

التمكين الإداري وأثره في الفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل بسكرة –

نعيمة رجيمي¹ ، الحاج عرابية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

Administrative Empowerment and its Impact on Organizational Effectiveness

An Empirical Study in The Company of Producing Cables - Biskra

Naima Redjimi & Alhaj Araba

University Kasdi Merbah Ouargla Algeria

تاريخ الاستلام: 2018/11/29؛ تاريخ القبول: 2019/02/15؛ تاريخ النشر: 2021/06/06

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لاختبار مستوى وأثر التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث شملت عينة البحث 62 موظف إداري، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ب أبعاده الخمسة (الاستقلالية، التدريب، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

الكلمات المفتاح: تمكين إداري؛ فاعلية تنظيمية؛ موظفين؛ مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة.
تصنيف JEL : M45 ؛ L20

Abstract:

This study aimed to test the level and effect of empowerment on organizational effectiveness in the cable industry branch of General Cable Biskra. The questionnaire was used as a tool to collect data. The research sample included 62 administrative employees, this study concluded that there is a statistically significant impact of administrative empowerment in its five dimensions (independence, training, effective communication, participation in decision-making, and motivation) on the organizational effectiveness in the researched organisation.

Keywords: Administrative Empowerment; Effectiveness; Staff; Company of Producing Cables General Cable - Biskra Branch

Jel Classification Codes M45;L20

- تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات التي تعرفها بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم جاهدة للبقاء والاستمرارية، وذلك من خلال زيادة فاعليتها باعتبارها المؤشر الأكثر وصفا عن أدائها ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وقصد رفع مستوى الفاعلية التنظيمية يجب تعزيز التبادل الداخلي بين الموظف والمؤسسة باعتبار الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحوز عليها أي مؤسسة، ولعل أهم أسلوب يضمن نجاح التبادل الداخلي هو أسلوب التمكين الإداري والذي يعمل على خلق مناخ مناسب للموظف من أجل إبراز قدراته وطاقاته بالشكل الذي يرفع من فاعلية المؤسسة ومن ثم أدائها بشكل عام.

1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما تم طرحه أعلاه، سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على متغيري التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية منطلقين في ذلك من الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر للتمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر للتمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر للاستقلالية في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا يوجد أثر للتدريب في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا يوجد أثر للاتصال الفعال في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا يوجد أثر للتحفيز في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة، واختبار مستوى دعم هاته الممارسات لفاعلية المؤسسة.

4. منهج الدراسة: تم الاعتماد على دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بهدف الوقوف على أثر التمكين الإداري في فاعلية المؤسسة.

5. الدراسات السابقة:

1.5. دراسة سعود أمال التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة الكوابل بسكرة) ركزت هذه الدراسة اهتمامها على التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة، بحيث هدفت إلى معرفة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار و الاتصال بين الإدارة و العاملين و التفويض الإداري، و تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان و الذي وزع على عينة تبلغ 40 فرد متمثلين في رؤساء

مصالح مؤسسة جنرال كابل بسكرة ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين فرصة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار و أهداف المؤسسة ، و كذا الاتصال بين الإدارة والعاملين وأهداف المؤسسة و أخيرا التفويض الإداري لجزء من السلطة للعاملين وأهداف المؤسسة . (سعود، 2015)

2.5. دراسة عالية جواد أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، تناولت هذه الدراسة أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، و تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بحيث تم توزيع 40 استبانة على عينة عشوائية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ،وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين تمكين العاملين و التطوير التنظيمي إضافة تأثير معنوي لتمكين العاملين على التطوير التنظيمي ، و أوصت هذه الدراسة في الأخير إلى تشجيع الإدارات على اعتماد أسلوب التمكين لزيادة رغبة العاملين بتجاوز المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها. (عالية و سيف الدين، 2013)

3.5. دراسة Empolyee Empowerment and Organizational Effectivenss A : Gurvinder Kaur

Comparative Study of Public Private and Foreign Banks in Some North Indian States

تهدف إلى دراسة العلاقة بين التمكين بأبعاده النفسي والهيكلية على الفعالية التنظيمية دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة والأجنبية، حيث أظهرت نتائج عينة 645 بنك بنسبة 215 لكل نوع من البنوك أن مستوى التمكين في البنوك المدروسة كان مرتفع وأن هنالك علاقة ايجابية بين مستوى التمكين والفاعلية في هاته البنوك.(Kaur, 2013)

