عشوائية من مجتمع الدراسة .

3- بالنسبة لدراسة Saeed Amin بعنوان "قياس اثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى مديري الادارة الوسطى" ,

ديكسون لاهور:

اوجه الاتفاق بين الدراستين يكمن في:

- كلتا الدراستين تناولت التمكين كمتغير مستقل.
- من حيث المنهج الوصفي .

اما الاختلاف بين الدراستين فيكمن في:

- الدراسة الحالية كانت على مستوى مؤسسة اقتصادية و الدراسة السابقة تمت على مستوى مؤسسة تعليمية .
- الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،اما في الدراسة السابقة اعتمدت على المقابلة
- عينة الدراسة الحالية كانت عشوائية تشمل كل المستويات الوظيفية والدراسة الحالية اعتمدت عينة قصدية حيث اقتصر على مديري الادارة الوسطى.

ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية.

1- بالنسبة لدراسة (الدراجي بن سهلوب) تحت عنوان "المواطنة التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية .

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث:

- كلتا الدراستين تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية كمتغير تابع

واختلفت مع الدراسة الحالية من حيث:

- الطبيعة الميدانية حيث كانت الدراسة السابقة على مستوى مديرية الحماية المدنية وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي أما دراستنا الحالية فكانت على مستوى مؤسسة خاصة صناعية،.

- اداة جمع البيانات حيث اعتمدت في الدراسة السابقة على الاستبانة و المقابلة اما دراستنا اعتمدت على الاستبانة فقط .

2- بالنسبة لدراسة (أسماء نصيب) "العلاقات الإنسانية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الصناعية"

اتفقت كلا الدراستين من حيث:

- تناول الفعالية التنظيمية كمتغير تابع ،

- المنهج المتبع هو المنهج الوصفي والتحليلي.

أما الاختلاف فيكمن في:

- المتغير المستقل في هذه الدراسة هو العلاقات الانسانية في حين أن دراستنا تناولت متغير التمكين الاداري .

1- لدراسة الميدانية كانت الدراسة السابقة على مستوى مؤسسة عمومية صناعية أما دراستنا الحالية كانت على مستوى مؤسسة صناعية خاصة .

3- بالنسبة لدراسة الاجنبية ، دراسة (OKEOMA, Vincent Chuks) بعنوان " تحقيق العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية في مصانع المشروبات في جنوب شرق نيجريا" .

من حيث الاتفاق:

- الدراستين تناولت متغير الفعالية التنظيمية كمتغير تابع .

- الدراستين تمت في مؤسسة انتاجية

- الدراستين استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات الاولية.

اما الاختلاف فيتمثل في المتغير المستقل الذي تمثل في التمكين الاداري بالنسبة للدراسة الحالية وتمثل في ادارة الجودة الشاملة في الدراسة السابقة.

ثالثا : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة .

من خلال الدراسات السابقة توصلنا إلى:

- إثراء الجانب النظري المتعلق بالتمكين الاداري .

-اثراء الجانب النظري المتعلق بالفعالية التنظيمية.

-التعرف على مختلف التداخلات والاختلافات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم.

-اختيار الأداة المناسبة في جمع وتحليل البيانات اللازمة للدراسة.

- الاستفادة في كيفية بناء الاستبانة خاصة بالدراسة تسهل الحصول على المعلومات المراد الوصول اليها.

- اتباع الخطوات المنهجية اللازمة للتحليل وإجراء مقارنة بين النتائج.

خلاصة :

من خلال العرض المفاهيمي للتمكين الاداري تبين لنا ان التمكين الاداري من المداخل الادارية التي تعطي اهمية كبيرة للأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في المنظمة من خلال تبني اساليب وسياسات ادارية تسعى الى تمكين الافراد ليكونوا اكثر فاعلية وكفاءة في انجاز مهامهم و المساهمة في تحقيق اهداف منظماتهم كمنحهم ما يكفي من الصلاحيات وتقديم ما يتطلب لتطوير كفاءاتهم الوظيفية، ويرتبط نجاح التمكين الاداري باقتناع المنظمة والادارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيقها والاستمرار في دعمها واعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو .

كما تبين لنا من خلال العرض المفاهيمي للفعالية التنظيمية للمنظمات انه مفهوم واسع ومتعدد الجوانب و يرتبط أساسا بالنتائج المحققة , ولها دور هام وأهمية كبيرة في حياة المؤسسات خاصة بعد التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء فهي بمثابة دليل لنجاح المؤسسات. وعليه يتبين اهمية التمكين الاداري في دعم المنظمات في تحقيق النتائج المستهدفة من خلال تمكين افرادها .

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها تبين لنا اهمية التمكين الاداري في تحقيق اهداف المنظمة وبفعالية سواء كانت مباشرة او غير مباشرة ودعمها لان تكون اكثر فاعلية

الفصل الثاني :

دراسة حالة مؤسسة كوندور

تمهيد

تعتبر دراسة الحالة من الدراسات الميدانية التطبيقية والضرورية المكملة للجانب النظري، من خلاله يتمكن الباحث من معرفة الواقع والعلاقة بين متغيرات دراسته، فيتضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لأثر التمكين الإداري على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكرتونيكس بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات ، وباستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss والأدوات الإحصائية الملائمة تم معالجة البيانات واستخراج النتائج .

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

__ **المبحث الأول :** تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

__ **المبحث الثاني :** تحليل وتفسير النتائج

المبحث الأول : تقديم المؤسسة والاطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سننتظر في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة كوندور الناشطة في مجال الصناعة الالكترونية وعرض اهم المراحل التي مرت بها وهيكلها التنظيمي و اهدافها ومهامها ومصالحها المختلفة .

المطلب الاول: تقديم مؤسسة كوندور

اولا: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها .

هي مؤسسة "عنتر تراد" لصناعة الالكترونيات و والكهرومنزلية وهي مؤسسة خاصة وذات اسهم تنشط وفق احكام القانون التجاري ، تحصلت على السجل التجاري في افريل 2002 و بدأت نشاطها الفعلي في شهر فيفري 2003. وتقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج ومساحة اجمالية قدرها حوالي (80104م)، اما طبيعة استثمارها فهو صناعة الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية والتي تسوق بالعلامة التجارية (Condor) نسبة الى طائر من اكبر الطيور في العالم تعيش في امريكا الجنوبية ويعرف انه يطير عاليا حتى يكون فال خير عليه، وهذه العلامة مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات . يبلغ عدد عمالها 4150 عامل منهم 397 اطار و 1361 عون تحكم و 2423 عون تنفيذ الى غاية 22 مارس 2022. اما شعار المؤسسة فهو " **Innovation is life** " **"الحياة ابتكار"** وتنتمي المؤسسة الى مجموعة بن حمادي التي تضم مؤسسات اخرى اضافة الى مؤسسة كوندور وهي :¹

- مؤسسة Argilor لإنتاج الاجر و المواد الحمراء .

- مؤسسة polyben لإنتاج الاكياس البلاستيكية .

- مؤسسة Gema لإنتاج البلاط ومواد البناء .

مرت امؤسسة بمراحل عدة حتى تصل الى ما هي عليه اليوم :²

المرحلة الاولى: مرحلة الشراء للبيع (vente en Etat): حيث ان المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية (جاهزة ،وبيعها على حالها في السوق الجزائري .

المرحلة الثانية : شراء المنتج مفككا جزئيا : في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء منتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتكبيها استفادات من تخفيض تكلفة الشراء والتعرف على طريقة تركيب الجهاز .

¹ -وثائق مقدمة من طرف مؤسسة كوندور ، مصلحة الموارد البشرية .

² -نفس المرجع .

المرحلة الثالثة : هي شراء الجهاز مفكا جزئيا : اي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها ،وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها : التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه ،معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا او ذاتيا وبتكلفة اقل ،توفير مناصب اخرى للعمل .

المرحلة الرابعة : مرحلة شراء التراخيص : بعد الاستفادة من المراحل السابقة ، اصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الاجهزة ، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية صينية hisens خاصة بما عن طريق التراخيص من مؤسسة .

ثانيا: مديريات و مصالح مؤسسة كوندور .

تتضمن مؤسسة كوندور مديريات ومصالح ووحدات انتاجية (انظر الملحق (1) الهيكل التنظيمي) هي :¹

1- المديريات : تشمل المديرية العامة ومديرية ادارة الموارد البشرية كما يلي :

- **المديريات العامة:**تتكون المديرية العامة من المدير العام ، نائب المدير ، الامانة العامة، السكرتارية، نائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف الدولة، تحقيق تسويق الانتاج في اطار سياسات واجراءات مسطرة من طرف الدولة، تحقيق الاولويات العامة وتحسن في الامور المعقدة ، ضمان السير الحسن للمؤسسة.

- **مديريات الموارد البشرية:** تتمثل مهمتها في تسيير العمال وذلك من توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، معالجة الشؤون القانونية للعمال ، التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل و الشؤون العامة،

- **مديرية التسويق :** تتمثل مهامها في دراسة وجذب كل مايتعلق بمعلومات السوق، القيام بحملات الاشهار في كافة وسائل الاعلام، _ تنظيم المعارض الوطنية الدولية، تدعيم فرق كرة القدم و النشاطات الثقافية و الاجتماعية.

2- المصالح الوظيفية: تتضمن المصالح التالية:

- **مصلحة العتاد :** المسؤولة عن امداد المصالح الاخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة، السيارات ، شاحنات النقل ، البنزين،...

- **مصلحة المحاسبة المالية:** تتمثل مهمتها في متابعة العمليات خلال المحاسبية ، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها خلال سنة ودراسة الفرق ، وتحديد اسباب وقوع الانحرافات.

- **مصلحة البيع:** تتمثل مهامها في الاستماع الى الزبون ، وتطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء و الحصول على زبائن جدد، تفقد عمليات البيع و الطلبيات و التكفل بتوفيرها ، الامداد والتكفل بنقل.

¹- وثائق من المؤسسة ،بتصرف

- **مصلحة المشتريات:** تتمثل مهامها في التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور ، معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الامضا على الموافقة من طرف البنك، فرز ملفات الشراء.

-**المديرية التقنية :** تتمثل مهامها في المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الانتاج ،القيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها ، وتنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

- **مصلحة الامن و الوقاية:** هي المسؤولية في القيام بتغيرات بأجهزة الامن او التسيير حسب القرارات المؤسسة وتقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للامن و الوقاية من الاخطار التي تهدد المؤسسة ،تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق او خطر ما،تنظيم الحراسة والسهر على ممتلكات والاجهزة وعمال الوحدات .

-**مصلحة خدمات مابعد البيع:** تتمثل مهامها في توفير خدمات مابعد البيع للزبائن في اطار الضمان ،جمع المعلومات حول مختلف الاعطاب في المنتج ...

