



تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية:
دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة (الجزائر)

Analyze the impact of structural empowerment on the time management using partial least squares: A field study in the Directorate of Trade in the state of Djelfa (Algeria)

<p>د. بن يحيى نجاة مخبر MQEMADD جامعة الجلفة (الجزائر) nadjat.beyahia@univ-djelfa.dz</p>	<p>د. بن بولرباح سارة جامعة بومرداس (الجزائر) s.benboulerbah@univ-oumerdes.dz</p>	<p>د. محمد السعيد جوال مخبر MQEMADD جامعة الجلفة (الجزائر) s.djoual@univ-djelfa.dz</p>
--	---	--

المخلص:	معلومات المقال
<p>تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التضييق، فرق العمل، التحفيز، المعلومات والاتصال) على إدارة الوقت بمديرية التجارة لولاية الجلفة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة مكونة من 60 إطارا من أصل مجتمع الدراسة المكون من 200 مضرمة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر إيجابية ومعنوية للتمكين الهيكلي بمختلف أبعاده على إدارة الوقت من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بممارسة التمكين الهيكلي بشكل أوسع من أجل إدارة الوقت بفعالية وتجنب مضيعات الوقت.</p>	<p>تاريخ الارسال: 14 افريل 2021 تاريخ القبول: 07 ماي 2021</p> <p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ التمكين الهيكلي؛ ✓ إدارة الوقت؛ ✓ مديرية التجارة.
Abstract :	Article info
<p>This study aims to analyze the relationship and the impact of structural empowerment in its various dimensions (participation in decision-making, authorization, work teams, motivation, information and communication) and time management in the Directorate of Trade in the Wilayat of Djelfa, where the study used the questionnaire as a tool to collect primary data from a sample of 60 out The study population of 200 workers. The study concluded that there is a positive and moral impact relationship of structural empowerment in its various dimensions on time management from the viewpoint of the employees of the institution under study. The study also recommended the exercise of structural empowerment more broadly in order to effectively manage time and avoid wasting time.</p>	<p>Received 14 April 2021 Accepted 07 May 2021</p> <p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ structural empowerment; ✓ timemanagement; ✓ the Directorate of Trade

مقدمة:

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة تتسم بالديناميكية والتعدد نظرا إلى التغيرات والتحديات التي ظهرت وليدة الثورة التكنولوجية واقتصاد المعرفة والرقمنة الحاصلة في السنوات الأخيرة، حيث أصبح بقاء واستقرار المؤسسات مرهونا بما تقدمه من إبداعات تسمح لها بكسب مزايا تنافسية عن غيرها، مما يستلزم عليها تغيير إستراتيجيتها ونظامها والتخلي عن أساليبها التقليدية كالمركزية والبيروقراطية التنظيمية والاتجاه نحو الأساليب الحديثة المحفزة على الإبداع والابتكار.

إن المصدر الأساسي لكسب الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة هو استغلال المورد البشري باعتباره أهم مواردها اللاملموسة، مما أدى إلى ظهور العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في إثراء المعرفة وتفجير طاقاتهم الإبداعية، من بين هذه الأساليب هو التمكين الهيكلي للعاملين في المؤسسة، الذي يسمح لهم بتطوير مهاراتهم واستغلال أفكارهم في العمل.

كما اهتمت الاتجاهات الحديثة في العلوم الإدارية بمفهوم الوقت وإدارته بفعالية نظرا لأهميته البالغة في بلوغ أهداف المؤسسة في الوقت اللازم، في حين أصبح لزاما على قادة المؤسسة تبني الأساليب الإدارية الحديثة كممارسة التمكين لتوفير الجهد والوقت، من هنا تعتبر كنقطة انطلاق لدراستنا من أجل معرفة مساهمة التمكين الهيكلي في تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت.

1.1. طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين الهيكلي في تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت في مديرية التجارة لولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وتنبثق من الإشكالية أعلاه مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما مفهوم التمكين الهيكلي؟ وفيما تتمثل أهم ممارساته؟
- ما مفهوم إدارة الوقت؟ وفيما تتمثل أنواعها؟
- هل يوجد أثر للتمكين الهيكلي بمختلف أبعاده على إدارة الوقت بمديرية التجارة لولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها عند مستوى المعنوية $p < 0.05$ ؟

2.1. فرضية الدراسة:

تتمحور الفرضية الرئيسية للدراسة حول ما يلي:

"لا يوجد أثر عند مستوى المعنوية $p\text{-value} < 0.05$ للتمكين الهيكلي على إدارة الوقت في مديرية التجارة لولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها".

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة وأثر التمكين الهيكلي في تحقيق المتطلبات اللازمة لإدارة الوقت بفعالية، ذلك من خلال النقاط التالية:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية لكل من التمكين الهيكلي وإدارة الوقت؛
- محاولة تجسيد العلاقة بين التمكين الهيكلي وممارساته وإدارة الوقت بمؤسسة وطنية من خلال إجراء الدراسة الميدانية؛
- محاولة التوصل إلى نتائج مساهمة ودور التمكين الهيكلي في تحقيق متطلبات إدارة الوقت بفعالية من خلال تحليل العلاقة بينهما وأثر التمكين الهيكلي في هذه الأخيرة في مديرية التجارة لولاية الجلفة، ذلك باستخدام النمذجة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية؛
- التوصل إلى نتائج واقتراحات يمكن الاستفادة منها علميا وعمليا.

