

اثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في  
محافظة بابل

الباحثة. جوان فاضل مهدي

المعهد التقني / بابل

**The impact of the administrative empowerment strategy in enhancing the effectiveness of the organization Analytical study in the General Company for grain trade in the province of / Babylon**

**Researcher. Joan Fadel Mahdi**

**Technical Institute / Babylon**

gwanfadel@yahoo.com

**Abstract**

The objective of this study was to identify the administrative empowerment and effectiveness of the organization as well as to measure the relationship and impact in the General Company for Cereal Trade in Babel governorate. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was prepared for this purpose as well as personal interviews. The questionnaire included (26) (The administrative empowerment and the effectiveness of the organization) as final, has been verified the validity of the tool by presenting them to a group of arbitrators, and was confirmed by the stability of the use of (Kronbach Alpha), the total stability coefficient of the tool (0.90) The appropriate statistical methods Using the Statistical Program (SPSS). The study reached 1 - There is a difference from the point of view of the sample on the variables of the strategy of administrative empowerment, where he confirm %73of them stressed the need to increase the attention of the organization's management to this variable by giving appropriate powers to the working individuals and encouraging the teamwork teams to motivate and train them for the purpose of increasing the efficiency of the team. the organization. 2- The organization is faced with the difficulty of appointing individuals and cadres distinguished where we note the lack of youth energies under the age of thirty in the organization investigated, evidenced by the adoption of the Organization to the individuals working and already exist in the organization and this means the loss of management of such energies and their creative ideas-The study concluded: 1- The phenomenon of non-recruitment of young people and energies is an economic waste for the organization that is being investigated due to its loss of hot blooded cadres, which the administration always calls for, because they have unique creative ideas and abilities especially in the business world. The reality of the corresponding organizations for the purpose of knowledge and identification in order to reduce the dependence on the current cadres working in the organization in question. 2-Successful management is able to define the strategy of administrative empowerment and its importance in enhancing its effectiveness. Therefore, we recommend that the outstanding performance be linked to the system of delegation of authority and support the collective work and training them constantly and choose an appropriate policy to motivate them through a yearly work to honor the creators of the organization and in front of everyone.To encourage others.

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة التعرف على التمكين الاداري وفاعلية المنظمة وكذلك قياس العلاقة والاثر في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة/ بابل، ولتحقيق اهداف الدراسة، تم اعداد استمارة الاستبيان لهذا الغرض فضلا عن المقابلات الشخصية، وقد شملت الاستبانة على (26) سؤال موزعة على متغيرات الدراسة (التمكين الاداري وفاعلية المنظمة) بصيغتها النهائية، وقد تم التأكد من صدق الاداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل (كرونباخ الفا)، اذ بلغ معامل الثبات

الكلية للاداء (0.90)، كما تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية الملائمة لهذا العلاقة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

\*- وتوصلت الدراسة الى:

1- وجود تباين من وجهة نظر افراد العينة حول متغيرات استراتيجية التمكين الاداري، حيث اكد (73%) منهم بضرورة زيادة اهتمام ادارة المنظمة بهذا المتغير من خلال اعطاء صلاحيات مناسبة للأفراد العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي وتحفيزهم وتدريبهم لغرض زيادة فاعلية المنظمة.

2- تواجه المنظمة المبحوثة صعوبة تعيين افراد وكوادر متميزة حيث نلاحظ عدم وجود طاقات شبابية دون سنة الثلاثين في المنظمة المبحوثة مما يدل على ذلك اعتماد المنظمة على الافراد العاملين والموجودين فعلا بالمنظمة وهذا يعني خسارة الادارة لمثل هذه الطاقات وما لديهم من افكار ابداعية.

\*- خلصت الدراسة:

1- تمثل ظاهرة عدم تعيين افراد وطاقات شبابية هدرا اقتصاديا للمنظمة المبحوثة بسبب فقدانها للكوادر ذات الدماء الحارة والتي تنادي بها الادارة دائما، كونهم يحملون افكار وقدرات ابداعية متميزة وخصوصا في دنيا الاعمال، لذا نوصي بتشكيل لجنة مركزية لغرض دراسة وتحليل واقع المنظمات المناظرة لغرض الاطلاع والتعرف عليها لغرض تقليل ظاهرة الاعتماد على الكوادر الحالية العاملة بالمنظمة المبحوثة.

2- ان الادارة الناجحة هي القادرة على تحديد استراتيجية التمكين الاداري واهميته في تعزيز فاعليتها، لذا نوصي بان يرتبط الاداء المتميز بنظام تفويض السلطة وتدعيم العمل الجماعي وتدريبهم باستمرار واختيار سياسة مناسبة لتحفيزهم من خلال عمل احتفالية سنويا لتكريم المبدعين بالمنظمة وامام الجميع، كما انها تعتبر فرصة لتشجيع الاخرين.

**الكلمات المفتاحية (Key word):** مفهوم التمكين الاداري. انواع التمكين الاداري. ابعاد التمكين الاداري. مفهوم فاعلية المنظمة. اهمية فاعلية المنظمة. ابعاد فاعلية المنظمة.

**المقدمة:**

تشهد منظمات الاعمال تغييرا اساسيا وكبيرا في استراتيجياتها نتيجة للتغيير الكبير في النشاط الاقتصادي وظهور مفاهيم جديدة مثل العولمة، وزيادة درجة التعقيد، والتغيير التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة، ومن اجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة، والاستجابة لمتطلبات هذا التغيير، اهتمت الادارة بمفاهيم منها التمكين الاداري وفاعلية المنظمة وادارة المعرفة والميزة التنافسية، والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته، وطريقة عمله، حيث برزت الحاجة بضرورة الاهتمام به نتيجة قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من قبل ادارة المنظمة. لان منظمات اليوم تحتاج لاستغلال كل ما متاح لديها من موارد مالية ومادية وفكرية لتحقيق ما تصبوا اليه من اهداف، وعليها ان تبذل لتستمر في عالم المنافسة المتزايدة، كما انها بحاجة الى عقل معرفي وتنوع الرؤى للوصول الى حلول ابداعية قادرة على تجاوز العقبات، فالإنسان اصبح اهم موجودات هذه المنظمات لكونه اساس بناءها وهو محور الابداع.

