

التمكين الإداري والفعالية التنظيمية

Administrative Empowerment and Organizational Effectiveness

حاتم سماتي*

المركز الجامعي بركة

hatem smati

Center University Barika

smati.7tm@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/09/29

تاريخ القبول: 2022/09/05

تاريخ الاستلام: 2022/07/07

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية على عينة من العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة باتنة، حيث بلغ عددهم (73) عاملا، ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم اتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتبويبها ومعالجتها احصائيا لاختبار فرضيات البحث، وتم التوصل بتحقيق كل الفرضيات، ما عدا فرضية وجود الفروق بين العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية فإنها لم تتحقق فكانت النتائج تدل على وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي بركة، كما اتضح وجود علاقة ارتباطية بين كل من (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال والتحفيز) والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي بركة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الفعالية التنظيمية.

Abstract: The study aimed to reveal the nature of the relationship between administrative empowerment and organizational effectiveness on a sample of administrative workers at the University Center Si Al-Hawas Barika Batna, where their number reached (73) workers, and in order to address this problem, the steps of the descriptive analytical approach were followed in data collection. It was classified and processed statistically to test the research hypotheses, and all the hypotheses were achieved, except for the hypothesis of the existence of differences between the administrative workers at the University Center Si Al-Hawas Barika in the level of administrative empowerment due to the variable of seniority, it was not achieved. The results indicated a high level of administrative empowerment and the organizational effectiveness of the administrative workers of the University Center Si Barika, as it was

* المؤلف المرسل

found that there is a correlation between (delegating authority, training workers, communication and motivation) and the organizational effectiveness of the administrative workers of the University Center Barika.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Effectiveness

1- مقدمة :

تتضمن تمر أي مؤسسة عبر العديد من المراحل للوصول إلى تحقيق أهدافها، وفي طريقها إلى تحقيق تلك الأهداف قد تصادفها العديد من العراقيل والصعوبات، منها ما يتعلق بالجوانب المالية وأخرى التنظيمية، حيث توجد العديد من الأمور التنظيمية التي من شأنها أن تعطل السير الحسن لإدارة المؤسسة، منها تراكم المهام الإدارية وازدحامها، هذا ما حتم على المؤسسات انتهاز سبل إدارية فعالة قصد التقليل من تلك المشاكل، ولعل السبيل الإداري الأفضل نحو ذلك هو التمكين الإداري للعمال.

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق أهدافها كما أن أي مؤسسة تواجه جملة من المتغيرات والتحولت المتسارعة في سعيها إلى تحقيق أهدافها ومبتغاها الأمر الذي دفع بها إلى إعادة النظر في رأسمالها البشري من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ليس من المستبعد أن يحظى التمكين بذلك القدر الكافي والكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجهًا ومسارًا حديثًا واستراتيجية قائمة ومبنية بحد ذاتها تندرج تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة، التي تقوم على مبدأ المشاركة كل من المدراء والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات، بحيث تسعى إدارة أي مؤسسة إلى تكوين الثقة بين الإدارة والأفراد والتي تتمثل وتتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة.

يضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بالأفضل وعلى أكمل وجه، مما يجعل من العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزًا، كما يحسن من دافعية العاملين والتزامهم في ما يتعلق بتنفيذ المهام والوظائف الموكلة لهم من خلال القيام بالأعمال، كما يزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعملاء وذلك من خلال الثقة التي تمنح للأفراد بإعطائهم مزيدًا من الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لأداء عملهم دون تدخل الغير، وبشكل يسمح بتوثيق علاقة بين الإدارة والعمال .

كما أن الفعالية التنظيمية لطالما اعتبرت مؤشرًا لنجاح أي مؤسسة وهي أمر ضروري للقيام أي فرد بمهام عمله على أكمل وجه وتحقيق هدفه المنشود، حيث تعتبر نقطة ارتكاز

أساسية في نظريات تسيير التنظيم الحسن لسير أي مؤسسة، ولكون فعالية أي مؤسسة تعتمد أساساً على كفاءة المورد البشري، فالفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

2- إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة الناجحة هي التي تساهم في توفير الاهتمام الكبير لدى العاملين وتساعدتهم في القيام بأعمالهم ووظائفهم ومهامهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون بها، حيث انشغلت العديد من المؤسسات بالمفاهيم الإدارية الحديثة، وشهدت السنوات الماضية تطورات لها انعكاسات على إدارة الموارد البشرية بتفرعاتها المختلفة، هذه التطورات أدت إلى تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الأفراد العاملين بتلك المؤسسة مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة والمشاركة في اتخاذ القرار بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة لهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة، وهذا ما يعرف في الإدارة بالتمكين الإداري.

التمكين الإداري نعني به قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد من الإدارة فالهدف الأساسي منه هو توفير الظروف والسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في الإبداع والتحسين المستمر، كما أنه يلعب دوراً فعالاً في ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين، والرفع من مستوى سلوكهم الإبداعي.

