

## دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية:

## دراسة استطلاعية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية

**The Role of Administrative Empowerment in Organizational Effectiveness:  
Pilot Study in the Applied Research Unit in Renewable Energies in Ghardaia**الدين إسماعيل<sup>\*1</sup>، رميلة لعمور<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة غرداية، smail.dine@univ-ghardaia.dz<sup>2</sup> جامعة غرداية، lamoursohila@yahoo.fr

النشر: 2022/09/24

القبول: 2022/09/04

الاستلام: 2022/06/05

**ملخص:**

تسعى هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات تم توجيهها لعينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بغرداية، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي وجود أثر لبعدها (الخبرة) على الفاعلية التنظيمية كما كانت العلاقة عكسية بين بعد تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية، وعدم وجود أثر لبعدها التدريب على الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين إداري، فاعلية تنظيمية، تفويض سلطة، طاقات متجددة، غرداية.

رموز JEL: M45، L20 .

**Abstract:**

This study discussed the role of administrative empowerment in organizational effectiveness in the enterprise under study-Ghardaia , and to achieve this, a questionnaire was designed and distributed to the employees of the studied institution were used statistical packages for social sciences spss la analyze the questionnaire data and testing of hypotheses.

The study found an effect of experience on organizational effectiveness, as it was found that there is an inverse relationship between delegation of authority and organizational effectiveness, as well as the absence of an effect of training on organizational effectiveness in the studied institution. It recommended the necessity of adhering to social responsibility and focusing oversight on private matters only to achieve greater organizational effectiveness.

**Keywords:** administrative empowerment, effectiveness organizational, energies renewable, delegation.

**(JEL) Classification :** L20 ،M45.

**1. مقدمة:**

يشهد العصر الحالي تطورات وتغيرات متسارعة في جميع المجالات أدت إلى تسارع أغلب المنظمات لمواكبة هذا التغيير وذلك من خلال زيادة فعاليتها باعتبارها المؤشر الدال على تحسن أدائها ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة في حدود الموارد المتاحة، وتعتبر هذه التحديات والمتغيرات البيئية الاختبار الحقيقي للجهاز الإداري على مدى قدرته على التكيف مع هذه الأوضاع مما يتطلب تبني وسائل وأساليب جديدة وموارد متجددة ومن بين الموارد المورد البشري الذي يعطي للمنظمات ميزة تنافسية إذا تم استخدام قدراته ومعارفه وكفاءته بأساليب حديثة وإبداعية التي من شأنها تحقيق الاستمرارية والنجاح والتطور.

ويعد التمكين الإداري واحد من أساليب الإدارة الحديثة الذي يقوم على فكرة منح الموظفين حرية التصرف في أداء مهامهم الوظيفية وإبراز قدراتهم والتشجيع على الإبداع وابتكار لتحقيق الهدف المرجو بكفاءة وفعالية وقد لاقى مداخل التمكين الإداري في الآونة الأخيرة اهتماما واسعا من قبل باحثين في الإدارة باعتبارها أحد العوامل المساعدة لرفع الأداء واتخاذ القرارات بفاعلية بالإضافة إلى تحديد البرامج التدريبية الضرورية لتطوير الأداء المنظمي بشكل عام.

**1.1. إشكالية الدراسة:** إن التوجه نحو استخدام الطاقات المتجددة سوف ينتج عنه استحداث مناصب شغل جديدة في مختلف المجالات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأمن الاقتصادي و توفير أسواق جديدة واعدة وفرص للاستثمار، كما يفتح مجالا واسعا للتحكم في تكنولوجيا المستقبل، ولمواكبة هذا الطرح تسعى وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية للتكيف مع بيئتها ورفع من فاعلية أداءها هذه التغيرات وذلك من خلال التكيف مع بيئتها ورفع من أداء موظفيها من خلال استخدام أساليب حديثة إبداعية وابتكارية للرفع والتعزيز من قدرات ومعارف موردها البشري وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية الرئيسية التي سنحاول الإجابة عنها من خلال هاته الدراسة والتي يمكن بلورتها في المنطلق التالي:

ما دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسية للبحث مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تحقيق ممارسات التمكين الإداري بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟

ما مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟

ما طبيعة العلاقة والأثر (إن وجد) بين ممارسات التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية من وجهة نظر

الموظفين بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟

**2.1. فرضيات الدراسة:** بناء على ما تم تناوله في المقدمة وإشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض

الدراسة في الفرضيات الرئيسة التالية:

-الفرضية الرئيسة الأولى: هناك مستوى للتمكين الإداري بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة

بغرداية؛

-الفرضية الرئيسة الثانية: هناك مستوى للفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة

بغرداية؛

-الفرضية الرئيسة الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية

بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات متجددة، ويتفرع منا ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض على الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث

التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث

التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث

التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛

**3.1. أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من خلال التعرف على مفهوم الفاعلية التنظيمية من خلال

استعراض أبعادها التالية (التكيف-الرقابة-المسؤولية الاجتماعية) في الوحدة محل الدراسة كما نسلط

الضوء على مفهوم التمكين الإداري ودراسة عناصره ومكوناته من خلال الأبعاد التالية: (تفويض

السلطة-التدريب-الخبرة) ومحاولة تعرف على دوره في تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث

التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

كما قمنا بأدراج أبعاد جديدة لم يتم تناولها من قبل على حد علم الباحثين وهي (الخبرة) في محور

التمكين الإداري وبعدين في الفاعلية التنظيمية (الرقابة - المسؤولية الاجتماعية)، بالإضافة إلى تقديم

عدد من المقترحات لمتخذي القرار بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة، التي من شأنها المساهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال مدخل التمكين الإداري.