ومن الناحية الادارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الاداري خصوصا بعد ظهور فلسفة جديدة متمثلة براس المال الفكري، والادارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا جديدا في اساليب الادارة، حيث ان نجاح التمكين الاداري مرتبط بالمتغيرات التنظيمية للمنظمة المبحوثة، وهذا البحث هو محاولة لقياس اثر التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل. وقد جاء البحث بأربعة مباحث هي: المبحث الاول: منهجية البحث وتضمنت 1- مشكلة البحث 2- اهمية البحث 3- اهداف البحث 4- حدود البحث 5- فرضيات البحث 6- مجتمع البحث وعينته 7- الاساليب المتبعة في البحث. والمبحث الثاني: تمثل بالجانب النظري وتضمن اولاً// التمكين الاداري: وتضمن 1- مفهوم وانواع التمكين الاداري. 2- ابعاد التمكين الاداري. ثانياً// فاعلية

المنظمة، وتضمن 1- مفهوم واهمية فاعلية المنظمة. 2- ابعاد فاعلية المنظمة. اما المبحث الثالث وتضمن: تحليل آراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات البحث، كما تضمن اختبار فرضيات البحث. والمبحث الرابع: فقد تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول: منهجية البحث وتضمنت المحاور التالية:

#### اولا /// مشكلة البحث

يعد موضوع التمكين الاداري وفاعلية المنظمة من المواضيع المهمة لأي منظمة تسعى الى تحقيق الاستمرار والنمو في ظل بيئة متغيرة ويصعب التنبؤ بها، وتوفر فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها والتخطيط لها، لذلك تعمل المنظمات على تحسين ادائها في التمكين الاداري وكيفية تعزيز فاعلية المنظمة بقيادتها في العمليات الانتاجية والخدمية وتدعيم نشاطاتها، خصوصا في مجال البحث والتطوير وتوفير الامكانيات اللازمة كي تبقى المنظمات قوية وشديدة المنافسة امام المنظمات الاخرى، لذا وجب الحاجة الى بناء قاعدة فكرية متينة عن التمكين الاداري، و تتلخص مشكلة البحث في:

1- ما هو دور استراتيجية التمكين الاداري واثرا في تعزيز فاعلية المنظمة في الشركة المبحوثة.

2- ما مستوى أهمية فاعلية المنظمة في الشركة المبحوثة.

3- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التمكين الاداري وفاعلية المنظمة.

#### ثانيا /// أهمية البحث : تتلخص أهمية البحث بالآتي:

1- تثبت أهمية البحث من أهمية دراسة المتغير استراتيجية التمكين الاداري لغرض التوصل الى بناء قاعدة معلومات تستفاد منها الادارة العليا في الشركة المبحوثة بالشكل الذي يزيد من كفاءة تعزيز فاعلية المنظمة وكيفية التغلب على المشاكل التي تحد من فعالية اداء الشركة المبحوثة.

2- يستمد البحث الحالي اهميته من دور استراتيجية التمكين الاداري والتي يمكن من خلالها زيادة الاهتمام بخبرات وطاقت العاملين بحيث يمكن اجراء عمليات تطوير وتغيير تمكنها من تعديل اداءها وتحقيق اهدافها على اكمل وجه.

3- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمنظمة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

#### ثالثا /// اهداف البحث: تتمثل اهداف البحث بالآتي:

1- عرض المفاهيم الاساسية عن التمكين الاداري وما ينتج عنها من اهداف ذات أهمية واثر كبير في حياه المنظمة، فضلا عن عرض المفاهيم الاساسية الخاصة بفاعلية المنظمة، كما وردت في المراجع العربية والاجنبية.

2- التعرف على الاساليب الاساسية المعتمدة من قبل الشركة في تطوير القدرات والامكانيات ذات العلاقة بالتمكين الاداري المتواجد فيها.

3- دراسة العلاقة والتأثير بين استراتيجية التمكين الاداري واثرا في تعزيز فاعلية المنظمة.

#### رابعا /// فرضيات البحث: يتبنى البحث الحالي الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري وفاعلية المنظمة)، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية هي:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة وفاعلية المنظمة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق العمل وفاعلية المنظمة.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوافز وفاعلية المنظمة.

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب وفاعلية المنظمة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري وفاعلية المنظمة)، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية هي:

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة وفاعلية المنظمة.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين فريق العمل وفاعلية المنظمة.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الحوافز وفاعلية المنظمة.
- ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التدريب وفاعلية المنظمة.

#### خامسا /// حدود البحث: وتضمن

1- بالنسبة للحدود المكانية: تمثلت بالشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة / بابل

2- الحدود الزمانية: فهي محددة بمدة اجراء من 2016 /9/1 - 2017/5/1.

#### سادسا /// مجتمع البحث وعينته

تم اختيار الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة / بابل مجتمعاً للدراسة كونه الرافد الذي يرفد محافظة/ بابل بكل احتياجاته من الحبوب، فقد تأسست بموجب القانون المرقم 22 لسنة 1939 باسم هيئة تنظيم الحبوب وبعد التطور الاداري اصبحت بموجب القانون رقم 99 لسنة 1969 وهي احدى تشكيلات المؤسسة العامة للحبوب وبعد اصدار قرار مجلس تنظيم التجارة عام 1973 تطورت مهام وواجبات عمل الشركة من خلال اسناد مهمة تسويق الحنطة والشعير والشلب اليها، وفي عام 1980 حملت اسم المنشأة العامة لتجارة الحبوب، وفي عام 1989 اصبحت تحمل اسم المنشأة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب، وفي عام 1990 تم شطر الشركة الى المنشأة العامة لتجارة الحبوب والمنشأة العامة لتصنيع الحبوب، وفي عام 1991 حملت الاسم الحالي الشركة العامة لتجارة الحبوب، وان من مهامها تسويق واستلام الانتاج المحلي من الحبوب (الحنطة والشعير والشلب)، تامين سد حاجة البلد من الحبوب، تصنيع الشلب في المجارش التابعة للشركة، ويتكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين بالشركة، فقد تم اختيار العينة العشوائية، ووزعت (150) استمارة استبيان، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (80%)، فقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (122) استمارة لتكون نسبتها (19%) من حجم المجتمع الاصلي (730) عامل، والعينة المختارة بلغ عدد الذكور فيها (63%) من مجموع عينة البحث مقابل (37%) لفئة الاناث، مما يعني ان التمكين الاداري يتوافر بشكل كبير في فئة الذكور، وان ادارة المنظمة تعتمد كثيرا على الذكور في انجاز الاعمال الضرورية والمهمة بالشركة، لانهم من وجهة نظرها يمثلون مصدرا للتمكين الاداري، وكما موضح بالجدول ادناه

#### جدول (1) يوضح افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63%	77	ذكر
37%	45	انثى
100%	122	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة

وكان التحصيل الدراسي لأفراد العينة هي (بكالوريوس) وبلغت نسبتهم (29%) من مجموع عينة البحث، وحملة (دبلوم) بنسبة (20%)، بينما حملة (اعدادية) بنسبة (14%)، وحملة شهادة (متوسطة) بنسبة (12%)، بينما بدون (مؤهل) بنسبة (16%)، مما يدل على اختلاف وتنوع شهاداتهم وبالتالي يمكن طرح افكار جديدة وبناءة في زيادة قدرتهم على تحقيق التميز والريادة، كما موضح في جدول (2).