كما يعتبر التمكين الإداري مؤشراً هاماً لنجاح أي مؤسسة كما أن أبعاد التمكين تمثلت التمكين الإداري مؤشراً هاماً لنجاح أي مؤسسة كما أن أبعاد التمكين تمثلت في تفويض السلطة وتدريب العاملين والاتصال الفعال والتحفيز. وتعتبر استراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الإداري للعمال وزيادة فعاليتهم التنظيمية، وأن تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وإن نجاح استراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين.

بما أن الفعالية التنظيمية في أي مؤسسة تعتمد أساساً على كفاءة المورد البشري، وكما تعتبر معياراً لتحديد نجاح أي تنظيم أو فشله الذي يتضمن سلوكيات الأفراد، فالفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة في مجال البحث العلمي في ميدان السلوك التنظيمي إذ لم تحظى بالقدر الكافي من الدراسات لبلورة مفهومها حيث اقترنت الفعالية التنظيمية بالكفاية في دراسات الإدارة العلمية.

ومن هذا المنطلق تناولت الدراسة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس – بريكة- باتنة والوقوف

على واقع التمكين الإداري وطبيعته في المؤسسة وتحديد مدى علاقته بالفعالية التنظيمية وكيف يؤثر التمكين الإداري وطبيعته وتحديد مدى علاقته بالفعالية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس -بريكة- باتنة. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة وتساؤلها الرئيسي في:

1-2- التساؤل العام:

هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس -بريكة- باتنة؟

2-2- التساؤلات الجزئية:

- ما واقع التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس -بريكة- باتنة؟
- ما واقع الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس -بريكة- باتنة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة- باتنة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تدريب العاملين والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة- باتنة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الفعال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة- باتنة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة- باتنة؟
- هل توجد فروق بين العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس -بريكة- باتنة في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية؟

3- فرضيات الدراسة:

1-3- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة- باتنة.

2-3- الفرضية الجزئية:

- هناك مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس -بريكة- باتنة.

- هناك مستوى مرتفع للفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة- باتنة.

- توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بركة- باتنة.
 - توجد علاقة ارتباطية بين تدريب العاملين والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بركة- باتنة.
 - توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الفعال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بركة- باتنة.
 - توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بركة- باتنة.
 - توجد فروق بين العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بركة- باتنة في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية.
- 4- أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة باتنة.
 - معرفة مستوى الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين لمركز الجامعي سي الحواس بركة- باتنة.
 - معرفة طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة- باتنة.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين تدريب العاملين والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة- باتنة.
 - معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الفعال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة- باتنة.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحفيز والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة- باتنة.
 - معرفة الفروق بين العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة- باتنة في مستوى التمكين الإداري وذلك بالرجوع إلى متغير الأقدمية.
- 5- أهمية الدراسة:

- يعد من الموضوعات المهمة والحديثة في ميدان العمل وتبرز أهميتها في أنها تسلط الضوء على جانب مهم يمس أفراد المؤسسة ألا وهو تمكينهم الإداري.
- تقديم إطار نظري وميداني للتعريف بالتمكين الإداري والفعالية التنظيمية.

- فتح بوابة أمام أبحاث جديدة حول التمكين الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بركة- باتنة أو علاقة متغيرات الدراسة الحالية مع متغيرات أخرى لم تتطرق إليها هذه الدراسة.

- تعتبر التمكين الإداري مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات

6-التعريف الإجرائي:

1-6-التمكين الإداري: التمكين الإداري هو الصلاحيات التي تمنحها إدارة المركز الجامعي سي الحواس - بركة- للعمال من خلال تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، التحفيز، بحيث يتحصل العامل بالمركز الجامعي سي الحواس -بركة- على درجة في الاستبيان الخاص بالتمكين الإداري.

2-6- الفعالية التنظيمية: وهي قدرة المركز الجامعي سي الحواس بركة على تحقيق أهدافه المسطرة وبلوغها وذلك لضمان تكيفه ودوامه، وهي الدرجة التي يحصل عليها العمال بالمركز الجامعي سي الحواس بركة وذلك من خلال الاستبيان الخاص بالفعالية التنظيمية.

7- الدراسات السابقة:

تطرق العديد من الدراسات لمتغيري الدراسة، لذلك سيتم عرضها وفق تسلسل كرونولوجي لكل متغير على حدا

أجرى عفانة (2013) دراسة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (236) مبحوث وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددها الدراسة للتمكين الإداري حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات ثم بعد التأثير بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة.

وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالات احصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بإعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة. (الجعيري،2018، ص. 46)

وأجر حسنين (2015) دراسة للتعرف على درجة التمكين الإداري والمناخي التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (283) مديرًا ومديرة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مدراء والمديرات كانت مرتفعة كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسة وكشفت الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات وبناء على ذلك خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تدريب المديرين والمديرات على توظيف التمكين الإداري في تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة (الجعيري، 2018، ص. 48).

وآجري سلامة (2016) دراسة هدفت إلى تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية في درجة تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وقد أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية على جميع فقرات أبعاد التمكين الإداري وتبين وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين حيث ظهر أن معامل التحديد بلغت قيمة (0.734) أي أن أبعاد التمكين تفسر ما مقداره (73.4%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي وأن النسبة الباقية والبالغة (26.6%) تعزي لمتغيرات أخرى. (الجعيري، 2018، ص. 47).

