



دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الأسمرية الإسلامية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد والتجارة- زليتن

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

**"أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية"**

دراسة ميدانية في الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت - الخمس

إعداد الطالبة :

امباركة زائد الغاير

رقم القيد :

182062

إشراف

أ.د: أسامة حسين شكشك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية الماجستير

في إدارة الأعمال

ربيع 2023

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

## الإهداء

إلى من ذكر اسمها في القرآن وأوصى بها الرحمن التي تحمل أروع معاني الحنان ويعجز عن وصفها اللسان إلى من كانت دعواتها وبركاتنا دافعا إلى الأمام إلى قلب لم يعرف سوى السماح فكانت لي حافزا على النجاح.

## أمي الغالية

إلى صاحب الفضل والعطاء بعد الله إلى من حبه يملأ السماء إلى من يرى أنني أفضل الأحياء ففاق في حبه كل بناء .

## أبي العزيز

إلى من روي في روحهم وفرحتي في فرحتهم إلى من شاركوني بسمة الحياة وأحزانها إلى من ساندوني في طريقي خطوة بخطوة حتي وضعت قدمي على أول درجات النجاح إلى الذين أسأل الله أن يحفظهم من كل شر .

## إخوتي وأختي

إلى رفيق الدرب ، وصديق الأيام جميعا بحلوها ومرها ، إلى من كان دوما في مساندي وتشجيعي .

## زوجي

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري

## أولادي

إليهم جميعاً أهدي خلاصة جهدي وتعبي

## كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين... وبعد

يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور "أسامة حسين شكشك" المشرف على هذه الدراسة الذي كان لي بعد توفيق من الله عز وجل خير معين وكانت لتوجيهاته المستمرة وملاحظاته القيمة الفضل الكبير في إنجاح هذه الدراسة وإظهارها بالشكل المطلوب .

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة خلال المرحلة التمهيدية الماجستير وإلى زملائي الطلبة وأصدقائي وجميع أفراد عائلتي وإلى من مد لي يد العون وساهم معي في إظهار هذه الدراسة بهذا المستوى.

...والله الموفق...

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
أ	الآية .	
ب	الإهداء.	
ج	كلمة شكر.	
د	قائمة المحتويات.	
ح	قائمة الجداول.	
ي	قائمة الأشكال.	
ك	قائمة الملاحق.	
ل	مستخلص الدراسة باللغة العربية.	
م	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية.	
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>		
2	المقدمة.	1.1
2	مشكلة الدراسة.	2. 1
3	أهداف الدراسة.	3. 1
3	أهمية الدراسة.	4. 1
4	نموذج الدراسة.	5. 1
4	فرضيات الدراسة.	6 . 1
5	الدراسات السابقة.	7. 1
12	منهجية الدراسة.	8.1
12	مصادر جمع البيانات.	9.1
12	مجتمع وعينة الدراسة .	10.1
13	حدود الدراسة .	11.1
13	التعريفات الإجرائية ومصطلحات الدراسة .	12.1
<b>الفصل الثاني :أبعاد الهيكل التنظيمي.</b>		
<b>1.2 التعقيد ،الرسمية .</b>		
16	المقدمة.	1.1.2
16	أهمية الهيكل التنظيمي .	2.1.2

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
16	أبعاد الهيكل التنظيمي.	3.1.2
17	التعقيد.	4.1.2
17	تعريف التعقيد.	1.4.1.2
17	العناصر الأساسية للتعقيد.	2.4.1.2
18	خصائص التعقيد.	3.4.1.2
18	أهمية التعقيد.	4.4.1.2
18	الرسمية .	5.1.2
20	عوامل الرسمية .	1.5.1.2
20	فوائد الرسمية على المؤسسة .	2.5.1.2
20	الآثار السلبية للرسمية	3.5.1.2
20	خصائص الرسمية .	4.5.1.2
<b>2.2 تركيز السلطة، الاستراتيجية .</b>		
22	مقدمة	1.2.2
22	المركزية .	2.2.2
22	تعريف المركزية .	1.2.2.2
22	مداخل المركزية .	2.2.2.2
23	مزايا المركزية .	3.2.2.2
24	عيوب المركزية .	4.2.2.2
24	اللامركزية .	3.2.2
24	تعريف اللامركزية .	1.3.2.2
25	أسباب ظهور اللامركزية .	2.3.2.2
25	أهمية اللامركزية .	3.3.2.2
25	مزايا اللامركزية .	4.3.2.2
25	عيوب اللامركزية .	5.3.2.2
26	الاستراتيجية .	4.2.2
26	تعريف الإستراتيجية .	1.4.2.2
26	مضامين الإستراتيجية.	2.4.2.2
27	مبادئ الإستراتيجية .	3.4.2.2

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
28	مستويات وضع الإستراتيجية .	4.4.2.2
<b>3.2 نطاق الإشراف ، التكنولوجيا.</b>		
29	المقدمة.	1.3.2
29	نطاق الإشراف.	2.3.2
29	تعريف نطاق الإشراف.	1.2.3.2
29	عوامل تؤثر في نطاق الإشراف.	2.2.3.2
31	أثر نطاق الإشراف على المستويات التنظيمية.	3.2.3.2
31	المحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الإشراف.	4.2.3.2
31	أبعاد نطاق الإشراف .	5.2.3.2
32	<b>التكنولوجيا.</b>	3.3.2
32	مفهوم التكنولوجيا	1.3.3.2
32	تعريف التكنولوجيا .	2.3.3.2
33	أنماط التكنولوجيا .	3.3.3.2
33	أنواع التكنولوجيا.	4.3.3.2
<b>الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية</b>		
35	المقدمة .	1.3
35	أهمية الفعالية التنظيمية .	1.1.3
35	عناصر الفعالية التنظيمية .	2.1.3
<b>2.3 إدارة الجودة الشاملة .</b>		
37	المقدمة .	1.2.3
37	مفهوم الجودة .	2.2.3
37	تعريف الجودة .	3.2.3
38	أبعاد الجودة .	4.2.3
38	الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة .	5.2.3
39	المراحل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	6.2.3
39	أهداف إدارة الجودة الشاملة	7.2.3
39	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	8.2.3

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
<b>2.3 الرضا الوظيفي .</b>		
43	المقدمة .	1.2.3
43	مفهوم الرضا الوظيفي.	2.2.3
43	تعريف الرضا الوظيفي.	3.2.3
43	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .	4.2.3
44	أهمية الرضا الوظيفي.	5.2.3
44	محددات الرضا الوظيفي .	6.2.3
44	متغيرات الرضا الوظيفي .	7.2.3
45	أنواع الرضا الوظيفي.	8.2.3
<b>3.3 المسؤولية الاجتماعية</b>		
46	المقدمة .	1.3.3
46	تعريف المسؤولية الاجتماعية .	2.3.3
46	أسباب المسؤولية الاجتماعية.	3.3.3
47	عناصر المسؤولية الاجتماعية .	4.3.3
48	أهمية المسؤولية الاجتماعية .	5.3.3
48	مجالات ومحاور المسؤولية الاجتماعية .	3.3.6
49	أبعاد المسؤولية الاجتماعية .	7.3.3
<b>الفصل الرابع: الجانب العملي للدراسة</b>		
51	نبذه عن الشركة قيد الدراسة	1.4
53	المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة	2.4
68	تحليل البيانات واختبار الفرضيات	3.4
108	النتائج والتوصيات	4.4
110	قائمة المراجع	
117	الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ر.م
47	عناصر المسؤولية الاجتماعية تجاه كل عنصر .	1.3
51	رأس مال الشركة قيد الدراسة	1.4
54	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول.	2.4
55	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني.	3.4
56	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث.	4.4
56	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع .	5.4
57	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس .	6.4
58	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس .	7.4
58	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع.	8.4
60	قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة .	9.4
61	المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري .	10.4
62	معامل الثبات والتجزئة النصفية .	11.4
63	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس.	12.4
64	تصنيف المشاركين حسب الفئة العمرية .	13.4
65	تصنيف المشاركين حسب المستوى التعليمي .	14.4
66	تصنيف المشاركين حسب المستوى الوظيفي .	15.4
67	تصنيف المشاركين حسب الفئة العمرية .	16.4
69	المتوسط المرجح والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المحور الأول.	17.4
71	المتوسط المرجح والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المحور الثاني .	18.4
73	المتوسط المرجح والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المحور الثالث.	19.4
76	المتوسط المرجح والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المحور الرابع.	20.4
77	المتوسط المرجح والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المحور الخامس.	21.4
79	المتوسط المرجح والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المحور السادس.	22.4
81	المتوسط المرجح والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المحور السابع .	23.4
87	العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون .	24.4
89	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج الانحدار.	25.4
89	نتائج تقدير معاملات تقدير انحدار المتغير المستقل "التعقيد" على المتغير التابع .	26.4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ر.م
90	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج الانحدار .	27.4
91	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل "الرسمية" على المتغير التابع .	28.4
92	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج الانحدار .	29.4
92	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل "تركيز السلطة" على المتغير التابع .	4.30
93	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج الانحدار .	31.4
94	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل "نطاق الإشراف" على المتغير التابع.	32.4
94	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج الانحدار .	33.4
95	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل "الاستراتيجية" على المتغير التابع .	34.4
96	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج الانحدار .	35.4
96	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل "التكنولوجيا" على المتغير التابع .	36.4
97	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة .	37.4
98	معاملات تضخم التباين (VIF).	38.4
99	دليل الحالة Condition Index، والجذور المميزة Eigenvalue	39.4
100	جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة .	40.4
100	بعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة.	41.4
101	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .	42.4
102	نتائج تحليل الانحدار التدريجي .	43.4
102	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير معنوية .	44.4
103	نتائج تقدير معاملات الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية .	45.4

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	ر.م
4	أ نموذج الدراسة .	1.1
27	مضامين الاستراتيجية .	1.2
30	مقارنة بين المدى الضيق والواسع للإشراف.	2.2
38	الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة .	1.3
40	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	2.3
42	دائرة ديمنج .	3.3
63	تصنيف المشاركين حسب الجنس .	1.4
64	تصنيف المشاركين حسب الفئة العمرية.	2.4
65	تصنيف المشاركين حسب المستوى التعليمي .	3.4
66	تصنيف المشاركين حسب المستوى الوظيفي .	4.4
67	تصنيف المشاركين حسب سنوات الخبرة .	5.4

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
118	استمارة الاستبيان المبدئية.	1
120	استمارة الاستبيان النهائية .	2
126	قائمة المحكمين	
127	نتائج التحليل الإحصائي (spss).	3
175	الهيكل التنظيمي للشركة .	4

## مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت " الخمس " والتعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي المتبع للشركة قيد الدراسة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها ، وتكونت عينة الدراسة من (130) موظفا ، حيث تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة ، أي يتم استخدام المسح الشامل، حيث كان عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (111)، وبلغ عدد الفاقد من الاستبانة (19) ، وهذا تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss في معالجة البيانات التي تم جمعها للحصول على النتائج وإثبات فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة (ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية حيث كانت أعلى نسبة أثر لبعدها (10.8%) وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بشكل أكبر بتعزيز قدرات العاملين من خلال الدورات التدريبية ، والحد قدر الإمكان من المركزية في اتخاذ القرارات ، والاهتمام بشكل أكبر بمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي لدى العاملين بالإدارة العامة للشركة الأهلية المساهمة للإسمنت.

### **Study Abstract:**

The study mainly aimed at demonstrating the impact of the dimensions of the organizational structure on the organizational effectiveness of the employees of the General Administration of Al-Ahlia Cement Company "Al-Khomes." And to identify the dimensions of the organizational structure followed for the company under study, and I relied on the descriptive and analytical approaches in describing and analyzing the phenomenon, and the study population consisted of (130) employees, Where the questionnaire was distributed to all the study population, that is, the comprehensive survey of the study sample is used, as the number of continuous questionnaires was (111). This was based on the **spss** statistical package program in processing the collected data to obtain the results and prove the hypotheses of the study.

The results of the study showed that there is a statistically significant relationship (correlation) between organizational structure and organizational effectiveness. The results of the study also showed that there was a statistically significant effect of the dimensions of the organizational structure on organizational effectiveness, as the highest percentage of the effect of the dimension of the scope of supervision was (23.4%)The lowest impact ratio of the strategy dimension was (10.8%). The study recommended a set of recommendations, the most important of which is paying more attention to the consolation that workers have seen through training courses, And limiting, as much as possible, the centralization of decision-making, and paying more attention to keeping pace with the progress and technological development of the employees of the General Administration of Al-Ahlia Cement Shareholding Company.

## الفصل الأول

### ( الإطار العام للدراسة )

- 1.1 مقدمة .
- 2.1 مشكلة الدراسة .
- 3.1 أهداف الدراسة .
- 4.1 أهمية الدراسة .
- 5.1 نموذج الدراسة .
- 6.1 فرضيات الدراسة .
- 7.1 الدراسات السابقة .
- 8.1 منهجية الدراسة .
- 9.1 مصادر جمع البيانات .
- 10.1 مجتمع وعينة الدراسة .
- 11.1 محددات الدراسة .
- 12.1 التعريفات الإجرائية .

## 1.1 المقدمة

إن الفعالية التنظيمية تبين مدى فعالية المنظمة في تحقيق النتائج المستهدفة ، وتهتم مجموعات الفعالية التنظيمية في المنظمات بشكل مباشر بالعديد من المجالات الرئيسية ومنها إدارة المواهب وتطوير القيادة وتصميم المنظمة وهيكلها ، حيث تكتسب الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من التعقيد والعمومية والغموض فيتوقف كل باحث للفعالية التنظيمية على المدخل الذي يستخدمه ، لدراسة الفعالية التنظيمية وذلك من حيث مدخل الهدف ، مدخل النظام ومدخل العمليات ، ومدخل الجمهور .

حيث يكتسب الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في شتى أنواع المنظمات، كونه يحدد الإدارات الأساسية الموجودة في أي منظمة، ويوضح التقسيمات الإدارية المختلفة، فالهيكل التنظيمي الجيد هو من أهم العوامل التي تساعد المنظمة؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك بتوزيع الأعمال، والمهام التي توضح المسؤوليات والالتزامات للأفراد داخل التنظيم وتنظيم العلاقات والاتصالات التنظيمية التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معا.

حيث تكمن أهمية البحث في تناول مفاهيم ومدخل أبعاد الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية ، ومعرفة وجهات نظر من قبل القادة والإداريين بشأن أبعاد الهيكل التنظيمي ، ومعرفة أهدافه الأساسية التي يتضمنها هذا البحث وذلك لتقديم توصيات تعمل على تحسين أبعاد الهيكل التنظيمي في الشركة قيد الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة .

يعد موضوع الهيكل التنظيمي وأثره على الفعالية التنظيمية من الموضوعات التي حظيت بالبحث والدراسة في الدول المتقدمة، فالفعالية التنظيمية للإدارة تمثل عنصرا أساسيا في مدى نجاح المنظمة ، سواء أكانت منظمة أعمال حكومية أم اجتماعية أو سياسية أو تعليمية .

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الباحثين في مجال الإدارة في ما يقارب من نصف قرن في دراسة موضوع الفعالية التنظيمية ، والتعرف على العوامل المؤثرة في فعاليات المنظمات، إلا أن هذا الموضوع لا يزال يعد من أحد الموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الإدارية في مجال أبعاد الهيكل التنظيمي، وانعكاساتها على مستقبل المنظمة وعلى الفعالية التنظيمية الذي هو أساس الإدارة ، لذلك ينبغي ألا ينظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه مجرد إجراء شكلي أو أنه وسيلة لبناء المنظمة ، فالهيكل التنظيمي له دور في تحديد الفعالية التنظيمية لأنه الوسيلة لتحقيقها وكذلك لبناء المنظمة وتحديد الاتجاهات والسياسات الإدارية للهيكل التنظيمي، ومدى تطبيقها في الميدان ومستوى النجاح ، أو الفشل حيث تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية (استمارة استبانة)<sup>(1)</sup> أن هناك ضعفا في الفعالية التنظيمية للشركة قيد الدراسة، حيث ظهرت مجموعة من المؤشرات التي تدل على ذلك وهي على النحو التالي :

- 1- انخفاض مستوى الجودة بنسبة 66% وفقا للدراسة الاستطلاعية .
- 2- انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي بنسبة 72% وفقا للدراسة الاستطلاعية .

(1) انظر الملحق رقم (أ).

3- انخفاض في مستوى المسؤولية الاجتماعية بنسبة 52% وفقا للدراسة الاستطلاعية .  
وبالتالي نوكد انخفاض الفعالية التنظيمية بإجمالي نسبة 63% وفقا للدراسة الاستطلاعية .

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل الآتي :

**ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة ؟  
ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :**

- ما أثر التعقيد على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة ؟
- ما أثر الرسمية على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة ؟
- ما أثر تركيز السلطة على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة ؟
- ما أثر الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة ؟
- ما أثر نطاق الإشراف على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة ؟
- ما أثر التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة ؟

### **3.1 أهداف الدراسة .**

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة ، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على درجة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في الفعالية التنظيمية للشركة قيد الدراسة .
2. التعرف على درجة تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي بالشركة قيد الدراسة.
3. محاولة التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة.
4. محاولة تقديم توصيات تعمل على تحسين أبعاد الهيكل التنظيمي في الشركة قيد الدراسة ، وبما تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية بالشركة.

### **4.1 أهمية الدراسة .**

تستمد الدراسة أهميتها من جانبين وكما يلي :

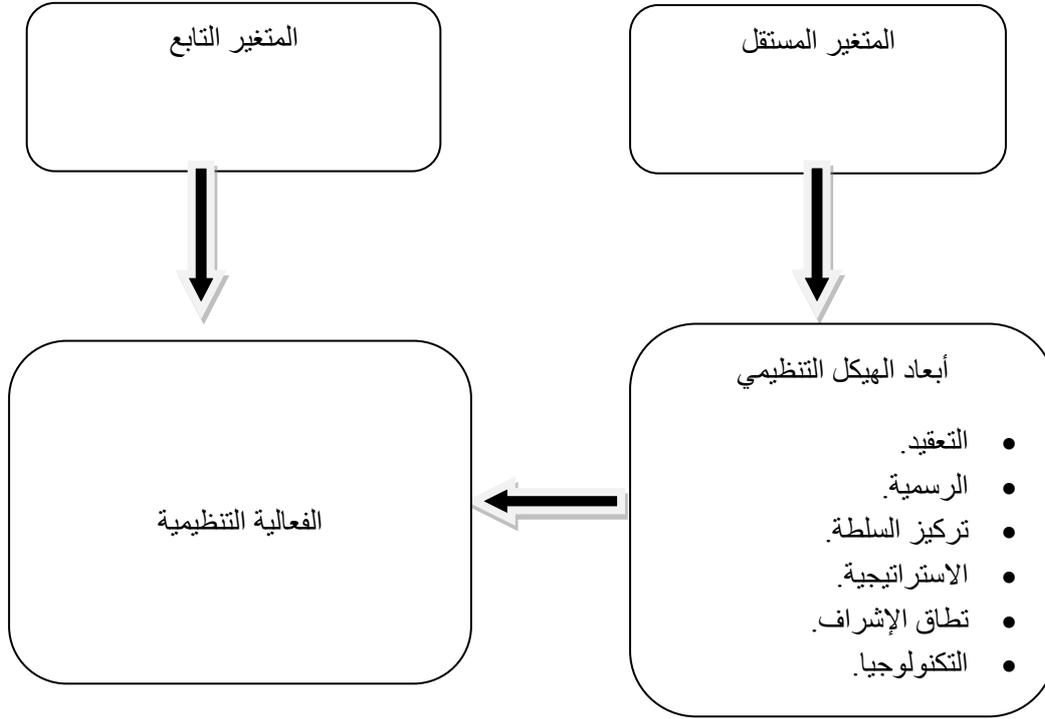
#### **1.4.1 الأهمية العلمية :**

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من محاولتها تناول مفاهيم ومداخل أبعاد الهيكل التنظيمي ، والفعالية التنظيمية وكذلك فيما تمثله هذه الدراسة من إضافة معرفية، وعلمية وإضافة ذلك للمكتبات حيث تكون من المراجع العلمية لطلبة العلم في نفس موضوع الدراسة.

#### **2.4.1 الأهمية العملية :**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال استعراض وجهات النظر، من قبل القادة الإداريين بشأن أبعاد الهيكل التنظيمي في الشركة قيد الدراسة، وذلك من خلال رصد واقع هذه الأبعاد، والوصول بذلك إلى مقترحات تساعد في نجاح الشركة في الوصول إلى أهدافها .

## 5.1 نموذج الدراسة .



### شكل (1.1) يوضح نموذج الدراسة

المصدر : "إعداد الباحثة من خلال الاطلاع على بعض الدراسات "

#### 6.1 فرضيات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية بالشركة الأهلية المساهمة للإسمنت - الخمس.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية :

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد على الفعالية التنظيمية بالشركة قيد الدراسة .
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية على الفعالية التنظيمية بالشركة قيد الدراسة .
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتركيز السلطة على الفعالية التنظيمية بالشركة قيد الدراسة .
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية على الفعالية التنظيمية بالشركة قيد الدراسة .
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنطاق الإشراف على الفعالية التنظيمية بالشركة قيد الدراسة .
- 6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الفعالية التنظيمية بالشركة قيد الدراسة .

## 7.1 الدراسات السابقة

### 1.7.1 الدراسات المحلية:

1.1.7.1 دراسة عبد الله ، مراد العيادي محمد ، (2023) الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في فاعلية المنظمة (الإدارة العامة للتوزيع) بالشركة العامة للكهرباء بطرابلس، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على الأهداف الفرعية الآتية:

- أ- دراسة مدى أثر الحوافز المادية على فاعلية (الإدارة العامة للتوزيع) للشركة قيد الدراسة.
  - ب- دراسة مدى أثر الحوافز المعنوية في فاعلية الشركة قيد الدراسة.
  - ج- تحديد مدى فاعلية (الإدارة العامة للتوزيع) للشركة العامة للكهرباء.
  - د- محاولة التعرف على أهم الفروقات المعنوية بين إجابات المبحوثين حول نظام الحوافز المطبق (الإدارة العامة للتوزيع) بالشركة من حيث العوامل الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) .
  - هـ- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أ- وجود تأثير كلي لجميع المتغيرات (الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ) على فاعلية المنظمة.
- ب- وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية وفاعلية المنظمة .
- ج- وجود علاقة طردية بين الحوافز المعنوية وفاعلية المنظمة.

2.1.7.1 دراسة القريو ،خالد عبد السلام ،(2021) أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الإبداع

التنظيمي، دراسة تطبيقية بصندوق التضامن الاجتماعي فرع صرمان .

هدفت الدراسة إلى :

- أ- إمكانية التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الإبداع التنظيمي .
- ب- تحليل ودراسة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الإبداع التنظيمي .
- ج- نشر ثقافة تنمية الإبداع التنظيمي بين الموظفين العاملين وتعزيز هذا المفهوم بينهم .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- وجود ارتفاع في مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي قيد الدراسة المتمثلة في بعد الرسمية والتعقيد والمركزية ، فكانت المتوسطات لإجابات مفردات عينة الدراسة يزيد عن متوسط المقياس (3)
- ب- وجود تدنٍ في مستوى تنمية الإبداع التنظيمي بالمنظمة قيد الدراسة ، وكان المتوسط العام لمستوى تنمية الإبداع (2.623)، وهو ما يقل عن متوسط المقياس (3).

ج- لا تتسق إدارة الصندوق العليا مع الفروع والمكاتب والمسؤولين المباشرين في تحديد الاحتياجات التدريبية .

**3.1.7.1 دراسة احسونة، ناصر فرج ،(2015) تبني مفهوم الفاعلية التنظيمية في المنظمات الليبية ..ضرورة أم اختيار ؟**

هدفت الدراسة إلى :

أ- محاولة حث القادة الإداريين والممارسين للإدارة في المنظمات الليبية بكافة أنواعها على تبني مفهوم الفاعلية التنظيمية ، والأخذ به من أجل تطوير مستوى الأداء في المنظمات التي يعملون فيها .

ب- العمل على أن يكون مفهوم الفاعلية التنظيمية من ضمن المفاهيم الإدارية التي ينبغي نشرها وترسيخها في أي منظمة ، وألا يكون ذلك المفهوم مجرد اختيار متاح للمنظمة يمكن عدم الأخذ به وتطبيقه في المنظمة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- لا يمكن لأي منظمة إهمال تبني مفهوم الفاعلية التنظيمية كأحد المفاهيم الداعمة لأركان المنظمة، علاوة على أنها تعد مدخلا منظما لتحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة.

ب- أن هناك عناصر للفاعلية التنظيمية عندما يتم دمجها مع بعضها، فإن لها تأثيرات حقيقية على المنظمة ، تتمثل في خلق قوى عمل ملتزمة ، وثقافة أداء حقيقية ، كما يمكن لهذه العناصر أن تقود مستوى التزام المستخدمين بالعمل داخل المنظمة .

**4.1.7.1 دراسة بحيج ، خديجة أحمد ، رحومة ، سالم عبد السلام ، و رضون ، عبير أنور (2015) أبعاد الهيكل التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمدينة بنغازي وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها .**

حيث هدفت الدراسة إلى :

أ- التعرف على مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي من حيث درجة ( التعقيد ، والمركزية ، والرسمية).

ب- التعرف على مستوى الاهتمام بنشر ثقافة المعرفة في إدارات التربية والتعليم بمدينة بنغازي .

ج- التعرف على علاقة أبعاد الهياكل التنظيمية في إدارات التربية والتعليم بمدينة بنغازي من حيث درجة ( التعقيد ، الرسمية ، والمركزية)

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- وجود علاقة طردية قوية بين مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ومستوى نشر ثقافة المعرفة لدى موظفي إدارة التربية والتعليم في مدينة بنغازي .

ب- إن مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي مرتفع لدى الموظفين بإدارة التربية والتعليم في مدينة بنغازي.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى أبعاد الهياكل التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة بنغازي تعزى متغيرات الدراسة (العمر ، والمؤهل العلمي ، والخبرة المهنية ، والمستوى الإداري، في حين اختلف مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير النوع فقط .

### 2.7.1 الدراسات العربية:

1.2.7.1 دراسة: عزيز و رحيم (2021) القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك .

هدفت الدراسة إلى :

- أ- التعرف على مستوى القيادة الفعالة لدى رؤساء الأقسام في جامعة كركوك .
- ب- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في جامعة كركوك .
- ج- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الفعالة والفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في جامعة كركوك .

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أ- إن لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك مستوى عالياً من القيادة الفعالة ومجالاتها.
- ب- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ودالة بين القيادة الفعالة والفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك .

2.2.7.1 دراسة (خلف 2020) ، بعنوان ( أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية )، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق .

هدفت الدراسة إلى :

- أ- بيان مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها " القيادة، القدرات ، الإبداع ، التكيف ، الاتصال " في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق .
- ب- بيان أثر الصحة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بأبعادها " مدخل تحقيق الهدف ، مدخل الموارد المنظمة ، مدخل العملية الداخلية .
- ج- بيان المعوقات التي تحول دون وجود بيئة صحية تنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق .

وتوصلت إلى النتائج التالية :

- أ- أن أبعاد الصحة التنظيمية التالية " القدرات ، الإبداع ، التكيف التنظيمي ، الاتصال " هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الفعالية التنظيمية .

ب- أن أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد ، ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الأهداف ، تأثيراً بأبعاد الصحة التنظيمية ، وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية ، يليه في الدرجة الرابعة مدخل أصحاب المصلحة .

ج- يوجد تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في مدخل قيم التنافس في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط – العراق .

### 3.2.7.1 دراسة : طالب (2019) تصميم الهياكل التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري (التنظيمي)

دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد ( فرعي الوثبة والمستنصرية)

هدفت الدراسة إلى :

أ- التعرف على مفهوم وأبعاد الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري وتحديد البعد السائد لدى عينة البحث.

ب- بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث.

ج- بيان مدى إمكانية زيادة مستوى البعد التابع (الإبداع الإداري) داخل مجتمع البحث من خلال تقوية الأبعاد المطلوبة للمتغير المستقل ( تصميم الهياكل التنظيمية ) .

وتوصلت إلى النتائج التالية :

أ- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين تقليل أبعاد الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الإبداع الإداري.

ب- وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين تقليل تجميع الأعمال في الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الإبداع الإداري .

ج- أن جميع التغيرات الداخلة لأبعاد الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري صالحة ولا يوجد متغير مستبعد مما يدل على وجود ارتباط بين جميع المتغيرات مدار البحث .

### 4.2.7.1 دراسة مرآقة : (2018) إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية بالمكتبات الجامعية

بسكرة وقستنطينية .

هدفت الدراسة إلى :

أ- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ، وإبراز أهميتها في إدارة المكتبات الجامعة

ب-تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية في المكتبات الجامعية.

ج- تحديد جدوى الإدارة الإلكترونية في نقل العمل الإداري النقلة النوعية .

وتوصلت لأهم النتائج وهي :

أ- أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية تعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة .

ب- تتوفر الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية ،حيث تفتني المكتبات أحدث وسائل التكنولوجيا اللازمة من حواسيب وملاحقها .

ج- تتوفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية .

5.2.7.1 دراسة: الحميري وبريس (2016) أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة

استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /المحلة .

هدفت الدراسة إلى :

أ- استعراض المفاهيم الأساسية لمتغيري البحث المتمثلة بالهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي .

ب- تحديد مستوى أبعاد كل من الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

ج- تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- دلت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة ، على أن بعد المركزية جاء بوسط

حسابي موزون مقداره (3،68) ، وهو أعلى من الوسط الفرض البالغ (3) ، ما يؤشر أن إدارة

المنظمة موضوع البحث لم تدعم مشاركة العاملين في صياغة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها

بالشكل المطلوب .

ب- وقد جاء متغير الهيكل التنظيمي بوسطك حسابي موزون بلغت فيه ( 3.71) وهو أعلى من

الوسط الفرضي (3)، ما يدل على أن نمط الهياكل التنظيمية السائدة على مستوى المنظمة

والمصانع التابعة لها موضوع البحث هو النمط الآلي الذي يعتمد المركزية ، والرسمية ،

والتخصص، والتعقيد إلى حد كبير .

6.2.7.1 دراسة رضوان (2015) : أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة ،دراسة حالة في

وزارة الشؤون الاجتماعية، غزة .

هدفت الدراسة إلى :

أ- تقييم أبعاد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية .

ب- التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية .

ج- التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية على تطبيق إدارة

المعرفة فيها .

حيث توصلت إلى النتائج التالية :

أ- بينت الدراسة تفاوت في توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية .

ب- بينت الدراسة تفاوت في توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية .

### 7.2.7.1 دراسة: يوسف ، خضر ( 2012 ) تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية

المعرفية ، دراسة حالة في جامعة صلاح الدين – أربيل .

هدفت الدراسة إلى :

يسعى البحث إلى توضيح مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بالهيكل التنظيمي وخصائصه والتعريف على أبعاده المتمثلة بـ( المركزية ، والرسمية ، والتعقيد الهيكلي ) وتحديد نوع الهيكل التنظيمي ومدى أبعاده الهيكلية والمعمول به حاليا في المنظمة المبحوثة وصولا إلى تشخيص نمط الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية العراقية بصدد تحديد مستويات التكيف هيكليا وسبل تطورها وتعزيزها .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- إن مواصفات المركزية هي السائدة في إطار تحليل نتائج أبعاد الهيكل التنظيمي وبمستوى عال، إذ تخضع نشاطات الكليات للموافقات والإجراءات الأصولية لمركز الجامعة ، كما تمارس الجامعة رقابة وإشرافا مباشرا على القرارات الصادرة من الكليات، فضلا عن ارتباط إدارات وأقسام ووظائف الكليات بتعليمات وتوجيهات مركز الجامعة .

ب- وفي ضوء قياس مستوى ( الرسمية – اللارسمية ) في الهيكل التنظيمي ، فإن الاتجاه يميل نحو الرسمية استنادا إلى ما يلي :

1. تؤدي الإدارات والأقسام المختلفة في الجامعة مهماتها اعتمادا على مجموعة من القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المكتوبة .
2. تخضع العلاقات المرتبطة بأداء تلك الإدارات والأقسام إلى حد ما لإجراءات وضوابط رسمية .

### 3.7.1 التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض ما أتيح للباحثة الاطلاع عليه من دراسات سابقة ، يتضح أنها اتفقت جميعا على ضرورة دراسة أبعاد الهيكل التنظيمي وأثره على الفاعلية التنظيمية .

كونت الباحثة تصورا عاما عن مفهوم أبعاد الهيكل التنظيمي ومفهوم الفاعلية التنظيمية ومؤشرات قياسها مستفيدة من الدراسات السابقة؛ الأمر الذي عزز من عمق البحث الحالي وإثراء إطاره النظري وتحديد وبناء أداة البحث الحالية، وهناك علاقة وثيقة بين البحث الحالي وبين معظم الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بأبعاد الهيكل التنظيمي واهتمامها بتحقيق الفاعلية التنظيمية، إلا أن البحث الحالي ركز على تحقيق الفاعلية التنظيمية على الشركة الأهلية للإسمنت بمدينة الخمس من خلال عينة تشمل العاملين فيها .

ركزت الدراسات السابقة أهدافها في الغالب حول مدى تقييم أبعاد الهيكل التنظيمي وأيضا التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية ؛ لذا جاءت هذه الدراسة استكمالاً للجهود البحثية التي تمت على هذا النحو ، حيث تم الاستفادة من الدراسات المحلية والخارجية

في بناء أداة الدراسة والمنهجية وجاءت الدراسة الحالية مكملية للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول موضوع أبعاد الهيكل وأثره على الفعالية التنظيمية .

#### 4.7.1 ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

يمكن القول بشكل عام بأن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة جدا للباحثة فيما يتعلق بإعداد خطة الدراسة الخاصة بالدراسة الحالية سواء كان ذلك في بلورة مشكلة الدراسة ، والمنهجية المختارة والمراجع المقترحة للدراسة ، وخطوات أخرى كالمعلقة بتصميم أداة الاستبانة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التالي :

1. توضيح أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية للموظفين العاملين داخل الشركة الأهلية المساهمة بمدينة الخمس وهذا ما لم تنطرق له أي من الدراسات السابقة وذلك على حد علم الباحثة .
  2. تعد الدراسة الحالية الأولى من نوعها بالشركة الأهلية المساهمة بمدينة الخمس وفي ليبيا حسب اطلاع الباحثة .
- كما تأمل الباحثة أن تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية في موضوعها ، وأن تسهم في تعزيز المفاهيم العلمية حول كل من أبعاد الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لما لها من دور بالغ الأهمية في عملية التطوير التنظيمي وتحسين الفعالية التنظيمية .

#### 5.7.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

##### أ. أوجه التشابه:

1. توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسة ، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة.
2. تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد الهيكل التنظيمي ، وهذه الأبعاد هي ( التعقيد ، الرسمية ، المركزية ) .

##### ب. أوجه الاختلاف :

1. أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية مختلفة ، على خلاف دراستنا التي أجريت في مدينة الخمس – ليبيا .
2. اختلفت كل الدراسات في (عينة الدراسة ) مع دراسة الحالية في توجيه الاستبانة إلى الموظفين والإداريين والقيادات بالشركة قيد الدراسة .
3. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث إن الدراسة الحالية عالجت أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية ، في حين اختلفت الدراسات السابقة في دراسة المتغيرين معا .
4. تفاوتت درجة التأثير المحققة في الدراسة الحالية والدراسات السابقة بنسب متغيرة من دراسة إلى أخرى.

## 8.1 منهجية الدراسة .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التالي :

### المنهج الوصفي التحليلي :

وهو الذي يسهم في وصف الظاهرة موضوع الدراسة ذات العلاقة بأبعاد الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وتحليل البيانات الواردة من إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة التي تم توزيعها.