## جدول (2) حسب التحصيل الدراسي

النسبة	التكرار	التحصيل الدراسي
29%	35	بكالوريوس
20%	24	دبلوم
14%	17	اعدادية
12%	15	متوسطة
9%	11	ابتدائية
16%	20	بدون مؤهل (حراس)
100%	122	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة

ومن حيث العمر فان معطيات الجدول رقم (3) تبين ان الاشخاص الذين اعمارهم 50 فاكثر يشكلون الغالبية وبنسبة (45%)، اما الاشخاص الذين اعمارهم 40-49 فكانت نسبتهم (39%)، اما فئة 30-39 بنسبة (16%)، وفئة الاعمار اقل من 30 فلم تكن لهم أي نسبة، مما يعني ان الشركة لم تعين أي فرد منذو فترة طويلة وتعتمد على الافراد العاملين لديها، وان هذا يشير الى ظاهرة ايجابية بان ادارة المنظمة تعتمد على افراد لديهم خبرات ومهارات متراكمة من خلال استمرارهم بالعمل لفترات طويلة، وكما موضح بالجدول ادناه.

## جدول (3) توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
-	-	اقل - 30
16%	20	30-39
39%	47	40-49
45%	55	50 فاكثر
100%	122	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة

## سابعاً /// الاساليب المتبعة في جمع المعلومات

- 1- المصادر التاريخية: تم الاستعانة بالكتب العربية والاجنبية والبحوث والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة والمتوفرة في مكتبة المعهد والكليات الاخرى.
- 2- مصادر التقنية: تم الاستعانة بالمكتبة الافتراضية والانترنت لغرض الوصول الى مواقع تتوافر فيها بيانات عن متغيرات البحث.
- 3- المقابلات الشخصية: اجريت بعض المقابلات المباشرة مع الافراد العاملين بالشركة.
- 4- استمارة الاستبيان: تم اللجوء الى بناء الاستبانة على وفق الخطوات الاتية:  
بناء فقرات الاستبانة: تم تصميم استمارة الاستبانة اعتمادا على مراجعة الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة , وعلى ضوءها صممت الاستبانة لتقيس المجال الاول خصص لقياس مؤشرات التمكين الاداري وقد قيس عبر اربع متغيرات وكانت حصتها (16) سؤال , اما المجال الثاني فقد خصص لقياس فاعلية المنظمة وقد قيس عبر ثلاث متغيرات وبواقع (10) سؤال.
- 5- تم عرض صيغة الاستبانة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (5) من الخبراء، وعدت الفقرات صادقة، اذ حظيت بقبول (4) خبير، اي بنسبة (80%) واستنادا الى اراء الخبراء وملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري، وبخصوص ثبات الاستبانة فقد تم استخدام (الاختبار واعادة الاختبار) من خلال تطبيقه على عينة من خارج عينة

البحث بلغت (8) فرد واعيد عليهم الاختبار بعد اسبوعين، وكانت نسبة ثبات الاستبانة (0.92)، وهو ثبات عالي ومقبول ويؤشر ان الاستبانة اصبحت جاهزة للتطبيق.

### ثامنا /// الاساليب الاحصائية المتبعة

استخدم العديد من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات , وتمثلت تلك الوسائل بالآتي:

- 1- التكرار والنسب لغرض اجابات افراد العينة وتحليلها.
- 2- الوسط الحسابي لقياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها من خلال استجابات افراد العينة.
- 3- الانحراف المعياري لتشخيص تشتت قيمة كل عنصر مع فقراتها عن اوساطها الحسابية.
- 4- الاوزان المئوية لتحديد نسبة الاتفاق حول فقرات متغيرات الدراسة.
- 5- معامل الارتباط البسيط لتحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 6- نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد اثر عناصر متغيرات الدراسة.
- 7- معامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة ما يفسره كل عنصر من العناصر.
- 8- اختبارات الاحصائية (T,F).

### تاسعا /// التعاريف الاجرائية

لأجل فهم متغيري البحث واستيعاب كل منهما، تم تعريفهما اجرائيا:

- 1- التمكين الاداري: هو قدرة كل موظف او مدير على حل المشاكل التي تواجهه في العمل من دون الرجوع الى الادارة العليا. (Ginnodo,1997,56).
- 2- فاعلية المنظمة: هي قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة الامد والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التنظيم (القيروتي, 2000, 104).

### المبحث الاول /// الاطار المفاهيمي عن التمكين الاداري

#### 1- مفهوم التمكين الاداري

تقوم فكرة التمكين الاداري على قيام الادارة العليا بمنح الصلاحيات للعاملين للقيام بمهامهم بحرية، مما ينتج عن ذلك شعور العاملين بالحرية في اداء العمل، مما يسهم في خلق جو من الارتياح وتحمل المسؤولية مما يدفعهم الى اداء العمل على اكمل وجه، وقد اختلف الباحثين في تحديد مفهوم التمكين الاداري فقد اشار (Murrell&Meredith,2000,110) بان التمكين الاداري هي العملية التي يتم فيها تمكين الفرد من تولي مسؤوليات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. وعرف التمكين الاداري (ابو بكر، 2001، 95) بانه المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية من المديرين الى المرؤوسين ودعوة العاملين للمشاركة في سلطة القرار. في حين بين (Boroeicz,2002,13) بانه تقاسم القوة والسلطة والمسؤولية من خلال تفويض الصلاحيات الى المستويات الادارية المختلفة. اما (Krojewske&Ritzman,2004,200) فقد اشار الى التمكين الاداري بانه تحويل مسؤولية اتخاذ القرار الى المستويات الادارية الدنيا في المنظمة.

واستنادا الى التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهوم التمكين الاداري بانه تعزيز دور الفرد في ممارسة القرارات الادارية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتهيئة كل المستلزمات الضرورية لإنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية عالية.

