

واقع استخدام التمكين الإداري كأسلوب لتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

The reality of using administrative empowerment to develop The Career path in the Algerian Institution

La réalité de l'utilisation de l'autonomisation managériale comme moyen de développer la carrière de l'institution algérienne

علام عتيقة¹*

تاريخ الإرسال: 2021/06/14 تاريخ القبول: 2021/12/19 تاريخ النشر: 2022/12/02

ملخص:

الرغم من الأهمية التي تحظى بها عملية تنمية المسارات الوظيفية سواء بالنسبة لموظف كونها المحدد الرئيسي لمستقبله الوظيفي أو بالنسبة للمؤسسة تسعى لتحقيق الريادة من خلال الموارد البشرية لازالت أساليب تنميته في المؤسسة الجزائرية تعتمد على نماذج تقليدية على عكس الدول العربية والغربية على حد سواء والتي تخطت حدود الأساليب التقليدية واتجهت نحو إستراتيجية التمكين وما تستدعيه من مشاركة واسعة للمعلومات و هامش كبير من الحرية و الاستقلالية.

و عليه تهدف الدراسة الحالية إلى التنويه إلى أهمية التمكين كأسلوب إداري حديث يساعد على تحقيق الريادة وهذا ما يستدعي طرح تساؤل عن واقع استخدامه على مستوى المؤسسة الجزائرية . و للإجابة على هذا التساؤل تم إجراء دراسة ميدانية وصفية بمديرية على عينة تقدر ب 94 مفردة بحث وقد أفضت النتائج إلى وجود تطبيق نسبي لمؤشرات التمكين الإداري على الرغم من غموض المفهوم لدى موظفو الإدارة الجزائرية .

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ المسار الوظيفي؛ الموارد البشرية؛ مشاركة المعلومات؛ الحرية و الاستقلالية .

Abstract :

The methods of career development in the Algerian institution still rely on traditional models limited to training and promotion, unlike the Arab and Western countries that have crossed the boundaries of traditional methods and moved towards the strategy of empowerment.

The current study the aim of the current study is to note the importance of empowerment as a modern management method that greatly helps to achieve leadership in the world of organizations, which calls for raising the question of the reality of its use at the level of the Algerian institution. To answer this question, a descriptive field study was conducted in a directorate on a sample of 94 research individuals, and the results led to a relative application of indicators of administrative empowerment despite the ambiguity of the concept among the staff of the Algerian administration.

Keywords: administrative empowerment; career path; human resources; information sharing; freedom and independence.

Résumé :

Les méthodes de développement de carrière dans l'institution algérienne s'appuient toujours sur des modèles traditionnels limités à la formation et à la promotion, contrairement aux pays arabes et occidentaux qui ont franchi les frontières des méthodes traditionnelles et se sont orientés vers la stratégie d'autonomisation.

La présente étude l'objectif de la présente étude est de noter l'importance de l'autonomisation comme une méthode de gestion moderne qui contribue grandement à atteindre le leadership dans le monde des organisations, qui appelle à soulever la question de la réalité de son utilisation au niveau de l'institution algérienne. Pour répondre à cette question, une étude descriptive sur le terrain a été menée dans une direction sur un échantillon de 94 chercheurs. et les résultats ont conduit à une application relative des indicateurs de l'autonomisation administrative malgré l'ambiguïté du concept parmi le personnel de l'administration algérienne.

.Mots clés Autonomisation administrative; Fonction; Ressources; humanité; Partage de l'information; liberté et indépendance.

مقدمة

تلعب الإدارة العمومية دورا حيويا في بناء الدولة، هذه الأخيرة التي أصبح نشاطها مشروط في جانب كبير منه، بالتنوع التي تؤدي بها الموارد البشرية وظائفها، خاصة وان المجتمع يزداد تعقيدا وتزداد معه طلبات وتطلعات المواطنين المستعملين للمصالح العمومية هذا في مقابل محدودية موارد المادية إمكانيات القطاع العام من ناحية واعتماد نموذج الهياكل تنظيمية البيروقراطية والتي لا تسمح بتنمية المسارات الوظيفية للموارد البشرية.

فعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها عملية تنمية المسارات الوظيفية سواء بالنسبة لموظف كونها المحدد الرئيس لمستقبله الوظيفي أو بالنسبة للمؤسسة كونها تساعد على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية الممكنة و المتاحة داخل أو خارج المؤسسة، إلا أن الاهتمام بها عرف تأخر ملحوظا مقارنة بغيره من المسائل الإدارية ويرجع ذلك لنقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية بالإضافة الى جهلهم بالأساليب الحديثة لإدارة واستثمار المسارات الوظيفية واقتصرها على الترقية و التكوين.

ولهذا أصبح من الضروري تخطي حدود الاساليب التقليدية لتنمية المسار الوظيفي واستبدالها باستراتيجية التمكين وما تستدعيه من تحويل واسع مع تحمل مسؤولية تصرفاته، وهذا ما يشكل بحد ذاته مشكلة تتطلب إعادة النظر في بناء المنظمة التي تريد العمل باتجاه التمكين من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية وتنمية الالتزام الذاتي وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين كما يتطلب الأمر تغييرا هيكليا وتنظيما وثقافيا بما يؤمن وضوح الرؤية للغايات والقيم والصورة الذهنية للمنظمة حاضرا ومستقبلا.

