

تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف

Human Resources Empowerment and its role in achieving Job Satisfaction

أحمد دن

¹المركز الجامعي علي كافي تندوف

ahmed.dene@cuniv-ak-tindouf.dz

تاريخ النشر: 2022/10/31

تاريخ القبول: 2022/09/10

تاريخ الاستلام: 2022/08/01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي وتم الاعتماد على ابعاد التمكين (تفويض الصلاحيات ، التدريب وتنمية المهارات ، فرق العمل ، التحفيز ، الاتصال) ، وتم اجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف ، وتم القيام بتوزيع الاستبيان الذي جاء من 24 عبارة وتم توزيعه على عينة مكونة من 30 مستجوب . وتوصلت الدراسة الى ان وجود علاقة بين ابعاد التمكين الاداري والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر . ومن بين المقترحات التي جاءت بها الدراسة توفير المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسات الذي يمنح من خلاله للأفراد الثقة والاستقلالية وايصال المعلومات الامر الذي يسمح بتشجيع وتفعيل تبني اسلوب التمكين الاداري .

الكلمات المفتاحية: تمكين اداري ، رضا وظيفي ، موارد بشرية.

تصنيف JEL: M 12; M54

Abstract:

This study aimed to highlight the effect of administrative empowerment on job satisfaction. Use on the dimensions of empowerment (Delegation, training, work teams, motivation, communication) Doing a field study at Algeria Telecom, The study found a relationship between the Administrative Empowerment and Job Satisfaction in Algeria Telecom. The suggestions made by the study Providing an organizational climate for organizations .

Keys words: Administrative Empowerment; Job Satisfaction; human resources

JEL classification codes: M 12; M54

المؤلف المرسل: أحمد دن ، الإيميل: ahmed.dene@cuniv-ak-tindouf.dz

تمهيد :

لقد شهدت العقود الاخيرة الماضية تغيرات كبيرة على مستوى الممارسات الادارية واساليب العمل الاداري ، نتيجة للتطورات في العديد من الوظائف على مستوى منظمات الاعمال ، ومن بين اهم الوظائف التي مستها هذه التغيرات وظيفة تطوير الموارد البشرية من تنمية وتدريب وتأهيل وتكوين وتمكين والتي تعتبر اهم الوظائف التي من شأنها ان تسمح باستمرار المنظمات وتنافسيتها .

وعلى هذا الاساس يعتبر تمكين الموارد البشرية في المنظمات من بين المواضيع الحديثة في ادارة الموارد البشرية وقد تزايد الاهتمام بهذا المدخل بداية العقد الاخير من القرن الماضي ، خاصة في ظل بيئة اعمال تعرف تنافسية عالية ، لهذا من المنطقي ان تسعى منظمات الاعمال الى مزيد من الاهتمام بمواردها البشرية ، وذلك عن طريق تبني لمدخل التمكين الاداري الذي يعتبر كأحد الحلول لتطوير عمل المنظمات .

والتمكين الاداري هو احد الفلاسفات الادارية التي تقوم على تطبيق الادارة المفتوحة ، التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمات واعطائهم الثقة وحرية التصرف واتخاذ مختلف القرارات الخاصة بأعمالهم .

وتمكين الموارد البشرية في المنظمات والتعامل مع العاملين على اساس انهم شركاء في المنظمة ، ومنحهم الثقة واشراكهم في اتخاذ القرارات يسمح بوجود حالة من التكامل بين الفرد ووظيفته وعمله فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي واهدافه الاجتماعية وبالتالي الوصول الى الرضا الوظيفي للعامل .

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة منها التي تنشط في قطاع الخدمات في اطار الاصلاحات وتماشيا مع توفير الخدمات الملائمة ، كان لزاما عليها ان تعمل على تبني هذا المدخل الحديث في ادارة الموارد البشرية لما له من اثر على الافراد العاملين وعلى تقديمهم للخدمة بالشكل الجيد .

ومن خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على تأثير تمكين الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر ، ومن هذا يمكن ان نطرح الاشكالية التالية :

الى أي مدى يساهم تطبيق التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تدوف

؟ .

