



جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

أثر البراعة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال للأسمدة – عنابة-

إشراف الأستاذ:

د. رؤوف زرفة

من إعداد الطلبة:

سفيان نموس

عليمة طبائية

السنة الجامعية 2025/2024



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

أثر البراعة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال للأسمدة – عنابة-

إشراف الأستاذ:

د. رؤوف زرفة

من إعداد الطلبة:

سفيان نموس

عليمة طبائية

السنة الجامعية 2025/2024

الشكر والتقدير

قبل كل أحد، وبعد كل أحد، الشكر للواحد الأحد، الفرد الصمد، الذي أمدنا بالقوة والعون والسدد لإنجاز هذا العمل، وندعوه عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم
(لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل لينير لنا الطريق ووفقنا بمشيئته وقدرته إلى إتمام هذا العمل والمارة بهذه الصورة وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة وساهم معنا ولو بكلمة أو إشارة أو رأي ونخص بالذكر إلى الأستاذ الفاضل "زرفة رؤوف" وذلك على حسن إشرافه على هذه المذكرة وتقديمه يد العون وكذا تعامله معنا بمبدأ التمكين.

وكذلك إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945
قائمة إتاحة الفرصة التحضير لشهادة الماستر الأكاديمي، وكذا التسهيلات المتعلقة بإجراءات القبول والتسجيل والمتابعة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير مسبقا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة الفاضلة "سلاطية ابتسام" على مجهوداتها المبذولة ومد يد العون والمساعدة طيلة مرحلة إعداد مذكرة التخرج
وإلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة والمساهمة في إخراجها بصورتها النهائية الجاهزة للتوزيع وكذلك الأستاذة الفاضلة "عجروود فهيمة"

كما نتقدم بالشكر إلى جميع العاملين والموظفين في مؤسسة فرتيال

عناية

لمساعدتنا في إتمام هذه المذكرة

الإهداء

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا، إلى الذي من كَلَّه الله بالهيبية والوقار،
إلى من حصد الأشواك عن دربي وزرع لي الراحة بدلا منها، إلى " أبي "
لم يحني ظهر " أبي " ما كان يحمله لكن ليحملني من أجلي أنحذب وكنت
أحجب عن نفسي مطالبها فكان يكشف عما أشتهي الحجب وشكرا لكونك " أبي ."
وإلى التي علمتني الأخلاق قبل أن أتعلمها، إلى الجسر الصاعد به إلى الجنة، إلى اليد الخفية التي
أزهرت عن طريقي العقبات، ومن ظلت دعواتها تحمل اسمي ليلا ونهارا " أمي " محبوبتي وملهمتي
وجميلي إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها،
إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني " إخوتي وأخواتي " (إيمان، أمينة، هاجر، أمين، مروان،
محمد جلال الدين، شرف الدين) كلُّ باسمه.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم، إلى مصدر قوتي وأرضي الصلبة وجدارا قلبي المتين أنتما أعمق
من أن تكونا مجرد خالة أنتما وطن لروحي وجنة لقلبي " خالتي " كل باسمها (مليكة، نبيلة).
إلى قطعة من الروح، لاشيء يشبه أن تكون لك بنت أخت، ولا شيء يشبه أن يكون لك ابن
الأخت غيم يجاورك مدى العمر (لجين، سامي يوسف)

. لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق، للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين، لأصحاب
الشدائد والأزمات لزملاء الدراسة، إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة: (ضياء الدين،
عبد الرزاق، أيمن، فهمي، زين الدين، شمس الدين، عليمة، ملاك، روميسة، آية،
أسماء، نسرين، سماح، بثينة، إنصاف...) كل زملائي باسمهم.

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته، ها أنا اليوم أكملت وأتممت
أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى.

فالحمد لله على ما وهبني، أرجو من الله أن يجعلني مباركا وأن يعينني أينما كنت
فمن قال لها نالها، وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها، فالحمد لله شكرا وحبا
وامتنانا على البدء والختام وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

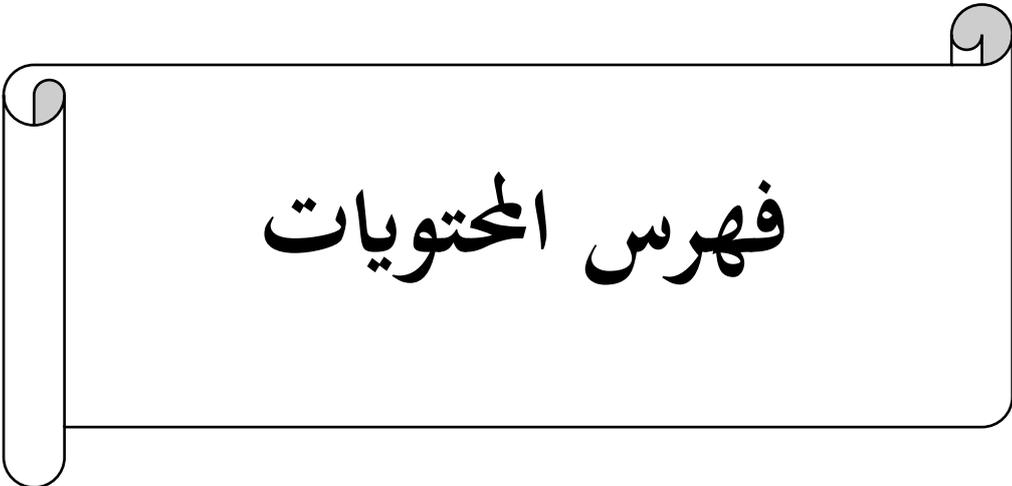
الإهداء

"اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد
الرضا" إلى روح أمي وأبي الغاليين..... رحمهما الله.
أمي وأبي نعمة من الله وعادا إليه، اللهم إنهما كانا حنونين، كريمين، طيبين، ربّ
جازهم عنا خير الجزاء، لو كان العمر يهدى لما بخلت به عليكما.
يا أمي إني مدينة لك بكل ما وصلت إليه، وما أرجو أن أصل إليه من الرفعة بفضل دعواتك.
شكرا يا أبي علمتني أن الصدق منجاة، وأن للنجاح قيمة ومعنى، منك تعلمنا كيف يكون التفاني
والإخلاص في العمل، وآمنا أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقى.
إلى أمي الثانية حورية وكل إخوتي أنتم سندي بعد والديّ، حفظكم الله.
إلى زوجي العزيز، أيقظت قلبي من سباته وصنته، وما شهدت منك إلا كل خير، شكرا لك أنت
مصدر فخري وفرحتي.

إلى أولادي نضال وعبد الرؤوف وضياء الدين وسفيان
فلذات أكبادي، أتمنى من الله أن يفتح لكم أبواب
الخير والنجاح والسعادة.
إلى مدير مدرستنا السيد أومدور محمد كان لي الدعم
والسند والأب الحنون. إلى تلاميذي رفقاء دربي
وأمهاتهم دون استثناء.

إلى أصدقاء الجامعة ماستر إدارة أعمال
باسمه، وإلى الأختين فهيمة وحفيظة.
إلى كل من يجيني بصدق وإخلاص.
أهديكم هذا الإنجاز.

طبايية عليمة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
V	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ-ل	مقدمة
20-2	الفصل الأول: الإطار النظري للبراعة التنظيمية
2	تمهيد الفصل
8-3	المبحث الأول: ماهية البراعة التنظيمية
4-3	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم البراعة التنظيمية
8-4	المطلب الثاني: مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها
9-8	المطلب الثالث: خصائص البراعة التنظيمية
15-9	المبحث الثاني: أساسيات تحقيق البراعة التنظيمية
9	المطلب الأول: مكونات البراعة التنظيمية
14-9	المطلب الثاني: أبعاد البراعة التنظيمية
15-14	المطلب الثالث: طرق وأهداف البراعة التنظيمية
19-15	المبحث الثالث: آليات ومتطلبات تطبيق البراعة التنظيمية في المنظمة
16	المطلب الأول: شروط ومتطلبات نجاح البراعة التنظيمية
18-17	المطلب الثاني: مداخل البراعة التنظيمية
19-18	المطلب الثالث: آليات تحقيق البراعة التنظيمية
20	خلاصة الفصل

45-22	الفصل الثاني: مدخل عام حول التمكين الوظيفي للعاملين
22	تمهيد الفصل
31-23	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التمكين الوظيفي للعاملين
24-23	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الوظيفي
28-24	المطلب الثاني: مفهوم التمكين الوظيفي وخصائصه
31-28	المطلب الثالث: أهمية التمكين الوظيفي وأهدافه
37-31	المبحث الثاني: أساسيات التمكين الوظيفي للعاملين في المنظمة
33-31	المطلب الأول: مبادئ التمكين الوظيفي
35-33	المطلب الثاني: خطوات التمكين الوظيفي وأنواعه
37-35	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي
44-38	المبحث الثالث: التحليل النظري لمستويات التمكين الوظيفي ومعوقاته في المنظمات
40-38	المطلب الأول: مستويات التمكين الوظيفي
43-40	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات التمكين الوظيفي
44-43	المطلب الثالث: العلاقة بين البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي
45	خلاصة الفصل
76-47	الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
47	تمهيد الفصل
56-48	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فرتيال للأسمدة -عنابة-
49-48	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة
50-49	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة
50	المطلب الثالث: أهداف وأنشطة مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة
56-51	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته لمؤسسة فرتيال عنابة
69-56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية في مؤسسة فرتيال عنابة
56	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61-57	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

62	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
69-63	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة
75-69	المبحث الثالث: التحقق من شروط أداة الدراسة
71-69	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية
75-71	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة
75	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
76	خلاصة الفصل
108-78	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
78	تمهيد الفصل
84-79	المبحث الأول: مستوى تطبيق البراعة التنظيمية في مؤسسة فرتيال عناية
80-79	المطلب الأول: مستوى تطبيق بُعد براعة الاستغلال في مؤسسة فرتيال _عناية_
82-80	المطلب الثاني: مستوى تطبيق بُعد براعة الاستكشاف في مؤسسة فرتيال _عناية_
84-82	المطلب الثالث: مستوى تطبيق بُعد الهيكل التنظيمي المرن في مؤسسة فرتيال _عناية_
94-84	المبحث الثاني: مستوى تطبيق التمكين الوظيفي في مؤسسة فرتيال عناية
86-84	المطلب الأول: مستوى تطبيق بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة فرتيال _عناية_
88-86	المطلب الثاني: مستوى تطبيق بُعد فرق العمل بمؤسسة فرتيال _عناية_
90-88	المطلب الثالث: مستوى تطبيق بُعد التعليم والتدريب بمؤسسة فرتيال _عناية_
91-90	المطلب الرابع: مستوى تطبيق بُعد تفويض السلطة بمؤسسة فرتيال _عناية_
94-91	المطلب الخامس: مستوى تطبيق بُعد التحفيز بمؤسسة فرتيال _عناية_
107-94	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
100-94	المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

104-100	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
107-104	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية
108	خلاصة الفصل
114-110	الخاتمة العامة
123-116	قائمة المراجع
---	الملاحق
---	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال والجداول

والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13-12	الاختلافات الأساسية بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف	1.1
58	ترميز المتغيرات الشخصية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	1.3
59	ترميز متغيرات البحث في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	2.3
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3.3
64	توزيع أفراد العينة حسب السن	4.3
65	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5.3
66	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	6.3
67	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	7.3
68	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	8.3
70	مدى قوة معامل الارتباط	9.3
71	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور البراعة التنظيمية	10.3
72	صدق الاتساق الداخلي لمحور البراعة التنظيمية	11.3
73	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التمكين الوظيفي	12.3
74	صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الوظيفي	13.3
75	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان	14.3
79	نتائج إجابات المبحوثين حول متغير براعة الاستغلال	1.4
81	نتائج إجابات المبحوثين حول متغير براعة الاستكشاف	2.4
82	نتائج إجابات المبحوثين حول متغير الهيكل التنظيمي	3.4
84	مستوى توافر أبعاد البراعة التنظيمية	4.4
85	نتائج إجابات المبحوثين حول متغير المشاركة في اتخاذ القرارات	5.4
86	نتائج إجابات المبحوثين حول متغير فرق العمل	6.4
88	نتائج إجابات المبحوثين حول متغير التدريب والتعلم	7.4

90	نتائج إجابات المبحوثين حول متغير تفويض السلطة	8.4
92	نتائج إجابات المبحوثين حول متغير التحفيز	9.4
93	مستوى توافر أبعاد التمكين	10.4
95	اختبار التوزيع الطبيعي	11.4
96	اختبار خطية العلاقات	12.4
98	اختبار الارتباط الذاتي لأبعاد البراعة التنظيمية	13.4
98	اختبار الارتباط الذاتي لمحور البراعة التنظيمية	14.4
99	اختبار الازدواج الخطي	15.4
101	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	16.4
102	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	17.4
102	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18.4
103	اختبار فرضية الرئيسية بالانحدار الخطي المتعدد	19.4
105	اختبار t للعينة المستقلة الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس	20.4
105	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر	21.4
106	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي	22.4
107	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى التخصص العلمي	23.4
107	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية	24.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	مستوى التمكن	1.2
40	تسلسل التمكن	2.2
49	واجهة مؤسسة فرتيال عنابة	1.3
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال عنابة	2.3
62	نموذج الدراسة	3.3
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4.3
64	توزيع أفراد العينة حسب السن	5.3
65	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6.3
66	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	7.3
67	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	8.3
68	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	9.3
95	اعتدالية توزيع بواقى النموذج المعيارية	1.4
97	الانتشار الخطي لبواقى النموذج	2.4
100	نتائج اختبار استقلالية البواقى	3.4

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
.1	استبيان الدراسة
.2	قائمة الأساتذة المحكمون للاستبيان
.3	صدق للاستبيان
.4	معامل الثبات الفاكرومباخ
.5	البيانات الشخصية
.6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
.7	اختبار التوزيع الطبيعي
.8	اختبار فرضيات الدراسة
.9	وثائق تسهيل مهمة إجراء الجانب التطبيقي بمؤسسة فرتيال _عنابة_



مقدمة عامة

تشكل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وثورة المعلومات والمنافسة المتزايدة تحديات جوهرية للمنظمات المعاصرة، مما يستدعي صياغة استراتيجيات مبتكرة للاستفادة الأمثل من مواردها البشرية وكفاءاتها المتنوعة، هذه التحولات البيئية فرضت على المنظمات تبني أساليب إدارية مستحدثة تعزز قدرتها على التكيف والنمو المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

ومن هنا جاءت فكرة البراعة التنظيمية كمفهوم إداري متقدم يمثل أحد الخيارات الاستراتيجية الفعالة لتحسين الأداء المؤسسي، تتجلى هذه البراعة في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن الديناميكي بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، مما يسهم في تعزيز سمعتها التنظيمية والتنافسية، وتتمثل هذه المقاربة في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة مع استكشاف متزامن للفرص الناشئة في بيئة الأعمال.

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للتميز المؤسسي، حيث تقاس فعالية المنظمات بمدى كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على الأداء المتميز، لذا يتعين على المنظمات استقطاب الكفاءات المتميزة، والاستثمار في تطويرها، وتمكينها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرغوبة.

إن وجود المهارات التنظيمية المتقدمة يتيح للمنظمة تطوير عملياتها الداخلية وتعزيز قدراتها الابتكارية، مما يمكنها من الحفاظ على مستويات متميزة من الأداء والكفاءة، وتتطلب بيئة العمل التنافسية المعاصرة درجة عالية من الجرأة والثقة والاستقلالية في صنع القرارات المناسبة في التوقيت الملائم، وهو ما يستلزم توفير مستوى ملائم من الحرية الإدارية والتفويض، متجاوز بذلك الأنظمة التقليدية الصارمة، وهو ما يندرج ضمن مفهوم التمكين الوظيفي الذي ظهر خلال القرن العشرين.

لذلك تبرز هذه الدراسة بين موضوعين مهمين من بين المواضيع المستحدثة في مجال الإدارة، وهما البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي، ففي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بشكل متزايد بالبراعة التنظيمية وممارساتها وعملياتها، لأنه من شأنها تحقيق بيئة عمل تدعم تمكين الموظفين، وتعمل على تعزيز الأداء العام للمنظمة مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والارتقاء بمستوى التنافسية في السوق.

➤ إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية المراد معالجتها في هذه الدراسة، والتي جاءت صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير البراعة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة فرتيال _عنابة_؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق البراعة التنظيمية في مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة؟
 - ما مستوى تطبيق التمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة؟
 - هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي في مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)؟
- وكمحاولة أولية للإجابة عن تساؤلات البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

➤ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي لدى مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة.
وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبراعة الاستغلال على تعزيز التمكين الوظيفي لدى مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبراعة الاستكشاف على تعزيز التمكين الوظيفي لدى مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكल التنظيمي المرن على تعزيز التمكين الوظيفي لدى مؤسسة فرتيال عنابة للأسمدة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى العمر.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى التخصص العلمي.
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي.
- ✓ **الفرضية الفرعية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة العملية.

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع سبب اختيار الموضوع الدراسة إلى عدة أسباب أهمها:

- توافق موضوع الدراسة مع التخصص المدروس (إدارة الأعمال).
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع ومعرفة نتائجه.
- مدى أهمية الموضوع لمختلف المؤسسات، والرغبة في التعمق أكثر في دراسته.
- كون البراعة التنظيمية من المواضيع الحديثة والتي لا تزال محل بحث.

أهمية الدراسة:

يكتسب الموضوع أهمية بالغة نظرا للأسباب التالية:

- سد فجوة بحثية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالبراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي، خاصة في السياق الجزائري، الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الأبحاث التطبيقية.
- دمج مفهومي حديثين: تجمع الدراسة بين مفهومين حديثين نسبياً في علوم الإدارة، وهما البراعة التنظيمية (Organizational Agility) والتمكين الوظيفي (Employee Empowerment)، مما يمنحها بعداً نظرياً ومعرفياً مميّزاً.
- إمكانية التعميم: تمثل نتائج هذه الدراسة أرضية يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية مماثلة في مؤسسات جزائرية أخرى.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- الإلمام بكافة الجوانب النظرية للبراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين.
- الوقوف على أثر أبعاد البراعة (الاستغلال، الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي المرن) على التمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة فرتيال _عنابة_ للأسمدة.
- الكشف عن واقع البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة فرتيال _عنابة_ للأسمدة.
- التعرف على الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. في مؤسسة فرتيال _عنابة_ للأسمدة.
- استخلاص بعض النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد تساهم في تحسين مستوى التمكين الوظيفي، وبالتالي الارتقاء بأداء العاملين في مؤسسة فرتيال _عنابة_ للأسمدة.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تركز على أثر البراعة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي، وتنقسم هذه الدراسة إلى عدة محاور رئيسية تمثلت في:

- دراسات تناولت البراعة التنظيمية.
- دراسات ركزت على التمكين الوظيفي.
- كذلك دراسات تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الدراسات.

• الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل البراعة التنظيمية

1. دراسة (صافي، 2021) بعنوان البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، حيث هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) والتخطيط الاستراتيجي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية، وقد تكون مجتمع الدراسة من 1031 منظمة مجتمع مدني في قطاع غزة، واتبعت الباحثة أسلوب العينة القصدية المكونة من 70 منظمة، استجابت منها 37 منظمة وتم توزيع 150 استبيان واسترداد 124 بنسبة 82.7%، وقد استهدفت الدراسة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

وتمثلت نتائج الدراسة في:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي.
 - تطبيق البراعة التنظيمية بنسبة 78.1%.
 - يوجد أثر معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي خاصة في بعدي الاستكشاف 80.7% والاستغلال بنسبة 79.3% والهيكل التنظيمي المرن بنسبة 74.6%.
- من بين التوصيات المقدمة:

- ضرورة تبني وتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد البراعة التنظيمية لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.

2. دراسة (رشيدة السيد أحمد الطاهر، نجاح رحومة أحمد حسن 2021) تحسين دور التعليم الهجين في

تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية -دراسة ميدانية-

استهدفت هذه الدراسة تقصي أثر تطبيق التعليم الهجين على تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من جوانب متعددة، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي، من خلال استبيان طبق على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليتي الآداب والتربية بجامعة عين شمس، وتوصلت النتائج إلى أن التعليم الهجين يساهم في تنمية مهارات الاستكشاف والاستغلال لدى أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى دوره في رفع كفاءة الأداء المهني واستثمار الإمكانيات المتاحة بطريقة فعالة لمواجهة التحديات التعليمية.

3. دراسة (بن عامر داهنين 2017) تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف من خلال التعاضد بين

إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي - دراسة استكشافية - جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، وذلك من خلال تفعيل نظام ذكي يجمع بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، حيث تبرز الدراسة أن الجمع بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يساهم في بناء نموذج تنظيمي قادر على الاستجابة لتحديات البيئة التنافسية المعاصرة، وقد تم الاعتماد في الدراسة على بيانات ميدانية تم تحليلها بهدف تقديم رؤية مستقبلية توضح كيفية تعزيز هذا التوازن في ضوء السياق الراهن.

تخلص الدراسة أن التنسيق الفعال بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يعد شرطاً أساسياً لتحقيق التوازن الديناميكي بين الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي الحالي والمستقبلي للمنظمة.

4. دراسة (ميلود علي، وآخرون...2024) أثر البراعة التنظيمية على ابتكار المنتجات الخضراء

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر البراعة التنظيمية، على الابتكار في المنتجات الخضراء داخل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استعمال استبيان مكون من 41 مؤسسة صناعية جزائرية صغيرة ومتوسطة الحجم.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية وابتكار المنتجات الخضراء، في المقابل لم تكشف الدراسة عن علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف وابتكار المنتجات الخضراء، من بين التوصيات المقترحة التي من شأنها دعم وتعزيز ممارسات البراعة التنظيمية، ودفع عجلة الابتكار الأخضر على مستوى المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

• الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع التمكين الوظيفي

1. دراسة (أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي) 2021 التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط

الوظيفي، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، وكذلك أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، لوصف تصورات الباحثين عن أحد الوزارات البالغ عددهم 392 من الموظفين الإداريات.

أهم النتائج:

- توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات.
- وجود ارتباط كبير بين الموظفين ووظائفهم.
- التمكين الوظيفي يؤثر بنسبة 76.2% على الارتباط الوظيفي، وخاصة أبعاد التطوير المهني، والعمل بروح الفريق، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرارات.

التوصيات:

رفع مستوى التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل إيجابية، وعقد ورش عمل ودورات تدريبية، وتأسيس نظام عادل للمكافآت والحوافز، ومنح الموظفين الحرية والاستقلالية، وإعطائهم دوراً في اتخاذ القرارات.

2. دراسة (أشواق سعيد الغامدي) 2021 أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين بجامعة أم القرى بمدينة مكة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي وأداء الموظفين في جامعة أم القرى، ومعوقات التمكين وتأثيره على الأداء، بالإضافة إلى الفروق بين الموظفين الأكاديميات والإداريات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من 57 موظفة، وأظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من التمكين والأداء، ومستوى متوسط من المعوقات، وتأثير عالٍ للتمكين على الأداء. وأوصت الدراسة بالاستمرار في استخدام فرق العمل واعتماد التمكين كأسلوب إداري لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف الجامعة.

3. دراسة (بوناب محمد، زرفة رؤوف 2022) دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة- الجزائر-

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك من خلال استمارة أسئلة تم توزيعها بشكل عشوائي على عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة، وتم التوصل إلى هذه النتائج:

- أن اعتماد المؤسسة على التمكين بدرجة متوسطة.
- للعاملين ولاء تنظيمي عالي اتجاه منظماتهم.
- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين الوظيفي (مشاركة المعلومات، الاستقلالية، فرق العمل) ومستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة.

4. دراسة (فوزية برسولي 2018) أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية -باتنة-

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري للعاملين في المنظمات الجزائرية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تصميم استبيان وتوزيعه عشوائياً على عينة عنقودية قوامها 28% من مجتمع الدراسة الكلي (300 استمارة). وتم استرجاع 220 استمارة صالحة للتحليل، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي بصورة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.
 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلية بصورة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.
 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في الوقت نفسه على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.
- من بين التوصيات المقترحة:

توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين لما لها من دور بارز في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات بشكل عام، وكذلك الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم من أجل تحسين مستوى أدائهم.

الدراسات السابقة الأجنبية

1. دراسة Nouri and Mousavi سنة 2020، بعنوان:

Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector

(تأثير الإدارة التعاونية على البراعة التنظيمية مع الدور الوسيط لتمكين الموظفين في قطاع النقل العام)

دفعت الظروف المختلفة في المجتمعات التنظيمية اليوم، العديد من الشركات إلى تحديد استراتيجيات فعالة لتحقيق هدف مرونة العمل، بما في ذلك التكيف السريع مع التغيرات البيئية المتزايدة، ويمكن للإدارة التعاونية وتمكين الموظفين كمفاهيم إدارية ناشئة، أن يلعبا دوراً هاماً في تعزيز البراعة التنظيمية في مجموعة متنوعة من الشركات، بما في ذلك قطاع النقل.

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير نظام الإدارة التعاونية على البراعة التنظيمية من خلال دراسة الدور الوسيط لتمكين الموظفين في قطاع النقل العام، تألف مجتمع البحث الإحصائي من جميع موظفي شركة حافلات تبريز وضواحيها (650 فرد)، وبلغ حجم العينة المقدر بناءً على صيغة كوكران 242 شخصاً، ولقياس المتغيرات، استُخدمت استبيانات معيارية، وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام برنامجي PLS وSPSS، بالإضافة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية.

أشارت النتائج إلى أن الإدارة التعاونية لها تأثير إيجابي على كل من البراعة التنظيمية وتمكين الموظفين، كما أن للتمكين تأثيراً كبيراً على البراعة التنظيمية، علاوة على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يتوسط العلاقة بين الإدارة التعاونية والبراعة التنظيمية في شركة حافلات تبريز وضواحيها، حيث يُعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين المفاهيم الثلاثة: البراعة التنظيمية، والإدارة التعاونية، وتمكين الموظفين في قطاع النقل.

2. دراسة SEIFOLLAHI and SHIRAZIAN سنة 2020، بعنوان:

On the relationship between employees' empowerment with competitive advantage and organizational agility mediated by organizational intelligence (Case study: employees in gas) company of Hamadan

(العلاقة بين تمكين الموظفين والميزة التنافسية والرشاقة التنظيمية بواسطة الذكاء التنظيمي دراسة حالة موظفون في شركة همدان)

طبقت هذه الدراسة من حيث موضوعية البحث، ومن حيث منهجية جمع البيانات، على المنهج الوصفي المسحي، شمل مجتمع الدراسة الإحصائي جميع موظفي شركة غاز همدان (عدد 400)، ووفقاً لجدول مورغان، قُدِّر حجم العينة بـ 196، علاوة على ذلك، استُخدم في هذه الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينات البحث، واستُخدمت الاستبيانات كأداة لجمع البيانات المطلوبة، كما تم اعتماد أساليب صدق المحتوى والتحليل العاملي التأكيدى لتقييم صدق البحث، ووفقاً للنتائج، يُعد التحليل العاملي مناسباً للكشف عن بنية نموذج العوامل، واستُخدم معامل ألفا كرو نباخ لقياس الموثوقية، وتم إجراء نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج LISREL لتحليل البيانات، كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التمكين والميزة التنافسية، وكذلك بين التمكين والبراعة التنظيمية، وبين التمكين والذكاء التنظيمي لدى موظفي شركة غاز همدان، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ودلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والميزة التنافسية، وبين الذكاء التنظيمي والبراعة التنظيمية، وبين الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية لدى موظفي شركة غاز همدان.

3. دراسة Sajuyigbe et al سنة 2023، بعنوان:

The Employee Relationship Management and Organizational Agility: Mediating Role of Employee Empowerment in Consumer Goods Sector

(إدارة علاقات الموظفين والبراعة التنظيمية: الدور الوسيط لتمكين الموظفين في قطاع السلع الاستهلاكية)

تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط لتمكين الموظفين في العلاقة بين إدارة علاقات الموظفين والبراعة التنظيمية، حيث استُخدمت منهجية المسح في الدراسة، حيث تم جمع بيانات من ثلاثمائة وثمانية وخمسون

(358) مستجيبًا عبر منصة مستندات جوجل، واستُخدمت نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات باستخدام برنامج Process Macro كحزمة برمجية قائمة على الانحدار، أظهرت النتائج أن لعلاقات الموظفين تأثيرًا كبيرًا على البراعة التنظيمية، كما وُجد أن إدارة العلاقات مع الموظفين تُحسّن من تمكينهم، إذ تُساعدهم على تحقيق أهدافهم التنظيمية مباشرةً من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات، وأخيرًا، ثمة أثر وعلاقة وطيدة بين تمكين الموظفين والبراعة التنظيمية، كما تُشير النتائج إلى أن لتمكين الموظفين علاقة إيجابية ومهمة مع علاقات الموظفين والبراعة التنظيمية، وتُرسخ هذه الدراسة الدور القوي لتمكين الموظفين كوسيط بين إدارة علاقات الموظفين وإدارة المؤسسة، هذا يعني أن جميع أصحاب العمل يتمتعون بميزة تنافسية كبرى تتمثل في تمكين موظفيهم دائمًا بمواهب عالمية المستوى معترف بها.

دراسة Tochi Izims سنة 2024، بعنوان:

Tochi Izims, Measuring Performance Through Organizational Dexterity of Non-Alcoholic Beverage Companies in Nigeria, Journal of Global Economics and Business, 2024.

(أثر البراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي لشركات المشروبات غير الكحولية في منطقتي الجنوب الغربي والجنوب الغربي من نيجيريا)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر البراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي لشركات المشروبات غير كحولية من منطقتي الجنوب الغربي والجنوب الغربي من نيجيريا، حيث اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي مقطعي باستخدام منهج المسح، وتم اختبار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كاف لجميع فئات المجتمع المستهدف، وقد استخدمت أداة استبانة منظمة لجمع البيانات، وتم التحقق من خلال أسلوب إعادة الاختبار، وتحليل البيانات تم استخدام دراسة الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والارتباط.

حيث أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- نسبة 67% من التباين في الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال أبعاد البراعة التنظيمية كانت العامل الأكثر تأثيرًا.
- خلصت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي لشركات المشروبات غير الكحولية في نيجيريا، وبناء على ذلك تم التوصيل إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- ضرورة قيام هذه الشركات بتصميم هيكلها التنظيمية بطريقة تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية، ومع الاستراتيجيات التنظيمية المعتمدة.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة، وتحفيز الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز ولائهم المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

نظرا لطبيعة البحث العلمي التراكمية، تكمن قيمة أي دراسة علمية في انطلاقها من النقطة التي انتهت إليها الدراسات السابقة، سواء في الموضوع ذاته أو في الموضوعات ذات الصلة، وبما أن هذه الدراسة مستقلة بطبيعتها، فإنه من الضروري أن تقدم إضافة علمية جديدة تميزها عن البحوث والدراسات السابقة في المجال نفسه، وسعيا لتقديم دراسة تسهم في الإثراء العلمي وتضيف إلى المعرفة المتراكمة في هذا المجال، يمكن القول أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة فيما يلي:

● أوجه التشابه:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب، حيث تناولت الدراسات السابقة موضوعات مماثلة لموضوع هذه الدراسة، كما أظهرت المراجعة الأدبية وجود عدة دراسات محلية ودولية تطرقت إلى متغيرات الدراسة الحالية، سواء البراعة التنظيمية أو التمكين الوظيفي كل على حدا.

● أوجه الاختلاف:

يعد التمكين الوظيفي من الأهداف الاستراتيجية المهمة التي تسعى المؤسسات المعاصرة لتحقيقها، ورغم تناول الدراسات السابقة لهذا الموضوع، إلا أن هذه الدراسة تتميز بالتناول المتعمق والدقيق لمتغير البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وتحليل مدى تأثيره على التمكين الوظيفي، مما يسهم في إثراء الأدبيات النظرية في هذا المجال.

حيث تتميز الدراسة الميدانية الحالية بتطبيقها على مؤسسة فرتيال عناية للأسمدة، والتي تعد من البيئات التطبيقية الجديدة في هذا المجال، فبناء على المسح الذي أجري قبل تحديد موضوع الدراسة وميادها التطبيقي، تبين أن هذه المؤسسة لم تكن محل دراسة سابقة في موضوع العلاقة بين البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي، مما يضفي طابع الحداثة والأصالة على الدراسة الحالية.

حيث تتميز أيضا دراستنا من عدة نواحي نذكر منها:

- إجراء الدراسة في فترة زمنية حديثة تتميز بالتطورات التكنولوجية والتحولت الإدارية المعاصرة.
- من الناحية القطاعية حيث ركزت هذه الدراسة على قطاع الصناعات الكيماوية والأسمدة، والذي يعد من القطاعات الاستراتيجية المهمة.
- دراسة البيئة الجزائرية التي تتميز بخصائص اقتصادية واجتماعية مميزة.
- الاختلاف في حجم العينة ونوع العينة فهي غير عشوائية قصدية، كذلك تختلف من حيث مجتمع الدراسة حيث كانت الدراسة بالنسبة للعاملين الذين يعملون على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

- سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع من الناحية العلمية.
- تطوير إطار نظري متكامل يربط بين المتغيرين في البيئة المحلية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة في المؤسسة الاقتصادية فرتيال بولاية عنابة.

- الحدود البشرية:

تم توزيع الاستبيان في مؤسسة فرتيال بولاية عنابة بطريقة منتظمة على الأفراد الذين يشغلون مناصباً وظيفياً في الإدارة الوسطى والإدارة العليا.

- الحدود الزمنية:

تم توزيع استبيان الدراسة في 21 أبريل، وتمت عملية الاسترجاع في بداية شهر ماي حسب تواجد الموظفين في المؤسسة، خلال السنة الدراسية 2025/2024.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للبراعة التنظيمية، الذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث، فيما تناول الفصل الثاني الإطار النظري للتمكين الوظيفي للعاملين والذي تم تقسيمه أيضاً إلى ثلاثة مباحث، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، من أجل تكوين إطار نظري حول متغيرات الدراسة، والمتمثلة في البراعة التنظيمية والتي تمثل المتغير المستقل والتمكين الوظيفي للعاملين الذي يمثل المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع من الكتب والمجلات والأطروحات الجامعية، أما الجانب التطبيقي تم تقسيمه أيضاً إلى فصلين، تناول الفصل الأول منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها، أما الفصل الثاني تطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وقسم كل فصل منهما إلى ثلاثة مباحث، تم الاعتماد فيه على منهج دراسة الحالة وهذا لمعرفة تأثير البراعة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة فرتيال عنابة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان (مصادر أولية) أداة لجمع مختلف البيانات، ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، واستخدام مجموع ما يقدمه من أساليب إحصائية.

الفصل الأول

الإطار النظري للبراءة

التنظيمية

تمهيد الفصل

توجد العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهذه التحديات توجه المنظمات وتجعلها تبحث وبشكل مستمر عن الحلول اللازمة، وذلك لمجابهة المشكلات واستكشاف حلولها في بيئة معقدة تتسم بعدم اليقين، ظهرت فكرة البراعة التنظيمية كأحد الحلول الفعالة، تحتاج المنظمات إلى أن تكون بارعة في جانبين: الاستفادة المثلى من مواردها الحالية واستثمار الفرص المتاحة، والبحث عن موارد جديدة واستكشاف فرص مستقبلية واعدة، فالبراعة التنظيمية تعتبر من المواضيع المهمة والحيوية وركيزة جوهرية في مجال إدارة الأعمال، إذ تمكن العاملين في المنظمات من تركيز طاقاتهم وإبداعاتهم لتحقيق الموازنة بين الاستغلال الأمثل للموارد الحالية واكتشاف فرص مستقبلية واعدة، مما يكفل للمنظمة الديمومة والاستمرارية، والريادة والتفوق في إنجاز مهامها وبلوغ غاياتها المنشودة.

يسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة حول مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها المختلفة وقدرتها على تعزيز وتحسين التمكين الوظيفي، من خلال استعراض ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية البراعة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات تحقيق البراعة التنظيمية.

المبحث الثالث: متطلبات وآليات تحقيق البراعة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية البراعة التنظيمية

يشكل موضوع البراعة التنظيمية موضوعاً مثيراً في إدارة الأعمال، حيث تضع غالبية المنظمات أهدافاً لتحقيق النجاح والربحية والاستمرارية والبقاء ضمن أهم القوائم الخاصة باستراتيجية نجاحها، وبالتالي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، مما يستلزم رفع مستوى أدائها والتحول الإيجابي من أجل أن تمتلك صفة المهارة و البراعة، إضافة إلى حتمية الاستغلال الأمثل وتحقيق أقصى استفادة من الموارد والفرص المتاحة أمامها من ناحية، ومن ناحية أخرى أن تتميز بالمهارة في استكشاف موارد وفرص مستقبلية جديدة، مما يمكنها من التكيف مع البيئة التي تعمل فيها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وستتناول في هذا المبحث شرحاً مفصلاً لهذا المفهوم من خلال توضيح ماهية البراعة التنظيمية، وتحديد خصائصها، وعرض آلياتها، إلى جانب استعراض أبعادها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم البراعة التنظيمية

يعتبر (Duncan) أول من طرح مفهوم البراعة التنظيمية سنة 1976 في الكتابات حول التعلم التنظيمي على ضوء دراسات سابقة قام بها كل من (Thompson) سنة 1967، و (Burns & Stalker) في 1961، حيث رأى أن المنظمات تركز إما على مقدرات الاستغلال أو الاستكشاف.¹

طرح Duncan مفهوم البراعة التنظيمية لأول مرة في سياق أكاديمي، حيث أوضح أن المنظمات تسعى إلى تحقيق التوازن والمواءمة بين أنشطتها المتعارضة من خلال تبني "هياكل مزدوجة"، بحيث تخصص بعض الوحدات أو الفرق للتفاعل مع البيئة الخارجية، في حين تركز وحدات أخرى على البيئة الداخلية، وقد أطلق لاحقاً على هذه المهارة مصطلح "المهارة الهيكلية".

كما أشار Duncan إلى أن هذه الهياكل تساهم في تمكين المنظمات من التعامل مع عناصر متناقضة في آن واحد، وهو ما يعد جوهر البراعة التنظيمية، وفي الإطار ذاته، أكد Kobayashi & Takemura سنة 2020 أن الهياكل المزدوجة تعزز قدرة المنظمات على تنفيذ مهام معقدة ومتنوعة، إذ تتطلب الأنشطة المتباينة قرارات إدارية متخصصة ومتزامنة، وقد أدرك العديد من الباحثين أهمية قدرة المنظمات على التوفيق بين هذه التناقضات، باعتبارها عنصراً محورياً في تحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص55.

وفي هذا السياق، كانت المقالة الرائدة التي نشرها March سنة 1991 حول التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، بمثابة منطلق مهم لتعميق الفهم النظري للبراعة التنظيمية، مما دفع الباحثين لاحقاً إلى تطوير مفاهيم جديدة وموسعة حول هذا المفهوم، وفي سياق استكشاف الاحتمالات القائمة، أكد كل من Attar و kalfaoglu سنة 2020 و March سنة 1991 على أهمية تبني استراتيجيات مزدوجة تستند إلى استكشاف الفرص الجديدة، والاستغلال الأمثل للموارد الحالية، وقد شكلت نظرية البراعة التنظيمية منطلقاً رئيساً لتوضيح أهمية استخدام آليات متوازنة تجمع بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال، وذلك بهدف تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق التوازن في بيئات الأعمال المعقدة .

وفي هذا الإطار، قدم كل من O'reilly & Tushman تصوراً نظرياً لمفهوم " الثنائية الهيكلية"، وهو تصور يربط بين الاستكشاف والابتكار من جهة، والكفاءة التنظيمية من جهة أخرى، بوصفهما عاملين حاسمين في التكيف مع الأسواق المتغيرة، وتشير الأدبيات إلى أن هذا التوازن يتيح للمنظمات التفاعل مع التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية، من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة تلي الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

يقول Pertusa وآخرون من خلال التكيف والمرونة، تستطيع المنظمات البراعة الجمع بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال بفعالية، مما يمكنها من الابتكار دون التضحية بالكفاءة التشغيلية، وتشير بعض الدراسات إلى أن تحقيق البراعة لهذا التوازن يتطلب رؤية استراتيجية واضحة حول مستقبل المنظمة وكيفية الفصل بين آليات الاستغلال والاستكشاف، إلى جانب وجود تنسيق فعال بين الأنشطة الداخلية لتعزيز المرونة والاستجابة للتغيرات البيئية.¹

المطلب الثاني: مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها.

يمثل مفهوم البراعة التنظيمية (Organisational ambidexterity) أحد المفاهيم الجوهرية التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، وقد نبع هذا الاهتمام من الدور الاستراتيجي الذي تلعبه البراعة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات البيئية المتزايدة والصعبة.

¹ مهدي حميد أنير، تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة ماجستير، التخطيط الاستراتيجي الأممي، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 46_47.

أولاً: مفهوم البراعة:

تعرف البراعة في اللغة "بِرْعٌ، يَبْرَعُ، بُرُوعًا، وَبِرَاعَةً وَبِرْعٌ، فهو بارعٌ": تَمَّ في كلِّ فَضيلةٍ وجمالٍ وفاق أصحابه في العلم وغيره.¹

تشتق كلمة البراعة (Ambidexterity) من الأصل اللاتيني، وتشير إلى قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين اليمنى واليسرى بكفاءة وسهولة، وقد تم تبني هذا المفهوم في المجال التنظيمي للإشارة إلى قدرة المؤسسات على التوفيق بين استغلال الموارد والأنشطة الحالية، وبين استكشاف الفرص الجديدة في الوقت ذاته، وتستند نظرية البراعة التنظيمية إلى فرضية مفادها أن المنظمات التي تتمكن من تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف تتمتع بفرص أكبر لتحقيق أداء متميز، مقارنة بتلك التي تركز على أحد الجانبين على حساب الآخر.²

يرى Heracleous أن القدرة على استكشاف الإمكانيات المستقبلية لمواجهة التغيرات المحتملة في بيئة الأعمال، بالتزامن مع ضمان استغلال القدرات الحالية لتلبية متطلبات العمل الراهنة، تعد من الركائز الأساسية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التوازن الاستراتيجي، وبناءً على ذلك، تسعى المنظمات البارعة إلى تحقيق توازن استراتيجي بين الاستغلال والاستكشاف الأمثل للفرص المتاحة حالياً.³

البراعة كلمة يونانية وتتكون من كلمتين (Ambos) وتعني الإثنين، و (Dexter) وتعني القطع بشكل صحيح، وبالتالي تعني القدرة على إنجاز شئيين بشكل صحيح.⁴

ثانياً: مفهوم البراعة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم البراعة التنظيمية مع تعدد الدراسات التي تناولت علاقتها مع المتغيرات الأخرى منذ نشأتها حتى الآن، وفي هذا السياق سوف نذكر بعضاً من التعاريف الأكثر قبولاً لدى العديد من الكتاب والباحثين، وذلك كما يلي:

¹ تهابي هاشم مشاهرة، البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022، ص19.

² رانيا حسن محروس وآخرون، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية (دراسة تحليلية)، العدد 39، مصر، 2023، ص20.

³ محمد حسين مرعي، علي عبد الفتاح الشاهر، دور النقابات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية (دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات)، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد 4، العدد 4، الموصل، العراق، 2022، ص234.

⁴ Mohammed Elmassarey, The Role Of Innovative Leadership In Improving The Efficiency Of Strategic Ambidexterity In Gaza Strip-Palestine As A Case Study, Journal Of Economis And Finance ,vol 09 ,N° :01 , 2023 ,Page 305.

هناك من عرفها بأنها قدرة المنظمات على تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق النجاح في الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية، وذلك من خلال زيادة أرباحها وضمان بقائها في بيئة الأعمال التنافسية¹.

عرف (عويس) البراعة التنظيمية بأنها: القدرة التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستفادة القصوى من أنشطتها الحالية ضمن المجالات القائمة، مع السعي المتزامن لاستكشاف فرص وأنشطة جديدة في مجالات لم تستثمر فيها المنظمة سابقاً، وتتجلى هذه البراعة في إيجاد التوازن النسبي المطلوب بين الأداء الاستثماري للموارد الحالية، والأداء الاستكشافي للفرص المستقبلية، مما يتيح للمنظمة تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين مواردها الداخلية، ومتطلبات السوق، وظروف البيئة التنافسية المحيطة².

البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التوافق بين والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال الحالية مع التكيف في نفس الوقت مع التغييرات البيئية الحاصلة³.

ويرى (حسين والعاني) أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على إدارة معطيات البيئة ذهنية عالية المستوى من خلال إدارة الوقت، وذلك بالاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة، بالتزامن مع عمليات استشراف وتحديد الفرص الجديدة في البيئة الخارجية وتطوير الآليات المناسبة لاستثمارها بكفاءة، مما يعزز من القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة في ظل التحديات والمتغيرات البيئية المتسارعة⁴.

أما He & Wong عرفها بأنها ضرورة المنظمات إلى إيجاد الانسجام والتكامل والمواءمة بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف لتحقيق التميز في الأداء⁵.

كما عرفها Yigit بأنها قدرة المنظمات لتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق النجاح في الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية لإعادة أرباحها وضمان بقائها في الأجل الطويل في المستقبل في بيئة الأعمال التنافسية⁶.

¹ سمير عماري، دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 12، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2022، ص 72.

² الغنای مصباح، مصباح احمد، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة (دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والمواصلات)، مجلة القرطاس، العدد 18، ليبيا، 2022، ص 87.

³ Juliane Birkinshaw, Sebastian Raisch, **Organizational Ambidexterity Antecedents, Outcomes, And Moderators**, Journal of Management, Vol 34, N° 3, 2008, page 375.

⁴ فاروق محمد مرضي البغلي، البراعة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 29.

⁵ أثمار محمد العوده، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 20، جامعة القصيم، السعودية، 2020، ص 559.

⁶ محمد علي آري وآخرون، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية (دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك)، مجلة الابتكار والتسوق، العدد 4، العراق، 2017، ص 14.

عرفها Raisch et al بأنها: قدرة المنظمة على أن تكون فعالة في إدارة الأنشطة اليومية والتكيف في نفس الوقت مع التغييرات في بيئتها، وأن نجاح المنظمة على المدى البعيد يعتمد على قدرتها على استغلال قدراتها الحالية مع استكشاف مهارات جديدة جوهرية.¹

البراعة التنظيمية هي: القدرة على القيادة بمختلف الأوجه وتنافسية شديدة في شتى المجالات، وفي الوقت نفسه.²

مما سبق يمكن أن نقول أن:

" البراعة التنظيمية تعد نمجا إداريا يتضمن مجموعة من الممارسات التنظيمية المتنوعة، والتي تعكس مدى قدرة المنظمة وسعيها بأن واحد على صياغة استراتيجياتها الاستغلالية والاستكشافية، من أجل النجاح وتحقيق التوازن من خلال الموازنة بين توظيف الموارد الحالية واستكشاف آفاق جديدة، بما يضمن استمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية المستقبلية".

ثالثا: أهمية البراعة التنظيمية في المنظمة

تلعب البراعة التنظيمية دورا مهما في المنظمات حيث تساعدها على الديمومة والاستقرار وتتمثل أهميتها في النقاط التالية:

- القدرة على التكيف مع التغييرات المختلفة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يجعلها قادرة على النمو والبقاء على المدى الطويل، تبعا للظروف المتغيرة وسرعة التغيير، وهو ما يتطلب من المنظمة النظر إلى أهدافها طويلة الأجل، بدلا من تحقيق النجاح على المدى القصير.³
- القضاء على العجز الذاتي للهيكل التنظيمية، والحفاظ على الميزة التنافسية، وتحسين ربحيتها وتطوير مهارات وقدرات المنظمة في اكتساب المعرفة، فهي تعد وسيلة هامة لتحقيق النجاح للمشاريع الخاصة والعامه وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة عالية المستوى.⁴

¹ Mohammed Rafik, Cherif Missoum, **Balancing Exploration and Exploitation in Public Organizations: insights from the national school of administration in Algeria, Management and Development for Resherche and Stydies**, Vol 13, N° 01, 2024, page 845.

² Sismek.Z, and others, **A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and autocomes**, Journal of Management Studies, vol.46, N°5,2009 , Page 865.

³ محمد أحمد موسى الشهراني، واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، المجلد 38، العدد 38، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2024، ص 237.

⁴ فاروق محمد مري البغيلي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- السماح للمنظمات بتجديد أصولها المعرفية وإدارة المخاطر بفعالية عالية،¹ وكذلك تسعى لتحقيق الموازنة بين استغلال الكفاءات القائمة واستكشاف الكفاءات الجديدة مع إنشاء هياكل تنظيمية محددة للتقليل من حدة التوترات بين الاستغلال والاستكشاف، وذلك يتطلب مهارات وكفاءات إدارية متطورة ووضع الهياكل المتوازنة.²

المطلب الثالث: خصائص البراعة التنظيمية

يتمتع مفهوم البراعة التنظيمية على العديد من الخصائص، حيث أوضح Dewhurst & Navarro أن البراعة التنظيمية تتجلى في أربع سمات وهي:³

- ✓ مبادرة العاملين واستثمار الفرص التي تتجاوز وظائفهم ومهامهم الحالية.
- ✓ تحفيز العاملين نحو أداء المهام التي تتطلب التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بوضوح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، أحد العوامل الأساسية في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

- ✓ إظهار قدرة العاملين على التكيف والمرونة لتعزيز التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة.
 - ✓ إيجاد الحافظ لدى الأفراد على العمل والتصرف آنيان من دون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.⁴
- كما ذكر بوديل وكيرماك خصائص البراعة التنظيمية كما يلي:⁵

- ✓ الإدراك: يتمثل في معرفة التهديدات التي تطرأ مع القيام بتحليل البيئة الخارجية والبحث والاستكشاف، ويساعد كذلك على تحديد معرفة الفرص لخلق حالة من التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية.

¹ نسرين فؤاد أحمد المنيعي، شروق محمد المعابرة، درجة ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، المجلد 3، العدد 1، جامعة جدارا، الأردن، 2024، ص25.

² أنور خالد صقر الخرينج الرشيدى، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، جامعة مدينة السادات، مصر، 2022، ص 923.

³ حنين فوزي سعد العتال، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية -دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني-، رسالة ماجستير، بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2020، ص 35.

⁴ ألفن ناظر ججو الداود، محمود محمد أمين عثمان التقني ثاكري، دور البراعة التنظيمية في الحد من الإخيار التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك-، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، عدد 02، العراق، 2015، ص 332.

⁵ جمانة طابيل عيد أبو جنيب، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم والتربية، قسم الإدارة والمناهج، الأردن، 2020، ص21.

✓ **الاستثمار:** هو اغتنام الفرص المتاحة على أن تكون جديدة عن طريق الاستغلال، وتطبيق الرؤية الخاصة بالمؤسسة، والتي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، والقيام بذلك يتطلب التوافق بين الإدارة العليا والأهداف الاستراتيجية التي يراد تطبيقها.

✓ **إعادة التشكيل:** هي القدرة في إعادة توحيد الهياكل التنظيمية في المنظمة حسب المتطلبات والحاجات المتوفرة داخل المنظمة، والذي يحتاج تحقيق إدارة ذات كفاءة وفعالية.

المبحث الثاني: أساسيات حول البراعة التنظيمية

إن التغييرات السريعة التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة لم تقتصر على مجال واحد وذلك بسبب ثورة المعرفة والتطور التكنولوجي السريع، مما شكل ضغوطاً متزايدة على المنظمات، ودفعها نحو إعادة التفكير في كيفية أداء أعمالها، سنتطرق في هذا المبحث على مكونات البراعة التنظيمية وطرق تحقيقها والأهداف التي تترتب عليها وكذلك أبعادها.

المطلب الأول: مكونات البراعة التنظيمية

تشمل البراعة التنظيمية في جوهرها مكونات رئيسية عدة نذكر منها:¹

1. **التفكير الاستراتيجي:** يسمح التفكير الاستراتيجي للأفراد بتحليل المواقف، وتوقع الاتجاهات وكذلك موازنة الإجراءات مع الأهداف طويلة المدى، وهذا يسمح لهم باتخاذ قرارات مبنية على المعرفة تؤثر إيجابياً في اتجاه المنظمة.
2. **التواصل والتعاون:** يعتبر التواصل والتعاون من النقاط الجوهرية، وتتضمن البراعة التنظيمية تحسين قنوات الاتصال الفعالة والعلاقات التعاونية بين مختلف الإدارات وأصحاب المصلحة، وهذا يضمن التدفق الفعال للمعلومات، ودعم وحدة الهدف والنجاح المشترك.
3. **القدرة على التكيف:** تعتبر خاصية مميزة للبراعة التنظيمية، حيث يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة، مما وجب على المنظمات الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات الحاصلة في بيئة العمل وكذلك الاستفادة من الفرص الجديدة، والقدرة على إعادة تقويم الاستراتيجيات المرنة في التمركز عند الضرورة.

¹ علاء أحمد حراشنة، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقتها بجودة التعليم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 22، العدد 03، جامعة آل البيت، الأردن، سنة 2024، ص 174.

4. تحسين الموارد: تتضمن البراعة التنظيمية تخصيصا واستخداما ماهرا للموارد سواء كانت بشرية أو مالية أو تكنولوجية من أجل الحصول على أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية، ويتطلب ذلك تحديد المجالات التي يمكن فيها تبسيط الموارد أو إعادة توجيهها أو تحسينها.

المطلب الثاني: أبعاد البراعة التنظيمية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية، استنادا إلى المفاهيم المحددة من قبل (W. Henning Blarr) (أحمد محمد عفيفي شلبي) و (عيسى سعيد اباكر) و (فاروق محمد مرضي البغيلي) هي: براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، بالإضافة إلى براعة الهيكل التنظيمي المرن.

○ البعد الأول: براعة الاستغلال Ambidexterity Of Exploitation

يمكن تعريف الاستغلال الأمثل للموارد على أنه مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات للتعرف على احتياجاتها بغية التحسين المستمر بما يشمل الاختيار المناسب للأفراد المؤهلين.¹

من منظور التعلم التنظيمي، يُركز الاستغلال على أنشطة مثل الكفاءة والإنتاج والاختيار والتنفيذ، تُحسّن المنظمات التي تنتهج أنشطة استغلالية قدراتها، وتُطبّق المعرفة الحالية، وتُركّز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة. وبالتالي، تُبنى الابتكارات الاستغلالية على المعرفة الحالية وتُعزّز المهارات والعمليات والهيكل القائمة، في النهاية تُعزز الأنشطة الاستغلالية موثوقية التجربة من خلال تحسين المعرفة وروتينها.²

يشير هذا الأخير إلى قدرة المنظمات على التحسين المستمر لأنشطتها وذلك من أجل الحصول على قيم في المدى الزمني القصير، مع السعي أيضا على توسيع مهارات ومعارف المنظمات عن طريق إعادة استخدام الإجراءات القائمة من دون أي تعلم إضافي أو تكاليف إضافية باستخدام المعرفة المكتسبة، مع الاستمرارية والاستفادة من كفاءاتها الجوهرية بشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي، مع استغلال جميع الفرص المتاحة أمامها من أجل التفوق في سوق العمل.³ وذلك أيضا من خلال تحسين الجودة والعمليات وتطوير السلع والخدمات لأن المنظمات تسعى لإطالة دورة حياة منتجاتها، وهذا دليل على أداء العلامة التجارية الذي يمثل

¹ أمينا عبده السيد إسماعيل إبراهيم، البراعة التنظيمية وتعزيز المبادرات المجتمعية بالمنظمات الحكومية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 36، جامعة الفيوم، مصر، سنة 2024، ص 101.

² Henning Blarr.W, **Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage, Dissertation HHL – Leipzig Graduate School of Management, 2011, Leipzig Germany, page 59.**

³ محمد الأصمعي محروس، فلسفة التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية، المجلة التربوية، المجلد 3، العدد 90، جامعة سوهاج، كلية التربية، مصر، سنة 2022، ص 1370.

استثمارات المنظمة المستمرة للتميز، وهدف المنظمة من استخدام استراتيجية الاستغلال هو تلبية احتياجات العملاء والأسواق الحاليين.¹ عن طريق التكنولوجيا القائمة والعملاء ومعرفة السوق.²

○ البعد الثاني: براعة الاستكشاف Ambidexterity Of Exploration

يعرفها محمد القرشي بأنها قدرة المنظمة على استقصاء الإمكانيات المتاحة واستكشاف المهارات والفرص الجديدة، بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ بالتطورات المستقبلية. وتتضمن البراعة التنظيمية أيضا الجهود اللازمة التي تمكن المنظمة والعاملين فيها من التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة والمفاجئة التي تحدث بشكل مستمر في الأجل البعيد.³

استكشاف الفرص ضروري بالنسبة للمنظمات التي تحرص على إيجاد فرص سوق جديدة والعمل على تطويرها، لإضافة قيمة للزبون، وذلك بتحسين المنتجات الجديدة أو زيادة وتوسيع في خطوط الإنتاج الحالية.⁴

يشير Dess وآخرون إلى أن استكشاف الفرص الجديدة يمثل رؤية استراتيجية تركز على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة لتعزيز القدرة التنافسية، مع العمل على استشراف الاحتياجات المستقبلية بهدف إحداث التغيير المطلوب وتشكيل بيئة عمل جديدة.⁵

إذ تستعمل حيث تستخدم المنظمات البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص من حولها، وتهدف هذه الأخيرة إلى تطوير منتجات جديدة أو العمليات أو خدمات مبتكرة، واستكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى تطوير الإبداع كذلك هي خطوة على طريق تحطى حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد،⁶ فهي عملية البحث عن بدائل جديدة حيث تتسم بالتجريب والمخاطرة وكذلك تتميز هذه العملية بالمرونة فهي تتكيف مع أي تركيبة أو بنية

¹ أحمد محمد عفيفي شلبي، عادل محمد عبد الرحمن، صبري منصور إبراهيم شاهين، تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 11، العدد 1، معهد الدراسات والبحوث الزراعية-جامعة السادات-مصر، سنة 2021، ص 254.

² عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، محمد محمود عبد اللطيف، عمر عبد الواحد عباس، العلاقة بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال، المجلة العلمية للعلوم التجارية، المجلد 40، العدد 4، مصر، سنة 2016، ص 7.

³ محمد سنينة، علاونة سفيان، أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر، سنة 2024، ص 153.

⁴ حازم ربح نجم الغنيماوي، علي نصر اصفهاني، دور البراعة التنظيمية في الإنعزاز الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 47، جامعة واسط، العراق، سنة 2023، ص 456.

⁵ رعد محمد خروفة، صفاء إدريس عبودي، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 09، العراق، سنة 2018، ص 244.

⁶ بسام محمد خلف آخرون، ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 127، سنة 2021، ص 37.

جديدة يمكن اكتشافها في المستقبل،¹ من خلال اكتساب مهارات تقنية حديثة، خبرة سوقية وكذلك امتصاص معارف جديدة من العلاقات الخارجية، وتقوم براءة الاستكشاف على التنظيم القائم على الاستقلالية، فهو يمكن المنظمة من تحقيق الابتكار المستقبلي على المدى الطويل،² استنادًا إلى Hughes يمكن وصف عملية الاستكشاف من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تتضمن ما يلي:³

- قبول المنظمة للمتطلبات التي تتجاوز نطاق المنتجات الحالية.
- قيام المنظمة بابتكار منتجات جديدة تلي احتياجات السوق المتغيرة.
- اختيار المنظمة للمنتجات الجديدة في السوق المحلي للتحقق من جدواها.
- تسويق المنظمة لمنتجات وخدمات مبتكرة تماما لم تمكن موجودا.
- بحث المنظمة بشكل منتظم عن قنوات توزيع جديدة لتمديد نطاق تأثيرها.

الجدول رقم (1.1) يبين الاختلافات الأساسية بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف.0

الجدول رقم (1.1): الاختلافات الأساسية بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف

البيان	أنشطة الاستغلال	أنشطة الاستكشاف
1	التعريف	تلك الأنشطة والتدابير والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات عملائها الحاليين في الأسواق.
2	المخرجات	تلك الأنشطة والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء الجدد والأسواق الناشئة التي لم تدخلها المنظمة بعد.
		ابتكار وتطوير تصاميم مبتكرة للمنتجات والخدمات التي لم تكن موجودة من قبل، وقد تختلف جوهريا عن العروض الحالية للمنظمة. اختراق وتطوير أسواق جديدة لم تدخلها سابقا، سواء كانت قطاعات جغرافية جديدة
		الاعتماد على تصاميم المنتجات والخدمات الحالية والتي سبق تطويرها وإثبات نجاحها. التركيز على خدمة الأسواق التي تعمل فيها المنظمة بالفعل والتي تمتلك فيها حصة سوقية.

¹ أمين كعواش وآخرون، أثر البراعة التنظيمية على ابتكار المنتجات الخضراء، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جيجل، الجزائر، سنة 2024، ص 245، 246.

² داهنين بن عامر، تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف من خلال التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، العدد 08، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-الجزائر، سنة 2017، ص 713.

³ مني حسنين السيد طه، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الملهممة والتماثل التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 10، العدد 01، جامعة السادات، مصر، 2021، ص 116.

		الاستمرار في استخدام وتحسين قنوات التوزيع القائمة والموثوقة التي تستخدمها المنظمة لإيصال منتجاتها.	أو شرائح عملاء مستهدفة، لم يتم خدمتها من قبل.
3	قاعدة المعرفة	توسيع وبناء المعرفة الحالية والمهارات الحالية، الاستفادة من التجارب السابقة، التحسين المستمر، تعزيز التخصص.	إنشاء وتطوير طرق ومنافذ جديدة لتوصيل المنتجات والخدمات للعملاء، قد تعتمد على تقنيات حديثة أو نماذج أعمال مبتكرة.
4	نتج من	الإنتاج والكفاءة والتنفيذ والقدرة على التنوع في المنتجات	البحث والمرونة والتجارب العلمية والمخاطرة
5	تطبيقات الأداء	قصيرة الأمد	بعيدة الأمد

المصدر: أحمد محمد عفيفي، وآخرون، تأثير القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الأعمال بالقاهرة الكبرى)، مجلة الإدارة والبحوث، المجلد 11، العدد 1، القاهرة، مصر، 2021، ص 255.

يوضح هذا الجدول التباين الجوهرى بين استراتيجيتي الاستغلال والاستكشاف في المنظمات حيث تركز الأولى على تحسين الموارد والعمليات الحالية، بينما تهتم الثانية باستكشاف فرص جديدة وتطوير أسواق مستقبلية.

حيث يتميز الاستكشاف والاستغلال بخصائص مختلفة جوهريا، إذ يرتبط الاستغلال عادة بأفاق زمنية قصيرة المدى، ويركز على الموثوقية والكفاءة التشغيلية، والتحسين المستمر للعمليات القائمة. في المقابل يتطلب الاستكشاف منظورا طويلا الأجل، ويقوم على التجريب، والبحث عن فرص جديدة والابتكار، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة.¹

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي المرن

يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي المرن هو مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب والمهارات وكذلك الآليات التي تقوم بها المنظمة من أجل التوافق وخلق التوازن والتكيف مع الهياكل المتناقضة والمستقلة داخل الوحدات التنظيمية،² يقوم هذا البعد بفصل الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير وذلك بإنشاء هياكل منفصلة لكل مجموعة من الأنشطة لكونها مختلفة، إن هذه الأخيرة تختلف عن بعضها البعض ولكنها مكملتها لبعضها في دعم

¹ Tochi Izims, **Measuring Performance Through Organizational Dexterity of Non-Alcoholic Beverage Companies in Nigeria**, Journal of Global Economics and Business, Vol 05, N° 17, 2024, Page 49.

² فاروق محمد مرضي البغلي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

أداء المنظمات، فهي تتطلب خبرات إدارية كبيرة تعمل ضمن هيكل تنظيمي مستقل عن الهياكل التنظيمية للمنظمات الأخرى، وكذلك استراتيجيات عمل مختلفة³ يرى Hirschey على فريق العمل أن يكون بارعا باستعمال واستخدام الاستراتيجيات، لتعظيم أرباح المنظمة من خلال تلبية احتياجات ومتطلبات السوق، فإن الوحدات الموجودة داخل المنظمة التي تعمل كل منها بشكل منفرد عن الوحدات الأخرى، وبالوقت ذاته، يكون لها تنسيق تنظيمي يؤدي إلى تحقيق البراعة في مجال استغلال الموارد المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة، وذلك من أجل تحقيق التوازن بين الرؤية المشتركة لفريق العمل في الإدارة العليا، التي بدورها تعزز مكانة المنظمة في الأسواق المحلية والعالمية.¹

المطلب الثالث: طرق وأهداف البراعة التنظيمية في المنظمة

أولاً: طرق البراعة التنظيمية

تسعى المنظمات، في إطار تحقيق البراعة التنظيمية، إلى إرساء توازن فعال بين أنشطة الاستغلال القائمة والاستكشاف، وذلك من أجل التعرف على الفرص المتاحة وإحداث التكيف بسرعة بالاستجابة للتغيرات الخارجية، ويتم تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق:²

○ البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity

تشير البراعة الهيكلية إلى قدرة المنظمة على التعامل مع التعارض والتناقض من خلال اعتماد هيكل تنظيمي يتضمن وحدات منفصلة، بحيث تضطلع كل وحدة بمجموعة أنشطة مختلفة عن الأخرى، ففي هذا السياق، تخصص بعض الوحدات للبحث والتطوير واستكشاف الفرص الجديدة، بينما تعنى وحدات أخرى بالأنشطة التشغيلية القائمة بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية، وتتمثل أهمية هذا النموذج في تمكين المنظمة من الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق الحالية، مع الحفاظ على قدرتها في الابتكار، والتوسع في الأسواق، وتطوير التكنولوجيا.

○ البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

تعرف القدرات السلوكية بأنها الإمكانية على تعديل سلوك الأفراد لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية، ويتحقق ذلك من خلال قدرة الأفراد داخل المنظمة على التفاعل مع هذين النوعين من الأنشطة بصورة متزامنة ومتكاملة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي تدعم العاملين داخل المنظمة في أداء

³ عيسى سعيد أباكر، دور الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الاستراتيجية، مجلة علمية دورية محكمة، المجلد 7، العدد 1، الجامعة اللبنانية الفرنسية، لبنان، سنة 2022، ص 611.

¹ كلثوم، مهدي محمود عيسى، أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، سنة 2022، ص 21.

² نجوى متولي، حسن كشكوشة، اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 32، العدد 01، مصر، سنة 2018، ص 437 ص 438، ص 439.

مهامهم المتعارضة بشكل متوازن، مما يتطلب تبني سياسات وتوجيهات من الإدارة العليا تضمن التوجه نحو تحقيق هذه الأنشطة، وتقتصر مهمة الإدارة في هذا السياق على توفير منظومة من العمليات والأنظمة التي تعزز من قدرة العاملين على الأداء الفعال، وتدعم اتخاذهم للقرارات المناسبة استناداً إلى دوافعهم الخاصة وسلوكهم الطوعي. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة الأنشطة، لاسيما تلك التي ينفذها الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة.

ثانياً: أهداف البراعة التنظيمية في المنظمة

- تعد البراعة التنظيمية قوة ديناميكية تعمل على دمج الأدوار الأساسية في المنظمة، واستبعاد الأعمال الغير مهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة المهمة، حيث يمكن حصر أهداف البراعة التنظيمية في النقاط التالية:¹
- تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، من أجل تحقيق التمايز والاختلاف بين المهارات والخبرات والقدرات، التي تسعى المنظمة للاستفادة منها من أجل تحقيق أهدافها.
 - تحسين المقومات الأساسية للمنظمة من خلال تبني المسارات التقنية والرؤى المستقبلية من العوامل الجوهرية في تعزيز قدرة المنظمة على تطوير منتجاتها الحالية، ودعم الابتكارات ذات الطابع الاستكشافي والثقافي، فضلاً عن التوسع في ميادين جديدة تساهم في تعزيز موقعها التنافسي في الأسواق.
 - مكافحة التصلب التنظيمي وذلك بالتركيز على جهود المنظمة بغية الزيادة في حجم الاستثمار في كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.
 - تعزيز الابتكار لدى الأفراد العاملين من خلال إدخال منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية من الناحية التقنية وتقديمها للسوق.²

المبحث الثالث: متطلبات وآليات البراعة التنظيمية في المنظمة

صارت البراعة التنظيمية أمر ضروري للمنظمات في ظل التغييرات الحاصلة والمتلاحقة في بيئة الأعمال، وذلك راجع إلى كفاءتها ومرونتها في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح، وبقاء المنظمة في المدى البعيد يعتمد على مدى استغلالها لقدراتها الحالية وكذلك استكشاف أسواق تنافسية جديدة في آن واحد. وسيتم في هذا المبحث التطرق لشروط، ومتطلبات البراعة التنظيمية، وأنواعها، وكذلك مداخلها.

¹ رأفت عاصي حسين العبيدي، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 03، العراق، سنة 2019، ص 150.

² محمد صبري الأنصاري إبراهيم، القدرة التنبؤية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، جامعة بني سويف، مصر، سنة 2021، ص 296.

المطلب الأول: شروط ومتطلبات نجاح البراعة التنظيمية

يرى Tushman وO'Reilly أن هناك خمس شروط للبراعة التنظيمية تتمثل في:¹

- وضوح الهدف الاستراتيجي الجوهرى الذي يبين بشكل فوري أهمية كلا من الاستغلال والاستكشاف.
- يعد إدراك الهوية المشتركة من العناصر الأساسية، ويتحقق ذلك من خلال توضيح الرؤية والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستغلالية والاستكشافية، بما يعزز التكامل التنظيمي ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يتطلب الأداء التنظيمي الفعال امتلاك الفريق الإداري الأعلى لوحدة استراتيجية استغلالية واستكشافية واضحة ومتسقة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.
- التمييز بين الوحدات الاستغلالية والاستكشافية أمر جوهري، حيث تمتلك كل وحدة مجموعة خاصة من المهام والهياكل والعمليات والثقافة والأنظمة، بما يمكنها من الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات التنظيمية المتاحة.
- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل المشكلات.

كذلك تبين بعض الدراسات أن هناك عدة متطلبات لتحقيق البراعة التنظيمية والمتمثلة في:²

- وجود توجه استراتيجي نحو الإبداع وذلك للاستمرار والبقاء على المدى الطويل.
- وضوح المبررات التي تُحْتَمُّ المنظمة لمواصلة استغلال الفرص مع وجود توازن فعال بين وحدات المنظمة.
- وجود ثقافة تنظيمية ورؤية تعمل على تحسين الالتزام الوظيفي وتحديد العامل الموحد أو القاسم المشترك الذي يعزز من تكامل الأدوار والأنشطة داخل المنظمة.
- بناء اتفاق جماعي وتنسيق مشترك بين قيادات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية اتجاه أهمية الاستراتيجية التي تحقق وتسهم في البراعة التنظيمية فيه.

¹ وردية بوقابة، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -ENTP- ورقلة، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 255.