وعلى الرغم من حداثة المفهوم و الغموض الذي يحيط به الا ان الاصلاحات الادارية الاخيرة التي مست المؤسسة العمومية اتت في مضمونها الى الاشارة لتطبيق ابعاد المفهوم مثل الاستقلالية، مشاركة المعلومات، تشجيع الابداع والابتكار ... الخ وعلى هذا الأساس تتساءل الباحثة ان كانت هذه الاصلاحات قد اسست ولو نسبيا لتطبيق مفهوم التمكين الاداري على مستوى المؤسسة الجزائرية وعليه جاء سؤال الاشكالية كالتالي: **ما هو مستوى التمكين الإداري المطبق كأسلوب لتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟**

ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالي :

- ما هو مستوى المشاركة في المعلومات بالمؤسسة الجزائرية؟

- ما هو مستوى الاستقلالية والحرية الممنوحة للموظفين في المؤسسة الجزائرية؟

1- اهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الى فتح الأفاق لإمكانية تطبيق مفهوم التمكين في المؤسسة الجزائرية وإعطاء صورة واضحة لأصحاب القرارات داخل المؤسسة عن الجوانب ذات الأولوية في الاهتمام والتي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تكتسب درجة عالية من المرونة والسرعة في الاستجابة لاحتياجات المتعاملين من ناحية وتنمية مواردها البشرية من ناحية اخرى معها وكذلك رفع مستوى الأداء الميداني سواء على مستوى القدرات الفردية أو على مستوى فرق العمل.

2- مفاهيم الدراسة .

1-2 مفهوم التمكين الإداري : تتعدد تعريفات التمكين الإداري على اعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، ففيما نظر إليه بعض الكتاب على انه وسيلة من وسائل الإدارة، نظر إليه آخرون على انه فلسفة إدارية حديثة، وفي هذا السياق يعرف ايضا انه " إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية، مع مسؤوليتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها ،مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل مجالات البيع خدمة المشتريات والعملاء وغيرها " (أفندي، 2003، صفحة 13)

لقد ركز هذا المفهوم على أفراد التنظيم في المستويات الدنيا في المقام الأول، وحدد ثلاثة مقومات أساسية للتمكين وتمثل في:

أ- **الاستقلالية وحرية التصرف :** بمعنى اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظر العاملين

وتقديريهم الخاص (Knight – Turvey, 2006, p. 291)

ب- **تحمل المسؤولية :** في اتخاذ القرار وهذا من شأنه أن يعزز الشعور بالكفاءة الذاتية وينمي روح المبادرة والإبداع المهني.

ت- نظام المعلومات : فتح قنوات الاتصال وضمان التدفق السريع للمعلومات إلى المستويات الدنيا للتنظيم وتدريبهم وتأهيلهم لاستخدام تكنولوجيا الاتصال مما يساعد على خلق بيئة مساندة ومساعدة على نجاح عملية التمكين .

ان " القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم وترفع 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 التنظيم وغاياته . (زاهر، 2012، صفحة 122)

الشعور بالثقة والكفاءة الذاتية وتنمي القدرة على المفاضلة بين البدائل المطروحة واتخاذ القرارات .

2-2 الفرق بين التمكين الإداري وتفويض السلطة .

وقد أجمعت التعاريف السابقة على أن التمكين " يتركز حول منح الأفراد سلطة وصلاحيات، وحرية أوسع في مجال العمل من جهة، ومن جهة أخرى منحه حق المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق عمله وخارج سياق عمله (Gretchen, 2007, p. 4) أما تفويض السلطة فقد تعددت تعاريفه لكنها أجمعت على انه " منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة (هاشم، 2001، صفحة 281)، من خلال ما سبق يتضح الفرق بين التمكين الإداري وتفويض السلطة من خلال أن :

- المسؤولية الممنوحة في التفويض هي مسؤولية جزية ومحدد قانونيا على عكس التمكين فالمسؤولية شاملة وكاملة .
- القرارات الصادرة عن عملية التفويض يمكن تعديلها أو إلغائها من قبل المفوض، عكس التمكين فهو قائم على فكرة أن اقرب شخص للمشكلة هو اكثر شخص لديه القدرة على حلها وبالتالي فقراره غير قابلة للتعديل أو الإلغاء .
- تفويض السلطة يكون بشكل مؤقت بينما التمكين حالة دائمة .
- المفوض لا يعفى قانونيا من مسؤولية اتخاذ القرار أما في التمكين فالعامل يتحمل وحده المسؤولية كاملة اتجاه القرارات التي يتخذها .

وعليه ففكرة التمكين اشمل وأوسع من التفويض حيث يمكن القول أن التفويض هو مرحلة أولية لعملية التمكين .

2-3 المفهوم الإجرائي للتمكين الإداري .

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التمكين هو عبارة عن سياسة إدارية حديثة، تمنح للموظف درجة كبيرة من التشاركية في المعلومات والحرية والاستقلالية الوظيفية وينتج عن هذا حالة ذهنية لديهم تزيد قناعتهم وتنمي ثقتهم بقدراتهم وتفجر كامل طاقاتهم في العمل .

2-4 المفهوم الاجرائي للمسار الوظيفي/ المهني .