2. التأسيس النظري لتغيرات الدراسة:

1.1.2. التمكين الهيكلي:

1.1.2. مفهوم التمكين الهيكلي:

يعتبر التمكين عنصر أساسي لزيادة فعالية المنظمة وذلك من خلال توزيع الصلاحيات والسلطة وينقسم بدوره إلى شقين أساسيين: التمكين النفسي؛ التمكين الهيكلي، (amor, vazquez, & faina, 2020, p. 169). فالتمكين النفسي يعرف على أنه الحافز الداخلي الجوهري والذي يقاس من خلال عدد من المدارك تشمل (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) والتي تعكس مواقف الأفراد نحو مهامهم. (جرادات، المعاني، و هشام، 2013، صفحة 67).

وتعتبر الباحثة كانتر "kanter" من الباحثين الأساسيين في التمكين ومفاهيمه، حيث تعبر عن التمكين الهيكلي (Structural Empowerment) بأنه تلك الخصائص التي تشجع أو تقيد الأداء الوظيفي الأمثل وتعتبر عن الصلاحية أو القوة بأنها القدرة على تعبئة الموارد لإنجاز الأشياء، بالتالي تزداد القوة عندما يتوافر للعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد وتقديم فرص التعلم والنمو حيث تعتبر مصادر التمكين الهيكلي. (Ramos & Alés, 2014, p. 29)

ويعرف أيضا التمكين الهيكلي على انه مجموعة من العمليات التي تعمل على تحفيز الأفراد ومنحهم الاستقلالية وهو نتيجة لتغيرات هيكلية وبيئية وكذلك في مهارات ومعارف الأفراد. (Liden & Arad, 1996, p. 207)

وعرف أيضا بإعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية التي من خلالها يوزع المشرف المعلومات والمسؤولية لمؤوسيه والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار. (برسولي، 2018/2017، صفحة 25)

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن التمكين الهيكلي عبارة عن ممارسة إدارية تسعى من خلالها المنظمة لمنح السلطة والتفويض والاستقلالية للعاملين في حل المشاكل والقدرة على اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحفيزهم ومشاركتهم في المعلومات من خلال اتصال مفتوح دائم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وبناء فرق العمل بصفاتهم الموارد اللاملموسة التي يمكن الاستفادة منها.

2.1.2. أهمية التمكين الهيكلي:

ترى العديد من الأبحاث والمفاهيم التنظيمية أهمية التمكين الهيكلي بأنه يمثل التحدي بالنسبة للعديد من المدراء لما له من فوائد إيجابية من خلال توفير البيئة الملائمة، فيعتبر عنصر هام لتوفير مناخ ملائم لعنصري القيادة والتمكين النفسي الذي يركز على الفرد لتنفيذ الممارسات الرسمية في الهيكل التنظيمي.

كما أن للتمكين الهيكلي العديد من النتائج المنبثقة من ممارسته مثل: الالتزام، المشاركة، الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالوظائف، الدافعية والارتباط بالعمل وجودته، الإنتاجية، فالعاملين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يتصفون بأنهم أكثر التزاما وإنتاجية وأكثر عرضة للبقاء في وظائفهم الحالية داخل المؤسسة، في حين أوضحت الباحثة Kanter أن التمكين الهيكلي يشعر الموظفين بالإيجابية ونتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظلهم أكثر التزاما ويشعرون بالقدرة والاستقلالية وأقل توترا. (سعيد و الزيايدي، 2018، صفحة 88) فالتمكين الهيكلي يؤدي إلى مستويات أعلى في أداء العاملين ومستوى منخفض من الإرهاق الوظيفي. (Jaffery & farooq, 2015, p. 275)

3.1.2. ممارسات التمكين الهيكلي:

للمتمكين الهيكلي مجموعة من الممارسات التي تسمح بإتباعه في المؤسسة، وتعتبر أهم هذه الممارسات حسب ما اطلعنا عليه من الدراسات السابقة كمايلي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: تكون من خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، كذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقات وإبداعات مما ينعكس إيجابيا على تحسين روحهم المعنوية. (جرادات، المعاني، و هشام، 2013، صفحة 66)
- التفويض: هي العملية التي من خلالها يعطي الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما في فترة معينة، أي التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهام معينة. (الخريشة، 2015، صفحة 56)
- فرق العمل: من اجل أن تتوافر للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المؤسسة ككل. وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منعزلا، في هذا الصدد تؤكد دراسة John وآخرون على أن المؤسسة المعاصرة يجب أن تعمل على إعادة التصميم العمل بما يهيئ لبروز فرق العمل بشكل فعال. (جوال، 2015، صفحة 60)
- التحفيز: هو مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل مجهود أكبر من اجل تحقيق نتائج أفضل، تكون على شكل حوافز مادية أو معنوية، مما يحقق أهداف المؤسسة. (الخريشة، 2015، صفحة 60)
- المعلومات والاتصال: أي إمكانية الوصول إلى المعلومات، ذلك من خلال الاطلاع على أهداف وقرارات وسياسات والبيانات التنظيمية للمؤسسة. (Yang, LiuYan, chen, & pan, 2014, p. 187)
- التحفيز: هو مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل مجهود أكبر من اجل تحقيق نتائج أفضل، تكون على شكل حوافز مادية أو معنوية، مما يحقق أهداف المؤسسة. (الخريشة، 2015، صفحة 60)
- المعلومات والاتصال: أي إمكانية الوصول إلى المعلومات، ذلك من خلال الاطلاع على أهداف وقرارات وسياسات والبيانات التنظيمية للمؤسسة. (Yang, LiuYan, chen, & pan, 2014, p. 187)

2.2. إدارة الوقت:

1.2.2. مفهوم إدارة الوقت:

شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة الكبار منذ العصور القديمة، فعند الرجوع إلى ما قبل الميلاد وصف أرسطو الوقت بأنه "تعداد الحركة"، وفي القرون الوسطى عرفه إسحاق نيوتن الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق بتتابع واستمرار، أما في العصور الحديثة فقد وصف كانت بأن الزمن يعود في الأساس إلى أداء العقل، كما انه ليس شيء موضوعي قائما بذاته. (الملحم، 2010، صفحة 33) واختصارا يمكننا القول بان الوقت هو مقدار من الزمن مخصص لإنجاز ما.