² رشيدة السيد أحمد الطاهر، نجاح رحومة أحمد حسن، تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية -، المجلة العربية للعلوم التربوية النفسية، المجلد 05، العدد 21، مصر، 2021، ص 174.

المطلب الثاني: مداخل البراعة التنظيمية

من أهم مداخل البراعة التنظيمية ما يلي:

أولاً: مدخل براعة الهيكل التنظيمي

يوضح الهيكل التنظيمي أنماط العلاقات والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية في المنظمة كما حددتها الإدارة، وتظهر هذه العلاقات بوضوح في الخريطة التنظيمية، هناك ركيزتان أساسيتان للهيكل التنظيمي هما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، والتي تتعلق بمدى توزيع السلطة، كلما زاد إدراك المديرين لمسؤولياتهم ومهامهم، زادت قدراتهم على ممارسة السلطة بفعالية، هذا الإدراك يحفزهم على تبني تنوع تنظيمي أكبر حسب الفرص المتاحة، مما يمكنهم من التصرف بمهارة وتقسيم وقتهم بشكل يحقق المواءمة المطلوبة والتكيف ويزيد رغبتهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرونة المرتبطة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها، وتتكون المنظمات البراعة من وحدات للاستغلال الأمثل للفرص وكذلك البحث عن فرص جديدة، وهذا الاختلاف الهيكلي يوضح حالة انقسام النظام التنظيمي إلى أنظمة ثانوية فرعية، حيث كل منها يحرص على تطوير جوانب معينة وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية، ويخلق اختلافات عبر وحدات تنظيمية طبقاً لتوفير الوقت، والوظائف، و المنتج، ومجالات السوق.¹

ثانياً: مدخل البراعة التتابعية:

حيث تواءم المنظمة مع التتابع الديناميكي والزمني بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، ويعد ملائماً للوحدات الفرعية ذات الموارد المحدودة،² وتتميز هذه الأخيرة بقدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، فعندما تتغير الظروف المحيطة بالمنظمة تلزم المنظمة بالاستجابة على تحويل تركيزها ما بين الاستغلال والاستكشاف بشكل أسرع، مع تركيز الأفراد العاملين على أنشطة البعدين معا في آن واحد يجعل من تتابع أنشطتها قصير جدا زمنياً.³

¹ لميس عرف عبد ربه، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 28، ص 29.

² سحر سامي صلاح منصور، ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات التربية الوقائية في مؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية والطفولة المبكرة ببور سعيد، العدد 30، مصر، سنة 2024، ص 52، ص 53.

³ رشيدة السيد أحمد الطاهر، نجاح رحومة أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 176.

ثالثاً: مدخل قيادة الإدارة العليا

يؤكد هذا المدخل على الدور المحوري للمدراء التنفيذيين وكبار القادة في تعزيز البراعة التنظيمية، فحسب هذا المنظور تتأثر البراعة التنظيمية بشكل مباشر بسلوكيات القادة من خلال تطوير السياق العام للمنظمة وتشكيل طبيعة العمل وكذلك تعزيز التكيف والمرونة بالإضافة إلى التعامل الإبداعي.¹

تمثل البراعة التنظيمية مدخلا هاما في استكشاف الوحدات التنظيمية التي تتسم بالاستقلالية في هيكلها التنظيمي، وهذا الأمر يتم من خلاله معالجة المشاكل والعيوب التي يعاني منها ذلك الهيكل، حيث تكمن مسؤولية وصلاحيات الإدارة العليا في وضع هيكل استراتيجي متكامل، هذا الأمر يمنح الفرصة للإدارة العليا من أحداث تغيير في الممارسات والخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملين، إضافة إلى ذلك البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها بطريقة أمثل.²

المطلب الثالث: آليات تحقيق البراعة التنظيمية

تشير آليات البراعة التنظيمية إلى منظومة متكاملة من العمليات والإجراءات والهيكل الإداري التي تيسر التنفيذ المتزامن لاستراتيجيتي الاستغلال والاستكشاف، من خلال هذه الآليات، تستطيع المنظمات الاستفادة المثلى من مواردها وتوزيعها بكفاءة عبر مشاريع متعددة ذات أهداف متباينة وغير متجانسة، وبذلك تعمل هذه الآليات كعوامل تمكينيه للبراعة التنظيمية، وقد تتخذ أشكالا رسمية أو غير رسمية، تتجلى آليات تنسيق البراعة التنظيمية في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **اللامركزية:** تتمحور حول تفويض السلطة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، مما يضفي الطابع الرسمي في الإجراءات التنظيمية.
2. **الأنظمة والعمليات والتكامل:** تتمثل في تنظيم آليات الحوكمة داخل المنظمة، إلى جانب الدور الفاعل للوحدات الإدارية في تعزيز تمكين البراعة.
3. **الحوافز والسياقات التعاونية:** توفر للموظفين بيئة تمكنهم من تقسيم وقتهم وجهودهم بشكل فعال، وتخصيصها من المتطلبات المتباينة والمتضاربة للموازنة والتكيف.

¹ هناء محمد جلال، السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية في جامعة المنوفية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد 41، مصر، 2024، ص 76.

² فاروق محمد مرضي البغيلي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

تجدر الإشارة إلى أن الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية تتطلب هياكل واستراتيجيات وسياقات تنظيمية متنوعة، فالأنشطة الاستكشافية تعمل بفعالية في إطار هياكل مرنة، وتستفيد من الأنظمة غير المترابطة، والارتجال، والاستقلالية، والتقنيات الناشئة، في المقابل، ترتبط أنشطة الاستغلال بالهياكل الميكانيكية وتعتمد على المسار التنظيمي المحدد والروتين، والرقابة والبيروقراطية، والتقنيات المستقرة، حيث تركز المنظمات على تحسين وتعظيم الموارد المتاحة لأنه يعود باليقين والكفاءة وتكون الفوائد قصيرة الأجل، عكس الاستكشاف الذي يذهب إلى التسبب وعدم اليقين والكفاءة والتكاليف، تحتاج المنظمات إلى خلق توترات بين وحدات الأعمال (الاستكشاف والاستغلال) وذلك عن طريق عمليات القيادة وآليات الرقابة، حيث يركز على استخدام الضوابط الثقافية ونظم المكافآت والتعويضات كوسائل استراتيجية لتحقيق المواءمة والتوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية مع قيم وأهداف المنظمة، للاتصال دور هام عند العمل بالمدخل الهيكلي حيث تحاول المنظمة تجنب عزل الوحدة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بغية الزيادة في البراعة التنظيمية. تكون هذه الأخيرة (البراعة التنظيمية) تتجه نحو الكفاءة والمرونة في آن واحد مع فرض الرقابة حيث تأخذ شكل لامركزي يتسم بالاستقلالية.¹

¹ مهدي حميد أثير، مرجع سبق ذكره، ص 52، ص 53.

خلاصة الفصل

تمثل البراعة التنظيمية مفهوماً استراتيجياً نشأ استجابةً للتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة في بيئة أعمال متقلبة، فهي تتيح للمنظمات القدرة على التحرك السريع لاستكشاف الفرص الجديدة والاستفادة المثلى منها، مع الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

تكمن القيمة الأساسية للبراعة التنظيمية في قدرتها على تحقيق التوازن بين نوعين متباينين من الأنشطة الاستكشافية والتي تركز على استكشاف فرص جديدة وكذلك الابتكار وتطوير منتجات غير تقليدية والأنشطة الاستغلالية والتي تهتم بتحسين المنتجات الحالية وتعظيم كفاءة العمليات القائمة. وذلك من خلال الموازنة الاستراتيجية، تصبح المنظمات قادرة على تحسين المنتجات الحالية وتطويرها باستمرار، وكذلك ابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، وتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق الحالية، واختراق أسواق جديدة.

وبذلك تمثل البراعة التنظيمية منهجية متكاملة تمكن المنظمات من تحقيق النجاح المستدام في ظل التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للتمكين

الوظيفي

تمهيد الفصل

يعد العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق أهدافها ونجاحها، لذلك تسعى الإدارة إلى توجيه الأفراد بشكل فعال، وتطوير قدراتهم من خلال الربط بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، وتعمل الإدارة أيضا على تهيئة مناخ تنظيمي يساهم في تعزيز المشاركة الفعالة والاحترام المتبادل، ويرسخ قيم المسؤولية والانتماء، مع دعم روح التعاون والعمل الجماعي، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية واستدامة، في سبيل ذلك تبنت المنظمات سياسات وبرامج تهدف إلى تنمية قدرات موظفيها وتحفيزهم، لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الكفاءة والفعالية، هذا التوجه يعرف بالتمكين الوظيفي، والذي يتمثل في منح الموظفين الثقة والسلطة والحرية لزيادة سيطرتهم على عملهم، وبعبارة أخرى مشاركتهم في حل مشكلات العمل وتطويره، ونظرا للتطورات المتسارعة في العصر الحديث أصبح التمكين من أكثر الآليات طلبا واستخداما من قبل العديد من المنظمات.

وسيتناول هذا الفصل موضوع التمكين الوظيفي من خلال ثلاثة مباحث رئيسية بهدف تقديم إحاطة شاملة بأهم جوانب هذا المفهوم وهي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التمكين الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات التمكين الوظيفي في المنظمة.

المبحث الثالث: التحليل النظري لمستويات التمكين الوظيفي ومعوقاته في المنظمات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التمكين

يعتبر التمكين الوظيفي عنصراً حاسماً في عدة مجالات، باعتباره استراتيجية تقوم على تحفيز العاملين وإطلاق طاقاتهم الكامنة، وذلك عن طريق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، واستثمار تلك الطاقات لتحقيق الإبداع، وتعزيز أداء العاملين، سنحاول في هذا المبحث التعرف على التطور التاريخي للتمكين الوظيفي، ومفهومه بالإضافة إلى أهميته وخصائصه وأهدافه.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين الوظيفي

يتطلب الفهم العميق للمسار التاريخي لمفهوم التمكين الوظيفي استقراء الظروف والعوامل التي أدت إلى نشأته وتطوره عبر التحولات المعرفية في علم الإدارة، حيث قدم (Bodner) في دراسته التحليلية حول أبعاد التمكين التنظيمي سنة 2003، رؤية مفادها أن هناك تياراً بحثياً يعتبر دراسات (Elton Mayo) في مصانع (Hawthorne) النواة الأولى لمفهوم المشاركة العمالية، بينما يذهب آخرون إلى اعتبار مدرسة العلاقات الإنسانية هي الركيزة الأساسية التي انبثق منها مفهوم التمكين بصورته المعاصرة.¹

يمثل التمكين جزءاً أساسياً في النظرية الإدارية الحديثة، تمتد جذوره التاريخية إلى ستينيات القرن العشرين، حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالحركة الاجتماعية التي تطالب بتعزيز الحقوق المدنية والاجتماعية للمواطنين، وقد توسع استخدام مفهوم التمكين لاحقاً ليشمل مجالات متعددة، كالاقتصاد والعمل الاجتماعي والسياسي والتنموي، متخذاً بعداً فردياً يعكس تمكين الشخص من تحمل المسؤولية والسيطرة على مسار حياته وظروفه²، كما يرى Halvotsen في دراسته سنة 2005 أن بداية فكرة التمكين ظهرت في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، عندما قام الدكتور (Edwards Deming) والدكتور (Joseph M Jouran) بزيارة اليابان لتقديم استشارات إدارية، حيث أكدوا على أهمية الجودة الشاملة والاستفادة من القدرات الفكرية لجميع مستويات المنظمة، وليس فقط القيادات العليا، كما شددوا على دور فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة والانتقال من مفهوم تفتيش المنتجات إلى تبني ثقافة الجودة، وشهد عقد الستينيات تطوراً نوعياً في المفهوم مع انفصال النماذج الإدارية اليابانية عن نظيرتها الأمريكية، حيث تبنت المنظمات اليابانية استراتيجيات استثمار رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم المستمر، وإدماج الموظفين كجزء أصيل من هوية المنظمة، مع تخصيص موارد معتبرة للتدريب والتطوير

¹ فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 61.

² بشرى نواف الصرايرة، التمكين والذمة المالية المستقلة للمرأة العاملة وعلاقتها في العنف الاسري، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 35.

وخلال سبعينات القرن العشرين، عانت الولايات المتحدة الأمريكية من تراجع حصتها السوقية في العديد من القطاعات الصناعية رغم تفوقها في معدلات الإنتاج، وفي المقابل نجحت اليابان في تحويل نقاط ضعفها إلى قوة من خلال التركيز على جودة المنتجات، وتمكين الموارد البشرية، وتنويع خطوط الإنتاج، وتبني نظام الإنتاج حسب الطلب، والملاءمة، وسرعة التغيير، مما ساعدها في تعزيز معايير المنافسة في الأسواق العالمية، ومع حلول ثمانينات القرن الماضي، شهدت المنظمات الأمريكية اهتماماً متزايداً بمفاهيم الجودة، وهو ما تجلّى في عودة كل من (Deming and Juran) إلى الولايات المتحدة لتقديم برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية والعاملين معا في المنظمات الأمريكية، وبدخول التسعينات استطاعت المنظمات الأمريكية الاستفادة من تجارب نظم الإنتاج الياباني سواء الإنتاج الواسع أو الإنتاج الرشيق، وخلال هذه المرحلة تحولت المنظمات نحو النموذج الإبداعي القائم على فرق العمل الممكنة بدلاً من النماذج التقليدية للحرفيين وعمال الإنتاج الكمي، مما أكسب هذه المنظمات المستحدثة مرونة استراتيجية وتشغيلية فائقة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة.¹

المطلب الثاني: مفهوم التمكين وخصائصه

سنحاول في هذا المطلب العمل على معرفة التمكين انطلاقاً من مفهومه وصولاً إلى أهدافه وكذلك التعرف على الأهمية التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها.

أولاً: مفهوم التمكين الوظيفي:

لقد تنوعت تعاريف التمكين باعتباره فلسفة إدارية قائمة على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فبينما يراه بعض الخبراء أداة من أدوات الإدارة الحديثة يعتبره آخرون ممارسة تشجع الاخبار على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وفي المقابل يفسره فريق ثالث بأنه انتقال مخطط للسلطة من المستويات الإدارية إلى الموظفين بهدف ضمان تحقيق مصالح المنظمة على المدى الطويل.

التمكين لغة

عند العودة إلى كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن كلمة مَكَّنْ ومشتقاتها ذكرت فيما يقرب عشرين آية في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات منها قوله تعالى: "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا"²، كما جاء في قوله عز وجل من قائل: "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ

¹ احسان دهش جلاب، اكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

² القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 84.

وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ"¹ ، وقال سبحانه وتعالى لأصحاب الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم: "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ"².

التمكين في اللغة هو مصدر الفعل "مَكَّنَ" يقال "مَكَّنَهُ من الشيء تمكيناً" او "مَكَّنَ له في الشيء" بمعنى جعل له سلطاناً عليه، واستمكن الرجل من الشيء وتمكَّن منه يعني قدر عليه وسيطر، وعندما يقال "فلان لا يمكنه النهوض بشيء ما"، فهذا يعني أنه لا يقدر عليه، أما "أمكنه من عدوه" فتعني جعله ينتصر ومنحه السلطة والحكم عليه.

والتمكين لغة يعني "القدرة والاستطاعة على فعل الشيء"، او تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة (ملحم، 2006)، كما عرفت كلمة التمكين من خلال الفعل يمكن (Power) بانه منح السلطة الرسمية، اما التمكين من منظور مصطلح القوة فيعني توزيع السلطة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي لتشمل كل فرد في المنظمة مما يتيح أداء العمل بكفاءة وفعالية أكبر، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة.³

التمكين اصطلاحاً:

تعددت تعريفات التمكين الوظيفي، حيث يعكس كل تعريف منها الجانب الذي ركز عليه، والبيئة التي أجريت فيها الدراسات، بالإضافة إلى اتجاهات الباحثين واهتماماتهم البحثية المختلفة، وهذه أهم التعريفات التي وُضعت في هذا المصطلح:

يرى مورفيد وجريفين التمكين على انه: "القيام بتحويل العاملين بصلاحيات من أجل وضع الأهداف الخاصة بعملهم، وذلك من خلال اتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه وحل المشكلات التي تعيق الأهداف".

¹ القرآن الكريم، سورة الحج، الآية 41.

² القرآن الكريم، سورة النور، الآية 55.

³ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

أما كوك وهانكسر فقد قاما بتعريفه على انه: خلق بيئة عمل تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يعزز لديهم روح المبادرة والإصرار على إنجاز مهام ذات معنى.¹

كما عرّفه Eccles: منح العاملين القوة والسلطة والموارد الكافية وحرية العمل، ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.²

ويُنظر إلى التمكين على أنه: حالة ذهنية ونوع من الإدراك النفسي لأبعاد إدارية تتمثل في المشاركة والمسؤولية والاستقلالية وأهمية العمل، ومعناه تأثير ما يدركه الموظفون على المهام وعلى الآخرين رغم اختلاف المسؤوليات الإدارية التي يتم قياس مستويات إدراك التمكين لدى أفرادها.³

ومن تعريفات التمكين أيضاً أنه: تفويض العاملين بالصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم باستقلالية دون تدخل إداري مباشر مع تعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد المناسبة وبيئة عمل محفزة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا ومنحهم الثقة وقياس أدائهم استناداً إلى أهداف محددة وواضحة.⁴

ويعرف بأنه: هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع القرارات واتخاذها ضمن إطار عمل يستند إلى تحديد واضح للمسؤوليات، وبناء الثقة المتبادلة، وتوفير التدريب والدعم وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، والسعي نحو تطويرها وتحسينها بشكل مستمر.⁵

هو إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم، واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم، الأمر الذي يحسن نوعية الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على مستوى المنظمة.⁶

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، جمهورية مصر العربية، 2019، ص411.

² عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي باحث علمي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص131.

³ محمد زياد الدغيلي، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص25.

⁴ حسين أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص11.

⁵ بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، 2019، ص126.

⁶ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص367.

يتمثل التمكين في منح العاملين إمكانية القيام بأعمالهم بحرية واستقلالية أكبر، وذلك عن طريق منح جزء من السلطة وإشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، وتوفير المعلومات ومشاركتها معهم وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل ضمن فرق مختصة.¹

كما أن مفهوم التمكين يُعد: عملية إعطاء الموظف أو العامل أو الجماعات في المستويات التنظيمية المختلفة حرية التصرف في مجال اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا، وتقوم هذه النظرية على امتلاك هذه العناصر قدرا مهما من المعلومات الخاصة بمهامهم مع ثقة الإدارة العليا بقدراتهم الأدائية.²

يرى Althalin في دراسته سنة 2005 أن التمكين هو تفويض جميع الصلاحيات والمسؤوليات للعمال ومنحهم الحرية الكاملة لأداء عملهم بطريقتهم دون التدخل المباشر في توفير الموارد اللازمة والبيئة الملائمة لأداء العمل.³

التمكين هو العملية التي يتم من خلالها إعطاء الأفراد العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائجهم.⁴

واستنادا لما سبق من التعريفات المختلفة للتمكين يمكن تعريف التمكين على أنه: "إتاحة الفرص الكافية للعاملين للممارسة والسيطرة الكاملة على أعمالهم، واتخاذ القرارات المناسبة دون الاعتماد على شخص أعلى واعتبارهم مسؤولين عن النتائج".

ثانيا: خصائص التمكين الوظيفي

توجد عدة خصائص للتمكين منها:⁵

- يتيح التمكين قدرا أكبر من الحرية والاستقلالية للأشخاص وفرق العمل لتنفيذ مهامهم.
- يركز التمكين على تعزيز القدرات الفعلية للأشخاص في التصدي لمشكلات العمل وحلها.

¹ رؤوف زرقفة، بوناب محمد، دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة-الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 03، الجزائر، سنة 2022.

² سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2020، ص260.

³ Sharifah Awadh Alkaser, **Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problemms Among Shaqra University Girls Colleges**, Journal of Human and Society Sciences, Vol 10, N° 04, 2021, p 726.

⁴ Hiba Kedendel, **The Effect Administrative Empowerment on Higher Service Quality Case Study Yahya Fares University –Medea- Professors From The Faculty of Economics, Commercial, and Management Sciences**, Journal of Economic Papers, Vol 13, N° 02, Algeria, 2022, p457.

⁵ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص136.

- يهدف التمكين الى مساعدة العاملين على الاستثمار الأمثل لكفاءاتهم وقدراتهم الكامنة.
- يسعى التمكين لتقليل اعتماد الموظفين على الإدارة في تسيير انشطتهم، مع منحهم الصلاحيات اللازمة في مجال خدمة العملاء.
- يعزز التمكين مبدا المساءلة الذاتية حيث يتحمل الافراد مسؤولية نتائج أعمالهم والقرارات التي يتخذونها كما توجد خصائص أخرى منها:¹
- التمكين عملية إيجابية تعتمد على اكتساب القدرة على العمل والتواصل، بالإضافة إلى امتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- التمكين لا يفرض من الخارج بل ينشأ من الفهم الذاتي للأفراد لظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- يشمل التمكين أيضا مبدا المشاركة الفعالة، حيث يصبح الأفراد أكثر فاعلية واندماجا في مجتمعاتهم مما يعزز التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة، سواء كانت أفرادا أم جماعات محلية.
- يرتبط هذا المفهوم ارتباطا وثيقا بمفاهيم أخرى أبرزها: الفاعلية، والمسؤولية، والعقلانية.

المطلب الثالث: أهمية التمكين وأهدافه

أولا: أهمية التمكين

احتل تمكين العاملين أهمية كبيرة باعتباره استراتيجية فعالة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات من خلال العديد من الممارسات، والهدف من ذلك هو إيجاد قوة عمل تتميز بالفاعلية والأداء العالي، بناء على ذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى إيجاد السبل التي تمكنها من تطوير قدرات المورد البشري باعتباره مصدرا للابتكار والإبداع مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

ففي ظل تسارع التطورات التكنولوجية عالميا أصبح التمكين ضرورة استراتيجية في جميع المنظمات، حيث قام الباحثون والكتاب في دراساتهم بتقسيم التمكين الوظيفي من حيث الأهمية الى:

1-أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للموظفين:

- تمكين الموظفين غالبا يؤدي إلى نتائج إيجابية، حيث يعزز من شعورهم بالانتماء، ويزيد من رغبتهم في العمل، مما يرفع من مستوى إنتاجيتهم، كما يساهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، ويمنح

¹ عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص29.

الموظف شعورا بقيمته ودوره الفعال في تحقيق أهداف العمل الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ككل، وتسعى المنظمة جاهدة للحفاظ على موظفيها والتمسك بهم وذلك من خلال تدريبهم لتطوير كفاءاتهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم.¹

- شعور الموظفين برضا أكبر حيث يتولون مسؤوليات أكبر ويطورون مهارات جديدة.²
- تقديم الموظفين لأفكار عملية أكثر فاعلية لتحسين الخدمة نظرا لتعاملهم المباشر والمستمر مع العملاء مقارنة بالمديرين الذين تكون تفاعلاتهم مع العملاء محدودة.³
- يساهم في اعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة المشكلات والأزمات وإدارتها حتى في غياب المسؤولين من خلال توفير الثقافة التنظيمية المناسبة التي تمنح الموظفين القوة والقدرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات بهدف ضمان سير الأعمال نحو الأهداف بصورة مرضية.⁴

2- أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- إن كل ما تقدمه المنظمة للموظفين من معارف، مهارات، معلومات، تدريب، حوافز، ثقة، يساهم بشكل كبير في تنمية قدراتهم وتعزيز كفاءاتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، كما أن التمكين الوظيفي يمنح الموظفين حرية التصرف واتخاذ القرارات في العمل، مما يرفع مستوى أدائهم ويزيد من انتمائهم للمنظمة، ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة وتعزيز روح المبادرة، وعندما يتم تمكين الموظفين يصبح لديهم دافع قوي للتغيير.⁵
- يساعد التمكين المنظمات على التغيير باتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية والحفاظ على الحصة السوقية والإبقاء على متطلبات الزبائن والحفاظ عليهم.⁶
- يساهم التمكين في تلبية حاجات رئيس القسم من التقدير وإثبات الذات، وزيادة مقاومته لضغوط العمل، وتعزيز ولائه للمنظمة، وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى

¹ أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنفي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2021، ص315.

² حسين أفندي عطية، المرجع نفسه، ص22.

³ حسين أفندي عطية، المرجع نفسه، ص23.

⁴ سعد زناد دروش، مصطفى احمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2018، ص152.

⁵ أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنفي، المرجع نفسه، ص315.

⁶ سعد زناد دروش، مصطفى احمد مصطفى، المرجع نفسه، ص152.

الدافعية الذاتية للفرد وتنمية شعوره بالمسؤولية مما يجعل مصالحة الشخصية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمصالح المنظمة.¹

- يساهم التمكين في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات منها زيادة الإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، فضلا عن تعزيز مكانتها المتميزة، بالإضافة الى زيادة القدرة التنافسية ويرفع من قدرتها على الابتكار وينمي روح التعاون في مواجهة التحديات وحل المشكلات بفعالية.²

- يساهم التمكين الوظيفي في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمرونة وفهم عميق واستجابة فعالة مما ينعكس على سرعة انجازه للخدمات وارتفاع مستوى ادائه.³

- يحقق التمكين استعدادا أكبر لدى العاملين لقبول التغيير والنجاح فيه، فعندما تفرض التغييرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات يميل المرؤوسون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير، اما عندما يسمح لهم بالمشاركة في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم فانهم سيشعرون برغبة في التغيير، بل وسيبادرون إليه بحماس، مما يساهم بشكل كبير في إنجاحه.⁴

ثانيا: أهداف التمكين الوظيفي:

التمكين يعني منح الموظفين القدرة والصلاحيه الكاملة لإنجاز مهامهم بحرية مع تحملهم المسؤولية عن النتائج بهدف تحسين الأداء الوظيفي والاستفادة من جوانبه الايجابية، ومن بين أبرز هذه الأهداف:⁵

- يساهم في زيادة دافعية الفرد لتقليل الأخطاء وتحفيزه على تحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها مما يفتح المجال امام مزيد من الإبداع والابتكار.
- رفع مستوى رضا العملاء حيث يساعد قرب الموظف من الزبون على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.
- يدعم التطوير المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية نتيجة شعور الموظف بالفخر والاحترام لذاته.

1 محمد زياد الدغيلي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2 محمد زياد الدغيلي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

3 أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنفي، مرجع سبق ذكره، ص 315.

4 فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 18.

5 توفيق كرمية، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 77.

- استعمال ضغوط الزملاء وأساليب فرق العمل ذاتية الادارة لمراقبة الأداء والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا ومنحها فرصة للتركيز على التخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- تحقيق نتائج نهائية أفضل للأداء كتقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات العملاء بشكل أكثر كفاءة.
- القدرة على التميز في بيئة تنافسية.

من هنا تأتي أهداف التمكين لتستثمر اقصى طاقات الموارد البشرية وتحصل منها على أفضل ما لديهم من إبداع وتميز ومن خلال هذه الأهداف يتضح سعي المؤسسة الدائم لتحسين أدائها، فالتمكين مفيد للمنظمة إذ يستغني عن الرقابة التقليدية من قبل الإدارة والمشرفين ويستبدل برقابة ذاتية يمارسها الموظف الممكن مما يفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ مهامها الأساسية في تطوير المنظمة والنهوض بها.¹

المبحث الثاني: أساسيات التمكين الوظيفي للمنظمة

يعد التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين وكذلك الزيادة في الإنتاجية وتحقيق الكفاءة العالية والفعالية في المنظمات، فهو أساسا يعتمد على إقامة وتكوين الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإزالة الحدود الإدارية والتنظيمية، حيث أصبح الاهتمام بالعنصر البشري عنصرا أساسيا لتحقيق ميزة تنافسية والتميز المستدام، حيث سنحاول في هذا المبحث معرفة مبادئ التمكين وخطوات الوصول إليه وكذا أبعاده.

المطلب الاول: مبادئ التمكين الوظيفي

تبدأ عملية التمكين من خلال فهم مبادئه والاقتناع بأهميته إذ يعد ذلك الأساس لتحقيقه بشكل فعال وفي هذا السياق اعتقد ستير في دراسته سنة 2003 أن سياسات التمكين ترتكز على سبعة مبادئ أساسية مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأً من هذه المبادئ وهي:

1. **تعليم العاملين (EDUCATION):** إذ ينبغي تعليم كل فرد داخل المنظمة لأن التعليم له دور مهم في زيادة فاعلية العاملين مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق نجاح المنظمة وتقدمها
2. **الدافعية (Motivation):** على الإدارة وضع خطط فعالة لتشجيع المرؤوسين على تقبل فكرة التمكين، وتوضيح دورهم الحيوي في تحقيق نجاح المنظمة ويتم ذلك من خلال برامج التوجيه والتنوعية، وتشكيل فرق

¹ عبد الرحمن باي راقد، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية دراسة ميدانية بملبنة الحضنة لمسيطة، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2022، ص56.

عمل متنوعة إضافة إلى تبني سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا بما يضمن تواصلًا إيجابيًا ومشاركة فاعلة من جميع العاملين.

3. **الغرض (Purpose):** يشير إلى أن جهود التمكين لن تحقق النجاح ما لم يمتلك كل فرد في المنظمة فهما واضحا ورؤية شاملة لفلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها، فجوهر عملية التمكين يكمن في الاستخدام المخطط والموجه لإمكانات الافراد الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

4. **الملكية (OWNERSHIP):** اقترح stirr معادلة للتمكين الوظيفي تعرف باسم A3 وهي اختصار لثلاثة عناصر رئيسية تبدأ جميعها بحرف A تتمثل في:

السلطة + المساءلة = الإنجاز

Authority+Accountability= Achievemeny

وتبرز هذه المعادلة أن التمكين الوظيفي يتحقق عندما يمنح الموظف السلطة الكافية ويكون في الوقت ذاته مسؤولاً عن النتائج مما يؤدي إلى تحقيق الإنجازات المرجوة

ولتحقيق الإنجاز يجب أن تتحمل الإدارة والعاملون فيها المسؤولية الكاملة عن أفعالهم وقراراتهم، ويمكن أن تصبح هذه المسؤولية تجربة ممتعة ومحفزة للعاملين خاصة عندما يتم تشجيعهم على طرح أفكارهم أمام الإدارة العليا، ومنحهم حرية ممارسة سلطاتهم في أداء مهامهم.¹

5. **الرغبة في التغيير (Willingness to change):** التمكين يعتبر فلسفة إدارية حديثة تختلف جذريا عن الأساليب التقليدية المتبعة سابقا، ولتحقيق هذا التمكين بفعالية يجب على المدير أن يقتنع بأهمية التغيير وأن يسعى لإقناع الآخرين بضرورته كوسيلة أساسية للوصول إلى النتائج المرغوبة.

6. **نكران الذات (Ego Elimination):** يشير هذا المبدأ إلى أن فشل بعض برامج التمكين قد يرجع في أحيان كثيرة إلى ممارسات إدارية سابقة لمرحلة التنفيذ، وذلك بسبب تمسك بعض المديرين بحب الذات واتباع الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على السيطرة المطلقة والسلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه تهديد لمكائنتهم وسلطتهم وليس فرصة لتطورهم شخصيا كقادة وموجهين ولذلك فان نجاح برامج التمكين يتطلب من القيادات الادارية التحلي بنكران الذات وتبني توجهات داعمة للنمو الجماعي والمشاركة الفاعلة.

¹ عماد على المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2009، ص25.

7. الاحترام (Respect): سر نجاح التمكين هو القناعة او الاعتقاد بأن كل فرد داخل المنظمة بغض النظر عن موقعه الوظيفي يمتلك القدرة على الإسهام الفعال في تحقيق اهدافها، وإذا لم يكن احترام العاملين جزءا جوهريا من ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية فإن جهود التمكين ستواجه صعوبات في تحقيق النتائج المرجوة، ويعني الاحترام هنا المعاملة العادلة والمنصفة لجميع العاملين دون تمييز أو تحيز لأي سبب من الأسباب، إذ أن غياب هذا المبدأ يؤدي بالضرورة إلى فشل كافة جهود التمكين.¹

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ التمكين وأنواعه

يعتبر التمكين أسلوب يسعى من خلاله القائد والرئيس تمكين العاملين في أداء عملهم، ولكي يتم الوصول إلى هذا الهدف يجب على القائد اعتماد مجموعة من الخطوات لتنفيذ هذه العملية بأقل خطأ ممكن.

أولاً: خطوات تنفيذ عملية التمكين الوظيفي

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الوظيفي لتوفير ظروف بيئية مناسبة والقناعة بأهمية تنفيذ هذا المفهوم، من خلال مجموعة من الخطوات أهمها:²

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

بغض النظر عن المبررات التي تدفع المنظمات لتبني مفهوم التمكين الوظيفي، فإن توضيح هذا المفهوم للمرؤوسين يسهم بشكل فعال في تقليل مستويات الغموض وعدم اليقين، حيث يتيح ذلك للمرؤوسين التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، حيث وجب على الإدارة تقديم أمثلة واضحة ومحددة للموارد البشرية وكذلك تحديد وتدقيق المسؤوليات التي ستمنحها بموجب هذا التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المسؤولين

وجب على المسؤولين تغيير البيئة الملائمة حيث يشعر الموارد البشرية بقدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم، من خلال الثقة في النفس وبالآخرين، فالمسؤولين لا يخبرون الموارد البشرية بما يجب أن يقوموا به، بل يعملون على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من قبل، بحيث يصبح دور المسؤولين يكمن في تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بهم دون مبررات موضوعية، إن هذا التحول الجوهري في مسؤوليات المديرين في بيئة العمل الممكنة يستلزم تغييرا متوازيا في الأنماط القيادية والسلوكيات الإدارية المتبعة مما يعكس تحولا نحو نموذج إداري أكثر تشاركية ومرونة.

¹ فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، مرجع سبق ذكره، ص52.

² راضية مشري، دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2021، ص 61_62.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

إن تحديد نوعية القرارات التي سيتم تفويضها للمرؤوسين، يعد أحد الأساليب الفعالة التي تمكن المسؤولين والموارد البشرية من إدراك متطلبات التغيير في أنماطهم السلوكية والإدارية، يتسم المديرون عادة بمقاومة التخلي عن الصلاحيات والنفوذ التي تم اكتسابها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يستحسن أن تقوم الإدارة بتحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، ويتطلب ذلك تقييما منهجيا لنوعية القرارات اليومية مما يتيح للمسؤولين والمرؤوسين تحديد مجالات المشاركة المباشرة في اتخاذ القرارات.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يتعين على المنظمة إعادة تصميم هيكل العمل حتى تبرز فرق العمل بصورة طبيعية، حيث تشكل هذه الفرق عنصرا أساسيا من عملية تمكين العاملين الذين يعتمدون على العمل الجماعي التشاركي الذي ينتج بدوره أفكارا وحلولاً تفوق في فعاليتها وإبداعها ما يمكن أن ينتجه الفرد منفردا.¹

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لتمكين المرؤوسون من اتخاذ قرارات أكثر فعالية للمنظمة، يشترط توفر معلومات شاملة عن وظائفهم وكذلك المنظمة ككل، هذا التدفق المعلوماتي يعزز فهمهم لكيفية أداء وظائفهم، والمشاركة ضمن فرق العمل، مما يساهم في نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

إن انتقاء الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات والخبرات التي تؤهلهم للعمل بأسلوب جماعي، يشترط وجود معايير واضحة ومحددة لعملية الاختيار والتوظيف.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يمثل التدريب أحد العناصر الأساسية في استراتيجية تمكين العاملين، حيث ينبغي أن تتضمن جهود المنظمة إعداد وتقديم برامج تدريبية متخصصة تتناول مختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، ومهارات الاتصال، وإدارة الصراع التنظيمي، والعمل ضمن فريق، بالإضافة إلى أساليب التحفيز، وذلك بهدف الارتقاء بالمستوى المهاري والفني للعاملين.

