

واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-

ط/د- ضيف دنيا

د- قاسمي كمال

جامعة محمد بوضياف – المسيلة – الجزائر –

Abstract:

The study aimed to find out the reality of employee empowerment and obstacles to its application in the public administrative sector.

Methodology/sample: In order to achieve our objective, we used the descriptive and analytical method, and the case study method, by designing a questionnaire included (28) items divided on two factors: the first was employee empowerment dimensions and the second was the employee empowerment obstacles . For this purpose, the researchers chose a sample Consisting of (57)employee.

Findings: the Findings of the study showed that: there are acceptable levels for the application of employee empowerment in the organization under study from the perspective of workers. There are individual and organizational obstacles that impede the success of the application of employee empowerment in the organization under study. There are statistically significant relationship between psychological empowerment and administrative empowerment in the organization under study.

The study recommended the the organization under study to approach to employees to identify their problems and causes of disability for the application of employee empowerment and explain the benefits of the empowerment application of both superiors and subordinates.

Key words: Employee Empowerment, the dimensions of empowerment, obstacles of employee empowerment application, trade directorate –M'sila.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه في القطاع الإداري العمومي.

المنهج /العينة: ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة اشتملت على (28) فقرة موزعة على محورين: الأول هو أبعاد تمكين العاملين والثاني معوقات تمكين العاملين. واشتملت عينة الدراسة على (57) . وتم اعتماد برنامج SPSS لتحليل البيانات احصائيا.

النتائج: حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: توجد مستويات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين. توجد معوقات فردية وتنظيمية تعرقل نجاح تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تقرب المؤسسة محل الدراسة من العاملين للتعرف على مشاكلهم وأسباب إعاقاتهم لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين وشرح مزايا تطبيق تمكين العاملين لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

الكلمات المفتاحية:

تمكين العاملين، أبعاد التمكين، معوقات تمكين العاملين، مديرية التجارة لولاية المسيلة.

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال تطورا سريعا في الاتجاهات والمداخل الإدارية، وهذا نتيجة التطورات المعرفية والتكنولوجية في شتى المجالات. وباعتبار أن الموارد البشرية كأهم أصول المؤسسة على الإطلاق، أدى هذا لتبني الإدارة في أغلب المؤسسات مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق النمو والاستمرار.

ومن بين المداخل الإدارية الحديثة في عالم الأعمال نجد تمكين العاملين EMPLOYEE EMPOWERMENT ، الذي يعتبر استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين المستمر، وأنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية، مما يمكن العاملين من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات أكبر واتخاذ القرارات ذات الصلة بالوظائف.

أما بخصوص القطاع الإداري العمومي فإنه يشهد تطورا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني في منظمات اليوم، لكن بالتركيز على المؤسسة الجزائرية فنجد تأخر في تطبيق أحدث الممارسات الإدارية التي تقتضي تحسين سير الأعمال، وإن طبقت فإنه يعترضها العديد من المعوقات التي تعرقل تحقيقها.

أولا: صياغة الإشكالية.

يعد تمكين العاملين ممارسة إدارية ترتبط بالموارد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المنظمة، كما أن تطبيقها يزيد من دافعية الموظفين ويرفع مستويات ثقتهم بأنفسهم، ورغم الفوائد العديدة لهذه الممارسة إلا أنها تلقى العديد من المعوقات –سواء من جانب الموظفين أو من جانب إدارة المؤسسة- التي تحد من فوائدها، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما واقع تطبيق تمكين العاملين وما معوقات تطبيقه في مديرية التجارة لولاية المسيلة من وجهة نظر العاملين؟
وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي مستويات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
3. ما هي المعوقات الفردية والتنظيمية التي تعرق تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

H1: توجد مستويات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين.

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة.

H3: توجد معوقات فردية وتنظيمية تعرق تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة: تتبلور أهمية الدراسة في:

- ✓ الأهمية النظرية: تتمثل في دراسة تمكين العاملين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وتقديم إطار نظري مناسب لمثل هذا الموضوع الحيوي، وتوضيح أهم المعوقات المعرّقة لتطبيق هذه الممارسة.
- ✓ الأهمية التطبيقية: تكمن في النتائج المتوقعة من الدراسة والتوصيات وإمكانية الاستفادة منها في تفعيل تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي وتجنب المعوقات التي تعيق تطبيقه.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة مستويات تطبيق تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي في المؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ التعرف على علاقة التمكين النفسي بالتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ التعرف على المعوقات التي تعرق تطبيق تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة.