4.5. دراسة Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in the : Dizgah

Executive Organizations ، تهدف لدراسة العلاقة بين التمكين و الفعالية في المنظمات التنفيذية ، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة الدراسة لعينة بلغت 80 منظمة ، بحيث بينت نتائج الدراسة الإحصائية وجود علاقة مباشرة وهامة بين التمكين بأبعاده (الكفاءة والثقة والأثر والاختيار) مع الفعالية التنظيمية. بمعنى، مع زيادة كل من المتغيرات، سوف تزيد الفعالية التنظيمية.(Dizgah, Mehrdad, Farzin, & Sajjad, 2011)

6. الإطار النظري للتمكين الإداري:

1.6. تعريف التمكين الإداري: قدم Besterfield التمكين على انه: " البيئة التي يمتلك فيها الموظفين الثقة والالتزام لتحمل مسؤولية تحسين العمليات وبدء الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن ضمن إطار محدد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " (Besterfield, 2011, p. 80)

أما Menon فيعرفه على انه: " انتقال سلطة صنع القرار إلى أسفل الهرم التنظيمي، ومنح الموظفين القدرة على التأثير بشكل كبير على النتائج التنظيمية " . (Menon, 2001, p. 156)

وعرفه Bruce على أنه: " أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية" (Manuela & Bruce, 2003, p. 28) .

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التمكين الإداري هو عملية تنظيمية تهدف لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بتوفير مناخ عمل يقوم على فكرة ديمقراطية الإدارة ومنح مزيد من السلطة وحرية التصرف في أداء الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2.6. أهمية التمكين الإداري: نجد في الأدبيات العديد من الإيجابيات لعملية التمكين، وقد اخترنا منها تلك التي قدمها Bowen and Lawler، من منطلق أنها الأكثر شمولية والتي تظهر كالتالي:

- استجابة أسرع لاحتياجات العملاء أثناء تقديم الخدمات: بحيث يخول التمكين السلطة الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات على الفور دون الرجوع إلى سلطة أعلى مما يتيح استجابة أسرع لاحتياجات العملاء.
- زيادة رضا الموظفين: وذلك من خلال ممارستهم لأعمال مسئولة أكبر، وكذا إحساسهم بقدر أكبر من الثقة من طرف المؤسسة مما ينتج عنه في نهاية المطاف تقليل من معدلات الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل
- تفاعل أفضل مع العملاء: التمكين يجعل الموظفين يشعرون على نحو أفضل ومهم وذلك من خلال زيادة القدرة على التكيف، انخفاض التوتر المرتبط بالعمل وما إلى ذلك، مما ينعكس بشكل واضح في تفاعلهم مع العملاء.
- مصدر للعديد من الأفكار: إن تمكين الموظفين في الخطوط الأمامية يجعلهم مسئولون بشكل رئيسي عن نتيجة الخدمة المقدمة مما يمهد الطريق لتقديم أفكار جديدة قصد تحسين الخدمات المقدمة والعروض الحالية (Lawler & Bowen, 1992, p. 415.416)

3.6. أبعاد التمكين الإداري:

1. **الاستقلالية:** وتعني الاستقلالية درجة الحرية التي يتمتع بها الموظف فيما يتعلق بالعمل، بحيث يتطلب حسب Lawler توسيع نطاق منح الصلاحيات للسماح للمرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى بالمشاركة في تحديد الأهداف، وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة (Lawler, 1994, p. 68).
2. **التدريب:** إن التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين يتطلب من المؤسسة رفع مستوى القدرات والخبرات للرؤساء لتعظيم جهود المرؤوسين، حيث يهتم التدريب بتعزيز مهارات الإشراف والتسيير، الالتزام والثقة، القدرة على التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المؤسسة بما يمكن الموظفين من المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، كما أكد (Byhan) أيضاً أن من خصائص المنظمات الممكنة "التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل". (العتيبي، 2005)
3. **الاتصال الفعال:** أشار Alan Randolph إلى أهمية المعلومة لنجاح التمكين الإداري في المؤسسة فمن خلال دراسته التطبيقية لعدة مؤسسات، أكد على أن المعلومات تشكل المفتاح الحاسم في نظام التمكين حيث أن توفير ومشاركة المعلومات من خلال نظام اتصال فعال يجعل الموظف على إدراك لموقع المؤسسة نسبة للسوق والمنافسة، وهوما يخوله لاستخدام إمكانيته ومهاراته لزيادة فعالية وتنافسية المؤسسة. (Randolph, 1995, p. 21)

4. المشاركة في اتخاذ القرار: فلقد أكد Erstad انه لضمان نجاح تنفيذ التمكين في المؤسسة فلا بد من مكونين ضروريين هما التعليم والمشاركة في اتخاذ القرار خاصة القرارات التي تؤثر على وظيفة الفرد بشكل مباشر: (Estrad, 1997, p. 326)

5. الحوافز: حيث أكد الباحثين بأهمية التحفيز لإنجاح عملية التمكين، فالحوافز بمثابة مؤشرات ايجابية للموظف أن سلوكه وانجازاته كلها مقبولة، كما أنها ترفع من دافعيته نحو التحسين المستمر لأدائه. (برني، 2014، صفحة 74).