3- وحدات الانتاج : تشمل مجمع الثلاجات، مجمع البلاستيك ، مجمع البولستران، مجمع منتجات الاعلام الالي، مجمع منتجات الاجهزة الضوئية، مجمع وحدة المنتجات البيضاء، مجمع المكيفات الهوائية

ثالثا: مهام واهداف مؤسسة كوندور .

تتلخص المؤسسة في :

_ تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات وللقيام بذلك تستعمل احسن و احدث الابتكارات تكنولوجيا.

_ المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطن و توفير مناصب شغل .

_ توفير منتج نوعي في السوق من خلال المنتجات التي تطرحها وتضعها المؤسسة في السوق الوطنية .

_ الحصول على متعاملين اجانب من خلال المعارض والحملات الاعلانية الاخرى .

_ تحقيق المخطط السنوي للانتاج مع المؤسسات من نفس النوع : اي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الاهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال الوصول الى رقم الاعمال المسطر من قبل مجلس الادارة لكل سنة .

كما تسعى المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف التالية :

- **تحقيق الربح:** هو الهدف الاول والأساسي الذي تسعى المؤسسة من خلال تحقيق رقم اعمال مستهدف لكل عام وكسب المتعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي الصمود امام المنافسة.

- تحقيق متطلبات المجتمع: بالعمل على فهم حاجيات المجتمع وتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الاسعار.
- عقلنة الانتاج : بالاستعمال الجيد لممتلكاتها والإشراف على العمال والعمل على تلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الاجور : بتقديم مختلف العلاوات والمنح من اجل ضمان العيش الكريم للعاملين لديها.
- توفير خدمات التامين للعمال: مثل التامين الصحي،التامين ضد العمل و التقاعد .
- الاهتمام بالبيئة : اذ يفرض عليها موقعها الجغرافي في التحكم قدر الامكان في نفاياتها الصناعية.
- اهداف متنوعة أخرى : مثل العمل على نيل شهادات متنوعة في الجودة والمداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة وتدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل انتاج متطورة و التكوين المستمر للعمال والإطارات .

المطلب الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

1- عينة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف هذا البحث ومعالجة الإشكالية و الإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم اتباع منهج الدراسة الميدانية بأسلوب التقصي من افراد مجتمع الدراسة لجمع البيانات الضرورية.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الاداريين في مؤسسة كوندور. تم توزيع 40 استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استرجع منه 37 استبانة كلها صالحة للدراسة والتحليل،اي أن حجم العينة بلغ 37 مفردة يتوزعون بين الاطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في المصالح الادارية للمؤسسة محل الدراسة

2- ادوات جمع البيانات: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة

تعرف استمارة الاستبيان على أنها : "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها للبحث".¹ , من هنا قمنا بصياغة الاستبيان التي تحتوي على عبارات وأبعاد متعلقة بالدراسة وقد مت تقسيمها إلى :

- المحور الأول : يتناول المعلومات شخصية عن المبحوثين : الجنس, السن, المؤهل (المستوى التعليمي) المستوى الوظيفي , مدة العمل في المؤسسة.
- المحور الثاني : يتضمن عبارات التمكين الاداري وعددها 20 عبارة موزعة على خمسة أنواع.

¹قاسمي إلهام , أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور , مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال , كلية علوم التسيير , جامعة محمد البشير الابراهيمي, برج بوعرييج , (2020-2021), ص 36 .

- المحور الثالث : يتضمن عبارات الفعالية التنظيمية والبالغ عددها 12 عبارة.

الجدول الآتي بين عدد العبارات الموظفة لقياس كل متغير:

الجدول (1) : عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة

| المتغير | تفويض السلطة | التدريب | مشاركة المعلومات | فرق العمل | نظام الحوافز | الفعالية التنظيمية |
|----------|--------------|---------|------------------|-----------|--------------|--------------------|
| العدد | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| العبارات | 4-1 | 8-5 | 12-9 | 16-13 | 20-17 | 32-21 |

المصدر : من أعداد الطالبتين بالاعتماد على استبانة الدراسة.

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس التمكين الإداري هي 20 عبارة موزعة على خمس مستويات بمقدار أربع عبارات لكل مستوى، بينما صيغت 12 عبارة لقياس الفعالية التنظيمية وبالتالي مجموع عبارات قياس المتغيرين هي 32 عبارة.

ثانيا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات واستخراج النتائج تم استخدام ما يلي:

- برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس نسبة ثبات إجابات الباحثين . .
- معامل الارتباط لقياس الصدق البنائي للاستبانة بين كل من البعد وعباراته (الاتساق الداخلي) وبين البعد والمتغير الذي ينتمي إليه.
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص أفراد عينة البحث.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل قياس مستوى التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة وجود فروقات أو عدم وجودها لدى إجابات الباحثين تبعا لخصائصهم.
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين
- اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر التمكين الإداري بإبعاده على الفعالية التنظيمية بأنواعها.

ثالثا: مقياس تحليل شدة الاستجابة

تم تصميم درجة الاستجابة على استبانة الدراسة وفق نموذج ليكارت الخماسي كما يلي :

الجدول (2): درجات مقياس ليكارت

| الاستجابة | ابدا | نادرا | احيانا | غالبا | دائما |
|-----------|------|-------|--------|-------|-------|
| المقياس | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

اما لتفسير قيمة المتوسط الحسابي تم استخراج المجالات باتباع الخطوات التالية:

حساب المدى : يتم حسابه $(5 - 1 = 4)$.

حساب طول الفئة : من خلال تقسيم على عدد الفئات والخيارات $(0.8 = 4/5)$.

وتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من (1) إلى $(1+0.8)$ وكذلك يتم استخراج باقي الفئات والمجالات كما في الجدول التالي:

الجدول (3): مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة.

| مقياس التحليل | 1.8-1] | 2.6 -1.8] | 3.4 -2.6] | 4.2 -3.4] | 5 -4.2] |
|---------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الدرجة | منخفضة جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

فإذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين محصورة في المجال الأول فنقول انها منخفضة جدا , وإذا كانت محصورة في المجال الثاني فنقول انها منخفضة , وإذا كانت في المجال الثالث فنقول انها متوسطة اما إذا كانت في المجال الرابع فنقول انها مرتفعة وفي المجال الخامس فنقول انها مرتفعة جدا.

المبحث الثاني : تحليل وتفسير النتائج

تعتبر مرحلة تحليل وتفسير النتائج اهم مرحلة في البحث العلمي وقبل اختبار الفرضيات من الضروري القيام ببعض المعالجات الاحصائية للتأكد من صلاحية الدراسة. ومنه سنتطرق في هذا المبحث الى اختبار الصدق والثبات وتحليل محاور الاستبيان وقياس شدة اتجاه الباحثين وتقديراتهم ثم اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة .

اولا : اختبار ثبات اداة الدراسة

يقصد بثبات اداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الاداة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف وعلى نفس الاشخاص . تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ككل وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| متغيرات الدراسة | عدد العبارات | معامل الثبات |
|--------------------|--------------|--------------|
| التمكين الاداري | 20 | 0,892 |
| الفعالية التنظيمية | 12 | 0,940 |
| الثبات العام | 32 | 0,937 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجابات الباحثين حول عبارات الاستبانة ككل بلغت قيمة (0,937) وهذا يعني أن معامل الثبات قوي جدا علما أنه من الناحية الإحصائية عندما يكون هذا المعامل أكبر أو يساوي (0,6) يكون مقبولا احصائيا . كما تبين أن معامل الثبات للمتغير المستقل "التمكين الاداري" بلغ (0,892) و للمتغير التابع "الفعالية التنظيمية" (0,940) ومنه يمكننا الوثوق في اجابات هذه الاستبانة واستخدامها في تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

ثانيا: اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير المستقل

سيتم فيما يلي اختبار الصدق للاستبانة والتأكد من صحة العبارات والابعاد المستخدمة.

1- اختبار الصدق البنائي للتمكين الاداري: نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون موضحة في الجدول التالي:

الجدول(5): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأنواعه.

| مستوى الدلالة sig | معامل الارتباط | ابعاد التمكين الاداري |
|-------------------|----------------|-----------------------|
| 0,000 | 0,788 | تفويض السلطة |
| 0,001 | 0,512 | التدريب |
| 0,000 | 0,805 | مشاركة المعلومات |
| 0,000 | 0,796 | فرق العمل |
| 0,000 | 0,821 | نظام الحوافز |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط قوي بدلالة معنوية قوية جدا بين التمكين الاداري و ابعاده حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التمكين الاداري و تفويض السلطة و التمكين الاداري و التدريب و مشاركة المعلومات و فرق العمل ونظام الحوافز على الترتيب (0,788) و(0,512) و(0,805) و(0,796) و(0,821) , و بلغت قيمة المعنوية (0,000) باستثناء التدريب الذي بلغ دلالته المعنوية (0,001).

2- اختبار الاتساق الداخلي (العبارات بالنسبة لابعادها): نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون موضحة في الجدول التالي:

الجدول(6) :معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارة والبعد.

| عبارات التمكين الاداري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig |
|---|----------------|-------------------|
| تفويض السلطة | | |
| يمنحني مديري حق اختيار الوسيلة / الاسلوب المناسب لانجاز عملي | 0,587 | 0,000 |
| يمنحني مديري حق اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي(مهامي) | 0,852 | 0,000 |
| لدي حرية تصرف تسمح لي لان أكون أكثر ابداعا في أداء مهامي | 0,716 | 0,000 |
| يفضل المدير أسلوب الرقابة الذاتية | 0,708 | 0,000 |
| التدريب | | |
| تسعى مؤسستي إلى تزويد العاملين بمعارف جديدة | 0,759 | 0,000 |
| يستفيد العاملون من برامج تدريبية متنوعة | 0,719 | 0,000 |
| شمل التدريب كل الفئات الوظيفية (جميع العاملين في كل المستويات) | 0,635 | 0,000 |
| يساهم التدريب الذي أتحصل عليه في المؤسسة في تطوير أدائي الوظيفي | 0,497 | 0,002 |
| مشاركة المعلومات | | |
| يقدم لنا المدير كل المعلومات التي نحتاجها لأداء العمل | 0,886 | 0,000 |
| تقوم مؤسستي بنشر المعرفة / المعلومات بين العاملين | 0,881 | 0,000 |
| يحثنا المدير على تبادل وتشارك الافكار والمعلومات بين العاملين | 0,847 | 0,000 |
| وسائل الاتصال المتاحة في مؤسستي متنوعة /متطورة/ مرنة... | 0,679 | 0,000 |
| فرق العمل | | |
| تشجع مؤسستي العمل ضمن فرق العمل | 0,797 | 0,000 |
| نعمل في الفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الاهداف | 0,814 | 0,000 |
| لدينا كفريق عمل الحرية والاستقلالية في اداء مهامنا | 0,851 | 0,000 |
| القرارات المتخذة في فريق العمل تكون جماعية | 0,822 | 0,000 |
| نظام الحوافز | | |
| تقدم مؤسستي حوافز مادية/ معنوية للأفراد المتميزين | 0,791 | 0,000 |
| ثني المدير على الجهود المبذولة من طرف العمالي | 0,900 | 0,000 |
| أعتقد بان نظام الحوافز في مؤسستي عادل | 0,926 | 0,000 |
| دفعني نظام الحوافز في مؤسستي إلى تطوير أدائي | 0,878 | 0,000 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالبعد الذي نريد قياسه :

- بالنسبة لتفويض السلطة نلاحظ ان مستوى الدلالة قوي جدا لان قيمتها لكل عبارة هو 0.000 وبالتالي كل العبارات مهمة و لا يمكن الاستغناء عنها ، كما نلاحظ وجود ارتباط بين العبارات والبعده بمعاملات محصورة بين (0.587) و (0.852).