¹ سفيان شرفي، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2020، ص85.

ثانيا: أنواع تمكين الوظيفي

تصنف عملية تمكين العاملين في الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى ثلاثة أنواع رئيسية تتباين في آلياتها ونطاق تأثيرها وهي:¹

1. **التمكين الظاهري:** يشير هذا النوع إلى منح الفرد القدرة على التعبير عن آرائه وتوضيح وجهة نظره في سياق الأنشطة والمهام التي يقوم بها، وتعد المشاركة في صناعة القرارات هي العنصر الأساسي في عملية التمكين الظاهري حيث تتيح للعاملين المساهمة في توجيه مسار العمل.
2. **التمكين السلوكي:** يتجلى هذا النوع في تعزيز قدرة الأفراد على العمل ضمن فرق من أجل تحديد المشكلات وتحليلها وصياغة مفاهيم واضحة لها، بالإضافة إلى جمع البيانات المتعلقة بتحديات العمل واقتراح الحلول المناسبة لها، وبالتالي اكتساب الفرد كفاءات جديدة يمكن استخدامها في تحسين أداء العمل.
3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يعكس هذا النوع قدرة الفرد على تشخيص أسباب المشكلات وتطوير الحلول الفعالة لها، بالإضافة إلى قدرته على التغيير والتحسين في أساليب أداء العمل بالشكل الذي يؤدي في زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية استنادا إلى المفاهيم المحددة من قبل (محمود عبد الفتاح رضوان) و (سارة الأدلبي) و (واكلي كلثوم، معزوز نشيدة) و (Benahcene, Ahcene Salaheddine) وهي: تفويض السلطة، التعلم والتدريب، التحفيز، فرق العمل، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات.

1. **تفويض السلطة:** هو انتقال سلطة أداء بعض الأعمال والمهام من المشرفين والقادة إلى معاونين والمرؤوسين، وما يطلبه ذلك من اتخاذ قرارات تحسين هذا الأداء.²

المنظمة الناجحة هي التي يسعى مدراءها لجعلها تتميز بمزايا التفويض، وأن تكون فيها السلطة لا مركزية، إمكانية المدراء تفويض الصلاحيات الرسمية إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، واللامركزية تقاس بمستوى

¹ خالد زهمول، سامي بودبوس، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2020، ص 59.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 53.

وعدد القرارات التي تصدر من المستويات الأدنى المتمثلة باتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذها، عكس المركزية التي يتم فيها احتفاظ المدراء في المستويات العليا بكافة الصلاحيات¹.

2. التعلم والتدريب:

• **التعلم:** يعتبر عملية اكتساب الوسائل المساعدة على إشباع الدوافع وتحقيق الأهداف، والذي يأخذ في غالب الأحيان صورة لحل المشكلات.

كما يمكن القول أيضا أنه كل ما يتصل بعمليات اكتساب الخبرات والمعارف والسلوك والتغيرات التي تحدث عليها، ونتائج التعلم تتبين في جميع أنماط السلوك والنشاط الإنساني².

• **التدريب:** هو الجهود الهادفة التي تعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمعلومات التي تكسب الفرد المهارة في أداء عمله وتنمية مهاراته ومعارفه وخبراته نحو زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية³.

وأول وأهم عملية تدريبية يجب أن توفرها كل منظمة لجميع الأفراد العاملين بها هي ما يسمى بالمرافقة بمعنى توجيه الموظف الجديد من خلال توفير معلومات حول عمله، وكذلك تحضيره ومساعدته في التكيف مع زملائه وعمله، بالإضافة إلى تزويده بالمعرفة المنهجية لأساليب وطرق وأدوات أداء عمله، مع التركيز على تنمية مهارات العمل الجماعي من خلال الاستماع الفعال بين أعضاء الفريق وترسيخ أسس التعاون في إطار من الثقة المتبادلة وكيفية التغلب على العقبات والصعوبات التي تواجههم في بيئة العمل⁴.

3. **التحفيز:** هو عملية تشجيع، حفز، تنظيم، وتوجيه سلوك العاملين من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهذا بواسطة إدارة ضغوط العمل وتحويلها إلى تحديات تزيد من أداء الفرد⁵.

يمكن القول أيضا بأن التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير وذلك بغرض التأثير في سلوك العاملين وذلك عن طريق تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بهدف إشباعها وجعلهم أكثر استعدادًا لتقديم أفضل ما عندهم وذلك

¹ سارة الأدلي، أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 39، العدد 02، سوريا، 2019، ص 59.

² رباب فهمي وآخرون، السلوك التنظيمي، نشر كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 106.

³ كلثوم واکلي، معزز نشيدة، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري-دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة-، مجلة الإبداع، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 123.

⁴ سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، مرجع سابق ذكره، ص 350.

⁵ بركة بلا غماس، التمكين الوظيفي وواقعه في المؤسسة الجزائرية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2019، ص 15.

من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء في المنظمة.¹ حيث يشترط تقديمها في التوقيت المناسب وربطها بشكل متكامل بنظام تقويم الأداء لضمان توجيه الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة حافز دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي لعملية التمكين.²

4. **فرق العمل:** العمل الجماعي يشير هذا المصطلح إلى العمل الذي يقوم به مجموعة الأفراد مع قيام كل منهم بجزء ولكن جميعهم يخضعون للأهمية الشخصية لكفاءة الكل، بالإضافة إلى ذلك من المتوقع أن يكون الأفراد العاملين وهم مجتمعون أقل عدائية لبعضهم البعض، وأن يقبلوا المزيد من قرارات بعضهم البعض، حيث يمكن أن تزيد وحدة وتماسك وترابط العاملين من تدفق العمل في المنظمة.³

إن العاملين الممكّنين وجب أن يشعروا بقدره زملائهم في وحدتهم التنظيمية على العمل في شكل جماعي لمعالجة التحديات المهنية والأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم بجدية، واحترام آرائهم الفكرية، ويشترط ذلك وجود مستوى عالي من الثقة المتبادلة، إن تطوير فرق العمل في المنظمة يتطلب وجود قائد قوي يتصف بالكفاءة، ويمتلك القدرة على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم المستمر لأعضاء الفريق، للتغلب على الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل.⁴

5. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي عملية تسهم في التوصل إلى قرارات مدروسة وفعالة، بحيث تبدأ مراحل هذه العملية من تشخيص المشكلة وتنتهي بصياغة القرار النهائي، وتتميز هذه العملية بأهمية مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تحديد المشكلة، وجمع المعلومات ذات الصلة، ومناقشتها ومعالجتها وتحليلها، وتجدر الإشارة إلى أن دور العاملين لا ينتهي بمجرد اتخاذ القرار من طرف الإدارة العليا بل يمتد ليشمل مرحلة التنفيذ.⁵

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، 2008، ص 491.

² ماجد محمد إبراهيم عبد العال وآخرون، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، قسم التربية، كلية التربية، جامعة السادات، مصر، 2020، ص 10.

³ Benahcene, Ahcene Salaheddine, **Journal of Innovation and Industrial Development**, Vol 02, N° 02, The Impact of Employees Empowerment On Job Performance- Case Study Condor Electronics Company -2019, p 71.

⁴ أشواق سعيد الغامدي، أثر التمكين على أداء الموظفين بجامعة أم القرى بمدينة مكة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 08، العدد 05، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 59.

⁵ المجالي، بن حمدان، أثر التمكين الوظيفي في الرضا التنظيمية في شركات التأمين الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 24، الأردن، 2022، ص 108.

المبحث الثالث: التحليل النظري لمستويات التمكين الوظيفي ومعوقاته في المنظمات

يتناول هذا المبحث مستويات التمكين الوظيفي والتي تبدأ من انعدام سلطة العاملين إلى غاية التمكين الكامل، إضافة إلى متطلباته مثل الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التمكين الوظيفي، كما يناقش المعوقات التي قد تحد من فاعليته مثل مقاومة التغيير وضعف الثقة داخل المنظمة.

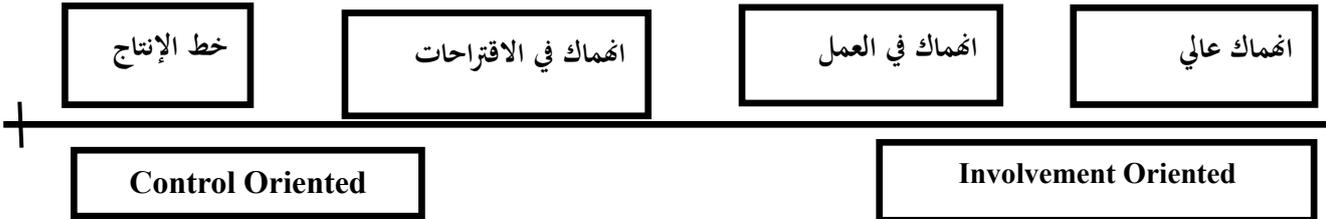
المطلب الأول: مستويات التمكين

عرف Bower and Lawlel في دراسته التي أجريت سنة 2019 مستويات التمكين في المنظمة من خلال قياس درجة مشاركة الأفراد العاملين في المكاتب الأمامية أو خط الاتصال الأول في أربعة عناصر:¹

- المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة.
- نظم المكافآت المؤسسية المرتبطة بهذا الأداء.
- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والاسهام الفعال فيه.
- القوة أو السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على توجهات المنظمة وأدائها.

ومن خلال توافر هذه العناصر الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين السائد في المنظمة وقد أبرزنا في تحليلهما وجود قطبين هما التحكم أو الضبط والاندماج أو الانهماك وذلك كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2): مستوى التمكين



المرجع: سمير عماري، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى بمؤسسة " فرتيال " عنابة، أطروحة دكتوراه، علم النفس وتنظيم العمل، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، الجزائر، 2022، ص 63.

¹ سمير عماري، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى بمؤسسة " فرتيال " عنابة، أطروحة دكتوراه، علم النفس وتنظيم العمل، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، الجزائر، 2022، ص 63.

إن أي عملية التغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، بجانب ذلك أنها تتم عن طريق مراحل لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة من هذه العملية، بما أن التمكين استراتيجية هامة للمنظمة، لا بد من تبني المنظمة هذه الاستراتيجية سواء كانت نظريا أو عمليا، لذلك فهي بحاجة لوقت لتستطيع التطبيق تدريجيا وعلى مراحل وقد تم تحديد برامج التمكين، إلى عدة مستويات يمكن للفريق الإداري العمل بها وهي:¹

المستوى الأول: القرار الأحادي

في هذا المستوى يأخذ المدير القرارات بشكل منفرد دون مشاركة الفريق، وعلى الرغم من ان مبدا اعلام الفريق بالقرارات المتخذة يعد أساسا إداريا واضحا إلا أن العديد من المديرين لا يكلفون أنفسهم عناء اطلاع فريقهم على تلك القرارات.

المستوى الثاني: الاستشارة المحدودة

يتميز هذا المستوى بقيام المدير بطرح الأسئلة أو استقصاء الاقتراحات من أعضاء الفريق ويستند المدير في صياغة قراراته على هذه المداخلات مع الحرص على إحاطة الفريق علما بالقرارات النهائية المتخذة

المستوى الثالث: المشاركة الاستشارية

يتضمن هذا المستوى مناقشات تفصيلية بين المدير والفريق حول الوضع القائم، حيث يطلب المدير أوراق العمل والمداخلات من أعضاء الفريق، ويحتفظ المدير بالسلطة للأخذ بهذه المداخلات أو استبعادها مع التزامه بإعلام الفريق بالقرارات النهائية ومبرراتها.

المستوى الرابع: التمكين التعاوني

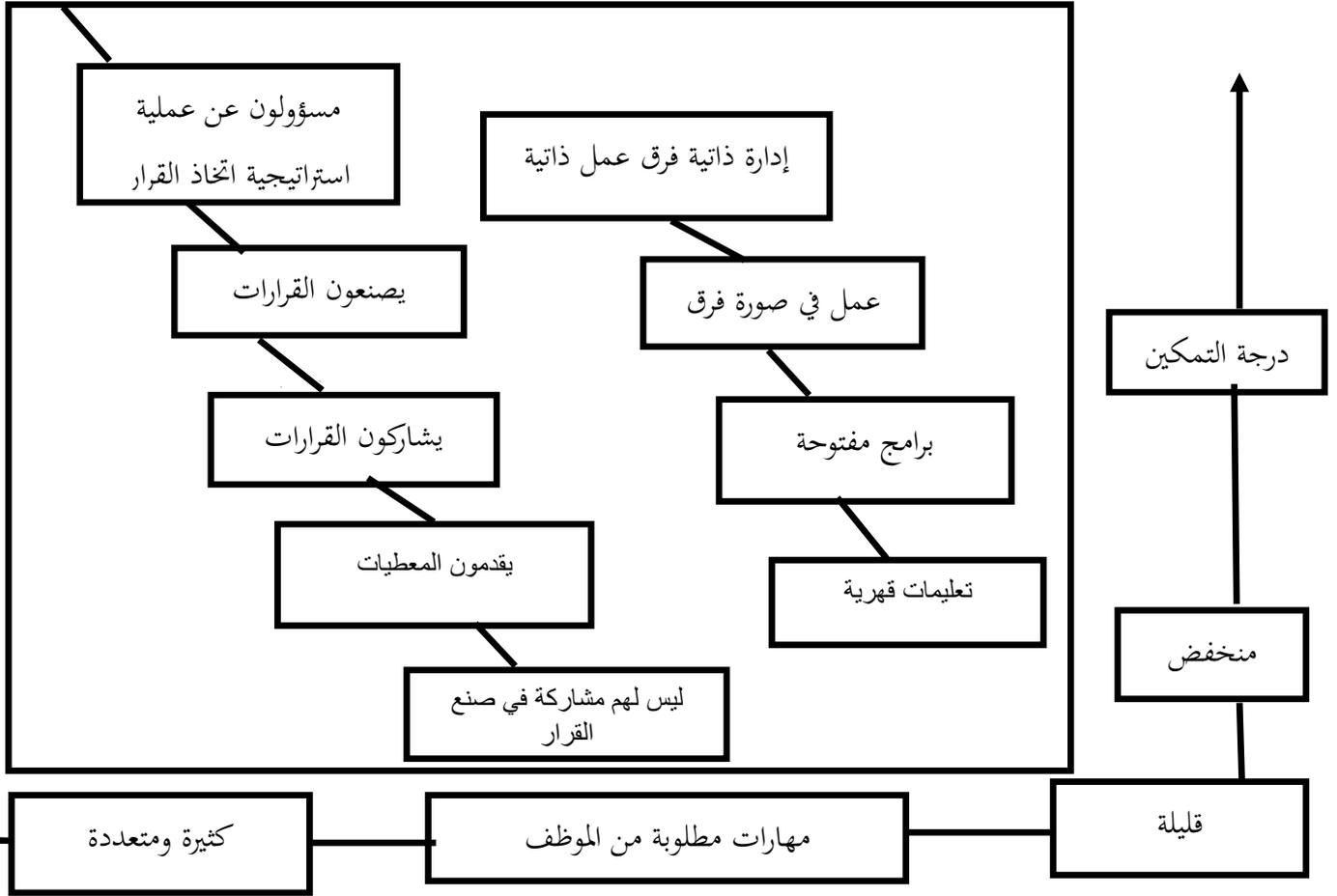
يشهد هذا المستوى استمرار وتعزيز لبناء العلاقات بين المدير والفريق، حيث تتخذ القرارات بشكل تعاوني ونهائي، ويمثل هذا المستوى أعلى درجات التمكين الإداري. ويتلخص ذلك في الشكل التالي:

يمكن تلخيص هذا التدرج بأنه يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك الأفراد العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، ومن الأمثلة البارزة عن التمكين المطلق هو تشكيل فرق عمل ذاتية الإدارة تتمتع بصلاحيات التوظيف والتنظيم وفصل أعضاء الفريق وتحديد معدلات للمكافآت.²

¹ تواتي خضرون، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال جامعة عمار ثليجي - الأغواط -، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2022، ص33.

² سمير عماري، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة " فرتبال " عنابة، مرجع سابق ذكره، ص 64.

الشكل رقم (2.2): تسلسل التمكين



المرجع: تواتي خضرون، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال جامعة عمار ثليجي - الأغواط - (2022)، ص32.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين

رغم الفوائد العديدة التي يقدمها التمكين إلا أن تطبيقه على أرض الواقع يواجه العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة منه، كما أن نجاحه يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات والشروط الأساسية التي تشكل البنية التحتية اللازمة لتطبيقه بصورة فعالة.

أولاً: متطلبات التمكين الوظيفي

تتميز المنظمة الممكنة بمجموعة من الخصائص التي يجب تحقيقها كمتطلبات لا بد من تلبيتها حتى يمكن القول بأن هذه المنظمة ممكنة ومن هذه الخصائص والمتطلبات ما يلي:¹

- **الالتزام بالتغيير والتطور:** الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل مما يوجد بيئة داعمة للتطور المستمر.
- **تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة:** إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الفرد وثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بدورهم في المشاركة والمبادرة، تتجلى ثقافة التمكين في إحلال الالتزام محل الرقابة، والعمل الجماعي محل الفردي والقائد محل المدير، واعتبار التدريب استثمار وليس تكلفة.
- **تبني التعلم التنظيمي:** اعتماد التعلم التنظيمي كنهج وسياسة، وتوفير فرص اكتساب المعرفة، وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات مما يساهم في تطوير القدرات الوظيفية بشكل مستمر.
- **الشفافية وتداول المعلومات:** مشاركة جميع العاملين في تداول المعلومات وتبادلها وتوظيفها دون حواجز تعيق حركتها، فلا أعذار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعرفه عن الآخرين، فيحجب التمكين عنهم ويجول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تبنى عادة على المعلومات.
- **تعزيز العمل الجماعي:** جعل العمل الجماعي بديلاً عن العمل الفردي ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفرداً مما يعزز روح الفريق والتكامل الوظيفي.
- **بناء الثقة المتبادلة:** إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محل الشك والربا حيث يتم استبدال التحكم والسيطرة والإشراف المباشر بالانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي ومنح الجميع حرية التفكير والتعبير والتصرف سعياً نحو الأفضل.
- **التركيز على خدمات العملاء:** وضع أفضل الأفراد تمكيناً في الخطوط الأمامية للمنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع العملاء إذ يعد التمكين وسيلة لخدمة العميل بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- **الشمولية في التطبيق:** تطبيق مبدأ التمكين على كافة المستويات الإدارية في المنظمة وجميع موظفيها.

¹ حسين موسى قاسم البنا وآخرون، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الإيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ثانيا: معوقات التمكين الوظيفي

مما لا شك فيه أن أي مبادرة للتغيير التنظيمي تقابلها مقاومة، قد تأتي هذه المقاومة من الموظفين الذين يخشون التغيير في حد ذاته، أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي من الهيكل التنظيمي والتقليدي الذي يحدد مراكز القرار ويعيق المشاركة ويقيد الاتصالات، فهناك الكثير من الصعوبات والعقبات التي تحول دون المضي قدما باتخاذ التمكين استراتيجية تنظيمية ويذكر من تلك العقبات دراسة العتيبي سنة 2004 ما يلي:¹

- تركيز السلطة: المركزية الشديدة في صناعة القرار في المستويات العليا.
- مخاوف الإدارة الوسطى: تخوف المديرين في المستويات المتوسطة من فقدان وظائفهم وصلاحياتهم.
- مقاومة الموظفين لتحمل المسؤولية: تخوف الموظفين من تحمل السلطة ومسؤولية الأنظمة والاجراءات الصارمة التي تعيق المبادرات الابداعية.
- محدودية تدفق المعلومات: السرية في تبادل المعلومات بين المستويات التنظيمية.
- ضعف نظام التحفيز: عدم فعالية الحوافز المادية والمعنوية داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية التقليدية: تفضيل الأنماط الإدارية التقليدية "التسلسل الهرمي" على المبادرة والاستقلالية
- ضعف برامج التطوير الذاتي والتدريب.
- غياب الثقة بين الادارة والموظفين.
- عدم ملائمة نظام المكافآت مع مفهوم التمكين ومتطلبات فرق العمل.

وللتخفيف من حدة هذه المعوقات وجب على الرئيس توفير الشروط المناسبة لكي يشعر العامل بالتمكين وهي:²

- تصميم برامج تدريبية للموظفين بشكل مناسب.
- بناء رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المنظمة حول أهداف التمكين والياته.
- غرس قيم المشاركة والمسؤولية والمبادرة في المنظمة.
- بناء علاقات تبادلية قائمة على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- دعم الثقافة الكلية للمنظمة.

¹ حسين موسى قاسم البنا واخرون، المرجع نفسه، ص54.

² حسين موسى قاسم البنا واخرون، المرجع نفسه، ص 56.

- الإقدام على المجازفة للتعلم التنظيمي.

مما سبق يتضح ان تطبيق التمكين الوظيفي ليس اختيارا سهلا بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

المطلب الثالث: العلاقة بين البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين.

البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين، من المفاهيم المترابطة بشكل كبير حيث يعزز كل منهما الآخر ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة، وتتجلى هذه العلاقة في النقاط التالية:

تتطلب براعة الاستغلال الكفاءة العالية والتعلم المستمر مما يستلزم على العاملين امتلاك مهارات وقدرات فردية أو جماعية تُستغل في تحقيق أهداف المنظمة البراعة، وكذلك نقصد ببراعة الاستكشاف هي استكشاف مهارات وقدرات العاملين في المنظمة¹، وتتولد هذه المهارات من خلال إعطاء السلطة إذ تعمل المنظمات على تعزيز التمكين داخلها، للبحث عن طرق لتحسين الكفاءة ويتم ذلك من خلال تفويض الصلاحيات.²

البراعة التنظيمية تعمل على استمرارية كل من الإبداع الجذري، والتدريجي، وكذلك التعامل مع الأنشطة الغير متوافقة بشكل متزامن، حيث اكتسبت هذه الأخيرة اهتماما واسعا، إذ بدأت المنظمات على زيادة الاهتمام بضرورة القدرة على التكيف كذلك بسبب بيئة الأعمال المتغيرة،³ وذلك من خلال تمكين العاملين من أداء أعمالهم بشكل أفضل، وهي من أحسن وأهم الاستراتيجيات التي تعمل على مساعدة المنظمات في تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال إعطاء العاملين الصلاحية والمسؤولية الكاملة وتوفير الدعم والتدريب وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وبذلك يصبح العاملون أكثر ولاء وارتباطا بالمنظمة، وبالتالي تكون أكثر إبداعا وابتكارا في تقديم خدمات متميزة تعطي للمنظمة ميزة تنافسية.⁴

¹ محمد سنيينة، علاونة سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² سارة الأدلي، أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 39، العدد 02، سوريا، 2019، ص 57.

³ حازم ربح نجم الغنيموي، على نصر اصفهاني، دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراس الوظيفي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 47، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة واسط، العراق، 2023، ص 455.

⁴ حلف بن سليمان البحري، تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية، حالة دراسية القطاع الفندقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 08، العدد 11، عمان، الأردن، 2024، ص 108.

تبين أن البيئة المشجعة للعمل الجماعي تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز البراعة التنظيمية، تليها في الأهمية البرامج المرتبطة بأنظمة المكافآت، ومشاركة الموظفين، وبرامج التعلم والتدريب التنظيمي، كما تبين بأن البراعة التنظيمية تتعزز بشكل رئيسي من خلال التمكين، يليه في الترتيب تقرير المصير (الاستقلالية).¹

وهنا يمكن القول، إن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين هي علاقة تكاملية لا يمكن لأي منظمة أن تكون بارعة من دون تمكين عاملها.

¹ Mousavi and Nouri, **Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector**, Cuadernos de Gestión, Vol 20, N2, 2020, P 25.

خلاصة الفصل

إن استعراض العمل لأدبيات التمكين يوضح أن استراتيجية التمكين تتطلب جهدا مستمرا لتحقيق أهدافها بشكل مرضي وفعال، بدءا بعملية التحضير النفسي والهيكلي لموظفي ومديري المنظمة، مروراً بتحديد الأبعاد والخيارات المناسبة للموقف، ثم رسم النتائج المتوقع تحقيقها من استراتيجية التمكين، كل ذلك لن ينجح إلا إذا كانت هناك إرادة حقيقية من الإدارة، وإدراك كامل لطبيعة التمكين وفلسفته من قبل الموظفين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية

وخطواتها الإجرائية

تمهيد

تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث أن البراعة التنظيمية تتمثل في مهارة المنظمة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات بمرونة وإبداع لتحقيق أهدافها بفعالية، في حين يتمثل التمكين الوظيفي في منح الموظفين الصلاحيات والثقة لاتخاذ القرارات، مما يعزز مشاركتهم وفعاليتهم في العمل، وسنقوم في هذا الفصل الميداني المنهجي بتطبيق المفاهيم النظرية على أحد المؤسسات الجزائرية الناشطة على المستوى المحلي والدولي، والتي تعرف باسم "مؤسسة فرتيال" والتي تعمل في مجال إنتاج الأسمدة بكل أنواعها، ذلك لمعرفة مدى تأثير البراعة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي لدى العاملين، وقبل الوصول إلى ذلك، تم في هذا الفصل المنهجي للدراسة الميدانية، التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وتبيان منهجيتها، والتحقق من أن أداة الدراسة، صالحة من حيث البنية، وتتميز بكافة الشروط الإحصائية، لاعتمادها أداة للدراسة، موثوقة النتائج، لأجل تعميمها لاحقاً، وعليه قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فرتيال عناية للأسمدة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية في مؤسسة فرتيال عناية

المبحث الثالث: التحقق من شروط أداة الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "فرتيال" عناية للأسمدة

تعتبر مؤسسة "فرتيال" مؤسسة جزائرية تعمل في المجال الفلاحي وذلك بإنتاجها للأسمدة بجميع أنواعها مقرها ولاية عنابة، بحيث سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب بحيث نتناول فيه النشأة والتطور والتعريف بالمؤسسة وكذلك أنشطتها وأهدافها والهيكلة التنظيمية لها وهذه المعلومات الواردة في هذا المبحث مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين والدراسات بمؤسسة فرتيال السيد شاوش محمد:

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة "فرتيال" عناية للأسمدة

في عام 1967، اتخذت شركة سوناطراك قرار استراتيجيا بإنشاء مجمع متخصص في إنتاج الأسمدة الفوسفاتية في منطقة عنابة، وقد شهد عام 1972 بداية التشغيل الفعلي لوحدة إنتاج حمض الكبريت والفوسفوريك، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من الأسمدة، مدعومة بمرافق صناعية مساندة. حيث أظهر المجمع توسعا ملحوظا عام 1982 من خلال استحداث وحدات إنتاجية إضافية شملت حمض النيتريك ونترات الأمونيوم وثلاثي فوسفات الصوديوم (STTP) وفي سياق متصل، تم تأسيس مجمع الأسمدة النيتروجينية في عام 1975 بفضل شراكة دولية ضمت كل (Creusot-Loire Industrie) و (Krebs) فرنسا و (Kellogg) الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ عمليات الإنتاج الفعلية عام 1984. حيث تم دمج كل الوحدات الموجودة في هذا المجمع تحت مظلة كيان مؤسستاتي جديد يعرف باسم ASMIDAL، حيث تحول لاحقا إلى شركة مساهمة في عام 1996.

تم لاحقا إعادة توجيه وحدتي إنتاج حمض الكبريتيك وحمض الفوسفوريك وتخصيصهم لإنتاج سماد الفوسفات فائق البساطة (SSP)، بدأ التشغيل الفعلي للمصنع في عام 2000. وبعد ثلاث سنوات، تم توسيع نطاق الإنتاج ليشمل نترات اليوريا والأمونيوم (UAN).

وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الحكومة الجزائرية، تم إبرام اتفاقية شراكة استراتيجية بين شركة ASMIDAL والمجموعة الإسبانية فيلارمير، مما أدى إلى تأسيس شركة فرتيال. وبموجب هذه الاتفاقية، استحوذت مجموعة فيلار مير، على حصة سوقية بنسبة 34%. ومنذ إبرام هذه الشراكة، استثمرت شركة فرتيال ASMIDAL أغلبية بلغت 66% من رأس المال، بينما احتفظت شركة فرتيال على أكثر من 100 مليون دولار لإعادة تأهيل وتحديث وحدة عنابة توضح الصورة واجهة لمجمع فرتيال عنابة.

الشكل رقم (1.3): واجهة مؤسسة فرتيال



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة "فرتيال" عنابة للأسمدة

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة "فرتيال" عنابة للأسمدة

تعد مؤسسة "فرتيال" إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة، وهي شركة ناتجة عن شراكة بين مجموعة "اسميدال الجزائرية" والمجموعة الإسبانية "جو فيلار مير"، وقد تأسست سنة 2005.

• **الموقع الجغرافي للمصنع:**

يحتل المصنع بموقع استراتيجي على الشريط الساحلي للبحر الأبيض المتوسط، على مسافة 4 كيلومترات شرق مدينة عنابة، وقد تم بناءه من طرف شركة KREBS، الفرنسية، ماعدا وحدة الأمونيا التي كانت من عمل شركة CREUSOT LOIR ENTREPRISE، يستحوذ المجمع على مساحة إجمالية قدرها 108 هكتارات، يحده شرقا وادي سيبوس، وغربا مدينة سيبوس، وشمالا البحر الأبيض المتوسط وجنوبا الطرق الوطني رقم 44 وسهل عنابة، حيث تتركز استثمارات "فرتيال" على تحسين وتحديث المعدات والمرافق، وتعتبر من كبرى الشركات في صناعة البتروكيمياويات في الجزائر، حيث تعمل على توفير الطاقة الإنتاجية لتلبية احتياجات القطاع الفلاحي في مجال الأسمدة. وذلك بإنتاج وتوزيع ما يقارب مليون طن من الأمونيا سنويا، ويعاد استخدام جزء من الإنتاج لإنتاج مجموعة متنوعة من الأسمدة النيتروجينية والفوسفاتية، المخصصة لتغطية متطلبات الزراعة الجزائرية. أما فيما يخص التصدير، فإن "فرتيال" تقوم بتصدير نحو 75% من إنتاجها من الأمونيا والأسمدة إلى الأسواق الخارجية، منها إسبانيا، فرنسا، بلجيكا وبريطانيا، تونس وذلك بفضل التزامها بتلبية المعايير الدولية للجودة، مما أكسبها ثقة كبرى الشركات العالمية.

وقد تمكنت المؤسسة من الحصول على عدة شهادات دولية مرموقة لإدارة الجودة والبيئة منها:

- ISO 9001. ISO 14001. ISO 50001
- OHSAS 18001. ISO 17025

• جائزة EFQM4 للتميز المؤسسي

تعكس هذه الشهادات التزام "فرتيال" بتطوير منظومتها الإدارية والإنتاجية وفق معايير صارمة لضمان الجودة العالية، مما مكنها من تعزيز تنافسيتها دولياً. كما أن "فرتيال" عضو فعال في الاتحاد الدولي للأسمدة (IFA) والاتحاد العربي للأسمدة (AFA).

المطلب الثالث: أنشطة وأهداف مؤسسة "فرتيال" _عنابة_ للأسمدة

يشمل هذا المطلب أنشطة وأهداف مؤسسة "فرتيال" _عنابة_ للأسمدة

أولاً: أنشطة مؤسسة FERTIAL _عنابة_ للأسمدة

لدى شركة فرتيال في عنابة العديد من الأنشطة، ومن بين أهم الأنشطة نذكر منها:

- إنتاج الأمونيا (NH3): طاقة إنتاج 1000 طن/يومياً.
- إنتاج نترات الأمونيوم: 500 طن يومياً.
- إنتاج حمض النيتريك: 400 طن يومياً
- إنتاج الأسمدة الفوسفاتية: 1000 طن/ يومياً.
- SSP (فوسفات فائقة البساطة): 1200 طن/ يومياً.
- حمض اليوريا النيتريك (UAN): 600 طن/ يومياً.
- الأسمدة النيتروجينية: التي تشمل حمض النيتريك الأمونيا، %32 UAN، يوريا %46 (مستورد)، كبريتات الأمونيوم (مستوردة)، جزء من النترات والأمونيا، يتم استهلاكها ذاتياً بواسطة شركة FERTIAL لإنتاج منتجات أخرى.

ثانياً: أهداف مؤسسة FERTIAL _عنابة_ للأسمدة.

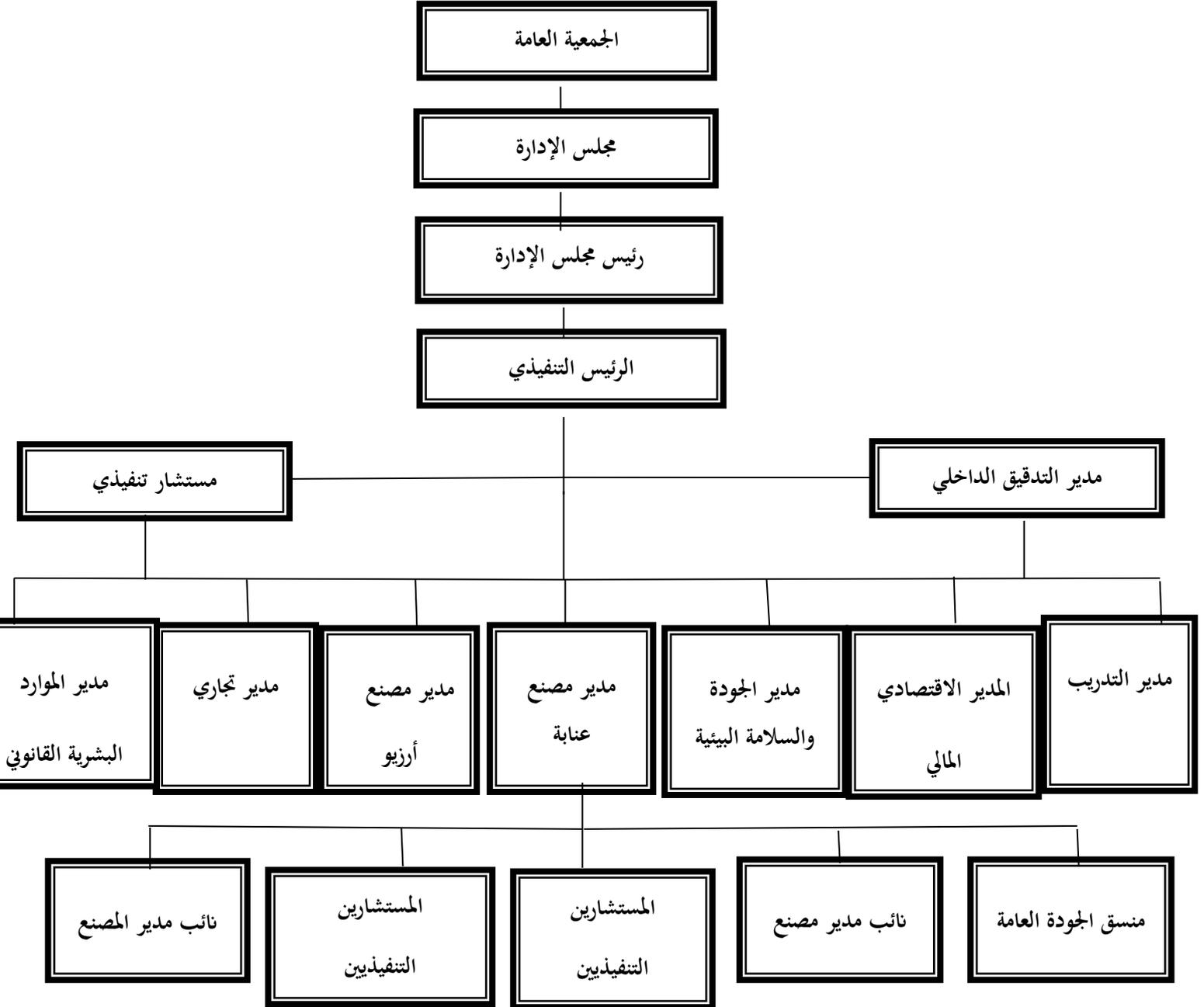
ضمن الإطار الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، المؤسسة مسؤولة عن:

- تعزيز وتطوير صناعة الأسمدة ومنتجات ووقاية النباتات، وتلبية احتياجات السوق الوطنية والدولية.
- الاستغلال الأمثل لإدارة الموارد البشرية وجعلها مربحة، من الناحية المادية والمالية.
- تحقيق تطبيق فعال لمخططات التطوير بما يضمن الإنتاج والإنتاجية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها التنافسية.
- تحقيق تحول إيجابي في ثقافة المؤسسة نحو تبني روح المبادرة والعمل الجماعي والتعاون الفعال، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وأكبر وفي إطار من التنغم والانسجام بين جميع الأطراف.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "فرتيال" عنابة

يتم تبيان الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال عنابة، في الشكل رقم (2.3).