## 9.1 مصادر جمع البيانات .

تأسيسا على ما تقدم وبناء على تصميم هذه الدراسة، وأقسامها، ونوع البيانات المطلوبة، لتحقيق أهدافها ، يتطلب إنجاز هذه الدراسة الاستناد في استقصاء المعلومات، والبيانات إلى مصدرين متكاملين هما :

**1.9.1 المصادر الثانوية :** تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، وذلك من خلال المتاح من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من دراسات، وأبحاث عربية، وأجنبية منشورة وغير منشورة، وكذلك الكتب العلمية، والمجلات، والدوريات ومواقع شبكة المعلومات الدولية المتخصصة في هذا الموضوع .

**2.9.1 المصادر الأولية :** وذلك من خلال مجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها واستهدافها بالدراسة، وما تم الحصول عليه من بيانات أساسية، تم جمعها ميدانيا من خلال أداة الدراسة "الاستبانة" التي تم تصميمها خصيصا لهذا الموضوع .

## 10.1 مجتمع وعينة الدراسة .

### 1.10.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالإدارة العامة في الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت بمدينة الخمس، في مختلف المستويات الإدارية البالغ عددهم (130) موظفا ، حيث بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (111) وبلغ عدد الفاقد من الاستبانة (19) حيث تم اختيار هذه المؤسسة لقربها من الباحثة ولوجود مشكلة في هذه الشركة تحققت من خلال الدراسة الاستطلاعية، ما يسهل عملية الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تقيد موضوع الدراسة وذلك لضيق الوقت وقلة الإمكانيات .

### 2.10.1 عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة الموظفين والإداريين والمديرين ورؤساء الأقسام والوحدات في الإدارة العامة للشركة قيد الدراسة وتوزيعها باستخدام أسلوب المسح الشامل.

## 11.1 حدود الدراسة:

ركزت هذه الدراسة الميدانية بالمجال البشري إضافة إلى المكاني والموضوعي ويمكن تفصيلها كما

يلي :

1.11.1 الحدود الموضوعية : تمثلت في دراسة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

2.11.1 الحدود المكانية : الحدود المكانية للدراسة الحالية هي الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت –

الخمس، بين مختلف المستويات والأقسام الإدارية .

3.11.1 الحدود البشرية : حيث كانت تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين بالشركة قيد الدراسة .

## 12.1 التعريفات الإجرائية :

1. أبعاد الهيكل التنظيمي : يقصد بأبعاد الهيكل التنظيمي في هذه الدراسة هي المركزية واللامركزية

والرسمية والتعقيد ونطاق الإشراف والإستراتيجية والتكنولوجيا.

2. الفعالية التنظيمية: يقصد بها في هذا البحث الجودة والمسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي

3. تعريف الهيكل التنظيمي : يعرفه stonar " بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة

عبر تحديد خطوط السلطة ، والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".(العمياني، 2004، 205)

ويعرفه "fleet" بأنه نظام للسلطة، والمساءلة، والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل

وطبيعة العمل اللازم للمنظمة".(العمياني، 2004، 205)

4. المركزية : يشير مفهوم المركزية "إلى مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد، أو جهة واحدة

في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهي تحقق درجة عالية من التنسيق بين الدوائر والأقسام، ومن ثم

حل كثير من مشكلات التمايز". (غضاب ، 2017 ، 12)

5. اللامركزية : "وهي تفويض الصلاحيات، والمهام للأفراد في مختلف المستويات في

المنظمة".(جلامنه، 2014، 25)

6. الرسمية: "وتشير إلى عدد ودرجة تطبيق الأنظمة، والقوانين، والإجراءات التي تنظم سلوك

العاملين داخل المنظمة".(تبيدي، 2010، 30)

7. الإستراتيجية: "تعرف بأنها العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل

الأجل التي تؤدي إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل".

(تبيدي، 2010، 30)

8. التكنولوجيا : "تعرف بأنها كل التقنيات المستخدمة في جمع وتخزين ومعالجة وتناقل نتائج

عمليات التحليل والتصنيف والاستخلاص للمعلومات وتوجيه الإفادة منها من قبل المستفيدين

بأيسر الطرق مع ضمان الإنجاز بالدقة والسرعة والوقت المناسب". ( الهواسي والبرزنجي ،

2017 ، 60)

9. التعقيد : "هو درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة".(غضاب ، 2017 ، 11)

10. الفعالية التنظيمية : "يعرفها اترواني على أنها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة

أهدافها".(الهاشمي، 2008، 45)

وقد عرفها ميلز " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معاً، والتي تضم الأفراد، والأعضاء المؤسسين، والمساهمين، المؤسسات ذات العلاقة " الموردة " والمؤسسات المنافسة" .(الهاشمي، 2008، 45)

11. **الرضا الوظيفي** : " عرفه مجد بأنه مدى استمتاع الفرد بوظيفته ".(صالح، 2017، 35)  
وعرفه فيرون: " هو المزج بين شعور العاملين واعتقاداتهم التي تجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية ويستمرون فيها". (صالح، 2017، 35)
12. **المسؤولية الاجتماعية**: " وهي تعد محاولة للرقى وتطبيق الأفكار حول المسائل الاقتصادية وكذلك المتعلقة بالمسائل الطوعية تجاه المجتمع والبيئة، وتجاه سلامة العاملين وصحتهم". (ربعي، 2020 ، 19)
13. **الجودة** : " هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة ) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة، وأخرى ضمنية ".(مجيد و الزيدات ، 2007 ، 16)

## الفصل الثاني

### ( أبعاد الهيكل التنظيمي )

- 1.2 التعقيد – الرسمية .
- 2.2 تركيز السلطة – الإستراتيجية .
- 3.2 نطاق الإشراف – التكنولوجيا .

## 1.2 التعقيد- الرسمية

### 1.1.2 مقدمة :

تستمد عملية تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية على أسس ومبادئ رئيسية تنظيمية تعتبر بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة، بالإضافة إلى أن الأسس تسهم في رسم معالم الهيكل التنظيمي، ومن أهم الأبعاد التي تمثل الهيكل التنظيمي، ويعتبر بعدا التعقد والرسمية من أهم المحددات الرئيسية في الهيكل التنظيمي لأي منظمة؛ لذا تم في هذا المبحث قبل التطرق إلى مفهومي التعقيد والرسمية ينبغي توضيح مفهوم الهيكل ولو بشكل مبسط وعلى النحو التالي :

حيث عرفه الطروانة ( 2012 ، 126 ) بأنه "هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم، والتكنولوجيا ، والبيئة ، والمتغيرات الثقافية ، أما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار " .

وعرفه شيخة ( 2011 ، 145 ) أيضا " بأنه توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين ، وتحديد العلاقات والمستويات التنظيمية وتجميع العاملين في وحدات تنظيمية ، وهذه في وحدات تنظيمية أكبر وهكذا ، وتفويض السلطات وتصميم للأنشطة لضمان تحقيق الاتصال الفعال " .

### 2.1.2 أهمية الهيكل التنظيمي :

تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي يحقق الأهداف ويسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وبرامجها .
2. يحدد الوظائف والواجبات لتنظيم أداء الأفراد لتنفيذ مهامهم .
3. هو الأداء لتنسيق الفعاليات وممارسة السلطات من خلال المستويات الإدارية .
4. وجد لتقليل تأثيرات الفردية والتصرفات الشخصية من عمليات رقابية .
5. لمواجهة الغموض والتعقيد في بيئة العمل ويحدد الفروقات بين المنظمات .
6. له تأثير على سلوك واتجاهات العاملين ويشكل اتجاهاتهم ويحفوهم (القرىو ، 2021، 131).

### 3.1.2 أبعاد الهيكل التنظيمي:

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي، هي التعقيد ، الرسمية ، والمركزية (حريم ، 2006، 145)، وهناك أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي يمكن ذكرها كالتالي :

1. المكون الإداري : هم المشرفون ، والمديرون والعمال .
2. المركزية : نسبة الوظائف التي تمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرارات .
3. التعقيد : عدد الوظائف المتخصصة ، والأنشطة المهنية ، والاحترافية .
4. تخويل الصلاحية : نسبة عدد القرارات التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الإدارية الأدنى.
5. الرسمية : المدى الذي بموجبية يتم تحديد ورسم دور الموظف .

6. **التكامل** : التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية .
7. **نطاق الإشراف** : عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.
8. **التخصص** : الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام الوظيفية .
9. **المعيارية** : هي درجة إنجاز المهام ، والأنشطة بطريقة موحدة (عبد ربه ، 2013 ، 42).

#### 4.1.2. التعقيد:

تزداد درجة التعقيد في التنظيم مع زيادة حجم التنظيم وتطوره على المستوى الأفقي جغرافيا ووظائفا ، وعلى المستوى العمودي بزيادة عدد المستويات الإدارية وظهور صعوبات في التنسيق والرقابة ، ولذلك ترغب الإدارة بهياكل أقل تعقيدا لضمان أقصى درجة من الرقابة ودرجة مقبولة من الفعالية التنظيمية. (القيوتي، 2008، 243)

ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التعقيد ومعرفة السمات التي يمتاز بها ، والعناصر الأساسية للتعقيد ، ومعرفة الخصائص وأهمية التعقيد لدى منظمات الأعمال.

#### 1.4.1.2 تعريف التعقيد:

حيث هناك مجموعه من التعريفات للتعقيد ومن بينها ما يلي :

- 1- يمكن تعريف التعقيد إلى:- " وهو درجة الاختلافات والتباين الأنشطة والنظم الفرعية التي تضمها المنظمة". (الحاج، 2017، 53)
  - 2- التعقيد "يعني عدد الوظائف المتخصصة، والأنشطة المهنية والاحترافية، والتدريب المتخصص للعاملين". (السالم، 2005، 60)
- ويمتاز نظام التعقيد بثلاث سمات أساسية، هي:
- أ- عوامل كثيرة مستقلة تتفاعل مع بعضها.
  - ب- نظام تفاعلي يستطيع أن يوجه النظام تلقائيا إلى التنظيم الذاتي.
  - ج- التعليم من خلال التغذية العكسية (الساعدي و علوان، 2014، 8).

#### 2.4.1.2 العناصر الأساسية للتعقيد :

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للتعقيد، هي:

##### أ- التمايز الأفقي:

"وهو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة المهام التي تنجز، والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو غيره، ونجد هذا النوع من التمايز خاصة في المؤسسات ذات النشاطات الواسعة التي يتطلب زبائنها خدمات مختلفة، فتقوم المؤسسة بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة تشرف عليها عمالة متخصصة".

أما المؤسسات التي يكون نشاطها مركزا وغير متناثر وحجمها كبير، فتقوم بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة جدا تؤدي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. (حريم، 2006، 176)

## ب- التمايز العمودي:

"وهو البعد العمودي لعمق الهيكل، فيزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة، إذ كلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو السفلى ازدادت احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات، وكلما ازدادت صعوبة القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وازدادت أيضا عند الإدارة صعوبة التعرف الدقيق إلى الأعمال التنفيذية في المستويات السفلى".

ويمكن للتمايز العمودي أن يتأثر بعدد من المتغيرات بعدة متغيرات منها: كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل ازدادت الحاجة إلى تنسيقه، نطاق الإشراف الذي يعبر عن عدد العمالة الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بفعالية وهو يؤثر في تحديد طبيعة الهيكلية، فكلما كان نطاق الإشراف صغيرا كانت الهيكلية طويلة، ومن ثم زادت درجة التمايز العمودي (مساعدة، 2013، 194).

## ج- التمايز الجغرافي:

"هو مدى توسع وانتشار أقسام المنظمة و فروعها على مساحة جغرافية واسعة، والملاحظ أنه كلما ازداد التباعد الجغرافي بين الإدارات والأقسام ازداد التعقيد، فالشركة يمكن أن تتمايز أفقيا عندما تفصل بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج وعندما يتم إنجاز الأنشطة التسويقية في عدة مدن وتركز عملية الإنتاج في مدينة واحدة فقط هذه الشركة تكون أكثر تعقيدا من تلك التي تركز وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج في مدينة واحدة فقط". (مساعدة، 2013، 194)

### 3.4.1.2 خصائص التعقيد:

توجد عدة خصائص للتعقيد هي:

- أ- **الوعي:** أي وجود الوعي الشخصي أو التنظيمي (مخاطبة عقل المنظمة من أجل خلق منظمات مستدامة).
- ب- **الارتباط:** هو كل شيء مرتبط بنقطة معينة، حتى ولو كان الارتباط صغيرا للغاية، فهو تعزيز من خلال التفاعل.
- ج- **اللاتعيين:** هو العلاقة اللاخطية بين السبب والنتيجة، تفترض بأن كل حدث هو نتيجة لتراكم الأحداث السابقة، وليس نتيجة لحدث واحد فقط.
- د- **ظهور طارئ:** يعني أنه على الرغم من الظهور المفاجئ للصفات العليا للنظام.
- هـ- **التبديد:** هو قدرة النظام الفوضوي (بعيد عن التوازن) في سقوط هيكلية مع الحفاظ على سلامة هويتها الأساسية في الوقت نفسه، كأن تبدد منظمة عمدا اختيار فرصة القفز من النافذة، بدلا من خطر كارثة الفوضى القاتلة كحد أقصى (الساعدي و علوان، 2014، 9).

### 1.2.1.1 أهمية التعقيد:

بعد استعراضنا للعناصر الأساسية المكونة للتعقيد يكون من المناسب أن نتساءل معا عن أهمية التعقيد بالنسبة للمدير :

في الواقع أن المنظمات تضم أنظمة فرعية بحاجة إلى اتصالات، وتنسيق، وسيطرة أو متابعة إذا أردنا أن تكون منظمات فعالة فعلا، وكلما ارتفع التعقيد في هذه المنظمة، زادت الحاجة إلى اتصالات جيدة، وتنسيق جيد، وسيطرة بصورة أكثر من السابق.

وبعبارة أخرى، إن زيادة درجة التعقيد في المنظمة يؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة إلى ضمان أن كل من التمايز الأفقي والتمايز العمودي والتمايز الجغرافي، تعمل معا وبانسيابية عالية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهنا يلزم الحاجة إلى اتباع أساليب تنظيمية متطورة تتلاءم مع أهداف المنظمة، مثال على ذلك إلى زيادة اللجان وإلى اتصالات ومعلومات متطورة، وإلى أساليب إدارية متطورة، من أجل إيجاد التوافق والتناغم بين مختلف أجزاء المنظمة. ( السالم، 2005، 65)

### 5.1.2 الرسمية:

تتمثل الرسمية بوجود تقنين للقواعد والإجراءات والسياسات ، والنماذج والأدلة ، بحيث لا يعود هناك ضرورة للمراجعة المستمرة من العامل أو الموظف لرئيسه المباشر ، ويكون بإمكانه التصرف بسرعة في الأمور الروتينية ، هذا مع العلم أن مثل هذه الأمور المقننة تتم بإرادة الإدارة العليا وخدمة لمصالحها، ويضمن لها السيطرة والنفوذ وتجنب المفاجآت في تصرفات الموظفين. (القيوتي، 2008، 244).

ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث لتعريف الرسمية ودراسة أهم عواملها الأساسية التي تختلف حسب درجة الرسمية من منظمة إلى أخرى ، ومعرفة مجموعة الفوائد التي تمتاز بها الرسمية ، وعلى الرغم من وجود فوائد إلا أنها لا تخلو من الآثار السلبية للرسمية .  
حيث هناك مجموعه من التعاريف للرسمية من أهمها ما يلي :

1. **عرفها السالم ( 2005، 60) بأنها "النطاق أو المدى الذي بموجبه يتم تحديد ورسم دور الموظف بشكل رسمي، وتثبيت ذلك في السجلات الرسمية للمنظمة".**

2. **في حين عرفها ليتم وعنصر (2016، 215) على أنها "مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة، فكلما كانت هناك خطوات أو سلوكيات موحدة لأداء أو إنجاز مجموعة أنشطة متشابهة وأن هذه الخطوات يجوز الخروج عنها أو تجاوزها كانت المعيارية عالية".**

### 1.5.1.2 عوامل الرسمية :

أن درجة الرسمية في المنظمات تختلف من منظمة إلى أخرى العوامل الآتية:

1. **حجم المؤسسة:** فكلما زاد حجم المنظمة زادت درجة الرسمية .
2. **تنوع الأنشطة والتنبؤ بها:** كلما كانت الأعمال نمطية أمكن ذلك إلى زيادة درجة الرسمية.
3. **البيئة:** كلما كانت بيئة المنظمة مستقرة، كلما كانت الرسمية عالية، والعكس صحيح.
4. **نوع الأعمال:** كلما زادت الحرفية أو المهنية في عمل معين قلت الرسمية (بوجيت و غياط، 2019، 85).

### 2.5.1.2 فوائد الرسمية على المؤسسة :

يمكن أن تحقق الرسمية مجموعة من الفوائد للمنظمات أهمها :

1. تمكن من التنسيق بين الأفراد في المنظمة بحث يعي كل شخص العمل المطلوب منه.
2. يمكن أن تكن كمرشد أو دليل للأفراد وبما يقلل من الاجتهاد الشخصي لتجنب إصدار أحكام غير صائبة تضر بالمؤسسة.
3. التقليل من درجة التباين والاختلاف بين الأفراد في مواقف معين(حريم، 2006، 170).

### 3.5.1.2 الآثار السلبية للرسمية :

على الرغم من الإيجابيات التي تحققها الرسمية، فإن الكثير من الباحثين والكتاب أكدوا على الآثار السلبية للرسمية العالية ومنها:

1. ارتباط الأفراد باللوائح والقواعد أكثر من ارتباطهم بتحقيق الأهداف، فتصبح القواعد والأنظمة غاية وليست وسيلة.
2. تقلل من حرية تصرف الأفراد في المنظمة في طريقة إنجاز أعمالهم، الأمر الذي يقلل من المرونة ويزيد من الروتين.
3. تقلل من فرص الإبداع والمبادرات الفردية للأفراد داخل المنظمة (حريم، 2006، 178).

### 4.5.1.2 خصائص الرسمية:

تتميز الرسمية بالخصائص التالية وهي :

#### أ- تقليل درجة المرونة :

تؤدي الرسمية العالية في المنظمة إلى اتباع الأفراد أساليب العمل المقننة وعدم الخروج عليها تحت أي شكل من الأشكال حتى يعيق درجة الحرية والتصرف لدى الإدارة (المرنة).

#### ب- اتباع أسلوب الأعمال النمطية:

أي أن الرسمية توحد طرائق العمل وتحجب جميع الفروقات والتباينات في أداء مختلف الأنشطة التنظيمية والاكتفاء بأداء الأعمال وفق نمط مثالي موحد تبعاً لما تنص عليه المنظومة الرسمية.

ج- الاعتماد على توظيف مسبق للوظائف يدعم الرسمية والنمطية:

وهذا يعني التزام جميع العمال الموظفين في سلوكياتهم بكشف تحليلي يوصف مواصفات وخصائص كل منصب وظيفي.

د- المخرجات الخاصة بالأعمال التي يقومون بها ستكون موحدة ومتشابهة :

وتعني هذه الخاصية أن أداء ومردود وسلوكيات جميع العمال سيكون متماثلاً ومتشابهاً نتيجة للالتزام بنفس المعايير والقواعد الرسمية المتبعة في المنظمة (ليتم وعنصر، 2016، 217).

## 2.2 تركيز السلطة ، الإستراتيجية.

### 1.2.2 مقدمة:

يتكون الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية متعددة تبدأ من رئيس المنظمة وتندرج حتى تصل إلى المشرفين والملاحظين، وكل مدير في مستوى إداري له مهام وسلطات محددة، ويمتلك المدير الأعلى أوسع السلطات التي تندرج نزولاً حتى تصل إلى أدنى مستوى لها، وتختلف درجة تركيز السلطات (درجة المركزية) من دولة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى ومن مستوى لآخر ومن زمن لآخر حتى في نفس المستوى، وهذا التغيير في درجة المركزية مرتبط بالتغيير من مجموعة العوامل المؤثرة فيها، لأن الواقع العملي يفرض على المدير تفويض جزء من صلاحياته إلى مساعديه لزيادة عبء العمل لديه، ولاعتبارات الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

تم التعرف في هذا المبحث على تعريف المركزية واللامركزية ، ومعرفة مداخلها وأهميتها العلمية بالنسبة للمنظمات ، ومعرفة أهم مميزاتها وأهم العيوب لكل منها .

### 2.2.2 المركزية:

يمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما قطبان أو حدان متباعدان يندرج وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في الواقع العملي تحاول كل منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها. (الباروني، 2001، 39)

#### 1.2.2.2 تعريف المركزية:

هناك عدة تعريفات للمركزية ونذكر منها ما يلي:

**يعرفها المبيضين وآخرون (2011، 25) " بأنها تركيز السلطة في يد رئيسية واحدة، ويستوي في هذا أن تكون هذه الهيئة الرئيسية فرداً أو لجنة أو هيئة أو مجلساً".**  
و**عرفها الجيوسي وجاد الله (2000، 12) " على أنها تركيز السلطة في منصب واحد وإدارة واحدة وإنجاز النشاطات في مكان واحد".**

#### 2.2.2.2 مداخل المركزية.

هناك ثلاثة مداخل أساسية للمركزية على النحو التالي:

##### 1- المدخل الكلاسيكي:

يركز هذا المدخل على أن المركزية الشديدة تؤدي تنظيمياً فعالاً ويحقق عدة مزايا كثيرة من أهمها:

- أ- ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التي ترتب على الخطأ في تفسير القرارات.
- ب- تجنب مشاكل التنسيق والاتصالات.

ج- تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكاً وإماماً بهذه المتغيرات.

## 2- المدخل السلوكي:

ويركز هذا المدخل على أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة والعاملين، ومن ثم يفضل هذا المدخل تطبيق درجة منخفضة من اللامركزية حيث إنها تساعد على:

- 1- سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير.
- 2- إمكانية تطبيق مراكز المراقبة.
- 3- واقعية ومعقولة القرارات وإتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات العامة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة ككل وعدم إضاعة وقتها في حل مشاكل كان بإمكان المستويات الدنيا القيام بها (مراد، 2017، 25).

## 3- المدخل الأفقي:

ويركز هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات، وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية ومن بينها التكنولوجيا والاستراتيجية. وفي ضوء مراجعة بعض أساليب القياس التي يتم من خلالها دراسة درجة المركزية. (الشمباري، 2011، 213)

### 3.2.2.2 مزايا المركزية:

كثير من المنظمات تتخذ المركزية كأسلوب ونظام عمل لتنفيذ أعمالها ونشاطاتها المختلفة ناتجة عن رؤية أو تفسير الإدارة بكيفية إنجاز الأعمال المختلفة للمنظمة.

فالمنظمات تتجه لهذا الأسلوب سعياً منها للوصول إلى عدد من المزايا منها:

1. تشعر الإدارة العليا بالقوة والمكانة الوظيفية.
2. تمكن الإدارة العليا من وضع التخطيط من خلال السياسات والبرامج.
3. الاستفادة من الخبرات والقدرات لدى المديرين بالإدارة العليا في المنظمة.
4. تخفيف إجراءات الرقابة على الوحدات الإدارية نظراً لحرية اتخاذ القرار بالإدارة العليا (عريقات وآخرون، 2011، 170).
5. نظراً لتحفيف إجراءات الرقابة نظراً لوجود جهات محددة تشرف على العمل وتسييره، سنجد أن الانحرافات ستقل، وذلك بسبب كون عملية الرقابة تتم بشكل مباشر من قبل هذه الجهات. (الطراونة، 2012، 96).
6. التقليل إلى الحد الأدنى من ازدواج الوظائف (الدوري وآخرون، 2012، 161).
7. الأخذ بالإدارة المركزية هو الأسلوب الإداري الوحيد الذي يلائم المجتمع، حيث يعطي نفس الخدمة بنفس الكفاءة لكل العاملين والمستخدمين من المنظمة، وبنفس الشروط وبصورة منظمة. (سامرو بركات، 2010، 60)

### 4.2.2.2 عيوب المركزية:

بالرغم من المزايا المذكورة التي تشجع العديد من المنظمات على التوجه إلى المركزية إلا أن هناك العديد من العيوب التي تشجع المنظمات على الابتعاد عن هذا الأسلوب لتنفيذ الأعمال والتوجه إلى الأسلوب اللامركزي لتسيير المنظمة والقيام بالنشاطات المختلفة ومن بين العيوب أو المآخذ الأساسية التي توجه المركزية ما لي:

1. انشغال القيادات الإدارية العليا بالمهام الثانوية وعدم ممارستها للمهام الأساسية كالتخطيط مثلاً.
2. تكدس الواجبات والمسؤوليات على مجموعة من الأفراد دون غيرهم في المنظمة يؤدي إلى ضعف القدرة على أدائها بالشكل المطلوب...
3. تدني روح المبادرة والابتكار في كافة المستويات الإدارية (مطر، 2008، 34).
4. تقلل من قدرة المنظمة على مواكبة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي السريع الذي يمر به العالم الآن (عباس، 2010، 138)
5. إن المركزية أسلوب لا يتماشى ولا يتلاءم مع زيادة مهام وأنشطة المنظمات الحديثة، وذلك لأنه من غير الممكن الإشراف المركزي على جميع فروع المنظمة، فالمركزية المتشددة لا تتلاءم مع تطور المنظمات الحديثة، نظراً لتوسع نطاق الإشراف وضخامة رأس المال في هذه المنظمات فلا تستطيع التشدد في تطبيق المركزية. (أبو راس، 2013، 16)

### 3.2.2 اللامركزية:

تقوم اللامركزية على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات مصلحة محلية، تباشر وظيفتها الإدارية في النطاق المرسوم لها قانوناً، تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية، حيث يتم بتوزيع المسؤوليات على عدة جهات تتحمل فيها كل جهة محددة المسؤولية المباشرة عن أعمالها، وتحدد أسلوبها في تنظيم العمل وإعطائه أكثر مرونة، حيث تصبح عملية اتخاذ القرارات بحاجة إلى الاستقلالية الذاتية على المستوى المالي والقانوني لذلك المشروع وتكون مهمة الإدارة العليا التوجيه والمتابعة فيها يتعلق بالسياسات العامة والقرارات الرئيسية.

### 1.3.2.2 تعريف اللامركزية:

تناول مفهوم اللامركزية مجموعة من الباحثين نورد منها ما يلي :

فعرها الشمامع (2001، 206) على أنها "تقسيم أو تجزئة المنظمة إلى أجزاء قابلة للإدارة بشكل أكبر فعالية، حيث إن مدير كل قسم من تلك الأقسام يحاكي في مهماته المدير العام للمنظمة، ومن ثم فإن تطبيق اللامركزية يستلزم القيام بتعويض السلطات، بمعنى أن التعويض جزءاً من فلسفه اللامركزية وليس مرادفاً لها".

وعرها عباس (2011، 239) على "أنها عبارة عن توزيع أو نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى بموجب قرارات تشريعية".

### 2.3.2.2 أسباب ظهور اللامركزية:

تزداد اللامركزية أهميته بتضخم حجم المنشأة، وتشير دراسات المنشآت الأمريكية والمنشآت الإنجليزية إلى أن المنشآت الأكبر تكون عادة أكثر لامركزية من تلك المنشآت الأصغر حجماً منها، فهناك استثناءات ملحوظة لهذه القاعدة، فهي حالة الشركات الكبيرة في صناعة الحديد والصلب، وكذلك في صناعة الورق، فإن الأقسام تبنى حول وظائف الأعمال وتظل معظم القرارات العامة مركزية، فهذه الشركات توجد فيها عملية تصنيع على درجة عالية من الكفاءة وتعد على درجة حاسمة من الأهمية، أما المرونة فليست موضع اعتبار، لهذا فهي تظل ذات بناء تنظيمي مركزي.

وتزداد درجة لامركزية اتخاذ القرار بزيادة سرعة تغير البيئة فعندما تعتمد الشركات على عميل واحد تظل معظم القرارات مركزية إما حين تكون البيئة أقل قابلية للتوقع، فيظل اتخاذ القرارات عادة أكثر لامركزية، وهناك تكون المنافسة حادة، فالتغيرات غير المتوقعة والمتشابهة تتطلب تنظيمًا أكثر استجابة، وحيث يكون لمدير المستويات الأدنى سلطة اتخاذ القرارات السريعة، ولهذا السبب فإن المنظمات تتجه لأن تكون لامركزية أكثر (شكشك، 2012، 59).

### 3.3.2.2 أهمية اللامركزية:

يمكن لتطبيق اللامركزية أن يكتسب أهمية تتمثل في النقاط التالية:

1. تقلل من عبء العمل على الإدارة العليا.
2. تنمي العلاقات بين الأفراد بحيث تجعل الموظف يشعر بأهمية وجوده في التنظيم الإداري.
3. تعطي المرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات المنتفعين والسوق (محمود، 2011، 267).

### 4.3.2.2 مزايا اللامركزية:

يمكن لتطبيق اللامركزية أن يحقق عدة مزايا منها:

1. يعطي فرصة أكبر للوحدات التنظيمية للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة (مصباح، 2015، 34).
2. يسهم تطبيق اللامركزية الإدارية في نشر المفاهيم المتعلقة بالديمقراطية والمشاركة الشعبية ما يخفف من نقشي ظاهرة المعروف واللامبالاة وعدم المشاركة. (العالي، 2016، 43).
3. تحقق درجة عالية من الرضا لدى العاملين، وذلك لإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات. (فهد، 2010، 21).
4. استفادة فروع المنظمة في مناطق متعددة من الفرص الإيجابية التي تسنح لها في بيئتها المحلية.
5. الاستقرار السياسي والاجتماعي وتعميق الديمقراطية.
6. تعميق الإحساس لدى السكان المحليين بدورهم في عملية التنمية. (شكشك، 2012، 60).

### 5.3.2.2 عيوب اللامركزية:

يمكن لتطبيق اللامركزية أن ينتج عنه مجموعة من السلبيات نذكر منها ما يلي:

1. ضعف استفادة الوحدات المحلية من خبرات المستشارين في المركز.
2. تضارب المصالح في المنظمة نتيجة الصراع الحاصل (شكشك، 2012، 60).
3. إمكانية تولي النظرة الجزئية في كل إدارة، بمعنى أن كل إدارة تتخذ قراراتها على حدة. (أبو مصبح، 2015، 34).
4. افتقار الهيئات اللامركزية إلى الخبرة والإدارية بإدارة المرافق والمشروعات العامة بالمقارنة مع الإدارة المركزية. (العاتي، 2016، 44).
5. ضعف التنسيق بين فروع الإدارة لوجود أكثر من مدير يصدر قرارات.
6. ضعف نقل المعلومات يؤدي إلى صعوبة الاتصال أفقياً وعمودياً داخل المنظمة. (فهد، 2010، 22).

#### 4.2.2 الإستراتيجية :

كان استخدام الاستراتيجية في بدايته يقتصر على الجانب العسكري وفنون الحرب، ثم تطور المفهوم نحو الكفاءة العملية والقدرة الفنية على حشد واستخدام الإمكانيات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والنفسية، بما فيها العسكرية وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف المرغوبة. ونجد هذا المفهوم يتجسد من خلال المنظور الإداري بأنها الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها التي من خلالها تجاوز التهديدات واستخدام الفرص المتاحة. تم تعريف الاستراتيجية في هذا المبحث كما تم دراسة ما تتضمنه الاستراتيجية والمبادئ العامة لها ، والتعرف على مستويات الإستراتيجية .

#### 1.4.2.2 تعريف الإستراتيجية:

تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى تعريف الاستراتيجية نورد منها ما يلي :  
عرفها فهمي ( 2006 ، 27) على أنها " علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة في إطار عملية متكاملة يتم إعدادها والتخطيط لها بهدف خلق هامش من حرية العمل يعين صناع القرار على تحقيق أهداف سياستهم العليا في أوقات السلم والحرب".  
وعرفها العبيدي والبرزنجي ( 2021 ، 15) على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

#### 2.4.2.2 مضامين الاستراتيجية:

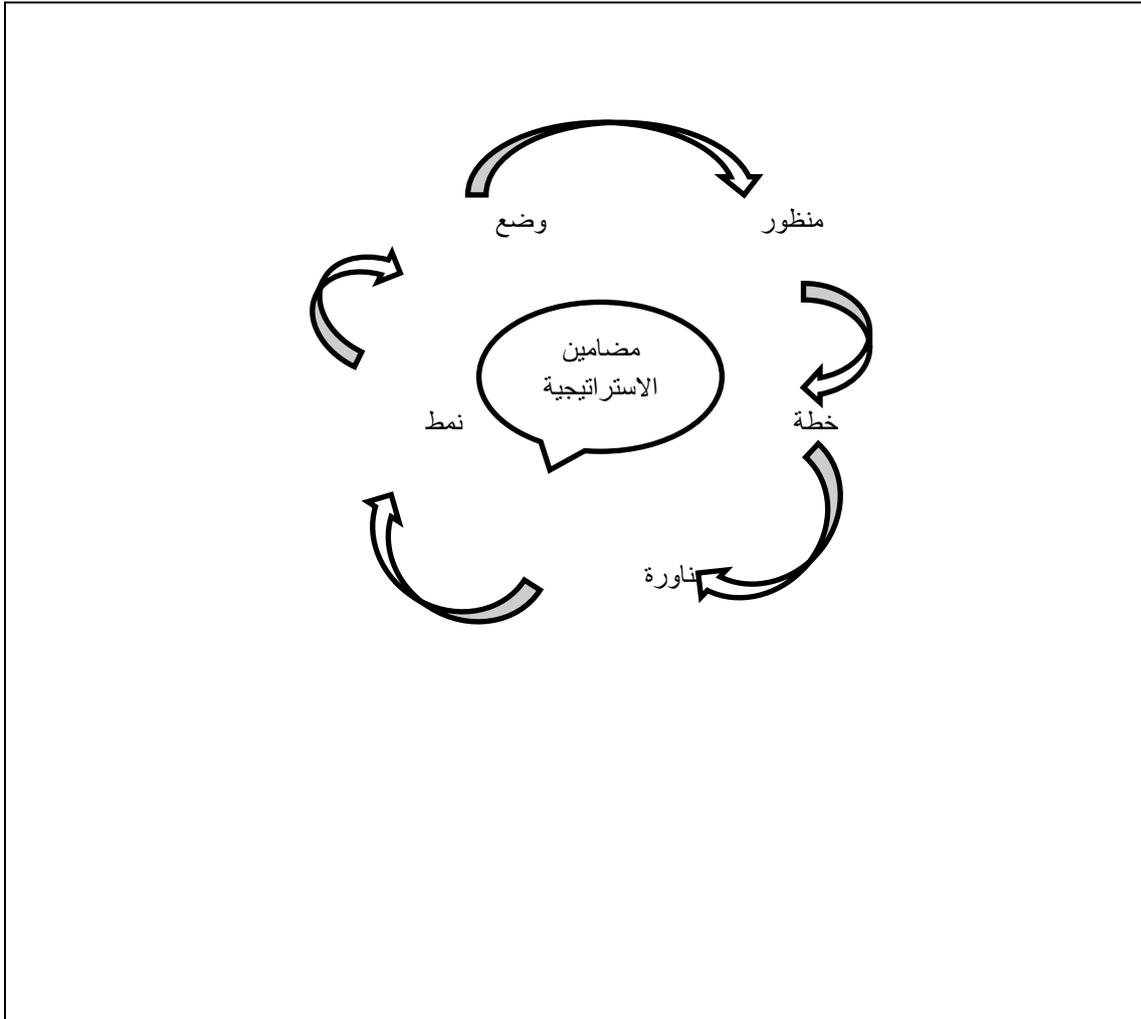
- هناك مجموعة مضامين الإستراتيجية وهي ما يلي :
1. أن تكون هناك خطة تحدد سياقات وسبل التصرف فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
  2. استخدام سياسة المناورة لخداع المنافسين والالتفاف حولهم.