- بالنسبة للتدريب نلاحظ كل العبارات مهمة ولها علاقة بالبعد حيث ان مستوي الدلالة عند كل عبارة قوي جدا بقيمة (0.000) باستثناء العبارة الاخيرة بقيمة (0.002) كما نلاحظ وجود ارتباط قوي حيث ان قيمة معامل الارتباط محصور بين (0,497) و (0.759).

- بالنسبة لمشاركة المعلومات يتضح من الجدول ان كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالبعد عند مستوى دلالة قوي جدا لكل عبارة (0.000)، وبالتالي كل العبارات مهمة لا يمكن الاستغناء عنها كما نلاحظ وجود ارتباط قوي بين العبارات والبعده حيث ان معامل الارتباط محصور بين (0.679) و (0.886).

- بالنسبة لفرق العمل ايضا كل عباراتها مهمة جدا ولها علاقة بالبعد عند مستوى دلالة قوي جدا بقيمة (0,000) كما نلاحظ وجود ارتباط قوي حيث ان قيمة معامل الارتباط محصور بين (0.797) و (0.851).

- نظام الحوافز نلاحظ ان معدلات الارتباط بين العبارات و البعد قوية جدا ومحصورة بين (0.791) و (0.900) عند مستوى دلالة (0.000) القوية جدا وبالتالي يمكن التأكيد على ان كل عبارة مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها لقياس التمكين الاداري.

ثالثا: اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير التابع

نتائج حساب معاملات الارتباط التي تثبت درجة الارتباط بين الفعالية التنظيمية وعباراتها (الاتساق الداخلي) كما في

الجدول التالي:

الجدول (7): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعباراته.

| عبارات الفعالية التنظيمية | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig |
|---|----------------|-------------------|
| الفعالية الداخلية | | |
| تحقق المؤسسة الاهداف التي تضعها | 0,774 | 0,000 |
| تتحصل المؤسسة على الموارد التي تحتاجها (مادية، بشرية...) | 0,823 | 0,000 |
| توفر المؤسسة بيئة تنظيمية مناسبة للعمل (تحقق الرضا الوظيفي، غياب الصراع | 0,813 | 0,000 |
| يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، الاحترام المتبادل.... | 0,830 | 0,000 |
| تمتلك المؤسسة القدرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة | 0,927 | 0,000 |
| لدينا الرغبة للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة | 0,885 | 0,000 |
| الفعالية الخارجية | | |
| تحقق المؤسسة النمو والازدهار(كالتوسع والحصول على حصة سوقية معينة) | 0,739 | 0,000 |
| تتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية | 0,817 | 0,000 |

| | | |
|-------|-------|--|
| 0,000 | 0,675 | منتجات المؤسسة متوفرة في السوق باستمرار (تزويد السوق بالسلع دون انقطاع |
| 0,000 | 0,938 | جودة منتجات المؤسسة تحقق رضا الزبائن |
| 0,000 | 0,808 | تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار مناسبة للزبائن |
| 0,000 | 0,945 | تحظى المؤسسة بثقة الاطراف الخارجية(الزبائن، الموردون، المجتمع...) |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالمتغير الذي نريد قياسه وهو الفعالية التنظيمية لأن مستوى الدلالة لكل العبارات (0,000). كما نلاحظ وجود ارتباط بين العبارات والمتغير إذ أن قيمه محصورة بين (0,739 و0,945) ومنه نجد أن كل العبارات مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها.

المطلب الثاني : تحليل وتفسير نتائج محاور الاستبيان

اولا : تحليل وتفسير الخصائص العامة للمبحوثين

النتائج المتحصل عليها من حساب التكرارات المئوية ونسبها المئوية المتعلقة بخصائص العينة موضحة في الجدول التالي:

1- النوع الاجتماعي: حددت نسبة الذكور و الاناث كما يلي

الجدول(8) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

| النسبة المئوية | التكرار | النوع الاجتماعي |
|----------------|---------|-----------------|
| 48,6 | 18 | ذكر |
| 51,4 | 19 | انثى |
| 100 | 37 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح ان حجم العينة هو 37 مفردة ، وقد كانت النتيجة أن عدد العاملين الذكور هو 18 عامل أي بنسبة 48,6% من حجم العينة، وكان عدد العاملين الاناث هو 19 عاملة أي بنسبة 51,4% . مما سبق يمكن استنتاج أن فئة الاناث هي الفئة الغالبة في عينة البحث ، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

2- السن (العمر) : تتوزع أعمار المبحوثين كما هو مبين في الجدول :

الجدول(9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|-------------------|
| 40,5 | 15 | اقل من 30 سنة |
| 43,2 | 16 | من 30 الى 40 |
| 13 ,5 | 05 | أكثر من 40 الى 50 |
| 2,7 | 01 | أكثر من 50 |

| | | |
|---------|----|-----|
| المجموع | 37 | 100 |
|---------|----|-----|

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ وجود ثلاث تقسيمات للفئة العمرية ، والفئة الغالبة من 30 الى 40 سنة ، وقد بلغت نسبتها المئوية 43.2% . ثم تليها فئة اقل من 30 بنسبة 13.5% و 2,7% على التوالي . ومنه يتضح ان المؤسسة في حالة نشاط وتوظيف مستمر .

3- المستوى التعليمي : يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (10) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| ثانوي او أقل | 06 | 16,2 |
| ليسانس او ماستر | 27 | 73,0 |
| ماجستير / دكتوراه | 04 | 10,8 |
| المجموع | 37 | 100 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يخص المؤهل العلمي نجد اغلبية الافراد يحملون شهادات جامعية ليسانس وماستر بنسبة 73,0% ثم المستوى الاقل من ثانوي بنسبة 16.2% واخيرا ماجستير ودكتورا بلغت نسبتها 10.8% .

4- المركز الوظيفي: يتوزع المستوى الوظيفي للمبحوثين على النحو التالي:

الجدول (11) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

| المركز الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| إطار | 16 | 43,2 |
| عون تحكم | 16 | 43,2 |
| عون تنفيذ | 05 | 13,5 |
| المجموع | 37 | 100 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أن عدد الإطارات بلغ 16 اطارا بنسبة 43,2% ونفسها بالنسبة لعون التحكم فيما بلغ عدد أعوان تنفيذ 05 عاملين وهذه الفئة على هي الاقل بنسبة 13,5% .

مما سبق نستنتج أن هناك العديد من الوظائف و كل فرد يشغل الوظيفة التي تكون ضمن متطلبات واحتياجات المؤسسة. كما ان تساوي بين الاطارات واعوان التحكم بينما انخفاض في عون التنفيذ راجع الى حدم الى طبيعة العينة المسحوبة.

5- الخبرة : نتائج التكرارات ونسبها المئوية لخصائص افراد عينة البحث المتعلقة بالمتغيرات الوظيفية الخاصة بالخبرة تتوزع

كما مبين في الجدول الاتي:

الجدول (12) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

| الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| سنة او أقل | 04 | 10,8 |
| اكثر من سنة الى 5 سنوات | 17 | 45,9 |
| اكثر من 5 سنوات | 16 | 43,2 |
| المجموع | 37 | 100 |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول توزيع العينة تبعاً لمتغير الخبرة في مجال العمل , حيث كانت نسبة فئة من سنة الى 5 سنوات في الصدارة بنسبة 45,9% تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة اقل من سنة بنسبة 10,8% ثم تأتي فئة أصحاب الخبرة الطويلة أكثر من 5 سنوات بنسبة 43,2% و تدل النتائج على تنوع الخبرات لدى الأفراد ، مما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

ثانيا : تفسير وتحليل محور التمكين الاداري .

بهدف معرفة واقع التمكين الاداري في مؤسسة كوندور الالكتروني قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجدول التالي توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

1- تفويض السلطة : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفويض السلطة وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول(13) : تحليل فقرات بعد تفويض السلطة

| رقم العبارة | تفويض السلطة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|-------------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | يمنحني مديري حق اختيار الوسيلة / الاسلوب المناسب لانجاز عملي | 4,21 | 0,946 | مرتفع جدا |
| 2 | يمنحني مديري حق اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية(مهامي) | 4,05 | 0,998 | مرتفع |
| 3 | لدي حرية تصرف تسمح لي لان أكون أكثر ابداعا في أداء مهامي | 4,37 | 0,794 | مرتفع جدا |
| 4 | يفضل المدير أسلوب الرقابة الذاتية | 3,78 | 1,416 | مرتفع |
| | جميع الفقرات | 4,10 | 0,744 | مرتفع |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ ان مستوى تفويض السلطة مرتفع جدا اذا بلغ المتوسط الحسابي العام 4.10% كما ان بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا(العبارة 1 و3) والمستوى المرتفع (العبارة 2 و4)، مما يدل على ان المؤسسة تطبق تفويض السلطة ، اما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,744% مما يعني تجانس نوعا ما في اجابات افراد العينة حول تفويض السلطة.

2- بعد التدريب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول (14) : تحديد فقرات بعد التدريب

| رقم العبارة | التدريب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|---------------------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 5 | تسعى مؤسستي إلى تزويد العاملين بمعارف جديدة | 4,81 | 0,397 | مرتفع جدا |
| 6 | يستفيد العاملون من برامج تدريبية متنوعة | 4,67 | 0,626 | مرتفع جدا |
| 7 | شمل التدريب كل الفئات الوظيفية | 4,59 | 0,762 | مرتفع جدا |
| 8 | يساهم التدريب الذي أتحصل عليه في تطوير أدائي الوظيفي | 4,83 | 0,373 | مرتفع جدا |
| جميع الفقرات | | | | |
| | | 4,72 | 0,355 | مرتفع جدا |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى التدريب مرتفع جدا , إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة (4,72) , كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن مجال المرتفع جدا ، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتدريب ، اما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,355) مما يعكس وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول التدريب.