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال عنابة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة.

يتم تصنيف الهيكل الإداري لمؤسسة فرتيال، وتحديد مهامه الأساسية على النحو التالي:

✓ **الجمعية العامة:** تعد الجمعية العامة الهيئة العليا في التسلسل الهرمي للمؤسسة، حيث تضم جميع المساهمين أو الأعضاء المنتسبين إليها، تنعقد هذه الهيئة بشكل دوري، عادة مرة سنويا، لمباشرة مهامها الرئيسية المتمثلة في:

- المصادقة على التقارير والبيانات المالية.

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات الأهمية القصوى.

- اجراء التعديلات اللازمة على النظام الأساسي.

كما تكتسب الجمعية العامة أهمية بالغة كونها تمثل الية أساسية لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، إذ تتيح للمساهمين فرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة الفعالة في توجيه مسار المؤسسة.

✓ **مجلس الإدارة:** يشكل مجلس الإدارة عنصرا محوريا في البنية التنظيمية للمؤسسة، حيث يضطلع بمهام الإشراف والتوجيه للإدارة التنفيذية، ويتألف المجلس من مجموعة منتقاة من الأفراد الذين تم اختيارهم عبر عملية انتخابية من قبل الجمعية العامة، وتشمل مسؤولياته الرئيسية:

- صياغة وتطوير السياسات والاستراتيجية.

- الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية.

- تحمل المسؤولية المالية والحسابية.

- تعزيز قنوات التواصل مع الجمعية العامة.

يعمل مجلس الإدارة كحلقة وصل استراتيجية بين المساهمين والإدارة التنفيذية، مما يضمن تحقيق المصالح الفضلى للمؤسسة وجميع أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

✓ **رئيس مجلس الإدارة:** يحتل رئيس مجلس الإدارة موقعا قياديا بارزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يمثل القيادة العليا والواجهة الرسمية لمجلس الإدارة، ويتطلب هذا المنصب الرفيع التحلي بسمات قيادية قوية، ومستوى عال من النزاهة المهنية، والكفاءة في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تعزز المصالح الاستراتيجية للمؤسسة وتحقق التوازن بين احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، وتتضمن المسؤوليات الرئيسية المرتبطة بهذا المنصب:

- إدارة وتوجيه جلسات المجلس.

- تمثيل المؤسسة في المحافل الرسمية.
 - تنسيق العلاقات والجهود بين أعضاء المجلس.
 - الإشراف على عمليات صنع القرار الاستراتيجي.
- ✓ **الرئيس التنفيذي:** يشغل الرئيس التنفيذي موقعا محوريا في التسلسل الهرمي الإداري للمؤسسة، حيث يمثل السلطة التنفيذية العليا المسؤولة عن تحديد المسارات الاستراتيجية والإشراف على العمليات التشغيلية اليومية، ويستلزم هذا المنصب القيادي امتلاك كفاءات قيادية متميزة ورؤية استراتيجية شاملة وقدرات متميزة في اتخاذ القرارات المؤسسية التي تعزز مسارات النمو والتطور المستدام للمؤسسة وتتضمن المهام الرئيسية المرتبطة بهذا المنصب:
- تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية.
 - ممارسة القيادة العليا.
 - تمثيل المؤسسة خارجيا.
 - اعداد التقارير الدورية.
 - تحمل المسؤولية أمام مجلس الإدارة.
- ✓ **مدير التدقيق الداخلي:** يقوم مدير التدقيق الداخلي بدور محوري في صياغة منظومة النزاهة المالية والتشغيلية داخل المؤسسة، حيث يتعين عليه امتلاك قدرات تحليلية متقدمة وإلمام معمق بالمعايير المحاسبية والمالية المعتمدة، وكفاءة عالية في التواصل المهني مع مختلف المستويات الإدارية، وتشمل مسؤولياته الأساسية على:
- تقييم المخاطر المؤسسية.
 - مراقبة العمليات التشغيلية.
 - اعداد تقارير التدقيق الشاملة.
 - تقديم التوصيات والمقترحات التطويرية.
- ✓ **المستشار التنفيذي:** يمثل خبيرا استراتيجيا متخصصا في تقديم الاستشارات والدعم المعرفي للإدارة العليا في المؤسسة، ويتطلب هذا الدور امتلاك مهارات تواصلية متميزة، وقدرات متقدمة في التحليل النقدي، وخبرة واسعة في التعامل مع المشكلات الإدارية والمالية، وتتضمن مسؤولياته الوظيفية عدة محاور رئيسية:
- تقديم الاستشارات المتخصصة.

- تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي.

- دعم عمليات صنع القرار.

- المساهمة في تطوير الاستراتيجيات المؤسسية.

✓ **مدير التدريب:** يتمتع مدير التدريب والتطوير بدور استراتيجي محوري في تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، حيث يستلزم هذا المنصب امتلاك مهارات تواصلية متميزة وكفاءة عالية في مجالات التعليم والإرشاد المهني، إضافة إلى فهم معمق لأليات التطوير المهني والشخصي، وتشتمل المسؤوليات الرئيسية المرتبطة بهذا المنصب على:

- تشخيص الاحتياجات التدريبية بدقة.

- تصميم البرامج التدريبية المتخصصة.

- تقييم فاعلية المبادرات التدريبية.

- الإسهام في تطوير المهارات المؤسسية المستهدفة.

✓ **المدير الاقتصادي المالي:** يشغل المدير الاقتصادي المالي المعروف أيضا بمدير المالية أو المدير المالي موقعا حاسما في إدارة المنظومة المالية للمؤسسة، ويتطلب هذا المنصب امتلاك خبرة مالية واسعة النطاق، وإلمام عميق بديناميكيات الأسواق المالية، وقدرة استشرافية على توقع التحديات المالية والتعامل معها بكفاءة عالية، وتتضمن المهام الجوهرية لهذا الدور:

- وضع الخطط المالية الاستراتيجية.

- إدارة الميزانيات التشغيلية.

- إجراء التحليلات المالية المتخصصة.

- الاشراف على المعاملات المالية للمؤسسة.

✓ **مدير الجودة والسلامة البيئية:** يؤدي مدير الجودة والسلامة البيئية دورا حيويا في ضمان تطبيق أحسن المعايير في مجالي الجودة والسلامة داخل المؤسسة، ويتطلب هذا المنصب امتلاك معرفة تقنية عميقة في تخصصات الجودة والسلامة مقترنة بقدرات متميزة في التواصل الفعال، وإدارة الأزمات، وتشمل المسؤوليات الأساسية لهذا الدور:

- تطوير السياسات المؤسسية.

- تنفيذ إجراءات المراقبة والتدقيق.

- تنظيم برامج التدريب والتوعية.
- قيادة مبادرات التحسين المستمر.
- تنسيق اليات الاستجابة للحوادث الطارئة.

✓ **مدير المصنع:** يشغل مدير المصنع موقعا محوريا في الاشراف على المنظومة الإنتاجية وضمان سير العمليات التشغيلية بكفاءة عالية داخل المرافق الصناعية، ويستلزم هذا المنصب امتلاك مهارات إدارية متقدمة، وفهم شامل لمنظومة الإنتاج، وقدرة استثنائية على معالجة التحديات التشغيلية بفاعلية، وتتضمن المسؤوليات الرئيسية لهذا الدور:

- الاشراف على عمليات الإنتاج.
- ضمان تطبيق معايير الجودة.
- إدارة الكوادر العمالية.
- تنفيذ مبادرات التحسين المستمر.
- التنسيق مع المؤسسات القطاعية الأخرى.

✓ **المدير التجاري:** يتميز المدير التجاري بدور استراتيجي في تطوير وتنفيذ استراتيجيات البيع والتسويق المؤسسية، ويتطلب هذا المنصب امتلاك مهارات تواصلية متميزة وقدرة تفاوضية عالية، وفهم معمق لديناميكيات الأسواق، وسلوكيات العملاء، وتشمل المسؤوليات الجوهرية لهذا الدور:

- صياغة الاستراتيجيات التجارية.
- الاشراف على منظومة المبيعات.
- إدارة الأنشطة التسويقية والترويجية.
- تعزيز العلاقات مع قاعدة العملاء.
- إعداد التحليلات والتقارير التجارية الدورية.
- الاشراف على إجراءات التحقيقات واليات فض النزاعات العمالية.

✓ **منسق الجودة العامة:** يتمتع منسق الجودة العامة بمسؤولية محورية في إدارة وتنسيق المنظومة المتكاملة للأنشطة والإجراءات الضرورية للحفاظ على المستويات المعيارية للجودة داخل المؤسسة، وتشتمل هذه المسؤولية على:

- صياغة وتطبيق سياسات الجودة والتخطيط الاستراتيجي لمنظومة الجودة.

- تنفيذ إجراءات ضمان الجودة.
- تطبيق اليات المراقبة والتقييم.
- تبني مبادرات التحسين المستمر.

حيث يمثل منسق الجودة العامة حلقة الوصل الاستراتيجية بين لجان الجودة المتخصصة ومنظومة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث يقوم بمتابعة أداء اللجان وتقييم مخرجاتها لضمان التطبيق الفعال لمعايير الجودة المعتمدة، كما يسهم بشكل محوري في مبادرات التطوير والتحسين المستمر للمنظومة المؤسسية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية في مؤسسة فرتيال عناية

يشمل الجانب المنهجي للدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، التعرف على مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى وصف أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، علاوة على تبيان نموذج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع الإحصائي هو مجموعة من العناصر التي تخص ظاهرة معينة، يهدف إلى تعيين الحدود الصريحة لعملية جمع البيانات من جهة، وعملية الاستقراء أو الاستنتاج من خلال إجراء الدراسة من جهة أخرى، ومجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراساتها،¹ في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة الإحصائي في العاملين الذين يشغلون منصب وظيفي في الإدارة الوسطى والعليا بمؤسسة فرتيال عناية.

ونظرا لقيود الوقت والتكلفة وطبيعة المجتمع المبحوث، التي قد تحول دون قدرة الوصول إلى المجتمع الكامل لجمع البيانات منه، بالإضافة إلى تقييدنا من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة، بعدد الاستبيانات الموزعة، تم إتباع أسلوب المعاينة بدلا من أسلوب الحصر الشامل، فالعينة هي: "مجموعة جزئية من المجتمع الكلي التي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه"،² أما نوع العينة فهي غير عشوائية قصدية، نظرا لسهولة وصولها وملاءمتها.

تم توزيع 50 استبيانا على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع 43 استبيانا، وإلغاء 3 استبيانات لعدم توفرها على شروط التحليل الإحصائي، لتكون عينة الدراسة، منحصرة في 40 استبيانا صالحا للتحليل، ومستوفيين شروطه، وهم يمثلون حجم العينة.

¹ عبد الله عامر الهاملي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، الطبعة 03، منشورات جامعة قار بونس، ليبيا، 2003، ص 250.

² فايز جمعة النجار وآخرون، أساسيات البحث العلمي - منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2018، ص 106 .

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

لقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، والتي تعرف بأنها: "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فهي تساعده على جمع المادة العلمية والتقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، وتسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة"¹.

أولاً: بناء الاستبيان

وتتكون استبانة الدراسة مما يلي:

1. مقدمة في أول الاستبيان: وهي مهمة جداً لتوضيح الغرض العلمي للاستبيان، وتحفيز المبحوثين بكل راحة وموضوعية وبصراحة، دون خوف من تسريب إجاباتهم، لأنها تبقى سرية صريحة، مما ينعكس إيجابياً على المستجوبين.

2. الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة.

3. الجزء الثاني: يشمل متغيرات الدراسة، وهما موزعين كما يلي:

✓ المحور الأول: يشمل هذا المحور البراعة التنظيمية في مؤسسة فرتيال (اسميدال) بولاية عنابة، ويضم (14) عبارة موزعة كما يلي على الأبعاد:

- براعة الاستغلال: يتضمن هذا البعد 4 عبارات، مرقمة من 1 إلى 4.
- براعة الاستكشاف: يتضمن هذا البعد 4 عبارات، مرقمة من 5 إلى 8.
- الهيكل التنظيمي المرن: يتضمن هذا البعد 6 عبارات، مرقمة من 9 إلى 14.

✓ المحور الثاني: يشمل هذا المحور التمكين الوظيفي في مؤسسة فرتيال (اسميدال) ولاية عنابة، ويضم (28) عبارة موزعة كما يلي على الأبعاد:

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يتضمن هذا البعد 4 عبارات، مرقمة من 1 إلى 4.
- فرق العمل: يتضمن هذا البعد 6 عبارات، مرقمة من 5 إلى 10.
- التدريب والتعلم: يتضمن هذا البعد 7 عبارات، مرقمة من 11 إلى 17.
- تفويض السلطة: يتضمن هذا البعد 5 عبارات، مرقمة من 18 إلى 22.
- التحفيز: يتضمن هذا البعد 6 عبارات، مرقمة من 23 إلى 28.

¹ إحسان محمد الحسن، "مناهج البحث الاجتماعي"، الطبعة الأولى، دار وائل للتوزيع والنشر، الأردن، 2005، ص 225.

ثانيا: ترميز الاستبيان:

يتم توضيح ترميز المتغيرات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.3): ترميز المتغيرات الشخصية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS

التسمية في SPSS	الترميز	الخيارات	التسمية في الاستبيان
الجنس	1	ذكر	الجنس
	2	أنثى	
العمر	1	اقل من 30 سنة	العمر
	2	من 30 الى 39 سنة	
	3	من 40 الى 49 سنة	
	4	من 50 الى 59 سنة	
	5	60 سنة فما فوق	
المؤهل _العلمي	1	تكوين مهني	المؤهل العلمي
	2	ليسانس	
	3	ماستر	
	4	ماجستير	
	5	دكتوراه	
التخصص _العلمي	1	اقتصاد وتسيير	التخصص العلمي
	2	مالية	
	3	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
	4	إدارة	
	5	محاسبة	
	6	تخصصات أخرى	
	1	مدير عام	

المنصب_الوظيفي	2	نائب مدير	المنصب الوظيفي
	3	رئيس قسم	
	4	موظف عادي	
	5	مناصب أخرى	
الخبرة_العملية	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
	2	من 5 إلى 10 سنوات	
	3	من 11 إلى 15 سنة	
	4	من 16 إلى 20 سنة	
	5	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS.

كما يوضح الجدول الموالي، ترميز متغيرات البحث في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

الجدول قم (2.3): ترميز متغيرات البحث في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

التسمية في الاستبيان	الخيارات	عدد العبارات	الترميز	تسمية المتغير في SPSS	تسمية العبارات في SPSS
البراعة التنظيمية	-----	14	--	X	من X1.1 إلى X.3.14
أبعاد البراعة التنظيمية	براعة الاستغلال	4	--	X1	من X1.1 إلى X.1.4
	براعة الاستكشاف	4	--	X2	من X2.5 إلى X.2.8
	براعة الهيكل التنظيمي المرن	9	--	X3	من X3.9 إلى X.3.14
التمكين	-----	28	--	Y	من Y1.1 إلى Y.5.28

من Y1.1 إلى Y.1.4	Y1	--	4	المشاركة في اتخاذ القرارات	أبعاد التمكين
من Y2.5 إلى Y.2.10	Y2	--	6	فرق العمل	
من Y3.11 إلى Y.3.17	Y3	--	7	التدريب والتعلم	
من Y4.18 إلى Y.4.22	Y4	--	5	تفويض السلطة	
من Y5.23 إلى Y.5.28	Y5	--	6	التحفيز	
-----	غير موافق بشدة	1		غير موافق بشدة	مقياس
-----	غير موافق	2		غير موافق	ليكارث
-----	محايد	3		محايد	الخماسي
-----	موافق	4		موافق	
-----	موافق بشدة	5		موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.

تم الاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي، حيث تم القيام بتحديد درجة اتجاه الإجابة على مضمون العبارة والتي توزعت على درجات تتراوح بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي، تم حساب المدى، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

$$(X_{max} - X_{min}) / n$$

$$= (5-1) / 5$$

$$= 0.80$$

- الخلية الأولى: من 1 إلى أقل من 1.80

- الخلية الثانية: من 1.80 إلى أقل من 2.60
- الخلية الثالثة: من 2.60 إلى أقل من 3.40
- الخلية الرابعة: من 3.40 إلى أقل من 4.20
- الخلية الخامسة: من 4.20 إلى 5

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالآتي:¹

- المجال الأول: من 1 إلى أقل من 1.8 غير موافق بشدة؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف جدا.
 - من 1.80 إلى أقل من 2.60 غير موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف.
 - من 2.60 إلى أقل من 3.40 محايد؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط.
 - من 3.40 إلى أقل من 4.20 موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر عال.
 - من 4.20 إلى أقل من 5 موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة عال جدا
- كما تم تحديد مستوى الدلالة (المنوية) ب 5% أي 0.05، والذي عنده تقبل أو ترفض الفرضيات العدمية، حيث تقبل الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة المنوية المحسوب في SPSS أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب في SPSS أقل من مستوى الدلالة للدراسة 0.05، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.²

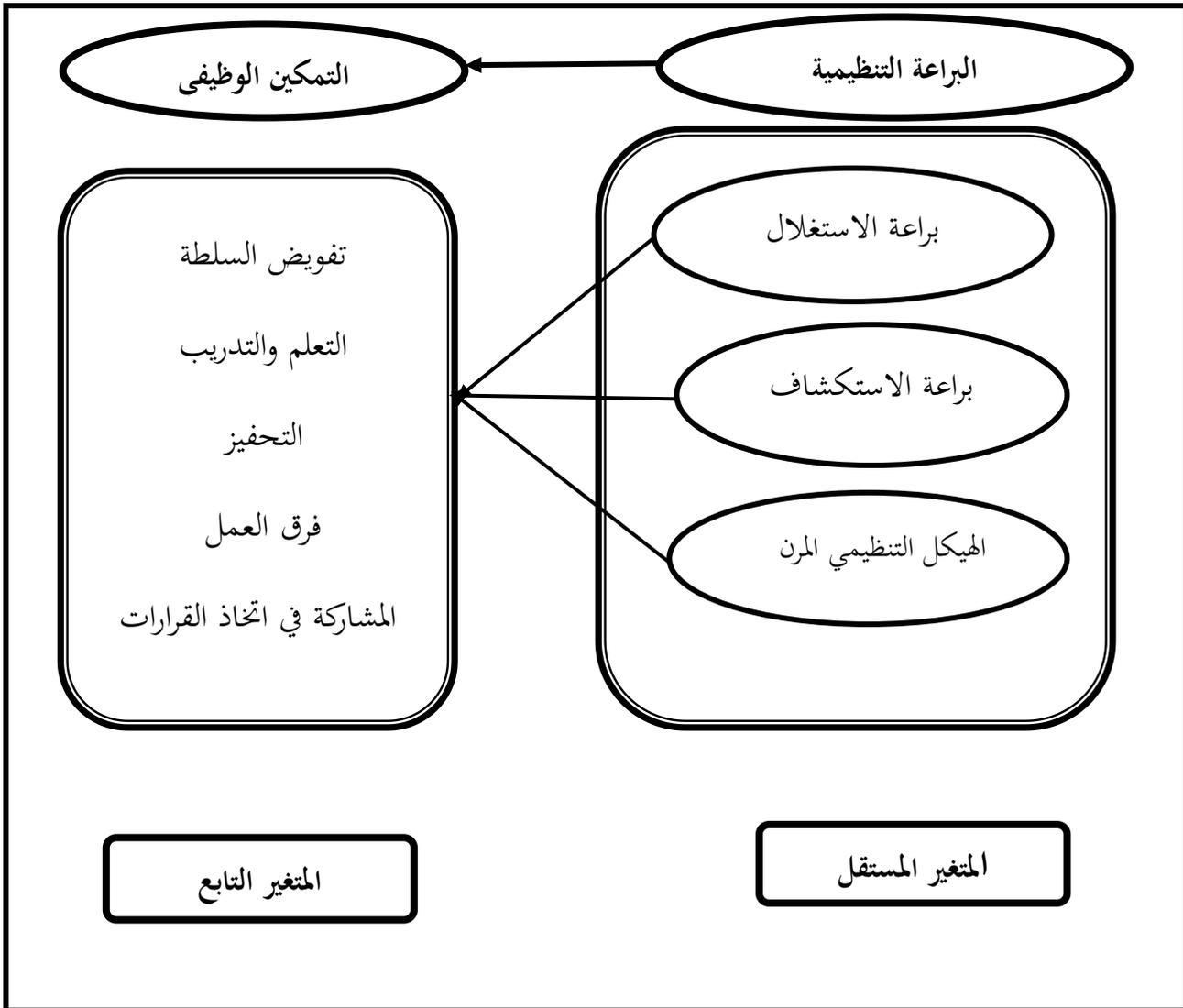
¹ زرفة رؤوف، أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، في تسيير المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017-2018، ص155.

² المرجع نفسه، ص156.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

تشمل الدراسة متغيرين، الأول متغير مستقل متمثل في البراعة التنظيمية، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد هي: براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، وبراعة الهيكل التنظيمي المرن، أما المتغير التابع، فيتمثل في التمكين الوظيفي للعاملين، وفي هذه الدراسة الهدف الأساسي لها، هو التعرف واختبار أثر البراعة التنظيمية على التمكين الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (3.3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

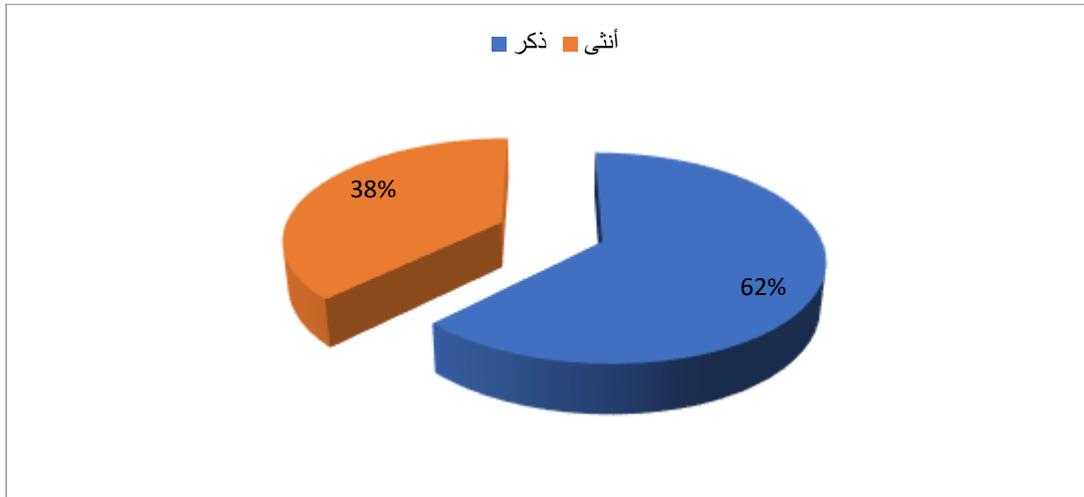
الجدول رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
62,5	25	ذكر
37,5	15	أنثى
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من الذكور بما نسبته 62.5%، أما نسبة الإناث فتقدر بـ 37.5%، وهذا التوزيع يتماشى مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة، الذي يتطلب الجهد العضلي أكثر، وهو ما يوجد لدى الذكور أكثر من الإناث.

✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

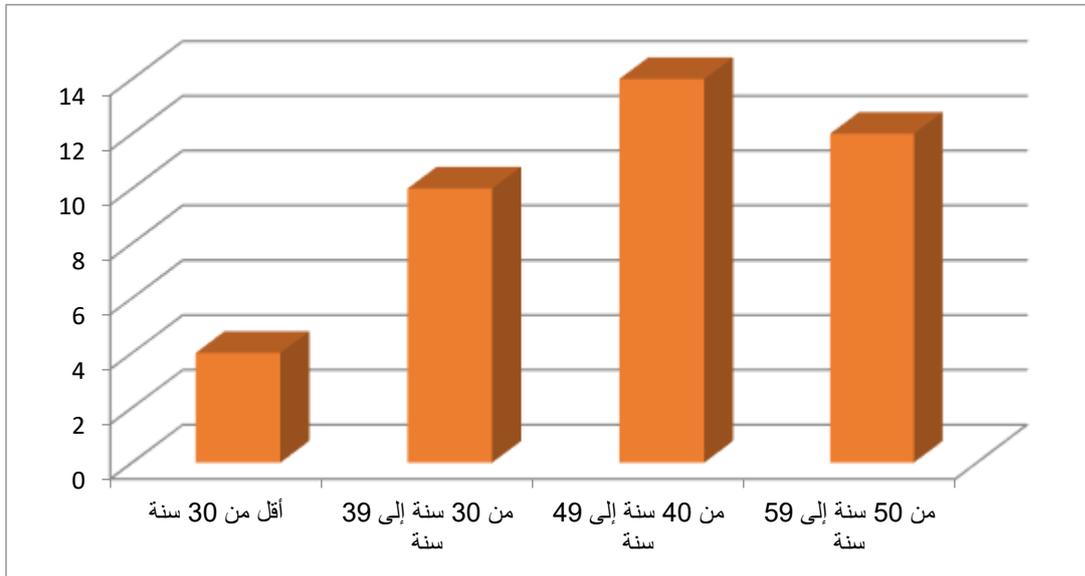
الجدول رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	العمر
10,0	4	أقل من 30 سنة
25,0	10	من 30 سنة إلى 39 سنة
35,0	14	من 40 سنة إلى 49 سنة
30,0	12	من 50 سنة إلى 59 سنة
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ثلث أفراد العينة سنهم من 40 سنة إلى من 49 سنة، بنسبة 35%، تليها نسبة 30% التي تعبر عن الذين سنهم من 50 سنة إلى 59 سنة، أما الذين سنهم من 30 سنة

إلى 39 سنة، فنسبتهم 25%، في حين أن أقل نسبة هي لمن سنهم أقل من 30 سنة بلغت 10%، حيث يدل هذا التوزيع على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قوة وطاقة بشرية شابة، قادرة على العمل والوفاء بمتطلبات العمل العظمي، كما أنها تمتلك توظيف لعاملين جدد، لكن بنسبة قليلة.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

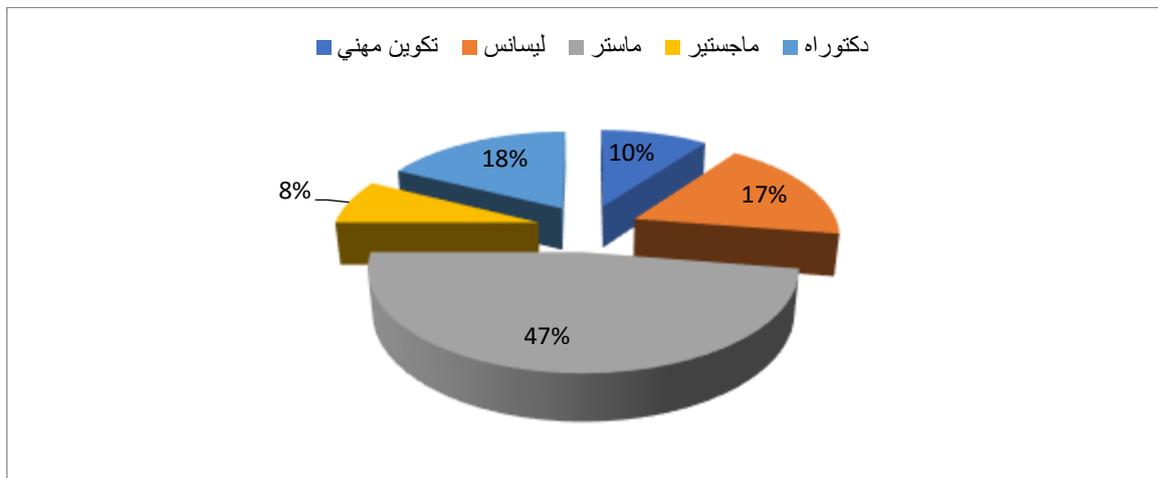
الجدول رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
10,0	4	تكوين مهني
17,5	7	ليسانس
47,5	19	ماستر
7,5	3	ماجستير
17,5	7	دكتوراه
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يقارب نصف أفراد العينة لهم مستوى جامعي ماستر يمثلون نسبة 47.5%، أما نسبة 17.5% فهي تمثل على التوالي، من لديهم شهادة ليسانس ودكتوراه، في حين أن الذين لديهم مستوى تكوين مهني يمثلون نسبة 10%، تليها نسبة 7.5% تعبر عن الذين لديهم مستوى ماجستير، حيث أن هذا التوزيع يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة، موظفوها لديهم المعرفة العالية وأغلبيتهم متخرجين من الجامعات بأعلى الشهادات بما فيها الماجستير والدكتوراه، مما يعتبر قوة لدى المؤسسة محل الدراسة.

✓ توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

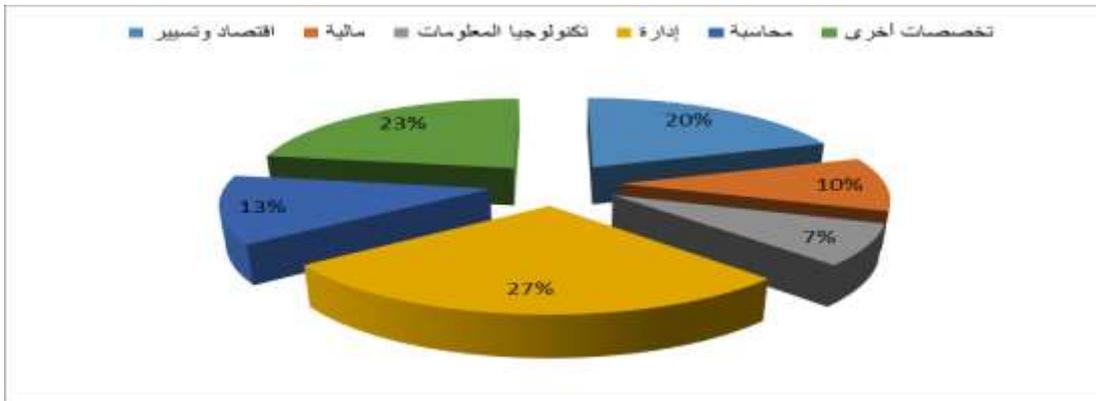
الجدول رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
20,0	8	اقتصاد وتسيير
10,0	4	مالية
7,5	3	تكنولوجيا المعلومات
27,5	11	إدارة
12,5	5	محاسبة
22,5	9	تخصصات أخرى
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن غالبية التخصصات العلمية للمؤسسة محل الدراسة، تكون متنوعة في عدة مجالات غير واردة في خيارات الإجابة مثل: التخصصات العلمية كالبرمجة حيث يمثلون نسبة 22.5%، تليها نسبة 27.5% تخصصهم إدارة، أما نسبة 20% فهي تمثل الذين لديهم تخصص تسيير واقتصاد، أما تخصصات المحاسبة والمالية وتكنولوجيا المعلومات فنسبهم على التوالي، 12.5% و10% و7.5%، إن هذا التوزيع المتنوع يدل على تنوع الوظائف في المؤسسة محل الدراسة، وبما يحقق السير الفعال لأنشطتها.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

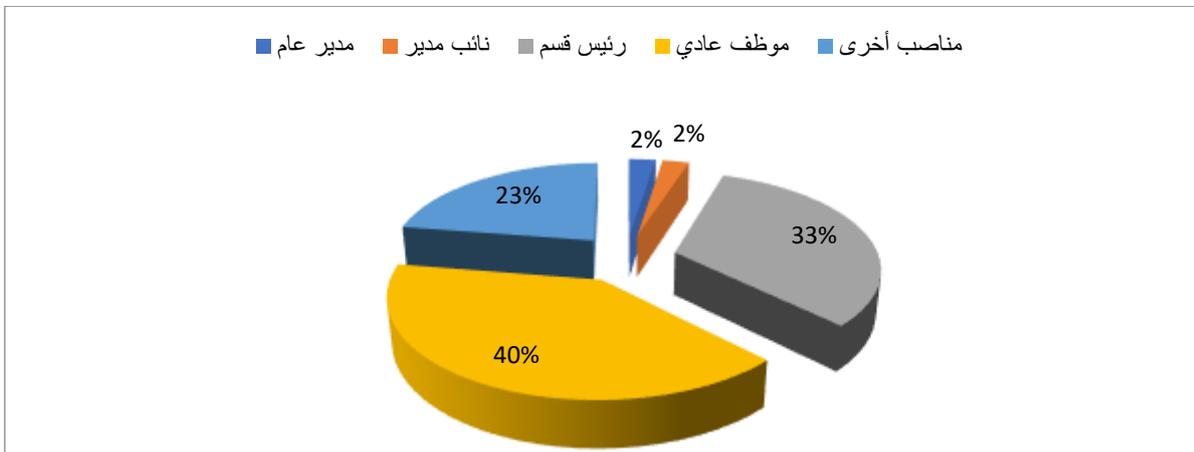
الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
2,5	1	مدير عام
2,5	1	نائب مدير
32,5	13	رئيس قسم
40,0	16	موظف عادي
22,5	9	مناصب أخرى
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يقارب نصف أفراد العينة هم موظفين عاديين يمثلون نسبة 40%، تليها نسبة 32.5% هم رؤساء أقسام، أما نسبة 22.5% فهي تمثل مناصب أخرى تنفيذية وإدارية مثل السكرتارية والمساعدين التنفيذيين، أما نسبة 2.5% فهي تمثل على التوالي كل من المدير العام ونائبه، حيث أن هذا التوزيع المختلف يدل على تنوع الوظائف في المؤسسة محل الدراسة، ويتوافق مع هيكلها التنظيمي.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

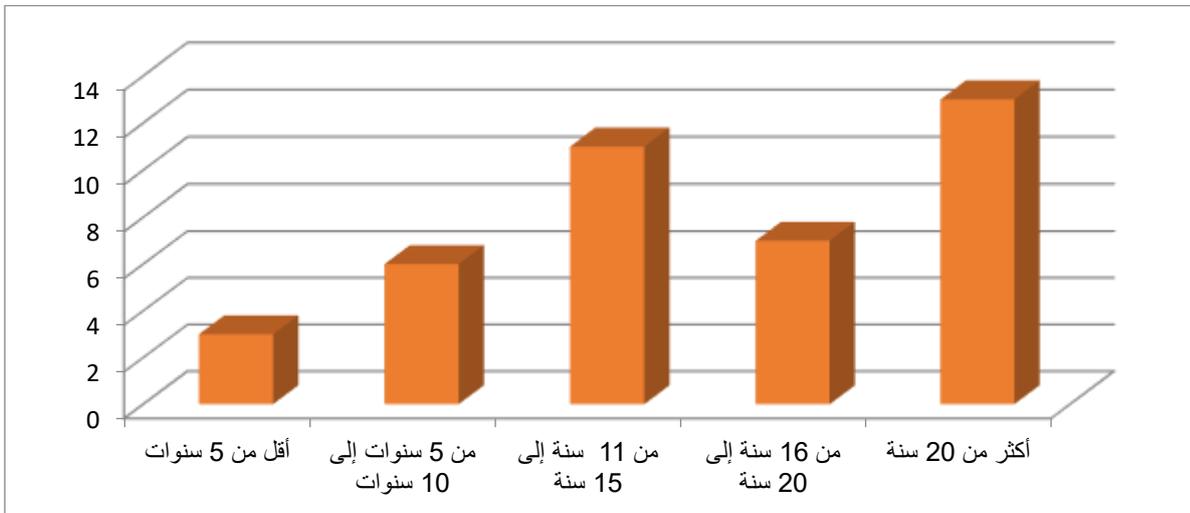
الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
7,5	3	أقل من 5 سنوات
15,0	6	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
27,5	11	من 11 سنة إلى 15 سنة
17,5	7	من 16 سنة إلى 20 سنة
32,5	13	أكثر من 20 سنة
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ثلث أفراد العينة خبرتهم أكثر من 20 سنة، حيث أن نسبتهم 32.5%، أما الذين خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة، يمثلون ما نسبته 27.5%، في حين أن الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة إلى 20 سنة، يمثلون ما نسبته 17.5%، أما الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات فنسبتهم 7.5%، إن هذا التوزيع يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لها كفاءات بشرية ذات خبرة عالية ومتوسطة، يمكن نقلها إلى قلبي الخبرة والاستفادة منهم في العمل.