يشير المسار الوظيفي إلى مختلف التغيرات التي تطرأ على الحياة الوظيفية للفرد من حركات افقية وعمودية وادوار وظيفية ووجموع الخبرات والمعارف والمهارات المكتسبة خلال هذه المرحلة وما ترتب عنها من مسؤوليات وابعاء وظيفية.

3- الدراسات السابقة.

تعد الدراسات السابقة حجر الأساس الذي ينطلق منه الباحث في بناء المذكرات العلمية والخطوات التي تعينه على إعطاء حدود فاصلة بين دراسته والدراسات التي لها علاقة بالظاهرة التي يتناولها " فبغير ذلك تكون محاولاته ضرباً من التخبط الذي يقوده حتماً إلى تكرار ما سبق أن توصل إليه الآخرون مع احتمال أن يتعرض إلى ما تعرضوا له من أخطاء دون أن تتاح له الفرص إلى الابتكار أو التجديد في هذا المجال " (حسن، 1996 ، صفحة 45) وهذا يفرض علينا الإلمام بأهم البحوث التي تطرقت لمغيرات الدراسة وقد رأت الباحثة الترقى لنموذجين من الدراسات السابقة لتجارب دول عربية في مجال التمكين الاداري.

3-1 الدراسة الأولى : مقال جاء تحت عنوان "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، قدمت هذه الدراسة من قبل الطالب 'بدر عيسى النوفل' لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2010 بجامعة الشرق الأوسط وتمحورت مشكلة الدراسة حول بعد نظري يتمثل في ندرة الكتابات التي تناولت استراتيجية التمكين بوصفها خياراً استراتيجياً أجمعت منظمات الأعمال الأمريكية والأوروبية واليابانية على العمل به بوصفه فلسفة تؤدي إلى نمو وبقاء المنظمة، هذا فيما يخص الفكر الإداري الغربي، إلا أن هذه الاستراتيجية ما زالت بحاجة إلى إثراء نظري على المستوى العربي الذي ما زال متشبهاً بالهيكل التنظيمية العمودية المتصلبة، تتألف هذه الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بموضوع التمكين والأهداف الاستراتيجية. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي الهادف إلى بيان أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية الكويتية، كما اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

أما عن عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على برنامج خاص بحساب عينة الدراسة، إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ما مجمله (280) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الكلي للدراسة والذي يمثل جميع العاملين في المصارف التجارية في الكويت من المستويات الإدارية الوسطى. الذين يبلغ عددهم (1025) وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمغرياتها (الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) في البنوك التجارية الكويتية.

3-2 الدراسة الثانية : تحت عنوان 'دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ' من إعداد الدكتور "أحمد يوسف عريقات" أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الدراسة تم تقديمها في المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي نظمه " كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية " بجامعة الزرقاء الخاصة بالأردن تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية " ويتساءل الباحث في دراسته عن دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات، تم إنجاز هذه الدراسة وفقاً للمنهجين الوصفي والتحليلي؛ حيث تم وصف الطرق التي تساعد المنظمات في إدارة الأزمات التي تتعرض لها من واقع الأدب النظري والدراسات السابقة، كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة للوقوف على كيفية إدارة الأزمات في المنظمات.

أما مجتمع الدراسة فقد تكون من البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الأردن، وذلك لأن هذا القطاع يعتبر من أكثر القطاعات حساسية للأزمات سواء أكانت أزمات مالية، أم تكنولوجية، أم معرفية أما عينة الدراسة فتتكون من كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنبال الدولية .وبعد جمع المعلومات تم التوصل إلى ان تحسيس العمال بأهمية ما يقومون به من أعمال ومشاورتهم وأخذ رأيهم والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلافاً إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، بشكل يساهم في عملية تمكين العاملين مساهمة فعالة وأساسية ويزيد من قدرتهم على إدارة الأزمات.

3-3 الدراسة الثالثة : جاءت تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، نشرت هذه الدراسة من قبل الدكتور تيسير زاهر، في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية سنة 2012، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح الغرض، الاتصالات، الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. ومن اجل التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات تبني الباحث المنهج الوصفي وتم جمع المعلومات الميدانية من مفردات العينة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية وتقدر ب 150 عائلة مقيمة وموزعة على أربعة فنادق ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، من المجتمع الكلي للبحث والذي يبلغ 1324 عائلة موزعة على الفنادق الأربعة وقد شملت عينة الدراسة الإداريين والعاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق المدروسة، وقد توصلت الدراسة الى أن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: (وضوح الغرض، والاتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف) لا تساهم إسهاماً كبيراً في عملية تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة. عكس الأبعاد الأخرى المتمثلة في: (الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) تبين ان لهما دور مؤثر على عملية تمكين العاملين في الفنادق المدروسة، ويعود ذلك إلى توجه الإدارة نحو فرق العمل وإلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم.

3-4 ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة .

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، التي تم عرضها على النحو الآتي:
أ - من حيث بيئة الدراسة : أجريت الدراسات السابقة في دول المشرق العربي، ومن المؤكد أن هذه البيئة خضت شوطا لا بأس به في مجال التمكين على عكس البيئة التي أجريت فيها الدراسة الحالية أي بالمؤسسة الجزائرية والتي مازال التمكين الإداري بالنسبة إليها مفهوم غامض وغير واضح المعالم .