أجرى خلف الله (2017)، دراسة هدفت إلى معرفة درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين والسلوك الإبداعي لديهم، وقد طبق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الدراسة البالغ عددهم (152) مديرًا ومديرة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة درجة التمكين الإداري لدى المدراء والمديرات كانت متوسطة، أما السلوك الإبداعي فقد جاء بدرجة كبيرة وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، كما كشفت عن عدم وجود فروق تعزي لمتغير المؤهل العلمي،

والمديرية ودالة عند متغير عدد سنوات الخبرة والجنس وعدد الدورات التدريبية في مستوى السلوك الإبداعي.

عرضت العديد من الدراسات العربية دراسات تتعلق بالتمكين الإداري نستعرض في هذا الجزء أهمها:

كما أجرى الخشالي وآخرون (2011) للتعرف على مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة فيما بينهم، أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (241) عاملاً في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد لتمكين العاملين وهي: الاستعداد، الثقة والجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قريب وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في تعزيز الثقة بينهم. (الجعيري، 2018، ص. 50)

وأجرى بوسالم ورايح (2015) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر وقد تم تحديد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل كفاءة العمل استقلالية العمل، تطوير العمل) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لعرض جميع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (352) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين العاملين والتميز التنظيمي، كما تبين كذلك أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (معنى العمل، كفاءة العمل) والتميز التنظيمي كما وأشارت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة إحصائية بين (استقلالية العمل، تطوير العمل) والتميز التنظيمي. (الجعيري، 2018، ص. 50)

وأجرى صوام (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري في تميز الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الجزائري، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استمارة وزعت على (65) رئيس قسم في المؤسسات محل الدراسة، إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية كان مرتفعاً في المؤسسات محل الدراسة كما أن مستوى الأداء لدى أعضاء هيئاتها التدريسية كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات محل الدراسة. (الجعيري، 2018، ص. 47)

أجرى Sharma and Bhati (2017) هدفت إلى التعرف على التمكين التنظيمي وعوامل التحفيز في تعزيز التزام الموظفين في شركات صناعة السيارات في الهند وتم أخذ عينة عشوائية من (242) موظفاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية للتمكين والتحفيز كما

أظهرت أن هناك حاجة إلى اكتشاف دور الدافع الذاتي والتمكين في تعزيز التزام الموظفين. (الجعيري، 2018، ص. 52)

أجري Ghoi and all (2017) لاستكشاف آثار القيادة الشاملة على رفاه الموظفين والسلوك الإبداعي كما عملت الدراسة إلى التحقيق من دور الوساطة بين الشخصية الموظف والوظيفة وأجريت الدراسة على عينة من (207) موظفا في خمس شركات اتصالات في فيتنام وذلك باستخدام استبيان أعداد لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الشاملة ترتبط ارتباطا إيجابيا برفاهية الموظفين والسلوك الإبداعي وأن شخصية الموظف تتوافق مع هذه العلاقات. (الجعيري، 2018، ص. 51)

كما تعرضت العديد من الدراسات لمتغير الفعالية التنظيمية، لذلك سنحاول فيما يلي عرض أهمها:

دراسة الدكتور نبيل محمد مرسي عام 1986 بدراسة بعنوان "معايير الفعالية التنظيمية" حيث تطرقت هذه الدراسة لتأثير بعض المتغيرات الموقفة على الفعالية بهدف تحديد مدى تأثر بعض المتغيرات الموقف على معايير الفعالية التنظيمية والحكم على الفعالية الحقيقية لعدد من شركات القطاع العام الصناعي وذلك عزل أثر العوامل الخارجية تم اختيار عينة تحكمية من ثلاث قطاعات صناعية رئيسية هي الغذائية والكيميائية والغزل والنسيج والملابس وتم اختيار المجموعات الفرعية للشركات داخل كل قطاع على أساس معايير التشابه في نوع النشاط واستعان بأدوات جمع البيانات والمقابلات الشخصية حيث توصل إلى أهم الاستنتاجات أن هناك علاقة ارتباط طردي بين متغير حجم الشركة وبعض المعايير الفعالية التنظيمية (بورزامة، 2009، ص. 26-27).

وفي دراسة منجزة لنيل شهادة الماجستير من قسم علم النفس بجامعة الجزائر تناول الباحث إيدر عبد الرزاق سنة 2000، موضوع الفعالية من خلال محاولة معرف تصورات المدراء ومعاييرهم المتصلة بالسياسة العامة لتحقيق فعالية مؤسساتهم وذلك في القطاعين العام والخاص.

شملت الدراسة (28) مديرا لمؤسسات بواسطة الجزائر ضمن الرقعة الجغرافية (البويرة، تيزي وزو، الجزائر العاصمة) موزعين مناصفة بين القطاعين العام والخاص. استعمل الباحث تقنيات بحث موضوعية لتشخيص حالة المؤسسات موضوع الدراسة من حيث الاستقلالية المالية، المردودية الاقتصادية والمالية وذلك لتحديد مدى فعالية تلك المؤسسات أولاً وفقاً للمؤشرات المادية.