3- بعد مشاركة المعلومات : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشاركة المعلومات وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15) : تحليل فقرات بعد مشاركة المعلومات

| رقم العبارة | مشاركة المعلومات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|---------------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 9 | يقدم لنا المدير كل المعلومات التي نحتاجها لأداء العمل | 4,64 | 0,538 | مرتفع جدا |
| 10 | تقوم مؤسستي بنشر المعرفة / المعلومات بين العاملين | 4,70 | 0,519 | مرتفع جدا |
| 11 | يحثنا المدير على تبادل وتشارك الافكار والمعلومات بين العاملين | 4,54 | 0,730 | مرتفع جدا |
| 12 | وسائل الاتصال المتاحة في مؤسستي متنوعة /متطورة/ مرنة... | 4,75 | 0,494 | مرتفع جدا |
| جميع الفقرات | | | | |
| | | 4,66 | 0,472 | مرتفع جدا |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى مشاركة المعلومات مرتفع جدا , إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة (4,66) , كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع جدا ، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بمشاركة المعلومات ، اما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,472) مما يعكس وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول مشاركة المعلومات.

4- بعد فرق العمل : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرق العمل وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول (16): تحليل فقرات بعد فرق العمل

| العبارة | فرق العمل | المتوسط | الانحراف | المستوى |
|--------------|---|---------|----------|-----------|
| 13 | تشجع مؤسستي العمل ضمن فرق العمل | 4,54 | 0,605 | مرتفع جدا |
| 14 | نعمل في الفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الاهداف | 4,59 | 0,599 | مرتفع جدا |
| 15 | لدينا كفريق عمل الحرية والاستقلالية في اداء مهامنا | 4,43 | 0,765 | مرتفع جدا |
| 16 | القرارات المتخذة في فريق العمل تكون جماعية | 4,21 | 0,854 | مرتفع جدا |
| جميع الفقرات | | | | |
| | | 4,44 | 0,580 | مرتفع جدا |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى فرق العمل على التمكين الاداري مرتفع جدا في كل العبارات اذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة (4.44) ، فيما يخص الانحراف المعياري كان (0.580) مما يعكس عدم تشتت الاجابات .

6- بعد نظام الحوافز : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام الحوافز وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول (17) : تحليل فقرات بعد نظام الحوافز

| العبارة | نظام الحوافز | المتوسط | الانحراف | المستوى |
|--------------|---|---------|----------|---------|
| 17 | تقدم مؤسستي حوافز مادية/ معنوية للأفراد المتميزين | 4,08 | 0,924 | مرتفع |
| 18 | ثني المدير على الجهود المبذولة من طرف العمالي | 4,48 | 0,731 | مرتفع |
| 19 | أعتقد بان نظام الحوافز في مؤسستي عادل | 4,29 | 1,076 | مرتفع |
| 20 | دفعني نظام الحوافز في مؤسستي إلى تطوير أدائي | 4,29 | 0,938 | مرتفع |
| جميع الفقرات | | | | |
| | | 4,29 | 0,802 | مرتفع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى نظام الحوافز مرتفع , إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة (4,29) , كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع ، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بنظام الحوافز اما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,802) بالنسبة لعدد الحوافز و يتراوح بين (0.731 و 1.076) لباقي العبارات مما يعكس تشتت نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز.

7- متغير التمكين الاداري : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الاداري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التمكين الاداري)

| رمز المتغير | نوع المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|-------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|
| X | التمكين الاداري | 4,447 | 0,453 | مرتفع جدا |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسة مرتفع جدا ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اللذان يدلان على تجانس اجابات أفراد العينة.

ثالثا : تفسير وتحليل حور الفعالية التنظيمية

واقع الفعالية التنظيمية بأنواعها في المؤسسة محل الدراسة مبين فيما يلي:

1-الفعالية التنظيمية:الداخلية والخارجية:نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفعالية التنظيمية وعباراته كما يلي:

الجدول (19): تحليل فقرات الفعالية التنظيمية

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|--------------------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| الفعالية الداخلية | | | | |
| 21 | تحقق المؤسسة الاهداف التي تضعها | 4,56 | 0,554 | مرتفع جدا |
| 22 | تتحصل المؤسسة على الموارد التي تحتاجها (مادية، بشرية...) | 4,72 | 0,508 | مرتفع جدا |
| 23 | توفر المؤسسة بيئة تنظيمية مناسبة كالرضا الوظيفي،غياب الصراع... | 4,54 | 0,605 | مرتفع جدا |
| 24 | يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، الاحترام المتبادل.... | 4,59 | 0,599 | مرتفع جدا |
| 25 | تمتلك المؤسسة القدرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة | 4,64 | 0,633 | مرتفع جدا |
| 26 | لدينا الرغبة للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة | 4,62 | 0,639 | مرتفع جدا |
| جميع الفقرات | | | | |
| الفعالية الخارجية | | | | |
| 27 | تحقق المؤسسة النمو والازدهار كالتوسع والحصول على حصة سوقية | 4,67 | 0,474 | مرتفع جدا |
| 28 | تتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية | 4,51 | 0,650 | مرتفع جدا |
| 29 | منتجات المؤسسة متوفرة في السوق باستمرار | 4,81 | 0,397 | مرتفع جدا |
| 30 | جودة منتجات المؤسسة تحقق رضا الزبائن | 4,72 | 0,508 | مرتفع جدا |
| 31 | تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار مناسبة للزبائن | 4,64 | 0,675 | مرتفع جدا |
| 32 | تحظى المؤسسة بثقة الاطراف الخارجية(الزبائن، الموردون، المجتمع...) | 4,75 | 0,434 | مرتفع جدا |
| جميع الفقرات | | | | |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان جميع عبارات الفعالية التنظيمية تقع في المجال المرتفع جدا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من الفعالية الداخلية و الخارجية (4,61) (4.68) على التوالي , اما الانحراف المعياري فقد بلغ(0,4985) (0.430) ، وهذا مما يدل على عدم تشتت اجابات الباحثين حول تقديرهم لواقع الفعالية التنظيمية في مؤسستهم .

2- متغير الفعالية التنظيمية : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الفعالية التنظيمية كما يلي:

الجدول (20) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الفعالية التنظيمية)

| رمز المتغير | نوع المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|-------------|--------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| Y | الفعالية التنظيمية | 4,6532 | 0,437 | مرتفع جدا |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة مرتفع جدا ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة جدا والانحراف المعياري الذي يبين تجانس اجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات واختبار الفرضيات

اولا: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات في اجابات المبحوثين

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول اثر التمكين الاداري على الفعالية التنظيمية ، تبعا لخصائصهم مت استخدام التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:
1. بالنسبة للنوع الاجتماعي: النتائج في الجدول التالي:

الجدول(21) :التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)

| المتغيرات | مستوى الدلالة | المتوسط مربع |
|--------------------|---------------|----------------|
| التمكين الاداري | 0,027 | 0,975 0,184 |
| تفويض السلطة | 0,239 | 0,786 0,547 |
| التدريب | 0,420 | 0,85 0,128 |
| مشاركة المعلومات | 0,025 | 1,086 0,198 |
| فرق العمل | 0,062 | 1,162 0,314 |
| نظام الحوافز | 0,039 | 2,683 0,586 |
| الفعالية التنظيمية | 0,058 | 0,680 0,178 |
| الفعالية الداخلية | 0,108 | 0,645 0,237 |

| | | | |
|-------|-------|----------------|-------------------|
| 0,716 | 0,048 | بين المجموعات | الفعالية الخارجية |
| 0,170 | | داخل المجموعات | |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول وجود فروقات في اجابة المبحوثين تبعا للنوع الاجتماعي ، لان مستوى الدلالة لمتغير التمكين الاداري ، و مشاركة المعلومات و نظام الحوافز و الفعالية الخارجية اذ بلغت قيمة كل منهم (0,027) (0,025) (0,039) (0,048) على التوالي ، اي اقل من (0,05) ، اما بالنسبة الى تفويض السلطة و التدريب ، فرق العمل ، الفعالية التنظيمية ، الفعالية الداخلية ، فكان مستوى الدلالة اكبر من (0,05) ، اذ بلغت القيم (0,239) و (0,420) (0,062) (0,058) (0,108) مما يدل على عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين بالنسبة لهذه المتغيرات .

2. بالنسبة للسنة: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (22): التباين الأحادي (حسب السن)

| المتغيرات | مستوى الدلالة | المتوسط مربع |
|--------------------|---------------|----------------|
| التمكين الاداري | 0,420 | 0,200 0,207 |
| تفويض السلطة | 0,834 | 0,178 0,588 |
| التدريب | 0,716 | 0,060 0,132 |
| مشاركة المعلومات | 0,860 | 0,060 0,238 |
| فرق العمل | 0,102 | 0,685 0,306 |
| نظام الحوافز | 0,345 | 0,730 0,636 |
| الفعالية التنظيمية | 0,904 | 0,390 0,205 |
| الفعالية الداخلية | 0,791 | 0,091 0,263 |
| الفعالية الخارجية | 0,826 | 0,059 0,197 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعاً لسنهم , حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0,05) لكل المتغيرات, إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التمكين الاداري (0,420) اما بالنسبة لمتغير تفويض السلطة ,التدريب ,مشاركة المعلومات , فرق العمل , نظام الحوافز, الفعالية الداخلية و الفعالية الخارجية, و الفعالية التنظيمية بلغت قيمهم بالترتيب كالتالي (0,834) و (0,716) و (0,860) و (0,102) و (0,345) و (0,791) و (0,826) , (0,904) , مما يدل على عدم وجود فرق في التقدير باختلاف الاعمار بالنسبة لهذه المتغيرات .

3- بالنسبة للمؤهل العلمي: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (23): التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي)

| المتغيرات | مستوى الدلالة | المتوسط مربع |
|--------------------|---------------|----------------|
| التمكين الاداري | 0,017 | 0,795 0,171 |
| تفويض السلطة | 0,076 | 1,401 0,504 |
| التدريب | 0,160 | 0,232 0,120 |
| مشاركة المعلومات | 0,072 | 0,576 0,202 |
| فرق العمل | 0,070 | 0,878 0,305 |
| نظام الحوافز | 0,133 | 1,298 0,606 |
| الفعالية التنظيمية | 0,346 | 0,209 0,191 |
| الفعالية الداخلية | 0,451 | 0,205 0,251 |
| الفعالية الخارجية | 0,309 | 0,223 0,183 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول وجود فروقات في اجابة المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي ، لان مستوى الدلالة لمتغير التمكين الاداري اذ بلغت قيمته (0,017) اي اقل من (0,05) .

اما بالنسبة الى تفويض السلطة و التدريب, مشاركة المعلومات , فرق العمل , نظام الحوافز, الفعالية التنظيمية , الفعالية الداخلية , الفعالية الخارجية , فكان مستوى الدلالة اكبر من (0,05) , اذ بلغت القيم (0,076) و(0,160) (0,072) (0,070) (0,133)(0,346)(0,451)(0,309) مما يدل على عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين بالنسبة لهذه المتغيرات .