**4.1. أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إجمالاً إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ولتحقيق الهدف العام فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية هي التالية:

-التعرف على مفهوم التمكين الإداري وأثاره في المنظمات؛

-التعرف على مفهوم الفاعلية التنظيمية ومؤثراتها ومعايير قياسها؛

-إبراز طبيعة العلاقة و الأثر (إن وجد) بين التمكين والفاعلية التنظيمية؛

-الخروج بعدد من النتائج والمقترحات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين والمهتمين بموضوع هذه الدراسة وللمديرين والمسؤولين الإداريين بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

**2. الإطار النظري للدراسة:** تتناول هذه الجزئية متغيرات الدراسة والمتمثلة في دور التمكين الإداري كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

### 1.2. التمكين الإداري:

**1.1.2. تعريف التمكين الإداري:** قد عرف مفهوم التمكين حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية ولكن نص عليه في القرآن الكريم منذ زمن ووردت كلماته في القرآن في ست صياغات (لنمكنهم، مكن، مكنني، تمكين، مكننا، يمكن) (المعاني و عريفات، 2010، صفحة 182)، حيث قال الله تعالى ﴿وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأُ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين.﴾ سورة يوسف أية 56

والتمكين الإداري لغة: مصدر تمكن هو الفعل مكن أي أصبح ذو مكانه وسلطة ويقال فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه وأمكنه من الشيء أي جعل له وقدره وتمكين من شيء قدر عليه أو ظفر به (العربية، 1998، صفحة 3) أما المعنى الاصطلاحي للتمكن هو عقد اجتماع بنقل السلطة ونشر الرقابة اللامركزية.

والمعنى العلمي للتمكين: هو إيجاب، قبول، ممارسة، وهو تعهد فعلي لمنح العاملين قوة الصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. (أندراوس و معاينة، 2008، صفحة 47)

- وهناك من يرى أن التمكين هو: مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم لتعاطي الكفاء والتفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح. (دهس جلاب, وآخرون، 2014، صفحة 23)

- وهناك من يرى أن التمكين هو: أسلوب إداري معاصر يمنح العاملين في المستويات الأدنى مزيدا من الصلاحيات والمسؤوليات والسلطة مما يجعلهم يسهمون في فاعلة المنظمة. (دروم، قهيري، وحمياني ، 2019)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن التمكين الإداري هو حرية الفرد في التصرف فيما يخدم المهام الموكلة له وهذا من خلال منحه السلطة وتحمله للمسؤولية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

**2.1.2. أنواع التمكين الإداري:** للتمكين الإداري عدة أنواع ومستويات ويمكن تصنيفها كالتالي:

أ. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على ابدأ رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ب. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجمع البيانات عن مشاكل العمل والمقترحات وحلها وبالتالي تعلم الفرد مهارات جديدة حيث يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج. **تمكين العمل متعلق بالنتائج:** ويتمثل في قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية. (عبد الوهاب، 1997، صفحة 34)

وهناك من صنفه إلى صنفين آخرين هما:

أ. **التمكين الفردي:** ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يملكه من قدرة التأثير في بيئة عمله وامتلاك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به فعلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمنظمة التي يعمل بها.

ب. **التمكين النظامي:** فهو مجموعة من النشاطات التي تلجأ إليها المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تحضير العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

3.1.2. **أبعاد التمكين الإداري:** وهي المرتكزات الأساسية لثقافة التمكين الإداري ونذكر منها على سبيل المثال لا للحصر:

أ. **تفويض السلطة:** ويقصد به أن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يستعملها لحد أفراد هذه المنظمة حيث يصبح الشخص أو الموظف الذي تم تحويل الصلاحية له أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس. (الجار الله الحمدي، 2017)

ب. **التدريب:** وهو عمل مخطط من مجموعة من البرامج مصممة لتعليم المورد البشري لتؤدي عملها بمستوى عالي من الكفاءة وينقسم إلى قسمين هما: (عقيلي، 2009، صفحة 438)

- **التدريب عام:** ويشتمل على برامج تعلم واكتساب أو تطوير أو تحسين نوع معين من المهارات التي تستخدمها الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات كمهارة استخدام الحاسوب.

- **تدريب محدد:** ويشتمل برامج تعلم المهارات والمعارف والسلوكيات تحتاج طبيعة الحاجات معينة في أعمال معينة من دون أخرى.

ج. **الخبرة:** تتعدد مجالات الخبرة بعدد العلوم والفنون وتعرف بأنها: المعرفة المتخصصة في أحد العلوم الفنية ووسيلة عملية في المسائل التي تحتاج إلى تفسير عملي لكشف الغموض وإظهار الحقيقة.

ويتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع: (Bedard & Biggs, 2004, pp. 408-385)

- **الخبرة مباشرة:** ويتم اكتسابها عن طريق التجربة الشخصية والممارسة العملية.