#### 3- انواع التمكين الاداري

اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الاداري الى نوعين هما تمكين داخلي أي التزام الفرد داخليا ومدى قدرته على تحمل المسؤولية والتصرف ازاء المشاكل التي تواجهه اثناء تأدية اعماله. اما التمكين الخارجي فهو يعتمد سياسة المنظمة في توفير كل المستلزمات والوسائل التي تسهل عمل الافراد العاملين ومدى توفر حرية التصرف لهم لاتخاذ القرار

(Evans&Jame,1997,3). في حين بين (Quinn&Spreizer,1997,44) بان التمكين الاداري هو منظور ادراكي يعتمد على المعتقدات الذهنية والشخصية التي تحدد توجه الفرد ودوره في المنظمة. اما (Lashley,2001,169) فقد قسم التمكين الاداري الى تمكين رسمي من خلال تفويض الصلاحيات وتمكين مكتسب من خلال حرية الفرد لاتخاذ القرار بالاعتماد على خبرته ومعرفته. في حين حدد (Sperqtion,2007,4) التمكين بانه تمكين اجتماعي يقوم على فكرة المشاركة بين القائد والمرؤوس لاتخاذ القرار من خلال زيادة توفير السياسات والمعلومات والموارد والعمليات والهياكل التنظيمية من خلال مشاركة العاملين في، تفويض السلطة، فريق العمل، الحوافز، التدريب، والتي سوف يركز عليها البحث الحالي.

### 3: ابعاد التمكين الاداري

حدد الباحثون مجموعة من ابعاد التمكين الاداري والتي ستكون محور البحث الحالي وكما مبين ادناه:

- 1- تفويض السلطة: هي عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الادارية الدنيا، اذ يصبح للعاملين لهم القدرة للتأثير على القرارات المتخذة في المستويات الادارية العليا والمتعلقة بأداء اعمالهم، (Spreitzer,2007,5). ويشير (Ford&Foller,1995,23) الى ان تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في تشخيص المشاكل واكتشاف الحلول وتقييمها وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال استقلالية العاملين.
- 2- فريق العمل: يقصد بها توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع ودعم اعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات تواجههم في العمل (Quinn&Spreitzer,1997,40).
- 3- الحوافز: هي العوامل الاساسية لتحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيق الاداء الجيد بدلا من العمل المرتبط بعوائد الاداء وبالتالي زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات واهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer&Mishra,1999,160).
- 4- التدريب: تدريب العاملين بشكل مستمر ومنظم لتمكينهم من تعلم المهارات والمعارف الجديدة وتوفير نظام طموح لتطوير العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة (Lin,1998,228)، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء اعمالهم بل تعلم مهارات المنظمات الكبيرة (Zpreizer,2007,5).

### ثانيا // الاطار المفاهيمي عن تعزيز فاعلية المنظمة

#### 1- مفهوم فاعلية المنظمة

يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ما هي الفاعلية وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها (الضرغامي ، 1987 ، 65)، وقد بينت دائرة المعارف الامريكية بان الفاعلية هي المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وان فاعلية المنظمة تعتمد على القدرة والتواصل والاخلاق، فالمنظمة يجب ان تكون مثالا للاحترام والاخلاق والنزاهة والجدارة حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق اهدافها المرجوة (المكتبة الافتراضيةhttp://en Wikipedia.org)، وشار(الشماع ، 2000 ، 278) ان الفاعلية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها، بينما(Daft,2001,64) يرى الفاعلية التنظيمية بانها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها. في حين (2, Herman,2004) بين ان الفاعلية هي العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين اهدافه المخططة وكلما كانت المخرجات أكثر مساهمة في تحقيق الاهداف كان النظام أكثر فاعلية، اما (Kushner, 2006, 11) بانها النجاح المستمر في تحقيق رسالة او مهمة المنظمة. وبين (البكري, 2008, 394) الفاعلية التنظيمية بانها اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مفهوم فاعلية المنظمة بانها المؤشرات التي تستطيع المنظمة من خلالها قياس قدرتها في التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية لضمان نجاحها وبقائها في دنيا الاعمال وتحقيق اهدافها على اكمل وجه.

## 2// أهمية فاعلية المنظمة

ان عنصر الجودة الاساسي الذي يؤدي الى نجاح المنظمة هو سيطرة وتماكك وترابط الفاعلية في المنظمة , وتظهر اهمية فاعلية المنظمة في قدرتها على خلق ضغوط على العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الفاعلية السائدة بالمنظمة , والفاعلية تخلق الشعور والاحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي , ويمكن تلخيص اهمية الفاعلية حسب رأي (السالم , 2006 , 30) بالآتي:

- 1- تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نموذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- 2- الاطار الفكري الذي يوجه اعضاء المنظمة الواحدة والذي ينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- 3- ايجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الابداع والابتكار مما يؤثر على كفاءتهم وادائهم.

## 3// ابعاد فاعلية المنظمة

اعتبر (الشماع, 2000, 321) معيار الفاعلية التنظيمية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما او تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من خلال استغلال الموارد المتاحة , والفاعلية ترتبط اساسا بقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وبدرجات متفاوتة, ونود الإشارة بان لا يوجد هناك نموذج واحد يلائم كل الظروف وكل انواع المنظمات بل حتى على مستوى المنظمة الواحدة لا يمكن الاعتماد على مؤشرات ثابتة لقياس فاعليتها لأن ما قد يصلح لقياس الفاعلية من مؤشرات لفترة معينة قد لا يصلح في اعطاء نفس النتائج في فترات اخرى, وهناك عدة مؤشرات ذكرها الباحثون لقياس الفاعلية التنظيمية نورد منها ما يلي:

- 1- تحقيق الاهداف: يرتبط هذا النموذج باسم (E-zine) وحسب هذا المؤشر فان قياس فاعلية المنظمة يكون في ضوء تحقيق المنظمة لأهدافها التي وجدت من اجلها (الضرغامي, 1987, 65).
- 2- موارد المنظمة: يعتمد هذا المؤشر على فكرة اساسية مفادها ان المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي لهذا النظام العديد من العلاقات التبادلية والمنافسة مع البيئة التي يتواجد فيها ثم تزداد فاعلية المنظمة كلما استطاعت الحصول على الموارد النادرة من بيئتها (Generation , 1972 97), بينما (مسلم, 2000, 171) يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات منها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الاساسية , وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية , والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئية التي تعمل فيها المنظمة
- 3- العمليات الداخلية: يعتمد هذا النموذج على العمليات التنظيمية الداخلية والعمليات الانسانية مثل القيادة , الاتصال , سلوك الجماعة , ولا يعتمد على العمليات المادية (حطوة, 1985, 33), ويتميز هذا النموذج باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا مهما ولكنه يتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والافراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية (نوار, 2006, 204).