4- بالنسبة للمركز الوظيفي : النتائج في الجدول التالي:

الجدول (24): التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)

| المتغيرات | مستوى الدلالة | المتوسط مربع |
|--------------------|---------------|--------------|
| التمكين الاداري | 0,074 | 0,527 |
| | | 0,187 |
| تفويض السلطة | 0,828 | 0,110 |
| | | 0,580 |
| التدريب | 0,046 | 0,376 |
| | | 0,112 |
| مشاركة المعلومات | 0,070 | 0,580 |
| | | 0,202 |
| فرق العمل | 0,005 | 1,653 |
| | | 0,260 |
| نظام الحوافز | 0,077 | 1,620 |
| | | 0,587 |
| الفعالية التنظيمية | 0,062 | 0,521 |
| | | 0,172 |
| الفعالية الداخلية | 0,068 | 0,653 |
| | | 0,173 |
| الفعالية الخارجية | 0,111 | 0,405 |
| | | 0,173 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول وجود فروقات في تقدير المبحوثين بالنسبة لمتغيرات التدريب و فرق العمل و الفعالية الخارجية , تبعا لمركزهم الوظيفي إذ بلغ مستوى الدلالة أقل من 0,05 والمقدرة ب(0,046) , (0,005) و(0,111) على التوالي ، بينما لا توجد فروقات بالنسبة لباقي المتغيرات حيث كانت قيمها المعنوية أكبر من (0,05).

5- بالنسبة لمدة العمل بالمؤسسة: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (25): التباين الأحادي (حسب لمدة العمل بالمؤسسة)

| المتغيرات | مستوى الدلالة | المتوسط مربع |
|--------------------|---------------|----------------|
| التمكين الاداري | 0,098 | 0,474 0,190 |
| تفويض السلطة | 0,859 | 0,762 0,542 |
| التدريب | 0,406 | 0,118 0,127 |
| مشاركة المعلومات | 0,220 | 0,342 0,216 |
| فرق العمل | 0,093 | 0,793 0,310 |
| نظام الحوافز | 0,171 | 1,145 0,615 |
| الفعالية التنظيمية | 0,070 | 0,499 0,173 |
| الفعالية الداخلية | 0,198 | 0,406 0,239 |
| الفعالية الخارجية | 0,021 | 0,678 0,156 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول وجود فروقات في اجابة الباحثين تبعا لمدة العمل في المؤسسة ، لان مستوى الدلالة لمتغير الفعالية الخارجية بلغت قيمته (0,021) اي اقل من (0,05) .

اما بالنسبة الى التمكين الاداري و تفويض السلطة و التدريب , مشاركة المعلومات , فرق العمل , نظام الحوافز , الفعالية التنظيمية , الفعالية الداخلية , الفعالية الخارجية , فكان مستوى الدلالة اكبر من (0,05) , اذ بلغت القيم (0,098) و(0,859) (0,406) (0,070) (0,220) (0,093) (0,171) (0,070) (0,198) مما يدل على عدم وجود فروقات في اجابات الباحثين بالنسبة لهذه المتغيرات .

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها :

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي " :يوجد علاقة ارتباط بين التمكين الاداري بأبعاده والفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة." والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول(26):العلاقة بين التمكين الاداري بالفعالية التنظيمية

| المتغيرات | مستوى دلالة sig | قيمة R |
|------------------|-----------------|--------|
| التمكين الاداري | 0,000 | 0,709 |
| تفويض السلطة | 0,004 | 0,463 |
| التدريب | 0,005 | 0,456 |
| مشاركة المعلومات | 0,000 | 0,694 |
| فرق العمل | 0,000 | 0,637 |
| نظام الحوافز | 0,001 | 0,506 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول وجود علاقة ارتباط بين التمكين الاداري بأبعاده والفعالية التنظيمية حيث بلغت قيمة معاملته (0,709) بمستوى دلالة(0,000) أي أقل من (0,05) و منه نستنتج ان وجود علاقة قوية بمعنوية احصائية قوية جدا و بالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى .

2-اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الاولى: يتم اختبار الفرضية الفرعية الاولى والمتمثلة في : "يوجد علاقة ارتباط بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية الداخلية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة". والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الاتي:

الجدول(27): العلاقة بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية الداخلية

| المتغيرات | مستوى دلالة sig | قيمة R |
|------------------|-----------------|--------|
| التمكين الاداري | 0,001 | 0,514 |
| تفويض السلطة | 0,016 | 0,393 |
| التدريب | 0,000 | 0,748 |
| مشاركة المعلومات | 0,000 | 0,654 |
| فرق العمل | 0,002 | 0,497 |
| نظام الحوافز | 0,000 | 0,729 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول وجود علاقة ارتباط بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية الداخلية حيث بلغت قيمته (0,514) بمستوى دلالة(0,001) اقل من (0,05) ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الاولى:

يتم اختبار الفرضية الفرعية الاولى والمتمثلة في : "يوجد علاقة بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية الخارجية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة". والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي:

الجدول(28): العلاقة بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية الخارجية

| المتغيرات | مستوى دلالة sig | قيمة R |
|------------------|-----------------|--------|
| التمكين الاداري | 0,000 | 0,598 |
| تفويض السلطة | 0,036 | 0,346 |
| التدريب | 0,003 | 0,472 |
| مشاركة المعلومات | 0,000 | 0,545 |
| فرق العمل | 0,001 | 0,537 |
| نظام الحوافز | 0,005 | 0,453 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول وجود علاقة إرتباط بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية الخارجية حيث بلغت قيمته (0,598) بمستوى دلالة(0,000) اقل من (0,05) و منه نستنتج ان وجود علاقة قوية بمعنوية احصائية قوية جدا و بالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها :

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي صيغت على النحو التالي " :يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة". والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول(29): اثر التمكين الاداري بأبعاده على الفعالية التنظيمية

| التابع | المستقل (التمكين ابعاده) | معامل الانحدار | مستوى دلالة | الثابت | قيمة R | قيمة R ² |
|--------------------|--------------------------|----------------|-------------|--------|--------|---------------------|
| الفعالية التنظيمية | تدريب | 0,028 | 0,750 | 0,937 | 0,761 | 0,580 |
| | تفويض السلطة | 0,144 | 0,410 | | | |
| | مشاركة المعلومات | 0,384 | 0,021 | | | |
| | فرق العمل | 0,234 | 0,062 | | | |
| | الحوافز | 0,021 | 0,820 | | | |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التمكين الاداري والفعالية التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,761) , كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,580) و هذا يعني ان 58% من التغيرات الحاصلة ترجع الى أبعاد التمكين الاداري و الباقي يرجع الى متغيرات اخرى اضافة الى الاخطاء العشوائية.

كما يتضح من الجدول وجود اثر دال احصائي لبعده مشاركة المعلومات على الفعالية التنظيمية , اذ بلغت قيمة معامل الانحدار ب (0,384%) والذي تعني ان زيادة الاعتماد على مشاركة المعلومات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة (38,4%) من هذه الوحدة اما باقي الابعاد فقد تم استبعادها لعدم دلالتها المعنوية ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية, ويمكن استخراج النموذج المقدر كما يلي:

$$Y=0,384X_1 + 0,937$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية :

يتم اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية التي صيغت على النحو التالي " :يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الفعالية الداخلية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة." والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول(30): اثر التمكين الاداري على الفعالية الداخلية

| التابع | المستقل (التمكين بابعاده) | معامل الانحدار | مستوى دلالة | الثابت | قيمة R | قيمة R ² |
|-------------------|----------------------------|----------------|-------------|--------|--------|---------------------|
| الفعالية الداخلية | تفويض السلطة | 0,082 | 0,366 | 0,679 | 0,805 | 0,648 |
| | التدريب | 0,044 | 0,809 | | | |
| | مشاركة المعلومات | 0,584 | 0,001 | | | |
| | فرق العمل | 0,299 | 0,024 | | | |
| | نظام الحوافز | 0,056 | 0,588 | | | |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية التنظيمية الداخلية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,805) , كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,648) و هذا يعني ان 64,8% من التغيرات الحاصلة في الفعالية الداخلية ترجع الى التمكين الاداري بأبعاده و الباقي يرجع الى متغيرات اخرى .

كما ينصح من الجدول وجود اثر دال احصائيا لبعده مشاركة المعلومات و فرق العمل على الفعالية الداخلية , اذ بلغت قيمة معامل الانحدار لكل منهما (0,584) و (0,299) بمستوى دلالة (0,001) و(0,024) على التوالي، وهذا يعني ان زيادة الاعتماد على التمكين من خلال مشاركة المعلومات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفعالية الداخلية بنسبة (58,4%) من هذه الوحدة وزيادة التمكين الاداري من خلال فرق العمل يؤدي الى زيادة الفعالية الداخلية بنسبة (29,9%) من هذه الوحدة اما باقي الابعاد فتم استبعادها لان ليس لها اثر دال معنويا. ومنه يتم قبول الفرضية , والنموذج النموذج كالاتي:

$$Y=0,584X_1 + 0,299X_2+0,679$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية :

تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية التي صيغت على النحو التالي " :يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الفعالية الخارجية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة."

والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول(31): اثر التمكين الاداري على الفعالية الخارجية

| التابع | المستقل(التمكين بابعاده) | معامل الانحدار | مستوى دلالة | الثابت | قيمة R | قيمة R ² |
|-------------------|--------------------------|----------------|-------------|--------|--------|---------------------|
| الفعالية الخارجية | تفويض السلطة | 0,027 | 0,786 | 1,195 | 0,655 | 0,429 |
| | التدريب | 0,333 | 0,103 | | | |
| | مشاركة المعلومات | 0,184 | 0,316 | | | |
| | فرق العمل | 0,168 | 0,233 | | | |
| | نظام الحوافز | 0,098 | 0,356 | | | |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية الخارجية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,655) , كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,429) و هذا يعني ان 42,9% من التغيرات الحاصلة ترجع الى التمكين الاداري بأبعاده و الباقي يرجع الى متغيرات اخرى .

كما يتضح من الجدول عدم وجود اثر دال احصائيا لابعاد التمكين الاداري على الفعالية الخارجية , اذ بلغت قيمة معامل الانحدار لكل متغير ب (0,027) و (0,333) و (0,184) و (0,168) و (0,098) لكن كل هذه المعاملات ليست لها دلالة معنوية ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية أي لا يوجد اثر معنوي للتمكين الاداري بأبعاده على الفعالية الخارجية.