3. التناغم بين الأجزاء من خلال السلوك المقصود وحتى غير المقصود للوصول إلى المركز المطلوب.

4. استقرار البيئة وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

5. القدرة على الرؤية من منظور إدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة . (العبيدي والبرزنجي، 2021، 20).

والشكل (1.2) التالي يوضح مضامين الإستراتيجية :



شكل (2.1) يوضح مضامين الاستراتيجية

المصدر : ( عبود والتميمي، 2019، 18).

### 3.4.2.2 مبادئ الإستراتيجية:

ترتكز الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ العامة التي تتكون منها، وهي: (العبيدي والبرزنجي ،

(22، 2021)

1. **القوة:** على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (الهجوم- الدفاع) ولا شك أن هاتين الاستراتيجيتين تنفرعان إلى عدة استراتيجيات منها: (التخصص- الشراكة- التفاهم).
2. **مبدأ التركيز:** "وهو من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيها، ميزات تنافسية أكبر من منافسيها، إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط".
3. **مبدأ اقتصاد القوى:** "وهو أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكثيف تلك الإمكانيات على ضوء التغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه".
4. **مبدأ التنسيق:** "إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم المؤسسة يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها".
5. **مبدأ الأمان:** "إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل".
6. **مبدأ الفرص:** "يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المريحة كلما سمحت الفرصة".

#### 4.4.2.2. مستويات وضع الإستراتيجية:

يرى المختصون في مجال الإستراتيجية أن الاستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات:

1. **المستوى الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة.**  
يرتبط هذا النوع في التصور الاستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذلك التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.
2. **المستوى الثاني: استراتيجيات الوحدات الأساسية ( مستوى وحدات الأعمال):**  
يرتبط هذا المستوى من الاستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروعاً وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة استراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى إلا أن كل هذه الاستراتيجيات تخدم الأهداف الاستراتيجية العامة، ويشترك في بناء هذه الاستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة وموحدة.
3. **المستوى الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية:**  
" وهي استراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل: التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية... إلخ، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الاستراتيجية" (كيلاني، 2007، 19).

## 3.2 نطاق الإشراف - التكنولوجيا

### 1.3.2 مقدمة

يتأثر تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي بالعديد من العوامل والمحددات، والهيكل التنظيمي لأي منظمة تحكمه مجموعة من العوامل التي تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لظروف المنظمة وبيئتها، ويتم في هذا المبحث إلقاء الضوء على أهم العوامل والمؤثرات التي تؤثر في الهيكل التنظيمي وهما مدى نطاق الإشراف في المنظمة والاستراتيجية التي تنتهجها المنظمة.

وتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف نطاق الإشراف ومعرفة العوامل التي تؤثر فيه والتعرف على أثر نطاق الإشراف على المستويات التنظيمية، والتعرف على أبعاد ومحددات نطاق الإشراف .

### 2.3.2 نطاق الإشراف:

لا شك أن نطاق الإشراف المناسب هو مدى تناسب العدد الذي يمكن الإشراف عليه بالكفاءة ويرى كثير من الكتاب ألا يتجاوز نطاق الإشراف على مستوى الإدارات والأقسام (5 إلى 9) أشخاص أو وحدات بحيث إنه يمكن الإشراف بكفاءة في حدود خمسة أشخاص ويصعب عند تجاوزه تسعة أشخاص (أو رؤساء أقسام أو مديري إدارات) وكلما هبطنا بالمستوى الإداري من أعلى إلى أسفل وسع نطاق الإشراف، وكلما صعدنا إلى أعلى ضاق نطاق الإشراف بحيث يضيق في الوظائف العليا ويتسع في الوظائف الدنيا. (المغربي، 2016، 130).

### 1.2.3.2 تعريف نطاق الإشراف:

هناك عدد من التعريفات من أهمها ما يلي:

يمكن تعريفه بأنه " عدد المرؤوسين الذين يخضعون لمشرف واحد". (الحضيري، 2010، 29) وعرفه ناصر (2005، 87) على أنه " هو المساحة المحددة التي تتوسع وتنقلص تبعاً للإمكانات البشرية الإشرافية (المشرفين) والمرؤوسين، الفكرية والبدنية والنفسية وتتأثر بعوامل أخرى كالمستوى الثقافي والتعليمي والوعي الجماعي والفردية مع التداخل الضمني بمحددات الشخصية والقدرات".

### 2.2.3.2 عوامل تؤثر في نطاق الإشراف "المدى الإداري":

هناك عدة عوامل تؤثر في نطاق الإشراف أهمها ما يلي :

#### 1. الخصائص والمؤهلات والمسؤوليات الشخصية للإداري:

فكلما كان الإداري أكثر تأهيلاً، وأكثر تفرغاً لعمله، وأكثر استعداداً للاهتمام بتفاصيل عمل الآخرين، استطاع أن يدير عدداً أكبر من الأفراد والدوائر، أي يمكن جعل مداه الإداري أوسع، أما إذا كان جديداً في موقعه، غير متمكن من مهامه، غير متفرغ كلياً لدائرته، في هذه الحالة، لا بد من تضيق مداه حتى يستطيع أن يعطي مرؤوسيه الاهتمام الكافي.

## 2. خصائص ومؤهلات واهتمامات المرؤوسين:

فكلما كان المرؤوسون أكثر تمكناً من عملهم، أمكن توسيع نطاق إشراف مديرهم، لأنهم يحتاجون إلى توجيه أقل منه، وكذلك، كلما كانوا ملتزمين بعملهم يسعون لأدائه بشكل جيد قلت، الحاجة للإشراف عليهم، فأمكن توسيع المدى الإداري لمديرهم.

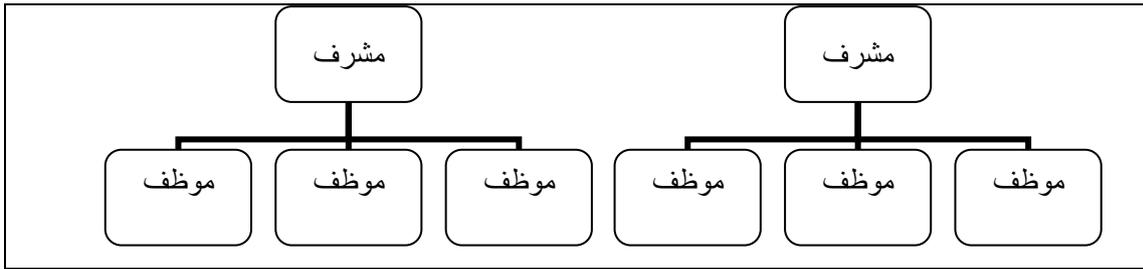
## 3. طبيعة المهمات المنفذة من قبل المرؤوسين، من حيث التعقيد والأهمية:

فكلما كانت المهمات المستندة إلى المرؤوسين أكثر تعقيداً وأهمية، استلزم ذلك جهود متابعة أكبر من قبل المدير، ومن ثم مدى إدارياً أضيق، أما إذا كانت الأعمال روتينية وبسيطة، ولا تنطوي الأخطاء التي تحصل على خسائر كبيرة، أمكن توسيع المدى الإداري للمدير، وزيادة عدد مرؤوسيه.

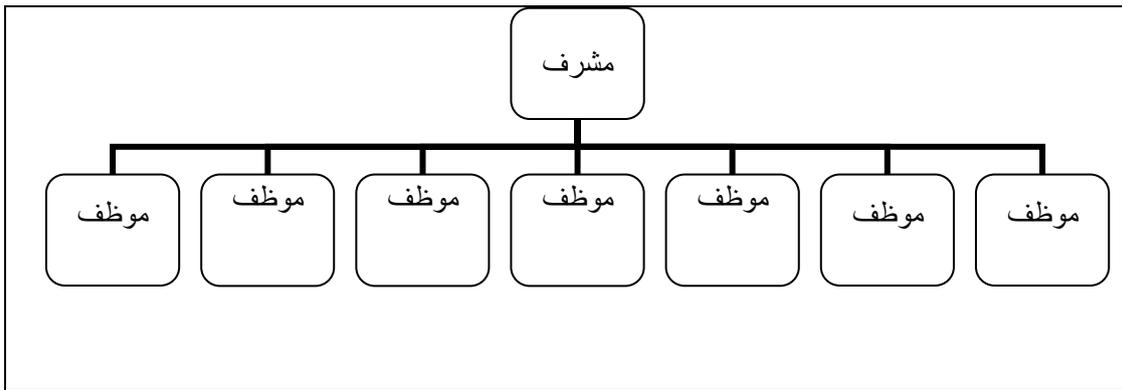
## 4. مدى توفر أنظمة ووسائل رقابة مساعدة:

فكلما توفرت للمنظمة أنظمة معلومات ورقابة أكثر نضجاً أمكن اكتشاف الأخطاء التي تحصل بسرعة أكبر، ومن ثم أمكن توسيع المداءات الإدارية للمديرين؛ أي جعل المدى أكثر سعة (برنوطي، 2000، 300).

## 1. مشرفان لهما نطاق رقابة ضيق نسبياً:



## 2. مشرف له نطاق رقابة واسع نسبياً:



شكل (2.2) يوضح مقارنة بين المدى الضيق والواسع للإشراف

المصدر : (سفيان، 2007، 41).

### 3.2.3.2 أثر نطاق الإشراف على المستويات التنظيمية:

تتعدد المستويات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة تبعاً لحجمها لكن بصفة عامة تصنف المستويات التنظيمية إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي :

#### 1. مستوى الإدارة العليا:

من خصائصه أن عدد المديرين فيه يكون أقل منه في المستويات الأخرى، ويهتم بوضع السياسات العامة للمنظمة، أكثر من اهتمامه بممارسة الأمور اليومية.

#### 2. مستوى الإدارة الوسطى:

هو مستوى الإدارة المسؤولة عن تنفيذ سياسات المنظمة، وقد تشمل أكثر من مستوى تنظيمي (بحسب حجم المنظمة) طالما أنها تقع ما بين مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة المباشرة.

#### 3. مستوى الإدارة المباشرة (أو التنفيذية):

هو أدنى المستويات التنظيمية، ويمثل المستوى الإشرافي الأول والمباشر على وظائف التنفيذ، ويتسم هذا المستوى بأن المديرين فيه لا يشرفون على أعمال مديرين آخرين، وإنما يكون إشرافهم على الأفراد القائمين بتنفيذ الأعمال التفصيلية والأعمال الروتينية المتكررة (الحضيري، 2010، 31).

### 4.2.3.2 المحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الإشراف:

تتمثل المحددات الواجب مراعاتها كما يلي :

1. الواجبات غير الإدارية للمدير: كلما زادت استلزم تضييق نطاق الإشراف.
2. وقت المدير المتاح للاتصال: وكلما زاد أمكن من توسعة نطاق الإشراف.
3. مدى تعقد الأعمال: كلما تعقدت الأعمال استلزم تضييق نطاق الإشراف.
4. كفاءة الرئيس والمرؤوس: وكلما زادت الكفاءة أمكن توسعة نطاق الإشراف.
5. مدى توفر التخطيط: يتناسب طردياً مع الإشراف.
6. مدى توفر المعايير القابلة: يتناسب طردياً مع الإشراف.
7. تشابه الأنشطة: تتناسب طردياً مع الإشراف.
8. التشتت الجغرافي: بحيث إنه كلما تقارب استلزم توسيع نطاق الإشراف وكلما تباعدت وتشتت استلزم تضييقه (المغربي، 2016، 132).

### 5.2.3.2 أبعاد نطاق الإشراف: أهم الأبعاد الواجب مراعاتها هي :

- 1- البعد الأول: النظرة الكمية للإشراف وهي التي اتبعت القياس الكمي عن طريق المعادلات الرياضية أو عن طريق التخمين والتوقعات الكمية واتباع معرفة القابليات والإمكانات عن طريق القياس والتقييم الكمي والمادي واستخراج عدد المرؤوسين لكل مشرف بدخول عوامل محددة ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة حسب مقتضيات الظروف المتعامل معها، والنظرة الشمولية للتحليل.

- 2- **البعد الثاني:** النظرة غير الكمية التي تمثلت باستخدام السمات والقابليات أو الإمكانيات الشخصية واعتمدت فيه على تحديد النطاق الإشرافي وتطورت تبعاً للتجارب التي قام بها فريق العمل، ومنهم فرانك جيلبوت وكانت دراسته للحركة والوقت وكذلك والتون مايو وهاوثورن وتجاربهما في مجال السلوكيات والتأثيرات المعنوية وتأثير العاملون.
- 3- **البعد الثالث:** النظرة التي تراعى فيها الجوانب الكمية وغير الكمية السابقة الذكر أو حسب ما يقتضيه وتحديد ذلك (ناصر ، 2005 ، 88).

### 3.3.2 التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية، فقد اهتمت حركة الإدارة العليا ومن البداية بدراسة الطرق الفنية اللازم استخدامها لتنفيذ المهام، وتم تحديد أنظمة العمل بهدف زيادة الكفاءة، وقد كان لازماً تغيير سلوك الأفراد والجماعات لتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة، وقد شهدت الخمسينات من القرن الماضي اهتماماً جديداً بموضوع التكنولوجيا كعامل مؤثر في التنظيم، وتمثل ذلك بحركة الأنظمة الفنية الاجتماعية في بريطانيا، وقد أشار كل من ترست وبامفورث إلى الآثار التي تتركها التكنولوجيا على النظام الاجتماعي في التنظيم، ومن ذلك انخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية، وزيادة نسبة التغيب عن العمل، وتكررت مثل هذه الدراسات عن تأثير التكنولوجيا على أنماط التفاعل ونطاق الإشراف، وطبيعة الهيكل التنظيمي.

وفي هذا المبحث تم التطرف إلى مفهوم وتعريف التكنولوجيا ومعرفة أنماط وأنواع التكنولوجيا .

### 1.3.3.2 مفهوم التكنولوجيا:

"مفهوم التكنولوجيا يشير إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا، إذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وخصائص المواد المستعملة فيها والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل ونظام المتابع المستمر في العمل، وعملية الأتمتة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الحالي المكونة للعمل". ( القريوتي، 2008 ، 199).

### 2.3.3.2 تعريف التكنولوجيا:

من أهم تعريفات التكنولوجيا ما يلي:

- 1- **التكنولوجيا هي** " تكون معرفة فنية خاصة بالإنتاج أو التسويق أو الإدارة أو معرفة فينة متضمنة في سلع مادية كالآلات ومعدات و سلع " (شليبي ، 2000 ، 8).
- 2- **التكنولوجيا هي** " العملية الاجتماعية الهادفة إلى استخدام المعرفة العملية في تطوير الإنتاج".
- 3- **التكنولوجيا هي** " منهج يمكن بواسطته ضمان الاستخدام الأفضل للموارد المحلية لخلق عمالة وتحسين إنتاج وزيادة الدخل، كما يمكن اللجوء إليها كوسيلة لتحسين ظروف الحياة واتساع الفرص في المستقبل". ( عبد الفتاح ، 2001 ، 15).

### 3.3.3.2 أنماط التكنولوجيا:

تتمثل أنماط التكنولوجيا في الآتي:

1. **التكنولوجيا المهنية:** تتعامل مع المدخلات ومخرجات نمطية.
2. **التكنولوجيا الروتينية:** مدخلاتها ومخرجاتها نمطية، وإن حدثت استثناءات ستكون الاستجابة الصحيحة واضحة.
3. **التكنولوجيا غير الروتينية:** مدخلاتها ومخرجاتها استثنائية.
4. **التكنولوجيا الهندسية:** الاستثناءات في المدخلات والمخرجات كثيرة، ولكن يتعامل معها باستجابات نمطية (حسن ، 2001 ، 331-332).

### 4.3.3.2 أنواع التكنولوجيا:

من أهم أنواع التكنولوجيا هي:

1. **تكنولوجيا المنتج:** تعتمد على تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة، وتطور بتطوير المعرفة وتبني الطريقة الجديدة في إنجاز الأشياء، ثم ترجمتها إلى منتجات جديدة يفضلها الزبون.
  2. **تكنولوجيا العملية:** يعتمد عليها الأفراد في إنجاز العمل، وتتنوع وفق المجالات الوظيفية وتباين طرق أداء المنظمات لمهامها.
  3. **تكنولوجيا المعلومات:** يمكن الحصول على المعلومات ومعالجتها ثم نشرها واتخاذ قرارات ذات أهمية.
- ولا بد لمديري المنظمات أن يركزوا على التصنيفات الثلاثة السابقة لأهميتها، فالأول يجعل عمليات المنظمة مصممة لإنتاج السلع أو الخدمات بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية، والثاني يحسن الطرق المعتمدة في الإنتاج، في حين يتيح النمط الثالث تحسين أسلوب توظيف المعلومات في أداء عمليات المنظمة (الونداوي، 2012، 16).

## الفصل الثالث

### (الفعالية التنظيمية)

1.3 مقدمة

2.3 إدارة الجودة الشاملة .

3.3 الرضا الوظيفي .

4.3 المسؤولية الاجتماعية .

### 3. الفعالية التنظيمية

#### 1.3 مقدمة

قبل عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة ينبغي عرض ولو بشكل مبسط مفهوم الفعالية التنظيمية : حيث تباينت وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق، وعلى الرغم من اتفاق معظم الباحثين على أن الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أو الوصول إلى أهدافها إلا أنهم اختلفوا في تحديد ماهية تلك الأهداف، فهي قد تعني تعظيم الربح أو العائد لدى البعض، والقدرة على البقاء والاستمرار لدى الآخر أو الزيادة الإنتاجية، وحجم المبيعات، بينما ركز فريق الآخر على رضا أعضاء المنظمة على عملائها، وهناك من يراها بأنها القدرة على التكيف والابتكار.

**هذا وقد عرفت الفعالية التنظيمية بتعريفات عدة منها:**

1. **عرفت على أنها:** "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ، حيث يمكن تعريف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ، وهذا المفهوم يركز على البيئة فيقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة" ( عبد الله ،2023، 68)
2. **تعريف فعالية المنظمة بأنها:** "إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أولا ، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية". (الجربا ، 2011، 35)

#### 1.1.3 أهمية الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة حيث إنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها؛ إذ تعتبر الصفة الأساسية لوجود المنظمة، فالفعالية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي أخيرا معيار الحكم على نجاح التنظيم يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، حيث إن أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة عموما كان برنارد ، الذي أجرى دراسته بعنوان "تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي"، أما في المنظمات العلمية (الجامعات) فنجد أن الفعالية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة التدريسية وإنتاجية البحث العلمي في الجامعة ( عبد الله ،2023، 70).

#### 2.1.3 عناصر الفعالية التنظيمية:

تتعدد عناصر الفعالية التنظيمية وفقا لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي :

1. **الاستراتيجية:** تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحا وملانما.

2. **الهيكل والأدوار والقدرة** : يقصد بذلك الأفراد القادرون على إنجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ، ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.
3. **القيادة** : أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.
4. **عمليات وأنظمة إدارة الأفراد** : يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال رسائل، وتقاسم معلومات، وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة. وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتدادا للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.
5. **القيم والثقافة** : هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنبا إلى جنب مع استراتيجية المنظمة . كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازية مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة (احسونه ، 2015 ، 210).

## 2.3 إدارة الجودة الشاملة

### 1.2.3 المقدمة:

بات من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفا فكريا، بل أصبح واقعا علمياً لا بد من تطبيقه في مختلف منشآت الأعمال، والآن يكاد لا تمضي دقيقة من الوقت إلا ويتم الحديث عن الجودة وحسن الأداء من شعارات وأهداف ونداءات، ولا غرابة في ذلك حيث إن التقدم الصناعي والتقني والتنافس الشديد قد حدا بمنشآت الأعمال والأفراد.

حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وتعريف الجودة والتعرف على أبعاد والاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة ، وتوضيح المراحل الأساسية لإدارة الجودة ، ومعرفة أهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 2.2.3 مفهوم الجودة:

تتعدد استعمالات مصطلح الجودة ومدلولاته في الحياة اليومية، فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز، ويرى الطائي وقداه (2008، 3) متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو رخيص، وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها أو للدلالة على دقة السلعة للوظيفة المشتري لأجلها..

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهه التحديات الكبيرة وتحقيق رضا الجمهور، فقد أصبحت إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. (عزلا، 2009، 62).

وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوضيح مبادئها الرئيسية، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد من الناحية النظرية لحد الآن؛ إذ هناك الكثير من التعريفات ومن أجل تقديم فهم أفضل للمعنى الحقيقي للمفهوم فإنه يفضل تجزئة المصطلحات فالإدارة تعني كل فرد لأن كل فرد في المنظمة بغض النظر عن موقعه هو مسؤول عن صلاحياته. (سهل، 2011، 8).

### 3.2.3 تعريف الجودة:.

1. تعرف الجودة بأنها " المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل ". (الطائي و قداه، 2008، 4).

2. وتعرف الجودة أنها: " منهج شامل لتحسين التنافسية، الفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة ". (حريق ، 2011، 59).

3. **وتعرف الجودة:** " بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر التي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل". (دودين، 2014، 27).

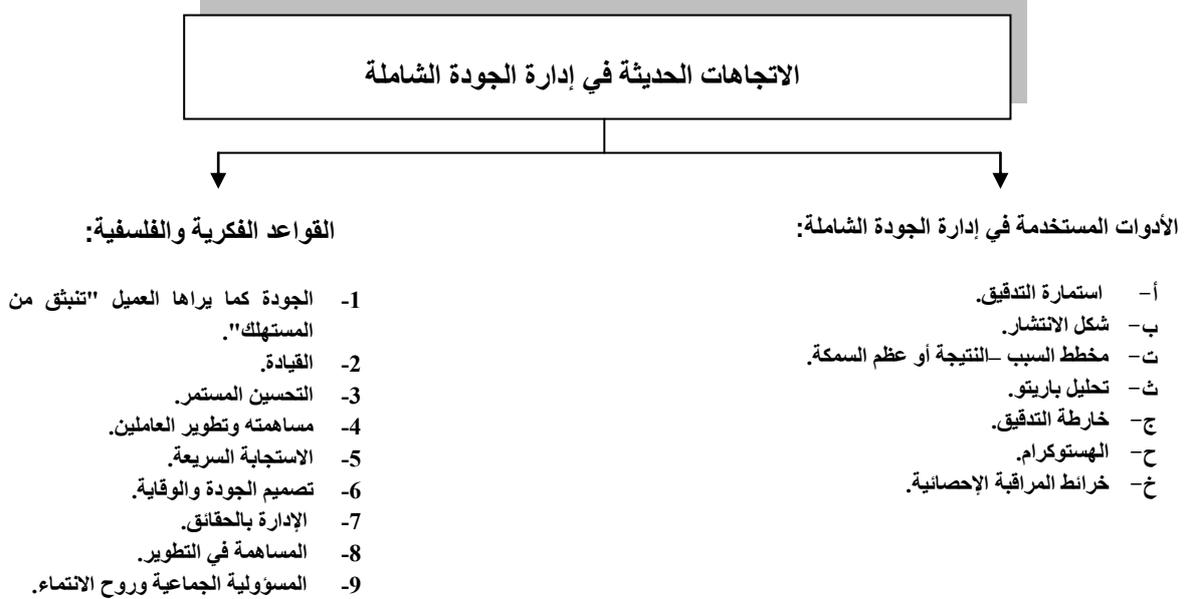
### 4.2.3 أبعاد الجودة هي:

يوجد للجودة مجموعة من الأبعاد من أهمها ما يلي :

1. **الأداء:** وهو مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه (الطائي و قدادة، 2008، 12).
2. **الصلاحية:** وهي أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالحا فيها للاستخدام.
3. **صمود المنتج:** هو أقصى مده يمكن للمنتج أن يعيش.
4. **خدمه المنتج:** وهو مدى سهوله إصلاح المنتج وإعادته لحالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.
5. **شكل وجمال المنتج:** وهو مدى أناقة وجاذبيه المنتج.
6. **مزايا وخصائص المنتج:** وهي إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.
7. **سمعة المنتج:** وهي سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
8. **التقيد بالموصفات المطلوبة:** وتعني مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك. (رضوان، 2012، 22).

### 5.2.3 الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة:

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة تستهدف فعليتها يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل (3. 1) يوضح الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة

المصدر : (حمود، 2010، 44).

### 6.2.3 المراحل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

إن أهم المراحل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة تتضمن ما يلي:

1. مرحلة تبني الإدارة العليا في المنظمة للجودة وتسمى مرحلة "الإقناع"
2. مرحلة وضع الخطط التفصيلية والإستراتيجية والإعداد لبرامج تدريب وتحديد الموارد المالية وتسمى مرحلة "التخطيط".
3. مرحلة اختيار الأفراد الذين سيوكل إليهم التنفيذ وتدريبهم على أحدث الوسائل المتعلقة بالجودة وتسمى مرحلة "التنفيذ".
4. مرحلة طرح بعض التساؤلات حول جوانب القوة والضعف في المؤسسة قبل التطبيق وتسمى مرحلة "التقويم" (الترتوري وجويجات، 2006، 25)

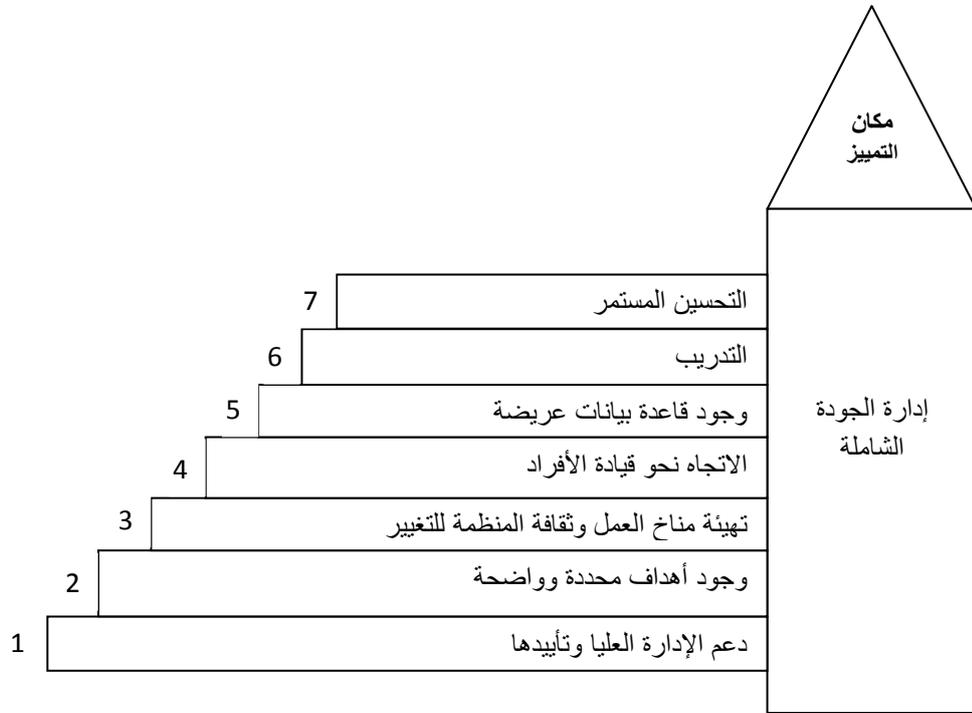
### 7.2.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي:

1. تقليل الأخطاء ونسبه تكرار العمل. (خفض التكاليف)
2. زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق. (زيادة الأرباح).
3. البحث عن رضا العملاء وبصوره مستمرة.
4. العمل على تمكين الموظفين في المنظمة (النعيمي وآخرون، 2009، 46)

### 8.2.3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا يمكن تطبيق الجودة بكفاءة إلا من خلال تحقيق بعض المتطلبات التي لا تخرج عن أسس فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومفاهيمها، وبشكل عام يمكننا القول إنه قد تم وضع أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح حسب تسلسلها المنطقي الذي يبينه الشكل التالي، وقد تصل المنظمة من خلال الالتزام بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تباعا إلى مكان التميز. (شكشك، 2012، 76). والشكل (2.3) يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :



شكل (2.3) يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر : (شكشك ، 2012 ، 76)

### 1.8.2.3 دعم الإدارة العليا وتأييدها:

إن أهم متطلبات نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو اهتمام ودعم ومؤازرة الإدارة العليا، فمعظم الشركات التي قامت بدراسة متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت نسبة كبيرة أعطيت للاهتمام بالإدارة العليا، وكان هذا أول المتطلبات للنجاح، فالإدارة العليا في المنظمة هي المختصة بتحديد الأهداف العامة لها، والنظر إلى المستقبل القريب والبعيد، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية وتحديد معالم الطريق الذي تسلكه المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، ولها الحق والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة أسلوباً ومنهجاً يعد قراراً إستراتيجياً يتم اتخاذه داخل أروقة الإدارة العليا، فاتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا يجب دعمه ومؤازرته، ويؤكد (لاسلزودالي) أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي، إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة، وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.

فجاء تطبيق الإدارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يمكن إلا من خلال دعم ومؤازرة القيادة الإدارية العليا، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل المنظمة ودعوة العاملين للانخراط في برنامج التدريب على الجودة.

### 2.8.2.3 وجود أهداف محددة وواضحة:

يجب أن تكون هناك أهداف محددة وواضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، بحيث تعتبر هذه الأهداف هي المدخل الأول لإدارة الجودة الشاملة، وأن تكون الأهداف متجهة باتجاه احتياجات المستهلك أو المستفيد وكذلك رغباته على المدى الطويل دون التركيز على الربح في المدى القصير بمعنى أن تكون أغراض

المنظمة أغراض قوية يشارك فيها العاملون بالمنظمة كافة، لأنه يمثل العامل الأهم في تحقيق التعاون الشامل.

### 3.8.2.3 تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها للتغيير:

إجراءات وأدوات الجودة وتقنياتها ملامح مهمة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هذا المفهوم يعتمد بشكل كبير على الأفراد، فهي ثقافة وليست نظاما، فالثقافة في المنظمة هي مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والأسلوب الذي يتم وفقا له ممارسة السلطة، وأسلوب مكافأة العاملين وكيفية مراقبة أدائهم، ولكي نضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها للتغيير. (شكشك، 2012، 78)

إن إيجاد مناخ عملي يشجع على الابتكار يرتبط ارتباطا وثيقا بزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة، ويساعد في تقديم حلول أكثر فاعلية للعديد من المشاكل التي تواجه المنظمة، ورفع المهارات الشخصية للعاملين، وتطوير مستوى أداء فريق العمل بالمنظمة وزيادة فاعليته وكفاءته.

وعليه فإن المقصود بتهيئة مناخ المنظمة وثقافتها أن تقوم القيادة العليا بالاهتمام منذ البداية بتهيئة العاملين على اختلاف مستوياتهم نفسيا لتقبل الأسلوب الجديد، وما يحمله من قيم وتعبير الثقافة التنظيمية التقليدية السائدة، واقتناعهم من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة لتغيير الثقافة والقيم السائدة لديهم، ويحتم ذلك على الإدارة العليا بذل الجهود المكثفة واستخدام كافة الوسائل والأساليب وأقصى الإمكانيات على العاملين وجعلهم يتقبلون التغيير المطلوب بكل حماس.

### 4.8.2.3 الاتجاه نحو قيادة الأفراد وتشكيل فرق العمل:

يجب على الإدارة العليا أن تتجه نحو قيادة الأفراد وليس إلى إدارة الأفراد، بمعنى أن يكون هؤلاء الأفراد قادة قادرين على إقناع العاملين بالعمل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وأن يكونوا قادة وقادة حسنة من خلال اعترافهم بالأخطاء صراحة، وبدون تحميل الآخرين المسؤولية في وقوع تلك الأخطاء، وأن يتم التشجيع على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وتنمية روح الفريق داخل المنظمة، فذلك يعد قاعدة جيدة لحل المشاكل وإيجاد الحلول الدائمة لها، وبذلك تكون القيادة الإدارية هي القادرة على إقناع الجميع وتشجيعهم داخل المنظمة على تغيير سلوكهم وتوجههم لقبول مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها، وأن تبث روح الفريق من خلال جعل بيئة العمل أكثر إثارة وجاذبية، وبذلك تحقق المنظمة معدلات أداء بكفاءة وفاعلية.

### 5.8.2.3 وجود قاعدة بيانات ومعلومات عريضة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التركيز على نظم المعلومات الإدارية، وكذلك إنشاء منظومة معلومات ذات كفاءة عالية تضمن تعاون جميع أطراف المنظمة وإيجاد لغة مشتركة بين تقسيماتها التنظيمية المختلفة، من خلال التدفق المستمر للمعلومات بينها، واستخدام أسلوب تغذية عكسية مرتدة يعمل على تعديل الأداء وتطويره، فوجود قاعدة بيانات أمر ضروري لتطبيق وضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (شكشك، 2012، 79)

### 6.8.2.3 التدريب:

يعد التدريب المناسب والمستمر أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداء الأفراد في المنظمة وذلك بهدف تمكينهم من أداء المهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، لذلك يعد التدريب أحد طرق التحفيز التي تصقل مهارات العاملين بالمنظمة، وتشمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، وأدوات لا بد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق تلك الفلسفة بنجاح.

### 7.8.2.3 التحسين المستمر:

يتم التحسين والتطوير من خلال دوائر "ديمنج" المكونة من أربعة خطوات يتم القيام بها بشكل دوري ودون توقف وهذه الخطوات هي: (شكشك، 2012، 78-81)

#### الخطوة الأولى: "خطط":

لتحسين أو معالجة مشكلة ما نقوم بدراسة الوضع الحالي، وتحديد مقدار الحاجة للتغيير، ومن ثم وضع خطة مدروسة لتحقيق هذا التغيير.

#### الخطوة الثانية: نفذ (افعل - اعمل):

تقوم الإدارة بتطبيق الخطط الموضوعة في الخطة الأولى.

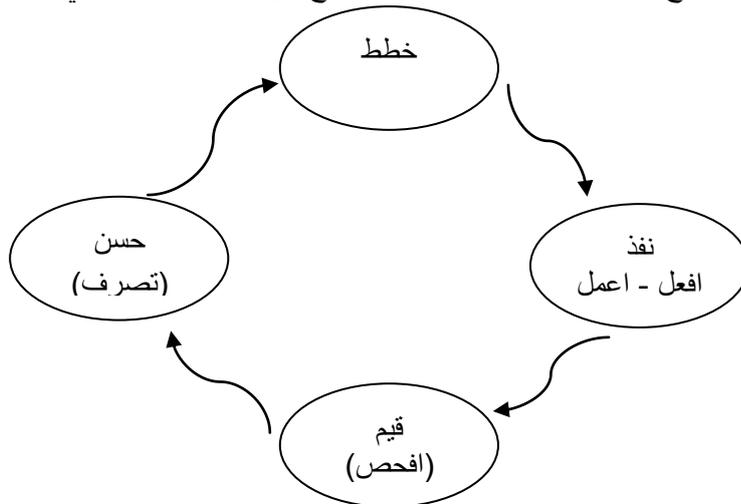
#### الخطوة الثالثة: قيم بناء على المعايير (افحص):

تعتمد هذه الخطوة على دراسة تأثيرات هذه الخطط على المنظمة ومدى صلاحيتها.

#### الخطوة الرابعة: حسن بناء على نتيجة التقييم (تصرف):

تحدد هذه الخطوة مدى المعرفة المحصلة من الخطوة السابقة، وأيضا تحدد الحاجة إلى إعادة الدورة إذا لزم الأمر. (شكشك، 2012، 78-81).

والشكل (3.3) يوضح المراحل السابقة كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



شكل (3.3) يوضح دائرة ديمنج

المصدر: (شكشك، 2012، 81)

## 2.3 الرضا الوظيفي

### 1.2.3 المقدمة:

جميع المنظمات وعلى اختلاف أنشطتها تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي وتعتبره من الركائز الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، و ذلك من منطلق أن استثمار الأفراد ينعكس بصورة إيجابية على جودة ومخرجات العمل ، ومهما كانت المنتجات والخدمات فهي التي تعكس نتائج الخطط التي تم وضعها ، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة من العمليات الإدارية .