ب - من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى توضيح أثر القوة أو أثر التمكين على الأهداف الاستراتيجية/ تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أو السلوك الإبداعي في بعض المنظمات، فيما عنيت الدراسة الحالية بدور التمكين الإداري في إصلاح الخدمة العمومية.

ج- من حيث أدوات البحث المستخدمة في الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الملاحظة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات إضافة إلى استمارة البحث، على عكس الدراسات السابقة فقد اعتمدت مجملها على الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات.

4- الاجراءات المنهجية للدراسة.

4-1 الاطار الزمني والمكاني للدراسة : بعد إجراء جولات استطلاعية لبعض المؤسسات، والبحث عن حقل يتوافق مع موضوع الدراسة واستقرت الباحثة على اختيار الاقامة الجامعية 2000 سرير بالطارف وكان تاريخ من 04 ماي 2018 الانطلاقة الفعلية في الدراسة الميدانية حيث تم خلالها تطبيق الملاحظة بالمشاركة، واما الفترة الممتدة من 20 ماي الى غاية 15 اوت 2018 تم توزيع استمارة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وتحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج.

4-2 المنهج المستخدم وادوات جمع البيانات: ومن خلال موضوع الدراسة ارتأت الباحثة أن تطبق المنهج الوصفي التحليلي وهذا انطلاقا من اعتقادنا الجازم أن هذا النوع من المناهج هو الملائم لمثل هذه الدراسات، كما أنه سيساعد على بلوغ الأهداف المذكورة سابقا وذلك من أجل الوصف الدقيق والشامل للممارسات اليومية والمواقف التنظيمية والشخصية التي تعكس مستوى التمكين الاداري الذي يتمتع به الموظف الجزائري، ويفرض علينا ذلك الاعتماد على بعض الأدوات المنهجية الضرورية المتمثلة في الملاحظة بالمشاركة والاستبيان الذي ضم ثلاثة محاور اساسية الاول يتعلق بخصائص العينة والثاني يتعلق مستوى المشاركة بالمعلومات والثالث يتعلق بمستوى الحرية والاستقلالية في اداء العمل كما تم اعتماد الملاحظة كأداة مساعدة ومساندة للاستبيان.

3-4 عينة الدراسة: يمثل المجتمع الكلي للدراسة جميع موظفو الإقامة الجامعية المقدر عددهم ب450 موظف، ونظرا لتعذر اجراء مسح شامل له قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية وقد تحدد حجم العينة ب 94 مفردة بحث.

5- عرض وتحليل البيانات.

5-1 عرض وتحليل بيانات المحور الأول - خصائص العينة.

إن المتغيرات الديمغرافية للعينة تعد احد أهم المتغيرات التي يمكن اللجوء إليها في إيجاد تفسيرات منطقية لنتائج الدراسات، وذلك بالنظر إلى اختلاف الخصائص الفيزيولوجية الاقتصادية والنفسية وحتى الاجتماعية لكل فئة، مما يساهم في بلورة مجموعة من القيم والاتجاهات والميولات التي قد تختلف إلى حد التناقض بين الجنسين (ذكر، أنثى) أو بين فئتين عمريتين، لذلك فهي تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أجوبة افراد العينة وهذا ما يتضح من خلال هذا المحور حيث جاءت خصائص عينة الدراسة الراهنة كالآتي:

الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
55.32 %	52	أنثى
44.68 %	42	ذكر
100 %	94	المجموع

المصدر : السؤال رقم 01 من الاستمارة

من خلال استنتاج النسب الموجودة في الجدول أعلاه لاحظنا أن نسبة مجموع الإناث تمثل 55.32 % وهذا نظرا إلى أن الإقامة الجامعية 2000 سرير مخصصة لإناث فقط، وهذا يستدعي تواجد الفئة النسوية بكثرة، بالإضافة إلى أن القانون الداخلي للإقامة يمنع الرجال من العمل كعمال نظافة أو كحراس للأجنحة المخصصة للإناث كما يفرض تواجد عاملة بصفة مرافق لكل عمال الصيانة الذين يزاولون أنشطة (تركيب الزجاج، إصلاح الأعطال الكهربائية، الخ) داخل غرف الطالبات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فان ظاهرة خروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري عرفت ارتفاع كبير مقارنة بالسنوات الماضية حيث ازدادت نسبة مشاركة اليد العاملة النسوية المؤهلة من 32 % سنة 1977 إلى 69.5 % سنة 1982 « ولتصل إلى 75 % سنة 1992 وتتركز أغلبها في قطاع الإدارة والخدمات الغير تجارية (خليل، بلا تاريخ)، صفحة 118) ولا تزال النسب في تزايد مستمر مقارنة إلى نسبة الذكور الذين يفضلون العمل في القطاع الاقتصادي والتجاري .

الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئات الاحتمالات
13.82 %	13	من 20 إلى 30
27.65 %	26	من 30 إلى 40
37.23 %	35	من 41 إلى 50
21.27 %	20	أكثر من 50
100 %	94	المجموع

المصدر : السؤال رقم 02 من الاستمارة .