كما لجأ الباحث إلى استعمال الاستمارة لمعرفة تصورات المديرين فيما يتعلق بالفعالية انطلاقاً من ستة أبعاد للسياسية العامة (حفظ الربح، أقصى ربح لضمان البقاء، توظيف كامل قدرات المؤسسة، إرضاء حاجات الأفراد، تحسين النتائج الكمية، التنسيق بين كل الطاقات لتحقيق الأهداف (تاويريت، 2009، ص. 143).

دراسة موت MOTT: وكانت هذه الدراسة عام 1983 وهدفت هذه الأخيرة إلى تعريف وتقديم مقياس الفعالية التنظيمية، وتحديد بعض خصائص المنظمات التي تؤثر على فعاليتها وقد أجريت هذه الدراسة على خمس هيئات حكومية، وعشر مستشفيات حيث قام الباحث بجمع البيانات من كل الأفراد والمديرين في عدة مستويات إدارية مستخدماً قوائم الاستقصاء للحصول على بيانات الشخصية ومتجنباً المؤشرات الموضوعية وكانت معايير موت للفعالية التنظيمية تتمثل في الإنتاجية والتكيف والمرونة ومن الخصائص التنظيمية التي تم دراستها لتحديد علاقتها بالفعالية التنظيمية هي التنسيق الرسمي والتكامل وهياكل صنع القرار ومستوى مهارات الأفراد ومن نتائج هذه الدراسة وجود علاقات ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين معايير الفعالية التنظيمية والمتغيرات مثل وضوح الأهداف والقواعد والسياسات والتعليمات.. (بورزامة، 2009، ص. 29)

دراسة جورجوي ولسوتانثيوم Georgopoulos and Tannenbaum كانت عام 1985 حيث تم تقديم تعريف لمفهوم الفعالية التنظيمية وتنظيمية وتكوين معايير لقياس هذا المفهوم مع تقدير مستقل لمجموعة من المستقلين، وقد كان مع التحقق مدى ثبات واتفاق تلك المعايير تعريفهما للفعالية التنظيمية ومعتمداً على ثلاثة معايير يمكن تطبيقها نظراً لعموميتها عبر كل المنظمات واشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الإنتاجية والتوتر التنظيمي الداخلي والمرونة التنظيمية وأجريت الدراسة على إحدى الشركات الكبرى المتخصصة في نقل وتسليم البضائع وتكونت العينة من 32 مركزاً موزعين على خمسة فروع بالشركة، وتم جمع البيانات التي تخص معايير الفعالية التنظيمية، من خلال سؤال للعاملين والمشرفين بكل مركز كما تم الحصول في نفس الوقت على تقديرات شخصية مستقلة من جانب مجموعة من المختصين تتعلق بالفعالية الكلية لكل مركز وكان من بين القائمين بالتقدير مدير الفرع وبعض مديري الأقسام وعدد من العاملين ذوي المراكز الرئيسية وتشير نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين كل معيار من المعايير الثلاثة والتقدير المستقل للفعالية التنظيمية من جانب المختصين. (بورزامة، 2009، ص. 31-32).

8- الإجراءات المنهجية للدراسة:

8-1- المنهج المستخدم في الدراسة:

تختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث، وطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب اتباعه، فهو بالتالي لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط، بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير لهذه البيانات.، وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع، فإن الدراسة الحالية والمتمثلة في معرفة علاقة التمكين الإداري بالفعالية التنظيمية لدى عينة من العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بركة - باتنة انتهجت المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا .

8-2- مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بركة- باتنة، مجتمع الدراسة في بحثي هذا وبما أن موضوع الدراسة يتعلق بالتمكين الإداري، ومجتمع البحث يتكون من 73 عاملا، تم الاعتماد على طريقة الحصر الشامل لمجتمع البحث حيث تم توزيع 73 استبيان على العمال الإداريين وتم استرجاع 68 استبيان كانت كلها صالحة للدراسة وذلك بنسبة 93.15% من مجمل أفراد المجتمع الأصلي فقط، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01)..

جدول رقم (01) يبين كيفية تحديد عينة الدراسة

العدد	المجتمع الأصلي	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للدراسة
73	73	73	68	68
النسبة المئوية	100%	100%	93.15%	93.15%

كما توزع مجتمع الدراسة بالمركز الجامعي على مختلف مصالح ومعاهد المركز، حيث بلغ عدد العمال بمديرية المركز 26 عاملا وذلك بنسبة 38.2% وهي أكبر نسبة، اما أقل نسبة كانت بمصلحة الميزانية حيث قدرت بـ 10.3% من مجمل العمال بالمركز وذلك بـ 07 عمال، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02) بين توزيع العمال الإداريين حسب المصالح والمعاهد بالمركز

النسبة المئوية	التكرار	المصلحة / المعهد
19,1	13	معهد العلوم الانسانية والاجتماعية
38,2	26	مديرية المركز
17,6	12	معهد الآداب واللغات بالأجنبية

14,7	10	معهد الحقوق والاقتصاد
10,3	7	الميزانية
100,0	68	المجموع

3-8- أدوات جمع البيانات:

1-1-8- الاستبيان: تضمن الاستبيان ثلاثة (03) محاور أساسية تمثلت فيما يلي:

المحور الأول: خاص بالمعلومات العامة ويضم ثلاثة (03) أسئلة تبين لنا خصائص عينة الدراسة من حيث المعهد، الجنس، الأقدمية في الرتبة.