## المبحث الثالث// الجانب التطبيقي للبحث ويشمل ما يلي:

## اولا: تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات البحث

استخدم لهذا الغرض مقياس (Likrt) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطي (5درجة) لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماما) الى اوطأ وزن له والذي اعطي (1 درجة) لتمثل الاجابة (لا اتفق تماما) وبينهما ثلاث اوزان اخرى (4,3,2) لتمثل حقول الاجابة (اتفق, محايد, لا اتفق), على التوالي, ومن جانب اخر اعتمد الوسط الفرضي (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها. ولغرض تحليل استجابات العينة حول متغيرات البحث تم اعتماد الاساليب الاحصائية المتمثلة بالتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وبالاستعانة بحزمة البرامج الاحصائية (SPSS) في تحليل البيانات, علما ان الوسط الحسابي الفرضي يمثل (1+2+3+4+5) / 5 = 3, وتم تقسيم المبحث الى الاتي:

1: تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول متغير التمكين الاداري (المتغير المستقل)

## جدول(4) التوزيع التكراري والايوساط الحسابية الموزونة لمتغيرات التمكين الاداري (المتغير المستقل)

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تصاوما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تصاوما	الاسئلة	ت	
71.48	1.14	3.57	10	14	34	40	24	تفوضني الادارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	اولا// تفويض السلطة	
68.85	1.17	3.44	14	20	26	29	33	تثق الادارة في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي		
67.70	1.35	3.39	6	16	31	40	29	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي		
73.61	1.10	3.68	5	13	30	42	32	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية		
70.41	1.19	3.52	المعدل العام							
73.44	1.09	3.67	5	12	32	42	31	تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	ثانيا// فريق العمل	
68.03	1.22	3.40	8	23	31	32	28	تركز الادارة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي		
71.15	1.21	3.56	7	20	26	36	33	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل		
70.82	1.36	3.54	12	20	20	30	40	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات		
70.86	1.22	3.54	المعدل العام							
75.08	1.03	3.75	1	15	32	39	35	تقدر الادارة جهود العاملين	ثالثا// الحوافز	
78.03	0.97	3.90	0	11	30	41	40	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات		
74.26	1.14	3.71	4	17	26	38	37	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية		
77.70	0.99	3.89	0	14	25	44	39	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات		
74.92	1.03	3.81	المعدل العام							
76.39	1.04	3.82	3	10	31	40	38	توفر لي الادارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	رابعا// التدريب	
75.90	0.99	3.80	0	15	29	44	34	تشجع الادارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم		
71.80	1.17	3.59	8	14	28	42	30	تسعى الادارة الى تطوير العاملين باستمرار		
75.57	1.03	3.78	0	18	27	41	36	تسعى الادارة الى وضع خطة واضحة للتدريب		
76.19	1.15	3.75	المعدل العام							
73.10	1.15	3.66	المؤشر الكلي للتمكين الاداري							

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## نلاحظ من الجدول اعلاه ما يلي:

- 1- ان فقرات تفويض السلطة قد جاءت بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لها (3.52) وهو اكثر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (70.41%) وهو في المدى الجيد، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت فقرة توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية جاءت بالمرتبة الاولى بوزن مؤوي (73.61%) ووسط حسابي (3.68)، وفي المرتبة الثانية فكانت فقرة تفوضني الادارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي بوزن مؤوي (71.48%) ووسط حسابي (3.57)، في حين اكثر الفقرات تدني هي تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي جاءت بالمرتبة الرابعة وبوزن مؤوي (67.70%) ووسط حسابي (3.39)، مما يدل على ضرورة الاهتمام بهذا العنصر ومحاولة تحسينه مستقبلا.
- 2- ان فقرات فريق العمل قد جاءت بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لها (3.54) وهو اكثر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (70.86%) وهو في مدى درجة الجيد، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت فقرة تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل جاءت بالمرتبة الاولى بوزن مؤوي (73.44%) ووسط حسابي (3.67)، وفي المرتبة الثانية فقد جاءت فقرة فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذ من قرارات بوزن مؤوي (70.82%) ووسط حسابي (3.54)، في حين اكثر الفقرات تدني هي تركز الادارة على اداء الفريق الجماعي بدلا من الاداء الفردي جاءت بالمرتبة الرابعة بوزن مؤوي (68.03) ووسط حسابي (3.40)، مما يدل على ان الادارة تحاول تدعيم الفرق الجماعية بدلا من الاداء الفردي.
- 3- ان فقرة الحوافز قد جاءت بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لها (3.81) وهو اكثر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (74.92%) وهو في المدى الجيد، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات جاءت بالمرتبة الاولى بوزن مؤوي (78.03%) ووسط حسابي (3.90)، وفي المرتبة الثانية فكانت فقرة كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات بوزن مؤوي (77.70%) ووسط حسابي (3.89)، في حين اكثر الفقرات تدني هي شعور العاملين بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية جاءت بالمرتبة الرابعة وبوزن مؤوي (74.26%) ووسط حسابي (3.71)، مما يدل على ضرورة الاهتمام بهذا العنصر ومحاولة تحسينه مستقبلا.
- 4- ان فقرات التدريب قد جاءت بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لها (3.75) وهو اكثر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (76.19%) وهو في المستوى الجيد، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت فقرة وضع الادارة خطة واضحة للتدريب بوزن مؤوي (76.39%) ووسط حسابي (3.82)، وفي المرتبة الثانية فكانت فقرة توفر الادارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين بوزن مؤوي (75.90%) ووسط حسابي (3.80)، في حين اكثر فقرات تدني كانت فقرة سعي الادارة الى تطوير العاملين لديها وبوزن مؤوي (71.80%) ووسط حسابي (3.59)، مما يدل على ضرورة الاهتمام بهذا العنصر ومحاولة تحسينه مستقبلا.
- 5- مما تقدم نلاحظ ان المؤشر الكلي للتمكين الاداري جاء بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.66) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) بقليل وبنسبة اتفاق (73.10%) وهي في مدى الجيد، وبعد الانتهاء من وصف استجابات افراد العينة حول متغيرات التمكين الاداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب)، لابد من تحديد الاهمية النسبية لهما بهدف الوقوف على اولويات اهتمام الادارة، والجدول (5) يوضح الاهمية النسبية لهما.