وتم التعرف في هذا المبحث على مفهوم وتعريف الرضا الوظيفي ، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه ومحددات الرضا الوظيفي الرئيسية وكذلك معرفة أهمية الرضا الوظيفي ، ومعرفة المتغيرات التي تساعد المديرين ، والتعرف أيضا على أنواع الرضا الوظيفي .

### 2.2.3 مفهوم الرضا الوظيفي :

عرفه بهنسي ( 2011 ، 39)، بأنه " بأنه ضد السخط وفي قاموس العلوم السلوكية يشار إليه بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه" ويرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي " يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم " (يحيي، 2016، 4)

### 3.2.3 تعريف الرضا الوظيفي :

تباينت آراء ونظريات الباحثين حول موضوع الرضا الوظيفي ، ولذلك فليس هناك تعريف موحد متفق عليه من قبل جميع الباحثين ، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات :

عرفه البارودي ( 2015 ، 37) بأنه" عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد" .

وعرفه محمد ( 2018 ، 11) "بأنه يمثل خصلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفسي وفاعلية الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق "

ويعرف أيضا بأنه" المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعاملين من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها مما يترك أثرا ملموسا على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل "(محمد، 2009، 30)

### 4.2.3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الرضا الوظيفي ذكرها البارودي ( 2015 ، 44 ) من أهمها ما

يلي :

1. مدى الرضا عن الوظيفة في المنظمة.

2. مدى الرضا عن سياسة الأجور والمكافآت والحوافز .
3. النمو والارتقاء الوظيفي .
4. أسلوب القيادة والإشراف .
5. الشفافية والاتصال والتواصل بين القادة والموظفين .
6. الرضا عن بيئة العمل المادية.

### 5.2.3 أهمية الرضا الوظيفي:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في الآتي :

#### 1. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في الصور الآتية :  
(ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية - ارتفاع في الإنتاجية - تخفيض تكاليف الإنتاج) (شفيق،

2010 ، 6)

#### 2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:

يمكن إجمال أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في الآتي :

(رفع الروح المعنوية للعاملين - زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي - تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد) (يحي، 2016، 5).

#### 6.2.3 محددات الرضا الوظيفي:

من أهم محددات الرضا الوظيفي ما يلي :

- 1- **عوامل ذاتية** : وهي تتعلق بالأفراد وقدراتهم ومدة الخدمة والعمل السابق ومستوى الدافعية.
- 2- **عوامل تنظيمية** : وهي ظروف العمل ، والعلاقة بالرؤساء و نظم العمل وأساليبه وإجراءاته الوظيفية.
- 3- **عوامل بيئية** : إن الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله بتقدير المجتمع له التأثير السلبي أو الإيجابي على العاملين والتكامل مع العمل (سلمان ، 2011، 68) .

#### 7.2.3 متغيرات الرضا الوظيفي :

إن متغيرات الرضا الوظيفي تساعد المديرين والمسؤولين على إجراء التغيرات اللازمة بالنسبة لمهام الوظيفة وصلاحياتها وامتيازاتها وكذلك بالنسبة لعمل المؤسسة ، وهذه المتغيرات الأولية أو الأساسية، هي التي حددها كل من جاك ودوجلاس في كتابهما **دراسة تطبيق العلاقات الإنسانية** وذكرها الشمري (2013، 37) وهي:

1. العمر .
2. سنوات الخبرة في الوظيفة .
3. مجال الوظيفة .

4. مستوى التنظيم.

5. مستوى التعليم .

6. الجنس .

### 8.2.3 أنواع الرضا الوظيفي :

يوجد ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي وهي كالآتي :

1. **الرضا الكلي:** يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به ، فيكون إما راضيا أو غير راضٍ فالمؤشر الأولي بطبيعته لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها أصلا الفرد، وذلك لأنه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله (يحيى، 2016، 13)
2. **الرضا الجزئي :** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل ، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل يكتفي بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله (الشمري، 2009، 16)
3. **الرضا الذاتي :** ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذلك الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد (محمد، 2018 ، 16)

### 3.3 المسؤولية الاجتماعية

#### 1.3.3 مقدمة:

تجسدت المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات منذ أمد بعيد، وقامت الكثير من المجتمعات القديمة بممارستها بشكل واضح تجاه أفراد المجتمع والبيئة، وتجسدت في أبهى صورة لها، وكان لرسالة النبي محمد ﷺ مساهمات واقعية وجيلية في موضوع المسؤولية الاجتماعية؛ فقد حثت الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية، فقال ﷺ: "ألا كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع، وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده، وهي مسؤوله عنهم، والعبد راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته، وكلكم راع ومسؤول عن رعيته" (النيسابوري، 1991) رقم الحديث 3/1459.

تعد المسؤولية الاجتماعية نظرية أخلاقية أو أيديولوجية، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم قديم للمجتمعات البشرية ذاتها، لكنه عاش تحت مسميات مختلفة، واتخذ أشكالاً متنوعة وفقاً للفلسفة السائدة، أو النظم القائمة، أو الأحوال الطارئة عبر مراحل التاريخ.

وقد تم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف المسؤولية الاجتماعية، ومعرفة أسباب وعناصر المسؤولية الاجتماعية، ومعرفة أهميتها وأهم مجالات ومحاور وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

#### 2.3.3 تعريف المسؤولية الاجتماعية:

عرفها الأسرج (2010، 3) "على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات فقط دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم".

وعرفها فلاق (2016، 47) بأنها "المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع، بما يحقق الترابط المتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر".

#### 3.3.3 أسباب المسؤولية الاجتماعية:

تنامي وبرز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من الأسباب كان أهمها:

##### 1- العولمة:

سعت المنظمات عموماً واستجابة لتيار العولمة المتناهي والضاغط إلى إبراز اهتمامها بحقوق الإنسان، توفير ظروف عمل آمنه، المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، التقيد بقوانين وتشريعات تشغيل الأحداث.

##### 2- الضغوط الحكومية والشعبية:

تتمثل بالتشريعات الداعية لحماية المستهلكين والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق المستهلكين.

### 3- التطور التكنولوجي:

أظهرت التطورات التكنولوجية ثورة في مجالات تقنية الموارد وديناميكية التشغيل ما انعكس على توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات، وتنمية مهارات العاملين. (خامرة ، 2007، 79)

### 4- المنافسة الشمولية:

اتسعت المنافسة بسبب اتساع السوق وحدودهما لشغل المنافسة المحلية والإقليمية إلى المنافسة العالمية، وأبرز مثال على ذلك الشركات المتعدد الجنسيات.

### 5- الكوارث والفضائح الأخلاقية:

من أبرز الأمثلة على ذلك كارثة مصنع بوبال الهندية، وفضائح الرشوة للعديد من الشركات العالمية، ومنها شركة لوكهيد الأمريكية وغيرها، وكانت مع قضايا الرشوة ومسببات الكوارث. (الفضل، 2016، 10)

### 4.3.3 عناصر المسؤولية الاجتماعية:

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدداً كبيراً من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يختلفون في ترتيب أولويات هذه العناصر؛ حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة، وحسب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة، وإجمالاً يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤثرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فإن لكل منها توقعاته الخاصة لما يجب أن تؤديه إدارة المؤسسة تجاهه كما هو موضح في الجدول التالي: (الصيرفي، 2007، 81)

### جدول رقم (1.3) عناصر المسؤولية الاجتماعية ودورها الاجتماعي تجاه كل عنصر

العناصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاه هذه العناصر
المالكون	حماية أصول المنظمة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنظمة، تعظيم قيمة السهم والمنظمة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية رعاية صحية، رواتب وأجور مدفوعة، فرص تقدير وترقية تدريب مستمر، مكان العاملين ونقلهم، ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة، الإعلام الصادق، منتجات آمنة وبنوعية جيدة إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة منافسة عادلة ونزيهة.
المجهزون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
المجتمع	خلق فرص عمل، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشكيل وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل لمشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

المصدر : (الصيرفي، 2007، 81)

### 5.3.3 أهمية المسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية تحسن مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال، وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والمؤسسة والدولة، أهمها ما يلي:

#### 1. بالنسبة للمؤسسة: تعمل المؤسسة بأهمية المسؤولية الاجتماعية بما يلي :

- أ- تحسين مناخ العمل في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مهارات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- ب- تحسين مناخ العمل كما تؤدي إلى بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- ج- تمثل المسؤولية تجاوبا فعالا مع المتغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء والتطور (سعيد، 2018، 12).

#### 2. بالنسبة للمجتمع: يهتم المجتمع بالمسؤولية الاجتماعية كما يلي :

- أ- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- ب- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ج- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح .
- د- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يسهم بالاستقرار السياسي والشعور بالفعالة الاجتماعية.

#### 3- بالنسبة للدولة: تهتم الدولة بالمسؤولية في الآتي :

- أ- تحقيق الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية.
- ب- يؤدي الاهتمام بالمسؤولية إلى تعظيم عوائد الدول سبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحية في تحمل التكاليف الاجتماعية .
- ج- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة (عابدين، 2016، 15).

#### أهم مجالات ومحاور وأشكال المسؤولية الاجتماعية:

من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

1. المبدأ الأول من مبادئ المسؤولية الاجتماعية احترام قواعد القانون والتوافق مع القوانين وفق قواعد أخلاقية.
2. حقوق العاملين وأنظمة العمل والأجور وأماكن العمل.
3. حماية البيئة وتحسينها ومكافحة التلوث البيئي.
4. تنمية وتطوير المجتمعات المحلية.
5. الأمن والأمان في العمليات الإنتاجية وفي المنتجات.

6. تجنب نشاطات الفساد وعدم القيام بأعمال الفساد .

### 7.3.3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي :

#### 1. البعد الاقتصادي:

بين كارول في هذا البعد ضروري تحقيقي أعلى الأرباح بما يحقق أعلى سعر لكل سهم، والحفاظ على أعلى كفاءة ممكنة في العمليات ، وضرورة أن تكون الشركة مربحة بشكل مستمر.

#### 2. البعد القانوني:

بين كارول فيه أهمية أن تعمل الشركة ضمن توقعات الحكومة والقانون، وأن تمتثل لتعليمات الأنظمة المحلية والدولية، وأن تعمل في نطاق قانوني يضمن عدم التعدي على الشركات الأخرى، وضرورة الوفاء بالالتزامات القانونية ، وأن تقدم البضائع والخدمات بما يحقق أقل مستوى للمتطلبات القانونية (ربعي، 2020، 31).

#### 3. البعد الأخلاقي:

من المهم أن يتم تنفيذ الأعمال بطريقة تتفق مع توقعات الأعراف والأخلاق السائدة في المجتمع، وضرورة احترام الأعراف الجديدة التي يتبناها المجتمع ، وعدم تحقيق أهداف الشركة بما ينتهك هذه القيم والأخلاق، وأن تقدم الشركة المنتجات والخدمات التي تحقق هذه القيم والأخلاق، ومن المهم أن يتعدى الالتزام بهذه القيم والأخلاق مجرد الالتزام بالقوانين والأنظمة.

#### 4. البعد الخيري :

ضرورة عمل الشركة في إطار خيري يحقق توقعات المجتمع ، وضرورة أن يشارك المديرون والمواطنون في الأنشطة التطوعية والخيرية داخل مجتمعهم وتقديم المساعدة للمؤسسات التعليمية الخاصة والعامية، والمساهمة الطوعية في تلك المشاريع التي تعزز نوعية الحياة للمجتمع. (الغالبي والعامري، 2011 ، 50).

## الفصل الرابع

### (الجانب العملي للدراسة)

1.4 نبذة مختصرة عن الشركة قيد الدراسة .

2.4 المعالجة الإحصائية للبيانات.

3.4 تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .

4.4 النتائج والتوصيات .

## 1.4 نبذة عن الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة

### 1.1.4 تأسيس الشركة :

تأسست شركة الإسمنت الوطنية سنة (1961 ميلادي) بمدينة طرابلس ، حيث بدأت نشاطها بإقامة أول مصنع للإسمنت في ليبيا بمساهمة رجال الأعمال ، وهو مصنع إسمنت الخمس الأول (المرقب حاليا) الذي بدأ الإنتاج عام (1968 ميلادي) بطاقة إنتاجية تصميمية قدرها (100) ألف طن إسمنت سنويا، وفي عام (1974 ميلادي) تم تطوير هذا المصنع بإضافة خط جديد بطاقة إنتاجية تصميمية قدرها (300) ألف طن إسمنت سنويا، وفي عام (1988 ميلادي) تأسست الشركة العربية للإسمنت ومقرها مدينة الخمس ودمج فيها كل من :

1. الشركة الوطنية للإسمنت ومواد البناء .

2. شركة سوق الخميس للإسمنت ومواد البناء .

3. مصنع إسمنت زليتن .

وفي عام (2005 ميلادية) وتنفيذا لبرنامج توسيع قاعدة الملكية، صدر قرار اللجنة الشعبية العامة سابقا رقم (45) لسنة 2005 ميلادية بشأن رفع رأس مال الشركة العربية للإسمنت إلى ما مجموعه (600) مليون دينار ، تلا ذلك نقل ملكية الشركة إلى القطاع الأهلي (شركة مساهمة ليبية) تحت اسم الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، والمساهمون الحاليون هم : (المصدر : الشركة قيد الدراسة ، قسم الشؤون الإدارية)

### جدول رقم (1.4) يوضح رأس مال الشركة قيد الدراسة

النسبة %	القيمة	المساهم
65.39	392,348,100	شركة الاستثمار الوطني
24.12	144,692,460	صندوق الإنماء الاقتصادي الاجتماعي
8.58	51,484,840	الأسر ذات الدخل المحدود
0.03	176,200	شركة بلتون لتداول الأوراق المالية
1.88	11,298,400	أفراد
100	600,000,000	الإجمالي

المصدر : الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت.

#### 2.1.4 مخططات وأهداف الشركة ودورها الاجتماعي :

1. إتاحة فرص عمل مباشرة لآلاف العاملين على مدى أجيال منذ تأسيس مصانع الشركة .
2. إتاحة فرص عمل غير مباشرة لأضعاف هذا العدد في مختلف الأعمال المصاحبة مثل سيارات النقل ومصانع الطوب الإسمنتي وخرسانة الجاهزة وأعمال البناء والتعمير والمشاريع الصناعية ومحلات بيع قطع الغيار وورش الصيانة وغيرها .
3. مضاعفة الحركة المالية للمصارف من إيداع وسحب وتحويلات واعتمادات وغيرها .
4. شق طرق جديدة تربط المصانع بشبكة الطرق العامة وما يصاحب ذلك من إعمار على جانبي الطرق الجديدة من محلات تجارية وورش صيانة وغيرها .
5. إسهام الشركة في دعم الطلبة الدارسين في كافة مراحل التعليم بالتعاون مع الجامعات والمعاهد العليا بالإشراف العلمي على مشاريع التخرج وتسهيل الزيارات الميدانية، وفتح معاملها لطلبة الدراسات العليا، وإمدادهم بالنتائج من مراجع علمية وخبرات في مجال صناعة الإسمنت .
6. تضع الشركة ضمن أولوياتها مشاريع الصيانة الدورية وتوفير مستلزمات التشغيل لمصفيات الغبار للحد من تلوث البيئة كما نهجت سياسة الإحلال التام للمصفيات القديمة بأخرى حديثة، وتم تنفيذ ذلك لمصفيات الغبار الرئيسية لمصنع اسمنت زليتن بتكلفة تجاوزت 4 مليون دينار عام 2008 ، وهناك مشاريع مماثلة بمصنعي لبددة والمرقب تحت التنفيذ بتكلفة تجاوزت 10 ملايين دينار .
7. تضع الشركة ضمن خططها المستقبلية القريبية أهمية توفير فرص عمل ودمج جيل جديد من حملة المؤهلات العلمية الهندسية بمصانعها .
8. تتجه الشركة نحو سياسة تنوع الإنتاج لتغطية حاجة السوق من كافة أنواع الإسمنت .
9. تتجه الشركة نحو زيادة الإنتاج بصيانة المصانع الحالية، والتوسع في تركيب خطوط إنتاج جديدة . (المصدر : الشركة قيد الدراسة ، قسم الشؤون الإدارية )

## 2.4 المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

### 1.2.4 تمهيد :

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتألف مما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics ، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة.
3. الانحرافات المعيارية Standard Deviation لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
4. اختبار ت One Sample T-Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.
5. معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
6. معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لقياس درجة الثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.
7. معامل ثبات سبيرمان براون coefficient Spearman Brown.
8. معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية Guttman Split-Half Coefficient.
9. الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
10. الانحدار المتعدد Multiple Regression لدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
11. الانحدار التدريجي Stepwise Regression لدراسة تأثير المتغير المستقل مع عزل تأثير باقي المتغيرات المستقلة.
12. القوة التفسيرية للنموذج، وهو أهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو ما يُسمى معامل التحديد (التفسير)

Coefficient of Determination ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويُعتبر مقياساً لجودة النموذج. وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $\alpha = 0.05$ ، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية

.SPSS

### 2.2.4 صدق الاستبانة Validity

يعرف الصدق على أنه "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب لقياسه (عطية، 1996، 260)، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنها بذلك تكون صادقة.

كما يُقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات، 1997 ، 179). وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1.2.2.4 صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

يُعرف صدق المحتوى على " أنه قدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة" (القحطاني، 2002، 210). حيث تم استخدام أداة جمع البيانات (الاستبانة) بعد أن تم تصميمها وعرضها على مشرف البحث وتحكيمها من قبل محكمين مختصين ، وعرضها على خبير إحصائي لمعرفة مدى ملاءمة المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات ، وكذلك مدى ملاءمة الاستبانة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي .

#### 2.2.2.4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation*) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### أ- المحور الأول: التعقيد

يوضح الجدول رقم (2.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (2.4)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

رقم.1	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة.	0.507	0.000 *
2	يوجد في الشركة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية المتخصصة.	0.524	0.000 *
3	يوجد اتصال فعال بين الإدارة العامة للشركة وبين جميع الفروع.	0.600	0.000 *
4	يتم اتخاذ القرارات في الشركة من خلال مشاركة المستويات الإدارية.	0.538	0.000 *
5	تشجع الشركة إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل.	0.600	0.000 *
6	تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفاعليات إدارات وأقسام الشركة .	0.514	0.000 *
7	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة والفاعليات التي تقوم بها الشركة	0.589	0.000 *

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م.1
0.000 *	0.545	يوجد في الشركة عدد كبير من المستويات الإشرافية	8
0.000 *	0.553	هناك تباين في طبيعة الأعمال التي تؤديها الوحدات التنظيمية التي تقوم بها الشركة .	9

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### ب- المحور الثاني: الرسمية

يوضح الجدول رقم (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (3.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م.2
0.000 *	0.659	يوجد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة.	1
0.000 *	0.676	يوجد دليل إجراءات واضح يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل.	2
0.000 *	0.557	تحرص إدارة الشركة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين.	3
0.000 *	0.844	يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للشركة.	4
0.000 *	0.696	توجد نماذج محددة وموحدة لكل الوظائف.	5
0.000 *	0.774	رسالة وأهداف الشركة واضحة ومحددة ومعلنة للعاملين .	6
0.000 *	0.755	السياسات والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل الشركة غالباً ما تحول دون وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بالوقت المناسب .	7
0.000 *	0.637	التعليمات والتوجيهات حول العمل مكتوبة وواضحة ومحددة للجميع .	8

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### ج- المحور الثالث: تركيز السلطة.

يوضح الجدول رقم (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م.3
0.000 *	0.505	تخفف عبء العمل عن الإدارة العليا.	1
0.000 *	0.593	يتم مشاركة العاملين في إدارة الشركة .	2
0.000 *	0.571	توزيع السلطة على العاملين في شركة قيد الدراسة .	3
0.000 *	0.611	يتم اتخاذ القرارات بصورة مريحة .	4
0.000 *	0.554	تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين .	5
0.000 *	0.592	الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز الأعمال المكلفين بها.	6
0.000 *	0.666	تقوم الإدارة العليا بإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في مهمة صياغة رؤية واستراتيجية الشركة .	7
0.000 *	0.650	تساعد عملية انتقال السلطة للموظفين على تنمية القدرة على اتخاذ القرارات .	8
0.000 *	0.754	يكون للموظف صلاحية توزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس المباشر إلا في حالات معينة .	9
0.000 *	0.622	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل .	10
0.000 *	0.557	يتم إشراك الموظفين في إعداد خطط الشركة الاستراتيجية والتشغيلية.	11

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### د- المحور الرابع: نطاق الإشراف.

يوضح الجدول رقم (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، و يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (5.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م.4
0.000 *	0.785	يتيح إمكانية التفاعل بين الموظفين.	1
0.000 *	0.757	يوفر القدرة على التكيف مع ظروف العاملين .	2
0.000 *	0.672	يتم من خلاله الحصول على نتائج أفضل.	3
0.000 *	0.648	يوفر التغذية الراجعة المستمرة لدى الموظفين .	4

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م 4
0.000 *	0.630	يسهم في تطوير قدرات الموظفين .	5
0.000 *	0.485	يوفر الوقت والجهد والمال .	6

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### هـ - المحور الخامس: الإستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (6.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م 5
0.000 *	0.635	يوجد مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.	1
0.000 *	0.652	يتم الاستعانة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.	2
0.000 *	0.732	يتوفر لدى الشركة نظم معلومات إدارية فعالة.	3
0.000 *	0.747	يوجد توافق بين الاستراتيجيات على مستوى الشركة وبين الاستراتيجيات الفرعية.	4
0.000 *	0.613	تتم المشاركة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	5
0.000 *	0.584	تتوافر الموارد اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.	6

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### و- المحور السادس: التكنولوجيا.

يوضح الجدول رقم (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م6
0.000 *	0.641	تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة .	1
0.000 *	0.684	تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري.	2
0.000 *	0.702	تهتم الشركة وبشكل مستمر بالتشجيع على تطوير أساليب البحث التكنولوجي .	3
0.000 *	0.585	تساعد على الاتصال بين الرؤساء والمؤوسين .	4
0.000 *	0.546	تقلل من نسبة الشكاوى داخل الشركة .	5
0.000 *	0.639	تقلل من الأخطاء المرتكبة في كافة المستويات الإدارية .	6
0.000 *	0.530	تقلل الوقت لإنجاز الأعمال	7
0.000 *	0.592	تزيد من إنتاجية العاملين	8

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### ز- المحور السابع: الفعالية التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، و يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (8.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والدرجة الكلية للمحور

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م7
0.000 *	0.813	تدعم الإدارة العليا في الشركة جهوده إدارة الجودة الشاملة .	1
0.000 *	0.785	تحرص الإدارة في الشركة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .	2
0.000 *	0.855	يوجد دليل واضح يوزع على العاملين لتطبيق نظام الجودة الشاملة .	3
0.000 *	0.844	نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين .	4
0.000 *	0.835	توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة .	5
0.000 *	0.815	تحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة	6
0.000 *	0.794	تعرف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق الجودة الشاملة .	7

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	ر.م7
0.000 *	0.748	توافق المنتج مع رغبات وتوقعات العميل .	8
0.000 *	0.759	تمنح الشركة المكافآت على أساس معايير واضحة .	9
0.000 *	0.529	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	10
0.000 *	0.573	توفر الشركة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية .	11
0.000 *	0.551	تقدم الشركة التدريب الكافي لأقوم بعملتي.	12
0.000 *	0.539	أشعر بالرضا عن مسؤولياتي في الشركة لأنها تناسب قدراتي	13
0.000 *	0.522	أشعر بالاستقلالية عند القيام بمهامي في الشركة .	14
0.000 *	0.516	تحقيق إنجازات مميزة في عملي له دور في ترقية الوظيفية في الشركة .	15
0.000 *	0.534	تقوم الشركة بالترويج لأعمالها بشكل أخلاقي.	16
0.000 *	0.633	توفر الشركة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع .	17
0.000 *	0.812	تخصص الشركة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية .	18
0.000 *	0.570	توفر الشركة للعاملين ظروف عمل ملائمة .	19
0.000 *	0.553	تسهم الشركة بإنشاء المدارس والمراكز الصحية .	20
0.000 *	0.501	تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي تعمل فيه	21
0.000 *	0.567	تحرص الشركة على دعم التنمية .	22
0.000 *	0.598	تأخذ الشركة بالاعتبار توجهات جمعية حماية المستهلك.	23
0.000 *	0.531	تقوم الشركة بعمل خطط طوارئ للمساعدة في تقديم الدعم في حالات الكوارث الطبيعية.	24
0.000 *	0.598	تحرص الشركة على دعم المشاريع التي تستخدم الطاقة المتجددة في عملياتها الخدمية .	25
0.000 *	0.590	تحرص برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة على دعم البحث العلمي في الجامعات ومراكز البحث .	26
0.000 *	0.621	يوجد ميزانية مخصصة لبرامج المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة.	27

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

### 3.2.4 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط (العساف ، 1995 ، 430)، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وذلك كما يلي:

#### 1.3.2.4 معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient) (sekaran، 2006، 311):

للتحقق من ثبات أداة القياس (الاستبانة)، اتبعت الباحثة القياس الإحصائي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient)، وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% فيشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

#### جدول (9.4)

##### قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	التعقيد	ر.م 1	9	70.9
2	الرسمية	ر.م 2	8	84.9
3	تركيز السلطة	ر.م 3	11	81.8
4	نطاق الإشراف	ر.م 4	6	74.1
5	الإستراتيجية	ر.م 5	6	70.0
6	التكنولوجيا	ر.م 6	8	75.1
	الهيكل التنظيمي	ر.م	48	92.6
7	الفعالية التنظيمية	ن	28	94.9
	الكلي		76	95.4

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع محور من محاور الدراسة، وكذلك قيمة معامل الثبات الكلي تساوي 95.4%، وهي قيمة ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً، وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### 2.3.2.4 التجزئة النصفية (Split- Half Coefficient) (sekaran، 2006، 320)

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة فقرات الاختبار إلى مجموعتين، ومن ثم إيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation coefficient بين المجموعتين  $r_{12}$ ، وبعد ذلك نقوم بتصحيح معامل الارتباط بأحد الطريقتين:

#### أ- معامل ثبات سبيرمان براون Spearman Brown coefficient

يتطلب استخدام معامل ثبات سبيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط أن يكون التباين فيها متساويا للمجموعتين ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ) وكما يتطلب أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساويا للمجموعتين ( $R_{11} = R_{22}$ )، وهو يعطي بالعلاقة التالي:

$$\text{Formula Spearman Brown} = \frac{2 \times r_{12}}{1 + r_{12}}$$

#### ب- معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية Guttman Split-Half Coefficient

يشبه هذا المعامل معامل ثبات سبيرمان براون، لكنه يتطلب أن يكون التباين فيها غير متساو للمجموعتين ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ) أو أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ غير متساو للمجموعتين ( $R_{11} \neq R_{22}$ ). ويتم حساب معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل الارتباط بالصيغة:

$$\text{Formula Guttman} = 2 \left( 1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right)$$

أما فيما يتعلق بطريقة ثبات التجزئة النصفية لهذه الدراسة، فيتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (9) أن قيمة التباين للمجموعة الأولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى 126.31 والتباين المناظر له 535.451 والمتوسط الحسابي للمجموعة الثانية 124.98 وقيمة التباين المناظرة له 493.600.

#### جدول رقم (10.4)

يبين المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل مجموعة

	Mean المتوسط	Variance التباين	Std. Deviation الانحراف المعياري	N of Items العدد
Part 1	126.31	535.451	23.140	38
Part 2	124.98	493.600	22.217	38
Both Parts	251.29	2014.534	44.884	76

كما يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (10.4) أن معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين 0.958 وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجموعة الأولى 0.914 لعدد 38 فقرة ومعامل ألفا كرونباخ للمجموعة الثانية 0.904 لعدد 38 فقرة.

#### جدول رقم (11.4)

#### يبين معامل ثبات التجزئة النصفية

Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ	Part 1	Value	0.914
		N of Items	38
	Part 2	Value	0.904
		N of Items	38
	Total N of Items		76
Correlation Between Forms معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين			0.958
Spearman-Brown Coefficient معامل سبيرمان براون	Equal Length		0.979
	Unequal Length		0.979
Guttman Split-Half Coefficient معامل ثبات جثمان			0.978

وبما أن قيمة التباين للمجموعة الأولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية وكذلك قيمة ألفا كرونباخ للمجموعتين غير متساوية تم استخدام معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل ارتباط بيرسون، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (10) نستنتج أن قيمة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية يساوي 0.978 وتعتبر هذه القيمة عالية جداً ومقبولة في العرف الإحصائي.

بالنظر إلى المعاملات السابقة، يلاحظ أن جميع قيم الاختبار مرتفعة وهي تمثل مؤشرات جيدة ومطمئنة لأغراض الدراسة، ويمكن الوثوق بها وتدل على ثبات أداة القياس بشكل جيد. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق استبانة وثباتها ما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4.2.4 مناقشة النتائج وتحليلها:

##### تمهيد:

خلال هذا القسم ستتولى الباحثة مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات التي تم صياغتها بقصد الوصول إلى نتائج مبررة وذات توجه منطقي يساعد على اختبار فرضيات الدراسة، وبعدها سيتم عرض اختبار الفرضيات وإيجاد العلاقات الارتباطية والأثر بين متغيراتها في فقرة لاحقة.

#### 1. وصف خصائص المشاركين في الدراسة:

تمت الإشارة سابقاً إلى أن القسم الأول من قائمة الاستبانة خصص للأسئلة العامة، التي تهدف إلى جمع بيانات يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيانها كالتالي:

## أ- الجنس

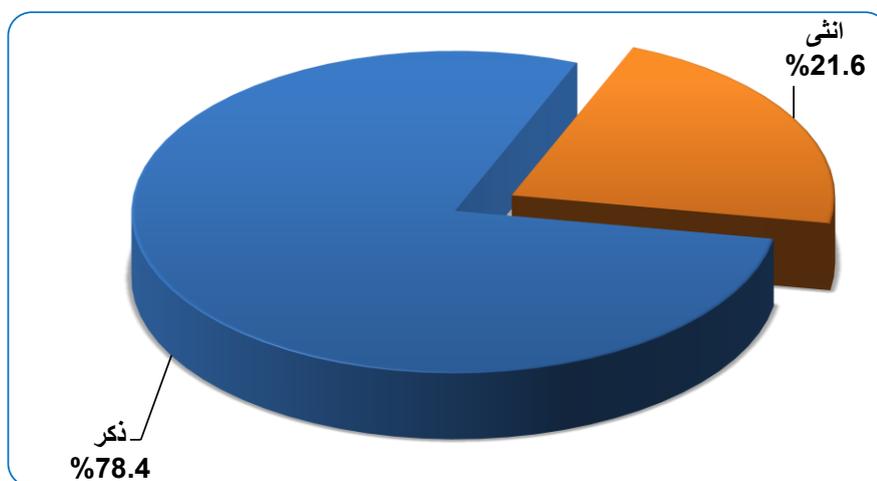
يوضح الجدول رقم (4.12) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

### جدول رقم (12.4)

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

العبرة	العدد	النسبة (%)
ذكر	87	78.4
أنثى	24	21.6
الإجمالي	111	100.0

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول رقم (4.12) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس، نلاحظ أن 78% تقريباً منهم ذكور، وهي أعلى نسبة. وترى الباحثة أن توزيع النوع لأفراد العينة المبحوثة- رغم أنها يغلب عليها الذكور- فإن ذلك قد يمثل نسبة الذكور والإناث في المجتمع الليبي الذين يتولون المناصب الإدارية خلال العقود الماضية، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة والحصول على معلومات تتعلق بموضوع البحث بما يخدم أهدافها ويساعد في صياغة بعض النتائج والشكل (1.4) يظهر مقارنة بين أفراد العينة حسب النوع.



شكل رقم (1.4)

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

## ب- الفئة العمرية

يعكس الجدول رقم (13.4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية، وقد تم تقسيمها إلى أربع فئات (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 34 سنة، من 35 إلى 39 سنة، من 40 سنة فأكثر)، يلاحظ من

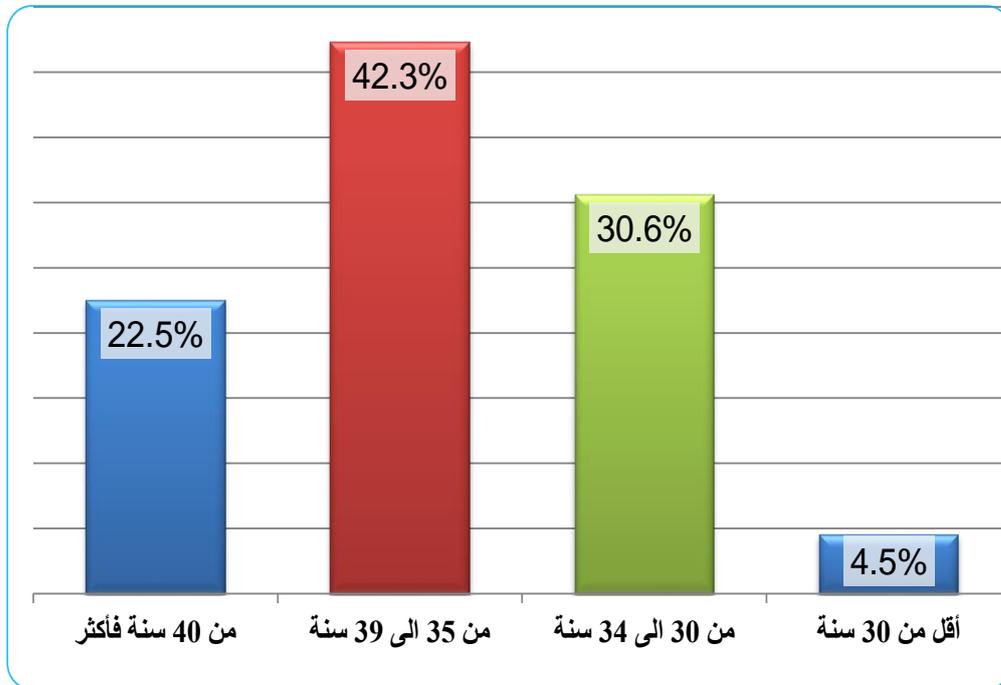
البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن نسبة 42% تقريباً من المشاركين في الدراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 35 الى 39 سنة)، وهي أعلى نسبة.

#### جدول رقم (4.13)

##### تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	العدد	العبرة
4.5	5	أقل من 30 سنة
30.6	34	من 30 إلى 34 سنة
42.3	47	من 35 إلى 39 سنة
22.5	25	من 40 سنة فأكثر
100.0	111	الإجمالي

يلاحظ أن نسبة أن 31% تقريباً من المشاركين في الدراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 30 إلى 34 سنة)، في حين سجلت نسبة 23% تقريباً منهم أعمارهم ضمن الفترة (من 40 سنة فأكثر). ويلاحظ تنوع في الفئات العمرية لأفراد العينة المبحوثة، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة والحصول على معلومات تتعلق بموضوع البحث بما يخدم أهدافها ويساعد في صياغة بعض النتائج والشكل (2.4) يظهر مقارنة بين الفئات العمرية لأفراد العينة.