المحور الثاني: وهو محور خاص بالتمكين الإداري ويضم 39 سؤالاً بحيث يضم بداخله أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، التحفيز).

المحور الثالث: وهو محور خاص بالفعالية التنظيمية ويضم ستة عشر (16) سؤالاً.

ويهدف إعطاء الدرجات المناسبة لاستجابات أفراد العينة تعطى درجة 5 على موافق بشدة

ودرجة 4 لموافق ودرجة 3 محايد، ودرجة 2 على معارض ودرجة 1 على معارض بشدة.

- صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم توزيع الاستبيان في شكله الأولي على (5) أساتذة في

تخصص علم الاجتماع (يمكنك الاطلاع على الملحق رقم 02)، ولقد أبدا جميع الأساتذة موافقتهم

على بنود ومحاور الاستبيان، ولم يتم حذف أو تعديل أي عبارة.

- ثبات الأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان تم استعمال طريقتين للتأكد من ثبات

الاستبيان على عينة قوامها 30 عاملاً وخلصت النتائج إلى:

- طريقة معامل ألفا كرونباخ: بعد حساب معامل ألفا كرونباخ من قبل الباحث للتحقق من ثبات

الاستبيان كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (03) ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العينة	المحور	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
30	التمكين الإداري (الكلي)	39	0.96
	تفويض السلطة	7	0.87
	تدريب العمال	8	0.89
	الاتصال بين العمال	14	0.90
	التحفيز	10	0.88
	الفعالية التنظيمية	16	0.88

يتضح من خلال الجدول قيم الثبات للاستبيان عن طريق معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للتمكين الإداري 0.96، أما الفعالية التنظيمية فقد بلغت 0.88، وهو مقبول إحصائيا.

- طريقة التجزئة النصفية:

للتأكد أكثر من ثبات الاستبيان قام الباحث باستعمال طريقة التجزئة النصفية، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (04) يوضح نتائج التجزئة النصفية لاستبيان التمكين الإداري

غيثمان	سيبرمان براون	معامل الفا كرونباخ	
0.983	0.984	0.93	النصف الأول (20)
		0.92	النصف الثاني (19)

من خلال الجدول يتبين أن الاستبيان الخاص بالتمكين الإداري يتمتع بدرجة جيدة من الثبات ولذلك يمكن الاعتماد على نتائجه، حيث بلغ معامل الثبات 0.98، وهي درجة جيدة جدا.

جدول رقم (05) يوضح نتائج التجزئة النصفية لاستبيان الفعالية التنظيمية

غيثمان	سيبرمان براون	معامل الفا كرونباخ	
0.923	0.923	0.77	النصف الأول (08)
		0.79	النصف الثاني (08)

من خلال الجدول يتبين أن الاستبيان الخاص بالفعالية التنظيمية يتمتع بدرجة جيدة من الثبات ولذلك يمكن الاعتماد على نتائجه، حيث بلغ معامل الثبات 0.92، وهي درجة جيدة جدا.

9- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

9-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة.

جدول رقم (06): يمثل عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

الدلالة	مستوى الدلالة	sig	df	المتوسط النموذجي	T-Test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	التمكين الإداري
دال	0.05	0.00	67	126.07	41.96	24.77	129.07	68	التمكين الإداري

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن المتوسط الحسابي للتمكين الإداري بلغ 129.07 بانحراف معياري قدره 24.77، بينما قيمة T كانت تساوي 41.96 عند درجة حرية 67، والمتوسط النموذجي قدر بـ 126.07، وبما أن قيمة الدلالة المعنوية كانت تساوي 0.00 عند مستوى الدلالة

0.05 فإن هذا دال إحصائياً، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النموذجي فإن هذا يعني أن مستوى التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة كان مرتفعاً وبهذا يمكننا القول بأن الفرضية قد تحققت

2-9- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع للفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة.

جدول رقم (07): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

الدالة	مستوى الدالة	Sig	df	المتوسط النموذجي	T-Test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
دال	0.05	0.00	67	45.38	37.15	10.07	48.38	68	الفعالية التنظيمية

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن المتوسط الحسابي للتمكين الإداري بلغ 48.38 بانحراف معياري قدره 10.07، بينما قيمة T كانت تساوي 37.15 عند درجة حرية 67، والمتوسط النموذجي قدر بـ 45.38، وبما أن قيمة الدلالة المعنوية كانت تساوي 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05 فإن هذا دال إحصائياً، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النموذجي فإن هذا يعني أن مستوى الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة كان مرتفعاً، وبهذا يمكننا القول بأن الفرضية قد تحققت.

3-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة.