1. دراسة (دعاء عبد العزيز الجعبري، 2010): "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين".
هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وهدفت أيضاً للتعرف على معيقات التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم. تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة مكونة من 226 مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ وقته التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت 76%. وقد أشارت الدراسة إلى أنّ أكثر المعيقات التي تعيق التمكين في ميدان الدراسة هي خوف المدراء من فقدان السلطة، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة، وعدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين.
2. دراسة (أروى بنت عيد الفايدي، 2013): "واقع التمكين التنظيمي وسبل تعزيزه في مستشفى قوى الأمن في الرياض من وجهة نظر العاملين".
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين التنظيمي وسبل تعزيزه في مستشفى قوى الأمن في الرياض من وجهة نظر العاملين، وتوضيح أثر التمكين التنظيمي في مستشفى قوى الأمن. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الإستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة من العاملين الإداريين مكونة من 169 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ:

- أبرز ملامح واقع التمكين التنظيمي في مستشفى قوى الأمن في الرياض تتمثل في معرفة العاملين تماماً المطلوب والمتوقع منهم القيام به.
- أبرز سبل تعزيز التمكين التنظيمي في مستشفى قوى الأمن في الرياض تتمثل في حرص الرؤساء على التعاون مع المرؤوسين والزملاء.

II- الجانب النظري: الإطار النظري لتمكين العاملين

أولاً: مفهوم تمكين العاملين.

- (Conger and Kanungo 1988): "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة¹
- (Thomas & Venthouse 1990): "التمكين على نطاق واسع يعمل على زيادة الدافعية وتتجلى في أربعة إدراكات تعكس توجه الفرد نحو دوره في عمله: المعنى (meaning)، حرية التصرف (self-determination) (الفعالية الذاتية أو المقدرَة (self-efficacy / competence)، التأثير (impact)"².

(Khan, 1997): "التمكين علاقة شخصية تشجع الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذه العلاقة هي التي تدفع كافة العاملين للكفاح في اتجاه التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، وتقديم الخدمات المتميزة للعملاء وخفض التكاليف".³

(Brown & Harvey, 2006): "التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقة الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على نتائج وتوافق حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".⁴

(زاهر، 2012): "عبارة عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها"⁵

ثانياً: أبعاد تمكين العاملين.

* البعد الإداري: يبرز البعد الإداري في التمكين من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين (مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب المناسب، وبناء فرق العمل...) فهذا البعد يتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات، ويهتم بتوزيع القوة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة.⁶

* البعد النفسي (التحفيزي): وهو ما يعكس البعد النفسي والسلوكي للتمكين. فالتمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم تجاه العمل. ولكي يكون التمكين فعالاً لا بد من استجابة الفرد وقبوله لتحمل المسؤولية الناتجة عن تمكينه. ويرتبط ذلك بالمشاعر والادراك لمضامين التمكين.⁷

وفي هذه الدراسة ولقياس مستوى التمكين النفسي والتمكين الإداري يتم ذلك من خلال تحديد أبعاد فرعية لكل بُعد رئيسي، وذلك كما يلي: بالنسبة لبُعد التمكين النفسي فكما يرى توماس وفيلدوس (Thomas & velthouse) أن هذا البعد يتجسد في الآتي:⁸

1. حرية التصرف (الاستقلالية) Self-determination: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
2. الفعالية الذاتية self-competence: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
3. معنى العمل meaning: ويعني ادراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
4. التأثير Impact: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.

أما بالنسبة لبُعد التمكين الإداري، فسيتم تناول الأبعاد التالية:

1. المشاركة بالمعلومات: تعد المعلومات العنصر الأساسي في استراتيجية تمكين العاملين، وبخاصة توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعياً من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهماً حول أسلوب اتخاذ القرار، ولماذا تتخذ ولماذا يلتزم بتنفيذها وإن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير مزيد من المعلومات للأفراد لمختلف المستويات الإدارية، بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة.⁹
2. المشاركة في اتخاذ القرار: تعرف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها: "تقاسم القرار مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة". حيث يوضح العديد من الباحثين أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من دافعية العاملين، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتنسب هذه النتائج إلى تمكين العاملين.¹⁰
3. التحفيز والمكافآت: إذ تعد الحوافز والمكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.¹¹
4. التدريب: من خلال تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة، لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.¹²
5. تفويض السلطة: تعد كأداة لتمكين العاملين، إذ تساعد الموظفين على تطوير وتنمية مهاراتهم، على عكس تفويض المهام غير المرغوب فيها وغير المهمة، إذ ينبغي إشراك الموظفين في المهام التي تكون ذات أهمية مثل المشاركة في حل المشكلات التي تعترض عمل المؤسسة.¹³

ثالثاً: مراحل تمكين العاملين.