7. الإطار النظري للفاعلية التنظيمية

يعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من أهم المواضيع الجوهرية في المؤسسة، فلقد لاقت صيتا كبيرا بين الباحثين وأضحت موضوعا بالغ الأهمية في المؤسسات في أواسط 50 من القرن الماضي، غير أن مفهومها يعرف اختلافات كبيرة في الوسط الأكاديمي وذلك لاختلاف الزوايا ووجهات النظر للباحثين، وللتعرف على أهم التعاريف التي وضعت للفاعلية التنظيمية يجب التطرق إلى أهم المدخل التي درستها كما يلي:

7.1 مدخل الفاعلية التنظيمية : لقد تعددت المدخل التي درست الفاعلية وأهم هذه المدخل ما يلي :

المدخل التقليدية للفاعلية التنظيمية:

- مدخل الهدف: برز هذا المدخل في نهاية الخمسينات من القرن الماضي وهو يمثل الرؤية التقليدية والنموذجية للفاعلية، ويعد من أهم المدخل والأكثر استخداما كأسلوب لتقييم أو قياس الفاعلية، ويقوم هذا المدخل على تشخيص مخرجات المؤسسة وأهدافها وتقييم مدى قدرتها في تحقيق تلك الأهداف، وهو مدخل منطقي لان المؤسسة تعمل من اجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح، رضا الزبون. (قاسم و حميد، 2008، صفحة 128).

- مدخل موارد النظام: ويرى أنصار هذا المدخل أن فعالية المؤسسة تقوم على مدى قدرتها في استقطاب وامتلاك الموارد ذو القيمة من بيئتها الخارجية بما يضمن لها القدرة على التنافس والاستمرارية (المهيرات، 2010، صفحة 50).

- مدخل العمليات الداخلية: اهتم هذا المدخل بالبيئة الداخلية للمؤسسة فقط، دون أخذه لعوامل البيئة الخارجية في الاعتبار، فالفاعلية التنظيمية وفق هذا المدخل تعنى بالعمليات الداخلية للمؤسسة وتكافئ عناصرها الداخلية المختلفة مما يسمح بفاعلية استخدام الموارد المتاحة لضمان تحقيق أهدافها. (العنزي و السعيد، 2009، صفحة 28)

المدخل الحديثة للفاعلية التنظيمية:

- مدخل أصحاب المصلحة (Strategic Constitution Approach): عندما تستطيع المنظمة تلبية مطالب المؤثرين فيها والذين يطلق عليهم بالجماعات الإستراتيجية، وهم (المالكون، الموظفون، الزبائن، الدائنون، الجهات الحكومية، هيئات المجتمع المدني). تكون عندها قد حققت الفاعلية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل. (الجبوري و حديد، 2009، صفحة 280).

- مدخل قيم التنافس (Competing Values Approach): ظهر هذا المدخل في 1983 على يد كل من (Quinn & Rohrbaugh)، أن علاقة القيم بفعالية المؤسسة تتبع من حقيقة تعدد الجهات التي يجب أن تساهم بشكل مباشر في صياغة السياسات واتخاذ قرارات المؤسسة وتنفيذها وتقييم وقياس أثرها وفعاليتها . حيث حسب هذا المدخل فأن كل هذه الأطراف سواء داخل أو خارج المؤسسة لديها معايير لما يفترض أن تكون عليه أهداف ووسائل أداء المؤسسة. (فنز، 2002، صفحة 42).

7.2 مؤشرات الفاعلية التنظيمية:

حدد Robbins مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن الفاعلية التنظيمية هي كالتالي:

- المرونة: القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها؛
- الحصول على الموارد: الحصول على الدعم الخارجي وعلى التوسع في قوة العمل؛
- التخطيط: القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة؛
- الكفاءة الإنتاجية: زيادة حجم الإنتاج ومعدل عال للمخرجات ومقارنتها بالمدخلات؛
- توفر المعلومات: قنوات واضحة للاتصالات لتعريف الموظفين بمؤشرات العمل؛
- الثبات والاستقرار: وجود نظام والاستمرارية والسلامة في العمل؛
- قوة عمل متماسكة: وجود ثقة واحترام وتعاون بين العاملين؛
- قوة عمل مؤهلة: توفر التدريب اللازم للعاملين وزيادة مهاراتهم. (حيدر و فاضل، 2008، صفحة 99).