وفقا لتعداد العام للسكان والسكن الثاني الذي أجري عام 1977 فإن حدي السن المعمول به في الجزائر هو ما بين (18 و 56) لكلى الجنسين (سعيدة، 2006، صفحة 108)، من خلال هذا الجدول نجد أن أكبر نسبة تتركز في الفئة (41-50) تليها فئة (30-40) بنسبة 21.27 % بينما اقل نسبة تتركز في الفئة (20-30)، وقد يرجع تمركز النسب المرتفعة في الفئات الأكبر سن إلى معايير الانتقاء المعمول بها في السنوات الأخيرة واعتماد التوظيف على أساس الشهادة، حيث تمنح الأولوية في التوظيف لأقدمية الشهادة وسنوات الخبرة المهنية كما أنه في حالة تسوي النقاط تمنح الوظيفة للأكثر سنا، أما بنسبة للفئة الأصغر سنا فهي منعدمة لدى فئة الإطارات والمشرفين وتتمركز في فئة العمال المهنية وهذا راجع إلى أن أفراد هذه الفئة ذوي مستوى تعليمي محدود .

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
26.60 %	25	ابتدائي
31.91 %	30	أساسي
28.72 %	27	ثانوي
12.77 %	12	جامعي
100 %	94	المجموع

المصدر : السؤال رقم 03 من الاستمارة

من خلال استنطاق البيانات في الشكل أعلاه نجد أن أكبر نسبة والتي تقدر 31.91% تتركز في فئة التعليم الأساسي تليها فئة العمال الذين لديهم تعليم ثانوي بنسبة 28.72% ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن اغلب الخدمات المقدمة على

مستوى الإقامة تتمثل في أعمال: النظافة، الصيانة الإطعام والإيواء، وهي وظائف لا تحتاج إلى مستويات تعليمية عالية ، كما لاحظنا وجود مستويات جامعية لدى فئة العمال التنفيذيين ومن المرجح أن هؤلاء الأفراد اضطروا إلى المشاركة في مسابقات توظيف لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية نظرا إلى ظروف معينة، وهي ظاهرة عرفت تناميا ملحوظا في السنوات الأخيرة وتستدعي التفاتة علمية للوقوف على أبعاد هذه الظاهرة .

2.5. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني - مستوى المشاركة في المعلومات

تعتبر المعلومات موردا هاما من موارد المنظمة ، و الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل وترتبط المعلومات ضمنا بسياق الهدف لهذا فهي مصدر قوة المنظمة وتميزها، وتمتد المشاركة في المعلومات على أفاق واسعة من الممارسات، من خلال إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وإشراكهم في عملية صنع القرارات، وإتاحة الفرصة لهم لتعبير عن آرائهم وقياس هذا المحور مدى مشاركة عمال الإقامة الجامعية 2000 للمعلومات .

الجدول رقم 04 توزيع افراد العينة حسب وقت وصول المعلومات في الوقت المناسب

النسبة	التكرار	الاحتمال
44.68%	42	تصلي في الوقت المناسب
48.94%	46	تتأخر أحيانا
6.38%	6	تصل متأخرة دائما
0.00%	0	لا تصلي على الإطلاق
100%	94	المجموع

المصدر : السؤال رقم 04 من الاستمارة .

نلاحظ من خلال قراءة اجابات افراد العينة في الجدول رقم (04) ان ما يعادل 48.94 % من مجموع أفراد العينة يقرون أن المعلومات تتأخر أحيانا في الوصول إليهم، بينما صرح 44.68% منهم ان المعلومات تصلهم في الوقت المناسب أما بالنسبة للاحتمال الثالث فهناك نسبة ضئيلة جدا تقدر ب 6.38 % معظمهم من فئة العمال التنفيذيين صرحت بان المعلومات تصلهم متأخرة دائما أما بالنسبة إلى الاحتمال الأخير الذي يفترض عدم وصول المعلومة إطلاقا إلى العامل فقد تم تجاهله لأنه لم يكن محل اختيار أي من أفراد العينة .

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب سهولة الاتصال بالوحدات الإدارية الأخرى

النسبة	التكرار	الاحتمال
57.45%	54	نعم
15.96%	15	لا
26.60%	25	أحيانا
100%	94	المجموع

المصدر : السؤال رقم 05 من الاستمارة .

يجمع غلب أفراد العينة بنسبة بلغت 57.45% على سهولة الاتصال بالوحدات الإدارية الأخرى بينما يقر 26.60% منهم أنهم يجدون أحيانا صعوبات في الاتصال بالوحدات الأخرى فيما يجد 15.96% من أفراد العينة صعوبة في الاتصال بالوحدات الأخرى ،ولتحقيق هذا التناسق والتكامل بين مختلف الوحدات لا بد من وجود نظام معلومات يتم الاستناد إليه كلما دعت الحاجة وهذا ما سيتم نتحقق من وجوده أو انعدامه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الاعتماد على نظام للمعلومات الموجود بالإقامة .

النسبة	التكرار	الاحتمال
96,0%	90	نعم
0,4%	4	لا
100%	94	المجموع

المصدر : السؤال رقم 06 من الاستمارة .

يعتمد اغلب أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 96,0% منهم على معلومات حاسوبية في انجاز مهامهم ،حيث ان فئة الإطارات والمشرفين، والعمال التنفيذيين كل على مستوى مصلحته يرتبط بنظام عام للمعلومات حيث يتم منح وجبة الاطعام عن طريق البطاقة المغناطيسية وكذلك الدخول من الباب الرئيسي كما ان الإقامة مزودة بكمرات للمراقبة وهذا يعكس مستوى التكنولوجيا الموجودة بالإقامة وتمكين اغلب العمال حتى العمال التنفيذيين من استخدامها مما اظفي نوع من المرونة في تقديم مختلف الخدمات وهذا ما بدى جليا من خلال المعلومات التي تم جمعها عن طرق الملاحظة بينما تمثل نسبة 0,4% عمال لا تحتاج مهتهم الى نظام معلومات مثل عاملات النظافة .