أما بالنسبة لإدارة الوقت فتعرف بقدرة المدير على تخطيط وتنظيم العملية الإدارية بكفاءة من خلال وضع الأهداف وتحديد الأولويات والحلول للمشكلات التي تواجهه خلال مدة زمنية معينة وتوجيه ومتابعة العاملين لديه لإنجاز الأعمال المحددة لهم وفقا للمواقيت المخطط لها مسبقا، (احمد، 2012، صفحة 162) كما تشير إدارة الوقت إلى ممارسة وتخصيص الوقت لإنجاز جميع الأعمال في الوقت المناسب، بالتالي تعتبر عملية تفكير فيما نحتاج إلى تحقيقه ومدى كفاية الوقت لإنجازه. (vennila, 2018, p. 750)

ويرى munck بأن فاعلية إدارة الوقت وتنظيمه يمكن أن يتحقق من خلال تحديد الأهداف وتخطيط الأعمال والتنظيم وتحديد الأولويات، التفويض والتوجيه، والمتابعة المستمرة. (أبو زيادة، 2012، صفحة 177)

2.2.2. أنواع الوقت:

إن الوقت هو مصدر متساوي بين الناس إلا أن الاستفادة منه تكون مختلفة، فالاختلاف يعود لأنواع الوقت. ويتم تقسيم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية بالنسبة للمؤسسة: (برباح، 2018/2017، صفحة 10، 9)

- **الوقت الإبداعي:** يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقوم مستوى النجاح فيه.

- **الوقت التحضيري:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل، قد يستغرق هذا الوقت في عملية تجميع معلومات وحقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء في تنفيذ العمل.

- **الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع من الوقت في المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري.

- **الوقت العام أو غير المباشر:** هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة لها تأثير واضح على مستقبل المؤسسة وعلاقتها بالغير كالمسؤولية الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع أو حضور للندوات وتلبية الدعوات.

3.2.2. مزايا إدارة الوقت:

إدارة الوقت العديد من المزايا التي تعود بالنفع للمؤسسة من بينها: (شوقي، 2006، صفحة 69، 68)

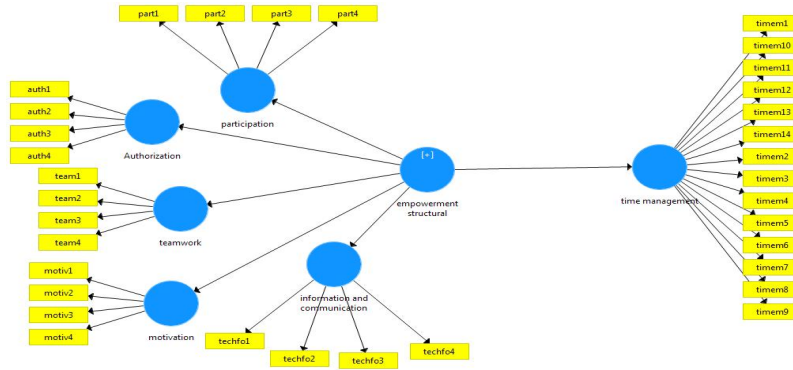
- تقليل الفاقد من الوقت والجهد؛
- أن يكون الفرد دائما مهينا للاجتماعات التي يتعين عليه المشاركة فيها؛
- تحول دون التعرض لضغوط عمل غير محتملة؛
- تمكن من متابعة تطور العمل في المشروعات؛
- تمكن من تخصيص الوقت لكل مهمة طبقا لأهميتها؛
- تضمن عدم إهمال المشروعات طويلة الأمد؛
- تضمن التخطيط الفعال للأنشطة التي يمارسها الفرد على مدار اليوم/الأسبوع.

3. الإطار العام للدراسة الميدانية:

1.3. أنموذج وأداة الدراسة:

بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة الخاصة بالتمكين الهيكلي وإدارة الوقت، قمنا باختيار الأبعاد الأكثر تداولاً بالنسبة للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي) التي تنقسم إلى: المشاركة في اتخاذ القرار، التفويض، فرق العمل، التحفيز والمعلومات والاتصال، ليطم بذلك قياسها من خلال مجموعة مؤشرات خاصة بكل بعد، أما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في إدارة الوقت قمنا باختيار مجموعة من المؤشرات لقياسه بناءً عن الدراسات السابقة وفق الأنموذج الموالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Smart PLS3 بناءً عن الدراسات السابقة.

انطلاقاً من نموذج الدراسة أعلاه تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية ثم عرضها على مجموعة أستاذة متخصصين من أجل اختبار صدقها الظاهري.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية التجارة لولاية الجلفة من خلال تصنيفهم الوظيفي (الإطارات) والبالغ عددهم 200 عاملاً، ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة ككل والوصول إلى جميع العاملين تم اختيار عينة من الإطارات بمديرية التجارة لتوزيع أداة الدراسة، عليه حيث قمنا بتوزيع 100 استبانة وبعد معالجة القيم المفقودة والقيم الشاذة تم استخلاص 60 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

3.3. ثبات أداة الدراسة:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) الأشهر من قبل الباحثين في تقدير ثبات أداة الدراسة وهو ما تم اعتماده في تقدير ثبات متغيرات الدراسة، كما يتضح في الجدول الموالي:

الجدول 1: معاملات الثبات لمتغيرات لدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.927	20	التمكين الهيكلي
0.692	14	إدارة الوقت
0.908	34	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمتغير المستقل الخاص بالتمكين الهيكلي كانت قيمته (0.927) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، أما معامل الثبات بالنسبة للمتغير التابع الخاص بالإدارة الفعالة للوقت بالمؤسسة محل الدراسة كانت قيمته (0.692) هي قيمة مقبولة وقريبة من الجيد، أما بالنسبة لمعامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.908) مما يعني أن الدراسة من خلال هذه القيمة تتمتع بثبات ممتاز، مما يثبت ذلك وجود ثبات واتساق وتقارب في إجابات العاملين بنسبة ممتازة.

4. نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (تقييم النموذج القياسي للدراسة):

من أجل اختبار وتقييم النموذج القياسي للدراسة يتطلب إجراء اختبارات الصدق التقاربي (Convergent Validity) والاتساق الداخلي من خلال موثوقية المؤشرات الفردية (Individual Item Reliability) والموثوقية المركبة (Composite Reliability) إضافة

إلى اختبار متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted)، كما يتم أيضا اختبار الصدق التمايزي (Discriminant Validity) من خلال: معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker) ومعيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings).
1.4. الصدق التقاربي Convergent Validity:

يعني الصدق التقاربي مدى توافق وتقارب المؤشرات من بعضها البعض ليتم اختبارها من خلال:

1.1.4. موثوقية المؤشرات الفردية Individual Item Reliability:

يتم قياس موثوقية المؤشرات الفردية من خلال التشبعات الخارجية Factor Loading، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: معامل المؤشرات الفردية factor loading

المعامل Loading	المؤشر Indicators	المتغيرات الكامنة
0.913	Part1	المشاركة في اتخاذ القرار
0.760	Part2	
0.869	Part3	
0.742	Part4	
0.850	Auth1	التفويض
0.817	Auth2	
0.229	Auth3	
0.652	Auth4	
0.887	Team1	فرق العمل
0.852	Team2	
0.787	Team3	
0.831	Team4	
0.850	Motiv1	التحفيز
0.603	Motiv2	
0.858	Motiv3	
0.824	Motiv4	
0.805	Techfo1	المعلومات والاتصال
0.641	Techfo2	
0.798	Techfo3	
0.767	Techfo4	
0.750	Timem1	إدارة الوقت
0.637	Timem2	
0.328	Timem3	
0.456-	Timem4	
0.152	Timem5	
0.578	Timem6	
0.572	Timem7	
0.723	Timem8	
0.178	Timem9	
0.425	Timem10	
0.758	Timem11	
0.091	Timem12	
0.202	Timem13	
0.568	Timem14	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

بناء على نتائج الجدول أعلاه يجب حذف كل من المتغيرات الخارجية (Auth3, Timem3, Timem4, Timem5, Timem9, Timem10, Timem12, Timem13, Timem14) نظرا لقيمهم المنخفضة التي كانت أقل من 0.40، لتأثيرها على كل من الموثوقية المركبة والاتساق الداخلي والصدق التمايزي في النموذج القياسي، كما أننا نقبل باقي التحميلات الخارجية التي تفوق 0.70 وذلك حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 137). الذي ينصح بالتحميلات التي تفوق 0.70 نظرا لأنها تشير إلى أن البناء يفسر أكثر من 50% من تباين المؤشر.

كما نقبل التحميلات الخارجية والتي قيمها تتراوح من 0.40 إلى 0.70، ذلك لأننا قد نحصل في كثير من الأحيان في دراسات العلوم الاجتماعية على تحميلات خارجية أقل من 0.70، في هذه الحالة وبدلا من الإسراع في إزالة المؤشرات فإنه ينبغي النظر بعناية في أثر إزالة المؤشر على الموثوقية المركبة وعلى مصداقية محتوى المبنى وعموما فإنه لا ينبغي التفكير في إزالة المؤشرات ذات التحميلات الخارجية بين 0.40 و 0.70 من المقياس إلا عندما يؤدي حذف المؤشر إلى زيادة في قيم الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخلص لتصبح أعلى من قيمة العتبة المقترحة. (بلخامسة، 2020، صفحة 161)

2.1.4. الاتساق الداخلي:

يتم اختبار الاتساق الداخلي من خلال الموثوقية المركبة Composite Reliability، التي تعتبر من أهم الاختبارات لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي بين المباني ومؤشراتها.

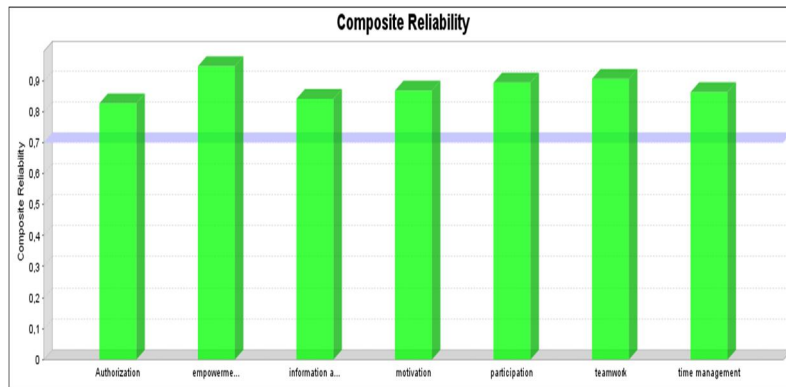
ويمثل الجدول والشكل الموالي الموثوقية المركبة لنموذج مسار الدراسة.

الجدول 3: الموثوقية المركبة Cr

الموثوقية المركبة Cr	المتغيرات الكامنة
0.893	المشاركة في اتخاذ القرار
0.827	التفويض
0.905	فرق العمل
0.868	التحفيز
0.841	المعلومات والاتصال
0.863	إدارة الوقت

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات 3 Smart PLS.