#### شكل رقم (2.4)

##### تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية

### ج- المستوى التعليمي

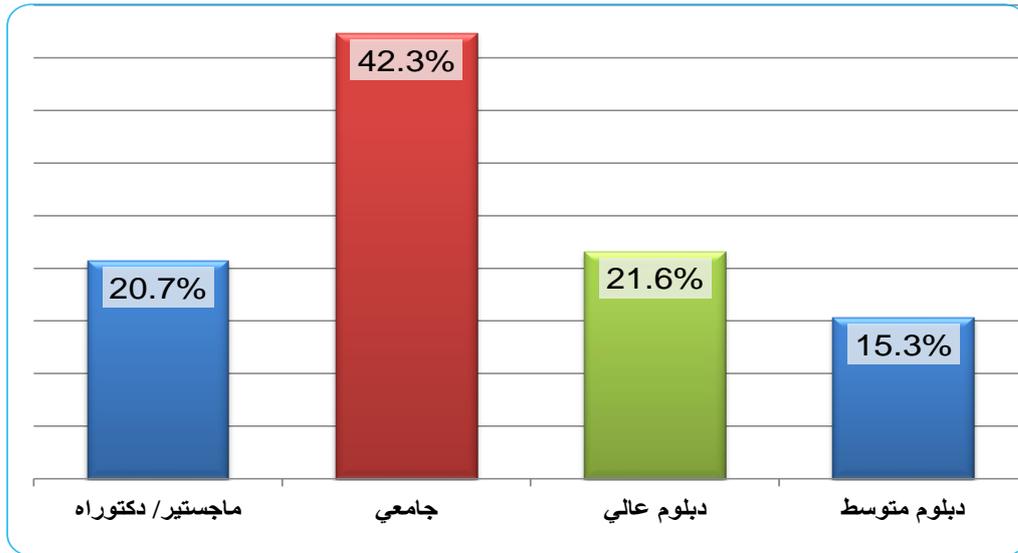
يعكس الجدول رقم (14.4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي، وقد تم تقسيم مستويات المستوى التعليمي إلى أربع مستويات (دبلوم متوسط، دبلوم عال، جامعي، ماجستير/ دكتوراه)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن نسبة المستوى التعليمي (دكتوراه) وصلت إلى 42% تقريباً وهي أعلى نسبة.

#### جدول رقم (14.4)

##### تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي

العبرة	العدد	النسبة (%)
دبلوم متوسط	17	15.3
دبلوم عال	24	21.6
جامعي	47	42.3
ماجستير/ دكتوراه	23	20.7
الإجمالي	111	100.0

كما يلاحظ أن ما نسبته 22% تقريباً من المشاركين في الدراسة المستوى التعليمي (دبلوم عال). وبذلك فإن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث متنوعة وتعتبر في المستوى المطلوب، ونتيجة لهذا المستوى العلمي يرجح أن يكونوا على دراية كافية بأهداف البحث، بحيث يمكن الاعتماد على آراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف البحث والشكل (3.4) يظهر مقارنة بين المستوى التعليمي لأفراد العينة.



#### شكل رقم (3.4)

##### تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي

#### د- المستوى الوظيفي

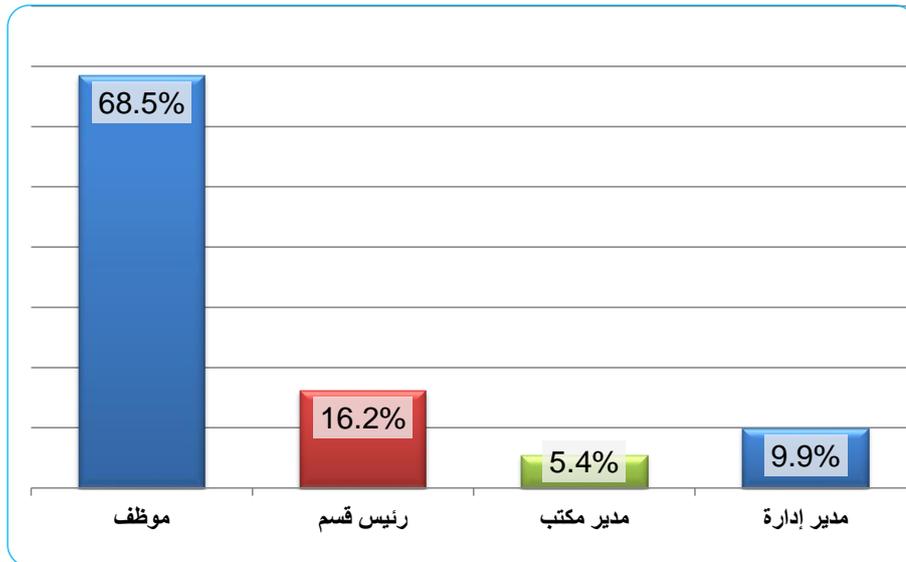
يعكس الجدول رقم (4.15) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي، وقد تم التقسيم إلى 4 مستويات (مدير إدارة، مدير مكتب، رئيس قسم، موظف)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن 69% تقريباً من المشاركين في الدراسة وظيفتهم "موظف"، وهي أعلى نسبة.

#### جدول رقم (15.4)

#### تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي

العبارة	العدد	النسبة (%)
مدير إدارة	11	9.9
مدير مكتب	6	5.4
رئيس قسم	18	16.2
موظف	76	68.5
الإجمالي	111	100.0

يلاحظ أن 16% تقريباً من المشاركين في الدراسة وظيفتهم "رئيس قسم". ويلاحظ أن توزيع العينة في هذه الحالة متنوعة وكافية جداً ، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة والحصول على معلومات تتعلق بموضوع البحث، وبما ينعكس إيجاباً على البيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة و يخدم أهدافها ويساعد في صياغة بعض النتائج.



#### شكل رقم (4.4)

#### تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي

#### هـ- سنوات الخبرة

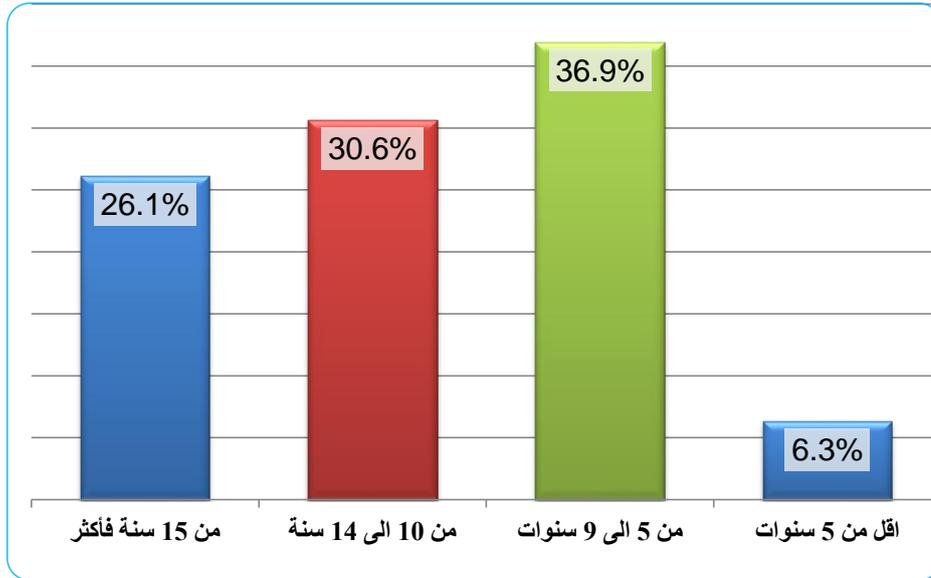
يعكس الجدول رقم (16.4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة، وقد تم تقسيمها إلى 4 فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 9 سنوات، من 10 إلى 14 سنة، من 15 سنة فأكثر)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن 37% تقريباً من المشاركين في الدراسة سنوات خبرتهم ضمن الفترة (من 5 إلى 9 سنوات)، وهي أعلى نسبة.

#### جدول رقم (16.4)

##### تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية

العبرة	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	7	6.3
من 5 إلى 9 سنوات	41	36.9
من 10 إلى 14 سنة	34	30.6
من 15 سنة فأكثر	29	26.1
الإجمالي	111	100.0

يلاحظ أن نسبة 31% تقريباً من المشاركين في الدراسة سنوات خبرتهم ضمن الفترة (من 10 إلى 14 سنة)، في حين سجلت نسبة 26% تقريباً منهم سنوات خبرتهم ضمن الفترة (من 15 سنة فأكثر)، وهذه النسب تعطي مؤشرات بأن الشركة قيد الدراسة تعتمد على خبرات جيدة، وهذا ينعكس إيجاباً على أداء أعمالها، وتحقيق أهدافها بكل فاعلية ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



#### شكل رقم (5.4)

##### تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

### 3.4 مناقشة فقرات الدراسة

#### (تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات)

##### 1.3.4 تمهيد :

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "منخفض جداً" درجة واحدة، " وأعطيت الإجابة "منخفض" 2 درجات، فيما أعطيت الإجابة "متوسط" 3 درجات، و "عال" 4 درجات، و "عال جداً" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة المناظرة لها والعكس صحيح، وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، الذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

واستخدمت الباحثة اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة أعلى من محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة أقل من محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من 3، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة متوسطة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

##### 2.3.4 أبعاد الهيكل التنظيمي:

أبعاد الهيكل التنظيمي : نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الهيكل التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة وهي (التعقيد- الرسمية – تركيز السلطة – نطاق الإشراف – التكنولوجيا – الاستراتيجية).

##### المحور الأول (التعقيد):

قامت الباحثة بدراسة فقرات المحور الأول (التعقيد) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (17.4) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1. يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.69 بانحراف معياري 1.263، فيما كانت إحصاء الاختبار 5.785 بدلالة

إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

2. يوجد في الشركة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية المتخصصة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.71 بانحراف معياري 1.163، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.448 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ، وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

#### جدول رقم (17.4)

#### المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الأول

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة.	3.69	1.263	5.785	0.000 *	عال
2	يوجد في الشركة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية المتخصصة.	3.71	1.163	6.448	0.000 *	عال
3	يوجد اتصال فعال بين الإدارة العامة للشركة وبين جميع الفروع.	3.45	1.142	4.155	0.000 *	عال
4	يتم اتخاذ القرارات في الشركة من خلال مشاركة المستويات الإدارية.	3.24	1.105	2.318	0.022 *	عال
5	تشجع الشركة إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل.	3.16	1.225	1.395	0.166	متوسط
6	تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفاعليات إدارات وأقسام الشركة.	3.16	1.023	1.670	0.098	متوسط
7	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الشركة	3.04	1.220	0.311	0.756	متوسط
8	يوجد في الشركة عدد كبير من المستويات الإشرافية.	2.94	1.545	-0.430	0.668	متوسط
9	هناك تباين في طبيعة الأعمال التي تؤديها الوحدات التنظيمية التي تقوم بها الشركة.	3.24	1.435	1.786	0.077	متوسط

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%

3. يوجد اتصال فعال بين الإدارة العامة للشركة وبين جميع الفروع: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.45 بانحراف معياري 1.142، فيما كانت إحصاءة الاختبار -4.155 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

4. يتم اتخاذ القرارات في الشركة من خلال مشاركة المستويات الإدارية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.24 بانحراف معياري 1.105، فيما كانت إحصاءة الاختبار -2.318 بدلالة إحصائية 0.022 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
5. تشجع الشركة إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.16 بانحراف معياري 1.225، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.395 بدلالة إحصائية 0.166، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
6. تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفاعليات إدارات وأقسام الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.16 بانحراف معياري 1.023، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.670 بدلالة إحصائية 0.098 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
7. هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.04 بانحراف معياري 1.220، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.311 بدلالة إحصائية 0.756 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
8. يوجد في الشركة عدد كبير من المستويات الإشرافية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 2.94 بانحراف معياري 1.545، فيما كانت إحصاءة الاختبار -0.430 بدلالة إحصائية 0.668 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
9. هناك تباين في طبيعة الأعمال التي تؤديها الوحدات التنظيمية التي تقوم بها الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.24 بانحراف معياري 1.435، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.786 بدلالة إحصائية 0.077 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

## المحور الثاني (الرسمية):

قامت الباحثة بدراسة فقرات المحور الثاني (الرسمية) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (18.4) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1. يوجد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.03 بانحراف معياري 1.331، فيما كانت إحصاء الاختبار 0.214 بدلالة إحصائية 0.831 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "متوسط"

### جدول رقم (18.4)

#### المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	يوجد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة.	3.03	1.331	0.214	0.831	متوسط
2	يوجد دليل إجراءات واضح يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل.	3.30	1.203	2.604	* 0.010	عال
3	تحرص إدارة الشركة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين.	3.17	1.205	1.496	0.137	متوسط
4	يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للشركة.	3.23	1.167	2.114	* 0.037	عال
5	توجد نماذج محددة وموحدة لكل الوظائف.	3.05	1.394	0.409	0.684	متوسط
6	رسالة وأهداف الشركة واضحة ومحددة ومعلنة للعاملين.	3.32	1.279	2.597	* 0.011	عال
7	السياسات والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل الشركة غالباً ما تحول دون وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بالوقت المناسب.	3.14	1.324	1.075	0.285	متوسط
8	التعليمات والتوجيهات حول العمل مكتوبة وواضحة ومحددة للجميع.	3.39	1.422	2.871	* 0.005	عال

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%

2. يوجد دليل إجراءات واضح يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.30 بانحراف معياري 1.203، فيما كانت إحصاء الاختبار 2.604 بدلالة إحصائية 0.010 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "عال"

3. تحرص إدارة الشركة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.17 بانحراف معياري 1.205، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.496 بدلالة إحصائية 0.137 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
4. يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.23 بانحراف معياري 1.167، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.114 بدلالة إحصائية 0.037 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
5. توجد نماذج محددة وموحدة لكل الوظائف: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.05 بانحراف معياري 1.394، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.409 بدلالة إحصائية 0.684، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
6. رسالة وأهداف الشركة واضحة ومحددة ومعلنة للعاملين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.32 بانحراف معياري 1.279، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.597 بدلالة إحصائية 0.011 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
7. السياسات والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل الشركة غالبا ما تحول دون وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بالوقت المناسب: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.14 بانحراف معياري 1.324، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.075 بدلالة إحصائية 0.285، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
8. التعليمات والتوجيهات حول العمل مكتوبة وواضحة ومحددة للجميع: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.39 بانحراف معياري 1.422، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.871 بدلالة إحصائية 0.005، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " العالية "

### المحور الثالث (تركيز السلطة):

قامت الباحثة بدراسة فقرات المحور الثالث (تركيز السلطة) كلاً على حدة، وذلك من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (19.4) الذي يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1. تخفف عبء العمل عن الإدارة العليا: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.46 بانحراف معياري 1.333، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.630 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
2. يتم مشاركة العاملين في إدارة الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.54 بانحراف معياري 1.249، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.560 بدلالة إحصائية 0.008، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

### جدول رقم (16.4)

#### المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تخفف عبء العمل عن الإدارة العليا.	3.46	1.333	3.630	* 0.000	عال
2	يتم مشاركة العاملين في إدارة الشركة .	3.54	1.249	4.560	* 0.000	عال
3	توزيع السلطة على العاملين في شركة قيد الدراسة	3.38	1.071	3.723	* 0.000	عال
4	يتم اتخاذ القرارات بصورة مريحة .	3.26	1.298	2.120	* 0.036	عال
5	تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين .	3.32	1.307	2.541	* 0.012	عال
6	الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز الأعمال المكلفين بها.	3.38	1.280	3.115	* 0.002	عال
7	تقوم الإدارة العليا بإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في مهمة صياغة رؤية واستراتيجية الشركة .	3.53	1.220	4.591	* 0.000	عال
8	تساعد عملية انتقال السلطة للموظفين على تنمية القدرة على اتخاذ القرارات .	3.42	1.297	3.439	* 0.001	عال
9	يكون للموظف صلاحية توزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس المباشر إلا في حالات معينة	3.39	1.266	3.223	* 0.002	عال

ت	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
10	يشترك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل .	3.24	1.252	2.047	0.043 *	عال
11	يتم إشراك الموظفين في إعداد خطط الشركة الاستراتيجية والتشغيلية .	3.07	1.463	0.519	0.605	متوسط

\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 5%

3. توزيع السلطة على العاملين في شركة قيد الدراسة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.38 بانحراف معياري 1.071، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.723 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
4. يتم اتخاذ القرارات بصورة مريحة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.26 بانحراف معياري 1.298، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.120 بدلالة إحصائية 0.036، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال ".
5. تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.32 بانحراف معياري 1.307، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.541 بدلالة إحصائية 0.012 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
6. الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز الأعمال المكلفين بها: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.38 بانحراف معياري 1.280، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.115 بدلالة إحصائية 0.002 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
7. تقوم الإدارة العليا بإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في مهمة صياغة رؤية واستراتيجية الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.53 بانحراف معياري 1.220، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.591 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

8. تساعد عملية انتقال السلطة للموظفين على تنمية القدرة على اتخاذ القرارات: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.42 بانحراف معياري 1.297، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.439 بدلالة إحصائية 0.001 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
9. يكون للموظف صلاحية توزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس المباشر إلا في حالات معينة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.39 بانحراف معياري 1.266، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.223 بدلالة إحصائية 0.002 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
10. يشارك الموظف في تحديد متطلبات انجاز العمل: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.24 بانحراف معياري 1.252، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.047 بدلالة إحصائية 0.043 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
11. يتم إشراك الموظفين في إعداد خطط الشركة الاستراتيجية والتشغيلية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.07 بانحراف معياري 1.463، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.519 بدلالة إحصائية 0.605 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

#### المحور الرابع (نطاق الإشراف):

- قامت الباحثة بدراسة فقرات المحور الرابع (نطاق الإشراف) كلاً على حدة، وذلك من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (20.4) الذي يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:
1. يتيح إمكانية التفاعل بين الموظفين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.55 بانحراف معياري 1.263 فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.584 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
2. يوفر القدرة على التكيف مع ظروف العاملين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.50

بانحراف معياري 1.220، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.279 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "عال"

#### جدول رقم (20.4)

##### المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الرابع

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	يتيح إمكانية التفاعل بين الموظفين.	3.55	1.263	4.584	* 0.000	عال
2	يوفر القدرة على التكيف مع ظروف العاملين .	3.50	1.220	4.279	* 0.000	عال
3	يتم من خلاله الحصول على نتائج أفضل.	3.29	1.216	2.497	* 0.014	عال
4	يوفر التغذية الراجعة المستمرة لدى الموظفين .	3.18	1.097	1.730	0.086	متوسط
5	يسهم في تطوير قدرات الموظفين .	2.89	1.090	1.045-	0.298	متوسط
6	يوفر الوقت والجهد والمال .	2.68	1.342	2.476-	* 0.015	منخفض

\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 5%

3. يتم من خلاله الحصول على نتائج أفضل: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.29 بانحراف معياري 1.216، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.497 بدلالة إحصائية 0.014 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

4. يوفر التغذية الراجعة المستمرة لدى الموظفين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.18 بانحراف معياري 1.097، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.730 بدلالة إحصائية 0.086 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

5. يسهم في تطوير قدرات الموظفين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 2.89 بانحراف معياري 1.090، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.045- بدلالة إحصائية 0.298 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "متوسط"

6. يوفر الوقت والجهد والمال: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 2.68 بانحراف معياري

1.342، فيما كانت إحصاءة الاختبار -2.476 بدلالة إحصائية 0.015 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " منخفض "

#### المحور الخامس (الاستراتيجية):

قامت الباحثة بدراسة فقرات المحور الخامس (الإستراتيجية) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (21.4) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1. يوجد مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.47 بانحراف معياري 1.285، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.841 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال " .
2. يتم الاستعانة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.47 بانحراف معياري 1.285، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.841 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

#### جدول رقم (21.4)

#### المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الخامس

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	يوجد مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.	3.47	1.285	3.841	* 0.000	عال
2	يتم الاستعانة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.	3.50	1.235	4.227	* 0.000	عال
3	يتوفر لدى الشركة نظم معلومات إدارية فعالة.	3.62	1.088	6.022	* 0.000	عال
4	يوجد توافق بين الاستراتيجيات على مستوى الشركة وبين الاستراتيجيات الفرعية.	3.48	1.052	4.783	* 0.000	عال
5	تتم المشاركة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	3.51	1.159	4.668	* 0.000	عال
6	تتوافر الموارد اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.	3.47	1.432	3.446	* 0.001	عال

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%

3. يتوفر لدى الشركة نظم معلومات إدارية فعالة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.62 بانحراف معياري 1.088، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.022 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

4. يوجد توافق بين الاستراتيجيات على مستوى الشركة وبين الاستراتيجيات الفرعية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.48 بانحراف معياري 1.052، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.783 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبما أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "عال"

5. تتم المشاركة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.51 بانحراف معياري 1.159، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.668 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

6. تتوافر الموارد اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.47 بانحراف معياري 1.432، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.446 بدلالة إحصائية 0.001 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "عال"

#### المحور السادس (التكنولوجيا):

قامت الباحثة بدراسة فقرات المحور السادس (التكنولوجيا) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (22.4) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1- تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.41 بانحراف معياري 1.337، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.194 بدلالة إحصائية 0.002 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

2- تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.46 بانحراف معياري 1.271، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.810 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من 2 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

#### جدول رقم (22.4)

#### المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور السادس

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة.	3.41	1.337	3.194	0.002 *	عال
2	تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري.	3.46	1.271	3.810	0.000 *	عال
3	تهتم الشركة وبشكل مستمر بالتشجيع على تطوير أساليب البحث التكنولوجي.	3.26	1.226	2.245	0.027 *	عال
4	تساعد على الاتصال بين الرؤساء والمرووسين .	3.25	1.083	2.455	0.016 *	عال
5	تقلل من نسبة الشكاوى داخل الشركة.	3.23	1.024	2.317	0.022 *	عال
6	تقلل من الأخطاء المرتكبة في كافة المستويات الإدارية.	3.15	1.309	1.233	0.220	متوسط
7	تقلل الوقت لإنجاز الأعمال	2.02	1.009	10.255-	0.000 *	منخفض
8	تزيد من إنتاجية العاملين.	2.20	1.189	7.102-	0.000 *	منخفض

\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 5%

3- تهتم الشركة وبشكل مستمر بالتشجيع على تطوير أساليب البحث التكنولوجي: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.26 بانحراف معياري 1.226، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.245 بدلالة إحصائية 0.027 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

4- تساعد على الاتصال بين الرؤساء والمرووسين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.25 بانحراف معياري 1.083، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.455 بدلالة إحصائية 0.016 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

5- تقلل من نسبة الشكاوى داخل الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.23 بانحراف

معياري 1.024، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.317 بدلالة إحصائية 0.022 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

6- تقلل من الأخطاء المرتكبة في كافة المستويات الإدارية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.15 بانحراف معياري 1.309، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.233 بدلالة إحصائية 0.220 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

7- تقلل الوقت لإنجاز الأعمال: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 2.02 بانحراف معياري 1.009، فيما كانت إحصاءة الاختبار -10.255 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " منخفض "

8- تزيد من إنتاجية العاملين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 2.20 بانحراف معياري 1.189، فيما كانت إحصاءة الاختبار -7.102 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " منخفض "

#### المحور السابع (الفعالية التنظيمية):

قامت الباحثة بدراسة فقرات المحور السابع (الفعالية التنظيمية) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (23.4) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1. تدعم الإدارة العليا في الشركة جهوده إدارة الجودة الشاملة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.28 بانحراف معياري 1.453، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.025 بدلالة إحصائية 0.045 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وان قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

2. تحرص الإدارة في الشركة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.46 بانحراف معياري 1.204، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.019 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى

المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

#### جدول رقم (23.4)

#### المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور السابع

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تدعم الإدارة العليا في الشركة جهوده إدارة الجودة الشاملة .	3.28	1.453	2.025	* 0.045	عال
2	تحرص الإدارة في الشركة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.46	1.204	4.019	* 0.000	عال
3	يوجد دليل واضح يوزع على العاملين لتطبيق نظام الجودة الشاملة.	3.45	1.197	3.966	* 0.000	عال
4	نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين .	3.39	1.130	3.613	* 0.000	عال
5	توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة .	3.31	1.333	2.420	* 0.017	عال
6	تحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة .	3.40	1.350	3.093	* 0.003	عال
7	تعرف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق الجودة الشاملة .	3.41	1.254	3.482	* 0.001	عال
8	توافق المنتج مع رغبات وتوقعات العميل.	3.37	1.175	3.312	* 0.001	عال
9	تمنح الشركة المكافآت على أساس معايير واضحة .	3.33	1.186	2.962	* 0.004	عال
10	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	3.01	1.172	0.081	0.936	متوسط
11	توفر الشركة لي ولزملائي مناخ أمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية .	3.07	1.085	0.700	0.485	متوسط
12	تقدم الشركة التدريب الكافي لأقوم بعملتي.	3.12	1.189	1.038	0.302	متوسط
13	أشعر بالرضا عن مسؤولياتي في الشركة لأنها تناسب قدراتي	3.06	1.252	0.530	0.597	متوسط
14	أشعر بالاستقلالية عند القيام بمهامي في الشركة .	3.18	1.266	1.499	0.137	متوسط
15	تحقيق إنجازات مميزة في عملي له دور في ترفيتي الوظيفية في الشركة .	3.18	1.237	1.534	0.128	متوسط
16	تقوم الشركة بالترويج لأعمالها بشكل أخلاقي.	3.18	1.295	1.466	0.145	متوسط
17	توفر الشركة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع.	3.23	1.489	1.657	0.100	متوسط
18	تخصص الشركة جزءا من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية.	3.16	1.379	1.239	0.218	متوسط
19	توفر الشركة للعاملين ظروف عمل ملائمة.	3.11	1.448	0.786	0.433	متوسط
20	تساهم الشركة بإنشاء المدارس والمراكز الصحية .	3.13	1.440	0.923	0.358	متوسط
21	تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه	3.23	1.375	1.795	0.075	متوسط

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
22	تحرص الشركة على دعم التنمية .	3.53	1.212	4.620	* 0.000	عال
23	تأخذ الشركة بالاعتبار توجيهات جمعية حماية المستهلك.	3.83	1.278	6.831	* 0.000	عال
24	تقوم الشركة بعمل خطط طوارئ للمساعدة في تقديم الدعم في حالات الكوارث الطبيعية.	3.54	1.234	4.614	* 0.000	عال
25	تحرص الشركة على دعم المشاريع التي تستخدم الطاقة المتجددة في عملياتها الخدمية.	3.91	0.959	10.000	* 0.000	عال
26	تحرص برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة على دعم البحث العلمي في الجامعات ومراكز البحث.	4.03	0.939	11.528	* 0.000	عال
27	يوجد ميزانية مخصصة لبرامج المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة .	4.05	1.216	9.051	* 0.000	عال

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%

3. يوجد دليل واضح يوزع على العاملين لتطبيق نظام الجودة الشاملة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.45 بانحراف معياري 1.197، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.966 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبما أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
4. نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.39 بانحراف معياري 1.130، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.613 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
5. توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.31 بانحراف معياري 1.333، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.420 بدلالة إحصائية 0.017 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
6. تحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.40 بانحراف معياري 1.350، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.093 بدلالة إحصائية

- 0.003 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
7. تعرف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق الجودة الشاملة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.41 بانحراف معياري 1.254، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.482 بدلالة إحصائية 0.001 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
8. توافق المنتج مع رغبات وتوقعات العميل: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.37 بانحراف معياري 1.175، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.312 بدلالة إحصائية 0.001 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "
9. تمنح الشركة المكافآت على أساس معايير واضحة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.33 بانحراف معياري 1.186، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.962 بدلالة إحصائية 0.004 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
10. لدي علاقة ودية مع المسؤولين: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.01 بانحراف معياري 1.172، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.081 بدلالة إحصائية 0.936 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
11. توفر الشركة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.07 بانحراف معياري 1.085، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.700 بدلالة إحصائية 0.485 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "
12. تقدم الشركة التدريب الكافي لأقوم بعملتي: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.12 بانحراف معياري 1.189، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.038 بدلالة إحصائية 0.302 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

13. أشعر بالرضا عن مسؤولياتي في الشركة لأنها تناسب قدراتي: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.06 بانحراف معياري 1.252، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.530 بدلالة إحصائية 0.597 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

14. أشعر بالاستقلالية عند القيام بمهامي في الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.18 بانحراف معياري 1.266، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.499 بدلالة إحصائية 0.137 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

15. تحقيق إنجازات مميزة في عملي له دور في ترفيتي الوظيفية في الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.18 بانحراف معياري 1.237، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.534 بدلالة إحصائية 0.128 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

16. تقوم الشركة بالترويج لأعمالها بشكل أخلاقي: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.18 بانحراف معياري 1.295، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.466 بدلالة إحصائية 0.145 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

17. توفر الشركة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.23 بانحراف معياري 1.489، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.657 بدلالة إحصائية 0.100 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

18. تخصص الشركة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.16 بانحراف معياري 1.379، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.239 بدلالة إحصائية 0.218 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " متوسط "

19. توفر الشركة للعاملين ظروف عمل ملائمة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.11 بانحراف معياري 1.448، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.786 بدلالة إحصائية 0.433 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "متوسط"

20. تسهم الشركة بإنشاء المدارس والمراكز الصحية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.13 بانحراف معياري 1.440، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.923 بدلالة إحصائية 0.358 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "متوسط"

21. تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.23 بانحراف معياري 1.375، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.795 بدلالة إحصائية 0.075 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "متوسط"

22. تحرص الشركة على دعم التنمية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.53 بانحراف معياري 1.212، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.620 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "عال"

23. تأخذ الشركة بالاعتبار توجيهات جمعية حماية المستهلك: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.83 بانحراف معياري 1.278، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.831 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "عال"

24. تقوم الشركة بعمل خطط طوارئ للمساعدة في تقديم الدعم في حالات الكوارث الطبيعية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.54 بانحراف معياري 1.234، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.614 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو "عال"

25. تحرص الشركة على دعم المشاريع التي تستخدم الطاقة المتجددة في عملياتها الخدمية: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.91 بانحراف معياري 0.959، فيما كانت إحصاءة الاختبار 10.000 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

26. تحرص برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة على دعم البحث العلمي في الجامعات ومراكز البحث: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.03 بانحراف معياري 0.939، فيما كانت إحصاءة الاختبار 11.528 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

27. يوجد ميزانية مخصصة لبرامج المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة: فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ومن خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.05 بانحراف معياري 1.216، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.051 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن ذلك يشير إلى أن الاتجاه السائد لهذه العبارة هو " عال "

### 3.3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

#### دراسة الهيكل التنظيمي ودوره في الفعالية التنظيمية

تركز هذه الجزء على دراسة الهيكل التنظيمي (التعقيد ر.م1، الرسمية ر.م2، تركيز السلطة ر.م3، نطاق الإشراف ر.م4، الإستراتيجية ر.م5، التكنولوجيا ر.م6) ودورها في الفعالية التنظيمية وذلك باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على:

#### لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الفعالية التنظيمية

وقد قامت الباحثة بتقسيم هذا الفرض إلى ستة فروض فرعية وذلك وفقاً لأبعاد الهيكل التنظيمي التي

استطاعت الباحثة تجميعها:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ التعقيد في الفعالية التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الرسمية في الفعالية التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ تركيز السلطة في الفعالية التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ نطاق الإشراف في الفعالية . التنظيمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ التكنولوجيا في الفعالية التنظيمية.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمعرفة معنوية (دلالة) العلاقة بين المتغيرات؛ ولمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression، واستخدمت الباحثة كذلك أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression لمعرفة التأثيرات المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

#### 1.3.3.4 دراسة الهيكل التنظيمي وعلاقته بـ الفعالية التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

تحاول الباحثة في هذه الفقرة دراسة الهيكل التنظيمي (بأبعادها المختلفة) وعلاقته بـ الفعالية التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، الجدول رقم (24.4) يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية المناظرة لكل معامل.

##### أ- التعقيد وعلاقته بالفعالية التنظيمية:

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (24.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.354 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة له 0.000 وحيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% فإن ذلك يدل على وجود علاقة بين التعقيد والفعالية التنظيمية، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن ذلك يشير إلى أن هذه العلاقة طردية.

#### جدول رقم (24.4)

##### العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

ت	المتغير	رمز المتغير	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	التعقيد	ر.م1	0.354	* 0.000
2	الرسمية	ر.م2	0.399	* 0.000
3	تركيز السلطة	ر.م3	0.443	* 0.000
4	نطاق الإشراف	ر.م4	0.484	* 0.000
5	الإستراتيجية	ر.م5	0.328	* 0.002
6	التكنولوجيا	ر.م6	0.481	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

##### ب- الرسمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (24.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.399 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة له 0.000 وحيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5%

ما يدل على وجود علاقة بين الرسمية والفعالية التنظيمية، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن ذلك يشير إلى أن هذه العلاقة طردية.

#### ج- تركيز السلطة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (24.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.443 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة له 0.000 وحيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% ما يدل على وجود علاقة بين تركيز السلطة والفعالية التنظيمية، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن ذلك يشير إلى أن هذه العلاقة طردية.

#### د- نطاق الإشراف وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (24.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.484 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة له 0.000 وحيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% فإن ذلك يدل على وجود علاقة بين نطاق الإشراف والفعالية التنظيمية، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن ذلك يشير إلى أن هذه العلاقة طردية.

#### هـ- الإستراتيجية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (24.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.328 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة له 0.002 وحيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% فإن ذلك يدل على وجود علاقة بين الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن ذلك يشير إلى أن هذه العلاقة طردية.

#### و- التكنولوجيا وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (24.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.481 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة له 0.000 وحيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% فإن ذلك يدل على وجود علاقة بين التكنولوجيا والفعالية التنظيمية، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن ذلك يشير إلى أن هذه العلاقة طردية.

#### 2.3.3.4 دراسة الهيكل التنظيمي ودوره في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط

##### Simple regression analysis

تحاول الباحثة في هذه الفقرة دراسة الهيكل التنظيمي (التعقيد ر.م1، الرسمية ر.م2، تركيز السلطة ر.م3، نطاق الإشراف ر.م4، الإستراتيجية ر.م5، التكنولوجيا ر.م6) ودورها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis، ومن ثم معرفة دور الهيكل التنظيمي (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع)، وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

أ- التعقيد ودوره في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور التعقيد (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قامت الباحثة بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F 15.635 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، ما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (25.4)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.354	0.125	0.764	15.635	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي 0.764 وهو مقدار صغير نسبياً، ما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.354 وكذلك معامل التحديد 0.125 وهذا يعني 12.5% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التعقيد).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) على المتغير المستقل (التعقيد)، استخدمت الباحثة اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (26.4)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 3.954 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها 0.000، ما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التعقيد) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

جدول (26.4)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع ( $\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1$ )

معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
Constant	2.001	0.359	5.580	* 0.000
التعقيد	0.422	0.107	3.954	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) (0.422)، ويشير ذلك إلى أن تأثير التعقيد (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) إيجابي، أي كلما ارتفعت قيم "التعقيد" ارتفعت قيم "الفعالية التنظيمية".

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 2.001 + 0.422 X_1$$

(0.000) (0.000)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى: قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ التعقيد في الفعالية التنظيمية.

### ب- الرسمية ودورها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور الرسمية (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قامت الباحثة بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F 20.617 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، ما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

### جدول (27.4)

#### اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test إحصاءة الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.399	0.159	0.749	20.617	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي 0.749 وهو مقدار صغير نسبياً، ما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.399، وكذلك معامل التحديد 0.159، وهذا يعني 21.1% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الرسمية).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) على المتغير المستقل (الرسمية)، استخدمت الباحثة اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم

(28.4)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 4.451 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها 0.000، ما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (الرسمية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

#### جدول (28.4)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
Constant	2.239	0.263		8.500	* 0.000
الرسمية	0.360	0.079	0.399	4.541	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) (0.360)، ويشير ذلك إلى أن تأثير الرسمية (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "الرسمية" ارتفعت قيم "الفعالية التنظيمية". وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 2.239 + 0.360 X_2$$

(0.000) (0.000)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية: قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ الرسمية في الفعالية التنظيمية.

