

علاقة التمكين الإداري بالفاعلية الذاتية لدى العمال

"دراسة ميدانية بشركة مطاحن التل بالبليدة"

The relationship of administrative empowerment to the self-effectiveness of workers
"Field study at The Hill Mills Company in Blida"حداد ابراهيم^{1*}

جامعة لونيبي علي البليدة 2(الجزائر)، haddad.brahim1962@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/06/02

تاريخ القبول: 2022/06/01

تاريخ الاستلام: 2021/11/27

Abstract :	المخلص:
<p>The study aimed to diagnose the level of self-efficacy among workers of Al-Tal Mills Company in Blida. As well as the relationship between administrative empowerment and self-efficacy. To achieve these goals, the measure of administrative empowerment applied by Al-Maani and Ayman Odeh was relied upon, after verifying its psychometric properties. It has psychometric properties as well. The study was applied to a sample of 48 workers who were chosen by the purposive method (26 males and 22 females) of various job ranks. The study was conducted at Al-Tal Mills Company in Blida. The following results:</p> <ul style="list-style-type: none"> -There is a correlation between administrative empowerment and self-efficacy. -There is no correlation between delegation of authority and self-efficacy. -There is no correlation between work teams and self-efficacy. -There is a correlation between training and self-efficacy. -There is a correlation between effective communication and self-efficacy. 	<p>هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى الفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبليدة. وكذا علاقة التمكين الإداري بالفاعلية الذاتية. ولتحقيق هذه الأهداف تم الإعتماد على مقياس التمكين الإداري المطبق من قبل المعاني و أيمن عودة، وذلك بعد التحقق من خصائصه السيكومترية، وطبقناه مع مقياس الفاعلية الذاتية الذي أعده الباحث (Ralf Schwarze) والذي تم ترجمته إلى العربية من طرف سامر جميل رضوان، وقد تم التحقق من خصائصه السيكومترية كذلك. وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 48 عامل اختيروا بالطريقة القصدية العرضية (26 ذكور و22 إناث) من مختلف الرتب الوظيفية وتمت الدراسة بشركة مطاحن التل بالبليدة و بعد إسترجاع الإستبيانات، وتفرغ النتائج المتحصل عليها من طرف العمال، تمت عرض ومناقشة النتائج كميا وكيفيا، توصلنا إلى النتائج التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود علاقة إرتباطية بين التمكين الإداري و الفاعلية الذاتية. - عدم وجود علاقة إرتباطية بين تفويض السلطة والفاعلية الذاتية. - عدم وجود علاقة إرتباطية بين فرق العمل والفاعلية الذاتية.

* المؤلف المرسل.

<p>-There is a correlation between employee motivation and self-efficacy. Keywords : Administrative empowerment, self-efficacy, workers of Al-Tal Mills Company. JEL Classification Codes :</p>	<p>- وجود علاقة ارتباطية بين التدريب والفاعلية الذاتية. - وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال الفاعل و الفاعلية الذاتية. - وجود علاقة ارتباطية بين تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية. الكلمات الدالة : التمكين الإداري، الفاعلية الذاتية، عمال شركة مطاحن التل. تصنيفات JEL :</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

مقدمة:

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. ومع التطور السريع في التكنولوجيا وعصر العولمة والانفتاح الذي يميز العالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الهرمي التقليدي إلى البناء النمطي الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحا ومرونة، إذ أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الاهتمام، والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وهذا لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل.

ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيق للفاعلية الذاتية من أجل التطوير وزيادة الإنتاجية أصبح من الضروري تبني برنامج التمكين الإداري للقوى العاملة لديها من أجل إيجاد مناخ تنظيمي محفز ومدعم لها.

وباعتبار العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات ويمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وأهدافها، من هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، هذا من خلال تبني سياسات وبرامج هدفها تنمية قدرات العامل وتحفيزه من أجل رفع من فعاليته، وبالتالي رفع مستوى الأداء الذي بدوره يحقق أهداف المنظمة بكفاءة.

وهذا ما يؤكد ملحم من أنه في ظل مسؤولية القيادات عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة غير ملموسة، فهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز، والدوافع التي لا تُرى ويصعب ملاحظتها وقياسها، وذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة (ملحم، 2006، 3).

فمفهوم التمكين يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح أي منظمة. من هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث العلاقة بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية من خلال إبراز أهمية التمكين في خلق بيئة فعالة وإبداعية قادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

1- إشكالية الدراسة:

إن أكثر ما يميز المنظمات العالمية، والوطنية حاليا على اختلاف تخصصاتها، وقطاعاتها، وتنوع أجناسها، أنها معرضة للتحويلات، والتغيرات السريعة، والمتابعة الناتجة عن العولمة، حيث تكنولوجيا المعلومات، ووسائل الاتصالات، وارتفاع حجم الميزة التنافسية، هذا ما جعل المنظمات تتخذ الوسائل، والتدابير، والطرق لمواكبة هذه التحديات التي تعرقل مسارها، وتحول دون تحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد الأمثل للموارد البشرية، واستخدامها لتحقيق أعلى مستوى من التحدي والمنافسة.