وللإجابة على هذه الاشكالية نضع الفرضية التي هي اجابة مبدئية نحاول من خلال هذه الدراسة الاجابة عليها يوجد تأثير لأبعاد التمكين الاداري (تفويض الصلاحيات ، التدريب وتنمية المهارات ، فرق العمل ، التحفيز ، الاتصال) على الرضا الوظيفي لعمال اتصالات الجزائر .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث للوصول الى مجموعة من الاهداف نذكر منها التعرف على مستوى تمكين الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر التعرف على تأثير ابعاد التمكين (تفويض الصلاحيات ، التدريب وتنمية المهارات ، فرق العمل ، التحفيز ، الاتصال) على الرضا الوظيفي .

الخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات في الموضوع للمؤسسة .

أهمية البحث :

تكمن أهمية الموضوع لأنه يعالج أحد أهم المواضيع في ادارة الموارد البشرية والذي تسعى عديد المؤسسات لتبني تطبيقه ، ولأنه يدرس مؤسسة اقتصادية يحتاج الموارد ابشريه فيها الى توفر ابعاد التمكين الاداري لتقديم نتائج وخدمات متميزة للزبائن .

1.دراسة مُجد الطاهر قريشي ، لطيفة احمد سبتي ، (2015) :

بعنوان اثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة مُجد خيضر بسكرة ، هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التمكين الاداري ، كما هدفت الدراسة الى معرفة اهمية التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال جامعة مُجد خيضر بسكرة . وتم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرت ب 150 مستجوب .وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان ابعاد المتغير المستقل (تفويض السلطة ، الاتصال ، التحفيز ، التدريب ، فرق العمل) ، لها اثر على الرضا الوظيفي لدى عمال جامعة مُجد خيضر بسكرة .

2.دراسة بوزوين فيروز (2020) :

بعنوان التمكين الاداري واثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة البلاستيك بولاية سطيف

هدفت هذه الدراسة الى ابراز اثر تمكين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ، وقد تم الاعتماد على ابعاد التمكين الحرية والاستقلالية ، الاتصال ومشاركة المعلومات ، فرق العمل ، التكوين . وتم في هذه الدراسة استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة من 31 عامل بالمؤسسة . وتوصلت الدراسة الى ان المؤسسة محل الدراسة يتم تطبيق تمكين الموارد البشرية ، وان هذه المؤسسة تعمل على تحقيق شعور بالقبول والرضا الوظيفي ، وتصلت الدراسة الى ان التمكين الاداري يؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي بالمؤسسة .

3.دراسة باديس بوخلوة ، مُجد حمزة بن قرينة ، (2015)

بعنوان أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الواحات تقرت ورقلة

هدفت الدراسة الى الكشف على اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات ، وتم الاعتماد على الاستبيان الذي جاء من 40عبارة ممثلة لأبعاد الدراسة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة عشوائية من العمال تقدر ب 184 مستجوب. وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لجميع ابعاد التمكين الاداري تفويض السبطة ،التدريب ، المشاركة ، تحفيز العاملين .على الرضا الوظيفي .

تقسيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى محورين كما يلي:

المحور الاول : إطار نظري حول متغيرات الدراسة.

المحور الثاني : نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف.

المحور الأول : الاطار النظري للدراسة .

يعتبر مصطلح تمكين الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبيا ، الا ان تطبيقاته في منظمات الاعمال ليس بالحديث حيث ان منح السلطة والمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة كانت موجودة لكن ليس بنفس الفعالية ونفس المضمون الذي هو عليه اليوم .

أولا : تمكين الموارد البشرية

1) تعريف تمكين الموارد البشرية

يعرف التمكين على انه استراتيجية ادارية تعتمد على اعطاء الفرد حرية التصرف وكذا اتخاذ القرارات والمشاركة في تسيير وادارة المنظمة ، بالشكل الذي يعمل على خلق التفكير الابتكاري والابداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية (عطية، 2003، صفحة 11).

ويعرف كذلك بأنه فلسفة ادارية حديثة تركز بشكل اساسي على الدعم واعطاء الاهتمام اللازم بالعاملين في الخطوط الامامية والإشرافية بسبب علاقتهم المباشرة بعملاء المنظمة ، هذا الامر الذي يدعو الى تمكينهم ليتاح لهم التصرف في الوقت والمكان المناسب (البغدادي & روافد الجدرادي، 2013, p. 136).