ومن وجهة نظر داقت (Daft) فإن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون في البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو التالي:¹⁴

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم؛
2. تشجيع مقترحات العاملين؛
3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم؛

4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها: حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة،

5. تمكين العاملين على نحو تام.

رابعاً: معوقات تطبيق تمكين العاملين

* بالنسبة للموظفين:

1. المقاومة من قبل الموظفين : إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير إيجابياً، فإنه لن يكون مريحاً بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها.¹⁵

2. عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين: العديد من الموظفين يخافون من تحمّل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية. وأكثر من ذلك أنهم يخشون التعرّض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها.¹⁶

3. غياب الاضطرارية للعمل: قد يحدث أنّ بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سبل العيش، فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمير الوقت، فهم إذن لا يشعرون بالحاجة الملحة للعمل. في مثل هذه الحالة فالموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية. فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم.¹⁷

* بالنسبة للمؤسسة:

1. الثقافة التنظيمية: فإن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيُحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد (وقت، مال، أفراد، تكنولوجيا...) وتملكهم لصلاحيات اختبار أسلوب القيام بالعمل، مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة.¹⁸

2. مركز القوة عند المدراء (خوف المدراء من فقدان السلطة): يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة للعاملين، هذا ما يوّد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل العاملين، كما أن المدراء سيُشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة.¹⁹

3. الهيكل التنظيمي الهرمي: الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يتميز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم إصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.²⁰

4. انعدام الثقة الادارية (Distrust managerial): انعدام الثقة هو عدو التمكين، وهي ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات. هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة، بل "هوس السيطرة-control feak" وهي ظاهرة شائعة.²¹ وهناك معوقات أخرى مثل: ضعف نظام التحفيز ونظام التدريب وغيرها من المعوقات.

II- الجانب التطبيقي:

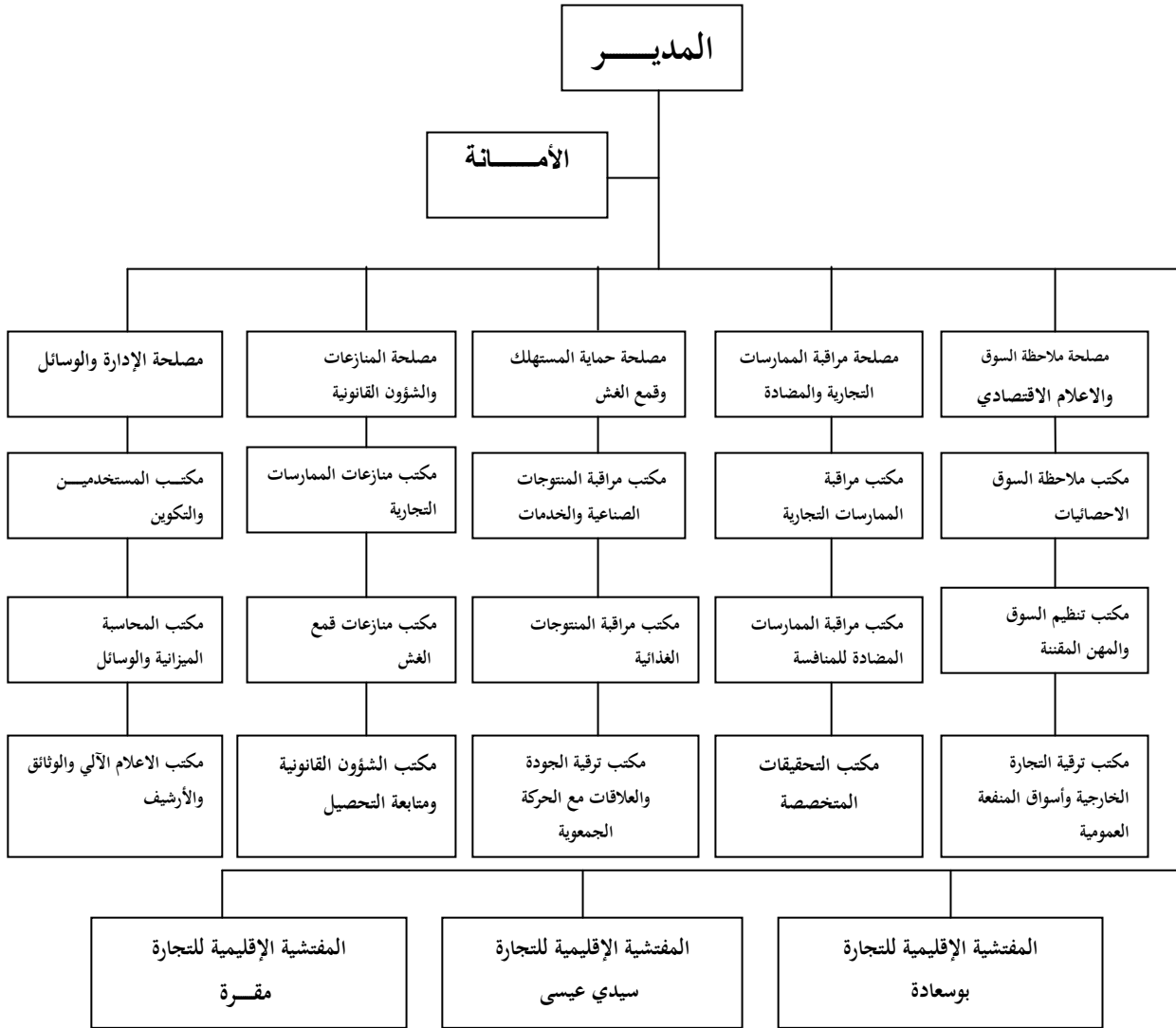
لغرض اسقاط الجانب النظري للموضوع على الواقع العملي، تم التطرق لدراسة حالة ميدانية تتمثل في مديرية التجارة لولاية المسيلة بكامل فروعها على مستوى الولاية، حيث تم توزيع 60 استمارة استرجعت منها 58 استمارة واستبعدت منها واحدة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل، حيث تم استخدام لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Stastical Package for social Scienees (النسخة 22)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي \bar{X} ، الانحراف المعياري، اختيار T للعينة الواحدة One Sample T test. اختبار الارتباط R.