- **الخبرة غير مباشرة:** ويتم اكتسابها عن طريق البيانات المتحصل عليها من الكتب العلمية والدراسات الحالات.

- **الخبرة مختلطة:** وهي مزيج من الخبرات المباشرة وغير مباشرة

4.1.2. **أهمية التمكين الإداري:** يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين منها: (أفندي، 2003، صفحة 25)

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد؛
- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة؛

- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
  - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم؛
  - حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات؛
  - ومما سبق يمكن القول إن أهمية التمكين الإداري تكمن في:
  - إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وذلك من خلال السلطة الموكلة لهم في وظائفهم؛
  - استغلال الوقت واتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
  - تفجير الأفراد لطاقاتهم في القيام بالمهام بأحسن طرق ممكنة؛
  - نشر روح الفريق والثقة بين الأفراد؛
  - سرعة المنظمات في التأقلم مع المتغيرات الطارئة في البيئة المحيطة بها؛
- 5.1.2. أهداف التمكين الإداري:** هناك عدد من الأهداف تنشدها المنظمات من تنفيذ البرامج التمكين منها: (دهس جلاب, احسان, 2011، الصفحات 451-452)
- زيادة مستوى دافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم؛
  - زيادة فرص الابتكار والإبداع؛
  - دعم عملية التحسين المستمر للعمليات الإدارية؛
  - زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل والغيابات والمرض؛
  - استعمال الطرق الإدارية الذاتية في الرقابة على العاملين؛
  - تخليص الإدارة الوسطى والعليا من القيود وإتاحة الفرص أمامها للتخطيط الاستراتيجي؛
  - وبناء على ما سبق يمكن القول إن أهداف التمكين الإداري تكمن في الآتي:
  - تمكن الفرد يزيد من قوة أداء أعماله بكفاءة وفعالية؛
  - إحساس الفرد بالثقة الممنوحة له تساعد على الإبداع والابتكار؛
  - تفويض السلطة للأفراد وتمكنهم في وظائفهم يزيد من فرصة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
  - استغلال الخبرات المتراكمة لدى الأفراد في العمل ما ينعف المنظمة؛
  - تقاسم المسؤولية في المنظمة ينتج عنه نجاعة في أداء والتقه في قيادة المنظمة لتحقيق أهدافها؛

## 2.2. الفاعلية التنظيمية:

1.2.2. تعريف الفاعلية التنظيمية: لم يتفق الباحثين في ميدان التنظيم والتسيير على إعطاء مفهوم شامل للفاعلية التنظيمية حيث يختلفون في المفهوم لأخر على حسب المدارس التي ينتمون لها وسنحاول عرض بعض تعاريف التي تقترب من المفهوم شامل منها ما يلي:

أ. من منظور كلاسيكي: يرى ادزيوني الفاعلية التنظيمية بأنها: هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد البشرية المتاحة. (صلاح الدين، 1987، صفحة 9)

ب. الفاعلية من منظور النظامي: وفق هذا المنظور يعرفها ألفا بأنها: قدرة المنظمة على البقاء والتكيف، والنمو بغض النظر على الأهداف المحققة. (الشماع، 2000، صفحة 327)

وهناك من يعرفها على أنها: قدرة المنظمة على تحسين أهدافها في شكل زيادة حجم الأداء ببيئة الموارد البشرية وتحقيق النمو. (ابو قحف، 1993، الصفحات 92-93)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

2.2.2. أهمية الفاعلية التنظيمية: تعد الفاعلية التنظيمية جوهرية نظرية المنظمة ومركزها كما أشار عدد من الباحثين إلى أن الفاعلية تمثل النهج السليم لتقييم المنظمة كما أن أهمية الفاعلية نابعة من كونها تتكون من مجموعة من ممارسات التي تمكن للمنظمة نقلها إلى أنشطة الحديثة تحتاجها بمختلف أنواعها ونظمها وبالتالي إلى الفاعلية لسبب رئيسي وهو أن المنظمات تمكنها من تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد على تحقيقها فان ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل وأن فاعلية المجتمع رهن بفاعلة المنظمات العاملة فيه. (الهاشمي، 2010)

3.2.2. العوامل المؤثرة في قياس الفاعلية التنظيمية: يمكن حصر العوامل التي تؤثر في الفاعلية التنظيمية كالتالي: (القيروني، 2000، صفحة 333)

أ. العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي المتعلقة بالمباني والآلات والمعدات، طرق العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي والمتطلبات الفنية والتكنولوجية وسبل تحقيق أداءها.

ب. العوامل المرتبطة بالموارد البشري: تمثل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة وتعميمها وتطويرها بما يعزز الاستقرار والتوازن المتحرك.



ج. **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** يضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء بما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجياتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين إذ تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة هادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف.

#### 4.2.2. مداخل قياس الفاعلية التنظيمية: تتمثل مداخل قياس الفاعلية التنظيمية في الآتي:

أ. **مدخل الهدف:** قدم هذا المدخل كمدخل متكامل لقياس الفاعلية التنظيمية حيث يعتبر محل الهدف من أقدم المداخل قياس الفاعلية وأكثر شيوعا واستخداما ويشكل هذا النموذج الأساس لمفهوم الفاعلية والتي اشتقت المداخل اللاحقة منه حيث أنه يعتمد على فكرة أساسية مفادها أن جميع المنظمات تمتلك عددا من الأهداف التي يمكنها الاعتماد ها كمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية وبالتالي هذا المدخل يركز على الأهداف المحددة مسبقا من قبل المنظمة والمراد الوصول إليها.

