

## دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية) -

أ. عيسات فطيمة الزهرة \* أ.د. جميل أحمد \*\*

### الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الجزائرية، مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن في الوحدة الإنتاجية بالأخضرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة، وقتنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على العديد الأساليب الإحصائية من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى وجود مستوى منخفض من التمكين وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بتحقيق التمكين الإداري، ما يسمح بشعور العاملين بثقة إدارة المؤسسة، ويشكل لهم حافزا لبذل أقصى جهدهم، والقيام بأعمال تطوعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، سلوك المواطنة التنظيمية، العامل، مؤسسة.

### Abstract:

The objective of this paper is to learn about the role of administrative empowerment in the development of the behavior of organizational citizenship for the employees of the Algerian company, with the study of the state of the national company for grease in the productive unit in green. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and developed for the purpose of collecting data, We used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the questionnaire data, based on many statistical methods in order to determine whether there

\* طالبة دكتوراه - جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة .  
\*\* أستاذ التعليم العالي - جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة .

were statistically significant differences from the views of the study sample members to the role of administrative empowerment in the development of behavior. The study concluded that there is a statistically significant impact between the dimensions of empowerment and the behavior of organizational citizenship, in addition to a low level of empowerment. The study recommends that the managers of the company should be interested in achieving administrative empowerment, This allows employees to feel confident in the management of the institution and provide them with an incentive to do their utmost and to carry out voluntary work in order to achieve the objectives of the company.

**Keywords:** Administrative empowerment, Behavior of organizational citizenship, Worker, Company.

#### مقدمة:

يعرف العالم منذ عقدين من الزمان تقريبا بروز قوى مؤثرة من أبرزها العولمة، الدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، ساهمت هذه القوى تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة، كما استدعت تغيراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية، وتنعكس هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أهمها مفهوم التمكين الإداري.

كما أن اتساع رقعة العالم اليوم؛ والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة إلى جانب رغبة المؤسسات في الاستمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة أدى إلى تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة للبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيده تساعد المؤسسة على الارتقاء بمستوى أداءهم وتحقيق كينونتها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية، وقد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك لعلاقتها الوطيدة بأداء المؤسسات وإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي وفقاً لما تتطلبه مصلحة المؤسسة.

**مشكلة الدراسة:** العديد من المؤسسات العربية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للعاملين، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل إنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكلفه، لذا جاء مفهوم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، ويعتبران من المفاهيم الإدارية التي أتت الفكر الإداري المعاصر، وشغلت أذهان الكثير من الباحثين والدارسين لمساهمتهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الحديثة، ومما سبق يمكن بلووة الإشكالية الآتية:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة؟

وقد تخض من خلال هذه الاشكالية الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة: للوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة قننا بتبني فرضية رئيسية ننتفع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:
- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فريق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛  
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛  
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛  
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛  
أهمية الدراسة: نتأت أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع التمكين الإداري من قبل مفكري الإدارة والدارسين لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، ومما يزيد أهمية الدراسة كذلك كونها تطمح إلى إضافة معرفية في مجال التمكين بمعالجته لدور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في بيئة عربية، مما يساعد المدراء على إدراك ذلك التأثير الناجم عن التمكين الإداري، ويمكنهم من التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بنشاطات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية للعامل.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تقييم اثر ابعاد التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛
  - التعرف على مستوى تصورات العاملين تجاه أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للدهن؛
  - تقديم التوصيات لمتخذي القرارات والتي قد تساهم في تحسين مستوى التمكين الإداري، وعلى إدراك مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتنمية مدركات العمال وإدارة المؤسسة لانعكاساته الايجابية.
- أولاً: الإطار النظري للدراسة

**1- مفهوم التمكين الإداري:** يشير كل من (Manuela & Bruce, 2003) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup>، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويبرز (Carole, 2006) مفهومه بأنه

<sup>1</sup> Manuela, Bruce., "Measuring Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, Issue: 2, 2003,p103.