أولاً: نبذة عن مديرية التجارة لولاية المسيلة:

بدأت مديرية لولاية المسيلة حيز الاستغلال بتاريخ 2007/11/28، حيث تقع بالحي الإداري الجديد بالمسيلة، وتضم ثلاث مفتشيات اقليمية للتجارة (بوسعادة، سيدي عيسى، مقررة)، ويبلغ التعداد الكلي للموارد البشرية فيها 243 موظف موزعين كما يلي: تعداد الأسلاك المشتركة: 26 موظف، تعداد الأسلاك التقنية: 195 موظف، أعوان رقابة الجودة: 88، أعوان رقابة الممارسات التجارية: 107 موظف، العمال المهنيين: 06 موظف، الأعوان المتعاقدين: 16 موظف.

وتتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. ويُلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمختلف المصالح بالمديرية:

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المسيلة



المصدر: مكتب الاعلام والوثائق والأرشيف

ثانيا: البيانات الشخصية والمعطيات عامة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

من خلال استخدام البرنامج الاحصائي SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جنس المبحوث

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
75,4	75,4	75,4	43	ذكر
100,0	24,6	24,6	14	أنثى
	100,0	100,0	57	Total

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول اعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم ذكور بنسبة : 75.4% و الباقي إناث بنسبة 4.62 %.

2- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية للمبحوث

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
10,5	10,5	10,5	6	أقل من 5 سنوات
82,5	71,9	71,9	41	من 5 إلى 10 سنوات
100,0	17,5	17,5	10	أكثر من 10 سنة
	100,0	100,0	57	Total

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة خبرة للمبحوثين هي لفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة: 71,9% ، ثم

تلها فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 17.5%، لتلها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 10.5% .

3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

المؤهل العلمي للمبحوث

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
33,3	33,3	33,3	19	دبلوم
86,0	52,6	52,6	30	ليسانس
100,0	14,0	14,0	8	دراسات عليا
	100,0	100,0	57	Total

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نصف المبحوثين يحملون شهادة الليسانس أي نسبة: 52.6% ، و الثلث لهم مؤهل

دبلوم بنسبة 33.3%، لتلها فئة ذوي الشهادات العليا بنسبة 14.0% .

ثالثا: تحليل الثبات والصدق واختبار اللاتطبيعية للاستبيان

1- تحليل ثبات الاستبيان

من خلال البرنامج الاحصائي SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	10

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أ. الثبات: من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كرونخ) للإستبيان ككل قد بلغ : 0,884، وللمحور الأول بلغ : 0.878 وللمحور الثاني كان : 0.745 حيث إذا فاق هذا المعامل 0,7 فإننا نعتبر أن الاستبيان ثابت ويمكن إجراء باقي التحاليل الإحصائية عليه، لذلك فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بثبات كبير جدا.