II - الطريقة والأدوات:

1. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة والبالغ عددهم 255 موظف إداري، حيث تم توزيع 75 استبانة وذلك عبر زيارات ميدانية، وبعد عملية فحص الاستبيانات تم استبعاد 13 استبانة وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 62 استبانة بنسبة 82.66% وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.
2. أداة الدراسة: بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، تم تطوير استبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث بحيث قسم إلى قسمين: المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

المحور الثاني: خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في التمكين الإداري، ويتضمن 21 عبارة للتعرف على مستوى التمكين الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل موزعة على أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

- بعد الاستقلالية وتقيسه العبارات من 1 إلى 4؛
- بعد التدريب وتقيسه العبارات من 5 إلى 8؛
- بعد الاتصال الفعال وتقيسه العبارات من 9 إلى 12؛
- بعد المشاركة في اتخاذ القرار وتقيسه العبارات من 13 إلى 16؛
- بعد التحفيز وتقيسه العبارات من 17 إلى 20.

المحور الثالث: خصص لدراسة المتغير التابع الفاعلية التنظيمية، وتضمن 11 عبارة تهدف للتعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية حسب تصورات العينة المبحوثة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي والجدول رقم (01) يوضح الأوزان المرجحة، أما فيما يخص الأدوات الإحصائية فلقد تم الاعتماد على معامل الثبات كرونباخ، الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل التباين للانحدار المتعدد.

III النتائج والمناقشة:

1. اختبار صدق وثبات محاور الاستبيان

من خلال نتائج اختباري الصدق والثبات لأداة الدراسة الاستبيان والموضحة في الجدول رقم (02)، وجدنا القيمة الإجمالية لمعامل ألفا -كرونباخ لجميع محاور الاستبيان بلغت 83٪ وهي نسبة جد مقبولة تدل على ثبات الأداة، بينما بلغ معامل الصدق لجميع محاور الاستبيان نسبة 91.1٪ وبالتالي فإن الاستبيان يحقق المستويات المطلوبة في كل من الصدق والثبات ويمكن اعتماده في الدراسة.

2. عرض خصائص عينة الدراسة

توضح النتائج المبينة في الجدول رقم (03) أن المتغيرات الشخصية و الوظيفية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان و الإجابة عنها بموضوعية، فبالنسبة لمتغير الجنس تبين أن أغلب أفراد عينة البحث كانوا ذكور بنسبة 77.4٪، في حين كانت نسبة الإناث 22.6٪.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن 27.4٪ من أفراد عينة البحث أعمارهم تزيد عن 51 سنة تليها نسبة 25.8٪ للفئة (من 31 إلى 40 سنة)، و 24.2٪ بالنسبة للفئة العمرية من (41 إلى 50)، وأخر نسبة كانت ل فئة (أقل 30 سنة) بنسبة 22.6٪.

وفيما يخص المؤهلات العلمية أظهرت النتائج التحليل أن 64.5٪ من أفراد العينة كانوا جامعيين، و 22.6٪ من حاملي الشهادات التطبيقية و 12.9٪ لديهم مستوى ثانوي.

وأخيرا، متغير سنوات الخبرة أثبتت النتائج أن نسبة 32.3٪ من أفراد العينة لديهم خبرة بين 11 و 15 سنة تليها 30.6٪ لديهم خبرة بين 6 إلى 10 سنوات، وأخر نسب 2٪ كانت للأفراد الذين بلغت نسبة خبرتهم أكثر من 16 سنة بنسبة بلغت 16.1٪.

ومن خلال نتائج تحليل خصائص أفراد العينة المبحوثة يمكن القول إن مؤسسة صناعة الكوابل تحوز على موارد بشرية ذات مستوى تعليمي مرتفع وخبرة عالية، وهذا الأمر يعتبر مطلب أساسي في ضمان تطبيق ونجاح ممارسات التمكين الإداري.