توجيه نشاط الفرد نحو محتلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة<sup>1</sup>، كما يضيف (David,2005) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة<sup>2</sup>، في حين يحدد (Susan,2006) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات<sup>3</sup>.

ومن خلال مجمل هذه التعاريف الخاصة بالتمكين الإداري، يمكن أن نلاحظ أن القاسم المشترك بينهم هو التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم مزيد من الحرية في التصرف، فالتمكين عبارة فلسفة إعطاء مزيد المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للعامل الذين يتميزون بروح المسؤولية.

**2- أبعاد التمكين الإداري:** تعددت أبعاد التمكين الإداري وتنوعت وذلك باختلاف آراء الباحثين والكتاب، وسنبرز فيما يلي أهم هذه الأبعاد:

- تفويض السلطة: يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول على أهداف المؤسسة، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية<sup>4</sup>.

- فريق العمل: وهنا يلزم على إدارة المؤسسة تبني روح عمل الفريق، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل، ويقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة، وتعد فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسات<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> Carole, Eagle luby, **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, University Of Florida, Usa, 2006, p12.

<sup>2</sup> David Horth, **Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results**, Center for Creative Leadership, 2009, p5.

<sup>3</sup> Susan M. Sasiadek., **Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study**, Capella University, Usa, 2006, p20.

<sup>4</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص206.

<sup>5</sup> سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص43.

- التدريب: "أنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية وخصائص يكتسب أوزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها<sup>1</sup>؛

- التحفيز: يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد والعمل، وقد يأخذ أشكالاً مادية، مثل: الأجر والعلاوات، كما قد يكون معنوياً مثلما أكدت على ذلك الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، مثل: إظهار مهار الإدارة الاحترام للعامل، والأهم السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>؛

- الاتصال: يلزم تبني وتأسيس وصيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية، ولكي يكون الاتصال فعالاً ووجب على المؤسسة أن تقوم بتعريف العاملين برسالتها وبدورهم في تحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وكذا توفير المعلومات التي تساعدهم في العمل، وسهولة وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم<sup>3</sup>.

3- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: قبل التعريف بسلوك المواطنة التنظيمية توجب التنويه إلى أن هذا المفهوم يتميز ب<sup>4</sup>:

- عدم الاتفاق بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه، ولا حول تعريفه؛  
 - من بين المصطلحات التي أطلقت على هذا المفهوم سلوك المواطنة (Extra-role Behavior) يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي (Organizational Citizenship)، وسلوك المواطنة التنظيمية، (Prosocial Behavior) أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وسلوك التلقائية المؤسسية، (Non Mandated Behavior) السلوك غير المكلف أو غير المفروض (Institutional Spontaneity Behavior).

وسلوك المواطنة التنظيمية حسب "Organ & Konovsky" بأنه السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، كما عرفه

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلا كده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 100.

<sup>2</sup> محمد السعيد جوال، التمكين أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2014 / 2015، ص 78.

<sup>3</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 149  
<sup>4</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص ص 46-47.

أنه" السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة.

ومن خلال هذين التعريفين يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا تخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمؤسسة. وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسميا بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

### ثانيا: منهجية الدراسة

**1- منهج الدراسة:** من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منجها مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة.

**2- مجتمع وعينة الدراسة:** استهدفت الدراسة المؤسسة الوطنية للمدخن، كمجال لتطبيق الدراسة واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة الدراسة فتمثلت في العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية باعتبار أن التمكين يظهر جليا في هذين من المؤسسة.

**3- أدوات جمع البيانات:** اعتمدنا في دراستنا على المصادر الثانوية، والمصادر الأولية بحيث قمنا بإجراء مقابلات مع بعض عمال المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أننا قمنا بتصميم إستبانة (انظر للملاحق)، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة 58 استبانة، وقد تم استرجاع 52، وبعد القيام بفحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي، تم استبعاد 04 استبانات وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي 48 استبانة، وقمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها بـ (تحليل الانحدار الخطي) وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (SPSS).