من نتائج اختبار الفرضيات تبين ان الفعالية التنظيمية للمؤسسة على مستواها الداخلي والخارجي لها علاقة ارتباط مع التمكين الاداري بأبعاده الخمسة كما تبين ان التمكين الاداري يؤثر على الفعالية الداخلية من خلال فرق العمل ومشاركة المعلومات ولا يؤثر في الفعالية الخارجية، و يؤثر على الفعالية التنظيمية ككل أي الفعالية الداخلية والخارجية مجتمعة ويمكن تأويل هذه النتيجة الى ان التمكين الاداري عملية داخلية تسعى الى جعل الفرد أكثر فاعلية في انجاز مهامه مما ينعكس مباشرة على الفعالية الداخلية.

خلاصة

تبين من الدراسة الميدانية ان مؤسسة كوندور حققت مستويات عالية جدا من التمكين الاداري للعاملين كما حققت مستويات عالية من الفعالية التنظيمية الداخلية والخارجية وهذا نتيجة لمسايرتها للمفاهيم الحديثة وسعيها لاكتساب وتكوين المورد البشري الكفاء القادر على تحقيق اهدافها وضمان فعاليتها.

مما تبين من الدراسة الميدانية وجود علاقة بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة كوندور ووجود اثر للتمكين الاداري على الفعالية التنظيمية و الفعالية الداخلية في حين لا يوجد هناك اثر للتمكين الاداري على الفعالية الخارجية على مستوى مؤسسة كوندور.

خاتمة

خاتمة

يعتبر التمكين الاداري من المفاهيم المهمة استراتيجيا للمنظمات, وتطبيقه يتم من خلال ابعاد هي التدريب و تفويض للسلطة و مشارك المعلومات و فرق العمل , ونظام الحوافز وهي ابعاد يمكن للفرد العامل الاستفادة منها وتسمح له بطوير ذاته ليصبح اكثر استقلالية في انجاز مهامه بكل فعالية. كما تعتبر تحقيق المنظمة للفعالية التنظيمية على المستويين الداخلي والخارجي يعود عليها وعلى جميع الاطراف ذات المصلحة بالمزايا والفوائد التي يطمح لها الجميع.

شملت هذه الدراسة جانبين الاول نظري للإلمام بأهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الاداري والفعالية التنظيمية وبعض الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع او احد متغيراته , والثاني تطبيقي لدراسة أثر المتغير المستقل(التمكين الاداري) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) بمؤسسة كوندور بروج بوغريج , توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي نوردها فيما يلي:

أولا: النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري توصلنا إلى :

- __ التمكين الاداري مصطلح يستهدف الاستثمار في طاقات الفرد في مؤسسته و تطوير مهاراته في ظل التنافس.
- __ ان توفر بيئة عمل ملائمة و قابلية الافراد لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب امران ضروريان لنجاح عملية التمكين.
- __ رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية إلا أنها في غالب الأحيان تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها.
- __ يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية ارتباطا وثيقا مع بعض المفاهيم الإدارية كتفويض السلطة , التدريب , مشاركة المعلومات ونظام الحوافز, فرق العمل.

ثانيا: النتائج التطبيقية

1. النتائج العامة:

من خلال الفصل التطبيقي توصلنا إلى العامة التالية:

- __ مستوى التمكين الاداري في مؤسسة كوندور مرتفع جدا , حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,447) و الانحراف المعياري (0,453) حسب اجابة المبحوثين.
- __ واقع الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع جدا , وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي (4,653) والانحراف المعياري(0,437) حسب اجابات المبحوثين.
- __ لا توجد فروقات في اجابات المبحوثين حول اثر التمكين الاداري على الفعالية التنظيمية حسب خصائصه العامة باستثناء الفروقات التي سجلت في خاصية النوع الاجتماعي بالنسبة الى مشاركة المعلومات ,نظام الحوافز ,الفعالية الخارجية وفي خاصية المؤهل العلمي بالنسبة للتمكين الاداري
- __ اما فيما يخص المركز الوظيفي فكانت الفروقات بالنسبة للتدريب ,فرق العمل ,الفعالية الخارجية , و ايضا في خاصية مدة العمل في المؤسسة بالنسبة للفعالية الخارجية.

2. نتائج اختبار الفرضيات:

- يوجد علاقة بين التمكين الاداري وكل بعد من ابعاده و الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الاولى .
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الاولى لثبوت صحتها , اذ بينت النتائج وجود علاقة بين التمكين الاداري وكل بعد من ابعاده و الفعالية الداخلية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية الأولى للفرضية الرئيسية الاولى لثبوت صحتها , اذ بينت النتائج وجود علاقة بين التمكين الاداري بأبعاده و الفعالية الخارجية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد اثر للتمكين الاداري من خلال بعد مشاركة المعلومات على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية .
- يوجد اثر للتمكين الاداري من خلال بعدي مشاركة المعلومات وفرق العمل على الفعالية الداخلية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى لفرضية الرئيسة الثانية.
- عدم وجود اثر للتمكين الاداري على الفعالية الخارجية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية.

ثالثا: الاقتراحات

- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم بعض الاقتراحات منها:
- __ تعزيز مفاهيم ادارية غير التمكين الاداري من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية الخارجية.
- __ تبني نموذج يقيس للفعالية التنظيمية للمؤسسة بوضوح.
- __ تبني نموذج للتمكين الاداري يتفق وطبيعة عمل المؤسسة وتطلعاتها ليلتزم به الجميع.
- __ اعطاء فرص اكبر للموظفين لطرح افكارهم ومشاركتها .

رابعا: أفاق الدراسة

- نقترح القيام بدراسات اخرى لفهم اثر التمكين الاداري علي الفعالية التنظيمية من خلال:
- دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية.
- التمكين الاداري و علاقته باداء المؤسسات
- دور تطوير الكفاءات وفي الفعالية التنظيمية.
- استراتيجية تمكين العاملين وعلاقتها بالفعالية التنظيمية
- علاقة الأداء الوظيفي بالفعالية التنظيمية .

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

(1) الكتب:

__ احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني ،ادارة التمكين والاندماج ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الطبعة 2014 .

__ بقاسم سلاطينية ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر ، دار النشر و التوزيع ، 2013 .

__ تاويرت نور الدين ،الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، فهم المبادئ و حل للمشكلات التنظيمية ، الطبعة الاولى ، شارع الجامعة –بجانب البنك الاسلامي، دار عالم الكتب الحديثة ، 2009.

__ داودي احمد،الفعالية التنظيمية،مركز الكتاب الاكاديمي للنشر و التوزيع،عمان،2020.

__ نبراس ناجي رزوقي ، تأثير استراتيجية تقويم الاداء في الفعالية التنظيمية ، الطبعة الاولى ، برج الصديق ، الاسكندرية ، دار التعليم الجامعي ، 2020 .

__ هشام حمدي رضا ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، دار الراية ، الطبعة الاولى ، 2010 .

(2) الاطروحات :

__ ججقيق زكية، دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسات القطاع الالكتروني بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه في ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017.

__ جميلة كنفني ، مهارات الاتصال التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة أطروحة دكتوراه في علم النفس ، تخصص : علم النفس والعمل والتنظيم ، كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مُجَد بوضياف بمسيلة ، (2020-2021) .

(3) الرسائل و المذكرات:

__ بن شعبان وهيبة ، التمكين الاداري وعلاقته بتحقيق التوفيق المهني دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس ، تخصص العمل والتنظيم ، (2017-2018).

__ تقيية صابر ، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من أطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي ، مذكرة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، (2017-2018) .

__ زرارة عبد الرزاق ، أثر مستوى الاداء الإداري على فعالية المنظمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعالقات الدولية تخصص: إدارة محلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة مُجَد بوضياف – المسيلة-، (2019-2020) .

__ الساسي زاكي، شريفني سمية، اثر التمكين على الرضا الوظيفي، دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، مذكرة الماستر، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة الوادي، (2018_2019).

__ سامي ابراهيم الخليل شباينة ، نورالدين جياب ، اثر التمكين على ابداع العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراية تطبيقية على algel plusLK. مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة استراتيجية ، جامعة مُجَّد بوضياف مسيلة ، 2021-2020.

__ سعاد قسوم ، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بسوناطراك محطة الضخ رقم 1، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، (2018-2019).

__ عزاز ابراهيم ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة اعمال استراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي محند اولحاح ، (2015-2014) .
__ فاطمة تدرانت ، اثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة baticim وحدة أم البواقي، مذكرة الماستر ، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، (2015-2014).

__ قاسمي إلهام ، أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال ، كلية علوم التسيير ، جامعة مُجَّد البشرير الابراهيمى - برج بوعريريج ، (2021-2020) ،
__ قدرى احمد معراج ، اثر التمكين على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية ان لصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، مذكرة الماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، (2015-2014).
__ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان sc seg ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (2008_2007).
__ لبوادة توفيق ، الفعالية التنظيمية وعالقه بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيمة -دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيمة-، مذكرة شهادة الماستر في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد بشرية، جامعة مُجَّد بوضياف -المسيلة، (2020-2019)

__ مازري منيرة ، اثر تكامل ادارة المعرفة و ادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، 2018-2017 .

__ نسيم أحمد الصيد، الترقية و الفعالية التنظيمية:مركب مطاحن الحروش نودجا، مذكرة مكمل لنيل درجة الماجستير ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، الجزائر، (2007-2006)

__ هباز ضياء الدين ، تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالبلدية ومحطة الضخ مكرر1 المرارة جامعة والية الوادي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، (2020-2019).

__ يعلاوي كريم , بعطوش كريم ، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع راس الوادي، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة مُجدّ البشير الإبراهيمي ، برج بوعريبيج، (2014-2015).

(4) المجالات :

__ سنوسي علي , تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية , مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع, جامعة المسيلة-الجزائر, 2009 .

__ حمي عبد الستار , الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات , مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية, جامعة ورقلة , المجلد 12 , العدد 2 , 2022.

__ ماجد مُجدّ ابراهيم عبدالعالي، دور ابعاد التمكين الاداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية , بحث مستخلص من رسائل الماجستير ،جامعة سادات،كلية التربية ، قسم التربية , 2020 .

__ مختار عيواج , احميدة مالكية , الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها , دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة , الأفاق للدراسات الاقتصادية, جامعة العربي تبسي , تبسة, المجلد1, العدد الثاني , 2017.