ب. **مدخل الموارد:** تم طرح مدجل الموارد كبديل عن مدخل الهدف وتعنى الفاعلية التنظيمية وفق هذا مدخل بأنها قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها الخارجية والحصول على الموارد النادرة والقيمة وتصنف الموارد في هذا المدخل إلى ما يلي:

-**الموارد الخارجية:** أن الفاعلية التنظيمية وفق مدخل الموارد الخارجية هي قابلية المنظمة في الحصول على الموارد النادرة وعملية ضمان تدفقها باستمرار إلى المنظمة والنجاح في تكاملها وإدارتها لها يحقق أهداف المنظمة.

-**الموارد الداخلية:** تكمن الفاعلية التنظيمية في مدخل الموارد الداخلية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وظهور نتائج هذا الاستخدام بالكفاءة الداخلية ويهتم هذا المدخل بالعمليات الداخلية لكونها موردا من موارد المنظمة ولاسيما المال، العمال، المكائن، السوق، المواد. (حازم ذياب، 2016)

#### 5.2.2. أبعاد الفاعلية التنظيمية: تتمثل أبعاد الفاعلية التنظيمية في الآتي:

أ. **التكيف:** يقاس التكيف بدرجة التي تملك فيها المنظمة المهارة والقدرة العالية على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية- (Oghojafor, Muo, & Aduloju, 2012, pp. 81-108)

ب. **الرقابة:** هي وسيلة وليست غاية وليست لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال مراجعة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي للمهام. (حريم، 2010، صفحة 302)

ج. المسؤولية الاجتماعية: هي مفهوم يقوم بدمج المستعملات الاجتماعية والبيئة والاقتصادية في مختلف نشاطات المؤسسة وللتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل إداري وسلوكي. وهناك من يعرفها على أنها: التزام المؤسسة بالمساهمة في البيئة الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف ضمان الجودة لجميع هذه الأطراف. (Marie, 2004, p. 05)

3. الإطار المنهجي الدراسة: من خلال هاته الجزئية سنحاول أن نعرض النقاط التالية:

1.3.1 منهج الدراسة: لإمام بجوانب موضوع الدراسة وتحليل الأبعاد، تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة لاستيعاب الإطار النظري للدراسة، كما أننا استخدمنا برنامج SPSS لعرض مختلف نتائج الجداول والإحصائيات باعتباره يوضح بالتفصيل النتائج معبر عنها في الاستمارات.

1.1.3.1 مجتمع وعينة الدراسة: قام الباحثان باختيار عينة عشوائية تقدر ب 70 باحث وإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية المقدر عددهم ب(180) موظف، وبعد توزيع الاستمارات، أسترجع منها 50 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب: 71% والقابلة للتحليل الإحصائي.

2.1.3.1 أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على مصادر الثانوية والمصادر الأولية بحيث قمنا بأعداد الجزء النظري باعتماد على الكتب والدراسات السابقة وقمنا بتصميم استبانة بناء على دراسات سابقة والكتب.

-القسم الأول: اشتمل على البيانات الشخصية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

-القسم الثاني: اشتمل على الأسئلة الخاصة بالاستبيان وقمنا بتقسيمه إلى جزئين:

-الجزء الأول: التمكين الإداري يحتوي على ثلاث أبعاد (تفويض السلطة 4 عبارات-التدريب يضم 4

عبارات-الخبرة يضم 4 عبارات) ومجموع عباراته كافة 12 عبارة.

-الجزء الثاني: فاعلية التنظيمية يحتوي على ثلاث أبعاد (التكيف يضم 4 عبارات- الرقابة يضم 5

عبارات- المسؤولية الاجتماعية يضم 7 عبارات) ومجموع عباراته كليا 16 عبارة.

3.1.3.1 أساليب جمع البيانات: باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية والبرنامج الإحصائي SPSS

نسخة 21 ب هدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها تمثلت في:

-المتوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، هدفه تحديد مستوى إجابات العينة لمتغيرات.

-**الانحراف المعياري** : تم استخدامه من أجل التعرف على مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي إذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي.

-**تحليل الانحدار الخطي المتعدد** : تم استخدامه بغرض قياس أثر أبعاد التمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية.