ب - الصدق: يقاس صدق الاستبيان من خلال تجذير معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كرونخ) و الذي بلغ : 0,884 ، إذن معامل الصدق : 0,94 ، بما أن هذا المعامل قريب من الواحد فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بصدق كبير جدا.

2- اختبار اللاتطبيعية لأسئلة الاستبيان

من خلال اختبار اللاتطبيعية ل: Kalmogrov-Smirnov ، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي حيث إذا كانت قيمة Sig: أكبر من 0,05 نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل أي أن إجابات السؤال تتبع للتوزيع الطبيعي. أقل من 0,05 نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل أي أن إجابات السؤال لا تتبع للتوزيع الطبيعي.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of المحور الأول : أبعاد الاستبيان is normal with mean 4,08 and standard deviation 0,57.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,027	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of المحور الثاني : معوقات التطبيق is normal with mean 4,14 and standard deviation 0,54.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,010	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Nonparametric Te

فمن خلال المخرجات أعلاه نجد أن جميع إجابات أسئلة الاستبيان لا تتبع للتوزيع الطبيعي، مما يعني إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبيان.

رابعا: تحليل للاستبيان

1- مقارنة المتوسطات الحسابية:

نحدد المجالات لمقياس لكرت الخماسي المعدلة كما يلي :

الاتجاه الأول: 1- 1.79	لا أتفق تماما
الاتجاه الثاني: 1.8- 2.59	لا أتفق
الاتجاه الثالث: 2.6- 3.39	لا أتفكر
الاتجاه الرابع: 3.4- 4.19	أوافق
الاتجاه الخامس: 4.2- 5	أوافق تماما

1-أ- للمحور الأول:

جدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لأبعاد التمكين النفسي

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
,36339	4,4211	57	المقدرة
,52132	4,4035	57	الاستقلالية
,71185	4,3596	57	المعنى
,85794	3,9035	57	التأثير
		57	Valid N (listwise)

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ ان أغلب إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين النفسي كلها وقعت ضمن مجال الاتفاق التام باستثناء البعد الأخير المتعلق بالتأثير فقد جاء ضمن مجال "أتفق" ، مما يعني بصورة عامة أن المبحوثين يؤكدون وجود أبعاد التمكين النفسي ضمن بيئة عملهم التي

يعملون فيها ، حيث احتل بُعد المقدرة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.42 ثم يليه بُعد الاستقلالية بمتوسط حسابي بلغ 4.40. ممّا يدل على أنّ ادارة المؤسسة محل الدراسة تمنح للعاملين القدرة والاستقلالية لتأدية مهامهم. جدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التمكين النفسي

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
,51056	4,2719	57	التمكين النفسي
		57	Valid N (listwise)

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان. من خلال الجدول نلاحظ ان أغلب إجابات المبحوثين حول التمكين النفسي وقعت ضمن مجال الاتفاق التام ، مما يبين أن المبحوثين يؤكدون وجود عنصر التمكين النفسي ضمن بيئة عملهم التي يعملون فيها. جدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لأبعاد التمكين الاداري

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
,66921	4,3421	57	المشاركة في اتخاذ القرار
,76826	4,2368	57	تفويض السلطة
,77899	4,0175	57	التدريب
,71317	3,9825	57	التحفيز والمكافآت
,97019	3,5263	57	المشاركة بالمعلومات
		57	Valid N (listwise)

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان. من خلال الجدول نلاحظ ان معظم إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين الاداري كلها وقعت ضمن مجال الاتفاق التام والاتفاق ، مما يعني عموما أن المبحوثين يؤكدون وجود أبعاد التمكين الاداري ضمن بيئة عملهم التي يعملون فيها. حيث احتل بُعد المشاركة في اتخاذ القرار المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.34 ثم يليه بُعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ 4.23. ممّا يدل على أنّ ادارة المؤسسة محل الدراسة تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام وظائفهم، كما أنه يتم تفويض صلاحيات ومسؤوليات هذا ما يمكنهم من ممارسة وظائف أعلى في المستقبل.

جدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التمكين الاداري

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
,59364	4,0211	57	التمكين الإداري
		57	Valid N (listwise)

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان. من خلال الجدول نلاحظ ان أغلب إجابات المبحوثين حول التمكين الاداري وقعت ضمن مجال الاتفاق التام ، مما يبين أن المبحوثين يؤكدون وجود عنصر التمكين الإداري ضمن بيئة عملهم التي يعملون فيها.

جدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للمحور الأول ككل

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
,57206	4,0569	57	المحور الأول : أبعاد تمكين العاملين
		57	Valid N (listwise)

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ ان أغلب إجابات المبحوثين حول أبعاد تمكين العاملين وقعت ضمن مجال الاتفاق ، مما يبين أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بتطبيق أبعاد تمكين العاملين.