المبحث الثالث: التحقق من شروط أداة الدراسة

يشمل هذا المبحث التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات أداة الدراسة، ومن ثم التحقق من خلالها على توافر شرط الصدق والثبات في متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences"، والذي يرمز له باختصار (SPSS)، وهو يقدم عدة أساليب إحصائية واختبارات، تم استخدام منها ما يلي:

- **المدى:** تم حساب المدى من أجل معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي، ولتسهيل الحكم على قيمه، كما تبلغ قيمة المدى 1,8.
- **معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدامه للتحقق من صدق الاتساق لأداة الدراسة، وهو يقيس درجة ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، بالإضافة إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة ودرجة ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع، والتي تأخذ تتدرج قيمه في المجال [0 - 1]، وفق ما بينه الجدول رقم (9.3).

الجدول رقم (9.3): مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط (r)
ارتباط منخفض	0,00 - أقل من 0,30
ارتباط متوسط	0,30 - أقل من 0,60
ارتباط عال	0,60 - أقل من 0,80
ارتباط عال جدا	0,80 - أقل من 1,00
ارتباط تام	1

المصدر: فايز جمعة النجار وآخرون، أساسيات البحث العلمي - منظور تطبيقي -، دار الحامد، الأردن، 2018، ص 224.

- اختبار معامل الثبات Cronbach's Alpha: يعد من أهم الاختبارات للتحقق من أن إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة ومتغيرات الدراسة، ويؤكد على درجة مهمة من الثبات لاعتماد المقياس.
- التكرارات المطلقة والنسب المئوية: تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعية، أما النسب المئوية فهي تعكسها، وتم استخدامها عند عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: يتم التحقق من اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- المتوسط الحسابي: يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية، ويستدل به للحكم على مستوى إجابات أفراد العينة عن متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، إذ يقيس درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: ويقاس وجود استقلالية بين المتغيرات.
- اختبار Durbin-Watson: يظهر مع مخرجات الانحدار الخطي للتحقق من عدم وجود مشكلة فيه.

- الانحدار الخطي المتعدد: يكون استخدام هذا الاختبار عند البحث عن أثر متغيرين مستقلين فأكثر على المتغير التابع، ومعادلته الخطية تكون على الشكل: $Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots + b_p x_p$ ، حيث Y يمثل المتغير التابع، و b_p تمثل معامل الانحدار الخطي المتعدد، و b_0 تمثل ثبات الانحدار المتعدد.
- اختبار T للعينة المستقلة: من اختبار فرضيات الفروق التي تُعزى إلى الجنس.
- اختبار التباين الأحادي ANOVA: من اختبار فرضيات الفروق التي تُعزى لمتغيرات أخرى عدا الجنس، مثل السن، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة... إلخ.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

وهو يشمل ما يلي:

أولاً: اختبار الصدق: هو يشمل نوعين هما:

- ✓ الصدق الظاهري للاستبيان: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال التخصص، بلغ عددهم 5 محكمين (انظر الملحق رقم 2).
 - ✓ صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: نتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة وبين البعد الذي تنتمي إليه.
- حيث تظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور البراعة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (10.3).
- الجدول رقم (10.3): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور البراعة التنظيمية

العدد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
براعة الاستغلال	.1	0,795**	0,000
	.2	0,893**	0,000
	.3	0,914**	0,000
	.4	0,841**	0,000
براعة الاستكشاف	.5	0,706**	0,000
	.6	0,832**	0,000

0,000	0,624**	.7	الهيكل التنظيمي المرن
0,000	0,768**	.8	
0,000	0,705**	.9	
0,000	0,655**	.10	
0,000	0,718**	.11	
0,000	0,858**	.12	
0,000	0,774**	.13	
0,000	0,549**	.14	

** : دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

* : دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (10.3) أن مستوى الدلالة sig لكل عبارة من عبارات البراعة التنظيمية مع الدرجة الكلية لهذا المتغير، قوية وموجبة، وكلها دالة عند دلالة 0.05، وعليه فإن شرط صدق الاتساق الداخلي لمتغير البراعة التنظيمية بأبعاده محقق.

الجدول رقم (11.3): صدق الاتساق الداخلي لمحور البراعة التنظيمية

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون	البعد
0,000	0,856**	براعة الاستغلال
0,000	0,713**	براعة الاستكشاف
0,000	0,882**	الهيكل التنظيمي المرن

** : دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

* : دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (11.3) أن مستوى الدلالة sig لكل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية مع الدرجة الكلية لهذا المتغير، قوية وموجبة، وكلها دالة عند دلالة 0.05، وعليه فإن شرط صدق الاتساق الداخلي لمتغير البراعة التنظيمية بأبعاده محقق.

حيث تظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين كما هو موضح في الجدول رقم (12.3).

الجدول رقم (12.3): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التمكين

العدد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
المشاركة في اتخاذ القرارات	.1	0,627**	0,000
	.2	0,846**	0,000
	.3	0,810**	0,000
	.4	0,827**	0,000
فرق العمل	.5	0,775**	0,000
	.6	0,671**	0,000
	.7	0,816**	0,000
	.8	0,737**	0,000
	.9	0,725**	0,000
	.10	0,696**	0,000
التدريب والتعلم	.11	0,715**	0,000
	.12	0,769**	0,000
	.13	0,616**	0,000
	.14	0,672**	0,000
	.15	0,730**	0,000
	.16	0,654**	0,000
	.17	0,647**	0,000

0,000	0,689**	.18	تفويض السلطة
0,000	0,644**	.19	
0,000	0,797**	.20	
0,000	0,684**	.21	
0,000	0,683**	.22	
0,000	0,658**	.23	التحفيز
0,000	0,711**	.24	
0,000	0,739**	.25	
0,000	0,649**	.26	
0,000	0,746**	.27	
0,000	0,689**	.28	

** : دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

* : دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (12.3) أن مستوى الدلالة sig لكل عبارة من عبارات التمكين، مع الدرجة الكلية لهذا المتغير، قوية وموجبة، وكلها دالة عند دلالة 0.05، وعليه فإن شرط صدق الاتساق الداخلي لمتغير التمكين بأبعاده محقق.

الجدول رقم (13.3): صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون	البعد
0,000	0,785**	المشاركة في اتخاذ القرارات
0,000	0,821**	فرق العمل
0,000	0,883**	التدريب والتعلم
0,000	0,800**	تفويض السلطة
0,000	0,665**	التحفيز

** : دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

* : دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (13.3) أن مستوى الدلالة sig لكل بعد من أبعاد التمكين مع الدرجة الكلية لهذا المتغير، قوية وموجبة، وكلها دالة عند دلالة 0.05، وعليه فإن شرط صدق الاتساق الداخلي لمتغير التمكين بأبعاده محقق.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان يعني أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، حيث تظهر نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان في الجدول رقم (14.3).

الجدول رقم (14.3): معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

المتغيرات	حجم العينة	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
البراعة التنظيمية	40	14	0,882
التمكين	40	28	0,922
الثبات الكلي	40	42	0,923

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

أظهرت النتائج أن معامل الفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.923، وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة المقبولة 0.70، مما يعني أن الإجابات ستكون متطابقة بنسبة 92.3% في حال ما تم إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى على نفس أفراد العينة، في نفس الشروط، كما أن معامل الفا كرومباخ لمحاور الدراسة فيتراوح بين 0.882 و 0.922، كما أنها قيم كلها أكبر من 0.70، مما يعني أن الإجابات ستكون متطابقة ضمن المجال 88.2% و 92.2% في حال ما تم إعادة توزيع الاستبيان بمتغيراته: البراعة التنظيمية والتمكين، مرة أخرى على نفس أفراد العينة، في نفس الشروط، وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات محقق وصالح للاستخدام والتحليل.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل المنهجي تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، المتمثلة في مؤسسة فرتيال عناية للأسمدة، حيث تم التعرف عليها، والقيام بشرح هيكلها التنظيمي وأهدافها وأنشطتها، كما تم في مضمون هذا الفصل، تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين بها، حيث تم توزيع الاستبيان بطريقة العينة غير العشوائية الهدفية، كما تمثلت عينة الدراسة في 40 فرداً، وتم التعرف على خصائصهم الشخصية، بالإضافة إلى ذلك قمنا بشرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وكذلك التحقق من شرط الصدق والثبات، وعليه فأداة الدراسة صالحة للتحليل الإحصائي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد

تطرقنا في الجانب التطبيقي في شقه المنهجي إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، بمؤسسة فرتيال عناية للأسمدة، حيث تم في هذا الفصل التطبيقي، في شقه الثاني، القيام بعرض وتحليل نتائج الدراسة المرتبطة بمتغيرات البحث، والتعرف على واقع كل من البراعة التنظيمية والتمكين، بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا، وعليه يشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: مستوى تطبيق البراعة التنظيمية في مؤسسة فرتيال عناية

المبحث الثاني: مستوى تطبيق التمكين الوظيفي في مؤسسة فرتيال عناية

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: مستوى تطبيق البراعة التنظيمية في مؤسسة فرتيال عناية للأسمدة

إن التعرف على مستوى تطبيق مؤسسة فرتيال عناية للبراعة التنظيمية، يقتضي الإجابة على السؤال الفرعي التالي:

- ما مستوى تطبيق البراعة التنظيمية بمؤسسة فرتيال عناية؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تقتضي تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول، الخاصة بأبعاد البراعة التنظيمية الثلاثة، وقد كانت النتائج كما يلي:

المطلب الأول: مستوى تطبيق بُعد الاستغلال في مؤسسة فرتيال عناية

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد

الكلي.

الجدول رقم (1.4): نتائج إجابات المبحوثين حول متغير براعة الاستغلال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	تعتمد المؤسسة على الاستفادة القصوى من الخبرات والتجارب المكتسبة.	3,90	1,033	مرتفع	1
2.	تتمتع القيادة العليا في المؤسسة بالقدرة على التعامل مع التحديات وإدارة التوترات بفعالية.	3,58	1,174	مرتفع	3
3.	تعتمد المؤسسة على استراتيجية خفض التكاليف في عملياتها الإنتاجية.	3,40	1,150	مرتفع	4
4.	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الاستخدام الأمثل للموارد.	3,60	1,236	مرتفع	2
براعة الاستغلال		3,62	----	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

تضمن الجدول رقم (1.4) إجابات المبحوثين حول عبارات براعة الاستغلال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.90 و 3.40، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فبلغ 3.62، مما يدل على موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، ضمن فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي.

كما تم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.90، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على اعتماد المؤسسة على الاستفادة القصوى من الخبرات والتجارب المكتسبة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.033، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(2) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.60، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على سعي المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الاستخدام الأمثل للموارد، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.236، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(3) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.58، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على تتمتع القيادة العليا في المؤسسة بالقدرة على التعامل مع التحديات وإدارة التوترات بفعالية، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.174، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(4) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.40، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على اعتماد المؤسسة على استراتيجية خفض التكاليف في عملياتها الإنتاجية، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.150، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الثاني: مستوى تطبيق بُعد براعة الاستكشاف في مؤسسة فرتيال _عنابة_

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد

الكلية.

الجدول رقم (2.4): نتائج إجابات المبحوثين حول متغير براءة الاستكشاف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	رتبة
5.	تركز المؤسسة على انتهاز فرص جديدة والتوسع نحو أسواق مستهدفة وعملاء جدد.	3,38	1,055	متوسط	3
6.	تسعى المؤسسة الى تبني تقنيات حديثة تدعم تطوير المعارف والقدرات المهنية لدى كوادرها البشرية.	3,65	1,145	مرتفع	1
7.	تولي المؤسسة اهتماما خاصا بالبحث والتطوير.	3,35	1,167	متوسط	4
8.	تستعين المؤسسة بالخبرات والاستشارات الخارجية.	3,45	1,176	مرتفع	2
براءة الاستكشاف		3,46	----	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تضمن الجدول رقم (2.4) إجابات المبحوثين حول عبارات براءة الاستكشاف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.65 و 3.35، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فبلغ 3.46، مما يدل على موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، ضمن فئات مقياس سلم ليكرات الخماسي.

كما تم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.65، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على سعي المؤسسة الى تبني تقنيات حديثة تدعم تطوير المعارف والقدرات المهنية لدى كوادرها البشرية، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.145، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(2) للعبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.45، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على استعانة المؤسسة بالخبرات والاستشارات الخارجية، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.176، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(3) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.38، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على تركيز المؤسسة على انتهاز فرص جديدة والتوسع نحو أسواق مستهدفة وعملاء جدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.174، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(4) للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.35، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على إيلاء المؤسسة اهتماما خاصا بالبحث والتطوير، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.167، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الثالث: مستوى تطبيق بُعد الهيكل التنظيمي المرن في مؤسسة فرتيال _عناية_

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (3.4): نتائج إجابات المبحوثين حول متغير براعة الهيكل التنظيمي المرن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
9.	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي المناسب للعمل الجماعي.	3,75	0,981	مرتفع	1
10.	يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية المواكبة للتطورات السريعة.	3,33	1,228	متوسط	6
11.	تعتمد المؤسسة آليات تسهيل المعاملات الإدارية دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا.	3,58	1,130	مرتفع	3
12.	يتناسب نطاق الاشراف مع المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.	3,58	1,130	مرتفع	4
13.	يساهم السلم الإداري المتبع في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.	3,43	1,130	مرتفع	5
14.	تطوير الهيكل التنظيمي المرن للمؤسسة يتزامن مع تحديث استراتيجياتها العامة.	3,63	1,005	مرتفع	2
---	الهيكل التنظيمي المرن	3,55	----	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

تضمن الجدول رقم (3.4) إجابات المبحوثين حول عبارات الهيكل التنظيمي المرن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.75 و 3.33، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فبلغ 3.55، مما يدل على موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، ضمن فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي.

كما تم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي :

(1) للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.981، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على توفير المؤسسة المناخ التنظيمي المناسب للعمل الجماعي، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.981، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(2) للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 3.63، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على أن تطوير الهيكل التنظيمي المرن للمؤسسة يتزامن مع تحديث استراتيجياتها العامة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.005، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(3) للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 3.58، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على اعتماد المؤسسة آليات تسهيل المعاملات الإدارية دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.130، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(4) للعبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.58، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على تناسب نطاق الاشراف مع المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.130، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(5) للعبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 3.43، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مساهمة السلم الإداري المتبع في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.130، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(6) للعبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 3.33، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على تمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية المواكبة للتطورات السريعة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.130، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

كما تم ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية الثلاثة، حسب أهميتها في الجدول رقم (4.4)

الجدول رقم (4.4): مستوى تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	براعة الاستغلال	3,62	مرتفع	1
2.	براعة الاستكشاف	3,46	مرتفع	3
3.	الهيكل التنظيمي المرن	3,55	مرتفع	2
	البراعة التنظيمية	3,54	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يُظهر الجدول رقم (4.4) ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية، حيث يقدر المتوسط الحسابي لمحور البراعة التنظيمية 3.54، وهو ينتمي إلى الخانة الرابعة التي تقابل الدرجة المرتفعة على سلم ليكارت الخماسي، والذي يدل على مستوى تطبيق البراعة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الفرعي الأول.

أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور البراعة التنظيمية، فقد جاءت المرتبة الأولى لبعد براعة الاستغلال بمتوسط حسابي 3.62، أما المرتبة الثانية فهي لبعد الهيكل التنظيمي المرن، بمتوسط حسابي بلغ 3.55، في حين أن المرتبة الثالثة لبعد براعة الاستكشاف، بمتوسط حسابي بلغ 3.46.

المبحث الثاني: مستوى تطبيق التمكين الوظيفي في مؤسسة فرتيال عناية للأسمدة

إن التعرف على مستوى تطبيق مؤسسة فرتيال عناية للتمكين، يقتضي الإجابة على السؤال الفرعي التالي:

- ما مستوى تطبيق التمكين بمؤسسة فرتيال عناية؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تقتضي تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني، الخاصة بأبعاد التمكين الخمسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

المطلب الأول: مستوى تطبيق بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة فرتيال عناية

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (5.4): نتائج إجابات المبحوثين حول متغير المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	توفر المؤسسة بيئة عمل تفاعلية تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار.	3,55	1,061	مرتفع	1
2.	تعزز المؤسسة ثقافة الانفتاح على الآراء وتقديم الاقتراحات المختلفة.	3,43	1,107	مرتفع	4
3.	تمنح الإدارة الموظفين صلاحيات واضحة تساهم في عمليات التخطيط والتنفيذ.	3,48	1,261	مرتفع	3
4.	يتحمل الموظف مسؤولية قراراته.	3,50	1,261	مرتفع	2
---	المشاركة في اتخاذ القرارات	3,49	----	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

تضمن الجدول رقم (5.4) إجابات المبحوثين حول عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.55 و3.43، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فبلغ 3.49، مما يدل على موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، ضمن فئات مقياس سلم ليكرت الخماسي.

كما تم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.55، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على توفير المؤسسة بيئة عمل تفاعلية تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.061، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(2) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.50، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على يتحملهم مسؤولية قراراتهم، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.261، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(3) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.48، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على منح الإدارة الموظفين صلاحيات واضحة تساهم في عمليات التخطيط والتنفيذ، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.261، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

4) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.43، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على تعزيز المؤسسة ثقافة الانفتاح على الآراء وتقديم الاقتراحات المختلفة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.107، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الثاني: مستوى تطبيق بُعد فرق العمل في مؤسسة فرتيال _عنابة_

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (6.4): نتائج إجابات المبحوثين حول متغير فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
5.	تعتمد إدارة المؤسسة على فرق العمل كأساس لإنجاز المهام وتحقيق مختلف الأهداف.	3,90	1,057	مرتفع	1
6.	يتصف العمل داخل مؤسسة اسميدال بروح الفريق الواحد.	3,65	0,975	مرتفع	4
7.	تتميز علاقات الموظفين المهنية بروح المشاركة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم.	3,58	1,107	مرتفع	5
8.	يتم توزيع المهام والأدوار بين أعضاء الفريق من خلال اجتماعات منظمة تضمن وضوح المسؤوليات وتكامل الجهود.	3,78	1,165	مرتفع	3
9.	يتم التعامل مع التحديات داخل فرق العمل بروح إيجابية من خلال البحث عن حلول مشتركة تُحسّن من فاعلية الأداء الوظيفي.	3,80	1,043	مرتفع	2
10.	يمكن تبادل المعلومات والموارد مع الزملاء بسهولة، دون أي عوائق إدارية تحد من تدفق المعرفة داخل الفريق.	3,23	1,349	متسوط	6
فرق العمل		3,65	----	مرتفع	----

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تضمن الجدول رقم (6.4) إجابات المبحوثين حول عبارات فرق العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.90 و3.23، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فبلغ 3.65، مما يدل على موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، ضمن فئات مقياس سلم ليكارث الخماسي.

كما تم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.90، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على اعتماد إدارة المؤسسة على فرق العمل كأساس لإنجاز المهام وتحقيق مختلف الأهداف، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.057، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(2) للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.80، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على أن التعامل مع التحديات داخل فرق العمل يتم بروح إيجابية من خلال البحث عن حلول مشتركة تحسّن من فاعلية الأداء الوظيفي، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.043، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(3) للعبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.78، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم توزيع المهام والأدوار بين أعضاء الفريق من خلال اجتماعات منظمة تضمن وضوح المسؤوليات وتكامل الجهود، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.165، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(4) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.65، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على أن العمل يتصف داخل مؤسسة اسميدال بروح الفريق الواحد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.975، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(5) للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.58، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على تميز علاقات الموظفين المهنية بروح المشاركة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.107، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(6) للعبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 3.23، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على تبادل المعلومات والموارد مع الزملاء يكون بسهولة، دون أي عوائق إدارية تحد من تدفق المعرفة داخل الفريق، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.349، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الثالث: مستوى تطبيق بُعد التدريب والتعلم في مؤسسة فرتيال _عناية_

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (7.4): نتائج إجابات المبحوثين حول متغير التدريب والتعلم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
11	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل شامل لمتطلبات العمل والتحديات التي تواجه المؤسسة بشكل دوري.	3,68	1,185	مرتفع	2
12	تحرص المؤسسة على استقطاب الخبرات المحلية والعالمية مما يتيح لي فرصة الاستفادة من خبراتهم في تطوير مهاراتي المهنية.	3,33	1,095	متوسط	6
13	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على تحليل الاحتياجات الفعلية للموظفين.	3,30	1,181	متوسط	7
14	ساعدني التدريب على تحسين كفاءتي في استخدام التقنيات الحديثة المعتدة داخل المؤسسة.	3,48	0,933	مرتفع	4
15	يمثل التدريب الحافز الذي يساهم في تنويع مهارات الموظفين مما يمكنهم من تولي وظائف تتماشى مع تطلعاتهم المهنية داخل المؤسسة.	3,53	1,012	مرتفع	3
16	يوفر برنامج التدريب محتوى متطور يتماشى مع متطلبات العمل.	3,35	0,975	متوسط	5
17	يتم تقييم أداء الموظف أثناء وبعد التدريب.	3,78	1,000	مرتفع	1
التدريب والتعلم		3,49	----	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

تضمن الجدول رقم (7.4) إجابات المبحوثين حول عبارات التدريب والتعلم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.78 و 3.30، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فبلغ 3.49، مما يدل على موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، ضمن فئات مقياس سلم ليكرت الخماسي. كما تم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 17 بمتوسط حسابي 3.78، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على يتم تقييم أداء الموظف أثناء وبعد التدريب، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.00، وهو مساوي من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- (2) للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 3.68، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على قيام المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تحليل شامل لمتطلبات العمل والتحديات التي تواجه المؤسسة بشكل دوري، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.185، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- (3) للعبارة رقم 15 بمتوسط حسابي 3.55، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على أن التدريب الحافز الذي يساهم في تنوع مهارات الموظفين مما يمكنهم من تولي وظائف تتماشى مع تطلعاتهم المهنية داخل المؤسسة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.012، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- (4) للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 3.48، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مساعدة التدريب على تحسين كفاءتي في استخدام التقنيات الحديثة المعتدة داخل المؤسسة، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.933، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- (5) للعبارة رقم 16 بمتوسط حسابي 3.35، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على توفير برنامج التدريب محتوى متطور يتماشى مع متطلبات العمل، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.975، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- (6) للعبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.33، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على حرص المؤسسة على استقطاب الخبرات المحلية والعالمية مما يتيح لي فرصة الاستفادة من خبراتهم في تطوير مهاراتي المهنية، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.095، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- (7) للعبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 3.30، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على تصميم البرامج التدريبية بناءً على تحليل الاحتياجات الفعلية للموظفين، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.181، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الرابع: مستوى تطبيق بُعد تفويض السلطة في مؤسسة فريال _عنابة_

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (8.4): نتائج إجابات المبحوثين حول متغير تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
18.	يحرص الرئيس على نقل جزء من صلاحياته للمرؤوسين.	3,65	0,949	مرتفع	2
19.	يعتمد المدير على تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	3,50	1,109	مرتفع	5
20.	توفر الإدارة للموظفين الصلاحيات والمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.	3,68	0,971	مرتفع	1
21.	تتيح إدارة المؤسسة للمستويات الإدارية الدنيا فرصة المشاركة في عملية صنع القرار.	3,60	0,955	مرتفع	3
22.	يسهم تفويض الرئيس لبعض الصلاحيات في زيادة مستوى ثقتي بقدراتي المهنية وتحفيزي على تطوير أدائي.	3,58	0,903	مرتفع	4
تفويض السلطة		3,60	----	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تضمن الجدول رقم (8.4) إجابات المبحوثين حول عبارات براعة تفويض السلطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.68 و3.50، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فبلغ 3.60، مما يدل على موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، ضمن فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي.

كما تم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 3.68، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على توفير الإدارة للموظفين الصلاحيات والمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.971، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(2) للعبارة رقم 18 بمتوسط حسابي 3.65، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على حرص الرئيس على نقل جزء من صلاحياته للمرؤوسين، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.949، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(3) للعبارة رقم 21 بمتوسط حسابي 3.60، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على إتاحة إدارة المؤسسة للمستويات الإدارية الدنيا فرصة المشاركة في عملية صنع القرار، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.955، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(4) للعبارة رقم 22 بمتوسط حسابي 3.58، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مساهمة تفويض الرئيس لبعض الصلاحيات في زيادة مستوى ثقتي بقدراتي المهنية وتحفيزي على تطوير أدائي، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.903، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(5) للعبارة رقم 19 بمتوسط حسابي 3.50، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على اعتماد المدير على تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.109، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الخامس: مستوى تطبيق بُعد التحفيز في مؤسسة فرتيال _عنابة_

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد

الكلية.

الجدول رقم (9.4): نتائج إجابات المبحوثين حول متغير التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
23.	أُتلقى عبارات الشكر والتقدير من طرف المدير عند القيام بعملية بشكل جيد وممتاز.	3,38	0,868	متوسط	5
24.	تساهم الحوافز المادية او المعنوية في بعث الثقة لدى العاملين.	3,70	0,992	مرتفع	1
25.	تسعى مؤسسة اسميدال إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي لي.	3,63	0,952	مرتفع	2
26.	تتوفر المؤسسة على نظام الكفاءات.	3,40	1,128	مرتفع	4
27.	يتميز نظام التحفيز والمكافآت في المؤسسة بالعدالة والشفافية.	3,58	0,874	مرتفع	3
28.	تتيح المؤسسة فرص الترقية والتقدم المهني بناءً على الكفاءة والإنجاز.	3,25	0,927	متوسط	6
---	التحفيز	3,49	----	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

تضمن الجدول رقم (9.4) إجابات المبحوثين حول عبارات براعة التحفيز، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.70 و 3.25، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فبلغ 3.49، مما يدل على موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، ضمن فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي، في حين أن الانحراف المعياري بلغ 0.667، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

كما تم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 24 بمتوسط حسابي 3.70، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مساهمة الحوافز المادية او المعنوية في بعث الثقة لدى العاملين، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.992، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- (2) للعبارة رقم 25 بمتوسط حسابي 3.63، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على سعي مؤسسة اسميدال إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي لي، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.952، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(3) للعبارة رقم 27 بمتوسط حسابي 3.58، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على تميز نظام التحفيز والمكافآت في المؤسسة بالعدالة والشفافية، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.874، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(4) للعبارة رقم 26 بمتوسط حسابي 3.40، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على توفر المؤسسة على نظام الكفاءات، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.128، وهو أكبر من 1، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(5) للعبارة رقم 23 بمتوسط حسابي 3.38، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على تلقي عبارات الشكر والتقدير من طرف المدير عند القيام بعملهم بشكل جيد وممتاز، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.868، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

(6) للعبارة رقم 28 بمتوسط حسابي 3.25، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على إتاحة المؤسسة فرص الترقية والتقدم المهني بناءً على الكفاءة والإنجاز، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.927، وهو أقل من 1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

كما تم ترتيب أبعاد التمكين الخمس، حسب أهميتها في الجدول رقم (10.4)

الجدول رقم (10.4): مستوى تطبيق أبعاد التمكين

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	المشاركة في اتخاذ القرارات	3,49	مرتفع	5
2.	فرق العمل	3,65	مرتفع	1
3.	التدريب والتعلم	3,49	مرتفع	4
4.	تفويض السلطة	3,60	مرتفع	2
5.	التحفيز	3,49	مرتفع	3
	التمكين	3,54	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

يُظهر الجدول رقم (10.4) ترتيب أبعاد التمكين، حيث يقدر المتوسط الحسابي لمحور التمكين 3.54، وهو ينتمي إلى الخانة الرابعة التي تقابل الدرجة المرتفعة على سلم ليكارت الخماسي، والذي يدل على مستوى تطبيق التمكين بالمؤسسة محل الدراسة، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الفرعي الثاني. أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور التمكين، فقد جاءت المرتبة الأولى لبعدها بمتوسط حسابي 3.65، أما المرتبة الثانية فهي لبعدها بتفويض السلطة، بمتوسط حسابي بلغ 3.60، في حين أن المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة، بنفس المتوسط الحسابي، 3.49، على التوالي، لكل من التحفيز، والتدريب والتعلم، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث باختبار كل من الفرضية الرئيسية الأولى والثانية من أجل إثبات صحتها أو نفيها.

المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، التي تم صياغة معادلة خط الانحدار فيها على النحو التالي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

حيث أن:

Y: يمثل المتغير التابع.

a: يمثل قيمة ثابت الانحدار.

X1: يمثل المتغير المستقل الأول.

b1: ميل الانحدار للمتغير المستقل الأول.

X2: يمثل المتغير المستقل الثاني.

b2: ميل الانحدار للمتغير المستقل الثاني.

X3: يمثل المتغير المستقل الثاني.

b3: ميل الانحدار للمتغير المستقل الثاني.

e: قيمة الخطأ العشوائي والتي تمثل الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة الحقيقية للنموذج .

إن تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد يقتضي في بادئ الأمر التحقق من توفر شروط استخدامه من خلال إجراء الاختبارات على النحو التالي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب اختبار طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإنه سوف يتم استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعياً فسوف نستخدم الاختبارات اللامعلمية، لذلك سنستخدم اختبار حسن المطابقة كوجروف-سمرنوف Kolmogrove-Smirnov، حيث يعتبر هذا الاختبار من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كان توزيع البيانات يتطابق مع التوزيع الطبيعي أم لا، والذي يعد ضرورياً بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

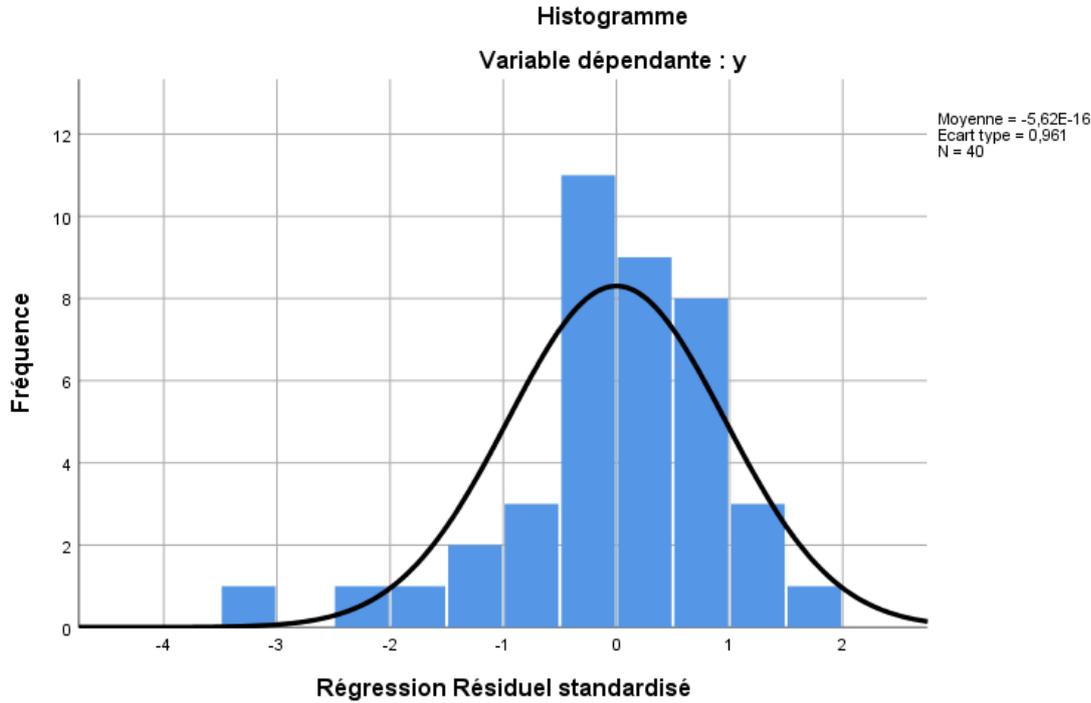
الجدول رقم (11.4): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	الأبعاد	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة
الأول	براعة الاستغلال	0,125	0,117
	براعة الاستكشاف	0,121	0,143
	الهيكل التنظيمي المرن	0,093	0,200
	البراعة التنظيمية	0,127	0,200
الثاني	التمكين الوظيفي	0,125	0,106

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (11.4) أن مستوى الدلالة sig لمتغيرات الدراسة أخذت قيماً تتراوح بين 0.106 و 0.200، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة، ويمكن تأكيد نتائج الجدول من خلال الشكل رقم (1.4)، الذي يمثل طريقة توزيع بواقي النموذج واتباعها للتوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (1.4): اعتدالية توزيع بواقي النموذج المعيارية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

إن توزيع بواقي النموذج المعيارية تأخذ شكل التوزيع الطبيعي، حسب ما هو موضح في الشكل رقم (1.4)، الذي يأخذ شكل منحنى على شكل جرس.

2- اختبار خطية العلاقات:

نظرا لأن بيانات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لا بد من معرفة مدى خطية العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة وملاءمة نموذج الدراسة، حيث قمنا بالتحقق من خطية العلاقات باستخدام اختبار ANOVA وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (12.4).

الجدول رقم (12.4): اختبار خطية العلاقات

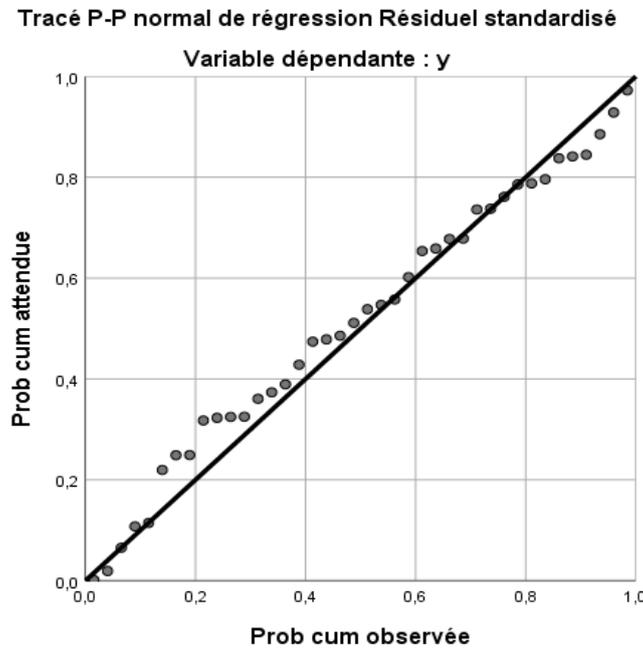
المتغير المستقل	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة sig
الاستغلال	التمكين الوظيفي	الانحدار	1,628	1	1,628	4,990	0,031
		البواقي	12,396	38	0,326		
		المجموع	14,024	39			

0,981	0,001	0,000	1	0,000	الانحدار	التمكين	براعة
		0,369	38	14,024	البواقى	الوظيفي	الاستكشاف
			39	14,024	المجموع		
0,004	9,687	2,849	1	2,849	الانحدار	التمكين	الهيكلي
		,294	38	11,175	البواقى	الوظيفي	التنظيمي
			39	14,024	المجموع		المرن

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول (12.4) أن قيمة Sig تتراوح بين 0.004 و 0.031، وهي قيم دالة إحصائية لأنها أقل من مستوى المعنوية 0.05، عدا متغير براعة الاستكشاف، لأن مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05، وعليه عموما يدل ذلك على ثبوت شرط خطية العلاقات، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم (2.4).