-**معاملات الثبات والصدق لاستبانة** : يتمثل في معامل الفا كرونباخ (cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(01)

الجدول رقم (01): معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان

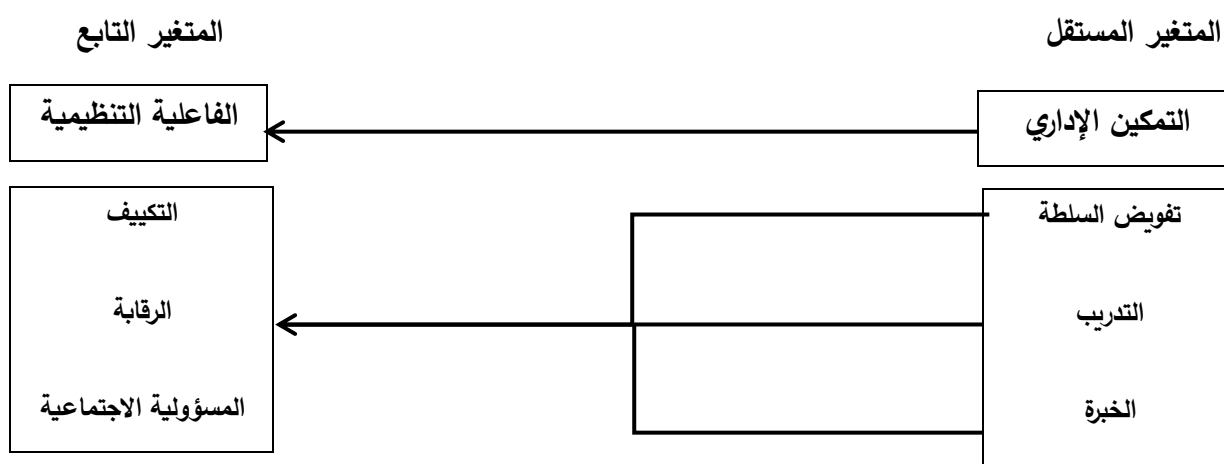
المتغيرات	الأسئلة	الفا كرونباخ
التمكين الإداري	12	0,875
الفاعلية التنظيمية	16	0,855
المتغيرات الكلية	28	0,910

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة 21

يلاحظ من الجدول رقم(01) أن معاملات الثبات لاستبانة مقبولة وهي أكبر من 0,60 حيث بلغ الثبات لكافة فقرات الاستبانة(0,91) وهي نسبة تبات يمكن الاستناد عليها في التطبيق.

4.1.3. مخطط الدراسة: يمكن توضيح مخطط الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم(01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

تبين من المخطط أنه يشمل متغيرين هما المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الخبرة) والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية بأبعادها (التكيف، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية) أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات التمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

### 2.3. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الدراسة:

#### 1.2.3. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور التمكين الإداري:

أعطى برنامج الإحصائي SPSS النتائج الخاصة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور التمكين الإداري مثلما ما هي ظاهرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة لمحور التمكين

#### الإداري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تفوض مؤسستي لي الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامى الوظيفية	3,080	1,103	3	متوسطة
2	تثق مؤسستي في القدرات التي أملكها لأداء المهام الموكلة لي	3,260	1,084	2	متوسطة
3	تمنح مؤسستي لي صلاحية تصحيح أخطائي دون الرجوع إلى المسؤول	2,980	1,203	4	متوسطة
4	تناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي	3,560	1,072	1	كبيرة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور تفويض السلطة					
5	تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	2,540	1,073	3	منخفضة
6	توفر لي مؤسستي الدورات التدريبية التي أحتاجها	2,540	1,145	4	منخفضة
7	تعتمد مؤسستي على معايير واقعية لتحديد الاحتياجات التدريبية	2,740	1,103	2	متوسطة
8	تساهم الدورات التدريبية المقدمة من مؤسستي في تطوير معارفى ومهاراتى	3,160	1,131	1	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور التدريب					
9	يؤدي تفويض سلطة إلى زيادة الخبرة والكفاءة للموظفين في مناصبهم	2,880	1,081	3	متوسطة
10	يملك موظفو مؤسستي الخبرة المهنية عالية	3,140	1,069	1	متوسطة
11	يتم إسناد المهام على أساس الخبرات المكتسبة	2,940	1,150	2	متوسطة

متوسطة	4	1,063	2,820	توظيف مؤسستي خبراتها في المحافظة على سياستها الإدارية	12
متوسطة	2	0,797	2,945	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الخبرة	
متوسطة		0.687	2.971	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتمكين الإداري	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss نسخة 21

يشير الجدول (2) أن الإجابات أفراد العينة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة عن الجزء الأول الخاص بالتمكين الإداري البعد الأول الذي يمثل تفويض السلطة جاءت أغلبية إجابات أفراد العينة عند الدرجة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 2.980 كحد أدنى و 3.560 كحد أعلى وانحراف معياري يتراوح بين 1.084 و 1.203 بمعنى أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لمضمون هذا البعد و جاءت أغلب إجابات أفراد العينة عن البعد الثاني الذي يمثل التدريب عند درجة متوسطة وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2.540 كحد أدنى و 3.160 كحد أعلى أما انحراف معياري فتراوح ما بين 1.073 و 1.145 أما البعد الثالث والخاص بالخبرة جاءت النتائج في أغلبها عند درجة متوسطة وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد بين 1.820 كحد أدنى و 3.140 كحد أعلى أما انحراف المعياري فتراوح بين 1.063 و 1.150 أما فيما يتعلق بنتائج عبارات البعد كله فقد كانت على النحو التالي: إن المتوسط الحسابي العام للتمكين الإداري الذي قدر ب(2.971) يقع في فئة درجة المتوسطة مما يدل على إجابات أفراد العينة أن هناك مستوى من التمكين الإداري بدرجة متوسطة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية رغم درجة المنخفضة لعبارات (5-6) بمتوسط حسابي (2.540) لكليهما والانحراف معياري (1.073-1.145) وهذا راجع إلى أن الإدارة العليا لا تتبنى خطط واضحة لتدريب والبرامج التدريب المسطرة لا تلبى احتياجات المتدربين حسب إجابات أفراد العينة.