**4- أساليب جمع البيانات:** تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تمثلت في:

- الوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، هدفه تحديد مستوى اجابات العينة لمتغيرات الدراسة؛

- الانحراف المعياري: تم استخدامه من أجل التعرف على مستوى آسنتت إجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي إذا كلها قلت قيمته ازداد تركر الإجابات حول الوسط الحسابي؛
- تحليل الانحدار البسيط: تم استخدامه بغرض قياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛
- معاملات الثبات والصدق للاستبانة: يتمثل في معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة: الجدول رقم (01): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

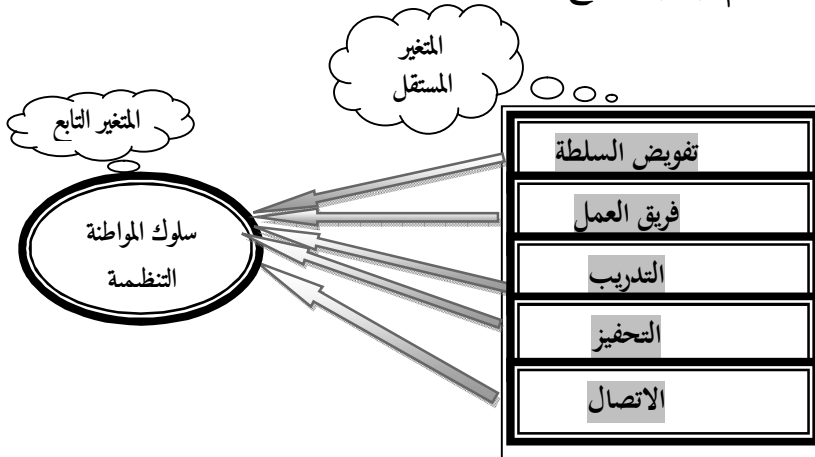
اسم المتغير	المتغير المستقل					المتغير التابع	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	التمكين الإداري					سلوك المواطنة التنظيمية	0.87
	تفويض السلطة	فرق العمل	التدريب	التحفيز	الاتصال		
	0.84	0.77	0.89	0.95	0.82		
						0.90	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن معاملات الثبات للاستبانتين مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.87 وهي نسبة ثبات يمكن الاستناد عليها في التطبيق.

5- نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الأتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.



يتبين من المخطط أنه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين الإداري) الذي تتضمنه الإبعاد التالية: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال، والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) كما أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

### ثالثا: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

**1- التحليل الوصفي لخصائص العينة:** على إثر عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة تم بناء هذه الدراسة، بحيث تبين أن 75% ذكور والباقي إناث وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، وما يقارب 53% من العمال أقل من 40 سنة، وهذا دليل واضح على التواجد المعتبر من فئة الشباب في هذا القطاع، أما المستوى التعليمي فوجدنا النسب التالية: 71% جامعي، 20% ثانوي، 9% متوسط، وتعزى هذه النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذوي مستوى تعليمي عالي، كما تبين أن 72% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 10 إلى 20 سنة، وتدل هذه النتيجة إلى أن العمال في المؤسسات المبحوثة يتصفون بالخبرة في مجال نشاطها، التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو أعوان التحكم، حيث بلغت نسبتهم 40%، يليهم الإطارات بنسبة 35%، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 25%، ويمكننا القول بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي كان خاضعا للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المؤسسة، حيث يحتل أعوان التحكم المرتبة الأولى، ثم الإطارات في المرتبة الثانية، ثم يأتي أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

**2- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:** يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

واقع التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للدهن:

**1-1-2 نتائج تحليل تفويض السلطة:** يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد تفويض السلطة كما يلي:

## الجدول رقم (02): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تفويض السلطة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض السلطات الكافية للعمال لإنجاز مهامهم.	2.33	1.22	1	منخفض
02	تساهم في وضع الأهداف التي تكون مسؤولاً على تنفيذها.	2.25	1.44	2	منخفض
03	تثق في القرارات التي تقوم إدارة المؤسسة باتخاذها.	2.14	0.41	3	منخفض
	تفويض السلطة	2.24	1.02	-	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (02) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد تفويض السلطة، والذي كانت عدد العبارات التي تقديسه هي (3) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.24) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة منخفضة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.22)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.44)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.44).