جدول رقم (08): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

قرار الدلالة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات
دالة	0.01	0,74**	5.50	22.36	تفويض السلطة
			10.07	48.38	الفعالية التنظيمية

من خلال الجدول رقم (08) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لتفويض السلطة يساوي 22.36 وبانحراف معياري قدره 5.50، أما المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية التنظيمية فقد قدر بـ 48.38 وبانحراف معياري قدره 10.07، ولقد كانت قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية بـ: 0,74** وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث يمكن حيث يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة دالة. إذا نقبل الفرض البديل الذي يقر بوجود علاقة ارتباطية

دالة إحصائية بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثالثة تبين بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة. وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث وجدت (0,74) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) مما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثالثة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الإدارة بالمركز الجامعي سي الحواس بركة تفوض سلطات كافية للعمال الإداريين لإنجاز مهامهم ووظائفهم حيث يتم منحهم بعض الصلاحيات الإدارية من أجل المساهمة في السير الحسن للمركز، كما ان العمال الإداريون يمارسون صلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل من الرؤساء، وما تثبتته النتيجة كذلك أن أنظمة إدارة المركز الجامعي سي الحواس بركة تدعم تفويض السلطات للعاملين في المؤسسة من خلال إعطاء بعض الصلاحيات للعمال، كما أن الإدارة تثق في قدرات العمال الإداريين على اداء المهام الموكلة إليهم من خلال النتائج المبهرة والطريقة الجيدة في تسييرهم لوظائفهم، كما أن إدارة المركز الجامعي تعتبر التفويض في المهام أسلوب إداري مهم للقيام بالوظائف، كما أن الإدارة تمنح العمال المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المنوطة وتوفر لهم الوظيفة لاتخاذ القرارات باستقلالية تامة. وهذا ما اتفق مع دراسة وشاح 2012 weshah بعنوان مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية: دراسة مقارنة حيث توصلت هذه الدراسة الى أن مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين بمدارس الأردنية والأسترالية كان متوسطا وأن مستوى التمكين بأبعاده (صنع القرار، اتصالات العلاقات البشرية، التنمية المهنية والاستقلال الذاتي) وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأسترالية أعلى من نظرائهم من المعلمين في المدارس الأردنية.

وهذا ما اتفق كذلك مع دراسة القاضي (2008) حيث خلصت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، كالعامل الجماعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الابداعي) في فاعلية التدريب الاداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال

4-9- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة.

جدول رقم (09): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قرار الدلالة
تدريب العمال	27.48	6.36	0,66**	0,01	دالة
الفعالية التنظيمية	48.38	10.07			

من خلال الجدول رقم (09) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لتدريب العمال يساوي 27.48 وبانحراف معياري قدره 6.36، أما المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية التنظيمية فقد قدر بـ 48.38 وبانحراف معياري قدره 10.07، ولقد قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية بـ: 0,66** وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة دالة. إذا نقبل الفرض البديل الذي يقر بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تدريب العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة.

- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الرابعة تبين بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تدريب العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة. وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث وجدت (0,66) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) مما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الرابعة ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الإدارة بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة تتبنى خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين حيث يتم منحهم بعض الصلاحيات الإدارية من أجل المساهمة في السير الحسن للمركز وتطوير مهاراتهم، كما أنه يتم تقديم برامج تدريبية التي يشارك فيها العمال بشكل منتظم، وما تثبتته النتيجة كذلك أن إدارة المركز الجامعي سي الحواس بريقة تعمل على توفير فرص متاحة أمام العاملين للتعليم المستمر واكتساب مهارات جديدة من خلال اعطاء بعض الصلاحيات للعمال، كما أن إدارة المركز توفر فرص للعمال للنمو المهني وذلك من خلال النتائج الماهرة والطريقة الجيدة في تسييرهم لوظيفتهم، كما أن إدارة المركز تعمل على التطوير المهني مما يزيد من قدراته على تحمل المسؤولية والأنظمة الموجودة في الإدارة تساعدهم (العمال) على تطوير المهارات في العمل، كما أن البرامج التدريبية الموضوعية تمكن العامل بأداء عمله بكفاءة كذلك تساهم البرامج التدريبية في تطوير القدرات من خلال ارتباطها بطبيعة العمل .

وهذا ما اتفق مع دراسة القاضي (2008) بعنوان أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، حيث هدفت هذه

الدراسة الى التوضيح العلاقة بين التمكين الاداري وأبعاده لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية والتدريب الإداري بأبعاده.

حيث توصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها:

- أن مستوى التمكين الاداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال جاء بدرجة مرتفعة.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، كالعامل الجماعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الابداعي) في فاعلية التدريب الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال.

5-9- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال بين العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة.

جدول رقم (10): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قرار الدلالة
الاتصال بين العمال	42.55	8.17	0,66**	0,01	دالة
الفعالية التنظيمية	48.38	10.07			

من خلال الجدول رقم (10) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للاتصال بين العمال يساوي 42.55 وبانحراف معياري قدره 8.17، أما المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية التنظيمية فقد قدر بـ 48.38 وبانحراف معياري قدره 10.07، كما يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ : 0,66** وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) حيث يمكن حيث يمكن القول أن الفرضية الجزئية الخامسة دالة. إذا نقبل الفرض البديل الذي يقرب بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال بين العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة.

- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الخامسة تبين بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال بين العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة. وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث وجدت (0,66) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) مما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الخامسة ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الإدارة في المركز الجامعي سي الحواس بركة تتميز تعليمات بها الاجراءات

الموجهة للعمال بالوضوح حيث يتم منحهم بعض الصلاحيات الادارية كما تهتم الادارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بالتواصل بين العاملين وذلك من أجل المساهمة في السير الحسن للمركز، كما أن العامل قد يحصل على المعلومات المتعلقة بعمله بسهولة ويوفر المركز نظام معلومات يتيح الوصول إليها بسهولة، كما أن ادارة المركز توفر نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين، كما أن العامل بإدارة المركز يستطيع الوصول إلى صاحب القرار وشرح الأفكار لهم، وما تثبته النتيجة كذلك أنه يتم الإشراف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وتتيح الفرصة للعامل والمشاركة بمقترحات تتعلق بعمله وذلك من خلال إعطاء بعض الصلاحيات للعمال، كما أن العامل بالإدارة يتلقى تشجيعات على تطوير أفكاره الإبداعية وابتكار طرق جديدة في العمل وذلك من خلال النتائج الحسنة والطريقة الجيدة في تسييرهم لوظيفتهم، كما أن الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العاملين وتمنحهم الفرصة للتعبير عن آراءهم، كما أن الادارة عملت على وضع نظام واضح للشكاوي والمقترحات وعقد لقاءات غير رسمية مثل لقاءات التكريم . وهذا ما اتفق مع دراسة الشراري 2013 بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف، حيث توصلت هذه الدراسة الى أن مستوى التمكين الإداري من جهة نظر الموظفين الإداريين فيها كان متوسطا، وأن مستوى فعالية عمليات الاتصال من جهة نظر الموظفين الإداريين كان متوسطا، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين نحو مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما توصلت الى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخدمة، والمسعى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية عند جميع المجالات والأداة ككل، وعدم وجود دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، ووجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمسعى الوظيفي عند مجال فعالية عمليات الاتصال، وتوصلت الدراسة أيضا الى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية للعلاقة بين التمكين الإداري ومجالاته من جهة وبين الاتصال من جهة أخرى .

9-6- عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة.

جدول رقم (11): يمثل نتائج الفرضية الجزئية السادسة

متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قرار الدلالة
تحفيز العمال	33.42	7.11	0,75**	0,01	دالة
الفعالية التنظيمية	48.38	10.07			

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لتحفيز العمال يساوي 33.42 وبانحراف معياري قدره 7.11، أما المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية التنظيمية فقد قدر بـ 48.38 وبانحراف معياري قدره 10.07، كما يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ: 0,75** وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث يمكن حيث يمكن القول أن الفرضية الجزئية السادسة دالة. إذا نقبل الفرض البديل الذي يقَر بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تحفيز العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة.

- مناقشة الفرضية الجزئية السادسة:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية السادسة تبين بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تحفيز العمال والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريقة. وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث وجدت (0,75) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) مما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية السادسة ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الإدارة بالمركز الجامعي تقوم بتحفيز العامل على تحمل مسؤوليات أكبر حيث يتم منحهم بعض الصلاحيات الإدارية من أجل المساهمة في السير الحسن للمركز وذلك من خلال نظام الحوافز المعمول به الذي قد يحقق العدالة للجميع، وما أثبتته النتيجة كذلك أن الإداري بالمركز قد يشعره مرؤوسه بأهمية وظيفته ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة من خلال اعطاء بعض الصلاحيات للعمال، كما أن الإدارة تتوقع من العامل النتائج والأعمال الجيدة باستمرار، كما تلقى مبادرات واجتهادات شخصية وتشجيع ودعم من طرف الإدارة وذلك من خلال النتائج المبهرة والطريقة الجيدة في تسيير الوظيفة، كما أن إدارة المركز تقدر جهد العامل الذي يقوم به كما توفر الإدارة للعامل الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار وتقوم إدارة المركز بوضع نظام المكافآت والحوافز المطبقة والذي يعطي للعامل دافعا قويا للاستمرار بالعمل، كما أن الراتب قد يتناسب مع الجهد الذي يبذله العامل كما توفر الإدارة الموارد التي يحتاجها العامل لتنفيذ مهامه في المركز.

وهذا ما اتفق مع دراسة (1992) Bowen, davidE, lawler, EdwardE the، Empowerment of service workers: what why, bow, and when. تهدف الدراسة الى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلاصا الباحثان إلى:

- أن يعي الأفراد جيدا كيف تتم مكافئاتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافآت بالعدالة والموضوعية.
- تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال ادراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.
- ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

كذلك هذا ما اتفق مع دراسة القاضي (2008)

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، كالعامل الجماعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الإبداعي) في فاعلية التدريب الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال.