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب رجوع الصدى حول مستوى الخدمة المقدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
راض عن مستوى الخدمة	65	69.15 %
راضي نسبيا	9	9.57 %
غير راضي	20	21.28 %
المجموع	94	100 %

المصدر : السؤال رقم 07 من الاستمارة .

أجاب 69.15 % من مجموع أفراد العينة أن بإمكانهم تلقي رجوع الصدى وانطباق الطالبات حول مستوى الخدمة المقدمة وأجمعوا على ان الطالبات راضين عن مستوى الخدمة المقدمة فيما اجاب ما يقدر 21.28% على أن الطالب غير راضي عن مستوى الخدمات المقدمة بالإقامة الجامعية ،ومن المرجح أن عملية تلقي رجوع الصدى عن مستوى رضا الطالب عن مستوى الخدمة المقدمة تتم من خلال التفاعل الاجتماعي بين العمال والطلبة أثناء تناول الوجبات المشتركة أو في الفناء أثناء وقت الراحة، بينما صرح 9.57 % من مجموع أفراد العينة وهي نسبة ضئيلة بأنهم لا يصلهم رجوع الصدى عن مستوى الخدمة المقدمة على الأرجح ان هذه الفئة من الإطارات .

3.6. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني - مستوى الحرية والاستقلالية .

تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في التمكين الإداري، لأنها تتضمن منح المديرين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الحريات الإدارية وهي :

أ. حرية التصرف الروتينية : ويتم ممارسة حرية التصرف الروتينية عندما يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهام.

ب. الحرية الخلاق: وهي ممارسة العمال لكل ما يمكنهم، عندما يطلب منهم إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار.

ج . الحرية المقيدة : وهي تمثل الجانب السلبي من حرية التصرف وهو ما تفرضه المنظمة على الأفراد من سلوكيات (محمود سماح مؤيد محمود، 2007، صفحة 212).

أما الاستقلالية فيقصد بها منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعه فيما بينهم وهذه الآليات الواقعة ضمن الاستقلالية، ويطلق السيكولوجيون على هذه الاستقلالية حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده

الإدارة العليا، ويبقى التركيز منصباً على القضايا التشغيلية وليس الإستراتيجية عند تحديد أفاق هذه الاستقلالية (سمح مؤيد محمود وأسيل هادي محمود، 2007) والجدول الموالي يعرض هامش الحرية الذي تتركه الإدارة للعمال في اختيار طريقة تأدية المهام.

الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب حرية اختيار طريقة أداء المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	51	54.26 %
لا	27	28.72 %
أحيانا	16	17.02 %
المجموع	94	100 %

المصدر : السؤال رقم 08 من الاستمارة .

أن مجمل النظريات الحديثة تجمع على أن اقرب شخص للمشكلة هو اقدر الناس على حلها وانطلاقاً من هذا يجب أن نمنحه اكبر قدر ممكن من الحرية لإيجاد الحل المناسب بأقل جهد وفي اقصر وقت ممكن، وقد لمسنا من خلال النسب المطروحة في الجدول الموالي رقم (08) أن 54.26 % من مجموع أفراد العينة صرحوا أن لهم كامل الحرية في اختيار الطريقة التي يؤديون بها أعمالهم كما لاحظنا أن اغلب الفئة التي منحت لها هذه الحرية هي الفئة التي هي في تماس مباشر مع متلقي الخدمة أي فئة العمال التنفيذيين بينما تمثل نسبة العمال الذين ليس لديهم الحرية في أداء أعمالهم نسبة 28.72 % واغلبهم من فئة الإطارات، أما النسبة الأقل وتمثل 17.02 % من افراد العينة فترى أن عملها مرتبط بطبيعة الموقف فهي تعمل بحرية في بعض المواقف وتعمل تحت توجهات المرؤوسين في موقف أخرى .

الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بثقة المرؤوسين في عملهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	52	55.32 %
لا	17	18.09 %
احيانا	25	26.60 %
المجموع	94	100 %

المصدر : السؤال رقم 09 من الاستمارة .

يشعر حوالي 55.32% من مجموع أفراد العينة أنهم محل ثقة مرؤوسيههم في العمل وفي اعتقادنا ترجع سبب إلى حجم الحرية التي تمنع لهم في أدائهم لأعمالهم وعدم مرجعة قراراتهم إلا في المواقف التي تستدعي ذلك، بينما صرح 18.09% أنهم لا يشعرون أنهم محل ثقة من قبل مرؤوسيههم وعلى الأرجح أن هذا الشعور ناتج عن مراجعة قراراتهم نظرا لأنهم لا يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمة للتصرف بحرية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وما يدعم هذا التفسير إلى حد بعيد هي النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الموالي .

الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة تطبيقهم لأفكار الجديدة في العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
48.94%	46	نعم
20.21%	19	لا
30.85%	29	أحيانا
100%	94	المجموع

المصدر : السؤال رقم 10 من الاستمارة .