__ عبد العالي دبله , وفاء عمري ،الة التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة, 2016

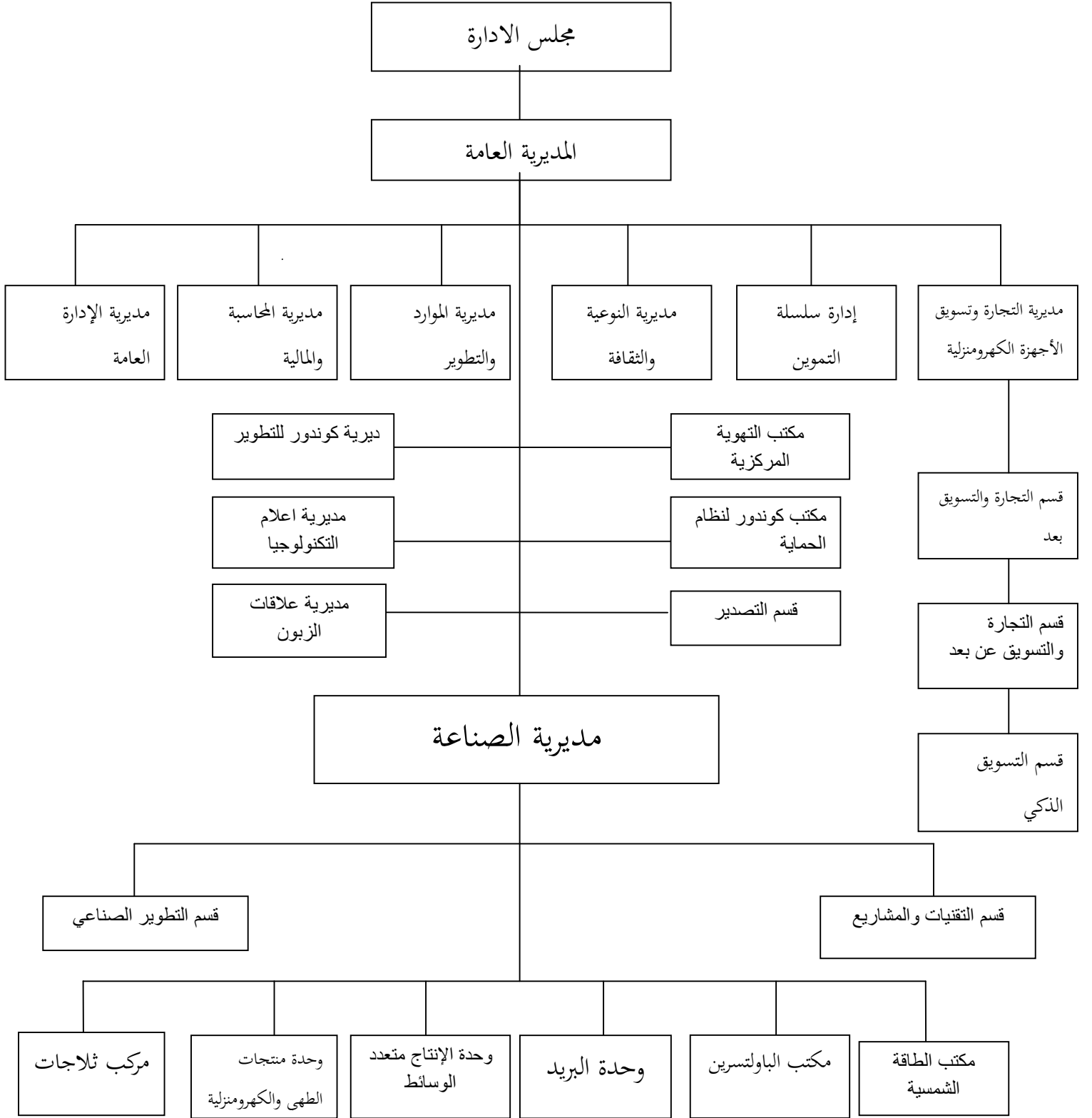
المراجع بالفرنسية : (5)

__ AYE B RABEH , Une approche théorique du concept d'efficacité organisationnelle , revue science humaines, université mentouri , Constontine , n°22,2004.

__ OKEOMA, Vincent Chuks",Total Quality Management And Organizational Effectiveness In Selected JUICES In South East Nigeria", International Journal of Business & Law Research,2019,VOL07,N04

قائمة الملاحق

الملحق 1 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



الملحق 2: استبانة الدراسة

إستبانة

في إطار إعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر بعنوان " أثر التمكين الإداري على الفعالية التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة كوندور" نقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان راجين منكم الاجابة عليه بوضوح إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن شعوركم بدقة لان دقة الاجابة تنعكس على دقة النتائج.

لشكركم على مساهماتكم
تقبلوا منا كامل التقدير والاحترام

المحور الاول: البيانات العامة

الجنس : ذكر انثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 أكثر من 40 إلى 50 أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي : ثانوي أو أقل (ليسانس أو ماستر) (ماجستير أو دكتوراه)

المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

مدة العمل في المؤسسة: سنة أو أقل أكثر من سنة إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري

| تفويض السلطة | | | | | |
|------------------|-------|--------|-------|-------|---|
| أبدا | نادرا | أحيانا | غاليا | دائما | |
| | | | | | 1 يتمتع مديري حق اختيار الوسيلة / الأسلوب المناسب لإنجاز عملي |
| | | | | | 2 يتمتع مديري حق اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم (مهامي) |
| | | | | | 3 لدي حرية تصرف تسمح لي لأن أكون أكثر ابداعا في أداء مهامي |
| | | | | | 4 يفضل المدير أسلوب الرقابة الذاتية |
| التدريب | | | | | |
| | | | | | 5 تسعى مؤسسة إلى تزويد العاملين بمعارف جديدة |
| | | | | | 6 يستفيد العاملون من برامج تدريبية متنوعة |
| | | | | | 7 يشمل التدريب كل الفئات الوظيفية (جميع العاملين في كل المستويات) |
| | | | | | 8 يساهم التدريب الذي أتحصل عليه في المؤسسة في تطوير أداتي الوظيفي |
| مشاركة المعلومات | | | | | |
| | | | | | 9 يقدم لنا المدير كل المعلومات التي نحتاجها لأداء العمل |
| | | | | | 10 تقوم مؤسسة بنشر المعرفة / المعلومات بين العاملين |
| | | | | | 11 يحث المدير على تبادل وتشارك الأفكار والمعلومات بين العاملين |
| | | | | | 12 وسائل الاتصال المتاحة في مؤسسة متنوعة /متطورة/ مرنة... |

| فرق العمل | | | | | |
|--------------|-------|--------|-------|-------|--|
| أبدا | نادرا | أحيانا | غاليا | دائما | |
| | | | | | 13 تشجع مؤسسة العمل ضمن فرق العمل. |
| | | | | | 14 تعمل في الفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الاهداف |
| | | | | | 15 لدينا كثر فريق عمل الحرية والاستقلالية في أداء مهامنا |
| | | | | | 16 القرارات المتخذة في فريق العمل تكون جماعية |
| نظام الحوافز | | | | | |
| أبدا | نادرا | أحيانا | غاليا | دائما | |
| | | | | | 17 تقدم مؤسسة حوافز مادية/ معنوية للأفراد المتميزين |
| | | | | | 18 يبنى المدير على المجهودات المبذولة من طرف العاملين |
| | | | | | 19 أعتقد بان نظام الحوافز في مؤسسة عادل |
| | | | | | 20 يدفعني نظام الحوافز في مؤسسة إلى تطوير أدائي |

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

| الفعالية الداخلية | | | | | |
|-------------------|-------|--------|-------|-------|--|
| أبدا | نادرا | أحيانا | غاليا | دائما | |
| | | | | | 21 تحقق المؤسسة الاهداف التي تضعها |
| | | | | | 22 تتحصل المؤسسة على الموارد التي تحتاجها (مادية، بشرية...) |
| | | | | | 23 توفر المؤسسة بيئة تنظيمية مناسبة للعمل (تحقق بلرعا الوظيفي، غياب الصراع...) |
| | | | | | 24 يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، الاحترام المتبادل.... |
| | | | | | 25 تمتلك المؤسسة القدرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة |
| | | | | | 26 لدينا الرغبة للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة |
| الفعالية الخارجية | | | | | |
| أبدا | نادرا | أحيانا | غاليا | دائما | |
| | | | | | 27 تحقق المؤسسة النمو والازدهار(كالتوسع والحصول على حصة سوقية معينة) |
| | | | | | 28 تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية |
| | | | | | 29 منتجات المؤسسة متوفرة في السوق باستمرار (تزويد السوق بالسلع دون انقطاع) |
| | | | | | 30 جودة منتجات المؤسسة تحقق رضا الزبائن |
| | | | | | 31 تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار مناسبة للزبائن |
| | | | | | 32 تحظى المؤسسة بظلة الاعتراف الخارجية(الزبائن، الموردون، المجتمع...) |

شكرا جزيلاً لكم

الملحق 3 : نتائج البرنامج الاحصائي spss22

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 18 | 48,6 | 48,6 | 48,6 |
| انثى | 19 | 51,4 | 51,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid اقل من 30 سنة | 15 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| من 30 الى 40 | 16 | 43,2 | 43,2 | 83,8 |
| اكثر من 40 ال 50 | 5 | 13,5 | 13,5 | 97,3 |
| اكثر من 50 سنة | 1 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي او اقل | 6 | 16,2 | 16,2 | 16,2 |
| ليسانس او ماستر | 27 | 73,0 | 73,0 | 89,2 |
| ماجستير او دكتوراه | 4 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى الوظيفي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid اطار | 16 | 43,2 | 43,2 | 43,2 |
| عون تحكم | 16 | 43,2 | 43,2 | 86,5 |
| عون تنفيذ | 5 | 13,5 | 13,5 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