وتعزى هذه النتيجة لعدة عوامل تتمثل في: تفضيل المسيرين لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية، وعدم رغبتهم في التغيير وتحمل المخاطرة الخوف من فقدان وظائفهم و سلطتهم، كما لا ننسى أن معظم هؤلاء المسيرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي عنها أو جزء منها، عدم استعداد المسيرين للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، واعتقادهم بأن الضبط والرقابة المشددة هي الوسيلة الناجحة لضمان تحقيق الأهداف، مركزية اتخاذ القرار أي أن المدير هو من يتخذ القرار والعمال مجرد وسيلة لتطبيق قرارات الإدارة، بمعنى أن القرارات سلمية تخضع لمبدأ الحاجة و ضرورة المصلحة.

2-1-2 نتائج تحليل فريق العمل: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد فريق العمل كما يلي:  
الجدول رقم (03): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (فريق العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تعمل مع العاملين باعتبارك جزءاً من فريق العمل.	2.10	1.23	2	منخفض
02	تعتبر أن العمل مع زملائك في شكل فريق يحقق لك نتائج أفضل من العمل بمفردك.	2.00	1.42	3	منخفض
03	تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.	2.20	0.98	1	منخفض
	فريق العمل	2.10	1.21	-	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (03) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد فريق العمل، والذي جاء قياسه عن طريق (03) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.10)، وانحراف معيار قدر ب (1.21)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.20) وبانحراف معياري (0.98) في حين جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (1.23)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (1.42).

ما يبرز أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمل الفريق لا يسود في المؤسسة، أي أن كل فرد يعمل لوحده أي ليس هناك تعاون ما يدل على عدم سيادة روح فريق، وتعزى هذه النتيجة للمدح الذي يشغله العامل والذي يستلزم العمل الفردي، كما أن البعض يبدد العمل لوحده لإبراز مهاراته أو لعدم آسامة زملائه بأخلاقيات العمل ما قد ينجم عنه نزاع وخلق مشاكل وعداوة بين العمال وعدم وجود عمل الفريق يؤدي إلى تدهور العلاقات.

3-1-2 نتائج تحليل التدريب: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد التدريب كما يلي:  
الجدول رقم (04): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (التدريب) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	4.02	0.87	2	مرتفع
02	تهتم المؤسسة بتطوير مهارات وكفاءات عمالها	3.09	0.95	3	متوسط
03	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية للعمال	4.03	0.88	1	مرتفع
	التدريب	3.71	0.90	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (04) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكن الإداري وهو بعد التدريب، والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه هي (3) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.71) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.88)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.95)، وتعزى النتيجة إلى أن المؤسسات تهتم بوضع البرامج التدريبية وتدريب عمالها من أجل القيام بالأعمال على أكمل وجه وتفادي الأخطاء.

**4-1-2 نتائج تحليل التحفيز: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد التحفيز كما**

يلي:

**الجدول رقم (05): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (التحفيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة**

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	المكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزني على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	3.76	1.03	2	متوسط
02	الأجر الذي أتمضاه يناسب عملي ويغطي قدرتي الشرائية	3.39	0.86	3	متوسط
03	التقدير والإحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	4.19	0.85	1	مرتفع
04	أشعر أن الجهد المبذول في العمل محل إهتمام الرؤساء	2.58	0.29	4	منخفض
	التحفيز	3.48	0.87	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (05) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد التحفيز، والذي جاء قياسه عن طريق (04) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.48)، وانحراف معيار قدر ب (0.87)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.85) في حين جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.03)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.86)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (04) وبدرجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.29).