الشكل 2: التمثيل البياني للموثوقية المركبة Cr



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات 3 Smart PLS.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن كل عوامل الموثوقية المركبة Cr أكبر من قيمة العتبة **0.70** بالتالي تتمتع كل المتغيرات الكامنة بموثوقية الاتساق داخلي، ذلك حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 136). تعتبر القيم التي تتراوح بين **0.60** و **0.70** مقبولة في البحث الاستكشافي والقيم التي تتراوح بين **0.70** و **0.90** تعتبر من مقبولة إلى جيدة أما القيم البالغة أكثر من **0.95** تعتبر إشكالية لأنها تشير إلى العناصر الزائدة بالتالي تقلل من صلاحية البناء.

3.1.4. متوسط التباين المستخلص (AVE):

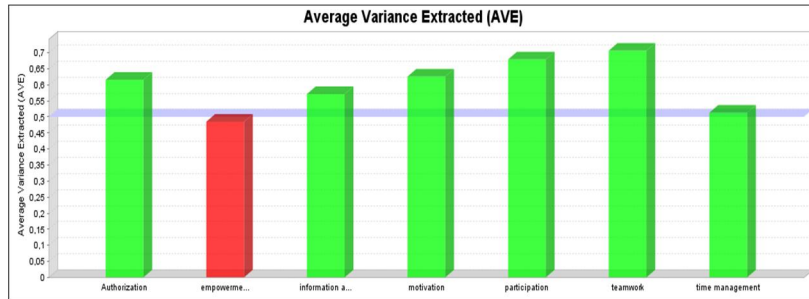
يتم اختبار مدى صلاحية المصدقية التقاربية من خلال اختبار متوسط التباين المستخلص للمباني ومدى شرحه لتباين مؤشرات. حيث يمثل الجدول والشكل الموالي متوسط التباين المستخلص لنموذج مسار الدراسة.

الجدول 4: متوسط التباين المستخلص (AVE)

المتغيرات الكامنة	متوسط التباين المستخلص (AVE)
المشاركة في اتخاذ القرار	0.679
التفويض	0.615
فرق العمل	0.706
التحفيز	0.625
المعلومات والاتصال	0.571
إدارة الوقت	0.513

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

الشكل 3: التمثيل البياني متوسط التباين المستخلص (AVE)



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل من المشاركة في اتخاذ القرار، التفويض، فرق العمل، التحفيز، المعلومات والاتصال، إدارة الوقت أعلى من **0.50** بالتالي يتمتع النموذج بالمصدقية التقاربية للمتغيرات الخارجية للمباني، ذلك حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 138). فإن متوسط التباين المقبول هو **0.50**، مما يشير إلى أن المبنى يفسر على الأقل **50%** من تباين مؤشرات.

2.4. الصدق التمايزي:

يعني مدى اختلاف وتمييز المتغير الكامن عن غيره واثبات صحة التمايز يعني انه لا يوجد تداخل بين الأبعاد، يمكن اختباره من خلال معيارين أساسيين.

1.2.4. معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker:

يجب أن تكون قيمة كل مبنى أعلى ارتباط مع نفسها من ارتباطها مع غيرها من المباني. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 137) حيث يمثل الجدول التالي معيار Fornell-Larcker لنموذج مسار الدراسة.

الجدول 6: معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker

إدارة الوقت	فرق العمل	المشاركة في اتخاذ القرار	التحفيز	المعلومات والاتصال	التفويض	
					0.784	التفويض
				0.756	0.725	المعلومات والاتصال
			0.791	0.767	0.624	التحفيز
		0.824	0.647	0.766	0.745	المشاركة في اتخاذ القرار
	0.840	0.620	0.759	0.688	0.652	فرق العمل
0.716	0.447	0.510	0.421	0.452	0.583	إدارة الوقت

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة كل المتغيرات الكامنة مع نفسها أكبر من قيمتها مع غيرها من الأبعاد، حيث بلغت قيمة بعد التفويض (**0.784**) وهي أكبر من قيمتها مع غيرها من الأبعاد، كما أن قيمة بعد المعلومات والاتصال قد بلغت (**0.756**) وهي أكبر من قيمتها مع غيرها من الأبعاد، وقيمة بعد التحفيز قد بلغت (**0.791**) وهي أكبر من قيمتها مع غيرها من الأبعاد، وبلغت قيمة بعد المشاركة في اتخاذ القرار (**0.824**) وهي أكبر من قيمتها مع غيرها من الأبعاد، كما بلغت قيمة بعد فرق العمل (**0.840**) وهي أكبر من قيمتها مع غيرها من الأبعاد، كما بلغت قيمة المتغير الكامن إدارة الوقت (**0.716**) وهي أكبر من قيمتها مع غيرها من أبعاد التمكين الهيكلي، بالتالي يتمتع النموذج القياسي للدراسة بالصدق التمايزي، ذلك بأن كل المتغيرات الكامنة لنموذج المسار تتميز وتختلف عن بعضها ولا يوجد تداخل بينها.