2-1- للمحور الثاني:

جدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالموظفين والمتعلقة بالمؤسسة

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
,62411	4,2281	57	معوقات متعلقة بالموظفين
,53306	4,0576	57	معوقات متعلقة بإدارة المؤسسة
		57	Valid N (listwise)

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

يبين لنا الجدول أعلاه نلاحظ ان إجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين المتعلقة بالموظفين تقع ضمن مجال الاتفاق التام ، و معوقات التمكين المتعلقة بالمؤسسة وقعت ضمن مجال الاتفاق ، مما يبين أن المبحوثين يؤكدون وجود معوقات تتعلق بالتمكين سواء متعلقة بالموظفين او بالمؤسسة التي يعملون بها.

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للمحور الثاني

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
,53864	4,1429	57	المحور الثاني : معوقات تطبيق تمكين العاملين
		57	Valid N (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلب إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق تمكين العاملين تقع ضمن مجال الاتفاق ، ما يبين أن المبحوثين يؤكدون وجود معوقات تعيق نجاح تطبيق تمكين العاملين ضمن المؤسسة التي يعملون بها.

2- اختبار ستودنت T:

يجري اختبار الفرضيات وفقا لهذه الإحصائية كما يلي:

فرضية العدم H0: لا يوجد (تأثير ذو دلالة إحصائية)

الفرضية البديلة H1: يوجد (تأثير ذو دلالة إحصائية)

وهذا حسب كل عنصر يتم إجراء الاختبار له ، حيث سنقارن القيمة (Sig) من الجدول مع مستوى المعنوية 0,05. إذا كانت القيمة

(Sig):

. أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل.

. أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم نقبل الفرض البديل.

جدول رقم (11): اختبار ستودنت Test-t لإجابات أفراد العينة للمحورين معا

One-Sample Test

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
المحور الأول : أبعاد تمكين العاملين	13,948	56	,000	1,05689
المحور الثاني : معوقات تطبيق تمكين العاملين	16,019	56	,000	1,14286

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) لإحصائية "ستودنت" Test-t للمحورين هي أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل ، أي أن كلى المحورين محققين (الوجود) مع المعنوية الاحصائية. وبالتالي فإنه هناك مستويات مقبولة لتمكين العاملين

سواء من الجانب النفسي أو الإداري، ولكن رغم هذا هناك معوقات تحد من التطبيق الناجح لهذه الاستراتيجية في المؤسسة قيد الدراسة، وحسب النتائج الإحصائية فإن إجابات المبحوثين أكدت على أن المعوقات الأكثر مساسا بنجاح التمكين تتعلق بالعاملين في حد ذاتهم.

3- تحليل الارتباط:

جدول رقم (12): مصفوفة الارتباط المشترك بين بعدي التمكين (النفسي والإداري)

Correlations

		التمكين النفسي	التمكين الإداري
التمكين النفسي	Pearson Correlation	1	<u>.849**</u>
	Sig. (2-tailed)		<u>.000</u>
	N	57	57
التمكين الإداري	Pearson Correlation	<u>.849**</u>	1
	Sig. (2-tailed)	<u>.000</u>	
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.05 level

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول الموضح لمصفوفة الارتباط المشترك بين المحاور نجد أن بعد التمكين النفسي ذو ارتباط قوي ببعد التمكين الإداري حيث بلغ معامل الارتباط 0,849 مما يدل على أن بعد التمكين النفسي له ارتباط كبير ببعد التمكين الإداري ، وهو ارتباط طردي موجب في نفس الاتجاه ، أي أن زيادة الأول تؤدي بالضرورة إلى زيادة الثاني.

كما أن هذا الارتباط معنوي إحصائيا كون Sig=0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 ، مما يدل على المعنوية الإحصائية للارتباط بين بعدي التمكين النفسي والإداري.

وعليه كلما زادت مستويات التمكين النفسي أي كلما زادت المقدرة والاستقلالية والشعور بتأثير ومعنى الدور سيؤدي هذا إلى رفع مستويات التمكين الإداري أي المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وغيرها من الأبعاد.

الخاتمة:

لقد تبين في الشق النظري لهذه الدراسة أن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقة الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على توافق حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة، لذا على المؤسسة توفير بيئة تدعم التمكين ومعرفة المعوقات التي تعيق تطبيقها.