#### ج- تركيز السلطة ودورها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور تركيز السلطة (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قامت الباحثة بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F 26.670 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، ما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

#### جدول (29.4)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test إحصاءة الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.443	0.197	0.732	26.670	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي 0.732، وهو مقدار صغير نسبياً، ما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.443 وكذلك معامل التحديد 0.197 وهذا يعني 19.7% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (تركيز السلطة).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) على المتغير المستقل (تركيز السلطة)، استخدمت الباحثة اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (30.4)، حيث سجلت قيمة إحصاءة الاختبار 5.164 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها 0.000، وذلك يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (تركيز السلطة) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

#### جدول (30.4)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع ( $\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1$ )

معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
Constant	1.799	0.316	5.697	* 0.000
تركيز السلطة	0.473	0.092	5.164	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) 0.473 و يشير ذلك إلى أن تأثير تركيز السلطة (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) إيجابي، أي كلما ارتفعت قيم "تركيز السلطة" ارتفعت قيم "الفعالية التنظيمية". وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 1.799 + 0.473 X_3$$

(0.000) (0.000)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتركيز السلطة في الفعالية التنظيمية.

#### د- نطاق الإشراف ودورها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور نطاق الإشراف (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قامت الباحثة بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F 33.301 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، وذلك يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

#### جدول (31.4)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test إحصاءة الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.484	0.234	0.715	33.301	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي 0.715 وهو مقدار صغير نسبياً، ما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.484 وكذلك معامل التحديد 0.234 وهذا يعني 23.4% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (نطاق الإشراف).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) على المتغير المستقل (نطاق الإشراف)، استخدمت الباحثة اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (32.4)، حيث سجلت قيمة إحصاءة الاختبار 5.771 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها 0.000، ما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (نطاق الإشراف) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

### جدول (32.4)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع ( $\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1$ )

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
Constant	1.821	0.280		6.494	* 0.000
نطاق الإشراف	0.493	0.085	0.484	5.771	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) (0.493) ويشير ذلك إلى أن تأثير نطاق الإشراف (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) إيجابي، أي كلما ارتفعت قيم "نطاق الإشراف" ارتفعت قيم "الفعالية التنظيمية". وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 1.821 + 0.493 X_4$$

(0.000) (0.000)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ نطاق الإشراف في الفعالية التنظيمية.

هـ- الإستراتيجية ودورها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور الإستراتيجية (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قامت الباحثة بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاءة اختبار F 13.131 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، وذلك يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

### جدول (33.4)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test إحصاءة الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.328	0.108	0.771	13.131	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي 0.771 وهو مقدار صغير نسبياً، ما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.328 وكذلك معامل التحديد 0.108 وهذا يعني 10.8% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الإستراتيجية).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) على المتغير المستقل (الإستراتيجية)، استخدمت الباحثة اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (34.4)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 3.624 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها 0.000، وذلك يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (الإستراتيجية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

#### جدول (4.34)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
Constant	2.173	0.344		6.323	* 0.000
الإستراتيجية	0.347	0.096	0.328	3.624	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ((+ 0.347)) ويشير ذلك إلى أن تأثير الإستراتيجية (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) إيجابي، أي كلما ارتفعت قيم "الإستراتيجية" ارتفعت قيم "الفعالية التنظيمية".

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 2.173 + 0.347 X_5$$

(0.000) (0.002)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة: قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية.

و- التكنولوجيا ودورها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور التكنولوجيا (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع

على المتغير المستقل، وقد قامت الباحثة بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F 32.861 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، ما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

#### جدول (35.4)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test إحصاءة الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.481	0.232	0.716	32.861	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي 0.716 وهو مقدار صغير نسبياً، ما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.481 وكذلك معامل التحديد 0.232 وهذا يعني 23.2% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسر ها التباين في المتغير المستقل (التكنولوجيا).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) على المتغير المستقل (التكنولوجيا)، استخدمت الباحثة اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (36.4)، حيث سجلت قيمة إحصاءة الاختبار 5.198 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها 0.000، ما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التكنولوجيا) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

#### جدول (36.4)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع ( $\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1$ )

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
Constant	1.755	0.293		5.987	* 0.000
التكنولوجيا	0.546	0.095	0.481	5.732	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) (0.546) يشير ذلك إلى أن تأثير التكنولوجيا (كمتغير مستقل) في الفعالية التنظيمية (كمتغير تابع) إيجابي، أي كلما ارتفعت قيم "التكنولوجيا" ارتفعت قيم "الفعالية التنظيمية". وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 1.755 + 0.546 X_6$$

(0.000) (0.000)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية السادسة: قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ التكنولوجيا في الفعالية التنظيمية.

### 3.3.3.4 دراسة الهيكل التنظيمي وأثرها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

تحاول الباحثة من خلال هذا الجزء تحديد المتغيرات المستقلة التي لها علاقة (تأثير) مباشرة بالمتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، ومن ثم تحديد المتغيرات المستقلة التي لها تأثير مباشر على المتغير التابع، ولتحديد هذه المتغيرات وتقييم أثر كل منها، قامت الباحثة بتوفيق نموذج انحدار متعدد لـ الفعالية التنظيمية (ن) على المتغيرات المستقلة المراد دراستها والبالغ عددها ستة متغيرات  $q=6$ ، وهي كما يلي:

#### جدول رقم (37.4)

##### المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

العبارة	المتغير	رمز المتغير
المتغيرات المستقلة Independent Variables	التعقيد	ر.م.1
	الرسمية	ر.م.2
	تركيز السلطة	ر.م.3
	نطاق الإشراف	ر.م.4
	الإستراتيجية	ر.م.5
	التكنولوجيا	ر.م.6
المتغير التابع Dependent Variables	الفعالية التنظيمية	ن

وقد استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression للوصول إلى الهدف المنشود من هذا الأسلوب، ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة تأثيراً مباشراً في الفعالية التنظيمية (مع عزل تأثير المتغيرات الأخرى) وكذلك تحديد أكثرها تأثيراً، وذلك باتباع المراحل التالية:

## أ- المرحلة الأولى: الكشف عن وجود مشكلة التعدد الخطي في متغيرات الدراسة:

عندما تقوم الباحثة بتوفيق نموذج انحدار متعدد للمتغير التابع على المتغيرات المستقلة، يجب الكشف عن المشاكل التي قد تواجهه عند تطبيق هذا الأسلوب، وأهمها مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى نتائج غير دقيقة في أغلب الحالات، وتتوفر عدة طرق لتشخيص مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة، وقد قامت الباحثة بتشخيصها بأكثر الطرائق المستخدمة، كالآتي:

### 1. طريقة معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor

ولغرض تشخيص مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بهذه الطريقة، يتم في البداية حساب معامل Tolerance لكل متغير مستقل، ثم يحسب معامل تضخم التباين للمتغير المستقل  $z$ ، حيث  $VIF_j = \frac{1}{Tol_j}$ ، الجدول التالي يبين ذلك:

#### جدول رقم (38.4)

#### معاملات تضخم التباين VIF

المتغيرات المستقلة Independent Variables	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
التعقيد	0.450	2.221
الرسمية	0.454	2.204
تركيز السلطة	0.551	1.815
نطاق الإشراف	0.459	2.177
الإستراتيجية	0.633	1.579
التكنولوجيا	0.505	1.981

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق الذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tol لكل متغير أن قيمة VIF لجميع متغيرات الدراسة أقل من 10 كما نلاحظ كذلك أن قيمة التباين المسموح Tol لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.05 ما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة.

### 2. طريقة دليل الحالة (CI) Condition Index

يمكن - كذلك - استخدام دليل الحالة Condition Index (CI) كأحد الطرائق لتشخيص مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة، فبعد استخراج الجذور المميزة للمصفوفة  $(X'X)$ ، نحسب دليل الحالة (CI)، وهو عبارة عن الجذر التربيعي لحاصل قسمة أكبر جذر

مميز على كل من الجذور المميزة الأخرى، حيث يتبين من الجدول رقم (4.39) أن أكبر جذر مميز يساوي  $\lambda_{Max}$  ، ومن ثم قامت الباحثة بحساب دليل الحالة كالاتي:

#### جدول رقم (39.4)

دليل الحالة (CI) ، والجذور المميزة ( $\lambda$ ) Eigenvalue

Dimension	الجذور المميزة Eigenvalue	دليل الحالة Condition Index
1	6.837	1.000
2	0.048	11.937
3	0.036	13.751
4	0.025	16.590
5	0.023	17.142
6	0.017	19.965
7	0.013	22.848

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن جميع قيم دليل الحالة أصغر من 50، ويعني ذلك عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة.

ومن ثم استطاعت الباحثة تشخيص مشكلة التعدد الخطي، وقد تأكدت من عدم وجود هذه المشكلة.

#### ب- المرحلة الثانية: توفيق نموذج الانحدار المتعدد

بناء على ما تقدم، قامت الباحثة بتوفيق نموذج انحدار لـ **الفعالية التنظيمية** (ن) على المتغيرات المستقلة **الثمانية** التي استطاعت تجميعها، حيث تم اختبار معنوية نموذج انحدار متعدد **الفعالية التنظيمية** (ن) على المتغيرات المستقلة **الثمانية**، أي اختبار الفرضية الإحصائية المناظرة لذلك، وهي:

$$H_0: \beta_1 = \dots = \beta_6 = 0$$

$$H_1: \text{at least one of them different}$$

لاختبار الفرضية الإحصائية السابقة استخدمت الباحثة اختبار F (ANOVA) وتحصلت على النتائج المدونة بالجدول رقم (4.40)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار  $F_{(6,104)} = 8.442$  والدلالة الإحصائية **0.000**، ما يدل على عدم قبول الفرضية الصفرية (فرض العدم)، ويعني ذلك أن المتغيرات المستقلة مجتمعة، أو أن واحداً على الأقل من معالم النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع (**الفعالية التنظيمية**) ويشير ذلك إلى أن النموذج موفق معنوي (دال إحصائياً).

#### جدول (40.4)

تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	23.799	6	3.967	8.442	* 0.000
Residual البواقي	48.868	104	0.470		
Total الإجمالي	72.668	110			

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

كما يتبين من جدول البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط مربعات البواقي أو ما يسمى بتباين البواقي Mean Square of Residual تساوي 0.470، وبأخذ الجذر التربيعي لهذا المقدار نحصل على الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها 0.685 وهو مقدار صغير نسبياً، ما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ.

#### جدول (41.4)

بعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.572	0.328	0.685

يوضح النتائج الواردة بالجدول السابق قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.572 وكذلك معامل التحديد 0.328 وهذا يعني 32.8% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (التعقيد ر.م.1، الرسمية ر.م.2، تركيز السلطة ر.م.3، نطاق الإشراف ر.م.4، الإستراتيجية ر.م.5، التكنولوجيا ر.م.6) المتجمعة في نموذج الانحدار الموفق.

وبما أنه تم قبول الفرض القائل بمعنوية تأثير واحد على الأقل من معالم النموذج، معنى ذلك أن من الممكن وجود بعض المعالم التي ليس لها تأثير معنوي داخلية ضمن النموذج، ولهذا السبب قامت الباحثة باختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، أي اختبار كل فرضية من الفرضيات التالية:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \beta_j = 0 \\ H_1: \beta_j \neq 0 \end{array} \right\} j = 1, \dots, 6$$

استخدمت الباحثة اختبار T لاختبار كل فرضية على حدة، أي معرفة معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، فتحصل على النتائج المدونة بالجدول التالي:

#### جدول (42.4)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	1.036	0.387		2.674	0.009
التعقيد	0.042	0.143	0.035	0.293	0.770
الرسمية	0.120	0.108	0.133	1.110	0.269
تركيز السلطة	0.187	0.116	0.175	1.615	* 0.011
نطاق الإشراف	0.200	0.121	0.196	1.651	* 0.001
الإستراتيجية	0.027	0.107	0.026	0.257	0.798
التكنولوجيا	0.250	0.128	0.221	1.950	* 0.034

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق بعض المتغيرات التي استطاعت الباحثة تجميعها ذات تأثير معنوي ضمن النموذج الموفق وهذه المتغيرات هي (تركيز السلطة، نطاق الإشراف، التكنولوجيا) حيث سجلت القيمة الاحتمالية لهذه المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي (0.011، 0.001، 0.034) على التوالي.

#### ج- المرحلة الثالثة: تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد

استخدمت الباحثة طريقة الانحدار التدريجي Stepwise Regression لتحديد أفضل نموذج انحدار متعدد، وهي أهم الطرق في إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وتعطي هذه الطريقة سلسلة من تحليل الانحدار، حيث يتم فيها إضافة أو استبعاد المتغيرات المستقلة بطريقة منتظمة من المعادلة واحداً بعد الآخر ويجري في كل خطوة بناء معادلة انحدار جديدة حتى نصل إلى معيار إحصائي محدد، وهو أن تكون جميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج ذات تأثير مباشر معنوية.

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الموفق، الذي يمثل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، تحصلت الباحثة على النتائج المبينة بالجدول رقم (43.4) الذي يوضح ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression، وكذلك قيمة التغير في بعض الإحصاءات المهمة، فنجد قيمة التغير في معامل التحديد الذي يدل على مقدار ما يسهم به المتغير المستقل المضاف أخيراً في هذا النموذج من تفسير لتباين المتغير التابع.

يتضح البيانات الواردة بالجدول رقم (43.4) أن نطاق الإشراف دخل أولاً بالنموذج الموفق بنسبة تباين تفسر ما مقداره 23.4% من الفعالية التنظيمية (المتغير التابع)، ودخل ثانياً متغير تركيز السلطة بنسبة تباين تفسر ما مقداره 5.9% لتصبح نسبة تفسير التباين التراكمية 29.3%، وأخيراً دخل متغير التكنولوجيا بنسبة تباين تفسر ما مقداره 2.6% لتصبح نسبة تفسير التباين التراكمية 31.8%، وبذلك يكون نسبة التباين المفسر للنموذج الموفق هي 31.8%.

#### جدول (43.4)

##### نتائج تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression

النماذج Model	المتغيرات Variables	R Square Change	R Square %
النموذج الأول	نطاق الإشراف	0.234	23.4
النموذج الثاني	نطاق الإشراف		
	تركيز السلطة	0.059	29.3
النموذج الثاني	نطاق الإشراف		
	تركيز السلطة		
	التكنولوجيا	0.026	31.8

وبذلك تكون الباحثة قد قامت بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) على المتغيرات المستقلة (نطاق الإشراف، تركيز السلطة، التكنولوجيا) ومعرفة أكثرها تأثيراً على المتغير التابع، وكذلك نسبة إسهام هذه المتغيرات في تفسير تباين المتغير التابع. ولاختبار معنوية نموذج الانحدار الموفق بطريقة الانحدار التدريجي، استخدمت الباحثة اختبار F (ANOVA) وتحصل على النتائج المدونة بالجدول (39)، ومنها نجد أن الدلالة الإحصائية لاختبار F تساوي 0.000 وهذه القيمة أصغر من 0.05 يدل ذلك على معنوية نموذج الانحدار الموفق.

#### جدول (44.4)

##### تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاءة الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	23.143	3	7.714	16.667	* 0.000
Residual البواقي	49.525	107	0.463		
Total الإجمالي	72.668	110			

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

وللتأكد من معنوية معالم نموذج الانحدار الموفق  $\hat{\beta}_j$  بعد استبعاد بعض المتغيرات المستقلة باستخدام طريقة الانحدار التدريجي Stepwise Regression، استخدمت الباحثة أسلوب اختبار T لهذا

الغرض، فأظهرت النتائج المدونة (45.4) معنوية جميع معالم نموذج الانحدار الموفق، حيث سجلت قيمة مستوى الدلالة P-Value المناظرة لكل معلمة أصغر من 5%:

$$P(t \geq |t_{c_j}|) < 0.05, \quad \forall j=1,2,3$$

ويعني ذلك، وجود أثر جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لجميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

#### جدول (45.4)

نتائج تقدير معاملات الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	1.071	0.338		3.170	* 0.002
نطاق الإشراف	0.224	0.115	0.219	1.954	* 0.001
تركيز السلطة	0.252	0.099	0.236	2.540	* 0.013
التكنولوجيا	0.254	0.126	0.224	2.013	* 0.041

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن جميع المتغيرات الداخلة في النموذج الموفق ذات تأثير معنوي، وهذه المتغيرات هي (نطاق الإشراف، تركيز السلطة، التكنولوجيا)، حيث سجلت الدلالة الإحصائية لهذه المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي (0.001، 0.013، 0.041) على التوالي.

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية المتعلقة بالهيكل التنظيمي وأثره في الفعالية التنظيمية:

قبول الفرضية الرئيسية الفرعية التي تنص على: وجود أثر جوهري مباشر ذي دلالة إحصائية لـ الهيكل التنظيمي من خلال (نطاق الإشراف ر.م4، تركيز السلطة ر.م2، التكنولوجيا ر.م6) على الفعالية التنظيمية.

#### 4.3.4 النتائج المتعلقة بالعلاقات والأثر:

#### 1.4.3.4 دراسة الهيكل التنظيمي وعلاقته بـ الفعالية التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

##### Pearson Correlation

1. وجود علاقة بين التعقيد والفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط 0.354 بدلالة إحصائية 0.000
2. وجود علاقة بين الرسمية والفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط 0.399 بدلالة إحصائية 0.000
3. وجود علاقة بين تركيز السلطة والفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط 0.443 بدلالة إحصائية 0.000
4. وجود علاقة بين نطاق الإشراف والفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط 0.484 بدلالة إحصائية 0.000
5. وجود علاقة بين الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط 0.328 بدلالة إحصائية 0.000
6. وجود علاقة بين التكنولوجيا والفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط 0.481 بدلالة إحصائية 0.000

#### 2.4.3.4 دراسة الهيكل التنظيمي وأثرها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط

##### Simple regression analysis

1. قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعقيد في الفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.354 وكذلك معامل التحديد 0.125 وهذا يعني 12.5% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التعقيد).
2. قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ الرسمية في الفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.399 وكذلك معامل التحديد 0.159 وهذا يعني 21.1% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الرسمية).
3. قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتركيز السلطة في الفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.443 وكذلك معامل التحديد 0.197 وهذا يعني 19.7% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (تركيز السلطة).

4. قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنطاق الإشراف في الفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.484 وكذلك معامل التحديد 0.234 وهذا يعني 23.4% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (نطاق الإشراف).

5. قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإستراتيجية في الفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.328 وكذلك معامل التحديد 0.108 وهذا يعني 10.8% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الإستراتيجية).

6. قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ نطاق الإشراف في الفعالية التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.481 ، وكذلك معامل التحديد 0.232 وهذا يعني 23.2% من التباينات في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التكنولوجيا).

#### 3.4.3.4 دراسة الهيكل التنظيمي وأثرها في الفعالية التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

عندما قامت الباحثة بدراسة التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة التي استطاعت تجميعها والتي تمثل "الهيكل التنظيمي" باستخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression سجلت النتائج وجود تأثير كلي لجميع المتغيرات (التعقيد ر.م1، الرسمية ر.م2، تركيز السلطة ر.م3، نطاق الإشراف ر.م4، الإستراتيجية ر.م5، التكنولوجيا ر.م6) على الفعالية التنظيمية، ولدراسة وتحديد المتغيرات المستقلة التي لها تأثير "دور" مباشر على المتغير التابع وتقييم أثر كل منها، قامت الباحثة بتوفيق نموذج انحدار متعدد لـ الفعالية التنظيمية على المتغيرات المستقلة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression فكانت النتيجة قبول الفرضية الرئيسية جزئياً التي تنص على: وجود أثر جوهري مباشر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي من خلال (نطاق الإشراف ر.م4، تركيز السلطة ر.م2، التكنولوجيا ر.م6) على الفعالية التنظيمية.

ومن ثم نستطيع القول:

الهيكل التنظيمي له دور مباشر وإيجابي في الفعالية التنظيمية من خلال (نطاق الإشراف ر.م4، تركيز السلطة ر.م2، التكنولوجيا ر.م6)، حيث سجلت قيمة معامل التحديد لكل منها 23.4%، 5.9%، 2.6% على التوالي، وتبين أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي في الفعالية التنظيمية بنسبة 31.8%، وان 68.2% التغيرات التي تطرأ على الفعالية التنظيمية نتيجة متغيرات أخرى لم يتم دراستها في هذه الدراسة ويمكن دراستها في بحوث أخرى.

## العلاقة بين متغيرين:

إن تصميم أي هيكل تنظيمي يوضح الفرق بين الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وجدولة الأنشطة من أجل الحفاظ على السلاسة والفعالية في العمليات ، فالهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من القواعد والوظائف التي تحدد كيفية توجيه أنشطة الشركة لتحقيق أهدافها . ويساعد الهيكل التنظيمي على تقليل النزاعات بين أفراد العاملين داخل الشركة ، ويزيل التداخل والازدواجية في العمل ويحدد المسؤوليات بوضوح ، ويوفر أساس سليم للتخطيط الفعال .

تم دراسة أبعاد الهيكل التنظيمي حيث يتضمن إلى تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته وتم التطرق إلى مجموعة من أبعاده وتم دراستها بشكل مفصل سواء كان ذلك من حيث الإطار النظري أو الإطار العملي، حيث تم دراسة كل بعد على حدة وذلك للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن العمل بها داخل الشركة قيد الدراسة ومن أهم هذه الأبعاد هي :

1. التعقيد .
2. الرسمية .
3. تركيز السلطة ( المركزية واللامركزية )
4. نطاق الإشراف .
5. الإستراتيجية .
6. التكنولوجيا .

وتم دراسة الفعالية التنظيمية حيث إن لدى الفعالية التنظيمية مفهوماً واسعاً يأخذ في الاعتبار بشكل ضمنى مجموعة من المتغيرات عند مستوى التنظيم ومستوى الوحدات التنظيمية ، فالفعالية التنظيمية تقيم على مدى تحقيق أهداف متعددة سواء أكانت رسمية أم عملية ، فإن الفعالية يصعب قياسها في المنظمات المختلفة ، فالمنظمات كبيرة ومتنوعة ، كما أنها تتجزأ العديد من الأنشطة بشكل متزامن ، وتحقق أهدافاً متعددة ، وتنتج عدة نتائج ، بعضها مستهدف وبعضها الآخر غير مستهدف .

فالمديرون يقومون بتحديد ماهية المؤشرات التي يجب قياسها من أجل فعالية المنظمات التي يعملون فيها وقد تم في هذه الدراسة قياس أو دراسة بعض المؤشرات ومن بين هذه المؤشرات ما يلي :

1. الجود الشاملة .
2. الرضا الوظيفي .
3. المسؤولية الاجتماعية .

تم ربط هذين المتغيرين لغرض دراستهما والوصول بهما إلى نتيجة لتوضح العلاقة بينهما ، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في دراسة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية ، بالإضافة إلى تناول العديد من الدراسات السابقة التي درست أبعاد الهيكل التنظيمي مع متغيرات أخرى ، تعتبر هذه الدراسة

من الدراسات القليلة التي ربطت أبعاد الهيكل التنظيمي مع الفعالية التنظيمية ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية .
  2. التعرف على درجة تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية .
  3. محاولة التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية .
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي :
1. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة (ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية ، وهو ارتباط موجب يشير إلى طردية العلاقة بين متغيرين ، أي أن الهيكل التنظيمي في الشركة له دور إيجابي في تحسين الفعالية التنظيمية .
  2. أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي مرتفع جدا حول مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في الشركة وذلك من حيث مستوى تقييم المستجوبين في الدراسة لمستوى توافرها في إطار عمل الشركة .

## 4.4 النتائج والتوصيات

### 1.4.4 نتائج الدراسة :

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي مرتفع جداً حول مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في الشركة، وذلك من حيث مستوى تقييم المستجوبين في الدراسة لمستوى توافرها في إطار عمل الشركة، حيث كانت درجة عالية جداً من الموافقة على بعدي (تركيز السلطة – الاستراتيجية) وهذا يتبين من الجداول (19-21 ، 4).
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في الشركة، وذلك حسب مستوى توافرها في إطار عمل الشركة، حيث كانت من درجة متوسطة إلى عالية الموافقة على الأبعاد (التعقيد – الرسمية - نطاق الإشراف – التكنولوجيا)، وهذا يتضح من الجداول (17-18-20-22 ، 4).
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة (ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل لتنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة والفعالية التنظيمية، حيث كانت قيمة أعلى قيمة ارتباط بين بعد نطاق الإشراف بارتباط بلغ (0.484)، ويليه بعد التكنولوجيا بارتباط بلغ (0.481)، ثم بعد تركيز السلطة بارتباط قدره (0.443)، ثم بعد الرسمية بارتباط بلغ (0.399)، ثم بعد التعقيد بارتباط قدره (0.354)، ثم جاء بعد الاستراتيجية بأقل معامل ارتباط (0.328)، وهذا يتبين من الجدول (4،24).
4. توصلت الدراسة وجود علاقة (ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.572)، وهو ارتباط موجب يشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين. أي أن الهيكل التنظيمي في الشركة له دور إيجابي في تحسين الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة، وهذا يتبين من الجدول (4،41).
5. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية، حيث كانت أعلى نسبة أثر لبعدها نطاق الإشراف بنسبة أثر بلغت (23.4%)، ثم يليه بعد التكنولوجيا بنسبة أثر بلغت (23.2%)، ثم بعد تركيز السلطة بنسبة أثر (19.7%) ثم بعد الرسمية بنسبة أثر بلغت (15.9%) - ثم بعد التعقيد بنسبة أثر بلغت (12.5%)، وجاء أقل نسبة أثر لبعدها الاستراتيجية وقدرها (10.8%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، وهذا يتبين من الجدول (4.43).
6. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في الشركة قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.328)، أي ما نسبته (32.8%) من التغيرات في الفعالية التنظيمية سببه الهيكل التنظيمي ما لم يؤثر مؤثر آخر، وهذا يتضح من الجدول (4.41).

#### 2.4.4 التوصيات :

1. الاهتمام بشكل أكبر بتعزيز قدرات العاملين في الشركة قيد الدراسة، وذلك من خلال الدورات التدريبية المتخصصة كل حسب مجال عمله.
2. العمل على استثمار إيجابيات الرسمية في الهيكل التنظيمي وبما يسهم تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال توضيح الأنظمة والقوانين لجميع العاملين، وأيضاً وضع نماذج محددة وموحدة لكل الوظائف في الشركة.
3. الحد قدر الإمكان من المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا واتباع أسلوب اللامركزية، وعدم اقتصار صلاحية اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا فقط وذلك لضمان أداء أفضل للعاملين نحو تحقيق أهداف الشركة.
4. ضرورة منح مساحة أوسع من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل وإشراك الموظف في الخطط والأهداف الاستراتيجية.
5. التركيز بشكل أكبر على نطاق الإشراف بحيث يكون في الحجم الأمثل الذي يستطيع من خلاله الرئيس تطوير قدرات الموظفين وتوجيههم وأيضاً وبأقل التكاليف.
6. الاهتمام بشكل أكبر بمواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي في جميع مجالات العمل بالشركة، وتحديثها باستمرار، وتخفيض كلفة الاستخدام إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد الشركة المتاحة.
7. الحد قدر الإمكان أو التخفيف من تطبيق الأنظمة والتعليمات والمعايير المشددة التي تنظم جوانب العمل المختلفة، من أجل إتاحة قدر كبير من المرونة والاجتهاد والتصرف.
8. اتباع منهج الاتصال المفتوح بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وذلك بالاتصال المستمر مع العاملين دون وجود أي حواجز أو صعوبات تحول دون وصول المرؤوسين إلى الرؤساء، وكذلك الترحيب بأراء العاملين البناءة، وتفعيل دورهم ومشاركتهم عند إحداث التغيير وفي عمليات التخطيط والتطوير في الشركة.
9. توصي الدراسة بضرورة اجراء المزيد من الدراسات خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمية في مختلف المؤسسات مع التركيز على آلية تصميم الهياكل التنظيمية الحديثة وأثرها في المنظمات المعاصرة.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب:

1. البارودي ، منال أحمد (2015) ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، مصر ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. برنوطي ، سعاد نائف (2000). أساسيات إدارة الأعمال ، الأردن ، عمان: دار وائل للنشر .
3. بهنسي ، فايزة محمد رجب (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
4. الترتوري ، محمد (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. الجبوسي ، محمد رسلان ، جاد الله ، جميلة (2000)، الإدارة علم وتطبيق، الأردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. حسن ، راوية (2001). السلوك في المنظمات ، مصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
7. حمود ، خضير كاظم (2010). إدارة الجودة وخدمة العملاء (ط5) ، الأردن ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. دودين ، أحمد يوسف (2014)، إدارة الجودة الشاملة ، الأردن ، عمان : الأكاديميون للنشر والتوزيع.
9. الدوري وآخرون (2012). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. رضوان ، محمود عبد الفتاح (2012)، إدارة الجودة الشاملة ، فكرة وفلسفة قبل أن يكون تطبيق ، القاهرة: مجموعة العربية للتدريب والنشر ، دار الكتب المصرية.
11. السالم ، مؤيد سعيد (2005) نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم (ط3)، دار وائل للنشر.
12. الشماع ، خليل محمد (2001)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (ط2)، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. شيخة ، ناصر (2011)، التنظيم وأساليب العمل ، عمان: دار صفاء للنشر.
14. الصيرفي ، محمد (2007). المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر.
15. الطائي، رعد عبد الله ، وقدادة، عيسى (2008). إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

16. الطراونة، هاني خلف (2012). **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
17. عباس، أنس (2011)، **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**، الأردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. عباس ، أنس عبد الباسط (2010). **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر** ، الأردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. عبد ربه، محمود (2013)، **نظرية المنظمة والمؤسسات**، عمان: دار الجنادرية للنشر.
20. عبيدات، ذوقان، وآخرون (بدون). **البحث العلمي :مفهومه ، أدواته ، أساليبه ،الرياض: دار أسامة للنشر .**
21. العبيدي ، أرادن حاتم خضير، والبرزنجي ، أحمد محمد فهمي سعيد (2021). **الإدارة الإستراتيجية ، مدخل في الإستراتيجية الأبعاد التنظيمي ومكوناتها (ط1).** (بدون) .
22. عريقات ، أحمد يوسف، وآخرون (2011). **المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق**، جامعة عمان الأهلية: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة .
23. العساف ، صالح (1995). **المدخل الى البحث في العلوم السلوكية** ، السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
24. عطية ، حمدي (1996). **منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية**، القاهرة: دار النشر للجامعات .
25. العمياني ، محمود سليمان (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3)**، الجامعة الأردنية: دار وائل للنشر .
26. فلاق ، محمد (2016). **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال** ، الأردن، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
27. المبيضين ، صفوان وآخرون (2011). **المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية** ، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد (2007)، **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم (ط1)**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
29. محمد مصطفى (2018)، **الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء**، المملكة العربية الأردنية: دار ابن النفيس.
30. محمود ، علاء الدين (2011)، **إدارة المنظمات** ، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
31. مساعدة ، ماجد عبدالمهدي (2013)، **إدارة المنظمات** ، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

32. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016). **أصول الإدارة والتنظيم**، المملكة الأردنية الهاشمية عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
33. ناصر ، هاشم (2005)، **الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق** ، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
34. النعيمي ، محمد عبد العال ، وصويص، راتب جليل ، وصويص ، غالب جليل (2009). **إدارة الجودة المعاصرة** ، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات ، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
35. القريوتي ، محمد قاسم ، (2008) **نظرية المنظمة التنظيم**، (ط3) ، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
36. الهواسي ، محمود حسن ، والبرزنجي ، حيدر شاكر (2017)، **تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة** (ط3)، العراق، بغداد: السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع.

#### ثانياً : الدوريات

1. احسونه ، ناصر فرج (2015) ، تبني مفهوم الفاعلية التنظيمية في المنظمات الليبية ، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد السادس، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن ، الجامعة الأسمرية الإسلامية.
2. الأسرج ، حسين (2010). **المسؤولية الاجتماعية للشركات**، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، مصر، العدد التسعون – فبراير / شباط.
3. بركات ، سامر (2010). **الشركة السعودية للأبحاث والنشر** ، مقالة منشورة بمجلة سيدتي ، 9/10.
4. بركات، سامر، (2011). **الشركة السعودية للأبحاث والنشر** ، مقالة منشورة بمجلة سيدتي ، بتاريخ 2011/9/10.
5. الجربا ، فخر فيصل ، (2011). **أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة** ، عمان: جامعة الشرق الأوسط .
6. جلامنه ، ميساء جمال خالد (2014) ، **أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن** ، دراسة تحليلية ، الجامعة الأردنية .
7. حريم ، حسين محمود (2006)، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية** ، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات – المجلد الثامن ، العدد الأول، الأردن .
8. الحضيري، أنيس الهمالي شعيب (2010). **مدى توافق التنظيمات الإدارية القائمة في المستشفيات الليبية مع الأسس العلمية للتنظيم**، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد ، قسم الإدارة.
9. الحميري ، بشارة عباس ، وبريس ، أحمد كاظم (2016)، **أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي** ، دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية ، الحلة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، العراق .

10. خامرة ، طاهر(2007) ، المسؤولية البيئية الاجتماعية مدخل لماهية المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة سونا طراك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة ،
11. ربيعي ،هاني (2020)، برامج المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في محافظة الخليل ، الإشكاليات وسبل التطوير ، جامعة الخليل ، فلسطين.
12. الساعدي ، مؤيد ، وعلوان ، حسن جبر (2014) ، التقارب الجدلي التنظيمي لنظريتي الفوضى والتعقيد في منظمات الأعمال العراقية ، جامعة كربلاء ، العراق .
13. سلمان ، مني رسول (2011)، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس عشر ، المديرية العامة للتربية في الرصافة.
14. شلبي ، أحمد عبدالعزيز(2000) ، مشكلات نقل التكنولوجيا إلى الدول المختلفة ، تقرير مقدمة للندوة التحضيرية لمؤتمر الإفريقي لسياسات واستراتيجيات التنمية الصناعية ، القاهرة 23 ، 26 /سبتمبر.
15. الشمري، سالم عواد (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مدينة جدة.
16. الشمري، محمد وسمي (2013). دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها " دراسة تطبيقية جامعة الشرق الأوسط ، كلية الإعلام.
17. صالح ، سناء حسن عثمان (2017)، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود ، القدس – فلسطين.
18. طالب ، مصطفى سعدي (2019)، تصميم الهياكل التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري التنظيمي ، دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي ، الوثبة والمستنصرية)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العدد 66، المجلد 16 .
19. عزيز ، أوان كاظم ، ورحيم ، حلاوة فرج (2021). القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك ، مجلة جامعة تكريت ، المجلد 32، العدد 4، كلية التربية للعلوم الإنسانية.
20. غضاب ، سارة (2017). أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيدة ، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية .
21. الفضل ، عمر محمد الرفيق (2016). أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركات، السودان للعلوم والتكنولوجيا.
22. القحطاني، سالم ، وآخرون (بدون). منهج البحث في العلوم السلوكية: مع تطبيقات على SPSS، الرياض.

23. القريو، خالد عبد السلام، (2021). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الإبداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية بصندوق الضمان الاجتماعي ، فرع بصرمان ، ليبيا ، المجلة الليبية للدراسات – العدد العشرون، دار الزاوية للكتاب .
24. كيلاني ، صونية (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير – بسكرة.
25. ليتيم، ناجي، وعنصر، يوسف (2016). الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26 سبتمبر، الجزائر .
26. مرازقة ، فتحية (2018). إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمكتبات الجامعية ، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة ، بسكرة وقسنطينة ، المجلة العراقية للمعلومات، المجلد التاسع عشر، العددان 1- 2.
27. مطر ، عصام محمد حمدان (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
28. الهاشمي ، بعاج (2008) ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دراسة حالة سونغاز فرع الأغواط، جامعة الجزائر .
29. الوندوي ، أوس بهجت رشيد ، أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة ، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الأوسط ، يونيو / 2012.

#### ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. أبو رأس، رضا عبدالله (2013) . المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وأثرها على كفاءة الأداء الاستثماري المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، ليبيا.
2. أبو مصبح ، مطيع إبراهيم حسن (2015). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
3. الباروني ، خالد مسعود يحيى (2001)، درجة المركزية وحجم نطاق الإشراف وأثرها على فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على بعض الشركات الصناعية بمدينة طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس، ليبيا.
4. بن فهد ، فهد عبد الناصر (2010). تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

5. بوجيت، مريم، غياط، كلثوم (2019). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
6. تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه، الخرطوم.
7. تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه، الخرطوم.
8. الحاج، عامر، (2017). مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، دراسة حالة بلدية بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير، بسكرة - الجزائر.
9. حريق، خديجة (2011)، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص تيسير الموارد البشرية، جامعة أوبكر- بلقايد - تلمسان.
10. خلف، حسين عبد الله (2020)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني.
11. رضوان، صفاء حسين محمد (2015)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، دراسة حالة: وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة،
12. سعيد، عثمان القاسم محمد (2018)، المسؤولية الاجتماعية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة على عينة من شركات الاتصالات بالسودان، رسالة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
13. سهل، أمينة عمر إمام (2011)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
14. شفيق، شاطر (2010)، ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية "دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء" رسالة ماجستير منشورة، جامعة إمام بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، الجزائر.
15. شكشك، أسامة حسين، (2012)، إستراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، دراسة ميدانية في قطاع التعليم في ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.
16. الشمباري، أيمن عبد الرحمن (2011). نظرية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الصناعية، قسم الإدارة، كلية الاقتصادية، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.

17. عابدين ، إبراهيم (2016). واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات التأمين العامة، رسالة ماجستير غير منشورة.
18. العاتي ، علي حاتم عبد الحميد (2016)، اللامركزية الإدارية وتطبيقاتها في الأردن والعراق ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
19. عبد الله ، مراد العيادي محمد ، (2023) الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في فاعلية المنظمة ، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس.
20. عبدالفتاح ، إيمان محمد (2001). المشكلات الإدارية لنقل التكنولوجيا في الدول النامية مع التطبيق على صناعة إطارات للسيارات. رسالة ماجستير ، كلية التجارة عين شمس.
21. عزلا ، محمد مطلق الغامدي (2009). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى النوافة .
22. الغالبي، طاهر محسن منصور، و العامري ، صالح حمدي محسن (2011)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن .
23. مراد ، محمد علي (2017)، المركزية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية الليبية فرع مصراته.
24. يوسف ، خضر (2012). تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية المعرفية ، دراسة حالة في جامعة صلاح الدين – أربيل ، رسالة ماجستير غير منشورة.

#### المراجع الأجنبية :

1. Sekaran, U. (2006) Research Methods for Business A Skill-Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons (Asia), Singapore.

## الملاحق

- ملحق (أ) استمارة الاستبانة المبدئية .
- ملحق (ب) استمارة الاستبانة النهائية .
- ملحق (ج) نتائج التحليل الإحصائي (spss).
- ملحق (د) الهيكل التنظيمي للشركة .

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الأسمرية الإسلامية  
كلية الاقتصاد والتجارة- زليتن  
قسم إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

بعد التحية الطيبة ....

الموضوع : صحيفة استبانة حول (أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية ) كجزء من متطلبات نيل الإجازة العلمية " الماجستير " في قسم إدارة الأعمال .

يسرنا أن نستفيد من خبراتكم وآرائكم لما لها من بالغ الأهمية والفائدة في خدمة العلم للوصول بهذه الدراسة إلى المستوى المطلوب .

لذا أرجو منكم التكرم مشكورين بالإجابة عن هذه الاستبانة المرفقة .

كما نؤكد لسيادتكم بأن إجاباتكم على هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وفي حدود استخدام الباحثة .

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير

والسلام عليكم

استمارة الاستبانة :

ر	العبارات	نعم	لا	اتجاه الإجابة
<b>الجودة</b>				
1	هل هناك نظام إدارة جودة مناسب لدى الشركة الأهلية للإسمنت .	%17	%83	ضعيف جدا
2	هل هناك انتشار ثقافة تحسين النتائج والتطلع للأحسن داخل الشركة الأهلية للإسمنت .	%33	%67	ضعيف جدا
3	هل تتبنى الشركة نظام للمكافآت التشجيعية يدفع العاملين إلى المنافسة من أجل تحسين جودة الخدمات .	%75	%25	جيد جدا
4	هل تتبنى الشركة أسلوب تنفيذ العمل الجماعي بروح الفريق واعتبار الجودة مسؤولية الجميع .	%13	%87	ضعيف جدا
<b>الرضا الوظيفي</b>				
1	هل يوجد دليل إجراءات واضح يحدد خطوات وتنفيذ العمل المطلوب من العاملين بدقة .	%28	%72	ضعيف جدا
2	هل يتم مشاركة الموظفين في إعداد الشركة الاستراتيجية والتشغيلية .	%25	%75	ضعيف جدا
3	هل يسود الانطباع بالرضا على نظام الرواتب لدى موظفي هذه الشركة .	%60	%40	ضعيف
<b>المسؤولية الاجتماعية</b>				
1	هل تتحمل الشركة الأضرار التي يتعرض لها العملاء .	%50	%50	متوسط
2	هل توفر الشركة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع .	%33	%67	ضعيف جدا
3	هل توجد لدى الشركة علاقات وطيدة مع فئات المجتمع المختلفة .	%25	%75	ضعيف جدا
4	هل تسهم الشركة في التخفيف في معدل البطالة .	%34	%66	ضعيف جدا

## استمارة استبانة

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة :

تحية طيبة وبعد...

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام وجزيل الشكر على معاونتكم في الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة التي بين أيديكم حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول :

**"أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية "**

دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للإسمنت بمدينة الخمس

وذلك في إطار دراسة لنيل الدرجة العالية الماجستير في إدارة الأعمال .

علية نأمل منكم استيفاء البيانات الواردة في هذه الاستمارة التي بين أيديكم بكل دقة ونود أن نؤكد لكم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها سنتعامل بمنتهى السرية وينحصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

**ولكم مني أطيب التمنيات**

الباحثة : امباركة زايد علي الغاير

الإيميل : [smoohazaid@gmail.com](mailto:smoohazaid@gmail.com)

## البيانات الشخصية والوظيفية :

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية حسب ما تقتضيه طبيعة كل سؤال :

### 1-الجنس:

أ- ذكر      ب- أنثى

### 2-المستوى الوظيفي :

أ- مدير إدارة

ب- مدير مكتب

ج- رئيس قسم

د- موظف

### 3- مستوى الخبرة :

أ- أقل من 5 سنوات .

ب-من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

ج- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

د- من 15 سنة فأكثر .

### 4- المؤهل العلمي :

أ- دبلوم متوسط.

ب-دبلوم عال.

ج- جامعي .

د- ماجستير أو دكتوراه .

### 5- العمر:

أ- أقل من 30 سنة .

ب-من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة .

ج- من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة .

د- من 40 سنة فأكثر .

فيما يلي مجموعة من العبارات أرجو منك قراءتها بشكل جيد ووضع علامة ( √ ) في الخانة التي تتفق مع رأيك :

ر.م	العبرة	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا
<b>المحور الأول : أبعاد الهيكل التنظيمي . أولا : التعقيد.</b>						
1	يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة.					
2	يوجد في الشركة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية المتخصصة.					
3	يوجد اتصال فعال بين الإدارة العامة للشركة وبين جميع الفروع.					
4	يتم اتخاذ القرارات في الشركة من خلال مشاركة المستويات الإدارية.					
5	تشجع الشركة إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل.					
6	تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفاعليات إدارات وأقسام الشركة .					
7	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الشركة					
8	يوجد في الشركة عدد كبير من المستويات الإشرافية .					
9	هناك تباين في طبيعة الأعمال التي تؤديها الوحدات التنظيمية التي تقوم بها الشركة .					
<b>ثانيا : الرسمية</b>						
1.	يوجد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة.					
2.	يوجد دليل إجراءات واضح يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل.					
3.	تحرص إدارة الشركة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين.					
4.	يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للشركة.					
5.	توجد نماذج محددة وموحدة لكل الوظائف.					
6.	رسالة وأهداف الشركة واضحة ومحددة ومعلنة للعاملين .					
7.	السياسات والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل الشركة غالبا ما تحول دون وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بالوقت المناسب .					

ر.م	العبرة	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا
8.	التعليمات والتوجيهات حول العمل مكتوبة وواضحة ومحددة للجميع.					
	<b>ثالثا : تركيز السلطة</b>					
1.	تخفف عبء العمل عن الإدارة العليا.					
2.	يتم مشاركة العاملين في إدارة الشركة .					
3.	توزيع السلطة على العاملين في شركة قيد الدراسة .					
4.	يتم اتخاذ القرارات بصورة مريحة .					
5.	تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين .					
6.	الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز الأعمال المكلفين بها.					
7.	تقوم الإدارة العليا بإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في مهمة صياغة رؤية واستراتيجية الشركة .					
8.	تساعد عملية انتقال السلطة للموظفين على تنمية القدرة على اتخاذ القرارات .					
9.	يكون للموظف صلاحية توزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس المباشر إلا في حالات معينة .					
10.	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل .					
11.	يتم إشراك الموظفين في إعداد خطط الشركة الاستراتيجية والتشغيلية .					
	<b>رابعا: نطاق الإشراف</b>					
1.	يتيح إمكانية التفاعل بين الموظفين.					
2.	يوفر القدرة على التكيف مع ظروف العاملين .					
3.	يتم من خلاله الحصول على نتائج أفضل.					
4.	يوفر التغذية الراجعة المستمرة لدى الموظفين .					
5.	يسهم في تطوير قدرات الموظفين .					
6.	يوفر الوقت والجهد والمال .					
	<b>خامسا: الإستراتيجية</b>					
1.	يوجد مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.					
2.	يتم الاستعانة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.					

ر.م	العبرة	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا
3.	يتوفر لدى الشركة نظم معلومات إدارية فعالة.					
4.	يوجد توافق بين الاستراتيجيات على مستوى الشركة وبين الإستراتيجيات الفرعية.					
5.	تتم المشاركة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.					
6.	تتوافر الموارد اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.					
	<b>سادسا: التكنولوجيا .</b>					
1.	تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة.					
2.	تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري.					
3.	تهتم الشركة وبشكل مستمر بالتشجيع على تطوير أساليب البحث التكنولوجي.					
4.	تساعد على الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .					
5.	تقلل من نسبة الشكاوى داخل الشركة .					
6.	تقلل من الأخطاء المرتكبة في كافة المستويات الإدارية .					
7.	تقلل الوقت لإنجاز الأعمال					
8.	تزيد من إنتاجية العاملين					
	<b>المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية</b>					
1.	تدعم الإدارة العليا في الشركة جهوده إدارة الجودة الشاملة .					
2.	تحرص الإدارة في الشركة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .					
3.	يوجد دليل واضح يوزع على العاملين لتطبيق نظام الجودة الشاملة .					
4.	نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين .					
5.	توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة .					
6.	تحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة .					
7.	تعرف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق الجودة الشاملة .					
8.	توافق المنتج مع رغبات وتوقعات العميل .					
9.	تمنح الشركة المكافآت على أساس معايير واضحة .					

ر.م	العبارة	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا
10.	لدي علاقة ودية مع المسؤولين					
11.	توفر الشركة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية.					
12.	تقدم الشركة التدريب الكافي لأقوم بعملتي.					
13.	أشعر بالرضا عن مسؤولياتي في الشركة لأنها تناسب قدراتي					
14.	أشعر بالاستقلالية عند القيام بمهامي في الشركة .					
15.	تحقيق إنجازات مميزة في عملي له دور في ترقيتي الوظيفية في الشركة .					
16.	تقوم الشركة بالترويج لأعمالها بشكل أخلاقي.					
17.	توفر الشركة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع .					
18.	تخصص الشركة جزءا من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية .					
19.	توفر الشركة للعاملين ظروف عمل ملائمة .					
20.	تسهم الشركة في إنشاء المدارس والمراكز الصحية .					
21.	تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي تعمل فيه					
22.	تحرص الشركة على دعم التنمية .					
23.	تأخذ الشركة بالاعتبار توجيهاً جمعياً لحماية المستهلك.					
24.	تقوم الشركة بعمل خطط طوارئ للمساعدة في تقديم الدعم في حالات الكوارث الطبيعية .					
25.	تحرص الشركة على دعم المشاريع التي تستخدم الطاقة المتجددة في عملياتها الخدمية .					
26.	تحرص برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة على دعم البحث العلمي في الجامعات ومراكز البحث.					
27.	يوجد ميزانية مخصصة لبرامج المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة .					

## قائمة المحكمين

تم تحكيم الاستبانة من قبل أعضاء هيئة تدريس مختصين في مجال إدارة الأعمال وفي مجال

التحليل الإحصائي وهم :

ترقيم	الاسم	التخصص
1	د. محمد إبراهيم الأعوج .	إدارة الأعمال .
2	د. علي عمران العاتي.	إدارة الأعمال.
3	د. عبد السلام محمد المايل .	إدارة الأعمال.
4	د. جمال محمد إندير.	إحصاء تطبيقي.
5	د. محمد عبد السلام التائب.	مدقق لغوي.

## Correlations

Correlations		X01	X1.01	X1.02	X1.03
X01	Pearson Correlation	1	.507 <sup>**</sup>	.524 <sup>**</sup>	.600 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X1.01	Pearson Correlation	.507 <sup>**</sup>	1	.966 <sup>**</sup>	.462 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X1.02	Pearson Correlation	.524 <sup>**</sup>	.966 <sup>**</sup>	1	.537 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X1.03	Pearson Correlation	.600 <sup>**</sup>	.462 <sup>**</sup>	.537 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations		X01	X1.04	X1.05	X1.06
X01	Pearson Correlation	1	.538 <sup>**</sup>	.600 <sup>**</sup>	.514 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X1.04	Pearson Correlation	.538 <sup>**</sup>	1	.669 <sup>**</sup>	.302 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001
	N	111	111	111	111
X1.05	Pearson Correlation	.600 <sup>**</sup>	.669 <sup>**</sup>	1	.625 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X1.06	Pearson Correlation	.514 <sup>**</sup>	.302 <sup>**</sup>	.625 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations		X01	X1.07	X1.08	X1.09
X01	Pearson Correlation	1	.589 <sup>**</sup>	.545 <sup>**</sup>	.553 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X1.07	Pearson Correlation	.589 <sup>**</sup>	1	.609 <sup>**</sup>	.400 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X1.08	Pearson Correlation	.545 <sup>**</sup>	.609 <sup>**</sup>	1	.405 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X1.09	Pearson Correlation	.553 <sup>**</sup>	.400 <sup>**</sup>	.405 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X02	X2.01	X2.02	X2.03
X02	Pearson Correlation	1	.659 <sup>**</sup>	.676 <sup>**</sup>	.557 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X2.01	Pearson Correlation	.659 <sup>**</sup>	1	.682 <sup>**</sup>	.479 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X2.02	Pearson Correlation	.676 <sup>**</sup>	.682 <sup>**</sup>	1	.259 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.006
	N	111	111	111	111
X2.03	Pearson Correlation	.557 <sup>**</sup>	.479 <sup>**</sup>	.259 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X02	X2.04	X2.05	X2.06
X02	Pearson Correlation	1	.844 <sup>**</sup>	.696 <sup>**</sup>	.774 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X2.04	Pearson Correlation	.844 <sup>**</sup>	1	.685 <sup>**</sup>	.632 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X2.05	Pearson Correlation	.696 <sup>**</sup>	.685 <sup>**</sup>	1	.516 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X2.06	Pearson Correlation	.774 <sup>**</sup>	.632 <sup>**</sup>	.516 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations				
		X02	X2.07	X2.08
X02	Pearson Correlation	1	.755 <sup>**</sup>	.637 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	111	111	111
X2.07	Pearson Correlation	.755 <sup>**</sup>	1	.604 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	111	111	111
X2.08	Pearson Correlation	.637 <sup>**</sup>	.604 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X03	X3.01	X3.02	X3.03
X03	Pearson Correlation	1	.505 <sup>**</sup>	.593 <sup>**</sup>	.571 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X3.01	Pearson Correlation	.505 <sup>**</sup>	1	.843 <sup>**</sup>	.355 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X3.02	Pearson Correlation	.593 <sup>**</sup>	.843 <sup>**</sup>	1	.539 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X3.03	Pearson Correlation	.571 <sup>**</sup>	.355 <sup>**</sup>	.539 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X03	X3.04	X3.05	X3.06
X03	Pearson Correlation	1	.611 <sup>**</sup>	.554 <sup>**</sup>	.592 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X3.04	Pearson Correlation	.611 <sup>**</sup>	1	.396 <sup>**</sup>	.285 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002
	N	111	111	111	111
X3.05	Pearson Correlation	.554 <sup>**</sup>	.396 <sup>**</sup>	1	.716 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X3.06	Pearson Correlation	.592 <sup>**</sup>	.285 <sup>**</sup>	.716 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations							
		X03	X3.07	X3.08	X3.09	X3.10	X3.11
X03	Pearson Correlation	1	.666 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>	.754 <sup>**</sup>	.622 <sup>**</sup>	.557 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	111	111	111	111	111	111
X3.07	Pearson Correlation	.666 <sup>**</sup>	1	.695 <sup>**</sup>	.431 <sup>**</sup>	.266 <sup>**</sup>	.259 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.005	.006
	N	111	111	111	111	111	111
X3.08	Pearson Correlation	.650 <sup>**</sup>	.695 <sup>**</sup>	1	.663 <sup>**</sup>	.378 <sup>**</sup>	.353 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111	111	111
X3.09	Pearson Correlation	.754 <sup>**</sup>	.431 <sup>**</sup>	.663 <sup>**</sup>	1	.645 <sup>**</sup>	.667 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000

	N	111	111	111	111	111	111
X3.10	Pearson Correlation	.622 <sup>**</sup>	.266 <sup>**</sup>	.378 <sup>**</sup>	.645 <sup>**</sup>	1	.690 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111	111	111
X3.11	Pearson Correlation	.557 <sup>**</sup>	.259 <sup>**</sup>	.353 <sup>**</sup>	.667 <sup>**</sup>	.690 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations		X04	X4.01	X4.02	X4.03
X04	Pearson Correlation	1	.785 <sup>**</sup>	.757 <sup>**</sup>	.672 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X4.01	Pearson Correlation	.785 <sup>**</sup>	1	.931 <sup>**</sup>	.517 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X4.02	Pearson Correlation	.757 <sup>**</sup>	.931 <sup>**</sup>	1	.522 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X4.03	Pearson Correlation	.672 <sup>**</sup>	.517 <sup>**</sup>	.522 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations		X04	X4.04	X4.05	X4.06
X04	Pearson Correlation	1	.648 <sup>**</sup>	.630 <sup>**</sup>	.485 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X4.04	Pearson Correlation	.648 <sup>**</sup>	1	.298 <sup>**</sup>	.156
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.101
	N	111	111	111	111
X4.05	Pearson Correlation	.630 <sup>**</sup>	.298 <sup>**</sup>	1	.660 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000
	N	111	111	111	111
X4.06	Pearson Correlation	.485 <sup>**</sup>	.156	.660 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.101	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X05	X5.01	X5.02	X5.03
X05	Pearson Correlation	1	.635 <sup>**</sup>	.652 <sup>**</sup>	.732 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X5.01	Pearson Correlation	.635 <sup>**</sup>	1	.803 <sup>**</sup>	.622 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X5.02	Pearson Correlation	.652 <sup>**</sup>	.803 <sup>**</sup>	1	.716 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X5.03	Pearson Correlation	.732 <sup>**</sup>	.622 <sup>**</sup>	.716 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X05	X5.04	X5.05	X5.06
X05	Pearson Correlation	1	.747 <sup>**</sup>	.613 <sup>**</sup>	.584 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X5.04	Pearson Correlation	.747 <sup>**</sup>	1	.647 <sup>**</sup>	.363 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X5.05	Pearson Correlation	.613 <sup>**</sup>	.647 <sup>**</sup>	1	.708 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X5.06	Pearson Correlation	.584 <sup>**</sup>	.363 <sup>**</sup>	.708 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X06	X6.01	X6.02	X6.03
X06	Pearson Correlation	1	.641 <sup>**</sup>	.684 <sup>**</sup>	.702 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X6.01	Pearson Correlation	.641 <sup>**</sup>	1	.911 <sup>**</sup>	.655 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X6.02	Pearson Correlation	.684 <sup>**</sup>	.911 <sup>**</sup>	1	.605 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X6.03	Pearson Correlation	.702 <sup>**</sup>	.655 <sup>**</sup>	.605 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X06	X6.04	X6.05	X6.06
X06	Pearson Correlation	1	.585 <sup>**</sup>	.546 <sup>**</sup>	.639 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X6.04	Pearson Correlation	.585 <sup>**</sup>	1	.629 <sup>**</sup>	.280 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003
	N	111	111	111	111
X6.05	Pearson Correlation	.546 <sup>**</sup>	.629 <sup>**</sup>	1	.449 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X6.06	Pearson Correlation	.639 <sup>**</sup>	.280 <sup>**</sup>	.449 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations				
		X06	X6.07	X6.08
X06	Pearson Correlation	1	.530 <sup>**</sup>	.592 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	111	111	111
X6.07	Pearson Correlation	.530 <sup>**</sup>	1	.452 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	111	111	111
X6.08	Pearson Correlation	.592 <sup>**</sup>	.452 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X07	X7.01	X7.02	X7.03
X07	Pearson Correlation	1	.813 <sup>**</sup>	.785 <sup>**</sup>	.855 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.01	Pearson Correlation	.813 <sup>**</sup>	1	.944 <sup>**</sup>	.936 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.02	Pearson Correlation	.785 <sup>**</sup>	.944 <sup>**</sup>	1	.877 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X7.03	Pearson Correlation	.855 <sup>**</sup>	.936 <sup>**</sup>	.877 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

		Correlations			
		X07	X7.04	X7.05	X7.06
X07	Pearson Correlation	1	.844 <sup>**</sup>	.835 <sup>**</sup>	.815 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.04	Pearson Correlation	.844 <sup>**</sup>	1	.910 <sup>**</sup>	.870 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.05	Pearson Correlation	.835 <sup>**</sup>	.910 <sup>**</sup>	1	.967 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X7.06	Pearson Correlation	.815 <sup>**</sup>	.870 <sup>**</sup>	.967 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

		Correlations			
		X07	X7.07	X7.08	X7.09
X07	Pearson Correlation	1	.794 <sup>**</sup>	.748 <sup>**</sup>	.759 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.07	Pearson Correlation	.794 <sup>**</sup>	1	.957 <sup>**</sup>	.933 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.08	Pearson Correlation	.748 <sup>**</sup>	.957 <sup>**</sup>	1	.955 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X7.09	Pearson Correlation	.759 <sup>**</sup>	.933 <sup>**</sup>	.955 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

		Correlations			
		X07	X7.10	X7.11	X7.12
X07	Pearson Correlation	1	.529 <sup>**</sup>	.573 <sup>**</sup>	.551 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.10	Pearson Correlation	.529 <sup>**</sup>	1	.743 <sup>**</sup>	.469 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.11	Pearson Correlation	.573 <sup>**</sup>	.743 <sup>**</sup>	1	.734 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X7.12	Pearson Correlation	.551 <sup>**</sup>	.469 <sup>**</sup>	.734 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X07	X7.13	X7.14	X7.15
X07	Pearson Correlation	1	.539 <sup>**</sup>	.522 <sup>**</sup>	.516 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.13	Pearson Correlation	.539 <sup>**</sup>	1	.698 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.14	Pearson Correlation	.522 <sup>**</sup>	.698 <sup>**</sup>	1	.948 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X7.15	Pearson Correlation	.516 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>	.948 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X07	X7.16	X7.17	X7.18
X07	Pearson Correlation	1	.534 <sup>**</sup>	.633 <sup>**</sup>	.812 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.16	Pearson Correlation	.534 <sup>**</sup>	1	.827 <sup>**</sup>	.472 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.17	Pearson Correlation	.633 <sup>**</sup>	.827 <sup>**</sup>	1	.606 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X7.18	Pearson Correlation	.812 <sup>**</sup>	.472 <sup>**</sup>	.606 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations					
		X07	X7.19	X7.20	X7.21
X07	Pearson Correlation	1	.570 <sup>**</sup>	.553 <sup>**</sup>	.501 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.19	Pearson Correlation	.570 <sup>**</sup>	1	.987 <sup>**</sup>	.215 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.023
	N	111	111	111	111
X7.20	Pearson Correlation	.553 <sup>**</sup>	.987 <sup>**</sup>	1	.237 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.012
	N	111	111	111	111
X7.21	Pearson Correlation	.501 <sup>**</sup>	.215 <sup>*</sup>	.237 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.023	.012	
	N	111	111	111	111

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

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

## Correlations

Correlations					
		X07	X7.22	X7.23	X7.24
X07	Pearson Correlation	1	.567 <sup>**</sup>	.598 <sup>**</sup>	.531 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.22	Pearson Correlation	.567 <sup>**</sup>	1	.933 <sup>**</sup>	.681 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111
X7.23	Pearson Correlation	.598 <sup>**</sup>	.933 <sup>**</sup>	1	.820 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111
X7.24	Pearson Correlation	.531 <sup>**</sup>	.681 <sup>**</sup>	.820 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111

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

## Correlations

Correlations						
		X07	X7.25	X7.26	X7.27	X7.28
X07	Pearson Correlation	1	.598 <sup>**</sup>	.590 <sup>**</sup>	.622 <sup>**</sup>	.621 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	111	111	111	111	111
X7.25	Pearson Correlation	.598 <sup>**</sup>	1	.932 <sup>**</sup>	.898 <sup>**</sup>	.884 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	111	111	111	111	111
X7.26	Pearson Correlation	.590 <sup>**</sup>	.932 <sup>**</sup>	1	.928 <sup>**</sup>	.907 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	111	111	111	111	111
X7.27	Pearson Correlation	.622 <sup>**</sup>	.898 <sup>**</sup>	.928 <sup>**</sup>	1	.973 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	111	111	111	111	111
X7.28	Pearson Correlation	.621 <sup>**</sup>	.884 <sup>**</sup>	.907 <sup>**</sup>	.973 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	111	111	111	111	111

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

## Reliability

### Scale: X01

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.709	9

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
29.64	37.742	6.143	9

## Reliability

### Scale: X02

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.849	8

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.62	52.019	7.212	8

## Reliability

### Scale: X03

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.818	11

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36.99	70.191	8.378	11

## Reliability

### Scale: X04

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.741	6

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.09	22.865	4.782	6

## Reliability

### Scale: X05

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.700	6

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.05	21.243	4.609	6

**Reliability**  
**Scale: X06**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.751	8

<b>Scale Statistics</b>			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.97	32.899	5.736	8

**Reliability**  
**Scale: X07**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.949	28

<b>Scale Statistics</b>			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
94.93	517.922	22.758	28

**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.954	76

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
251.29	2014.534	44.884	76

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.914
		N of Items	38 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.904
		N of Items	38 <sup>a</sup>
Total N of Items			76
Correlation Between Forms			.958
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.979
	Unequal Length		.979
Guttman Split-Half Coefficient			.978

a. The items are: X1.01, X1.03, X1.05, X1.07, X1.09, X2.02, X2.04, X2.06, X2.08, X3.02, X3.04, X3.06, X3.08, X3.10, X4.01, X4.03, X4.05, X5.01, X5.03, X5.05, X6.01, X6.03, X6.05, X6.07, X7.01, X7.03, X7.05, X7.07, X7.09, X7.11, X7.13, X7.15, X7.17, X7.19, X7.21, X7.23, X7.25, X7.27.

b. The items are: X1.02, X1.04, X1.06, X1.08, X2.01, X2.03, X2.05, X2.07, X3.01, X3.03, X3.05, X3.07, X3.09, X3.11, X4.02, X4.04, X4.06, X5.02, X5.04, X5.06, X6.02, X6.04, X6.06, X6.08, X7.02, X7.04, X7.06, X7.08, X7.10, X7.12, X7.14, X7.16, X7.18, X7.20, X7.22, X7.24, X7.26, X7.28.

Scale Statistics				
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	126.31	535.451	23.140	38 <sup>a</sup>
Part 2	124.98	493.600	22.217	38 <sup>a</sup>
Both Parts	251.29	2014.534	44.884	76

a. The items are: X1.01, X1.03, X1.05, X1.07, X1.09, X2.02, X2.04, X2.06, X2.08, X3.02, X3.04, X3.06, X3.08, X3.10, X4.01, X4.03, X4.05, X5.01, X5.03, X5.05, X6.01, X6.03, X6.05, X6.07, X7.01, X7.03, X7.05, X7.07, X7.09, X7.11, X7.13, X7.15, X7.17, X7.19, X7.21, X7.23, X7.25, X7.27.

b. The items are: X1.02, X1.04, X1.06, X1.08, X2.01, X2.03, X2.05, X2.07, X3.01, X3.03, X3.05, X3.07, X3.09, X3.11, X4.02, X4.04, X4.06, X5.02, X5.04, X5.06, X6.02, X6.04, X6.06, X6.08, X7.02, X7.04, X7.06, X7.08, X7.10, X7.12, X7.14, X7.16, X7.18, X7.20, X7.22, X7.24, X7.26, X7.28.

Notes	
Output Created	07-JAN-2023 21:16:47
Comments	
Input	Data
	E:\(E) Colection\1. Analiz\1. امباركة زايد 2022.12\التحت الاجراء\Data 0.01.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	111
	Matrix Input
	E:\(E) Colection\1. Analiz\1. امباركة زايد 2022.12\التحت الاجراء\Data 0.01.sav
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=X1.01 X1.02 X1.03 X1.04 X1.05 X1.06 X1.07 X1.08 X1.09 X2.01 X2.02 X2.03 X2.04 X2.05 X2.06 X2.07 X2.08 X3.01 X3.02 X3.03 X3.04 X3.05 X3.06 X3.07 X3.08 X3.09 X3.10 X3.11 X4.01 X4.02 X4.03 X4.04 X4.05 X4.06 X5.01 X5.02 X5.03 X5.04 X5.05 X5.06 X6.01 X6.02 X6.03 X6.04 X6.05 X6.06 X6.07 X6.08 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time
	00:00:00.00
	Elapsed Time
	00:00:00.00

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.926	48

## Frequencies Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	87	78.4	78.4	78.4
	أنثى	24	21.6	21.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير إدارة	11	9.9	9.9	9.9
	مدير مكتب	6	5.4	5.4	15.3
	رئيس قسم	18	16.2	16.2	31.5
	موظف	76	68.5	68.5	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

مستوى الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	6.3	6.3	6.3
	من 5 إلى 9 سنوات	41	36.9	36.9	43.2
	من 10 إلى 14 سنة	34	30.6	30.6	73.9
	من 15 سنة فأكثر	29	26.1	26.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم متوسط	17	15.3	15.3	15.3
	دبلوم عالٍ	24	21.6	21.6	36.9
	جامعي	47	42.3	42.3	79.3
	ماجستير / دكتوراه	23	20.7	20.7	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	4.5	4.5	4.5
	من 30 إلى 34 سنة	34	30.6	30.6	35.1
	من 35 إلى 39 سنة	47	42.3	42.3	77.5
	من 40 سنة فأكثر	25	22.5	22.5	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

## Frequencies Frequency Table

يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	19	17.1	17.1	21.6
	متوسط	23	20.7	20.7	42.3
	عالٍ	22	19.8	19.8	62.2
	عالٍ جداً	42	37.8	37.8	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

.يوجد في الشركة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية المتخصصة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	2	1.8	1.8	1.8
	منخفض	20	18.0	18.0	19.8
	متوسط	23	20.7	20.7	40.5
	عالٍ	29	26.1	26.1	66.7
	عالٍ جداً	37	33.3	33.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

.يوجد اتصال فعال بين الإدارة العامة للشركة وبين جميع الفروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	4	3.6	3.6	3.6
	منخفض	24	21.6	21.6	25.2
	متوسط	23	20.7	20.7	45.9
	عالٍ	38	34.2	34.2	80.2
	عالٍ جداً	22	19.8	19.8	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

.يتم اتخاذ القرارات في الشركة من خلال مشاركة المستويات الإدارية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	6	5.4	5.4	5.4
	منخفض	23	20.7	20.7	26.1
	متوسط	36	32.4	32.4	58.6
	عالٍ	30	27.0	27.0	85.6
	عالٍ جداً	16	14.4	14.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

.تشجع الشركة انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	9	8.1	8.1	8.1
	منخفض	26	23.4	23.4	31.5
	متوسط	36	32.4	32.4	64.0
	عالٍ	18	16.2	16.2	80.2
	عالٍ جداً	22	19.8	19.8	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. توجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفاعليات إدارات وأقسام الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	4	3.6	3.6	3.6
	منخفض	28	25.2	25.2	28.8
	متوسط	35	31.5	31.5	60.4
	عالٍ	34	30.6	30.6	91.0
	عالٍ جداً	10	9.0	9.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الشركة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	منخفض جداً	12	10.8	10.8	10.8
	منخفض	30	27.0	27.0	37.8
	متوسط	25	22.5	22.5	60.4
	عال	30	27.0	27.0	87.4
	عال جداً	14	12.6	12.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يوجد في الشركة عدد كبير من المستويات الإشرافية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	منخفض جداً	27	24.3	24.3	24.3
	منخفض	26	23.4	23.4	47.7
	متوسط	13	11.7	11.7	59.5
	عال	17	15.3	15.3	74.8
	عال جداً	28	25.2	25.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. هناك تباين في طبيعة الأعمال التي تؤديها الوحدات التنظيمية التي تقوم بها الشركة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	منخفض جداً	13	11.7	11.7	11.7
	منخفض	30	27.0	27.0	38.7
	متوسط	19	17.1	17.1	55.9
	عال	15	13.5	13.5	69.4
	عال جداً	34	30.6	30.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يوجد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	منخفض جداً	15	13.5	13.5	13.5
	منخفض	28	25.2	25.2	38.7
	متوسط	30	27.0	27.0	65.8
	عال	15	13.5	13.5	79.3
	عال جداً	23	20.7	20.7	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يوجد دليل إجراءات واضح يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	28	25.2	25.2	29.7
	متوسط	32	28.8	28.8	58.6
	عال	21	18.9	18.9	77.5
	عال جداً	25	22.5	22.5	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تحرص إدارة الشركة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	30	27.0	27.0	34.2
	متوسط	26	23.4	23.4	57.7
	عالٍ	29	26.1	26.1	83.8
	عالٍ جداً	18	16.2	16.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	29	26.1	26.1	30.6
	متوسط	33	29.7	29.7	60.4
	عالٍ	23	20.7	20.7	81.1
	عالٍ جداً	21	18.9	18.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

توجد نماذج محددة وموحدة لكل الوظائف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	19	17.1	17.1	17.1
	منخفض	20	18.0	18.0	35.1
	متوسط	35	31.5	31.5	66.7
	عالٍ	10	9.0	9.0	75.7
	عالٍ جداً	27	24.3	24.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

رسالة وأهداف الشركة واضحة ومحددة ومعلنة للعاملين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	10	9.0	9.0	9.0
	منخفض	23	20.7	20.7	29.7
	متوسط	25	22.5	22.5	52.3
	عالٍ	28	25.2	25.2	77.5
	عالٍ جداً	25	22.5	22.5	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