2.2.4. التحميلات المتقاطعة Cross Loadings:

يعني أن تحميلات مؤشرات كل متغير كامن تختلف مع غيرها من المؤشرات، ذلك بأن ارتباط الأسئلة مع المبنى تكون أكثر ارتباط مع غيرها من المباني، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 7: التحميلات المتقاطعة Cross Loadings

إدارة الوقت	فرق العمل	المشاركة في اتخاذ القرار	التحفيز	المعلومات والاتصال	التفويض	
0.557	0.627	0.645	0.573	0.608	0.840	Auth1
0.381	0.376	0.569	0.402	0.518	0.815	Auth2
0.414	0.509	0.528	0.416	0.579	0.690	Auth4
0.398	0.609	0.671	0.636	0.805	0.609	Techfo1
0.353	0.458	0.410	0.386	0.641	0.490	Techfo2
0.277	0.434	0.705	0.596	0.797	0.522	Techfo3
0.344	0.569	0.498	0.666	0.767	0.571	Techfo4
0.335	0.605	0.561	0.850	0.631	0.710	Motiv1
0.348	0.409	0.276	0.603	0.411	0.354	Motiv2
0.405	0.613	0.525	0.858	0.609	0.572	Motiv3
0.273	0.727	0.620	0.824	0.726	0.547	Motiv4
0.464	0.529	0.912	0.607	0.708	0.709	Part1
0.318	0.487	0.759	0.436	0.550	0.470	Part2
0.436	0.590	0.869	0.617	0.643	0.640	Part3
0.454	0.428	0.743	0.450	0.615	0.617	Part4
0.478	0.887	0.656	0.749	0.649	0.672	Team1
0.16	0.852	0.498	0.625	0.564	0.506	Team2
0.248	0.787	0.396	0.465	0.473	0.388	Team3
0.424	0.832	0.497	0.672	0.603	0.583	Team4

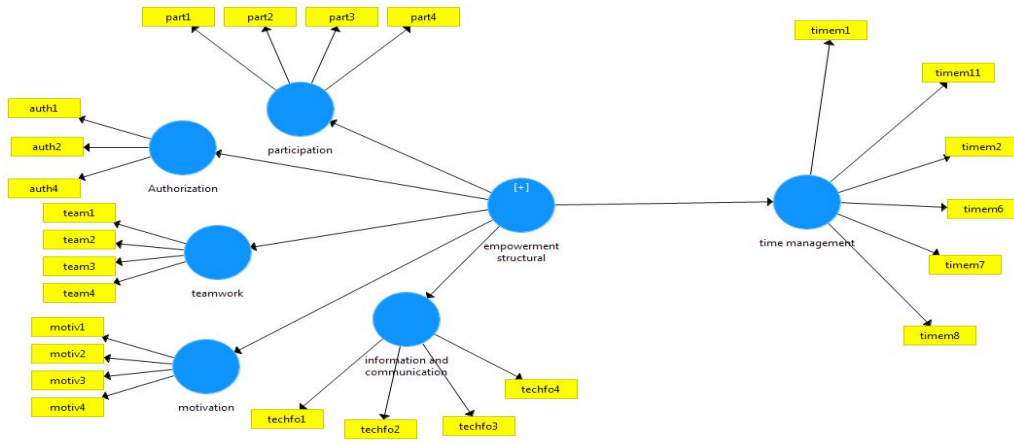
0.798	0.271	0.323	0.193	0.266	0.511	Timem1
0.734	0.201	0.298	0.136	0.268	0.450	Timem2
0.680	0.291	0.330	0.303	0.277	0.423	Timem6
0.623	0.268	0.279	0.167	0.166	0.293	Timem7
0.740	0.258	0.272	0.197	0.273	0.299	Timem8
0.710	0.484	0.531	0.565	0.513	0.458	Timem11

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد تداخل بين مؤشرات المتغيرات الكامنة لنموذج مسار الدراسة، حيث أن كل مؤشر يمثل بعده نتيجة قيمة تحاميله المتقاطعة أعلى من التحويلات المتقاطعة مع غيرها من الأبعاد ذلك حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 144).

وبناء على نتائج تقييم والتحقق من الصدق التقاربي والاتساق الداخلي والصدق التمايزي، يتمثل النموذج القياسي النهائي للدراسة في الشكل الموالي:

الشكل 4: النموذج القياسي النهائي (Measurement Model)

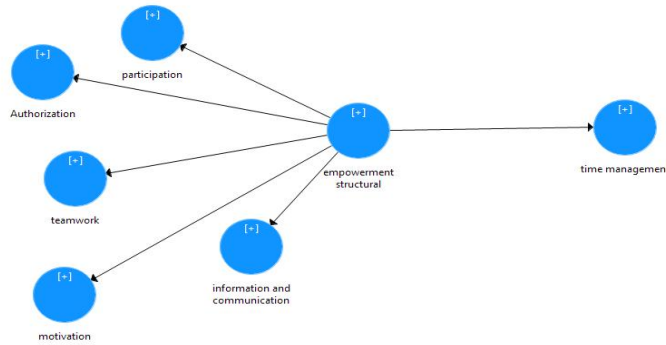


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

5. نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (تقييم النموذج الهيكلي للدراسة):

بعدما تم بناء النموذج القياسي للدراسة والتأكد من مصداقيته ومدى صلاحيته، يتم بذلك اختبار النموذج الهيكلي للدراسة واختبار فرضية الدراسة وفق النموذج الموالي:

الشكل 5: النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

1.5. التداخل الخطي:

من اجل اختبار فرضية الدراسة وتقييم النموذج الهيكلي للدراسة لا بد من التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المباني الكامنة في نموذج المسار، سنعتمد في ذلك على معامل التضخم VIF، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 8: قيم Collinearity Statistics (VIF)

المتغيرات الكامنة	قيم VIF
المشاركة في اتخاذ القرار	2.987
التفويض	2.763
فرق العمل	2.723
التحفيز	3.235
المعلومات والاتصال	2.723
إدارة الوقت	2.600

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم معامل التضخم VIF للمتغيرات الكامنة اقل من قيمة العتبة البالغة 5، مما يؤكد على عدم وجود تداخل خطي بين متغيرات الكامنة للدراسة، كما أنه من الناحية المثالية يجب أن تكون القيم قريبة من 3 فأقل لتثبت عدم وجود تداخل خطي بين المباني في النموذج، (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 170). وهذا ما حققته قيم VIF في نموذج المسار للدراسة.