الشكل رقم (2.4): الانتشار الخطي لبواقى النموذج



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

3- اختبار الارتباط الذاتي

قد تظهر مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الدراسة، مما يؤثر على صحة النموذج ومصداقية النتائج، إذ سيكون أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ناتج من هذا الارتباط.

من الاختبارات الشائعة الاستخدام للكشف (Durbin-Watson test) ويعتبر اختبار درين-واتسون عن وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية للسلسلة، حيث أن قيم هذا الاختبار تتراوح من 0 إلى 4 من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب ويكون العكس إذا اقتربت (D.W test) فإذا اقتربت قيمة من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب ويكون العكس إذا اقتربت (D.W test) فإذا اقتربت قيمته من القيمة 4.

الجدول رقم (13.4): اختبار الارتباط الذاتي لأبعاد البراعة التنظيمية

النتيجة	قيمة معامل الارتباط الذاتي D.W test	البعد
عدم وجود الارتباط الذاتي	1,164	براعة الاستغلال
عدم وجود الارتباط الذاتي	1,047	براعة الاستكشاف
عدم وجود الارتباط الذاتي	1,125	الهيكل التنظيمي المرن

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن قيمة اختبار درين-واتسون - أن جميع قيم معامل الارتباط الذاتي D.W test تتراوح بين 1.047 و 0.164، وهي أقل من 4، مما يعني عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغيرات، في الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (14.4): اختبار الارتباط الذاتي لمحور البراعة التنظيمية

النتيجة	قيمة معامل الارتباط الذاتي D.W test	المحور
عدم وجود الارتباط الذاتي	1,366	البراعة التنظيمية (الأبعاد مجتمعة)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن قيمة اختبار درين-واتسون - أن قيم معامل الارتباط الذاتي D.W test بلغ 1.366 و0.164، وهي أقل من 4، مما يعني عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغيرات، في الانحدار الخطي المتعدد.

4- اختبار الازدواج الخطي:

تعتمد قوة النموذج بالأساس على فرضية مفادها وجود استقلالية لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث أن النموذج الخطي العام يعد غير صالح للتطبيق إذا لم يتحقق هذا الشرط، وللتحقق بهدف التأكد من عدم " Multi colinéarité " من ذلك يتم استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد وجود مشكلة الارتباط الخطي بين البواقي، وذلك بحساب معامل تضخم التباين VIF ، لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن ثمة إيجاد التباين المسموح "Tolérance" ، حيث تظهر نتائجهما في الجدول رقم (15.4).

الجدول رقم (15.4): اختبار الازدواج الخطي

VIF	Tolérance	البعد
1,844	0,542	براءة الاستغلال
1,289	0,776	براءة الاستكشاف
1,845	0,542	الهيكل التنظيمي المرن

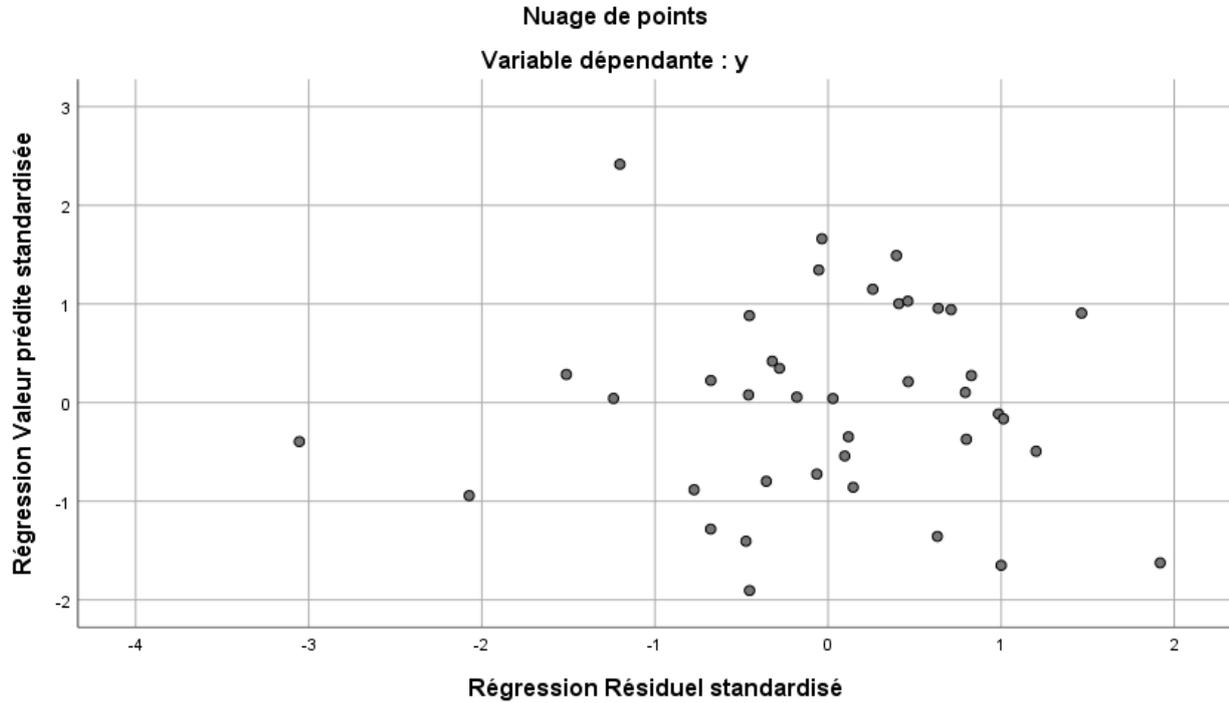
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ أن جميع قيم التباين المسموح أكبر من 0.1، وجميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 5، وبالتالي يمكن القول إنه لا توجد مشكلة متعلقة بوجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقل، مما يجعل نموذج الانحدار أكثر دقة.

5- اختبار استقلالية البواقي:

نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع كما يوضحه الشكل رقم (3.4).

الشكل رقم (3.4): نتائج اختبار استقلالية البواقي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الشكل رقم (3.4) أن انتشار البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الذي -يمثل الصفر- يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة، حيث لا يمكن رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهذا يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي محقق.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

يتم في البداية تعيين وتقدير معلمات النموذج، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة بالانحدار الخطي البسيط، حيث يكون النموذج كما يلي:

$$Y = a + b X + e$$

حيث أن:

Y يمثل المتغير التابع.

A: يمثل قيمة ثابت الانحدار.

X يمثل المتغير المستقل.

b ميل الانحدار للمتغير المستقل.

e: قيمة الخطأ العشوائي والتي تمثل الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة الحقيقية للنموذج. :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تظهر نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (16.4).

الجدول رقم (16.4): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج		
				Bêta	الخطأ المعياري	A		
0,116	0,341	0,000	8,080		0,346	2,797	الثابت	1
		0,031	2,234	0,341	0,092	0,206	براعة الاستغلال	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.234، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.00، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.341 أي ما نسبته 34.1%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.116 إلى أن التغير بما نسبته 11.6% في التمكين الوظيفي (المتغير التابع) فسره براعة الاستغلال (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبراعة الاستغلال على التمكين الوظيفي بمؤسسة مؤسسة فريال عناية".

وتم كتابة نموذج الدراسة لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$Y = 2.797 + 0.206 X1$$

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تظهر نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (17.4).

الجدول رقم (17.4): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
				Bêta	الخطأ المعياري	A	الثابت
0,000	0,004	0,000	8,553		0,415	3,553	1
		0,981	-0,024	-0,004	0,117	-0,003	براعة الاستكشاف

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت عدم صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 0.024، وهي أقل من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.00، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.981 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبراعة الاستكشاف على التمكين الوظيفي بمؤسسة مؤسسة فرتيال عناية".

وتم كتابة نموذج الدراسة لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$Y = 3,553 - 0,003 X1$$

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تظهر نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (18.4).

الجدول رقم (18.4): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
				Bêta	الخطأ المعياري	A	الثابت
0,203	0,451	0,000	5,770		0,402	2,321	1
		0,004	3,112	0,451	0,111	0,345	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 3.112، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.00، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.451$ أي ما نسبته 45.1%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.203 إلى أن التغير بما نسبته 20.3% في التمكين الوظيفي (المتغير التابع) فسره براعة الهيكل التنظيمي المرن (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) الهيكل التنظيمي المرن على التمكين الوظيفي بمؤسسة مؤسسة فرتيال عناية".

وتم كتابة نموذج الدراسة لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$Y = 2.321 + 0.345 X3$$

والآن يتم اختبار فرضية الرئيسية بالانحدار الخطي المتعدد الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (19.4)

الجدول رقم (19.4): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	المعاملات-ت غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
	A	الخطأ المعياري							
1	الثابت	2,617	0,450	5,810	0,000	0,513	0,263	4,290	0,011
	براعة الاستغلال	0,090	0,118	,766	0,448				
	براعة الاستكشاف	- ,195	0,117	-	0,105				
	الهيكل التنظيمي المرن	0,359	0,149	2,416	0,021				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة F المحسوبة البالغة 4.290، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي قيمتها 2.92، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة

الإحصائية sig البالغة 0.011 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.513$ أي ما نسبته 51.3%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.263 إلى أن التغير بما نسبته 26.3% في التمكين الوظيفي (المتغير التابع) فسرتة أبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة (المتغيرات المستقلة) أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، حيث أن بعدي براعة الاستغلال و الاستكشاف، لا يؤثران على التمكين الوظيفي، غير أن بعد الهيكل التنظيمي يؤثر على التمكين الوظيفي، بما نسبته 0.469 أي 46.9%، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للبراعة التنظيمية على التمكين الوظيفي بمؤسسة مؤسسة فرتيال عناية " .

وتم كتابة نموذج الدراسة لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$Y = 2.167 + 0.359 X3$$

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

لتحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تبعاً للعوامل الشخصية، يتم استخدام أساليب إحصائية محددة، في حال وجود حالتين فقط، مثل الذكور والإناث، يُستخدم اختبار T لعينتين مستقلتين، أما إذا كانت هناك ثلاث حالات أو أكثر، فيتم اللجوء إلى تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحليل الفروق بين المجموعات.

وتنص هذه الفرضية الرئيسية الثانية على الآتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس.

الجدول رقم (20.4): اختبار t للعينة المستقلة الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس

لتساوي المتوسطات T اختبار			اختبار Levene لمساواة الفروق		المتغيرات	
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F	تساوي الفروق	متغيرات الدراسة
0,852	38	0,188	0,507	0,449	تساوي الفروق	
0,844	34,370	0,198			عدم تساوي الفروق	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

إن مستوى الدلالة Sig لاختبار Levene لمساواة الفروق بلغ 0.507، وهو أكبر من 0.05، مما يعني أن الاختبار متجانس، كما نلاحظ أن قيمة f بلغت 0.499 وهي غير دالة إحصائياً، وعليه هناك تجانس في إجابات أفراد العينة، ونأخذ قيم T الموجودة في السطر الأول، لتحليل اختبار هذه الفرضية، وعليه فإن مستوى الدلالة بلغ 0.852، وهو أكبر من 0.05، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر.

الجدول رقم (21.4): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى

العمر

مستوى الدلالة sig	قيمة F	المتغيرات
0,538	0,735	متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.735 بمستوى الدلالة sig 0.538 ، وهو أكبر من 0,05، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

الجدول رقم (22.4): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى

المؤهل العلمي

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
متغيرات الدراسة	0,656	0,627

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.656 بمستوى الدلالة sig 0.627 ، وهو أكبر من 0,05، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى التخصص العلمي.

الجدول رقم (23.4): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى

إلى التخصص العلمي

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
متغيرات الدراسة	0,995	0,436

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.995 بمستوى الدلالة sig 0.436 ، وهو أكبر من 0,05، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى التخصص العلمي.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (24.4): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى

المنصب الوظيفي

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
متغيرات الدراسة	0,782	0,545

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.782 بمستوى الدلالة sig 0.545 ، وهو أكبر من 0,05، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة العملية.

الجدول رقم (25.4): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى

الخبرة

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
متغيرات الدراسة	0,839	0,510

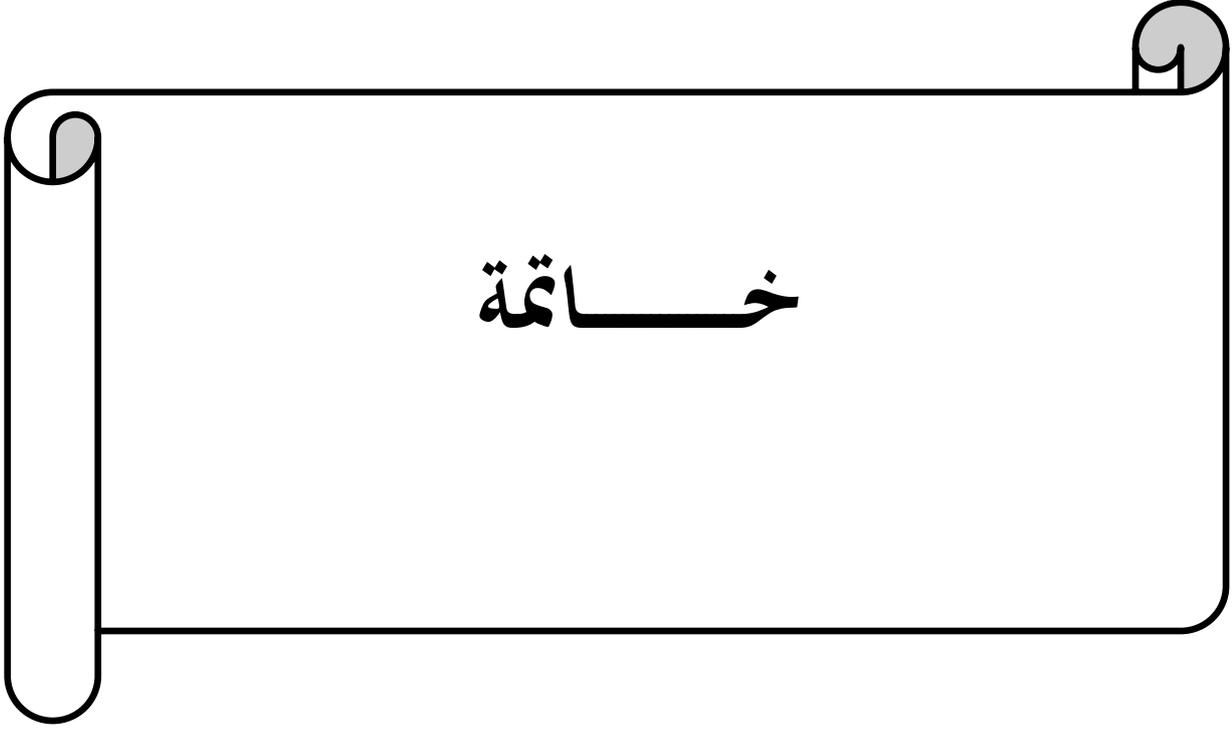
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.839 بمستوى الدلالة sig 0.510 ، وهو أكبر من 0,05، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية السادسة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة.

وعليه تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل التطبيقي تم إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على أثر البراعة التنظيمية على التمكين الوظيفي بمؤسسة فرتيال عنابة، تم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة، حول متغيرات الدراسة وأبعاده، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للبراعة التنظيمية على التمكين الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين إتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.



خاتمة

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة من تحليل منهجي لمفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها المختلفة، وإظهار طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين، أمكن التوصل إلى عدد من النتائج النظرية التي تؤكد الدور المحوري الذي تؤديه البراعة التنظيمية في تهيئة بيئة عمل متمكنة، فقد أظهرت الأدبيات ذات الصلة بالموضوع أن المؤسسات التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، فضلا عن سرعة الاستجابة وتبسيط الإجراءات، تتيح للعاملين فرصا أوسع في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، مما ينعكس إيجابا على مستوى التمكين الوظيفي لديهم، ولقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الخروج بجملته من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا: النتائج النظرية

- البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن الفعال بين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة، وكذلك استكشاف فرص جديدة تدعم الابتكار والنمو المستدام.
- البراعة التنظيمية تركز على أربع مكونات جوهرية والتي تتمثل في: التفكير الاستراتيجي والتواصل والتعاون، كذلك القدرة على التكيف بالإضافة إلى تحسين الموارد.
- البراعة التنظيمية تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية، تمثلت في: براعة الاستغلال والتي تركز على الاستخدام الأمثل للموارد الحالية، وبراعة الاستكشاف والتي تعنى بالحث عن فرص جديدة للابتكار، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي المرن الذي يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية بكفاءة وفعالية.
- البراعة التنظيمية تستند إلى ثلاثة مداخل رئيسية، تتمثل في: مدخل البراعة في الهيكل التنظيمي ومدخل البراعة التتابعية، بالإضافة إلى مدخل قيادة الإدارة العليا.
- التمكين الوظيفي يتمثل في منح العاملين القوة والسلطة والموارد اللازمة، إلى جانب توفير قدر كاف من حرية التصرف في أداء عملهم، مما يمكنهم من خدمة المنظمة بفعالية والمساهمة في تحقيق أهدافها.
- التمكين الوظيفي يمثل أسلوبا قياديا يهدف من خلاله القائد إلى تمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة واستقلالية، ولتحقيق هذا الهدف ينبغي على القائد اتباع مجموعة من الخطوات المنظمة التي تضمن تنفيذ عملية التمكين بأقل قدر من الأخطاء.
- للتمكين الوظيفي ثلاثة أنواع رئيسية، تتباين فيما بينها من حيث الآليات المستخدمة لتحقيقه، وكذلك من حيث نطاق تأثيره على أداء الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة.

- التمكين الوظيفي يقوم على خمسة أبعاد رئيسية، تشكل الإطار المفاهيمي الذي يحدد مستوى تمكين العاملين داخل المنظمة.
- البيئة المشجعة للعمل الجماعي تعد العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز البراعة التنظيمية.
- البراعة التنظيمية تتعزز بشكل رئيسي من خلال التمكين، من خلال منح الموظفين القدرة على تقرير المصير.
- توصلت النتائج إلى أن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين تعد علاقة ارتباط قوية، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق مستويات مرتفعة من البراعة دون تمكين فعال للعاملين فيها.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- تمت الإجابة على السؤال الفرعي الأول، حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والتي بلغ متوسطها الحسابي بمستوى مرتفع لمحور البراعة التنظيمية 3.54، وهو ينتمي إلى الخانة الرابعة التي تقابل الدرجة المرتفعة على سلم ليكارت الخماسي، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور البراعة التنظيمية، فقد جاءت المرتبة الأولى لبعد براعة الاستغلال بمتوسط حسابي 3.62، أما المرتبة الثانية فهي لبعد براعة الهيكل التنظيمي المرن، بمتوسط حسابي بلغ 3.55، في حين أن المرتبة الثالثة لبعد براعة الاستكشاف، بمتوسط حسابي بلغ 3.46.
- تمت الإجابة على السؤال الفرعي الثاني، حول مستوى تطبيق التمكين بالمؤسسة محل الدراسة، والتي بلغ متوسطها الحسابي بمستوى مرتفع لمحور التمكين 3.54، وهو ينتمي إلى الخانة الرابعة التي تقابل الدرجة المرتفعة على سلم ليكارت الخماسي، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور التمكين، فقد جاءت المرتبة الأولى لبعد فرق العمل بمتوسط حسابي 3.65، أما المرتبة الثانية فهي لبعد تفويض السلطة، بمتوسط حسابي بلغ 3.60، في حين أن المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة، بنفس المتوسط الحسابي، 3.49، على التوالي، لكل من التحفيز، والتدريب والتعلم، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لبراعة الاستغلال على التمكين الوظيفي بمؤسسة مؤسسة فرتيال عناية"، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.341$ أي ما نسبته 34.1%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.116 إلى أن التغير بما نسبته 11.6% في التمكين الوظيفي (المتغير التابع) فسره براعة الاستغلال (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى.

- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبراعة الاستكشاف على التمكين الوظيفي بمؤسسة مؤسسة فرتيال عناية " .
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05$) ($\alpha \leq$) للهيكل التنظيمي المرن على التمكين الوظيفي بمؤسسة مؤسسة فرتيال عناية ، حيث توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.451 أي ما نسبته 45.1%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.203 إلى أن التغير بما نسبته 20.3% في التمكين الوظيفي (المتغير التابع) فسره الهيكل التنظيمي المرن (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى.
- تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للبراعة التنظيمية على التمكين الوظيفي بمؤسسة مؤسسة فرتيال عناية "، حيث توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.513 أي ما نسبته 51.3%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.263 إلى أن التغير بما نسبته 26.3% في التمكين الوظيفي (المتغير التابع) فسره أبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة (المتغيرات المستقلة) أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى.
- تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس.
- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر.
- تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.
- تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى التخصص العلمي.
- تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي.

- تم رفض الفرضية الفرعية السادسة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة.
- تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثا: التوصيات

- في ضوء التحليل المعمق للنتائج ومناقشتها خلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات محورية منها:
- من الضروري نشر المفاهيم الحديثة وترسيخ الثقافة التنظيمية التي تحث على تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي وإيصالها إلى العاملين في المنظمات، وذلك لإدراك أهميتها في قياس مستوى الأداء الوظيفي.
 - عمل المنظمة على الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين من خلال تحفيزهم على الإبداع والمشاركة الفعالة، وتقديم الدعم اللازم لهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في أداء عملهم.
 - يجب تهيئة بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، وتوفير التسهيلات اللازمة لاستكشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفعالية وتطوير استراتيجيات استباقية للبحث عن الفرص الجديدة وتحديدتها.
 - الاهتمام بمرتكزات البراعة التنظيمية وتعزيزها والحفاظة عليها، نظرا لدورها الإيجابي المحوري في ترسيخ السمعة المؤسسية وتعزيز المزايا التنافسية المستدامة.
 - العمل على هياكل تنظيمية متخصصة لإدارة عمليات الاستكشاف والاستغلال التنظيمي مع وضع إطار منهجي للممارسات الإدارية، وتطوير البرامج التدريبية لتعزيز الكفاءات المهنية.
 - ضرورة تحقيق الموازنة بين بعدي الاستغلال والاستكشاف بهدف تحسين مستوى البراعة التنظيمية من خلال تحقيق رضا العاملين.
 - يجب تطوير وتحسين البرامج التدريبية بصورة تتناسب مع التغيرات المتلاحقة والمستمرة للمواكبة مع التطورات المستجدة.
 - الحرص على تدعيم شعور العاملين في مؤسسة فريال عناية بالأسمدة بالتمكين الوظيفي، مما ينعكس بطريقة إيجابية على تعزيز ثقتهم واستقلاليتهم في أداء أعمالهم وزيادة الدافعية والشعور بأن المهام المطلوب منهم تنفيذها ذات أهمية.

- إعطاء الصلاحيات للعاملين مع توفير المعلومات اللازمة من أجل صنع واتخاذ القرارات، التي تعمل على خلق اتجاهات إيجابية ودافعية مرتفعة اتجاه أداء الأعمال الموكلة إليهم.
- ضرورة سعي إدارة المؤسسة إلى تعميق الاعتماد على منهجية العمل الجماعي كاستراتيجية أساسية في إنجاز المهام التنظيمية، مما يساعد على بناء فرق عمل ممكنة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وترسيخ ثقافة العمل الجماعي كقيمة جوهرية في البيئة التنظيمية.

رابعاً: آفاق الدراسة المقترحة في هذا المجال

في إطار موضوع الدراسة والنتائج المحققة قمنا بصياغة بعض التوصيات التطبيقية التي نعتبرها مفيدة للميدان، كما حددنا آفاقاً بحثية مستقبلية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل نذكر منها:

- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين البراعة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- أثر أساليب القيادة على تعزيز التمكين الوظيفي.
- أثر الثقافة التنظيمية على فعالية التمكين الوظيفي.

في الأخير نتمنى أن نكون قد وفّقنا في عملنا هذا وساهمنا ولو بجزء صغير في الكشف عن بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.



قائمة المراجع

أ. القرآن الكريم:

(1) سورة الحج، الآية 41.

(2) سورة الكهف، الآية 84.

(3) سورة النور، الآية 55.

ب. الكتب:

1. إبراهيم رائد عبد الكريم الألويسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
2. احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2013.
3. إحسان محمد الحسن، "مناهج البحث الاجتماعي"، الطبعة الأولى، دار وائل للتوزيع والنشر، الأردن، 2005.
4. بركة بلا غماس، التمكين الوظيفي وواقعه في المؤسسة الجزائرية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2019.
5. بشرى نواف الصرايرة، التمكين والذمة المالية المستقلة للمرأة العاملة وعلاقتها في العنف الاسري، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
6. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، سنة 2019.
7. حسين أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
8. حسين موسى قاسم البنا وآخرون، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2021.
10. خالد زهمول، سامي بودبوس، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2020.
11. رباب فهمي وآخرون، السلوك التنظيمي، نشر كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017.

12. سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2020.
13. سعد زناد دروش، مصطفى احمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2018.
14. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، 2008.
15. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي باحث علمي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
16. عبد الله عامر الهمامي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، الطبعة 03، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 2003.
17. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2009.
18. فاروق محمد مرضي البغلي، البراعة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
19. فايز جمعة النجار وآخرون، أساسيات البحث العلمي - منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2018.
20. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، جمهورية مصر العربية، 2019.
21. محمد زياد الدغيلي، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
22. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- (ج) - المذكرات والرسائل العلمية:

أولاً: رسائل الدكتوراه:

1. سمير عماري، التمكين الإداري وعلاقته بمجودة حياة العمل دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطي بمؤسسة " فرتيال " عنابة، أطروحة دكتوراه، علم النفس وتنظيم العمل، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، الجزائر، 2022.
2. عبد الرحمن باي راقد، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية دراسة ميدانية بملبنة الحصنة لمسيلة، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2022.

3. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية باتنة، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
 4. مشري راضية، دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2021.
 5. زرفة رؤوف، أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، في تسيير المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017-2018، ص 155.
- ثانيا: مذكرات الماجستير:

1. أثير مهدي حميد، تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة ماجستير، التخطيط الاستراتيجي الأمني، جامعة كربلاء، العراق، سنة 2021.
2. تهابي هاشم مشاهرة، البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022.
3. جمانة طایل عيد أبو جنيب، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم والتربية، قسم الإدارة والمناهج، الأردن، سنة 2020.
4. حنين فوزي سعد العتال، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية - دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني-، رسالة ماجستير، بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، فلسطين، سنة 2020.
5. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2008.
6. لميس عرف عبد ربه، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

7. ماجد محمد إبراهيم عبد العال وآخرون، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، قسم التربية، كلية التربية، جامعة السادات، مصر، 2020.
8. مهدي محمود عيسى كلثوم، أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، سنة 2022.
- (د) -المجلات العلمية:

1. أحمد محمد عفيفي شلبي وآخرون، تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 11، العدد 1، معهد الدراسات والبحوث الزراعية-جامعة السادات-مصر، سنة 2021.
2. أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنفي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، ديسمبر 2021، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
3. أشواق سعيد الغامدي، أثر التمكين على أداء الموظفين بجامعة أم القرى بمدينة مكة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 08، العدد 05، المملكة العربية السعودية، 2021.
4. ألفن ناظر ججو الداود، محمود محمد أمين عثمان التقني ثاكري، دور البراعة التنظيمية في الحد من الإختيار التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك-، المجلة العربية للإدارة، مجلد 35، عدد 02، العراق، سنة 2015.
5. أمنيا عبده السيد إسماعيل إبراهيم، البراعة التنظيمية وتعزيز المبادرات المجتمعية بالمنظمات الحكومية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 36، جامعة الفيوم، مصر، سنة 2024.
6. أمين كعواش وآخرون، أثر البراعة التنظيمية على ابتكار المنتجات الخضراء، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، سنة 2024.
7. أنهار محمد العوده، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 20، جامعة القصيم، السعودية، سنة 2020.
8. أنور خالد صقر الخرينج الرشيدى، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، جامعة مدينة السادات، مصر، سنة 2022.
9. بسام محمد خلف وآخرون، ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغييرات البيئية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 127، سنة 2021.

10. تواتي خضرون، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال جامعة عمار ثليجي - الأغواط -، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2022.
11. حازم ربح نجم الغنيمائي، على نصر اصفهاني، دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراس الوظيفي دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 47، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة واسط، العراق، 2023.
12. حازم ربح نجم الغنيمائي، علي نصر اصفهاني، دور البراعة التنظيمية في الإنعزاز الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 47، جامعة واسط، كلية الاقتصاد والإدارة، العراق، سنة 2023.
13. حلف بن سليمان البحري، تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية، حالة دراسية القطاع الفندقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 08، العدد 11، عمان، الأردن، 2024.
14. داهنين بن عامر، تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف من خلال التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، العدد 08، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-الجزائر، سنة 2017.
15. رأفت عاصي حسين العبيدي، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 03، العراق، سنة 2019.
16. رانيا حسن محروس وآخرون، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد 39، مصر، سنة 2023.
17. رشيدة السيد أحمد الطاهر، نجاح رحومة أحمد حسن، تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية -، المجلة العربية للعلوم التربوية النفسية، المجلد 05، العدد 21، مصر، 2021.
18. رغد محمد خروفة، صفاء إدريس عبودي، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 09، العراق، سنة 2018.
19. رؤوف زرفة، بوناب محمد، دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة-الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 03، الجزائر، سنة 2022.
20. سارة الأدلبي، أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 39، العدد 02، سوريا، 2019.
21. سارة الأدلبي، أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 39، العدد 02، سوريا، 2019.

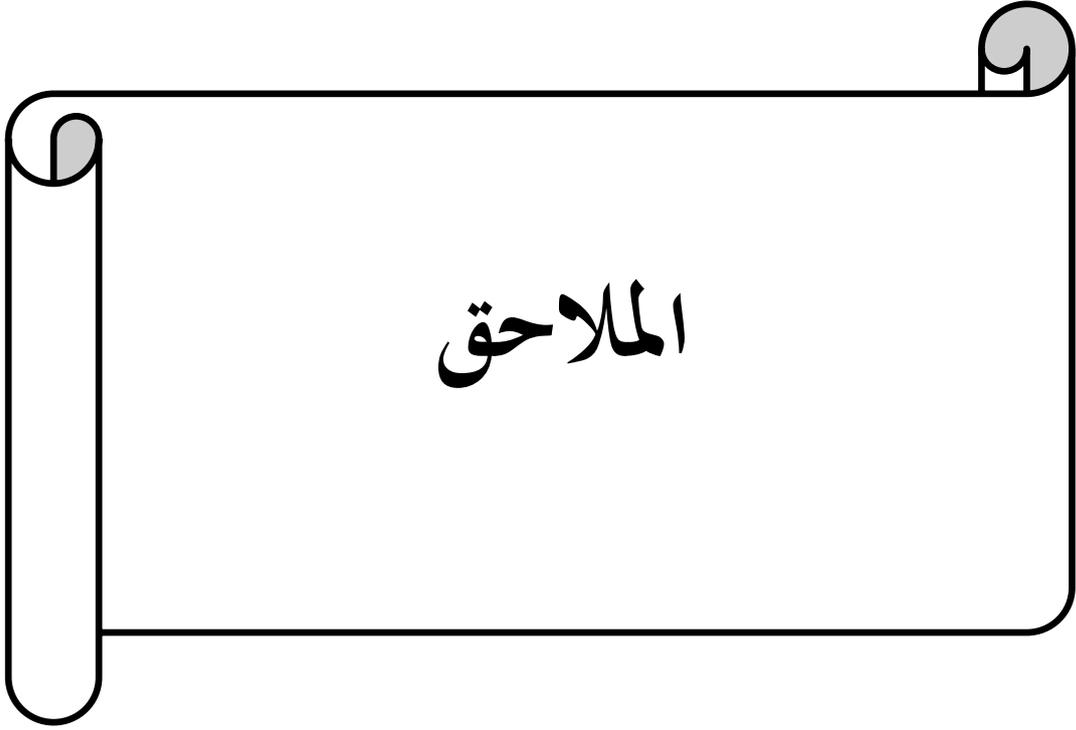
22. سحر سامي صلاح منصور، ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات التربية الوقائية في مؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية والطفولة المبكرة ببور سعيد، العدد 30، مصر، سنة 2024.
23. سفيان شريف، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2020.
24. سمير عماري، دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 12، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، سنة 2022.
25. عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، محمد محمود عبد اللطيف، عمر عبد الواحد عباس، العلاقة بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال، المجلة العلمية للعلوم التجارية، المجلد 40، العدد 4، مصر، سنة 2016.
26. علاء أحمد حراش، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفروق وعلاقتها بجودة التعليم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 22، العدد 03، جامعة آل البيت، الأردن، سنة 2024.
27. عيسى سعيد أباكر، دور الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الاستراتيجية، مجلة علمية دورية محكمة، المجلد 7، العدد 1، الجامعة اللبنانية الفرنسية، لبنان، سنة 2022.
28. الغناي مصباح، مصباح احمودة، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة (دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والمواصلات)، مجلة القرطاس، العدد 18، ليبيا، سنة 2022.
29. فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7 ديسمبر 2014.
30. كلثوم واكلي، معزوز نشيدة، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري-دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة-، مجلة الإبداع، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2020.
31. المجالي، بن حمدان، أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 24، الأردن، 2022.
32. محمد أحمد موسى الشهراني، واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، المجلد 38، العدد 38، السعودية، سنة 2024.
33. محمد الأصمعي محروس، فلسفة التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية، المجلة التربوية، المجلد 3، العدد 90، جامعة سوهاج، كلية التربية، مصر، سنة 2022.
34. محمد حسين مرعي، علي عبد الفتاح الشاهر، دور النقائات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية (دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات)، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد 4، العدد 4، الموصل، العراق، سنة 2022.