السياسات والاجراءات التنظيمية المعتمدة داخل الشركة غالباً ما تحول دون وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بالوقت المناسب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	12	10.8	10.8	10.8
	منخفض	30	27.0	27.0	37.8
	متوسط	24	21.6	21.6	59.5
	عالٍ	21	18.9	18.9	78.4
	عالٍ جداً	24	21.6	21.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. التعليمات والتوجيهات حول العمل مكتوبة وواضحة ومحددة للجميع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	15	13.5	13.5	13.5
	منخفض	20	18.0	18.0	31.5
	متوسط	16	14.4	14.4	45.9
	عالٍ	27	24.3	24.3	70.3
	عالٍ جداً	33	29.7	29.7	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تخفف عبء العمل عن الإدارة العليا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	11	9.9	9.9	9.9
	منخفض	22	19.8	19.8	29.7
	متوسط	12	10.8	10.8	40.5
	عالٍ	37	33.3	33.3	73.9
	عالٍ جداً	29	26.1	26.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يتم مشاركة العاملين في إدارة الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	19	17.1	17.1	24.3
	متوسط	18	16.2	16.2	40.5
	عالٍ	37	33.3	33.3	73.9
	عالٍ جداً	29	26.1	26.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. توزيع السلطة على العاملين في شركة قيد الدراسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	7	6.3	6.3	6.3
	منخفض	13	11.7	11.7	18.0
	متوسط	38	34.2	34.2	52.3
	عالٍ	37	33.3	33.3	85.6
	عالٍ جداً	16	14.4	14.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يتم اتخاذ القرارات بصورة مريحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	11	9.9	9.9	9.9
	منخفض	21	18.9	18.9	28.8
	متوسط	35	31.5	31.5	60.4
	عالٍ	16	14.4	14.4	74.8
	عالٍ جداً	28	25.2	25.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	9	8.1	8.1	8.1
	منخفض	29	26.1	26.1	34.2
	متوسط	17	15.3	15.3	49.5
	عالٍ	30	27.0	27.0	76.6
	عالٍ جداً	26	23.4	23.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز الأعمال المكلفين بها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	10	9.0	9.0	9.0
	منخفض	18	16.2	16.2	25.2
	متوسط	32	28.8	28.8	54.1
	عالٍ	22	19.8	19.8	73.9
	عالٍ جداً	29	26.1	26.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تقوم الإدارة العليا بإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في مهمة صياغة رؤية واستراتيجية الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	9	8.1	8.1	8.1
	منخفض	11	9.9	9.9	18.0
	متوسط	33	29.7	29.7	47.7
	عالٍ	28	25.2	25.2	73.0
	عالٍ جداً	30	27.0	27.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تساعد عملية انتقال السلطة للموظفين على تنمية القدرة على اتخاذ القرارات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	9	8.1	8.1	8.1
	منخفض	21	18.9	18.9	27.0
	متوسط	26	23.4	23.4	50.5
	عالٍ	24	21.6	21.6	72.1
	عالٍ جداً	31	27.9	27.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يكون للموظف صلاحية توزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس المباشر إلا في حالات معينة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	6	5.4	5.4	5.4
	منخفض	27	24.3	24.3	29.7
	متوسط	26	23.4	23.4	53.2
	عالٍ	22	19.8	19.8	73.0
	عالٍ جداً	30	27.0	27.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	29	26.1	26.1	33.3
	متوسط	25	22.5	22.5	55.9
	عالٍ	26	23.4	23.4	79.3
	عالٍ جداً	23	20.7	20.7	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يتم اشراك الموظفين في إعداد خطط الشركة الاستراتيجية والتشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	17	15.3	15.3	15.3
	منخفض	33	29.7	29.7	45.0
	متوسط	16	14.4	14.4	59.5
	عالٍ	15	13.5	13.5	73.0
	عالٍ جداً	30	27.0	27.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يتيح إمكانية التفاعل بين الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	28	25.2	25.2	29.7
	متوسط	10	9.0	9.0	38.7
	عالٍ	37	33.3	33.3	72.1
	عالٍ جداً	31	27.9	27.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يوفر القدرة على التكيف مع ظروف العاملين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	26	23.4	23.4	27.9
	متوسط	16	14.4	14.4	42.3
	عالٍ	37	33.3	33.3	75.7
	عالٍ جداً	27	24.3	24.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يتم من خلاله الحصول على نتائج أفضل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	9	8.1	8.1	8.1
	منخفض	19	17.1	17.1	25.2
	متوسط	38	34.2	34.2	59.5
	عالٍ	21	18.9	18.9	78.4
	عالٍ جداً	24	21.6	21.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يوفر التغذية الراجعة المستمرة لدى الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	6	5.4	5.4	5.4
	منخفض	25	22.5	22.5	27.9
	متوسط	38	34.2	34.2	62.2
	عالٍ	27	24.3	24.3	86.5
	عالٍ جداً	15	13.5	13.5	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

يسهم في تطوير قدرات الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	6	5.4	5.4	5.4
	منخفض	45	40.5	40.5	45.9
	متوسط	24	21.6	21.6	67.6
	عالٍ	27	24.3	24.3	91.9
	عالٍ جداً	9	8.1	8.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يوفر الوقت والجهد والمال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	17	15.3	15.3	15.3
	منخفض	50	45.0	45.0	60.4
	متوسط	16	14.4	14.4	74.8
	عالٍ	7	6.3	6.3	81.1
	عالٍ جداً	21	18.9	18.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

يوجد مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	29	26.1	26.1	30.6
	متوسط	19	17.1	17.1	47.7
	عالٍ	25	22.5	22.5	70.3
	عالٍ جداً	33	29.7	29.7	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

يتم الاستعانة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	24	21.6	21.6	26.1
	متوسط	24	21.6	21.6	47.7
	عالٍ	27	24.3	24.3	72.1
	عالٍ جداً	31	27.9	27.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

يتوفر لدى الشركة نظم معلومات إدارية فعالة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	22	19.8	19.8	19.8
	منخفض	28	25.2	25.2	45.0
	متوسط	31	27.9	27.9	73.0
	عالٍ جداً	30	27.0	27.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

يوجد توافق بين الاستراتيجيات على مستوى الشركة وبين الإستراتيجيات الفرعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	4	3.6	3.6	3.6
	منخفض	15	13.5	13.5	17.1
	متوسط	36	32.4	32.4	49.5
	عالٍ	36	32.4	32.4	82.0
	عالٍ جداً	20	18.0	18.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تم المشاركة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	2	1.8	1.8	1.8
	منخفض	23	20.7	20.7	22.5
	متوسط	33	29.7	29.7	52.3
	عالٍ	22	19.8	19.8	72.1
	عالٍ جداً	31	27.9	27.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تتوافر الموارد اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	11	9.9	9.9	9.9
	منخفض	25	22.5	22.5	32.4
	متوسط	17	15.3	15.3	47.7
	عالٍ	17	15.3	15.3	63.1
	عالٍ جداً	41	36.9	36.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	29	26.1	26.1	33.3
	متوسط	16	14.4	14.4	47.7
	عالٍ	26	23.4	23.4	71.2
	عالٍ جداً	32	28.8	28.8	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	4	3.6	3.6	3.6
	منخفض	30	27.0	27.0	30.6
	متوسط	21	18.9	18.9	49.5
	عالٍ	23	20.7	20.7	70.3
	عالٍ جداً	33	29.7	29.7	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تهتم الشركة وبشكل مستمر بالتشجيع على تطوير أساليب البحث التكنولوجي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	6	5.4	5.4	5.4
	منخفض	29	26.1	26.1	31.5
	متوسط	31	27.9	27.9	59.5
	عالٍ	20	18.0	18.0	77.5
	عالٍ جداً	25	22.5	22.5	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تساعد على الاتصال بين الرؤساء والمروسين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض	34	30.6	30.6	30.6
	متوسط	35	31.5	31.5	62.2
	عالٍ	22	19.8	19.8	82.0
	عالٍ جداً	20	18.0	18.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تقلل من نسبة الشكاوى داخل الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	3	2.7	2.7	2.7
	منخفض	27	24.3	24.3	27.0
	متوسط	35	31.5	31.5	58.6
	عالٍ	34	30.6	30.6	89.2
	عالٍ جداً	12	10.8	10.8	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تقلل من الأخطاء المرتكبة في كافة المستويات الإدارية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	40	36.0	36.0	43.2
	متوسط	13	11.7	11.7	55.0
	عالٍ	27	24.3	24.3	79.3
	عالٍ جداً	23	20.7	20.7	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تقلل الوقت لإنجاز الأعمال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	32	28.8	28.8	28.8
	منخفض	62	55.9	55.9	84.7
	متوسط	6	5.4	5.4	90.1
	عالٍ	5	4.5	4.5	94.6
	عالٍ جداً	6	5.4	5.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تزيد من إنتاجية العاملين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	36	32.4	32.4	32.4
	منخفض	42	37.8	37.8	70.3
	متوسط	16	14.4	14.4	84.7
	عالٍ	9	8.1	8.1	92.8
	عالٍ جداً	8	7.2	7.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تدعم الإدارة العليا في الشركة جهوده إدارة الجودة الشاملة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	18	16.2	16.2	16.2
	منخفض	17	15.3	15.3	31.5
	متوسط	26	23.4	23.4	55.0
	عالٍ	16	14.4	14.4	69.4
	عالٍ جداً	34	30.6	30.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تحرص الإدارة في الشركة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	23	20.7	20.7	25.2
	متوسط	27	24.3	24.3	49.5
	عالٍ	28	25.2	25.2	74.8
	عالٍ جداً	28	25.2	25.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. يوجد دليل واضح يوزع على العاملين لتطبيق نظام الجودة الشاملة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	5	4.5	4.5	4.5
	منخفض	24	21.6	21.6	26.1
	متوسط	24	21.6	21.6	47.7
	عالٍ	32	28.8	28.8	76.6
	عالٍ جداً	26	23.4	23.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	4	3.6	3.6	3.6
	منخفض	28	25.2	25.2	28.8
	متوسط	17	15.3	15.3	44.1
	عالٍ	45	40.5	40.5	84.7
	عالٍ جداً	17	15.3	15.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	13	11.7	11.7	11.7
	منخفض	18	16.2	16.2	27.9
	متوسط	31	27.9	27.9	55.9
	عالٍ	20	18.0	18.0	73.9
	عالٍ جداً	29	26.1	26.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	15	13.5	13.5	13.5
	منخفض	12	10.8	10.8	24.3
	متوسط	28	25.2	25.2	49.5
	عالٍ	26	23.4	23.4	73.0
	عالٍ جداً	30	27.0	27.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تعرف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق الجودة الشاملة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	7	6.3	6.3	6.3
	منخفض	23	20.7	20.7	27.0
	متوسط	27	24.3	24.3	51.4
	عالٍ	25	22.5	22.5	73.9
	عالٍ جداً	29	26.1	26.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. توافق المنتج مع رغبات وتوقعات العميل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	4	3.6	3.6	3.6
	منخفض	29	26.1	26.1	29.7
	متوسط	22	19.8	19.8	49.5
	عالٍ	34	30.6	30.6	80.2
	عالٍ جداً	22	19.8	19.8	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تمنح الشركة المكافآت على أساس معايير واضحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	20	18.0	18.0	25.2
	متوسط	31	27.9	27.9	53.2
	عالٍ	31	27.9	27.9	81.1
	عالٍ جداً	21	18.9	18.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

لدي علاقة ودية مع المسؤولين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	11	9.9	9.9	9.9
	منخفض	28	25.2	25.2	35.1
	متوسط	35	31.5	31.5	66.7
	عالٍ	23	20.7	20.7	87.4
	عالٍ جداً	14	12.6	12.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. والأضرار الصحية توفر الشركة لي ولزملائي مناخ أمن من الأخطار المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	26	23.4	23.4	30.6
	متوسط	38	34.2	34.2	64.9
	عالٍ	28	25.2	25.2	90.1
	عالٍ جداً	11	9.9	9.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

تقدم الشركة التدريب الكافي لأقوم بعملتي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	31	27.9	27.9	35.1
	متوسط	29	26.1	26.1	61.3
	عالٍ	26	23.4	23.4	84.7
	عالٍ جداً	17	15.3	15.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

أشعر بالرضا عن مسؤولياتي في الشركة لأنها تناسب قدراتي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	38	34.2	34.2	41.4
	متوسط	25	22.5	22.5	64.0
	عالٍ	19	17.1	17.1	81.1
	عالٍ جداً	21	18.9	18.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. في الشركة أشعر بالاستقلالية عند القيام بمهامي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
	منخفض	32	28.8	28.8	36.0
	متوسط	27	24.3	24.3	60.4
	عالٍ	20	18.0	18.0	78.4
	عالٍ جداً	24	21.6	21.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تحقيق انجازات مميزة في عملي له دور في ترقيتي الوظيفية في الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	12	10.8	10.8	10.8
	منخفض	19	17.1	17.1	27.9
	متوسط	38	34.2	34.2	62.2
	عالٍ	21	18.9	18.9	81.1
	عالٍ جداً	21	18.9	18.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تقوم الشركة بالترويج لأعمالها بشكل أخلاقي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	13	11.7	11.7	11.7
	منخفض	24	21.6	21.6	33.3
	متوسط	25	22.5	22.5	55.9
	عالٍ	28	25.2	25.2	81.1
	عالٍ جداً	21	18.9	18.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع توفر الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	16	14.4	14.4	14.4
	منخفض	28	25.2	25.2	39.6
	متوسط	17	15.3	15.3	55.0
	عالٍ	14	12.6	12.6	67.6
	عالٍ جداً	36	32.4	32.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تخصص الشركة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	15	13.5	13.5	13.5
	منخفض	26	23.4	23.4	36.9
	متوسط	22	19.8	19.8	56.8
	عالٍ	22	19.8	19.8	76.6
	عالٍ جداً	26	23.4	23.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. توفر الشركة للعاملين ظروف عمل ملائمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	17	15.3	15.3	15.3
	منخفض	32	28.8	28.8	44.1
	متوسط	11	9.9	9.9	54.1
	عالٍ	24	21.6	21.6	75.7
	عالٍ جداً	27	24.3	24.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تسهم الشركة بإنشاء المدارس والمراكز الصحية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	17	15.3	15.3	15.3
	منخفض	29	26.1	26.1	41.4
	متوسط	16	14.4	14.4	55.9
	عالٍ	21	18.9	18.9	74.8
	عالٍ جداً	28	25.2	25.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي تعمل فيه					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	15	13.5	13.5	13.5
	منخفض	23	20.7	20.7	34.2
	متوسط	20	18.0	18.0	52.3
	عالٍ	27	24.3	24.3	76.6
	عالٍ جداً	26	23.4	23.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تحرص الشركة على دعم التنمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	7	6.3	6.3	6.3
	منخفض	19	17.1	17.1	23.4
	متوسط	20	18.0	18.0	41.4
	عالٍ	38	34.2	34.2	75.7
	عالٍ جداً	27	24.3	24.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

. تأخذ الشركة بالاعتبار توجيهات جمعية حماية المستهلك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض جداً	7	6.3	6.3	6.3
	منخفض	13	11.7	11.7	18.0
	متوسط	20	18.0	18.0	36.0
	عالٍ	23	20.7	20.7	56.8
	عالٍ جداً	48	43.2	43.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**تقوم الشركة بعمل خطط طوارئ للمساعدة في تقديم الدعم في حالات الكوارث الطبيعية**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جداً	8	7.2	7.2	7.2
منخفض	12	10.8	10.8	18.0
متوسط	37	33.3	33.3	51.4
عالٍ	20	18.0	18.0	69.4
عالٍ جداً	34	30.6	30.6	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**. تحرص الشركة على دعم المشاريع التي تستخدم الطاقة المتجددة في عملياتها الخدمية**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جداً	2	1.8	1.8	1.8
منخفض	6	5.4	5.4	7.2
متوسط	26	23.4	23.4	30.6
عالٍ	43	38.7	38.7	69.4
عالٍ جداً	34	30.6	30.6	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**. تحرص برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة على دعم البحث العلمي في الجامعات ومراكز البحث**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض	9	8.1	8.1	8.1
متوسط	20	18.0	18.0	26.1
عالٍ	41	36.9	36.9	63.1
عالٍ جداً	41	36.9	36.9	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**تأخذ الشركة بالاعتبار توجهات جمعية حماية المستهلك**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جداً	6	5.4	5.4	5.4
منخفض	8	7.2	7.2	12.6
متوسط	19	17.1	17.1	29.7
عالٍ	27	24.3	24.3	54.1
عالٍ جداً	51	45.9	45.9	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**. يوجد ميزانية مخصصة لبرامج المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جداً	7	6.3	6.3	6.3
منخفض	7	6.3	6.3	12.6
متوسط	16	14.4	14.4	27.0
عالٍ	25	22.5	22.5	49.5
عالٍ جداً	56	50.5	50.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1.01	111	3.69	1.263	.120
X1.02	111	3.71	1.163	.110
X1.03	111	3.45	1.142	.108

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1.01	5.785	110	.000	.694	.46	.93
X1.02	6.448	110	.000	.712	.49	.93
X1.03	4.155	110	.000	.450	.24	.67

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1.04	111	3.24	1.105	.105
X1.05	111	3.16	1.225	.116
X1.06	111	3.16	1.023	.097

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1.04	2.318	110	.022	.243	.04	.45
X1.05	1.395	110	.166	.162	-.07	.39
X1.06	1.670	110	.098	.162	-.03	.35

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1.07	111	3.04	1.220	.116
X1.08	111	2.94	1.545	.147
X1.09	111	3.24	1.435	.136

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1.07	.311	110	.756	.036	-.19	.27
X1.08	-.430	110	.668	-.063	-.35	.23
X1.09	1.786	110	.077	.243	-.03	.51

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X2.01	111	3.03	1.331	.126
X2.02	111	3.30	1.203	.114
X2.03	111	3.17	1.205	.114

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X2.01	.214	110	.831	.027	-.22	.28
X2.02	2.604	110	.010	.297	.07	.52
X2.03	1.496	110	.137	.171	-.06	.40

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X2.04	111	3.23	1.167	.111
X2.05	111	3.05	1.394	.132
X2.06	111	3.32	1.279	.121

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X2.04	2.114	110	.037	.234	.01	.45
X2.05	.409	110	.684	.054	-.21	.32
X2.06	2.597	110	.011	.315	.07	.56

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X2.07	111	3.14	1.324	.126
X2.08	111	3.39	1.422	.135

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X2.07	1.075	110	.285	.135	-.11	.38
X2.08	2.871	110	.005	.387	.12	.65

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X3.01	111	3.46	1.333	.127
X3.02	111	3.54	1.249	.119
X3.03	111	3.38	1.071	.102

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X3.01	3.630	110	.000	.459	.21	.71
X3.02	4.560	110	.000	.541	.31	.78
X3.03	3.723	110	.000	.378	.18	.58

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X3.04	111	3.26	1.298	.123
X3.05	111	3.32	1.307	.124
X3.06	111	3.38	1.280	.121

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X3.04	2.120	110	.036	.261	.02	.51
X3.05	2.541	110	.012	.315	.07	.56
X3.06	3.115	110	.002	.378	.14	.62

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X3.07	111	3.53	1.220	.116
X3.08	111	3.42	1.297	.123
X3.09	111	3.39	1.266	.120
X3.10	111	3.24	1.252	.119
X3.11	111	3.07	1.463	.139

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X3.07	4.591	110	.000	.532	.30	.76
X3.08	3.439	110	.001	.423	.18	.67
X3.09	3.223	110	.002	.387	.15	.63
X3.10	2.047	110	.043	.243	.01	.48
X3.11	.519	110	.605	.072	-.20	.35

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X4.01	111	3.55	1.263	.120
X4.02	111	3.50	1.220	.116
X4.03	111	3.29	1.216	.115

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X4.01	4.584	110	.000	.550	.31	.79
X4.02	4.279	110	.000	.495	.27	.72
X4.03	2.497	110	.014	.288	.06	.52

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X4.04	111	3.18	1.097	.104
X4.05	111	2.89	1.090	.103
X4.06	111	2.68	1.342	.127

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X4.04	1.730	110	.086	.180	-.03	.39
X4.05	-1.045	110	.298	-.108	-.31	.10
X4.06	-2.476	110	.015	-.315	-.57	-.06

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X5.01	111	3.47	1.285	.122
X5.02	111	3.50	1.235	.117
X5.03	111	3.62	1.088	.103

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X5.01	3.841	110	.000	.468	.23	.71
X5.02	4.227	110	.000	.495	.26	.73
X5.03	6.022	110	.000	.622	.42	.83

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X5.04	111	3.48	1.052	.100
X5.05	111	3.51	1.159	.110
X5.06	111	3.47	1.432	.136

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X5.04	4.783	110	.000	.477	.28	.68
X5.05	4.668	110	.000	.514	.30	.73
X5.06	3.446	110	.001	.468	.20	.74

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X6.01	111	3.41	1.337	.127
X6.02	111	3.46	1.271	.121
X6.03	111	3.26	1.226	.116

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X6.01	3.194	110	.002	.405	.15	.66
X6.02	3.810	110	.000	.459	.22	.70
X6.03	2.245	110	.027	.261	.03	.49

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X6.04	111	3.25	1.083	.103
X6.05	111	3.23	1.024	.097
X6.06	111	3.15	1.309	.124

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X6.04	2.455	110	.016	.252	.05	.46
X6.05	2.317	110	.022	.225	.03	.42
X6.06	1.233	110	.220	.153	-.09	.40

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X6.07	111	2.02	1.009	.096
X6.08	111	2.20	1.189	.113

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X6.07	-10.255	110	.000	-.982	-1.17	-.79
X6.08	-7.102	110	.000	-.802	-1.03	-.58

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X7.01	111	3.28	1.453	.138
X7.02	111	3.46	1.204	.114
X7.03	111	3.45	1.197	.114
X7.04	111	3.39	1.130	.107
X7.05	111	3.31	1.333	.127

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X7.01	2.025	110	.045	.279	.01	.55
X7.02	4.019	110	.000	.459	.23	.69
X7.03	3.966	110	.000	.450	.23	.68
X7.04	3.613	110	.000	.387	.17	.60
X7.05	2.420	110	.017	.306	.06	.56

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X7.06	111	3.40	1.350	.128
X7.07	111	3.41	1.254	.119
X7.08	111	3.37	1.175	.112
X7.09	111	3.33	1.186	.113
X7.10	111	3.01	1.172	.111

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X7.06	3.093	110	.003	.396	.14	.65
X7.07	3.482	110	.001	.414	.18	.65
X7.08	3.312	110	.001	.369	.15	.59
X7.09	2.962	110	.004	.333	.11	.56
X7.10	.081	110	.936	.009	-.21	.23

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X7.11	111	3.07	1.085	.103
X7.12	111	3.12	1.189	.113
X7.13	111	3.06	1.252	.119
X7.14	111	3.18	1.266	.120
X7.15	111	3.18	1.237	.117

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X7.11	.700	110	.485	.072	-.13	.28
X7.12	1.038	110	.302	.117	-.11	.34
X7.13	.530	110	.597	.063	-.17	.30
X7.14	1.499	110	.137	.180	-.06	.42
X7.15	1.534	110	.128	.180	-.05	.41

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X7.16	111	3.18	1.295	.123
X7.17	111	3.23	1.489	.141
X7.18	111	3.16	1.379	.131
X7.19	111	3.11	1.448	.137
X7.20	111	3.13	1.440	.137

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X7.16	1.466	110	.145	.180	-.06	.42
X7.17	1.657	110	.100	.234	-.05	.51
X7.18	1.239	110	.218	.162	-.10	.42
X7.19	.786	110	.433	.108	-.16	.38
X7.20	.923	110	.358	.126	-.14	.40

### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X7.21	111	3.23	1.375	.130
X7.22	111	3.53	1.212	.115
X7.23	111	3.83	1.278	.121
X7.24	111	3.54	1.234	.117
X7.25	111	3.91	.959	.091

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X7.21	1.795	110	.075	.234	-.02	.49
X7.22	4.620	110	.000	.532	.30	.76
X7.23	6.831	110	.000	.829	.59	1.07
X7.24	4.614	110	.000	.541	.31	.77
X7.25	10.000	110	.000	.910	.73	1.09

## T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X7.26	111	4.03	.939	.089
X7.27	111	3.98	1.191	.113
X7.28	111	4.05	1.216	.115

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X7.26	11.528	110	.000	1.027	.85	1.20
X7.27	8.689	110	.000	.982	.76	1.21
X7.28	9.051	110	.000	1.045	.82	1.27

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X01 <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: X07  
b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.354 <sup>a</sup>	.125	.117	.76357	1.847

- a. Predictors: (Constant), X01  
b. Dependent Variable: X07

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.116	1	9.116	15.635	.000 <sup>b</sup>
	Residual	63.552	109	.583		
	Total	72.668	110			

- a. Dependent Variable: X07  
b. Predictors: (Constant), X01

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.001	.359		5.580	.000
	X01	.422	.107	.354	3.954	.000

a. Dependent Variable: X07

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7980	4.0163	3.3903	.28788	111
Residual	-1.47201	1.44541	.00000	.76009	111
Std. Predicted Value	-2.057	2.175	.000	1.000	111
Std. Residual	-1.928	1.893	.000	.995	111

a. Dependent Variable: X07

### Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X02 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: X07

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.399 <sup>b</sup>	.159	.151	.74875	1.738

a. Predictors: (Constant), X02

b. Dependent Variable: X07

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.559	1	11.559	20.617	.000 <sup>b</sup>
	Residual	61.109	109	.561		
	Total	72.668	110			

a. Dependent Variable: X07

b. Predictors: (Constant), X02

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.239	.263		8.500	.000
	X02	.360	.079	.399	4.541	.000

a. Dependent Variable: X07

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5983	3.9017	3.3903	.32416	111
Residual	-1.93498	1.13205	.00000	.74534	111
Std. Predicted Value	-2.443	1.578	.000	1.000	111
Std. Residual	-2.584	1.512	.000	.995	111

a. Dependent Variable: X07

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X03 <sup>a</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: X07

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.443 <sup>a</sup>	.197	.189	.73186	1.638

a. Predictors: (Constant), X03

b. Dependent Variable: X07

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.285	1	14.285	26.670	.000 <sup>b</sup>
	Residual	58.383	109	.536		
	Total	72.668	110			

a. Dependent Variable: X07

b. Predictors: (Constant), X03

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.799	.316		5.697	.000
	X03	.473	.092	.443	5.164	.000

a. Dependent Variable: X07

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.4444	3.9929	3.3903	.36036	111
Residual	-1.99859	1.43884	.00000	.72853	111
Std. Predicted Value	-2.625	1.672	.000	1.000	111
Std. Residual	-2.731	1.966	.000	.995	111

a. Dependent Variable: X07

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X04 <sup>a</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: X07
b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.484 <sup>a</sup>	.234	.227	.71460	1.638

a. Predictors: (Constant), X04
b. Dependent Variable: X07

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.006	1	17.006	33.301	.000 <sup>a</sup>
	Residual	55.662	109	.511		
	Total	72.668	110			

a. Dependent Variable: X07
b. Predictors: (Constant), X04

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.821	.280		6.494	.000
	X04	.493	.085	.484	5.771	.000

a. Dependent Variable: X07
----------------------------

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7251	4.2052	3.3903	.39319	111
Residual	-1.57973	1.19272	.00000	.71135	111
Std. Predicted Value	-1.692	2.072	.000	1.000	111
Std. Residual	-2.211	1.669	.000	.995	111

a. Dependent Variable: X07
----------------------------

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X05 <sup>a</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: X07
b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.328 <sup>a</sup>	.108	.099	.77136	1.565

a. Predictors: (Constant), X05
b. Dependent Variable: X07

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.813	1	7.813	13.131	.000 <sup>a</sup>
	Residual	64.855	109	.595		
	Total	72.668	110			

a. Dependent Variable: X07
b. Predictors: (Constant), X05

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.173	.344		6.323	.000
	X05	.347	.096	.328	3.624	.000

a. Dependent Variable: X07
----------------------------

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8094	3.9081	3.3903	.26651	111
Residual	-1.83836	1.18375	.00000	.76785	111
Std. Predicted Value	-2.179	1.943	.000	1.000	111
Std. Residual	-2.383	1.535	.000	.995	111

a. Dependent Variable: X07
----------------------------

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X06 <sup>a</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: X07
b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.481 <sup>a</sup>	.232	.225	.71571	1.695

a. Predictors: (Constant), X06
b. Dependent Variable: X07

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.833	1	16.833	32.861	.000 <sup>b</sup>
	Residual	55.835	109	.512		
	Total	72.668	110			

a. Dependent Variable: X07
b. Predictors: (Constant), X06

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.755	.293		5.987	.000
	X06	.546	.095	.481	5.732	.000

a. Dependent Variable: X07
----------------------------

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5055	4.2105	3.3903	.39119	111
Residual	-1.65525	1.38391	.00000	.71245	111
Std. Predicted Value	-2.262	2.097	.000	1.000	111
Std. Residual	-2.313	1.934	.000	.995	111

a. Dependent Variable: X07
----------------------------

## Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X07	3.3903	.81278	111
X01	3.2933	.68260	111
X02	3.2027	.90155	111
X03	3.3628	.76164	111
X04	3.1817	.79695	111
X05	3.5075	.76818	111
X06	2.9966	.71697	111

Correlations							
		X07	X01	X02	X03	X04	X05
Pearson Correlation	X07	1.000	.354	.399	.443	.484	.328
	X01	.354	1.000	.668	.482	.514	.515
	X02	.399	.668	1.000	.593	.454	.383
	X03	.443	.482	.593	1.000	.476	.460
	X04	.484	.514	.454	.476	1.000	.485
	X05	.328	.515	.383	.460	.485	1.000
	X06	.481	.464	.395	.460	.679	.425
Sig. (1-tailed)	X07	.	.000	.000	.000	.000	.000
	X01	.000	.	.000	.000	.000	.000
	X02	.000	.000	.	.000	.000	.000
	X03	.000	.000	.000	.	.000	.000
	X04	.000	.000	.000	.000	.	.000
	X05	.000	.000	.000	.000	.000	.
	X06	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	X07	111	111	111	111	111	111
	X01	111	111	111	111	111	111
	X02	111	111	111	111	111	111
	X03	111	111	111	111	111	111
	X04	111	111	111	111	111	111
	X05	111	111	111	111	111	111
	X06	111	111	111	111	111	111

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X06, X02, X05, X03, X04, X01 <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: X07  
b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>a</sup>							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.572 <sup>a</sup>	.328	.289	.68548	.328	8.442	6

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.799	6	3.967	8.442	.000 <sup>b</sup>
	Residual	48.868	104	.470		
	Total	72.668	110			

a. Dependent Variable: X07  
b. Predictors: (Constant), X06, X02, X05, X03, X04, X01

Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	1.036	.387		2.674	.009	
	X01	.042	.143	.035	.293	.770	.450
	X02	.120	.108	.133	1.110	.269	.454
	X03	.187	.116	.175	1.615	.109	.551
	X04	.200	.121	.196	1.651	.102	.459
	X05	.027	.107	.026	.257	.798	.633
	X06	.250	.128	.221	1.950	.054	.505

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X01	X02	X03
1	1	6.837	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.048	11.937	.01	.02	.37	.02
	3	.036	13.751	.22	.00	.08	.00
	4	.025	16.590	.05	.12	.02	.59
	5	.023	17.142	.43	.05	.01	.20
	6	.017	19.965	.11	.00	.01	.01
	7	.013	22.848	.17	.80	.51	.18

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1055	4.1155	3.3903	.46514	111
Residual	-1.57207	1.54553	.00000	.66653	111
Std. Predicted Value	-2.762	1.559	.000	1.000	111
Std. Residual	-2.293	2.255	.000	.972	111

a. Dependent Variable: X07

## Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X07	3.3903	.81278	111
X01	3.2933	.68260	111
X02	3.2027	.90155	111
X03	3.3628	.76164	111
X04	3.1817	.79695	111
X05	3.5075	.76818	111
X06	2.9966	.71697	111

Correlations							
		X07	X01	X02	X03	X04	X05
Pearson Correlation	X07	1.000	.354	.399	.443	.484	.328
	X01	.354	1.000	.668	.482	.514	.515
	X02	.399	.668	1.000	.593	.454	.383
	X03	.443	.482	.593	1.000	.476	.460
	X04	.484	.514	.454	.476	1.000	.485
	X05	.328	.515	.383	.460	.485	1.000
	X06	.481	.464	.395	.460	.679	.425
Sig. (1-tailed)	X07	.	.000	.000	.000	.000	.000
	X01	.000	.	.000	.000	.000	.000
	X02	.000	.000	.	.000	.000	.000
	X03	.000	.000	.000	.	.000	.000
	X04	.000	.000	.000	.000	.	.000
	X05	.000	.000	.000	.000	.000	.
	X06	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	X07	111	111	111	111	111	111
	X01	111	111	111	111	111	111
	X02	111	111	111	111	111	111
	X03	111	111	111	111	111	111
	X04	111	111	111	111	111	111
	X05	111	111	111	111	111	111
	X06	111	111	111	111	111	111

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X04	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	X03	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	X06	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: X07

Model Summary <sup>a</sup>							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.484 <sup>b</sup>	.234	.227	.71460	.234	33.301	1
2	.541 <sup>b</sup>	.293	.280	.68987	.059	8.955	1
3	.564 <sup>c</sup>	.318	.299	.68033	.026	4.051	1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.006	1	17.006	33.301	.000 <sup>b</sup>
	Residual	55.662	109	.511		
	Total	72.668	110			
2	Regression	21.268	2	10.634	22.344	.000 <sup>c</sup>
	Residual	51.400	108	.476		
	Total	72.668	110			
3	Regression	23.143	3	7.714	16.667	.000 <sup>d</sup>
	Residual	49.525	107	.463		
	Total	72.668	110			

a. Dependent Variable: X07
b. Predictors: (Constant), X04
c. Predictors: (Constant), X04, X03
d. Predictors: (Constant), X04, X03, X06

Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	1.821	.280		6.494	.000	
	X04	.493	.085	.484	5.771	.000	1.000
2	(Constant)	1.258	.330		3.817	.000	
	X04	.360	.094	.353	3.830	.000	.773
	X03	.294	.098	.275	2.993	.003	.773
3	(Constant)	1.071	.338		3.170	.002	
	X04	.224	.115	.219	1.954	.053	.505
	X03	.252	.099	.236	2.540	.013	.739
	X06	.254	.126	.224	2.013	.047	.515

Excluded Variables <sup>a</sup>							
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1	X01	.143 <sup>b</sup>	1.474	.143	.140	.736	1.359
	X02	.226 <sup>b</sup>	2.456	.016	.230	.794	1.259
	X03	.275 <sup>b</sup>	2.993	.003	.277	.773	1.293
	X05	.122 <sup>b</sup>	1.277	.204	.122	.765	1.307
	X06	.284 <sup>b</sup>	2.545	.012	.238	.539	1.855
2	X01	.061 <sup>c</sup>	.609	.544	.059	.663	1.508
	X02	.124 <sup>c</sup>	1.199	.233	.115	.611	1.637
	X05	.043 <sup>c</sup>	.447	.656	.043	.697	1.434
	X06	.224 <sup>c</sup>	2.013	.047	.191	.515	1.942
3	X01	.037 <sup>d</sup>	.369	.713	.036	.653	1.532
	X02	.116 <sup>d</sup>	1.141	.256	.110	.610	1.639
	X05	.026 <sup>d</sup>	.268	.789	.026	.691	1.447

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>
---------------------------------------

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X04	X03	X06
1	1	1.970	1.000	.01	.01		
	2	.030	8.144	.99	.99		
2	1	2.945	1.000	.00	.01	.00	
	2	.031	9.822	.34	.97	.11	
	3	.024	10.998	.66	.03	.89	
3	1	3.922	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.035	10.566	.29	.25	.22	.16
	3	.025	12.626	.67	.01	.77	.02
	4	.018	14.824	.03	.74	.01	.82

a. Dependent Variable: X07

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1738	4.0971	3.3903	.45868	111
Residual	-1.51354	1.52474	.00000	.67099	111
Std. Predicted Value	-2.652	1.541	.000	1.000	111
Std. Residual	-2.225	2.241	.000	.986	111

a. Dependent Variable: X07

الهيكل التنظيمي للشركة  
الأهلية للإسمنت المساهمة