3. تحليل محاور الاستبيان

وقصد الإجابة عن تساؤل الدراسة ما مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟ والوقوف على مستويات التمكين الإداري و أبعاده من منظور أفراد العينة، حاولنا تحليل العبارات الخاصة ببعيد التمكين الإداري من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، و لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (03) ما يلي:

- 1- **بعد الاستقلالية** : الملاحظ من الجدول رقم (04) أن بعد الاستقلالية كان في الترتيب الأول من حيث موافقة الباحثين ، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.39 بانحراف معياري 0.833 ، ووفقا للوزن المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي، فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات الباحثين على عبارات هذا البعد تشكل قبولا مرتفعا ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.63 و 2.24 ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.730 و 0.881 ، وهذا يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل تولي أهمية كبيرة لمنح الحرية لموظفيها لإنجاز مهام وظيفتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة .
- 2- **بعد المشاركة في اتخاذ القرار** : جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في الترتيب الثاني من حيث موافقة الباحثين ، و بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.29 بانحراف معياري 0.848 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط بحيث تتراوح متوسطات إجابات الباحثين على عبارات هذا البعد بين 2.37 و 2.18 و بانحرافات معيارية ما بين 0.837 و 0.859 ، هذا يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل تسعى لمشاركة موظفيها في عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة و تشجيعهم لتقديم اقتراحاتهم وحلولهم .
- 3- **بعد التدريب**: جاء بعد التدريب في الترتيب الثالث من حيث موافقة الباحثين، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.17 بانحراف معياري 0.812، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، وتتراوح متوسطات إجابات الباحثين على عبارات هذا البعد بين 2.40 و 1.66 بانحرافات معيارية ما بين 0.839 و 0.788، وهذا يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل تعمل على تطوير مهارات موظفيها من خلال توفير دورات تدريبية كافية.
- 4- **بعد الاتصال الفعال**: نلاحظ من الجدول أن بعد الاتصال الفعال جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.07 وانحراف معياري 0.815، وهو مستوى متوسط حسب مقياس الدراسة، وهذا يدل على أن عملية توفير المعلومات والاتصال لا تتم بالشكل اللازم في مؤسسة صناعة الكوابل من حيث تصورات أفراد العينة.
- 5- **بعد التحفيز**: أما بعد التحفيز جاء في الترتيب الخامس من حيث موافقة الباحثين، بمتوسط حسابي بلغ 2.06 بانحراف معياري 0.781، وهو مستوى متوسط حسب مقياس الدراسة، وتتراوح متوسطات إجابات الباحثين على عبارات هذا البعد بين 2.52 و 1.66 بانحرافات معيارية ما بين 0.846 و 0.731، وهذا يدل على أن الموظفين محل الدراسة غير راضيين بشكل كبير عن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.
- من الجدول (03) يمكن القول إن تصورات الباحثين حول التمكين الإداري كانت متوسطة حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.19 والانحراف المعياري 0.817.
- وقصد الإجابة عن تساؤل الدراسة ما مستوى الفاعلية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟ حاولنا تحليل العبارات الخاصة ببعد الفاعلية التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، و لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (05) أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ، حيث أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المحور جاءت بدرجة متوسط بحيث تراوحت بين 1.97 و 2.45 بانحرافات معيارية ما بين 0.717 و 0.818 ، وبلغ المتوسط الحسابي العام

2.26 ، حيث يظهر الاتجاه العام لإجابات العينة على أن المؤسسة تمتلك نقاط قوة تتمثل في علاقتها مع الموردين وتزايد الأرباح ، غير أن هذه الميزات حسب تصورات أفراد العينة غير كافية لمواجهة التغيرات البيئية المتوقعة .

4. مناقشة النتائج:

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الموضح في الجدول رقم (06) ، بحيث نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة F المحسوبة 6.230 و كان مستوى الدلالة 0.00 ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$ ، كما توضح النتائج أن معامل الارتباط بين التمكين الإداري وفاعلية المؤسسة بلغ 0.897 وهو معامل ارتباط مرتفع ، وأن معامل التحديد بلغ 0.947 أي أن التمكين الإداري يفسر ما قيمته 94.7 % من التباين في الفاعلية التنظيمية ، و هي قوة تفسيرية كبيرة ، وتفسر القيمة المتبقية أنها ترجع لعوامل غير موجودة في النموذج .

مما سبق ذكره يمكن القول أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

ولمعرفة أي من أبعاد التمكين الإداري له قوة تفسيرية أكبر على الفاعلية التنظيمية ، تم اختبار الفرضيات الفرعية الموضحة في الجدول رقم (07) ، وكانت النتائج كالتالي:

1. H0: لا يوجد اثر للاستقلالية في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

أظهر اختبار تحليل التباين المتعدد أن قيمة T المحسوبة كانت 3.560 عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.001$ وهو اقل من $\alpha = 0.05$ بالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0 ، أي أن هناك اثر لاستقلالية الموظفين على الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، ويمكن تفسير هذا بأنه عند منح الموظف مساحة من الاستقلالية تخوله للتصرف ب حرية إزاء انجاز مهام وظيفته فهذا يجعل الموظف يطلق طاقاته الكامنة و يعزز سلوكه الإبداعي كما يعزز الثقة بين الإدارة و الموظف بالشكل الذي يجعله يشعر بملكية المؤسسة و تصبح أهداف المؤسسة من أهدافه الخاصة فيعمل على تحقيقها و الوصول إليها مما يؤثر بشكل ايجابي على فاعلية المؤسسة .