ومن التعاريف ايضا لتمكين الموارد البشرية ، هو تهيئة الظروف التي يمارس من خلالها الافراد كفاءاتهم وقراراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والاصرار على أداء مهام ذات معنى للمنظمة (باديس و بن قرينة ، 2015، صفحة 106). ومن خلال ما سبق يمكن ان نقول ان تمكين الموارد البشرية فلسفة وعملية ادارية تركز بالأساس على الاهتمام بالعاملين ومنحهم الصلاحيات للتعامل مع مشكلات العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ، وهذه الفلسفة يجب ان تكون عن قناعة من طرف جميع المستويات التنظيمية على مستوى المنظمة ، اذا ما اريد لهذه العملية ان تنجح .

2) نتائج عملية التمكين الاداري

أ – بالنسبة للمنظمة : يمكن ان نذكرها في يلي (المبيضين و الطراونة ، 2011، صفحة 484)

رفع مستوى الانتاجية .

لأنخفاض نسبة غياب ودوران العمل .

تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة .

تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

ب- بالنسبة للأفراد العاملين (الموارد البشرية)

زيادة ولاء الفرد للمنظمة .

ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية .

زيادة الدافعية لدى العاملين .

زيادة الشعور بالرضا الوظيفي .

3) أبعاد التمكين الاداري :

هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد ابعاد التمكين ، الا انهم متفقون بان هذه الابعاد تؤدي الى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين الاداري يشمل جميع الافراد العاملين في المنظمة ، وبالتالي يمكن ان نعتمد على الابعاد التالية في الدراسة ، تفويض الصلاحيات ، فرق العمل ، التدريب وتنمية مهارات العاملين ، التحفيز ، الاتصال (فرج، 2017، الصفحات 559-561).

عنوان المقال: تمكين الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة

- أ- تفويض الصلاحيات : وهو ان يعهد بالمسؤولية والسلطة الى شخص آخر لإتمام عمل محدد مسبقا مع احتفاظ الرئيس بالمسؤولية الكلية .
- ب- تدريب وتنمية مهارات العاملين : فزيادة المنظمة الاهتمام بتدريب العاملين يزيد من مستوى اشتغالهم الوظيفي ومن ثم يرقى بمستويات جودة الخدمة المقدمة للعملاء .
- ت- فرق العمل : مجموعة من الافراد يشكلون كيانات مرتبطة بتقاسم اعضائها هدف مشترك ويعملون من أجله بخلق الحماس لدى الافراد لتحسين الانتاجية عن طريق العمل الجماعي .
- ث- الاتصال: ويعتبر عملية اساسية ومهمة للنجاح بوضع الاسس والمعايير على رقابة الاداء واجراء العمليات التصحيحية
- ج- التحفيز : يعتبر التحفيز بشقيه المادي والمعنوي له دور مؤثر في ثقة الرؤوسين برؤسائهم ، مما يترتب عنه زيادة في الرضا الوظيفي .

ثانيا : الرضا الوظيفي

تسعى منظمات اعمال اليوم الى توفير الظروف التي من شأنها ان تجعل الافراد داخل المنظمات يشعرون بالرضا واشباع الحاجات وتلبية لرغباتهم المادية والنفسية والاجتماعية .

(1) تعريف الرضا الوظيفي

يعرف على انه اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر بالرضا عن عمله يحمل اتجاهات ايجابية نحو العمل ، بينما الشخص الغير راضي فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل في الواقع (ماهر، 2002، صفحة 211).

ويعرف كذلك على انه درجة اشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ، ويتحقق هذا الاشباع عادة عن طريق الاجر وظروف العمل وطبيعة الاشراف في العمل نفسه ، والاعتراف من طرف الآخرين (الباقى، 2001، صفحة 97) . وهو شعور الفرد بتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج ايجابية (الحسن و مي ، 2011، صفحة 95) .