7-9- عرض نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري بين العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (12): عرض نتائج الفرضية الجزئية السابعة

Sig	F	المتوسط الحسابي	ddl	مجموع المربعات	
0.78	0.24	155.45	02	310.91	داخل المجموعات
		627.71	65	40801.71	بين المجموعات
			67	41112.63	المجموع

بالنظر إلى الجدول السابق يمكننا القول أن:

$$P\text{-value}=0.78>0.05$$

وبالتالي يمكننا القول وبمستوى ثقة يقدر بـ 95% بقبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسطات التمكين الإداري لدى فئات الأقدمية الثلاثة (أقل من 5 سنوات؛ من 5 سنوات الى 10 سنوات؛ أكثر من 10 سنوات). ومنه الفرضية لم تتحقق

- مناقشة الفرضية الجزئية السابعة:

خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري بين الفئات الثلاث في الأقدمية، هذا ما يدل على أن إدارة المركز لا تركز على عنصر الأقدمية في تمكين العمال إداريا

وتقوم بتفويض السلطات بينهم بشكل عادل وتعمل على تدريبهم وتسهيل طرق الاتصال فيما بينهم والاعتماد على نظم حوافز عادلة
8-9 عرض نتائج الفرضية العامة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكّة.

جدول رقم (13): يمثل نتائج الفرضية العامة

متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قرار الدلالة
التمكين الإداري	129.07	24.77	0,79**	0,01	دالة
الفعالية التنظيمية	48.38	10.07			

من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للتمكين الإداري يساوي 129.07 وبانحراف معياري قدره 24.77، أما المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية التنظيمية فقد قدر بـ 48.38 وبانحراف معياري قدره 10.07، كما يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ: 0,79** وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) حيث يمكن حيث يمكن القول أن الفرضية العامة دالة. إذا نقبل الفرض البديل الذي يقر بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكّة.

- مناقشة الفرضية العامة:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية العامة تبين بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكّة. وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث وجدت (0,79) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) مما يؤكد تحقق الفرضية العامة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن التمكين في إدارة المركز الجامعي تفوض سلطات كافية لإنجاز أي مهام، كما أن إدارة المركز تثق في قدرات العامل على أداء الأعمال الموكلة له، وأن الإدارة تعتمد على التفويض في المهام كأسلوب للقيام بالوظائف كما توفر الفرصة للعمال لاتخاذ القرارات بكل استقلالية، كما أن الإدارة تتبنى خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين وتوفر فرصا للنمو المهني كما تسعى إلى زيادة التطوير المهني المستمر الذي يزيد من قدرات العامل على تحمل المسؤولية، كما تساعد البرامج التدريبية في تطوير قدرات العامل من خلال ارتباطه بطبيعة عمله، وما تثبتته النتيجة كذلك أن التعليمات والإجراءات الموجهة للعامل تتميز بالوضوح، كما تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة

للتواصل بين العاملين، كما أن إدارة المركز تشرك العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله كما توفر نظام معلومات يتيح الوصول إليه بسهولة، كما أن إدارة المركز تعقد اجتماعات تشرك فيها العاملين وتعقد دوريات مع العاملين، كما توفر الفرصة للعمال لتعبير عن رأيهم، كما تقوم بتقديم حوافز للعامل على تحمل مسؤوليات أكبر وتقوم بنظام حافز يحقق العدالة للجميع، كما تتوقع إدارة المركز من العامل دائما النتائج والأعمال الجيدة باستمرار وتقدر جهود العامل التي يقوم بها، كما تسعى الإدارة على توفير الأمن والاستقرار الوظيفي، كما توفر الإدارة الموارد التي يحتاجها العامل لتنفيذ مهامه في العمل. كما أن والفعالية ترى أن العامل بالإدارة يتلقى الدعم والتشجيع الكافي من طرف رئيسه، وأن إدارة المركز تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأن العمال يتعاونون لإنجاز الأعمال بشكل جماعي، كما توفر المؤسسة المساعدة في وقت الحاجة وتقدم مكافآت مادية متنوعة على الجهود المبذولة في العمل كما تعترف بالجهود في العمل كما أن العامل بالمركز يشعر بالراحة في الوظيفة التي يشغلها، وهذا ما تثبته النتيجة أن العامل بالمؤسسة أنه يشعر وكأنه في وسط عائلته الثانية وأنه محاط بالرعاية والاهتمام

- خاتمة:

خلصت الدراسة إلى النتائج المهمة، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة، كما اتضح وجود مستوى مرتفع لكل من التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي بركة. أما فيما يخص التساؤلات الفرعية فإنه تبين وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة تدريب العاملين الاتصال التحفيز) والفعالية التنظيمية لدى الإرادة ذات العينة، كما تولت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق بين العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية.

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات منها:

- العمل على نشر ثقافة مفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي بالتالي يتم تحقيق الفعالية التنظيمية، واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- التأكيد على أهمية التعليم والتدريب والاتصال ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار والمهام لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى.

العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى التمكين الإداري والفعالية التنظيمية وذلك لمزيدا من الإنجازات داخل الإدارة.

- منح العاملين مزيدا من الثقة والاستقلالية وتوفير مناخ يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري التشجيع نحو التطوير والتغير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء أي مؤسسة.
- حث المسؤول العامل على العمل وذلك لزيادة تحسين المؤسسة وجعل العامل يعمل بكل أريحية دون ضغط عليه.

قائمة المراجع:

- الجعيري، مكرم عبد المجيد. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية، جوال، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- بورزامة، جمال. (2009). الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري بدراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي، دراسة الحالة الإدارية للمركب الأولمبي محمد بوضياف 05 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.
- تاويريت، نور الدين. (2009). الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم للمبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.