2. H0: لا يوجد اثر للتدريب في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

أظهر اختبار تحليل التباين المتعدد أن قيمة T المحسوبة كانت 5.629 عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ ، وهو اقل من $\alpha = 0.05$ بالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0 ، أي أن هناك أثر لتدريب الموظفين على الفاعلية التنظيمية ، ويمكن تفسير هذا بكون الموظف عند تلقيه للتدريب بشكل دوري فهذا يساعد على تحسين مستوى المهارات والمعارف والكفاءات الضرورية مما ينعكس على أدائه وإنتاجيته والتي ترتبط ارتباط وثيق بفاعلية المؤسسة.

3. H0: لا يوجد اثر للاتصال الفعال في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

أظهر اختبار تحليل التباين المتعدد أن قيمة T المحسوبة كانت 3.695 عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.001$ ، وهو اقل من $\alpha = 0.05$ ، بالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0، أي أن هناك أثر للاتصال الفعال بين الموظفين على الفاعلية التنظيمية، ويمكن تفسير هذا بأن سهولة وصول الموظفين للمعلومات اللازمة يمكنهم من البدء في استخدام إمكانياتهم ومهاراتهم لزيادة فعالية وتنافسية المؤسسة.

4. H0: لا يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

أظهر اختبار تحليل التباين المتعدد أن قيمة T المحسوبة كانت 1.778 عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.018$ ، وهو اقل من $\alpha = 0.05$ ، بالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0، أي أن هناك أثر لمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار على الفاعلية التنظيمية، ويمكن تفسير هذا بأن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى مزيد من حرية التعبير و شعورهم بأهميتهم بالإضافة إلى خلق المناخ المناسب الذي يشجع على تقديم اقتراحات تساهم في تحسين أنماط العمل مما يصب في النهاية إلى تحسين فاعلية المؤسسة .

5. H0: لا يوجد أثر للتحفيز في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة. عند مستوى الدلالة 0.05.

أظهر اختبار تحليل التباين المتعدد أن قيمة T المحسوبة كانت 2.839 عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.006$ ، وهو اقل من $\alpha = 0.05$ بالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0، أي أن هناك أثر لتحفيز الموظفين على الفاعلية التنظيمية ويمكن تفسير هذا بأن منح الحوافز يؤدي إلى المنافسة بين الموظفين الممكنين مما يعكس على زيادة فاعلية المؤسسة من خلال عدة ممارسات كتحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع .

IV- الخلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري بوصفه أسلوب إداري جديد يقوم على توسيع الصلاحيات الممنوحة للموظف على الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- تطبق مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة مستوى متوسط من التمكين الإداري لموظفيها؛
- تبلغ الفاعلية التنظيمية للمؤسسة المبحوثة مستوى متوسط حسب تصورات أفراد العينة المبحوثة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؛ وعلى ضوء النتائج التي تحصلنا عليها حاولنا بلورة مجموعة من التوصيات التي نرى أنها قد تكون ذات أهمية في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة، نوردتها فيما يلي:
- تعريف الموظفين بأسلوب التمكين الإداري والأهداف المرجوة منه؛
- الاهتمام أكثر بأصحاب المصالح وذلك ن خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- تشجيع المؤسسة لموظفيها على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية من أجل تسهيل عملية الاتصال ووصول المعلومة في الوقت المناسب؛
- زيادة الحوافز المقدمة سواء المادية أو المعنوية.

الإحالات والمراجع:

- امال سعود. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة الكوابل. محمد خيضر، بسكرة.
- جواد محمد علي عالية، و عماد علي سيف الدين. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 7 (21)، 160-186.
- حمزة جودي حيدر، و شهناز احمد فاضل. (2008). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 18، 91-112.
- سعد العنزي، و يعرب عدنان السعيد. (2009). فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري. مجلة جامعة بغداد، 15 (53)، 20-32.
- سعد بن مرزوق العتيبي. (2005). <http://www.shatharat.net>. تاريخ الاسترداد 01 10 2018، من <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=16217>.
- صبيحة قاسم، و علي احمد حميد. (2008). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 28، 116-147.
- علاء احمد حسين الجبوري، و عامر اسماعيل حديد. (2009). تقانة المعلومات والاتصالات و دورها في تعزيز مداخل قياس الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في عينة من منظمات القطاع الخاص في مدينة الموصل. تنمية الرافدين، 31 (94)، 271-283.
- علي عماد المهيرات. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظم. عمان: جليس الزمان.
- فيصل الجريا فنز. (2002). رسالة ماجستير أثر ادارة هندسة العمليات الادارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. جامعة الشرق الاوسط، فلسطين.
- لطيفة برني. (2014). اطروحة دكتوراه أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية. دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- Besterfield, D. H. (2011). *Total Quality Management*. Pearson Education.
- Dizgah, M. R., Mehrdad, G. C., Farzin, F., & Sajjad, S. K. (2011). Employee empowerment and organizational effectiveness in the executive organizations. 1 (9), 973-980.
- Estrad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (9), 325-333.
- Kaur, G. (2013). Phd Employee Empowerment and Organizational Effectiveness. *A Comparative Study of Public Private and Foreign Banks in Some North Indian States*. India.
- Lawler, E. E. (1994). Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible. *The Academy of Management Executive*, 8 (1), 46-54.
- Lawler, E. E., & Bowen, D. E. (1992). Empowerment of Service Employees: what, why, how and when. *Sloan management review*, 3 (33).
- Manuela, P. d., & Bruce, L. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 102-108.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Randolph, A. (1995). Navigating The Journey To Empowerment. *Organizational Dynamics*, 8 (1), 19-32.

Referrals and references:

- Alaa Ahmed Hussein Al-Jubouri, and Amer Ismail Hadid. (2009). Information and communication technology and its role in enhancing approaches to measuring organizational effectiveness, a field study in a sample of private sector organizations in the city of Mosul. *Al-Rafidain Development*, 31 (94), 271-283.
- Ali Emad Almhairat. (2010). The effect of empowerment on the effectiveness of the organizer. Oman: Djalis-El Zaman.
- .Amal Saud. (2015). M.A. Administrative empowerment and its relationship to the goals of the institution Cable company case study. Mohamed Khaider, Biskra
- Faisal Jarba Fanz. (2002). M.A Thesis, The Impact of Management Process Engineering Management on the Organizational Effectiveness of Private Hospitals in Amman. University of the Middle East, Palestine.
- Hamza Judi Haider and Shahnaz Ahmed Fadel. (2008). The effect of empowering workers in organizational development: An exploratory study of the opinions of a sample of employees of the General Company for Woolen Industries in Baghdad. *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 18, 91-112
- Jawad Muhammad Ali Alia and Imad Ali Saifuddin. (2013). The effect of empowering workers on organizational development: An exploratory study of the opinions of a sample of company employees. *Baghdad College of Economic Sciences Journal*, 7 (21), 160-186
- Latifa Borni. (2014). Phd thesis The effect of empowering workers in improving the social performance of Algerian institutions. A comparative study between public hospitals and private hospital clinics in the state of Biskra. Mohamed Khaider University, Biskra, Algeria.
- Saad Al-Anzi, and Adnan Al-Saedi yaarob. (2009). . The effectiveness of the organization in the philosophy of the most prominent theory of management thought. *University of Baghdad Journal*, 15 (53), 20-32
- Saad bin Marzouq Al-Otaibi. (2005). <http://www.shatharat.net/>. Redemption date 10 01, 2018, from <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=16217>.
- Sabiha Qasim, and Ali Ahmed Hamid. (2008). Requirements for achieving organizational effectiveness within the framework of organizational creativity management for business organizations. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 28, 116-147.

الملاحق:

الجدول رقم 1 يوضح مقياس الاستبانة

الاجابات	الأوزان	المتوسط المرجح	الاتجاه
غير موافق	01	1.66-1	منخفض
محايد	02	2.33 -1.7	متوسط
موافق	03	3 - 2.33	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات سابقة
الجدول رقم 2 يوضح معامل الصدق والثبات لمحاوير الاستبيان

المحور	الثبات	الصدق
التمكين الإداري	0.770	0.877
الفاعلية التنظيمية	0.683	0.826
الاستبيان ككل	0.830	0.911

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

الجدول رقم 3 عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48	%77.4
	أنثى	14	%22.6
	المجموع	62	%100
العمر	أقل من 30	14	%22.6
	من 31 إلى 40	16	%25.8
	من 41 إلى 50	15	%24.2
	من 51 فأكثر	17	%27.4
المؤهل العلمي	المجموع	62	%100
	ثانوى	8	%12.9
	جامعي	40	%64.5
	شهادات تطبيقية Deua	14	%22.6
الخبرة	المجموع	62	%100
	اقل من 5 سنوات	13	%21
	من 5 إلى 10 سنوات	19	%30.6
	من 10 إلى 15 سنة	20	%32.3
المجموع	من 15 سنة فأكثر	10	%16.1
	المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