والرضا الوظيفي هو محصلة الاتجاهات نحو مختلف عناصر العمل او الوظيفة والتي تتلخص في النقاط التالية : الجوانب المتعلقة بسياسة الادارة في تنظيم العمل وتوفير ظروف العمل المناسبة ، ونوعية الاشراف ، العلاقة بين الرؤساء والرؤوسين ، العلاقة بين العمال انفسهم ، الرواتب والاجور والمكافآت المادية وفرص الترقية المقدمة في العمل ، مسؤولية العمل وإنجازه ، وأخيرا المكانة والتقدير والاعتراف .

(2) أهمية الرضا الوظيفي

يمكن ان نجمل اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة والافراد والمجتمع في النقاط التالية (قريشي و سبتي ، 2025، صفحة 68) :

- أ- بالنسبة للعاملين : ان ارتفاع الشعور بالرضا لديهم عن وظائفهم ترفع لديهم القدرة على الابداع والابتكار ، والقدرة على تحقيق التلائم والتوافق مع بيئة العمل ، والرغبة في الانجاز وتحسين الاداء والرضا عن الحياة بصفة عامة وزيادة مستوى الطموح .

ب- بالنسبة للمنظمة : المنظمات تسعى الى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي والتي تسمح برفع انتاجيتها وارتفاع مستوى الكفاءة وفاعلية اداء العاملين ، وارتفاع مستوى ولاء العمال للمنظمة ، انخفاض معدل دوران العمل والغياب والتأخير ، وتقليل الشكاوي وتقليل الاعباء المالية واقتصاد الوقت .

ت- بالنسبة للمجتمع : ان المجتمع الذي يتمتع افراده العاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به معدلات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ومعدلات التنمية وتطوير المجتمع ، وانخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي الى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وتطوره .

المحور الثاني : نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف

(1) عينة الدراسة

يتكون المجتمع المدروس من عمال اتصالات الجزائر وكالة تندوف وتم اخذ عينة عشوائية مكونة من 30 فرد حيث تم توزيع الاستبيان عليهم .

(2) أداة الدراسة

تم وضع استبيان لغرض الدراسة وتم الاعتماد على الأبعاد الخاصة بالتمكين الاداري ، تفويض الصلاحيات ، فرق العمل ، التدريب وتنمية مهارات العاملين ، التحفيز ، الاتصال ، وعبارات الخاصة بالمتغير الرضا الوظيفي .

(3) ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم 1: معاملات الثبات للاستبيان

معامل الفا كرو نباخ	
0,911	<u>عبارات الاستبيان</u>

من خلال الجدول رقم 1 وجود قيمة ثبات عالية فيما يخص كل عبارات الاستبيان الموزع وهذا ما أظهرته النتيجة 0,911 وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد وهي تدل على استقرار واضح وثبات الأداة في اعطاء نفس النتائج في حال توزيعه على أفراد العينة .

(4) تحليل عبارات الاستبيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل الابعاد

الجدول رقم 2: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل المحاور

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تمكين المورد البشري			
	تفويض الصلاحيات	2,42	0,905	موافق
	تدريب وتنمية المهارات	2,27	1,228	موافق

عنوان المقال: تمكين الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة

موافق	1,062	2,03	فرق العمل	
موافق	0,997	1,88	التحفيز	
موافق بشدة	0,911	1,78	الاتصال	
موافق بشدة	0,534	1,72	الرضا الوظيفي	02
موافق	0,782	2,02	المعدل العام	

من خلال الجدول رقم 2 اعلاه ومن خلال اجابات افراد العينة المستهدفة نلاحظ ان هناك اجابات عالية الاستجابة لكل المحاور وابعاد التمكين الاداري خاصة في بعد الاتصال ومحور الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر على انه اتجاه ايجابي من طرف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف وعلى وجود كل من تفويض الصلاحيات والتدريب وفرق العمل والتحفيز والاتصال