وما يمكن قوله أن أفراد عينة الدراسة لم يكونوا على رأي في توفر التحفيز في المؤسسة، وتعزى النتيجة إلى أن التحفيز لا يتم منحه نتيجة الجهود المبذولة أو المؤهلات العلمية بل على أسس غير واضحة وغير مفهومة.

## 5-1-2 نتائج تحليل الاتصال: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد الاتصال

كما يلي:

الجدول رقم (06): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الاتصال) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار بلا صعوبة.	2.08	0.94	3	منخفض
02	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.	2.14	0.85	1	منخفض
03	يسمح نظام الاتصالات في المؤسسة بالتعبير عن آراء وأفكار العاملين بصراحة تامة.	2.11	0.88	2	منخفض
	الاتصال	2.11	0.89	-	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS).

يبين الجدول رقم (06) نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد التمكين الإداري والذي يمثل في بعد الاتصال أين جاء قياسها عن طريق (03)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.11) وبدرجة موافقة (منخفضة)، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.85) في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.94).

وما يمكن قوله في صدد هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على فعالية نظام الاتصالات في المؤسسة محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى سيطرة فكرة السرية بحيث يتم دراسة المعلومات التي يجب نشرها للعاملين جيدا وهذا راجع لاعتقاد إدارة المؤسسة أنه توجد معلومات خاصة ولا دخل للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

2-2 واقع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة: كانت النتائج الخاصة بتصورات أفراد عينة الدراسة (عمال المؤسسات محل الدراسة)، حول محور سلوك المواطنة التنظيمية موضحة في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (07): استجابات أفراد الدراسة لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
01	تحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل وقوعها.	2.27	0.61	5	منخفض
02	تقوم بإنجاز أعمالك بالشكل بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منك.	2.51	0.60	4	منخفض
03	أقوم بالمهام الإضافية بدون تدمير.	2.63	1.13	3	متوسط
04	استغل وقتي للقيام بالعمل.	3.36	0.65	2	متوسط
05	اتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.	3.38	0.76	1	متوسط
06	اساهم في حل مشاكل مؤسستي.	2.21	0.54	6	متوسط
	سلوك المواطنة التنظيمية	2.56	0.69	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يتبين من خلال جدول رقم (07) على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.76)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة جدا الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري (0.57) وتعزى هذه النتيجة بشكل عام لعدم توفير البيئة الملائمة للعاملين والتي تحفزهم على العمل التطوعي.

3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة: ويتضح من خلال الجدول رقم 07 نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول (08): معاملات الارتباط بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية:

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.203	620.1	1510.	1.248	1.989	2190.
فريق العمل	0.056	0810.	0.088	0.695	1.989	0.490
التدريب	0.332	1260.	3380.	2.630	1.989	12*0.0
التحفيز	0.332	1260.	3380.	2.630	1.989	12*0.0
الاتصال	0.403	730.1	1510.	1.328	1.989	1890.
سلوك المواطنة التنظيمية	0.324	0.130	0.342	2.689	1.989	*0.000

(\*\*) ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

يبتين لنا من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

**1-3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (إدارة الإبداع)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (2.689) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن، وهذا معناه أنه كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة بتوفير التمكين الإداري وتعزيزه في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى زيادة العمل التطوعي لدى العاملين.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية، فيما يخص علاقة كل متغير من متغيرات التمكين الإداري مع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فالجدول رقم (08) يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية، بحيث يمكن تفسير النتائج كما يلي:

**1-2-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (08) إلى عدم وجود دور للمتغير المستقل (لتفويض السلطة) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (1.248) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.219) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وعليه نقبل بالفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛

**2-2-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن.

يبتين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أنه لا يوجد دور لفرق



العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، استناداً إلى قيمة  $T$  المحسوبة التي بلغت (0.695) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.490$ ) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن.