من خلال استنطاق الجدول رقم (10) نلاحظ أن 20.21% من مجموع أفراد العينة يفضلون العمل بالأساليب المعتادة دون محاولة التغيير، وعلى الأرجح أنهم من فئة العمال المهنيين، وقد يرجع هذا إلى أن طبيعة أعمالهم (نظافة طبخ. الصيانة.) والتي هي عبارة عن مهام جامدة ولا تتطلب ابتكار أو أساليب عمل جديدة، بينما جاءت إجابات 48.94% منهم أنهم يحاولون ابتكار أساليب جديدة في العمل وعلى الأرجح من فئة الإطارات والمشرفين .

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب مراجعة قراراتهم من طرف المسؤولين

النسبة	التكرار	الاحتمالات
17.02%	16	نعم
61.70%	56	لا
21.28%	20	أحيانا
100%	94	المجموع

لمصدر : السؤال رقم (11) من الاستمارة .

يجمع اغلب أفراد العينة بنسبة بلغت 61.70% على المسؤولين لا يراجعون قراراتهم وقد يرجع ذلك للخبرة والكفاءة التي يتميزون من ناحية وثقة المرؤوسين بهم من ناحية اخرى كما قد تكون هذه القرارات روتينية ولا تتطلب التدقيق والمراجعة،

بينما يقر 21.28 % منهم ان المسؤولين يراجعون قراراتهم احيانا وقد يرجع ذلك الى نوعية القرارات في حد ذاتها، اما 17.02 % من العينة اقر ان قراراتهم هي محل مراجعة دائما .

6- مناقشة النتائج .

- يبلغ نسبة الإناث تمثل 55.32 % مقارنة ب 44،48% ويرجع ذلك الى طبيعة المهام كون الإقامة الجامعية مخصصة للإناث ويتطلب ذلك توجد العنصر النسوي بكثرة ،ناحة أخرى فان ظاهرة خروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري عرفت ارتفاع كبير مقارنة بالسنوات الماضية حيث ازدادت نسبة مشاركة اليد العاملة النسوية المؤهلة من 32 % سنة 1977 إلى 69.5 % سنة 1982 « وتصل إلى 75 % سنة 1992 وتتركز أغلبها في قطاع الإدارة والخدمات الغير تجارية (خليل أحمد خليل، صفحة 118) ولا تزال النسب في تزايد مستمر مقارنة إلى نسبة الذكور الذين يفضلون العمل في القطاع الاقتصادي والتجاري، اما بالنسبة للسن تتركز اعلى نسبة في الفئة العمرية بين (35-39) وهذا يعني ان عمال الإقامة من الفئات الشابة وهذا يشجع على تبني فلسفات جديدة في التسيير كون الشباب هم اقل مقاومة للتغيير من الفئات العمرية متقدم في السن، بلغت نسبة حاملي التعليم المتوسط اعلى نسبة وقدرت ب 28.72 % تتركز في فئة التعليم الأساسي راجع الى طبيعة المهام والتي تتطلب وجود نسبة عالية من العمال التنفيذيين.

- اقر 44.68% من افراد العينة ان المعلومات تصلهم في الوقت المناسب كما اكد 57.45 % على ان قنوات الاتصال مفتوحة وانهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بالوحدات الاخرى ايضا ما يقارب 69.15 % من أفراد العينة يقرون من خلال رجوع الصدى ان الطالبات راضيات عن مستوى الخدمة المقدمة من طرفهم، وتعد هذه النسب نقاط ايجابية تخدم التوجه نحو تطبيق التمكين ذلك ان مشاركة العمال بالمعلومات وسلاسة الاتصال تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بمرونة أكبر ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه الثقة التي يمنحهم إياها مديروهم في العمل ،هذا بالإضافة إلى إعطائهم قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة من شأنها أن تزيد الشعور بالمسؤولية .

- اقر ما يقدر ب 54.26 % من مجموع أفراد العينة أن لهم كامل الحرية في اختيار الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم ، كما يجمع اغلب أفراد العينة بنسبة بلغت 61.70 % على المسؤولين لا يراجعون قراراتهم ويتقنون بها وقد ترجع هذه النسب الى 3 عوامل مهمة وهي

أ: عامل الخبرة : بالرجوع إلى الجدول الأقدمية نلاحظ أن الفئة التي تحظى بالحرية الكاملة في كيفية أدائها لعملها هي الفئة الأكثر من حيث الأقدمية وهذا راجع إلى الخبرة الكبيرة التي تتمتع بها هذه الفئة مثل حارسات الأجنحة، عمال الصيانة

،عاملات النظافة ،عمال المطبخ بينما تتناقص هذه الحرية تدريجيا كلما تناقصت أقدمية وهذا يتطابق مع أهم مبادئ التمكين الإداري .