2.5. اختبار فرضية الدراسة (Path Coefficient):

يتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي، فمن خلال تحليل نتائج المربعات الصغرى الجزئية يتضح لنا أثر ومدى قدرة التمكين الهيكلي على التنبؤ وتفسير إدارة الوقت والعلاقة بينهما، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 8: اختبار فرضية الدراسة (Path Coefficient)

العلاقة	Std. beta	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values	القرار
التمكين الهيكلي - إدارة الوقت	0.551	0.575	0.080	6.906	0.000	معنوي**

Significant at $P^{**} = < 0.01$, $p^* < 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة أثر معنوية وإيجابية بين التمكين الهيكلي وإدارة الوقت في نموذج المسار عند القيمة المعنوية 0.05 و 0.01 والتي بلغت قيمتها $p=0.000$ ، كما بلغت قيمة t العملية 6.906 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية من خلال Std. Beta التي بلغت قيمتها 0.551 أي كلما ازداد توافر التمكين الهيكلي ازدادت فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر العاملين بمديرية التجارة لولاية الجلفة.

وبناء على تحليل معاملات المسار نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية H_0 التي نصت على: {لا يوجد أثر وعلاقة معنوية إيجابية عند مستوى معنوية $p < 0.05$ للتمكين الهيكلي على إدارة الوقت في مديرية التجارة لولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها}. ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة H_1 التي نصت على: {يوجد أثر وعلاقة معنوية إيجابية عند مستوى معنوية $p < 0.05$ للتمكين الهيكلي على إدارة الوقت في مديرية التجارة لولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها}.

3.5. معامل التحديد R-square:

يتم تقييم المباني الداخلية من خلال معامل R-square حيث يقيس التباين والذي يتم شرحه في كل المباني الداخلية، فهو يقيس القوة التفسيرية للنموذج كما يشار أيضا إلى R^2 بالقدرة التنبؤية داخل العينة وتتراوح قيمته من 0 إلى 1، كما يتضح في الجدول الموالي:

الجدول 9: معامل التحديد R^2

معامل تحديد المعدل Rsquareadjusted	معامل التحديد R^2	إدارة الوقت
0.292	0.304	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتغير الكامن المستقل التمكين الهيكلي يفسر **30.4%** من المتغير التابع إدارة الوقت بقوة تنبؤية متوسطة بمديرية التجارة لولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها، كما تعتبر قيمة تفسيرية مقبولة، ذلك حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). يمكن اعتبار قيم R^2 البالغة **0.75** تعتبر قيم تنبؤية كبيرة، أما القيم البالغة **0.50** تعتبر قيم تنبؤية متوسطة والقيم البالغة **0.25** تعتبر قيم تنبؤية ضعيفة (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 209).

4.5. حجم الأثر Effect Size:

يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كانت للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية، يشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم التأثير f^2 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 211). ويمثل الجدول التالي معامل حجم الأثر لنموذج مسار للدراسة.

الجدول 10: معامل حجم الأثر f^2

إدارة الوقت	الأثر
0.573	التمكين الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك أثر كبير للمتغير الكامن المستقل التمكين الهيكلي على المتغير الكامن الداخلي إدارة الوقت حيث بلغ حجمه **57.3%** بمديرية التجارة لولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها، حسب معايير Cohen فإن حجم الأثر الأكبر من 35 يعتبر حجم أثر كبير. (Cohen, 1992, p. 157)

5.5. الملائمة التنبؤية (Q^2) Predictive Relevance:

بالإضافة إلى معايير الدقة التنبؤية السابقة، يتم دراسة وتحليل قيمة Q^2 ، حيث يعبر هذا المقياس عن مؤشر القوة التنبؤية خارج العينة (Sample Predictive Power) أو الملائمة التنبؤية (Predictive Relevance) وعندما تشير قيم Q^2 التي تكون أكبر من الصفر للمتغير الكامن الداخلي العاكس إلى ملائمة تنبؤية لنموذج مسار لمبنى تابع معين. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 112)

الجدول 11: الملائمة التنبؤية (Q²)

Q2(=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	إدارة الوقت
0.116	318.154	360.000	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Smart PLS3.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك ملائمة تنبؤية (Q²) لنموذج مسار الدراسة بلغت قيمتها **23.6%** لمتغير إدارة الوقت في النموذج الهيكلي وهي أكبر من الصفر.

6. خاتمة:

يعد الاهتمام بالأساليب الحديثة في الإدارة من أهم ركائز نجاح المؤسسة في ظل بيئة الأعمال، فالتمكين الهيكلي يتيح للمؤسسة فرص استغلال الكفاءات الموجودة وتحفيزهم وتشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما يساعد في الاستغلال الأمثل للوقت من خلال المشاركة والتفويض والمعلومات والاتصال، فإدارة الوقت تسمح للمؤسسة بالوصول إلى أهدافها المنشودة وفق الإمكانيات المتاحة وبقدر عال من الجودة في الوقت المخصص لذلك، كما تساعد على التخطيط الفعال للأنشطة التي يمارسها الأفراد وفق إستراتيجيتها، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يتضح من خلال تقييم النموذج القياسي للدراسة أن النموذج يتمتع بالصدق التقاربي والاتساق الداخلي مما يعني وجود تقارب واتساق بين المؤشرات في قياس أبعاد الدراسة بعدما تم استبعاد المؤشرات الأقل تشبعا وذلك بناء على النموذج وبيانات الدراسة، إضافة إلى أن النموذج القياسي قد أثبت صحة الصدق التمايزي، أي أن المباني تختلف تجريبيا وتميز فيما بينها في النموذج الهيكلي وعدم وجود تداخل بين أبعاد الدراسة، كذلك بأن كل مؤشر قد اثبت انتمائه لمبناه.
- يتضح من خلال اختبار النموذج الهيكلي وتقييمه بناء على معاملات المسار قد تم استخلاص وجود علاقة أثر إيجابية ومعنوية للتمكين الهيكلي على إدارة الوقت من خلال المؤشرات وبيانات المستجوبين في عينة الدراسة، إضافة إلى التنبؤ بمدى تفسير التمكين الهيكلي بإدارة الوقت بما نسبته **30.4%**، إضافة إلى أنه قد تم التنبؤ بحجم أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت وذلك بما نسبته **57.3%** مما يفسر بأن هناك أثر كبير للتمكين الهيكلي على هذه الأخيرة. هذا ما أثبت صحة الفرضية الرئيسية البديلة.