فتقدم المنظمات لم يعد يقاس عليه بمواردها الطبيعية، والمادية فقط، بل أصبح أيضا يقاس بما تملكه من موارد بشرية لأنه يعتبر من أهم الموارد الأساسية على المنظمة، من خلال كفاءته، وفعاليتته وحسن أدائه، وبقدر ما تحتاج المنظمات إلى موارد طبيعية لبناء كيانها الاقتصادي، تحتاج أيضا إلى موارد معرفية، ومصادر لبناء كيانها المعرفي والفكري، ويتأتى هذا بتوفير المناخ الذي يساعد على الإبداع والتميز، وكذلك إتاحة الفرص لجميع العاملين على مستوى الشركة، وتمكين العاملين الحرية، والإستقلالية في العمل، والمشاركة والمساهمة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بشكل أكبر هذا ماسيدفع العاملين من الرفع من مستواهم، وقدراتهم، وتطوير مهاراتهم التنظيمية، ونرى أن التمكين الإداري من المواضيع التي حظيت بالإهتمام من طرف العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وقد ارتبط مفهوم التمكين بالعديد من المفاهيم الإدارية، ولعل من أهمها الإبداع الإداري، والقيادة...

وفي هذا المنعرج يلعب العامل دورا هاما في دفع هذه المؤسسة والارتقاء بها نحو الأحسن بولائه التام، برفع من فعاليتته وإخلاصه المستمر، وذلك بإشراكه في القرارات ومشاورته في الآراء، وعلى ضوء ذلك فإن التمكين هو بمثابة الحلقة التي تربط المنظمة بالعامل، ويلاحظ أن وجود مستوى عالي من الفاعلية الذاتية من أهم العوامل التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، ويعد مطلبا أساسيا للكثير من المنظمات، وخاصة الجزائريين منها، ونجد أن دراسات كثيرة تناولت هذا المتغير، وأولت له اهتماما كبيرا، وكشفت بعض الدراسات عن تأثيره ببعض المتغيرات من ناحية وتأثيره في بعض المتغيرات من ناحية أخرى، وتعد الفاعلية الذاتية من

إحدى أهم موجّهات السلوك وهذا ما أكد عليه (صالح، 1993)، بأن "الفاعلية الذاتية هي من أهم ميكانيزمات القوى الشخصية لدى الأفراد، حيث تمثل مركزا هاما في دافعية الأفراد للقيام بأي عمل أو نشاط، إذ تساعد الفرد على مواجهة الضغوط التي تعترضه في مراحل حياته المختلفة". ص 31

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية لعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

1-1-التساؤل العام:

- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية؟

1-2-التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية؟

- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية؟

- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية؟

- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفاعل والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية؟

- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية؟

1-3-الفرضية العامة:

- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية

1-4-الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية.

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية.

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية.

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفاعل والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية.

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية.

2- أهداف البحث:

تهدف الدراسة بشكلها العام إلى إبراز العلاقة بين التمكين الإداري وعلاقته بالفاعلية الذاتية لعمال شركة مطاحن التل، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف تسعى، وتحاول الدراسة تحقيقها:

-التعرف على مفاهيم كل من التمكين الإداري، والفاعلية الذاتية، وما يرتبط بهما من مفاهيم أخرى.

-تحديد أبعاد التمكين الإداري السائدة في شركة مطاحن التل.

-الكشف عن ترتيب أبعاد التمكين الإداري المطبقة على مستوى الشركة .

-التعرف على مستوى الفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل البلدية.

3- أهمية البحث:

ترتبط أهمية الدراسة بأهمية متغيراتها التمكين الإداري والفاعلية الذاتية متغيرين يؤثران على السلوك بصفة مباشرة ولهذا فإن إتاحة الفرص في اتخاذ القرارات والاستقلالية في العمل و تمكين العاملين سيؤدي إلى رفع مستوى فعاليتهم الذاتية ومن ثم إلى تحقيق أهداف الشركة.

كما تكون هذه الدراسة من خلال نتائجها، وتوصياتها إضافة جديدة تضيفها إلى المعرفة، والبحث العلمي في ظل ندرة الدراسات الميدانية الجزائرية في هذا المجال.