## جدول (5)

## الاهمية النسبية لمتغير التمكين الاداري

الترتيب	الوزن المنوي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العوامل	ت
الرابع	70.41%	33.90%	1.19	3.52	تفويض السلطة	1
الثالث	70.86%	34.49%	1.22	3.54	فرق العمل	2
الثاني	74.92%	27.10%	1.03	3.81	الحوافز	3
الاول	76.19%	28.33%	1.15	3.75	التدريب	4
	73.10%	30.96%	1.15	3.66	التمكين الاداري	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من الجدول اعلاه ان التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة كان بمستوى جيد من المقياس ذو الدرجات الخمسة ووزن منوي (73.10%)، ووسط حسابي (3.66)، وبالرغم من تجاوز الوسط الحسابي له للوسط الفرضي (3)، اذ جاء بمعامل اختلاف (30.96%) للتمكين الاداري، الا انه دون المستوى المطلوب ويحتاج الى اهتمام اكثر من قبل ادارة المنظمة المبحوثة.

## 2- تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات فاعلية المنظمة (المتغير التابع)

## جدول (6) // التوزيع التكراري الاوساط الحسابية والانحراف المعيارية الموزونة لمتغير فاعلية المنظمة (المتغير التابع)

ت	الاسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %
1	توجد سياسة شاملة للنقل والتدوير الوظيفي بين الاقسام بشكل يساهم في استثمار الموارد البشرية	18	54	22	18	10	3.43	1.16	68.52
2	يتم التقييد بسياسات المنظمة دون أي اضافات	26	43	27	21	5	3.52	1.13	70.49
3	توجد بالمنظمة لجنة خاصة لتطوير العمل	19	46	34	16	7	3.48	1.08	68.85
4	توفر ادارة المنظمة كل المستلزمات الحديثة من اجهزة ومعدات لإنجاز العمل	35	25	27	24	11	3.40	1.33	68.03
5	تحرص ادارة المنظمة على توفير اقسام مجهزة بأحدث الاجهزة والمعدات	34	29	30	16	13	3.45	1.31	69.02
6	تحرص ادارة المنظمة على توفير وسائل الراحة (اضاءة، تهوية، تبريد) للعاملين	19	32	24	30	17	3.05	1.30	60.98
7	يتم توزيع العاملين على العمل وفقا لاختصاصاتهم	20	35	32	25	10	3.25	1.19	64.92
8	يتم اعتماد قواعد ومعايير محددة لتوزيع العاملين في الاقسام المختلفة	23	37	37	15	10	3.39	1.17	67.87
9	تحرص ادارة المنظمة على ان يكون اعداد العاملين بكل قسم وفق معايير محددة من قبل المنظمات الدولية المتخصصة	21	27	38	26	10	3.19	1.19	63.77
10	يتم الالتزام بخطة سنوية لتدريب العاملين لتطوير خبراتهم ومهاراتهم	28	42	41	9	2	3.70	0.96	73.93
67.64	المؤشر الكلي لفاعلية المنظمة						3.38	1.20	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من الجدول (6) ما يلي: ان فقرات متغير فاعلية المنظمة قد جاءت بمستوى متوسط، اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لها (3.38)، وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (67.64%)، وهو في المدى المتوسط، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت فقرة التزام المنظمة على تدريب العاملين سنويا لتطوير خبراتهم ومهاراتهم جاءت بوزن مؤي (73.93%) ووسط حسابي (3.70)، ثم فقرة يتم التقييد بسياسات المنظمة دون أي اضافات جاءت بالمرتبة الثانية بوزن مؤي (70.49%) ووسط حسابي (3.52)، في حين اقل الفقرات قبولا من وجهة نظر افراد العينة كانت فقرة حرص الادارة على توفير وسائل الراحة للعاملين من اضاءة وتهوية وتبريد اذ جاءت بوزن مؤي (60.98%) ووسط حسابي (3.05)، وبالرغم من تجاوز الوسط الحسابي لمتغير التمكين الاداري للوسط الفرضي (3) بقليل، الا ان هناك بعض الفقرات تحتاج الى اهتمام اكبر من قبل ادارة المنظمة. **ثانياً/// اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:** تختص هذه الفقرة بقياس الارتباط بين متغيرات البحث والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري وفاعلية المنظمة). اجمالا وتفصيلا والجدول (7) يوضح تلك العلاقة.

جدول (7) علاقة الارتباط بين التمكين الاداري وفاعلية المنظمة

استراتيجية التمكين الاداري			R	المتغير المستقل
(T) الجدولية		(T) المحسوبة		المتغير التابع
%1	%5	4.94	0.95	تفويض السلطة
4.541	2.353	4.90	0.89	فرق العمل
درجة الثقة		8.75	0.88	الحوافز
%99	%95	7.87	0.92	التدريب
		6.62	0.87	فاعلية المنظمة
الارتباط بين المتغيرين موجب وقوي ومعنوي				القرار (النتيجة)

المصدر: اعداد الباحثة اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من الجدول اعلاه ما يلي:

- 1- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وجيدة بين تفويض السلطة وفاعلية المنظمة، وذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوي (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.95)، وتشير هذه النتيجة الى قوة العلاقة بينهما، وان ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.94)، وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (4.541) عند المستوى المعنوي (1%) ودرجة ثقة (99%)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة وفاعلية المنظمة، وبناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بان ادارة المنظمة تحاول استثمار الموارد البشرية لديها من خلال قيامها بالتدوير الوظيفي بين الاقسام لغرض اكسابهم مهارات ومعارف مختلفة عن كيفية اداء الاعمال بكل اجزاء المنظمة بالشكل الذي لا تؤثر عليها مستقبلا.
- 2- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وجيدة بين فرق العمل وفاعلية المنظمة، وذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوي (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.89)، وتشير هذه النتيجة الى قوة العلاقة بينهما، وان ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.90)، وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (4.541) عند المستوى المعنوي (1%) ودرجة ثقة (99%)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين فرق العمل وفاعلية المنظمة، وبناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بان ادارة المنظمة تحاول تطوير اداء اعمالها من خلال تخصيص لجنة متخصصة في هذا المجال مع توفير كل الاجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز الاعمال مع توفير اجواء مناسبة للعاملين بالشكل الذي تساعدهم على انجاز العمل اليومي.

3- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وحيدة بين الحوافز وفاعلية المنظمة، وذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوي (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.88)، وتشير هذه النتيجة الى قوة العلاقة بينهما، وان ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.75)، وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (4.541) عند المستوى المعنوي (1%) ودرجة ثقة (99%)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين الحوافز وفاعلية المنظمة، وبناءا على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بان ادارة المنظمة توزع العاملين على الاقسام حسب اختصاصاتهم وتستخدم سياسة خاصة بترقية العاملين ومكافاتهم حسب خبراتهم ومهاراتهم في العمل.

4- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وحيدة بين التدريب وفاعلية المنظمة، وذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوي (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.92)، وتشير هذه النتيجة الى قوة العلاقة بينهما، وان ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (7.87)، وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (4.541) عند المستوى المعنوي (1%) ودرجة ثقة (99%)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين التدريب وفاعلية المنظمة، وبناءا على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بان ادارة المنظمة تحرص على تدريب العاملين سنويا لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتقسيم العاملين في الاقسام حسب ما هو محدد من سياسية بالمنظمة ووفق معايير ومحددة وثابتة.

5- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين استراتيجية التمكين الاداري وقدرتها في تعزيز فاعلية المنظمة، وذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوي (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.87)، وتشير هذه النتيجة الى قوة العلاقة بينهما، وان ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.62)، وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (4.541) عند المستوى المعنوي (1%) ودرجة ثقة (99%)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين استراتيجية التمكين الاداري وفاعلية المنظمة، وبناءا على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بان ادارة المنظمة تحرص على زيادة اهتمامها بهذا العنصر بالشكل الذي يحقق فاعليه المنظمة.

6- بناءا على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بان الاهتمام بطرق تفويض السلطة للعاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي والابتعاد قدر الامكان عن العمل الفردي ومحاولة تدريب العاملين باستمرار لغرض اطلاعهم على كل ما هو جديد يظهر في سوق العمل واختيار سياسة مناسبة لتحفيز العاملين بالشكل الذي يدفعهم لإنجاز الاعمال بكفاءة، كل ذلك سيسهم في تحقيق فاعلية المنظمة المبحوثة، وعلية تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

ثالثا/// اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها: تختص هذه الفقرة بقياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص(توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري وفاعلية المنظمة)، والجدول (8) يوضح علاقة التأثير اجمالا وتفصيلا:

جدول (8) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط (اجمالا وتفصيلا) بين التمكين الاداري وفاعلية المنظمة

استراتيجية التمكين الاداري			المتغير المستقل
معامل التفسير (R2)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة 5%	المتغير التابع
91.98%	10.1	34.39	تفويض السلطة
80.28%	10.1	12.21	فرق العمل
78.23%	10.1	10.78	الحوافز
85.11%	10.1	17.15	التدريب
75.68%	10.1	18.63	فاعلية المنظمة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## يتضح من النتائج الواردة بالجدول (8) ما يلي:

- 1- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (34.39) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير تفويض السلطة في تعزيز فاعلية المنظمة وبدرجة ثقة (99%)، يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R2) البالغ (91.98%) بان هذا المتغير قادرة على تفسير ما نسبته (91.98%) من المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المنظمة، اما النسبة المتبقية البالغة (8.02%) فأنها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في البحث، وبناءا على ما تقدم تأكد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير تفويض السلطة في تعزيز فاعلية المنظمة.
- 2- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (12.21) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير فرق العمل في تعزيز فاعلية المنظمة وبدرجة ثقة (99%)، يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R2) البالغ (80.28%) بان هذا المتغير قادرة على تفسير ما نسبته (80.28%) من المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المنظمة، اما النسبة المتبقية البالغة (19.72%)، فأنها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في البحث، وبناءا على ما تقدم تأكد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير فرق العمل في تعزيز فاعلية المنظمة.
- 3- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (10.78) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الحوافز في تعزيز فاعلية المنظمة وبدرجة ثقة (99%)، يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R2) البالغ (78.23%) بان هذا المتغير قادرة على تفسير ما نسبته (78.23%) من المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المنظمة، اما النسبة المتبقية البالغة (21.77%)، فأنها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في البحث، وبناءا على ما تقدم تأكد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير الحوافز في تعزيز فاعلية المنظمة.
- 4- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (17.15) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير التدريب في تعزيز فاعلية المنظمة وبدرجة ثقة (99%)، يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R2) البالغ (85.11%) بان هذا المتغير قادرة على تفسير ما نسبته (85.11%) من المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المنظمة، اما النسبة المتبقية البالغة (14.89%)، فأنها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في البحث، وبناءا على ما تقدم تأكد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير التدريب في تعزيز فاعلية المنظمة.
- 5- ان قيمة (F) المحسوبة الكلية بلغت (18.63) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الكلي استراتيجيية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة وبدرجة ثقة (99%)، يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R2) البالغ (75.68%) بان هذا المتغير قادرة على تفسير ما نسبته (75.68%) من المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المنظمة، اما النسبة المتبقية البالغة (24.42%)، فأنها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في البحث، وبناءا على ما تقدم تأكد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير استراتيجيية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة.
- 6- بناءا على ما تقدم يمكن تفسير علاقة التأثير من خلال ايجاد طرق جديدة لإنجاز الاعمال وتدريب العاملين ووضع سياسات خاصة لمكافاة وترقية العاملين وتدعيم فرق العمل الجماعي وتفويض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة، كل ذلك سيسهم في تعزيز فاعلية المنظمة، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

- 1- وجود تباين من وجهة نظر أفراد العينة حول متغيرات استراتيجية التمكين الإداري، حيث أكد (73%) منهم بضرورة زيادة اهتمام إدارة المنظمة بهذا المتغير من خلال إعطاء صلاحيات مناسبة للأفراد العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي وتحفيزهم وتدريبهم لغرض زيادة فاعلية المنظمة.
- 2- تواجه المنظمة المبحوثة صعوبة تعيين أفراد وكوادر متميزة حيث نلاحظ عدم وجود طاقات شبابية دون سنة الثلاثين في المنظمة المبحوثة مما يدل على ذلك اعتماد المنظمة على الأفراد العاملين والموجودين فعلاً بالمنظمة وهذا يعني خسارة الإدارة لمثل هذه الطاقات وما لديهم من أفكار إبداعية.
- 3- نلاحظ أن أغلب أفراد العينة راضين عن إدارة المنظمة لالتزامها سنوياً لتدريب العاملين وذلك لغرض تطوير خبراتهم ومهاراتهم حيث كانت ما نسبته (73%) من أفراد العينة متفقين على هذه الفقرة، وأن أقل نسبة حصلت كانت (60%) من أفراد العينة على فقرة توفير كل المستلزمات الحديثة من أجهزة ومعدات لإنجاز العمل، مما يتطلب من الإدارة زيادة الاهتمام بهذه الفقرة.
- 4- كانت العلاقات الارتباطية لاستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة قوية وموجبة وذات دلالة احصائية إذ بلغت قوة الارتباط بينهما (0.87) وتحمل مدلولات منطقية وهي يمكن زيادة فاعلية المنظمة من خلال زيادة الاهتمام باستراتيجية التمكين الإداري.
- 5- أظهرت نتائج البحث أن استراتيجية التمكين الإداري مصدر رئيسي لتعزيز فاعلية المنظمة.