- يتضح من خلال مؤشر الملائمة التنبؤية لنموذج الدراسة تم التأكيد على أن للنموذج قوة تنبؤية خارج عينة الدراسة، ذلك من خلال تنبؤ التمكين الهيكلي بإدارة الوقت في النموذج الهيكلي.

وبناء على نتائج النموذج القياسي والهيكلي نقترح أهم التوصيات التالية:

- يجب أن تحرص مديرية التجارة على تفويض العاملين فيها والسماح لهم بحل مشاكلهم العملية التي تعترضهم وحرية اتخاذ القرار فيها، بالتالي استغلال الوقت لصالح القادة وتوجههم نحو أنشطة أكثر أهمية والتركيز على إستراتيجية المؤسسة.
- يجب الحرص على إدارة الوقت بفعالية أكبر من قبل الإطارات في مديرية التجارة ذلك من خلال الحرص على مبدأ الأولوية والأكثر أهمية واستعجالا في العمل، ويمكن الاستعانة بقاعدة باريتو **20/80** لتحديد النتائج والأسباب للأعمال اليومية ومعرفة الأنشطة المثمرة عن غيرها والمساعدة على استغلال الوقت.
- يجب وضع الأهداف ضمن جداول زمنية محددة لتحقيقها في المديرية لكي يتضح ذلك لجميع العاملين فيها والعمل وفقا لها وخاصة الأهداف القصيرة ومتوسطة المدى.

- بالرغم من أن العاملين بمديرية التجارة أجمعت بأن الوقت أغلى ما يملكه الإنسان، إلا أنهم يحتاجون إلى ضبط المهام الضرورية وإعطاء الوقت الكافي لتنظيمها وتجنب مضيعات الوقت، كما لا تقتصر فقط على مديرية التجارة وإنما هذا ما قد تحتاجه جميع المؤسسات على اختلافها، في حين أن ممارسات التمكين الهيكلي تساعد على تحقيق المتطلبات اللازمة لاستغلال الوقت بفعالية.

- يمكن تطبيق نموذج الدراسة على باقي مجتمع الدراسة أو في دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات أخرى، ذلك ما أوضحته الملائمة التنبؤية للنموذج الهيكلي خارج العينة.

7. قائمة المراجع:

1.7. المراجع باللغة العربية:

1.1.7. المؤلفات:

- جوزيف هار، توماس هالت، كريستيان غينكل، و ماركو زارستد. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) (الإصدار 1). (زكريا بلخامسة، المحرر) الأردن.

- عبد الله شوقي. (2006). إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري (الإصدار 1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

2.1.7. الأطروحات:

- رابح برباخ. (2018/2017). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر. 9،10. المسيلة، تخصص: نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

- فوزية برسولي. (2018/2017). أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. أطروحة دكتوراه ، 25. بسكرة، تخصص: علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

- محمد ابراهيم سعيد الملحم. (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين. أطروحة دكتوراه ، 36،37، مصر، تخصص: إدارة الأعمال، القاهرة: جامعة القاهرة.

- محمد السعيد جوال. (2015/2014). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه، 60، الشلف، تخصص: علوم التسيير: جامعة حسيبة بن بوعلي.

- هبة نمر مصطفى الخريشة. (2015). التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي: سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية. أطروحة دكتوراه، 56. الأردن، تخصص: إدارة الأعمال: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

3.1.7. المقالات:

- بثينة لقمان احمد. (2012). دور الاستخبارات التسويقية في تحسين ادارة الوقت للقيادات الادارية الوسطى. مجلة بحوث مستقبلية (9)، صفحة 162.

- جرادات، ن. م.، المعاني، أ.، هشام، ط. ن. (2013). أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة. مجلة جامعة الخليل للبحوث، (1)، 8، ص. 67.

- زكي عبد المعطي أبو زيادة. (2012). إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (1)، صفحة 177.

- سعيد، س. ع. &، الزيايدي، أ. ع. (2018). تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين: بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 88 (103)، p. 24.

2.7. المراجع باللغة الأجنبية:

7.2.1. Books :

- Hair, J. F., Hult, t. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM) (éd. 2). los angeles: sage.

7.2.2. Articles :

- Amor, a. m., vazquez, j. a., & faina, j. a. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. european management journal (38), p. 169.

- Cohen, J. (1992). A Power Primer. psechological bulletin , 112 (1), p. 157.

- Jaffery, h., & farooq, h. (2015). the impact of structural empowerment on organizational citizenship behavior- organization and job performance : a mediating role of burnout. journal of management sciences , 2 (2), p. 275.

- Liden, R., & Arad, s. (1996). A Power Perspective of Empowerment and Work Groups: Implications for Human Resources Management Research. Research in personnel and human resources management , 14, p. 207.

- Ramos, A. O., & Alés, Y. B. (2014). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings,. psychological thought , 7 (1), p. 29.

- vennila, A. (2018). , time management is life management : A review article. international journal of trend in scientific research and development(IJTSRD) , 2 (2), p. 750.

- Yang, J., LiuYan, Y., chen, y., & pan, x. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. Applied nursing research , 27 (3), p. 187.