الجدول 4 تحليل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
الاستقلالية					
01	تمنحني الإدارة المرونة للتصرف في أداء مهمامي	2.35	0.851	2	مرتفع
02	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2.24	0.881	3	متوسط
03	هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع الى الإدارة العليا	2.63	0.730	1	مرتفع
04	تعطيني الإدارة صلاحيات كافية و واسعة لانجاز مهام وظيفتي	2.35	0.870	2	مرتفع
المجموع					
التدريب					
05	تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين	2.40	0.839	1	مرتفع

06	يتاح لي فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	2.26	0.808	3	متوسط
07	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي	2.37	0.814	2	مرتفع
08	تستعين مؤسستي بزملاء الخبرة في إعداد و تطوير برامج التدريب	1.66	0.788	4	منخفض
المجموع					
الاتصال الفعال					
09	يتم إبلاغي بالمعلومات و المستجدات التي تتعلق بمهام عملي	1.95	0.858	4	متوسط
10	استطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي و شرح موافقتي بسهولة	2.11	0.851	2	متوسط
11	تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة و متطورة مع موظفيها	2.19	0.807	1	متوسط
12	الاتصالات سهلة و سريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة	2.03	0.746	3	متوسط
المجموع					
المشاركة في اتخاذ القرار					
13	لدى المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي	2.37	0.854	1	مرتفع
14	يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	2.18	0.859	4	متوسط
15	أنحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي	2.32	0.845	2	متوسط
16	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار و الحلول التي اقترحتها	2.29	0.837	3	متوسط
المجموع					
الحوافز					
17	تقدر الإدارة جهودي في العمل	2.52	0.741	1	مرتفع
18	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	1.92	0.731	3	متوسط
19	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	2.15	0.846	2	متوسط
20	تشجعني المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي و مهاراتي	1.66	0.809	4	منخفض
المجموع					
التمكين الإداري بشكل عام					
متوسط		2.19	0.817		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

الجدول 5 يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول محور الفاعلية التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الإجابات
21	يتوفر لدى المؤسسة علاقات مميزة مع الموردين المواد الأولية	2.27	0.793	4	متوسط
22	تحصل المؤسسة على المواد الأولية في مواعيدها	2.45	0.783	1	مرتفع
23	إن الأهداف داخل المؤسسة واضحة و محددة بشكل جيد	2.39	0.797	2	مرتفع
24	أرباح المؤسسة في تزايد مستمر	2.37	0.773	3	مرتفع
25	هناك انخفاض في عدد شكاوى الزبائن	2.23	0.818	7	متوسط
26	تتسم عمليات المؤسسة الداخلية بالكفاءة العالية	2.45	0.717	1	مرتفع
27	هناك تزايد في إنتاجية العاملين في المؤسسة	2.24	0.717	6	متوسط
28	يقدم الموظفون اقتراحات لتطوير العمل	2.26	0.828	5	متوسط
29	تطغى سمة التعاون بين مختلف أعضاء المؤسسة	2.27	0.872	4	متوسط
30	المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية	1.97	0.849	9	متوسط
33	تعتبر الإدارة أصحاب المصالح (موظفين ، الموردين ، الحكومة ، مجتمع ، موارد حيوية للمؤسسة	2.06	0.721	8	متوسط
المجموع		2.26	0.788		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss2

الجدول 6 نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل	معامل
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------	-------	-------

التحديد R ²	الارتباط R						
0.947	0.897	.000	6.230	12.093	5	60.463	الانحدار
				2.598	56	14.472	الخطأ
					61	74.935	المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

الجدول 7 نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الإداري) على الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع بسكرة -

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الاستقلالية	0.647	0.182	0.413	3.560	.001	0.757	0.573
التدريب	0.937	0.166	0.438	5.629	.000	0.735	0.540
الاتصال الفعال	0.826	0.233	0.258	3.695	.001	0.526	0.276
المشاركة في اتخاذ القرار	0.429	0.241	0.214	1.778	.018	0.572	0.327
التحفيز	0.390	0.137	0.244	2.839	.006	0.642	0.412

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

نعيمه رجيمي، الحاج عرابية. (2021) التمكين الإداري وأثره في الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة رؤى اقتصادية. المجلد 11(01)، جامعة الوادي، الجزائر. ص 451-464

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Reviewis licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category