35. محمد سنيينة، علاونة سفيان، أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر، سنة 2024.
36. محمد صبري الأنصاري إبراهيم، القدرة التنبئية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، جامعة بني سويف، مصر، سنة 2021.
37. محمد علي آري، دلمان خوشفي رمضان شرفاني، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية (دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهبوك)، مجلة الابتكار والتسوق، العدد 4، العراق، سنة 2017.
38. مني حسنين السيد طه، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الملهممة والتمائل التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 10، العدد 01، مصر، سنة 2021.
39. نجوى متولي، حسن كشكوشة، اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 32، العدد 01، مصر، سنة 2018.
40. نسرين فؤاد أحمد المنيعي، شروق محمد المعابرة، درجة ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، المجلد 3، العدد 1، جامعة جدارا، الأردن، سنة 2024.
41. هناء محمد جلال، السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية في جامعة المنوفية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد 41، مصر، 2024.
42. وردية بوقابة، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار – ENTP-ورقلة، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2021.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Benahcene, Ahcene Salaheddine, **Journal of Innovation and Industrial Development**, Vol 02, N° 02, The Impact of Employees Empowerment On Job Performance- Case Study Condor Electronics Company -2019.
2. Juliane Birkinshaw, Sebastian Raisch, **Organizational Ambidexterity Antecedents, Outcomes, and Moderators**, Journal of Management, Vol 34, N° 3, 2008.
3. Kedendel Hiba, **The Effect Administrative Empowerment on Higher Service Quality Case Study Yahya Fares University –Medea- Professors From The Faculty of Economics, Commercial, and Management Sciences**, Journal of Economic Papers, Vol 13, N° 02, Algeria, 2022.
4. Mohammed Elmassarey, **The Role Of Innovative Leadership In Improving The Efficency Of Strategic Ambidexterity In Gaza Strip-Palestine As A Case Study**, Journal Of Economis And Finance, vol 09, N°: 01, 2023.

5. Mohammed Rafik, Cherif Missoum, **Balancing Exploration and Exploitation in Public Organizations: insights from the national school of administration in Algeria, Management and Development for Resherche and Stydies**, Vol 13, N° 01, 2024.
6. Mousavi and Nouri, **Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector**, Cuadernos de Gestión, Vol 20, N2, 2020.
7. Sharifah Awadh Alkaser, **Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problemms Among Shaqra University Girls Colleges**, Journal of Human and Society Sciences, Vol 10, N° 04, 2021.
8. Sismek, Z. Heavy, C. Veiga, J.F. and Souder, **A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and autocomes**, Journal of Management Studies, vol.46, N°5, 2009.
9. W. Henning Blarr, **Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage**, Dissertation HHL – Leipzig Graduate School of Management, 2011, Leipzig Germany.
10. Tochi Izims, **Measuring Performance Through Organizational Dexterity of Non-Alcoholic Beverage Companises in Nigeria**, Journal of Global Economics and Business, Vol 05, N° 17, 2024



الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قلمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

تخصص إدارة اعمال

استبيان

بعنوان:

أثر البراعة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة فرتيال
(اسميدال) بولاية عنابة

من اعداد:

نموس سفيان

طبايبيبة علمية

سيدي، سيديتي

الأستاذ المشرف:

زرفة رؤوف

نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الفقرات الواردة في هذا الاستبيان بدقة وموضوعية نظرا لأهمية آرائكم حول الموضوع فقد قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة دون ذكر اسمائكم بغية مساعدتنا في إجراء بحث لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا، كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة، أو ملء الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1-الجنس:

ذكور	انثى

2-العمر:

اقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	من 50 الى 59 سنة	60 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

تكوين مهني	جامعي	التدرج		ما بعد التدرج
		ليسانس	ماستر	ماجستير
				دكتوراه

4-التخصص العلمي :

اقتصاد وتسيير	مالية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	إدارة	محاسبة	تخصصات أخرى

5-المنصب الوظيفي :

مدير عام	نائب مدير	رئيس قسم	موظف عادي	مناصب أخرى (ضرورة ذكرها)

6-الخبرة العملية :

اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	من 16 الى 20 سنة	اكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: البراعة التنظيمية في مؤسسة فرتيال (اسميدال) بولاية عنابة

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1-براعة الاستغلال						
1.	تعتمد المؤسسة على الاستفادة القصوى من الخبرات والتجارب المكتسبة.					
2.	تتمتع القيادة العليا في المؤسسة بالقدرة على التعامل مع التحديات وإدارة التوترات بفعالية.					
3.	تعتمد المؤسسة على استراتيجية خفض التكاليف في عملياتها الإنتاجية.					
4.	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الاستخدام الأمثل للموارد.					
2-براعة الاستكشاف						
5.	تركز المؤسسة على انتهاز فرص جديدة والتوسع نحو أسواق مستهدفة وعملاء جدد.					
6.	تسعى المؤسسة الى تبني تقنيات حديثة تدعم تطوير المعارف والقدرات المهنية لدى كوادرها البشرية.					
7.	تُولي المؤسسة اهتماما خاصا بالبحث والتطوير.					
8.	تستعين المؤسسة بالخبرات والاستشارات الخارجية.					
3- الهيكل التنظيمي المرن						
9.	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي المناسب للعمل الجماعي.					
10.	يتمتع الهيكل التنظيمي المرن للمؤسسة بالمرونة الكافية المواكبة للتطورات السريعة.					
11.	تعتمد المؤسسة آليات تسهيل المعاملات الإدارية دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا.					
12.	يتناسب نطاق الاشراف مع المستويات الإدارية المختلفة في					

					المؤسسة.
					13. يساهم السلم الإداري المتبع في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
					14. تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتزامن مع تحديث استراتيجياتها العامة.

المحور الثاني: التمكين الوظيفي في مؤسسة فرتيال(اسميدال) ولاية عنابة

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1- المشاركة في اتخاذ القرارات						
1.	توفر المؤسسة بيئة عمل تفاعلية تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار.					
2.	تعزز المؤسسة ثقافة الانفتاح على الآراء وتقديم الاقتراحات المختلفة.					
3.	تمنح الإدارة الموظفين صلاحيات واضحة تساهم في عمليات التخطيط والتنفيذ.					
4.	يتحمل الموظف مسؤولية قراراته.					
2- فرق العمل						
5.	تعتمد إدارة المؤسسة على فرق العمل كأساس لإنجاز المهام وتحقيق مختلف الأهداف.					
6.	يتصف العمل داخل مؤسسة اسميدال بروح الفريق الواحد.					
7.	تتميز علاقات الموظفين المهنية بروح المشاركة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم.					
8.	يتم توزيع المهام والأدوار بين أعضاء الفريق من خلال اجتماعات منظمة تضمن وضوح المسؤوليات وتكامل الجهود.					
9.	يتم التعامل مع التحديات داخل فرق العمل بروح إيجابية من خلال البحث عن حلول مشتركة تُحسّن من فاعلية الأداء الوظيفي.					
10.	يمكن تبادل المعلومات والموارد مع الزملاء بسهولة، دون أي عوائق					

					إدارية تحد من تدفق المعرفة داخل الفريق.
3- التدريب والتعلم					
					11. تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تحليل شامل لمتطلبات العمل والتحديات التي تواجه المؤسسة بشكل دوري.
					12. تحرص المؤسسة على استقطاب الخبرات المحلية والعالمية مما يتيح لي فرصة الاستفادة من خبراتهم في تطوير مهاراتي المهنية.
					13. يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على تحليل الاحتياجات الفعلية للموظفين.
					14. ساعدني التدريب على تحسين كفاءتي في استخدام التقنيات الحديثة المعتدة داخل المؤسسة.
					15. يمثل التدريب الحافز الذي يساهم في تنوع مهارات الموظفين مما يمكنهم من تولي وظائف تتماشى مع تطلعاتهم المهنية داخل المؤسسة.
					16. يوفر برنامج التدريب محتوى متطور يتماشى مع متطلبات العمل.
					17. يتم تقييم أداء الموظف أثناء وبعد التدريب.
4- تفويض السلطة					
					18. يحرص الرئيس على نقل جزء من صلاحياته للمرؤوسين.
					19. يعتمد المدير على تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.
					20. توفر الإدارة للموظفين الصلاحيات والمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.
					21. تتيح إدارة المؤسسة للمستويات الإدارية الدنيا فرصة المشاركة في عملية صنع القرار.
					22. يسهم تفويض الرئيس لبعض الصلاحيات في زيادة مستوى ثقتي بقدراتي المهنية وتحفيزي على تطوير أدائي.
5- التحفيز					
					23. أتلقي عبارات الشكر والتقدير من طرف المدير عند القيام بعملتي بشكل جيد وممتاز.

الملاحق

					24. تساهم الحوافز المادية او المعنوية في بعث الثقة لدى العاملين.
					25. تسعى مؤسسة اسميدال إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي لي.
					26. تتوفر المؤسسة على نظام الكفاءات.
					27. يتميز نظام التحفيز والمكافآت في المؤسسة بالعدالة والشفافية.
					28. تتيح المؤسسة فرص الترقية والتقدم المهني بناءً على الكفاءة والإنجاز.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمون للاستبيان

الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة قالمة	أستاذ محاضر	بخاخشة موسى
جامعة قالمة	أستاذ محاضر	بوناب محمد
جامعة قالمة	أستاذة محاضر	بورصاص وداد
جامعة قالمة	أستاذة مؤقتة	سلاطنية ابتسام

الملحق رقم (3): صدق للاستبيان

CORRELATIONS
 /VARIABLES=x1 X1.1 X1.2 X1.3 X1.4
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		x1	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
x1	Corrélation de Pearson	1	,795**	,893**	,914**	,841**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
X1.1	Corrélation de Pearson	,795**	1	,641**	,574**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
X1.2	Corrélation de Pearson	,893**	,641**	1	,850**	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
X1.3	Corrélation de Pearson	,914**	,574**	,850**	1	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
X1.4	Corrélation de Pearson	,841**	,570**	,586**	,710**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=x2 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		x2	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
x2	Corrélation de Pearson	1	,706**	,832**	,624**	,768**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
X2.5	Corrélation de Pearson	,706**	1	,558**	,266	,295
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,098	,065
	N	40	40	40	40	40
X2.6	Corrélation de Pearson	,832**	,558**	1	,248	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,123	,000
	N	40	40	40	40	40
X2.7	Corrélation de Pearson	,624**	,266	,248	1	,293
	Sig. (bilatérale)	,000	,098	,123		,066
	N	40	40	40	40	40

	Corrélation de Pearson	,768**	,295	,635**	,293	1
X2.8	Sig. (bilatérale)	,000	,065	,000	,066	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=x3 X3.9 X3.10 X3.11 X3.12 X3.13 X3.14

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations**Corrélations**

	x3	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14
Corrélation de Pearson	1	,705**	,655**	,718**	,858**	,774**	,549**
x3 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,705**	1	,431**	,272	,503**	,561**	,293
X3.9 Sig. (bilatérale)	,000		,005	,090	,001	,000	,067
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,655**	,431**	1	,342*	,472**	,268	,205
X3.10 Sig. (bilatérale)	,000	,005		,031	,002	,095	,204
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,718**	,272	,342*	1	,638**	,547**	,217
X3.11 Sig. (bilatérale)	,000	,090	,031		,000	,000	,178
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,858**	,503**	,472**	,638**	1	,627**	,398*
X3.12 Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002	,000		,000	,011
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,774**	,561**	,268	,547**	,627**	1	,302
X3.13 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,095	,000	,000		,058
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,549**	,293	,205	,217	,398*	,302	1
X3.14 Sig. (bilatérale)	,000	,067	,204	,178	,011	,058	
N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=x x1 x2 x3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations			
		x	x1	x2	x3
x	Corrélation de Pearson	1	,856**	,713**	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
x1	Corrélation de Pearson	,856**	1	,431**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,000
	N	40	40	40	40
x2	Corrélation de Pearson	,713**	,431**	1	,431**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,005
	N	40	40	40	40
x3	Corrélation de Pearson	,882**	,656**	,431**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=y1 Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Corrélations				
		y1	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
y1	Corrélation de Pearson	1	,627**	,846**	,810**	,827**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Y1.1	Corrélation de Pearson	,627**	1	,385*	,298	,345*
	Sig. (bilatérale)	,000		,014	,062	,029
	N	40	40	40	40	40
Y1.2	Corrélation de Pearson	,846**	,385*	1	,623**	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Y1.3	Corrélation de Pearson	,810**	,298	,623**	1	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000	,062	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
Y1.4	Corrélation de Pearson	,827**	,345*	,634**	,557**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=y2 Y2.5 Y2.6 Y2.7 Y2.8 Y2.9 Y2.10

```

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations**Corrélations**

	y2	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
Corrélation de Pearson	1	,775**	,671**	,816**	,737**	,725**	,696**
y2 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,775**	1	,487**	,489**	,585**	,563**	,358*
Y2.5 Sig. (bilatérale)	,000		,001	,001	,000	,000	,023
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,671**	,487**	1	,571**	,312*	,308	,373*
Y2.6 Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,050	,053	,018
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,816**	,489**	,571**	1	,600**	,480**	,478**
Y2.7 Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,002	,002
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,737**	,585**	,312*	,600**	1	,447**	,310
Y2.8 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,050	,000		,004	,051
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,725**	,563**	,308	,480**	,447**	1	,434**
Y2.9 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,053	,002	,004		,005
N	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,696**	,358*	,373*	,478**	,310	,434**	1
Y2.10 Sig. (bilatérale)	,000	,023	,018	,002	,051	,005	
N	40	40	40	40	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=y3 Y3.11 Y3.12 Y3.13 Y3.14 Y3.15 Y3.16 Y3.17

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	y3	Y3.11	Y3.12	Y3.13	Y3.14	Y3.15	Y3.16	Y3.17
y3	Corrélacion de Pearson	1	,715**	,769**	,616**	,672**	,730**	,647**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y3.11	Corrélacion de Pearson	,715**	1	,735**	,291	,398*	,295	,234
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,068	,011	,064	,146
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y3.12	Corrélacion de Pearson	,769**	,735**	1	,379*	,347*	,374*	,347*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,016	,028	,017	,028
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y3.13	Corrélacion de Pearson	,616**	,291	,379*	1	,495**	,251	,352*
	Sig. (bilatérale)	,000	,068	,016		,001	,118	,026
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y3.14	Corrélacion de Pearson	,672**	,398*	,347*	,495**	1	,489**	,348*
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,028	,001		,001	,028
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y3.15	Corrélacion de Pearson	,730**	,295	,374*	,251	,489**	1	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000	,064	,017	,118	,001		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y3.16	Corrélacion de Pearson	,654**	,234	,347*	,352*	,348*	,562**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,146	,028	,026	,028	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y3.17	Corrélacion de Pearson	,647**	,391*	,443**	,124	,200	,626**	,372*
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,004	,447	,216	,000	,018
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=y4 Y4.18 Y4.19 Y4.20 Y4.21 Y4.22
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Corrélations					
		y4	Y4.18	Y4.19	Y4.20	Y4.21	Y4.22
y4	Corrélation de Pearson	1	,689**	,644**	,797**	,684**	,683**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Y4.18	Corrélation de Pearson	,689**	1	,317*	,430**	,436**	,241
	Sig. (bilatérale)	,000		,046	,006	,005	,134
	N	40	40	40	40	40	40
Y4.19	Corrélation de Pearson	,644**	,317*	1	,536**	,097	,192
	Sig. (bilatérale)	,000	,046		,000	,553	,235
	N	40	40	40	40	40	40
Y4.20	Corrélation de Pearson	,797**	,430**	,536**	1	,354*	,453**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000		,025	,003
	N	40	40	40	40	40	40
Y4.21	Corrélation de Pearson	,684**	,436**	,097	,354*	1	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,553	,025		,000
	N	40	40	40	40	40	40
Y4.22	Corrélation de Pearson	,683**	,241	,192	,453**	,571**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,134	,235	,003	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=y5 Y5.23 Y5.24 Y5.25 Y5.26 Y5.27 Y5.28

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations						
		y5	Y5.23	Y5.24	Y5.25	Y5.26	Y5.27	Y5.28
y5	Corrélation de Pearson	1	,658**	,711**	,739**	,649**	,746**	,689**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y5.23	Corrélation de Pearson	,658**	1	,551**	,268	,288	,317*	,391*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,095	,071	,046	,013
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y5.24	Corrélation de Pearson	,711**	,551**	1	,502**	,247	,322*	,362*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,124	,042	,022
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y5.25	Corrélation de Pearson	,739**	,268	,502**	1	,310	,543**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,095	,001		,051	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40
Y5.26	Corrélation de Pearson	,649**	,288	,247	,310	1	,515**	,245

	Sig. (bilatérale)	,000	,071	,124	,051		,001	,127
	N	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,746**	,317*	,322*	,543**	,515**	1	,451**
Y5.27	Sig. (bilatérale)	,000	,046	,042	,000	,001		,003
	N	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,689**	,391*	,362*	,487**	,245	,451**	1
Y5.28	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,022	,001	,127	,003	
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=y y1 y2 y3 y4 y5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		y	y1	y2	y3	y4	y5
	Corrélation de Pearson	1	,785**	,821**	,883**	,800**	,665**
y	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,785**	1	,638**	,649**	,484**	,358*
y1	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,023
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,821**	,638**	1	,683**	,545**	,297
y2	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,063
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,883**	,649**	,683**	1	,627**	,466**
y3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,002
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,800**	,484**	,545**	,627**	1	,593**
y4	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,665**	,358*	,297	,466**	,593**	1
y5	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,063	,002	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (4): معامل الثبات ألفا كرومباخ

```

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8 X3.9 X3.10 X3.11 X3.12
X3.13 X3.14
/SCALE('التنظيمية البراعة') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité**Echelle : التنظيمية البراعة****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	14

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```

/VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y2.5 Y2.6 Y2.7 Y2.8 Y2.9 Y2.10 Y3.11 Y3.12
Y3.13 Y3.14 Y3.15 Y3.16 Y3.17 Y4.18 Y4.19 Y4.20 Y4.21 Y4.22 Y5.23 Y5.24
Y5.25 Y5.26 Y5.27 Y5.28
/SCALE('التمكين') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité**Echelle : التمكين****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	28

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8 X3.9 X3.10 X3.11 X3.12
X3.13 X3.14 Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y2.5 Y2.6 Y2.7 Y2.8 Y2.9 Y2.10 Y3.11 Y3.12
Y3.13 Y3.14 Y3.15 Y3.16 Y3.17 Y4.18 Y4.19 Y4.20 Y4.21 Y4.22 Y5.23 Y5.24
Y5.25 Y5.26 Y5.27 Y5.28
/SCALE('الكلية الثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité**Echelle : الكلية الثبات****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	42

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملحق رقم (5): البيانات الشخصية

FREQUENCIES VARIABLES=العلمي_التخصص_العلمي_المؤهل_العمر_الجنس_الأقدمية_الوظيفة_المنصب
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	التخصص العلمي	المنصب الوظيفي	الأقدمية
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	25	62,5	62,5	62,5
Valide أنثى	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	4	10,0	10,0	10,0
من 30 سنة إلى 39 سنة	10	25,0	25,0	35,0
Valide من 40 سنة إلى 49 سنة	14	35,0	35,0	70,0
من 50 سنة إلى 59 سنة	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تكوين مهني	4	10,0	10,0	10,0
ليسانس	7	17,5	17,5	27,5
Valide ماستر	19	47,5	47,5	75,0
ماجستير	3	7,5	7,5	82,5
دكتوراه	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التخصص العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقتصاد وتسيير	8	20,0	20,0	20,0
مالية	4	10,0	10,0	30,0
تكنولوجيا المعلومات	3	7,5	7,5	37,5
Valides إدارة	11	27,5	27,5	65,0
محاسبة	5	12,5	12,5	77,5
تخصصات أخرى	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير عام	1	2,5	2,5	2,5
نائب مدير	1	2,5	2,5	5,0
Valides رئيس قسم	13	32,5	32,5	37,5
موظف عادي	16	40,0	40,0	77,5
مناصب أخرى	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	3	7,5	7,5	7,5
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	15,0	15,0	22,5
Valides من 11 سنة إلى 15 سنة	11	27,5	27,5	50,0
من 16 سنة إلى 20 سنة	7	17,5	17,5	67,5
أكثر من 20 سنة	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 x1 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8 x2 X3.9
X3.10 X3.11 X3.12 X3.13 X3.14 x3 x Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 y1 Y2.5 Y2.6 Y2.7
Y2.8 Y2.9 Y2.10 y2 Y3.11 Y3.12 Y3.13 Y3.14 Y3.15 Y3.16 Y3.17 y3 Y4.18 Y4.19
Y4.20 Y4.21 Y4.22 y4 Y5.23 Y5.24 Y5.25 Y5.26 Y5.27 Y5.28 y5 y
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1.1	40	3,90	1,033
X1.2	40	3,58	1,174
X1.3	40	3,40	1,150
X1.4	40	3,60	1,236
x1	40	3,62	,990
X2.5	40	3,38	1,055
X2.6	40	3,65	1,145
X2.7	40	3,35	1,167
X2.8	40	3,45	1,176
x2	40	3,46	,832
X3.9	40	3,75	,981
X3.10	40	3,33	1,228
X3.11	40	3,58	1,130
X3.12	40	3,58	1,130
X3.13	40	3,43	1,130
X3.14	40	3,63	1,005
x3	40	3,55	,784
x	40	3,54	,708
Y1.1	40	3,55	1,061
Y1.2	40	3,43	1,107
Y1.3	40	3,48	1,261
Y1.4	40	3,50	1,261
y1	40	3,49	,916
Y2.5	40	3,90	1,057
Y2.6	40	3,65	,975
Y2.7	40	3,58	1,107
Y2.8	40	3,78	1,165
Y2.9	40	3,80	1,043
Y2.10	40	3,23	1,349
y2	40	3,65	,822
Y3.11	40	3,68	1,185
Y3.12	40	3,33	1,095
Y3.13	40	3,30	1,181
Y3.14	40	3,48	,933
Y3.15	40	3,53	1,012

Y3.16	40	3,35	,975
Y3.17	40	3,78	1,000
y3	40	3,49	,724
Y4.18	40	3,65	,949
Y4.19	40	3,50	1,109
Y4.20	40	3,68	,971
Y4.21	40	3,60	,955
Y4.22	40	3,58	,903
y4	40	3,60	,682
Y5.23	40	3,38	,868
Y5.24	40	3,70	,992
Y5.25	40	3,63	,952
Y5.26	40	3,40	1,128
Y5.27	40	3,58	,874
Y5.28	40	3,25	,927
y5	40	3,49	,667
y	40	3,54	,600
N valide (listwise)	40		

الملحق رقم (7): اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon						
		x1	x2	x3	X	y
N		40	40	40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,62	3,46	3,55	3,54	3,54
	Ecart type	,990	,832	,784	,708	,600
Différences les plus extrêmes	Absolue	,125	,121	,093	,085	,127
	Positif	,085	,082	,073	,080	,107
	Négatif	-,125	-,121	-,093	-,085	-,127
Statistiques de test		,125	,121	,093	,085	,127
Sig. asymptotique (bilatérale)		,117 ^c	,143 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,106 ^c
a. La distribution du test est Normale.						
b. Calculée à partir des données.						
c. Correction de signification de Lilliefors.						
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						

الملحق رقم (8): اختبار فرضيات الدراسة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x1 x2 x3
/RESIDUALS DURBIN.
```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x3, x2, x1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,513 ^a	,263	,202	,536	1,366

a. Valeurs prédites : (constantes), x3, x2, x1

b. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,693	3	1,231	4,290	,011 ^b
	Résidu	10,331	36	,287		
	Total	14,024	39			

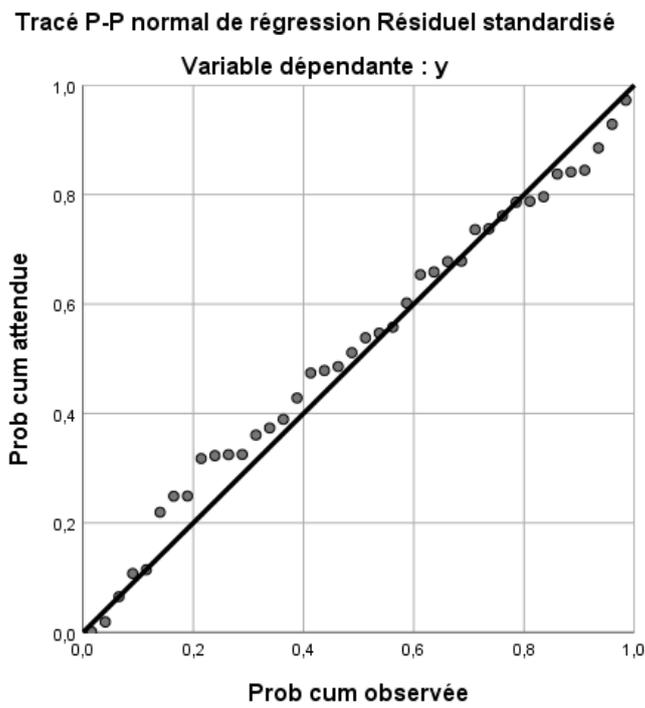
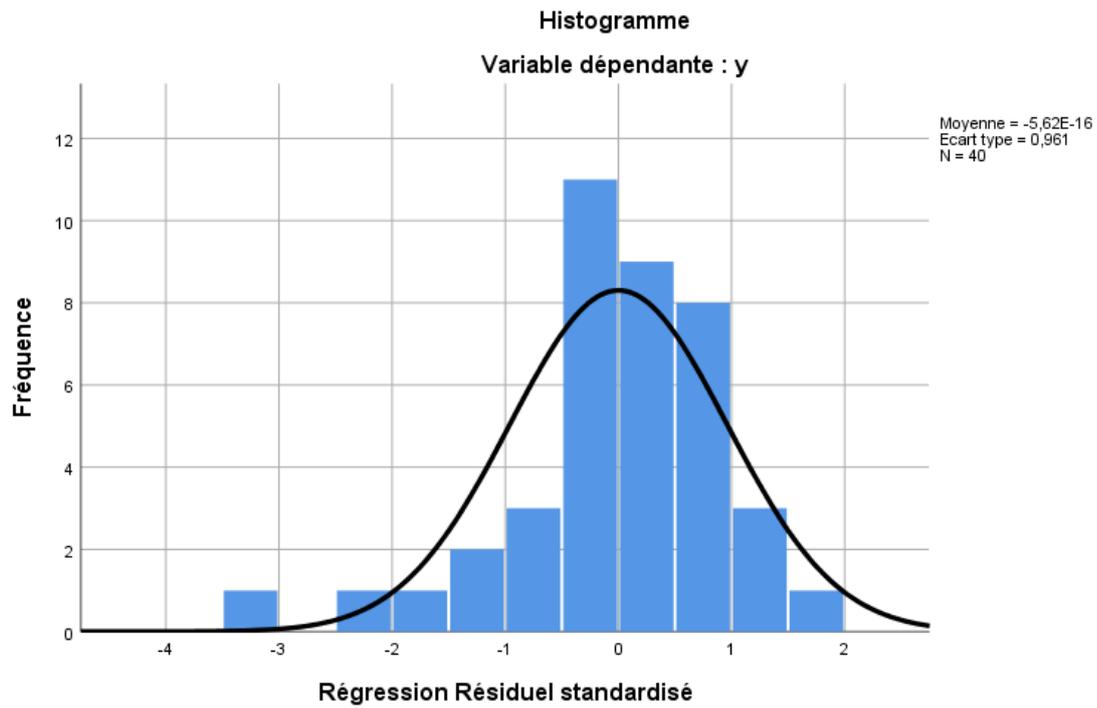
a. Variable dépendante : y

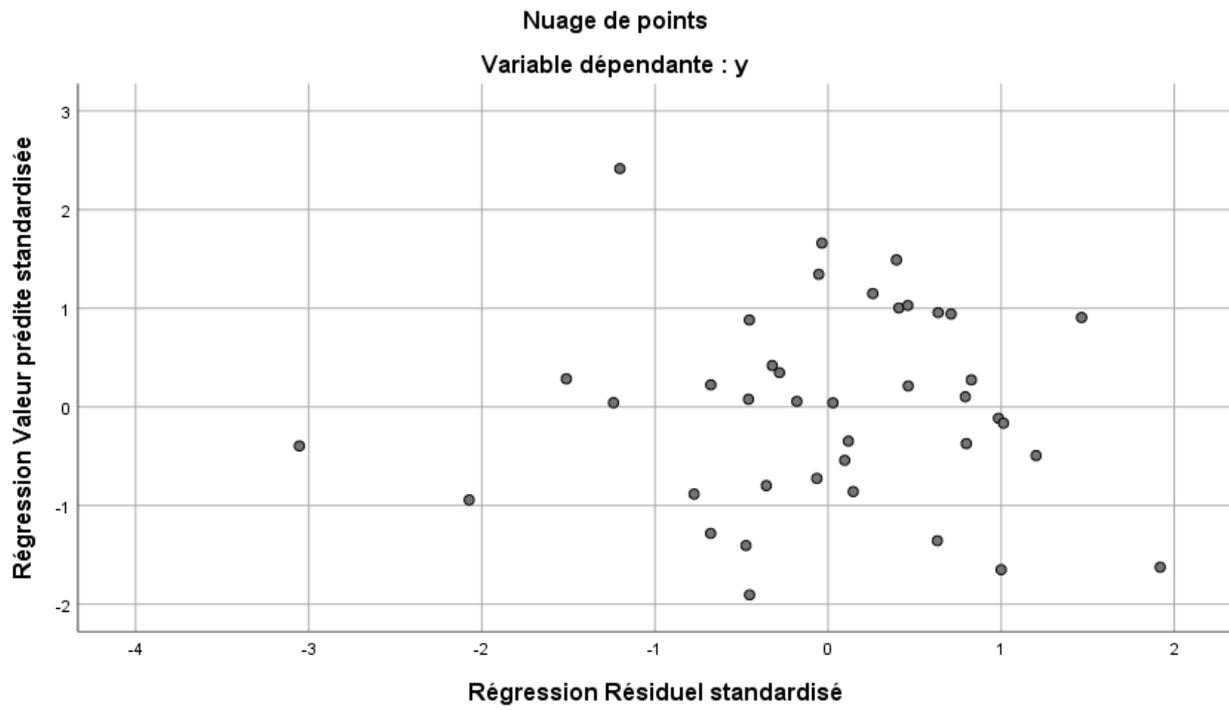
b. Valeurs prédites : (constantes), x3, x2, x1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,617	,450	5,810	,000		
	x1	,090	,118	,149	,766	,448	1,844
	x2	-,195	,117	-,270	-1,665	,105	1,289
	x3	,359	,149	,469	2,416	,021	1,845

a. Variable dépendante : y





```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x1
/RESIDUALS DURBIN.

```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,341 ^a	,116	,093	,571	1,164

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

b. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,628	1	1,628	4,990	,031 ^b
	Résidu	12,396	38	,326		
	Total	14,024	39			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,797	,346		8,080	,000
	x1	,206	,092	,341	2,234	,031

a. Variable dépendante : y

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x2
/RESIDUALS DURBIN.

```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,004 ^a	,000	-,026	,607	1,047

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

b. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,001	,981 ^b
	Résidu	14,024	38	,369		
	Total	14,024	39			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,553	,415		8,553	,000
	x2	-,003	,117	-,004	-,024	,981

a. Variable dépendante : y

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x3
/RESIDUALS DURBIN.

```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x3 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,451 ^a	,203	,182	,542	1,125

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

b. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,849	1	2,849	9,687	,004 ^b
	Résidu	11,175	38	,294		
	Total	14,024	39			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,321	,402		5,770	,000
	x3	,345	,111	,451	3,112	,004

a. Variable dépendante : y

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الدراسة_متغيرات
 /CRITERIA=CI (.95).

Test-t

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
متغيرات_الدراسة	ذكر	25	3,5552	,57373	,11475
	أنثى	15	3,5222	,46739	,12068

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,449	,507	,188	38	,852	,03302	,17539	-,32203	,38807
متغيرات_الدراسة Hypothèse de variances inégales			,198	34,370	,844	,03302	,16652	-,30527	,37130

ONEWAY العمر BY الدراسة_متغيرات
 /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

الدراسة_متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,633	3	,211	,735	,538
Intra-groupes	10,336	36	,287		
Total	10,968	39			

العلمي_المؤهل BY الدراسة_متغيرات ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

الدراسة_متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,764	4	,191	,656	,627
Intra-groupes	10,204	35	,292		
Total	10,968	39			

العلمي_التخصص BY الدراسة_متغيرات ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

الدراسة_متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,400	5	,280	,995	,436
Intra-groupes	9,569	34	,281		
Total	10,968	39			

الوظيفي_المنصب BY الدراسة_متغيرات ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

الدراسة_متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,899	4	,225	,782	,545
Intra-groupes	10,069	35	,288		
Total	10,968	39			

الأقدمية BY الدراسة_متغيرات ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

الدراسة_متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,960	4	,240	,839	,510
Intra-groupes	10,009	35	,286		
Total	10,968	39			

الملحق رقم (9): وثائق تسهيل مهمة إجراء الجانب التطبيقي بمؤسسة فريال _ عنابة _

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

قسم علوم التسيير
الرقم : 04... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق. / 2025
قائمة في :

الى السيد:

عنابة

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربيص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:
الطالب (ة):
الطالب (ة):
.....

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير) (علوم مالية)
تخصص :
بمؤسستكم .

موضوع الزيارة:
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

.. ولكم منا فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم



اسم و لقبه و إمضاء الأستاذ المشرف

زينة روف

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

Account Fjans
DIEBALLE MOUTRIE
Bureau des Personnes
DIPLOME NATIONAL SQA

FERTIAL



12

FERTIAL S.P.A
SOCIÉTÉ DE FERTILISANT D'ALGÉRIE
COORDINATION SÉCURITÉ
STRUCTURE SÛRETÉ INTERNE
PLATE FORME - ANNABA

AUTORISATION D'ACCES A LA PLATE FORME ANNABA N°

Nom MAHMOUD Prénom MOUZYANE

Fonction stagiaire

C.I.N / P.C. / PASSPORT N°

Raison de la visite pour un stage pratique

Structure d'Accueil S^e f. m. a. l. s. Personne à visiter M^e CHICHEL

Date et Heure Entrée Le 21/04/2015 A 10^h H 05

Date et Heure de Sortie Le 1/1 A 1 H

VISA STRUCTURE



VISA STRUCTURE ACCUEIL

FERTIAL

LES FERTILISANTS D'ALGERIE

ISO 9001
ISO 14001
BUREAU VERITAS
Certification



12

FERTIAL S.P. A
SOCIÉTÉ DE FERTILISANT D'ALGERIE
COORDINATION SÉCURITÉ
STRUCTURE SÛRETÉ INTERNE
PLATE FORME - ANNABA

AUTORISATION D'ACCES A LA PLATE FORME ANNABA N°.....

Nom : *NA MOUS* Prénom : *Soufyane*

Fonction : *stagiaire*

C.I.N/ P.C. / PASSPORT N° :

Raison de la visite : *pour un stage pratique*

Structure d'Accueil : *sup-formation* Personne à visiter : *MC CHOUH*

Date et Heure Entrée : Le *21/04/2025* A: *10^H* H.05

Date et Heure de Sortie : Le / / A: H

VISA STRUCTURE SÛRETÉ INTERNE



VISA STRUCTURE ACCUEIL

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر البراعة التنظيمية على التمكين الوظيفي للعاملين بمؤسسة اسميدال بولاية عنابة، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة غير عشوائية قصدية، شملت 40 فردا من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى، حيث تمت معالجة الاستبيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ولقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر البراعة التنظيمية على التمكين الوظيفي للعاملين بمؤسسة اسميدال بولاية عنابة، وعدم وجود فروق إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وعلى ضوء النتائج تم تقديم توصيات لإدارة المؤسسة من أجل تعزيز أثر البراعة التنظيمية على التمكين الوظيفي للعاملين بها.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي المرن، التمكين الوظيفي.

الملخص باللغة الإنجليزية

This study aimed to test the impact of organizational ambidexterity on job empowerment of employees at ASMIDAL Corporation in Annaba Province. The study relied on a questionnaire tool to collect data from a purposive non-random sample, which included 40 individuals from employees at the senior and middle management levels. The questionnaires were processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Several results were reached, the most important of which was the existence of an impact of organizational ambidexterity on job empowerment of employees at ASMIDAL Corporation in Annaba Province, and the absence of statistical differences in the sample members' responses regarding the study variables attributed to personal and functional variables. In light of the results, recommendations were presented to the institution's management in order to enhance the impact of organizational ambidexterity on job empowerment of its employees.

Keywords: Organizational ambidexterity, exploitation ambidexterity, exploration ambidexterity, flexible organizational structure ambidexterity, job empowerment.