(5) اختبار فرضية علاقة التأثير بين ابعاد التمكين الاداري والرضا الوظيفي
الجدول رقم 3: اختبار فرضية علاقة التأثير بين ابعاد التمكين الاداري والرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية sig	د الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الحسابي	
0,001	29	5,093	0,744	0,69	الرضا الوظيفي وتفويض الصلاحيات
0,108	29	2,535	1,184	0,54	الرضا الوظيفي وتدريب وتنمية المهارات
0,004	29	1,807	0,920	0,30	الرضا الوظيفي وفرق العمل
0,002	29	1,010	0,833	0,15	الرضا الوظيفي والتحفيز
0,000	29	0,475	0,682	0,59	الرضا الوظيفي والاتصال

من خلال الجدول رقم 3 يمكننا ان نسجل النتائج التالية

بالنسبة لبعده تفويض الصلاحيات نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة معنوية $sig=0,001$ وهو اقل من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي يمكننا القول انه توجد علاقة طردية بين رضا العامل و تفويض الصلاحيات من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .

بالنسبة لبعء التدريب وتنمية المهارات نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة معنوية $\text{sig}=0,108$ وهو اكثر من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي يمكننا القول انه لا توجد علاقة بين رضا العامل و تدريب و تنمية المهارات من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .

بالنسبة لبعء فرق العمل نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة معنوية $\text{sig}=0,004$ وهو اكثر من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي يمكننا القول انه لا توجد علاقة بين رضا العامل و فرق العمل من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .

بالنسبة لبعء التحفيز نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة معنوية $\text{sig}=0,002$ وهو اكثر من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي يمكننا القول انه توجد علاقة بين رضا العامل و والتحفيز من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .

بالنسبة لبعء الاتصال نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة معنوية $\text{sig}=0,00$ وهو اكثر من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي يمكننا القول انه لا توجد علاقة بين رضا العامل و والاتصال من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .

الخاتمة

نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي

- اظهرت الدراسة انه توجد علاقة طردية بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف .
- اظهرت الدراسة توجد علاقة طردية بين رضا العامل و تفويض الصلاحيات من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف .
- اظهرت الدراسة لا توجد علاقة طردية بين فرق العمل والرضا الوظيفي من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف.
- اظهرت الدراسة انه توجد علاقة طردية بين والتحفيز ورضا الوظيفي من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف .
- اظهرت الدراسة انه توجد علاقة طردية بين الاتصال والرضا الوظيفي من خلال اجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف .

وفي ختام هذه الدراسة سنحاول أن نضع مجموعة من الاقتراحات الخاص بموضوع الدراسة في ما يلي

- على منظمات الاعمال الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال منحهم التحفيز الكافي ماديا ومعنويا واشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
- تبني مختلف المؤسسات لمقاربة تمكين الموارد البشرية وتطبيقه على مختلف المستويات التنظيمية لان هذا الامر من شأنه ان يجعل كل افراد في المنظمة يعملون على تحقيق اهداف المؤسسة .
- توفير المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسات الذي يمنح من خلاله للأفراد الثقة والاستقلالية وايصال المعلومات الأمر الذي يسمح بتشجيع وتفعيل تبني أسلوب التمكين الاداري .

● قائمة المراجع

- احمد ماهر. (2002). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية : الدار الجامعية .
- السبيعي فلاح بن فرج. (العدد 17 يناير , 2017). انعكاسات اثر تطبيق التمكين الاداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض . المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الزهر ، صفحة 559.
- بنا الحسن، و محي مي . (العدد 31, 2011). الرضا الوظيفي لدى تدریس الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الاجتماعية . مجلة البحوث التربوية ، صفحة 95.
- بوخلوة باديس، و مُجد حمزة بن قرينة . (07, 2015). اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية مطاحن الواحات تنقرت. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، صفحة 106.
- عادل البغدادي، و روافد الجدرابي. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- فندي عطية. (2003). تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- مُجد الطاهر قرشي، و لطيفة سبتي . (العدد 01 المجلد 11, 2025). اثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة مُجد خيضر بسكرة . المجلة الاردنية لادارة الاعمال ، صفحة 68.
- مُجد ذيب المبيضين، و مُجد احمد الطراونة . (المجلد 38 العدد 2, 2011). اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية . مجلة دراسات العلوم الادارية، صفحة 484.
- مُجد صلاح الدين عبد الباقي. (2001). السلوك التنظيمي. الاسكندرية : الدار الجامعية .