### 2.2.3. المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية لمحور الفاعلية التنظيمية:

أعطى البرنامج الإحصائي spss النتائج الخاصة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لعبارات محور الفاعلية التنظيمية مثلما هي ظاهرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة لمحور الفاعلية التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	لدى مؤسستي المرونة الكافية لاستجابة للمتغيرات الطارئة	2,680	1,114	4	متوسطة
2	تضع مؤسستي الخيارات الاستراتيجية بقصد المحافظة على مكانتها	2,820	1,119	1	متوسطة

متوسطة	2	1,026	2,740	تعتمد مؤسستي الطرق المرنة لأداء أعمالها	3
متوسطة	1	1,096	2,680	تشجع مؤسستي روح الإبداع في العمل	4
متوسطة	3	0,922	2,730	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور التكيف	
متوسطة	2	1,073	2,900	تقوم مؤسستي بالرقابة المستمرة على أداء الأعمال	5
متوسطة	1	0,988	2,960	تعتمد مؤسستي على سياسة تحويل الداخلي بين المصالح عند اللزوم	6
متوسطة	3	1,099	2,880	يتم مراجعة توجيهات بمؤسستي بشكل دوري لتحقيق الرقابة فاعلية	7
متوسطة	4	1,355	2,800	تقوم مؤسستي بعقد لقاءات مع الموظفين لعرض النتائج وتقييم العمل	8
متوسطة	5	1,254	2,760	تراقب مؤسستي نظام المعلومات الحاسوبية دوما وتعمل على تجديدها	9
متوسطة	2	0,817	2,860	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الرقابة	
متوسطة	2	1,116	3,240	توفر مؤسستي فرص العمل لأفراد المجتمع	10
متوسطة	4	1,049	2,960	تساهم مؤسستي في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية المحلية	11
متوسطة	3	1,023	3,120	تتفق أهداف مؤسستي مع أهداف المجتمع	12
متوسطة	5	1,164	2,900	تهتم مؤسستي ببرامج التوعية والإعلام بضرورة التزام بالمسؤولية الاجتماعية	13
متوسطة	6	1,252	2,680	تقوم مؤسستي بعمل فحص طبي دوري للعمال للتأكد من سلامة صحتهم	14
منخفضة	7	1,355	2,600	تمنح مؤسستي الهبات والتبرعات لأفراد المجتمع المعوزين	15
كبيرة	1	1,089	3,580	تساهم مؤسستي في اكتشاف المصادر الجديدة للموارد الخام والطاقة التي لا تضر البيئة	16
متوسطة	1	0,722	3,011	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور المسؤولية الاجتماعية	
متوسطة		0.672	2.893	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للفاعلية التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss نسخة 21

يشير الجدول (03) أن الإجابات أفراد العينة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة عن الجزء الثاني الخاص بالفاعلية التنظيمية البعد الأول الذي يمثل التكيف جاءت أغلبية إجابات أفراد العينة عند الدرجة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 2.680 كحد أدنى و 2.820 كحد أعلى وانحراف معياري يتراوح بين 1.026 و 1.119 بمعنى أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لمضمون هذا البعد و جاءت أغلب إجابات أفراد العينة عن البعد الثاني الذي يمثل الرقابة عند درجة متوسطة وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2.760 كحد أدنى و 2.960 كحد أعلى أما انحراف معياري فتراوح ما بين 0.988 و 1.355 أما البعد الثالث والخاص بالمسؤولية الاجتماعية جاءت النتائج في

أغلبيتها عند درجة متوسط وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد بين 2.600 كحد أدنى و 3.580 كحد أعلى أما انحراف المعياري فتراوح بين 1.023 و 1.355.

أما فيما يتعلق بنتائج عبارات البعد كآكل فقد كانت على نحو التالي:

أن المتوسط الحسابي العام للفاعلية التنظيمية الذي قدر ب(2.893) يقع في فئة درجة متوسطة والانحراف معياري (0.672) مما يدل على إجابات أفراد العينة أن هناك مستوى من الفاعلية التنظيمية بدرجة متوسطة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية رغم درجة المنخفضة لعبارة (15) بمتوسط حسابي (2.600) والانحراف معياري (1.355) وهذا راجع إلى أن الإدارة العليا لا تساهم بنسبة كبيرة في تقديم المساعدات لأفراد المجتمع حسب إجابات أفراد العينة.

### 3.3.3 اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

1.3.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه هناك مستوى من التمكين الإداري بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ومن نتائج الجدول رقم (2) التي توضح أن هناك مستوى من التمكين وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص ليس هناك مستوى من التمكين الإداري بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك مستوى من التمكين الإداري بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بدرجة متوسطة.

2.3.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه هناك مستوى من الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ومن نتائج جدول رقم (3) التي تنص على هناك مستوى من الفاعلية التنظيمية وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه ليس هناك مستوى من الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك مستوى من الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بدرجة متوسطة.