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال المقترحات المتعلقة بتحسين المسيرين والمدراء بأهمية الجوانب التي تدعم التمكين الإداري، فالجوانب الاقتصادية والمالية مهمة ولكن المورد البشري هو المحرك الفعلي لعجلة الانتاج داخل الشركات.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول الربط بين التمكين الإداري وعلاقتها بالفاعلية الذاتية في الشركات الجزائرية وهذا ما سيفتح المجال للباحثين الآخرين وسيوفر لهم المادة العلمية اللازمة للتعلم في دراسة النتائج التي سنصل إليها من خلال هذا البحث. سيضع هذا البحث في متناول المهتمين من باحثين ومديرين والمشرفين أداة صالحة للاستعمال للكشف عن التمكين الإداري والفعالية الذاتية في البيئة الجزائرية.

4- التعريف بمفاهيم البحث:

4-1- التمكين الإداري:

التمكين " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (Shackletor 1995:130).

أما إجرائيا كما ورد في هذه الدراسة فالمقصود بالتمكين الإداري هي مجموعة استجابات الفرد بالنسبة لكل بعد من أبعاد المقياس وهي كما يلي:

-تفويض السلطة.

-فرق العمل.

-التدريب.

-الإتصال الفاعل.

-تحفيز العاملين.

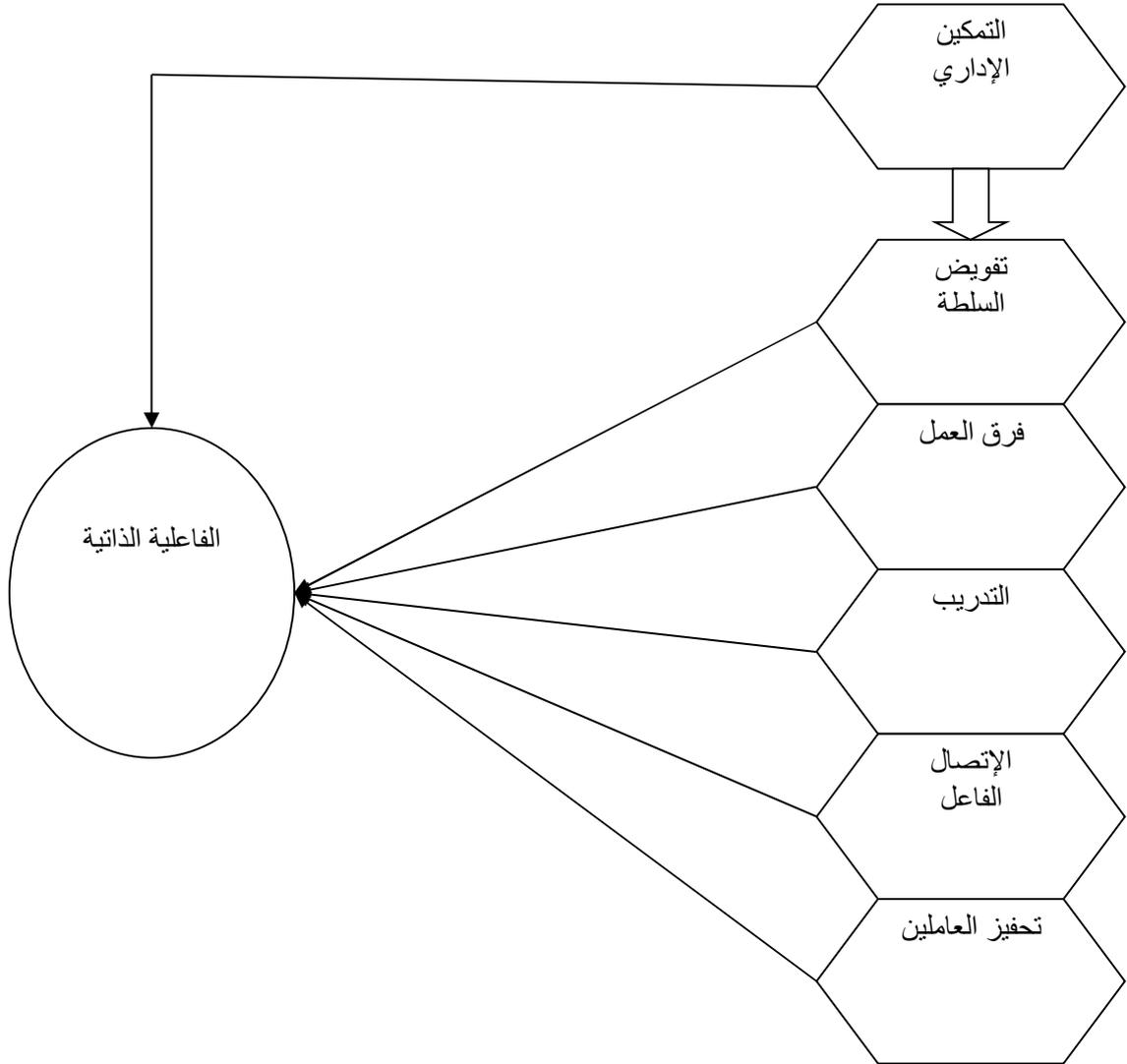
وتحسب عن طريق مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المجيب على مقياس التمكين الإداري، والذي تم بناءه من طرف من قبل (المعاني و أيمن عودة، 2009، ص 258) مع إضفاء بعض التعديلات عليه بما يتناسب وطبيعة الدراسة.