**3-2-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، استناداً إلى أن قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (2.630) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.012$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن.

**4-2-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أنه يوجد علاقة للتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية، واستناداً إلى قيمة  $T$  المحسوبة التي بلغت (2.679) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛

**5-2-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (08) إلى عدم وجود دور للمتغير المستقل (الاتصال) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، استناداً إلى أن قيمة  $T$  المحسوبة التي بلغت (2.689) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.189$ ) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وعليه نقبل بالفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

## بين الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن؛

### نتائج وتوصيات:

#### 1- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أوضحت نتائج الدراسة على توفر مستوى منخفض من التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للدهن بوحدة الأخضرية ؛

- تبين من نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود دور لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فريق العمل، الاتصال) في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تفضيل المسيرين لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية التي تتسم بالمركزية في اتخاذ القرار والتشجيع على العمل الفردي وعدم سيادة روح فريق، وسيطرة فكرة السرية، ما يولد لدى العاملين شعورهم واحساسهم بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل، وبالتالي يتولد لديهم الشعور بعدم المبادرة والقدرة على تطوير العمل والعمل التطوعي؛

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز) وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تهتم بتطوير مهارات وكفاءات عمالها من خلال إقامة البرامج التدريبية، إضافة إلى مكافئتهم وتحفيزهم على العمل الجيد؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين محل الدراسة كان في المتوسط، وهذا نظرا لعدم توفير البيئة الملائمة والمشجعة للعاملين والتي تحفزهم على العمل التطوعي.

#### 2- توصيات: في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على تفويض السلطات وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقبل التغيير وتوسع إليه إضافة إلى التشجيع على العمل التطوعي؛

- العمل على رفع مستوى مشاركة العاملين في المؤسسة عن طريق إشراكهم في العملية الإدارية، وفتح مجال أوسع من حرية التصرف وسماع أفكارهم واقتراحاتهم ما يساهم في تطويرها وتحويلها إلى ممارسات جديدة وفعاليات إبداعية في بيئة العمل؛

- ضرورة اتخاذ قرارات مبذية وفق أسس موضوعية، وتدوين جميع الآراء والاقتراحات التي تساهم في إشراك العمال في اتخاذ القرارات مع تنفيذه وأخذها بالحسبان ما يعزز فكر التمكين الإداري في المؤسسة؛
- على إدارة المؤسسة أن تهتم أكثر بتشكيل فرق العمل الذي يشجع الإبداع وخلق أفكار جديدة تميز المؤسسة عن منافسيها؛
- ضرورة النظر في العلاقة التي تربط العمال بإدارة المؤسسة والانفتاح تجاههم وتعزيز الشفافية في التسيير؛
- العمل على النهوض بمستوى نضج العمال للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ما يتيح لهم إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة وتجعل العمال أكثر قبولاً لها وأكثر حماساً لتنفيذها؛
- إعادة النظر في نظم الحوافز وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية والشفافية لهذه النظم، والعمل على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المؤسسة للاستفادة من إمكاناتهم من جهة ورفع مستوى التزامهم وولائهم من جهة أخرى.
- زيادة فعالية نظم الاتصال وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم إنجاز المهام الموكلة إليهم على أمل وجه.

#### قائمة المراجع:

1. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 206.
2. سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، نخ حصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 43.
3. محمد السعيد جوال، التمكين أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2014/ 2015، ص 78.
4. طاهر محمود الكلا كده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 100.
5. أي من عودة الماعاني، الإدارة العامة الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 149.

6. Carole, Eagle luby, **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, University Of Florida, Usa, 2006.

7. David Horth, **Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results**, Center for Creative Leadership, 2009.

8. Manuela, Bruce., **"Measuring Empowerment"**, Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, Issue: 2, 2003.

9. Susan M. Sasiadek., **Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study**, Capella University, Usa ,2006.