أما من خلال الشق الميداني نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بتطبيق أبعاد استراتيجية تمكين العاملين، سواء من جانبه النفسي أو الإداري ولكن رغم هذا الالتزام توجد معوقات تحد من تطبيقه، وحسب النتائج الإحصائية لإجابات المبحوثين فإن المعوقات الفردية المتعلقة بالعاملين في حد ذاتهم هي الأكثر إعاقة لتطبيق التمكين، ويرجع هذا إلى عدم رغبة واستعداد العاملين لقبول مسؤوليات أكبر. ورغم هذا فإن بيئة المؤسسة محل الدراسة تعتبر بيئة خصبة لتطبيق تمكين العاملين فيها، وأكدت النتائج الإحصائية على وجود علاقة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري.

ومن خلال الجانب التطبيقي للدراسة و اسقاطا للجانب النظري تم التوصل إلى:

1. توجد مستويات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين. (مما يثبت أن الفرض الأول محقق)
2. توجد معوقات فردية وتنظيمية تعرقل تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة. (مما يثبت أن الفرض الثاني محقق)
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة. (مما يثبت أن الفرض الثالث محقق).

وبناء على ما سبق تم الوصول إلى جملة من التوصيات للمشرفين على ميدان الدراسة والمتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في:

1. ضرورة تقرب المؤسسة محل الدراسة من العاملين للتعرف على مشاكلهم وأسباب إعاقتهم لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين.
2. نشر ثقافة التغيير وتبني الممارسات الإدارية الحديثة للرفع من أداء المؤسسة.
3. شرح مزايا تطبيق تمكين العاملين لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

4. تكثيف البرامج التدريبية بغية اكتساب العاملين مهارات جديدة تمكنهم من تحمّل مسؤوليات وتقديم اقتراحات لتحسين أداء وظائفهم وبالتالي لتقبلهم فكرة التمكين.
5. مواصلة الاهتمام بأبعاد التمكين النفسي نظرا لأهميتها في رفع مستويات التمكين الإداري وبالتالي نجاح تمكين العاملين.

- الملحق:

واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي

-دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-

سيدتي الفاضلة...سيدي الفاضل...السلام عليكم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (0) في الخانة التي تعبّر عن رأيكم، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط. وإن دقة النتائج التي ستوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعماً منكم للبحث العلمي في الجزائر.

شكراً لكم على حسن تعاونكم

من إعداد: د.قاسمي كمال ط. د. ضيف دنيا

المحور الأول: البيانات الشخصية .

الجنس: ذكر: أنثى:

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنوات من 15-20 سنوات أكثر من 20 سنة

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

أكثر من دراسة دراسة دراسة

المحور الثاني: أبعاد تمكين العاملين

الفقرة					أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
التمكين النفسي						
المعنى						
01	عملي مهم جدا بالنسبة لي	1	2	3	4	5
02	مهام وظيفتي ذات معنى وأهمية بالنسبة لي	1	2	3	4	5
المقدرة						
03	أثق من قدرتي على أداء مهام عملي	1	2	3	4	5
04	لدي المهارات والخبرات الضرورية لأداء مهام عملي	1	2	3	4	5
الاستقلالية						
05	تمنحي الإدارة الاستقلالية اللازمة لتحديد كيفية أداء مهام عملي بنفسني	1	2	3	4	5
06	لدي القدرة الكافية لأقرر بنفسني الكيفية الأفضل لأداء مهام عملي	1	2	3	4	5
التأثير						
07	لدي تأثير بخصوص ما يتعلق بحدود عملي	1	2	3	4	5
08	توجد لدي دافعية لتحمل مسؤوليات جديدة تتعلق بعملي	1	2	3	4	5
التمكين الإداري						
المشاركة بالمعلومات						
09	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها لأداء عملي	1	2	3	4	5
10	يتم تزويدي بشكل مستمر بالمعلومات الجديدة المتعلقة بعملي	1	2	3	4	5
11	مشاركتي بالمعلومات تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية لأداء مهامي بشكل أفضل	1	2	3	4	5
12	أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات المطلوبة مني للأخرين بمنتهى الدقة والسرعة	1	2	3	4	5
المشاركة في اتخاذ القرار						
13	أعمل في نظام اداري يسمح لي بتقديم اقتراحي لتحسين وظيفتي	1	2	3	4	5

واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي و معوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-