مدة العمل في المؤسسة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنة او اقل | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| اكثر من سنة الى 5 سنوات | 17 | 45,9 | 45,9 | 56,8 |
| اكثر من 5 سنوات | 16 | 43,2 | 43,2 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| يمنحني مديري حق اختيار الوسيلة / الاسلوب المناسب لانجاز عملي | 37 | 4,2162 | ,94678 |
| يمنحني مديري حق اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية(مهامي) | 37 | 4,0541 | ,99850 |
| لدي حرية تصرف تسمح لي لان اكون اكثر ابداعا في اداء مهامي | 37 | 4,3784 | ,79412 |
| يفضل المدير أسلوب الرقابة الذاتية | 37 | 3,7838 | 1,41687 |
| تسعى مؤسستي إلى تزويد العاملين بمعارف جديدة | 37 | 4,8108 | ,39706 |
| يستفيد العاملون من برامج تدريبية متنوعة | 37 | 4,6757 | ,62601 |
| شمل التدريب كل الفئات الوظيفية (جميع العاملين في كل المستويات) | 37 | 4,5946 | ,76229 |
| يساهم التدريب الذي أتحصل عليه في المؤسسة في تطوير أدائي الوظيفي | 37 | 4,8378 | ,37368 |
| يقدم لنا المدير كل المعلومات التي نحتاجها لأداء العمل | 37 | 4,6486 | ,53832 |
| تقوم مؤسستي بنشر المعرفة / المعلومات بين العاملين | 37 | 4,7027 | ,51988 |
| يحتننا المدير على تبادل وتشارك الافكار والمعلومات بين العاملين | 37 | 4,5405 | ,73009 |
| وسائل الاتصال المتاحة في مؤسستي متنوعة /متطورة/ مرنة... | 37 | 4,7568 | ,49472 |
| تشجع مؤسستي العمل ضمن فرق العمل | 37 | 4,5405 | ,60528 |
| نعمل في الفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الاهداف | 37 | 4,5946 | ,59905 |
| لدينا كفريق عمل الحرية والاستقلالية في اداء مهامنا | 37 | 4,4324 | ,76524 |
| القرارات المتخذة في فريق العمل تكون جماعية | 37 | 4,2162 | ,85424 |
| تقدم مؤسستي حوافز مادية/ معنوية للأفراد المتميزين | 37 | 4,0811 | ,92431 |

| | | | |
|---|----|--------|---------|
| ثني المدير على المجهودات المبذولة من طرف العاملي | 37 | 4,4865 | ,73112 |
| أعتقد بان نظام الحوافز في مؤسستي عادل | 37 | 4,2973 | 1,07664 |
| دفعني نظام الحوافز في مؤسستي إلى تطوير أدائي | 37 | 4,2973 | ,93882 |
| تحقق المؤسسة الاهداف التي تضعها | 37 | 4,5676 | ,55480 |
| تتحصل المؤسسة على الموارد التي تحتاجها (مادية، بشرية...) | 37 | 4,7297 | ,50819 |
| توفر المؤسسة بيئة تنظيمية مناسبة للعمل (تحقق الرضا الوظيفي، غياب الصراع...) | 37 | 4,5405 | ,60528 |
| يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، الاحترام المتبادل.... | 37 | 4,5946 | ,59905 |
| تمتلك المؤسسة القدرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة | 37 | 4,6486 | ,63317 |
| لدينا الرغبة للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة | 37 | 4,6216 | ,63907 |
| تحقق المؤسسة النمو والازدهار(كالتوسع والحصول على حصة سوقية معينة) | 37 | 4,6757 | ,47458 |
| تتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية | 37 | 4,5135 | ,65071 |
| منتجات المؤسسة متوفرة في السوق باستمرار (تزويد السوق بالسلع دون انقطاع | 37 | 4,8108 | ,39706 |
| جودة منتجات المؤسسة تحقق رضا الزبائن | 37 | 4,7297 | ,50819 |
| تقدم المؤسسة منتجاتها باسعار مناسبة للزبائن | 37 | 4,6486 | ,67562 |
| تحظى المؤسسة بثقة الاطراف الخارجية(الزبائن، الموردون، المجتمع...) | 37 | 4,7568 | ,43496 |
| تفويض سلطة | 37 | 4,1081 | ,74429 |
| التدريب | 37 | 4,7297 | ,35541 |
| مشاركة معلومات | 37 | 4,6622 | ,47220 |
| فرق عمل | 37 | 4,4459 | ,58075 |
| نظام حوافز | 37 | 4,2905 | ,80259 |
| فعالية داخلية | 37 | 4,6171 | ,49825 |
| فعالية خارجية | 37 | 4,6892 | ,43062 |
| التمكين اداري | 37 | 4,4473 | ,45399 |
| الفعالية التنظيمية | 37 | 4,6532 | ,43767 |
| Valid N (listwise) | 37 | | |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| تفويض سلطة | Between Groups | ,786 | 1 | ,786 | 1,437 | ,239 |
| | Within Groups | 19,156 | 35 | ,547 | | |
| | Total | 19,943 | 36 | | | |
| التدريب | Between Groups | ,085 | 1 | ,085 | ,665 | ,420 |
| | Within Groups | 4,463 | 35 | ,128 | | |
| | Total | 4,547 | 36 | | | |
| مشاركة معلومات | Between Groups | 1,086 | 1 | 1,086 | 5,479 | ,025 |
| | Within Groups | 6,941 | 35 | ,198 | | |
| | Total | 8,027 | 36 | | | |
| فرق عمل | Between Groups | 1,162 | 1 | 1,162 | 3,703 | ,062 |
| | Within Groups | 10,980 | 35 | ,314 | | |
| | Total | 12,142 | 36 | | | |
| نظام حوافز | Between Groups | 2,683 | 1 | 2,683 | 4,579 | ,039 |
| | Within Groups | 20,506 | 35 | ,586 | | |
| | Total | 23,189 | 36 | | | |
| فعالية داخلية | Between Groups | ,645 | 1 | ,645 | 2,722 | ,108 |
| | Within Groups | 8,292 | 35 | ,237 | | |
| | Total | 8,937 | 36 | | | |
| فعالية خارجية | Between Groups | ,716 | 1 | ,716 | 4,203 | ,048 |
| | Within Groups | 5,960 | 35 | ,170 | | |
| | Total | 6,676 | 36 | | | |
| التمكين اداري | Between Groups | ,975 | 1 | ,975 | 5,292 | ,027 |
| | Within Groups | 6,445 | 35 | ,184 | | |
| | Total | 7,420 | 36 | | | |
| الفعالية التنظيمية | Between Groups | ,680 | 1 | ,680 | 3,828 | ,058 |
| | Within Groups | 6,216 | 35 | ,178 | | |
| | Total | 6,896 | 36 | | | |

Correlations

| | | تفويض سلطة | التدريب | مشاركة معلومات | فرق عمل | نظام حوافز | التمكين اداري |
|----------------|---------------------|------------|---------|----------------|---------|------------|---------------|
| تفويض سلطة | Pearson Correlation | 1 | ,317 | ,522 | ,460 | ,521 | ,788 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,056 | ,001 | ,004 | ,001 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| التدريب | Pearson Correlation | ,317 | 1 | ,475 | ,390 | ,149 | ,512 |
| | Sig. (2-tailed) | ,056 | | ,003 | ,017 | ,379 | ,001 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| مشاركة معلومات | Pearson Correlation | ,522 | ,475 | 1 | ,571 | ,582 | ,805 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,003 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| فرق عمل | Pearson Correlation | ,460 | ,390 | ,571 | 1 | ,593 | ,796 |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,017 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| نظام حوافز | Pearson Correlation | ,521 | ,149 | ,582 | ,593 | 1 | ,821 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,379 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| التمكين اداري | Pearson Correlation | ,788 | ,512 | ,805 | ,796 | ,821 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | تفويض سلطة | التدريب | مشاركة معلومات | فرق عمل | نظام حوافز | التمكين اداري | فعالية داخلية | فعالية خارجية | الفعالية التنظيمية |
|----------------|---------------------|------------|---------|----------------|---------|------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| تفويض سلطة | Pearson Correlation | 1 | ,317 | ,522** | ,460** | ,521* | ,788** | ,514** | ,346* | ,463** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,056 | ,001 | ,004 | ,001 | ,000 | ,001 | ,036 | ,004 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| التدريب | Pearson Correlation | ,317 | 1 | ,475** | ,390* | ,149 | ,512** | ,393* | ,472** | ,456** |
| | Sig. (2-tailed) | ,056 | | ,003 | ,017 | ,379 | ,001 | ,016 | ,003 | ,005 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| مشاركة معلومات | Pearson Correlation | ,522** | ,475** | 1 | ,571** | ,582* | ,805** | ,748** | ,545** | ,694** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,003 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| فرق عمل | Pearson Correlation | ,460** | ,390* | ,571** | 1 | ,593* | ,796** | ,654** | ,537** | ,637** |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,017 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| نظام حوافز | Pearson Correlation | ,521** | ,149 | ,582** | ,593** | 1 | ,821** | ,497** | ,453** | ,506** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,379 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,002 | ,005 | ,001 |

| | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|----|--------|--------|--------|
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | |
| التمكين_اداري | Pearson Correlation | ,788** | ,512** | ,805** | ,796** | ,821* | 1 | ,729** | ,598** | ,709** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| فعالية_داخلية | Pearson Correlation | ,514** | ,393* | ,748** | ,654** | ,497* | 1 | ,729** | ,775** | ,950** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,016 | ,000 | ,000 | ,002 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| فعالية_خارجية | Pearson Correlation | ,346* | ,472** | ,545** | ,537** | ,453* | 1 | ,598** | ,775** | ,933** |
| | Sig. (2-tailed) | ,036 | ,003 | ,000 | ,001 | ,005 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| الفعالية_التنظيمية | Pearson Correlation | ,463** | ,456** | ,694** | ,637** | ,506* | 1 | ,709** | ,950** | ,933** |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,005 | ,000 | ,000 | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,761 ^a | ,580 | ,512 | ,30574 |

a. Predictors: (Constant), عمل_فرق, سلطة_تفويض, التدريب, حوافز_نظام, معلومات_مشاركة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,937 | ,715 | | 1,309 | ,200 |
| | تفويض_سلطة | ,028 | ,086 | ,047 | ,321 | ,750 |
| | التدريب | ,144 | ,173 | ,117 | ,835 | ,410 |
| | مشاركة_معلومات | ,384 | ,158 | ,414 | 2,437 | ,021 |
| | عمل_فرق | ,234 | ,121 | ,310 | 1,936 | ,062 |
| | نظام_حوافز | ,021 | ,092 | ,038 | ,229 | ,820 |

a. Dependent Variable: التنظيمية_الفعالية

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,805 ^a | ,648 | ,591 | ,31870 |

a. Predictors: (Constant), عمل_فرق, سلطة_تفويض, التدريب, حوافز_نظام, معلومات_مشاركة

coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,679 | ,746 | | ,910 | ,370 |
| | تفويض_سلطة | ,082 | ,090 | ,123 | ,917 | ,366 |
| | التدريب | -,044 | ,180 | -,031 | -,243 | ,809 |
| | مشاركة_معلومات | ,584 | ,164 | ,553 | 3,553 | ,001 |
| | عمل_فرق | ,299 | ,126 | ,348 | 2,376 | ,024 |

| | | | | | |
|------------|-------|------|-------|-------|------|
| نظام حوافز | -,056 | ,095 | -,091 | -,592 | ,558 |
|------------|-------|------|-------|-------|------|

a. Dependent Variable: داخلية_فعالية

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,655 ^a | ,429 | ,337 | ,35070 |

a. Predictors: (Constant), عمل_فرق, سلطة_تفويض, التدريب, حوافز_نظام, معلومات_مشاركة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,195 | ,820 | | 1,456 | ,155 |
| | تفويض_سلطة | -,027 | ,099 | -,047 | -,274 | ,786 |
| | التدريب | ,333 | ,198 | ,275 | 1,678 | ,103 |
| | مشاركة_معلومات | ,184 | ,181 | ,202 | 1,020 | ,316 |
| | فرق_عمل | ,168 | ,138 | ,227 | 1,217 | ,233 |
| | نظام حوافز | ,098 | ,105 | ,184 | ,938 | ,356 |

a. Dependent Variable: خارجية_فعالية