## ثانياً: التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات والتي نأمل أن تكون محط اهتمام المنظمة المبحوثة هي:
- 1- تمثل ظاهرة عدم تعيين أفراد وطاقات شبابية هدراً اقتصادياً للمنظمة المبحوثة بسبب فقدانها للكوادر ذات الدماء الحارة والتي تنادي بها الإدارة دائماً، كونهم يحملون أفكار وقدرات إبداعية متميزة وخصوصاً في دنيا الأعمال، لذا نوصي بتشكيل لجنة مركزية لغرض دراسة وتحليل واقع المنظمات المناظرة لغرض الاطلاع والتعرف عليها لغرض تقليل ظاهرة الاعتماد على الكوادر الحالية العاملة بالمنظمة المبحوثة.
  - 2- إن الإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد استراتيجية التمكين الإداري وأهميته في تعزيز فاعليتها، لذا نوصي بأن يرتبط الأداء المتميز بنظام تفويض السلطة وتدعيم العمل الجماعي وتدريبهم باستمرار واختيار سياسة مناسبة لتحفيزهم من خلال عمل احتفالية سنوياً لتكريم المبدعين بالمنظمة وإمام الجميع، كما أنها تعتبر فرصة لتشجيع الآخرين.
  - 3- أظهرت نتائج البحث بعدم الاهتمام بتوفير وسائل الراحة للعاملين من إضاءة وتهوية وتبريد مما يؤدي إلى تراجع العامل عن العمل المكلف به، لذا نوصي بتوفير هذه الأجهزة قدر الإمكان ليكون حافزاً مشجعاً للعامل على إنجاز عمله على أكمل وجه.
  - 4- إضافة إلى تغيير السياسات الإدارية التي تقف عائقاً أمام تطوير الخبرات، وذلك عن طريق تحديث التكنولوجيا المستخدمة.
  - 4- تشكيل لجنة دائمية بالمنظمة المبحوثة تحت إشراف مدير المنظمة، تقع على عاتقها تطوير وتفعيل الموارد البشرية بما يعزز مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة التي يعمل بها العامل.
  - 5- ينبغي على إدارة المنظمة أن تهتم بتحسين وتطوير العمل في جميع أقسام المنظمة والوحدات التابعة لها، مع توفير كافة المستلزمات الضرورية لإنجاز العمل الانتاجي من مكان تتوفر فيه شروط النظافة والسلامة المهنية.
  - 6- ضرورة بناء قاعدة فكرية متينة في المنظمة والعمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للمنظمة مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه.

## المصادر

## أولاً: الكتب العربية

- 1- البكري، ثامر، 2008، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2- ابو بكر، فانتن، 2001، "نظم الادارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات"، ط1، أثرياك للنشر والتوزيع، مصر.
- 3- القريوتي، القريوتي، محمد قاسم، 2000، "نظرية المنظمة والتنظيم"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4- الضرغامي، امين فؤاد، 1987، "قياس فاعلية المنظمات"، مجلة الادارة، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد 11، العدد الاول.
- 5- السالم، مؤيد سعيد، 2006، "نظرية المنظمة، مدخل وعمليات"، مطبعة شفيق، بغداد
- 6- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، 2000، "نظرية المنظمة"، عمان، والطباعة
- 7- حلوة، على محمد، 198، "دراسات في السلوك الانساني في التنظيم"، الجزء الاول، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة عين شمس،
- 8- مسلم، على عبد الهادي، 2000، "تحليل وتصميم المنظمات"، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 9- نوار، صالح، 2006، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، قسنطينة، خبير علم الاجتماع والاتصال، للبحث والترجمة.

## ثانياً// المصادر الاجنبية

- 1- Borrow cu, Sharon, "Dynamic Managing in A virtual World": Developing Trust in Ad distance manager, Tele commuter, Relationship, 2002.
- 2- Dewettinck et al, Buyers, Dirk, "Psychological Empowerment in the Work: Reviewing the Empowerment Effect on critical Work", Gent, Belgium, 2003.
- 3- Daft, Richard L., "Organization Theory and Design", south, Western College, Publishing ohio, 2001.
- 4- Evans, Jaime, R., Production, "Operation Management", 4th ed, West Publishing company 1997.
- 5- Ford, Robert C. Foxhole r, Myron. D, "Empowerment: A matter of degree Academy of Management Executive", Vol, 9 No. 3, 21-31, 1995.
- 6- Ginned, B. "The Power of Empowerment: What Expert say and Actionable Case Study," Arlington Heights, pride, 1997, p.56.
- 7- Ganization (1972): Structure and process, Engle wood cliffs, n. j
- 8- Herman, Robert D & Renzo, David (2004): More theses on Nonprofit organizational Effectiveness; Results and conclusions from opal study; sixth International conference, July, Toronto, Canada.
- 9- Krojewki & Pitman, "Operations Management Processes", and value chains, prentice – Hall, New Jersey, U.S.A, 2004.
- 10- Kushner, Roland (2006); Facilitators Guide for assessing organizational effectiveness in national societies
- 11- Lesley, "Empowerment, Frist Published", Butterworth- Heinemann Co. London, 2001.
- 12- Lin Caroled – Yun, "The Essence of Empowerment: a conceptual model and cases illustration "Jocund of Applied management studies Vol, 7, No. 2, 233-238, 1998.
- 13- Muriel I. K., & Meredith., M., "Empowering Employee," New York, M.C. Grew-Hill, 2000, p.110.
- 14- Quinn & Spritzer, "The Road to Empowerment, seven Questions Every Leader should Consider organization", Dynamiice, Autumaa, 1997, p.37-49.
- 15- Spritzer, Taking stock: Review of mare Then twenty Years of research on empowerment work port homing Hand book of organization Development, sage Publications, p.4, 2007.
- 16- Spritzer, Gretchen M. Masher, Anne. "Giving control Without Losing control", croups & origination management Vol, 24, No. 2, June 155-187, 1999.
- 17- Spreader, Gretchen Taking stock, Review more than twenty years of research on empowerment at work for throwing Hand book of organization Development, sage publication, 2007.

ثالثاً// المكتبة الافتراضية [Http://en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)