1	2	3	4	5	أعمل في نظام اداري يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات	14
1	2	3	4	5	أستطيع اتخاذ قرارات على مسؤوليتي في كيفية أداء مهام عملي	15
التحفيز والمكافآت						
1	2	3	4	5	يُشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالمؤسسة	16
1	2	3	4	5	يتم الاعتراف بانجازاتي التي أقوم بها من قبل مديري	17
1	2	3	4	5	يقوم مديري بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	18
1	2	3	4	5	نظام المكافآت المعمول به في مؤسستنا يحقق العدالة للجميع	19
التدريب						
1	2	3	4	5	تُتيح لي مؤسستي فرصة التدريب واكتساب مهارات جديدة	20
1	2	3	4	5	يتم بشكل مستمر تحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية الجديدة	21
1	2	3	4	5	يتم اعتماد الأساليب التكنولوجية الحديثة في مؤسستنا لتطوير العمل	22
تفويض السلطة						
1	2	3	4	5	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز المهام الواجب عليّ انجازها	23
1	2	3	4	5	لا يُمارس مديري السلطة التي تم تفويضها لي خلال فترة التفويض	24
1	2	3	4	5	تفويض الصلاحيات لي يزيد من انتمائي لمؤسستي	25

المحور الثالث: معوقات تطبيق تمكين العاملين

الفقرة						تأثيرها
معوقات متعلقة بالموظفين						تأثيرها
1	2	3	4	5	المقاومة من قبل الموظفين باعتبار أن التمكين ينطوي عليه تحمل مسؤوليات أكبر	26
1	2	3	4	5	عدم استعداد و رغبة الموظف لقبول التمكين	27
1	2	3	4	5	غياب الاضطرارية للوظيفة والحاجة الملحة لها	28
معوقات متعلقة بإدارة المؤسسة						
1	2	3	4	5	غياب الثقافة التنظيمية المساندة لتمكين العاملين	29
1	2	3	4	5	خوف المدراء من فقدان السلطة إذا ما تم منح جزء منها للعاملين	30
1	2	3	4	5	الهيكل التنظيمي الهرمي المتميز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي	31
1	2	3	4	5	انعدام الثقة الادارية بين الرؤساء والمرؤوسين	32
1	2	3	4	5	الغرور والقيم الشخصية السلبية للمدراء	33
1	2	3	4	5	سرية المعلومات وصعوبة تبادلها بين الادارة والموظفين	34
1	2	3	4	5	ضعف نظام التحفيز للعاملين لتقبل مسؤوليات أكبر عن طريق المكافآت والترقيات	35
1	2	3	4	5	ضعف البرامج التدريبية التي تطوّر من مهارات العاملين	36
1	2	3	4	5	عدم عقد لقاءات دورية من قبل الإدارة لمساعدة الموظفين على حل مشاكلهم	37
1	2	3	4	5	عدم وضع العامل المناسب بناءً على مهاراته وقدراته في المكان المناسب	38
شاكرين لكم حسن تعاونكم						

-مصادر البحث :

¹ Ajit Kumar Ghosh, Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management Vol. 30 No. 3 Part 1 Sept 2013,p-p :95-96.

² Spreitzer M. Gretchen,psychological empowerment in the workplace :dimensions,measurement,and validation,academy of management journal,vol(38),No(5),p :1443.

³ سوزي رؤوف إسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد(1)، 2008، ص: 74.

⁴ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 138.

⁵ تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين- دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص: 265.

⁶ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، 2014، ص: 191.

- ⁷ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، دارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان، 2008، ص:242.
- ⁸ حكمت فليح، قاسم أحمد، غسان فيصل، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص:103
- ⁹ بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 75، ص:187.
- ¹⁰ Saied Emangholizadeh, Hassan Zarei Matin, Hamid Reza Resavi, is participation in decision making related to employees empowerment ?, African journal of business management, vol 5, no 9, 4may 2011, p :3506.
- ¹¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص:221.
- ¹² رضا هاشم حمدي، الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:21.
- ¹³ أروى بنت عبد الفايدي، واقع تمكين العاملين وسبل تعزيزه في مستشفى قوى الأمن في الرياض من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص:36.
- ¹⁴ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:96.
- ¹⁵ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص:122.
- ¹⁶ Mc McIntire, How empower employee to make effective decisions on the front-line, innovate management group(www.imglv.com), Lasvegas, USA, 2011, p :01.
- ¹⁷ Ajit Kumar Ghosh, Ibid, p-p :101-102.
- ¹⁸ أحمد كردي، تمكين العاملين، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190279>، تاريخ الاطلاع: 2015/08/06.
- ¹⁹ احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص
- ²⁰ Adkins.W.D, Demand Media, What is the importance of the inverted pyramid in an organization ?, <http://smallbusiness.chron.com/importance-inverted-pyramid-organization-34447.html>, see at :06/08/2015.
- ²¹ Roger Gill, Theory and practices of leadership, SAGE publications (Ltd), 2nd ed, London, 2011, p :248.