ب: **نطاق الإشراف** : من خلال الملاحظة تأكدت الباحثة من تطبيق الإقامة الجامعة لنمطين من نطاق الإشراف وهذا راجع لطبيعة العمل وظروفه، حيث لاحظنا أن هناك نطاق إشراف شبه ضيق مفروض على فئة الإطارات والمشرفين والعمال المهنيين الذين يعملون في المبنى الإداري وذلك نظرا لاحتكاكهم المباشر بالقيادة المركزية للإقامة كما أن هناك شبكة هواتف داخلية تربط بين كل المكاتب ومكتب المدير لذلك مما يسهل عليه استدعاء وتوجيه كل من هم داخل المبنى الإداري، بينما هناك نمط إشراف واسع بالنسبة للمشرفين والعمال التنفيذيين الذين يعملون خارج المبنى الإداري، فكما لاحظنا من خلال المجال الجغرافي للإقامة فهي تتربع على مساحة واسعة، والتنقل من الإدارة إلى مختلف مرافق الإقامة (الأجنحة المطعم، قسم الصيانة، قاعة الانترنت، القاعة المتعددة الرياضات) يأخذ الكثير من الوقت العمال المتواجدون هذا إلى طبيعة نطاق الإشراف حيث أن فئة الإطارات تعمل في مبنى الإدارة وهي على احتكاك دائم بالإدارة ونظرا لقلّة خبرة هذه الفئة فيفترض بالقيادة متابعتها باستمرار وتوجيهها من خلال إمدادها بالتعليمات اللازمة.

ج. **طبيعة المهام** : إن العمال الذين تمنح لهم حرية كاملة في الطريقة التي يمارسون بها أعمالهم هم العمال الذين هم في احتكاك وتفاعل مباشر مع الطالبات وبالتالي فطبيعة الموقف أو المشكلة تفرض أحيانا التعامل بشكل مختلف في المواقف المتشابهة ونظرا لعدم إمكانية حصره المواقف فلا يمكن ضبطها بإطار قانوني وإنما تمنح للعمال توجهات عامة مثل الحفاظ على الأمن وتطبيق القانون الداخلي وما عدى ذلك فتترك السلطة التقديرية في حرية التصرف للعمال تبعا لشخصية وخصائص الأطراف المتفاعلة في الموقف مثل (السن، مكان الإقامة، الحالة الاجتماعية.....).

7- النتائج العامة للدراسة والاجابة على التساؤلات .

توصل الدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها الى الاجابة على التساؤل الرئيسي حيث اتضح انه :

1. على الرغم من غموض مصطلح التمكين الإداري لدى معظم عمال وعاملات الإقامة الجامعية 2000 سرير بالطارف إلا انه ومن خلال تحليل البيانات تأكد انه مطبق بمستوى متوسط ومتفاوت بين كل فئة وأخرى وهذا حسب طبيعة المهام ودرجة الخبرة .

اما الاجابة على السؤالين الفرعيين فقد جاءت كالتالي :

2. يتمتع موظفو الإقامة الجامعية بنسبة مشاركة عالية للمعلومات تتناقص كلما اتجهنا نزولا في الهيكل التنظيمي .

3. افضت النتائج الى وجود هامش واسع من الحرية والاستقلالية متاح لفئة الاطارات ويقل هامش الحرية لدى الموظفين في الخطوط الامامية

خاتمة.

- يتضح مما سبق طرحه أن فكرة التمكين تقوم على ضرورة التخلي عن نموذج الإدارة التقليدية والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في العلاقة بين المسؤولين والمرؤوسين فدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والانجاز الجماعي وفي نهاية هذه الدراسة لا يسعنا الا تقديم مجموعة من الاقتراحات لتفعيل التمكين الاداري كأسلوب لتنمية المسار الوظيفي موارد البشرية ونلخصها في النقاط التالية :
- تنمية سياسة الشراكة في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام والوحدات الأخرى مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين.
 - البدء في إحلال ثقافة تنظيمية مؤسسات الخدمة العمومية تركز على مستويات التمكين، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من تأثير إيجابي على عملية التمكين وبالتالي على مستوى الخدمة المقدمة.
 - ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال التمكين وتعزيز ايجابيات تجاربها، والتقليل من سلبيات هذه التجارب مع الأخذ في عين الاعتبار خصوصية البيئة الجزائرية بشكل خاص.
 - إن التنظيم التقليدي الهرمي أو العمودي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات والمعلومات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحاً للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين.
- كما نشير الى إن هذه الدراسة لم تغط جميع مؤشرات التمكين الإداري وتناولت فقط مؤشر (المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلالية في اداء المهام) وذلك نظرا إلى استحالة قياس جميع المؤشرات في الوقت الراهن نظرا لوجود عوائق تنظيمية وأخرى تتعلق بالوقت والإمكانيات فأبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أحمد عبد المنعم حسن. (1996). أصول البحث العلمي. القاهرة: مكتبة الأكاديمية.
2. أسيل هادي محمود محمود سماح مؤيد محمود. (2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون.
3. تيسير زاهر. (2012). اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين. دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 22، العدد الثاني.
4. حمود سعيدة. (2006). برامج التشغيل والقوى العاملة. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، باتنة: مذكرة ماجستير غير منشورة.
5. خليل أحمد خليل. ((بلا تاريخ)). المرأة العربية وقضايا التغير. لبنان: دار الطليعة للنشر.
6. زكي محمد هاشم. (2001). أساسيات الإدارة. الكويت: ذات السلاسل للنشر والتوزيع.
7. عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين " مدخل للتحسين والتطوير المستمر". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع باللغة الأجنبية

8. Gretchen، S. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work، for thcoming، Hand book of Organization Development. Sage publications.
9. Knight – Turvey، N. (2006). Influencing Employce Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered، Entrepreneurship Theory and practice .