3.3.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها لفرضيات فرعية كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الخبرة على الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛

ولاختبار هاته الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج لمبينة في جدول الموالي:

الجدول رقم(04): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية في محل الدراسة

التغير المستقل	R	R2	f المحسوبة	df	الدلالة	الأبعاد	B	T المحسوبة	دلالة T
الفاعلية التنظيمية	0.689	0.475	13.879	3	0.000	تفويض السلطة	-0.095	-0.805	0.425
				46		التدريب	0.153	1.526	0.134
				49		الخبرة	0.538	4.553	0.000
التكيف	0.580	0.337	7.777	3	0.000	تفويض السلطة	-0.055	-0.300	0.765
				46		التدريب	0.210	1.356	0.182
				49		الخبرة	0.562	3.080	0.003
الرقابة	0.650	0.422	11.207	3	0.000	تفويض السلطة	-0.040	-0.268	0.790
				46		التدريب	0.167	1.308	0.197
				49		الخبرة	0.581	3.860	0.000
المسؤولية الاجتماعية	0.527	0.278	5.897	3	0.002	تفويض السلطة	-0.157	-1.058	0.765
				46		التدريب	0.110	0.873	0.182
				49		الخبرة	0.493	3.312	0.002

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 21

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(04) تحليل الانحدار بين تفويض السلطة في الفاعلية التنظيمية ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

تشير نتائج التحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير لتكييف في التمكين الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.580) وهو تأثير دال إحصائيا فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة(7.777) وبمستوى



دلالة (0.000) كما تشير قيمة معامل التحديد إلى أن (33.7%) من التباين في التكيف تعود إلى أن التمكين الإداري كما تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير دال إحصائيا لبعد من التمكين الإداري (الخبرة) في التكيف حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (3.084) والدلالة إحصائية لها أقل من (0.05) ولم تظهر نتائج التحليل إلى وجود تأثير دال إحصائيا لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة- التدريب) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (-0.300، 1.356) والدلالة أعلى من (0.05) وجاءت أشار سالبة لنتيجة بعد تفويض السلطة أي التأثير عكسي وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ونقبل الفرضية الفرعية الأولى الصفرية التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية . ويتبين لنا من خلال جدول أعلاه تحليل الانحدار بين التدريب في الفاعلية التنظيمية ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير إيجابي لتدريب في الفاعلية التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.650) وهو تأثير دال إحصائيا فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.207) وبمستوى دلالة (0.000) كما تشير قيمة معامل التحديد إلى أن (42.2%) من تباين في الرقابة يعود إلى التمكين الإداري كما تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير دال إحصائيا لبعد من أبعاد التمكين الإداري (الخبرة) في الرقابة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.860) والدلالة إحصائية لها أقل من (0.05) ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائيا لأبعاد (تفويض السلطة- التدريب) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (-0.268، 1.308) والدلالة أعلى من (0.05) كما جاءت نتيجة بعد تفويض السلطة سالبة أي تأثير عكسي وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب في الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ونقبل الفرضية الصفرية لها التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب في الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

ويتبين لنا أيضا من خلال جدول أعلاه تحليل الانحدار بين الخبرة في الفاعلية التنظيمية ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير إيجابي لخبرة في الفاعلية التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.527) وهو تأثير دال إحصائياً فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (5.897) وبمستوى دلالة (0.002) كما تشير قيمة معامل التحديد إلى أن (27.8%) من تباين في المسؤولية الاجتماعية يعود إلى التمكين الإداري كما تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير دال إحصائياً لبعد من الأبعاد التمكين الإداري (الخبرة) في المسؤولية الاجتماعية حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.312) والدلالة إحصائية لها أقل من (0.05) ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائياً الأبعاد (تفويض السلطة- التدريب) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (-1.058، 0.873) والدلالة أعلى من (0.05) كما جاءت نتيجة بعد تفويض السلطة سالبة أي تأثير عكسي وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة في الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة التي تشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخبرة في الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

ويتبين لنا من خلال جدول أعلاه تحليل الانحدار بين تفويض السلطة في الفاعلية التنظيمية ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

تشير نتائج التحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير لتكييف في التمكين الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.689) وهو تأثير دال إحصائياً فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (13.879) وبمستوى دلالة (0.000) كما تشير قيمة معامل التحديد إلى أن (47.5%) من التباين في الفاعلية التنظيمية تعود إلى التمكين الإداري كما تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير دال إحصائياً لبعد التمكين الإداري (الخبرة) في الفاعلية التنظيمية حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (4.553) والدلالة إحصائية لها أقل من (0.05) ولم تظهر نتائج التحليل إلى وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة- التدريب) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (-0.805، 1.526) والدلالة أعلى من (0.05) وجاءت أشار سالبة لنتيجة بعد تفويض السلطة أي التأثير عكسي وبعد التدريب لا يؤثر على الفاعلية التنظيمية ويمكن تفسير ذلك إلى البرامج التدريبية المعتمدة في وحدة البحث هي البرامج لا تخدم احتياجات المتدربين لذلك لم يظهر تأثير لبعد التدريب على تحقيق الفاعلية التنظيمية وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية نقبل الفرضية الرئيسية البديلة التي تشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لتمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية. وهذا في بعد واحد فقط حسب اختبار الفرضيات الفرعية.

**4. خاتمة:** في ضوء الهدف الرئيس للدراسة وهو معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات يمكن عرضها كالتالي:

#### 1.4. نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى عدد من النتائج هي كما يلي:

- هناك مستوى للتمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية بدرجة متوسطة؛
- هناك مستوى للفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية بدرجة متوسطة؛
- وجود تأثير لبعد الخبرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛
- عدم وجود تأثير دال إحصائياً لكل من الأبعاد (تفويض السلطة-التدريب) في تحقيق الفاعلية التنظيمية وجاءت نتيجة بعد تفويض السلطة تأثيره عكسي على الفاعلية التنظيمية.

#### 2.4. مقترحات الدراسة: في ضوء النتائج السابقة تقترح الدراسة الآتي:

- ✓ تقترح الدراسة على الإدارة العليا في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية ومعالجتها لتحسينها وتعزيزها في الوحدة؛
- ✓ الحد من معيقات التي تقف حاجزاً في طريق تطبيق الجيد للتمكين الإداري؛
- ✓ العمل على تقديم البرامج تكوينية وتدريبية تلبي احتياجات المتدربين بشكل مستمر لتحسين كفاءتهم ومهاراتهم؛
- ✓ تعزيز الخبرات الموجودة وتخزين ما يمكن تخزينه منها في قواعد البيانات لتطويرها واستخدامها مستقبلاً بفاعلية؛
- ✓ سعي مديري وحدة البحث إلى الحرص على استمرار التمكين الإداري وتطويره وتوفير البيئة المناسبة لإثارة المنافسة الإبداعية بين الموظفين،
- ✓ العمل على الاهتمام بتطوير نماذج قياس حديثة لتقييم أداء المظمي وتحديد أوجه القصور،

✓ العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري بين الموظفين بالوحدة،

✓ صنع بيئة ملائمة تساعد على إنتاج العلمي الذي يساعد في تحقيق التنمية المستدامة؛

✓ العمل على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بشكل أفضل؛

✓ تبني أسلوب الرقابة الذاتية لإعطاء الحرية ابتكار ما هو الجديد،

### 5. قائمة المراجع:

Bedard, I., & Biggs, k. (2004). The Effect of Domain Speafic Essperience on Evaluation of Mangement Representations in Analytical, *Procedures Government. Esseutive, Magazine*(27).

hamzeh, A. (2016). Article The Impact of Administrative Empowerment on Campanies. *canadian social scince*(vlo12).

Mahadeen, B. (2016). Examinig the Effect of the Organizatons Internal control,Susten Organitnl Effecteness AJordani on Empirical Sudy. *International Jaurnaill of Business Adminstration*, pp. 22-41.

Marie, a. e. (2004). *du management environnemental au développement durable des entreprises*. France: ADEnE.Mars.

Oghojafor, B., Muo, F., & Aduloju, S. (2012). Organisational effectiveness:Whom and what we do belive. (2(4)).

أحمد المعاني، و أحمد عريفات. (2010). *القضايا الادارية المعاصرة* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار وائل لنشر والتوزيع.

أحمد دروم، فاطنه قهيري، و ضبرينة حمياني . (أكتوبر 2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الأبداعي. *مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE*(المجلد3، العدد3)، الصفحات 477-500.

حسين حريم. (2010). *ادارة المنظمات منظور كلي*. عمان: دار حامد.

حمزة زرقين، و علي غزيباون. (1 1, 2021). مساهمات التمكين الاداري في تحقيق الولاء التنظيمي. *مجلة الاقتصاد الجديد*، الصفحات 493-510.

خالد عبد الرحيم مطر الهاشمي. (2010). *ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي* (المجلد 3). عمان، الاردن: دار وائل.

دهس جلاب، وأخرون. (2014). *ادارة التمكين والاندماج* (المجلد 2). الاردن: دار صفاء لنشر والتوزيع.

دهس جلاب، احسان. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار صفاء لنشر والتوزيع.

رامي أندراوس، و عادل معاينة. (2008). *الادارة بالثقة بالتمكين، مدخل تطوير المؤسسات*. أربد، الاردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

سومية سعال. (سبتمبر 2018). الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*(العدد35).

عبد السلام ابو قحف. (1993). *اقتصاديات الاعمال* (المجلد 1). الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.

- عطيه حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المؤسسة العربية للتممية الادارية.
- علي عبد الوهاب. (1997). ادارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين. المؤتمر السنوي ادارة القرن حادي والعشرون. القاهرة.
- عمر وصفي عقيلي. (2009). ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي (المجلد 2). الاردن: دار وائل.
- عون الله صلاح الدين. (جويلية، 1987). مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية. مجلة الادارة العامة (العدد 54).
- قاسم محمد القيروني. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
- محل جينايبى حازم نيايب. (2016). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية. مجلة دراسات محاسبية ومالية (المجلد 11، العدد 36).
- محمد حسين الشماع. (2000). نظرية المنظمة (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الميسرة.
- معجم اللغة العربية. (1998). المعجم الوسيط (المجلد 3). القاهرة.
- مهدي الجار الله الحمدي. (2017). أثر التمكين الاداري في ابداع العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية(رسالة ماجستير). الاردن: جامعة البيت.