4-2-الفاعلية الذاتية:

تعرف بأنها مجموعة من الأحكام، الصادرة عن الفرد، والتي تعبر عن معتقداته حول قدراته على القيام بسلوكيات معينة، ومرونته في هذا التعامل مع المواقف الصعبة، والمعقدة، وتحدي الصعاب، ومدى مثابرتة للانجاز(علاء محمود الشعراوي،2000،ص297).

أما إجرائيا كما ورد في هذه الدراسة فالفاعلية الذاتية هي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المجيب على مقياس الفاعلية الذاتية الذي أعده الباحث Ralf Schwarze والذي تم ترجمته إلى العربية من طرف سامر جميل رضوان، وتم الاستعانة به وتعديله وهو مكون من 10 فقرات.

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة

5- منهج الدراسة:

يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة، ومشكلة موضوع البحث، واستنادا إلى الأهداف، وطبيعة الفرضيات، فان المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها، وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، والمنهج الوصفي يقوم

بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها كيفيا أو تعبيريا كليا (عمار بوحوش، 1995، ص129).

6-مكان الدراسة:

تم إجراء الدراسة في مؤسسة "مطاحن التل بالبليدة"، وهي مؤسسة عمومية، مقرها الاجتماعي نهج جافال-البليدة-رأس مالها 6.000.0000 دج، نوع نشاطها، تحويل الحبوب، إنتاج وتسويق المواد الغذائية بما فيها الزيوت، المواد الدسمة، والسكر، ويتربع الفرع على مساحة تقدر ب 102197.68 م²، ولهذا الفرع المستقل وحدات هي كالاتي: وحدات الإنتاج، وحدات التسويق، وحدات الخدمات (وحدة النقل، وحدة الصيانة).

7-مجتمع الدراسة:

هو المجتمع الأصلي الذي يتكون من جميع الأفراد الذين يمثلون موضوع الدراسة، والذين سنجري عليهم الدراسة، وعليه فمجتمع الدراسة يتكون من 159 عاملا بمؤسسة مطاحن التل بالبليدة، وذلك وفق إحصائيات شهر أفريل 2017م، وقد تم تصنيفهم حسب بعض الخصائص كما يلي:

8-أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس مكون من أربعة بدائل أو اختيارات تتراوح ما بين دائما وأبداً بوزن نسبي (4-1)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بخمسة محاور أساسية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) هي:

- تفويض السلطة.
- فرق العمل.
- التدريب.
- الإتصال الفاعل.
- تحفيز العاملين.

كما تضمنت عدد من الأسئلة التي تغطي المتغير التابع (الفاعلية الذاتية)، ولقد وزعت هذه القوائم على العاملين بالشركة محل الدراسة.

1-8- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات:

1-1-8- صدق لاتساق الداخلي لمقياس التمكين الإداري:

استخدم معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد و الدرجة الكلية بالنسبة للتمكين الإداري لاشتماله على أبعاد، غير أن مقياس الفاعلية الذاتية تم حساب معامل الارتباط بينه وبين الدرجة الكلية للاستبيان لعدم احتوائه على أبعاد.

الجدول 1: حساب صدق الإتساق لأبعاد مقياس التمكين الإداري

البعد	درجة الصدق	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.80	0.01
فرق العمل	0.84	0.01
التدريب	0.72	0.01
الإتصال الفاعل	0.85	0.01
تحفيز العاملين	0.79	0.01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن معامل الصدق يتراوح بين 0.72 و 0.85 بالنسبة للمقياس و عند مستوى دلالة تساوي 0.01 وهي قيمة عالية بالنسبة إلى 1 تجعل هذا المقياس صادق وقابل للاستعمال.

1-8-2- ثبات الأداة:

يقصد بالثبات حصول الفرد على نفس الدرجات إذا ما طبقنا عليه نفس الأداة وتحت نفس الظروف، في فترات زمنية مختلفة، وقد تم حسب معامل الثبات :

الجدول 2: معامل ألفا كرومباخ لمقياس التمكين الإداري

المقياس	درجة الثبات
التمكين الإداري	0.91

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن درجة ثبات مقياس التمكين الإداري بلغت 0.91 من أصل 1، وهي قيمة مرتفعة تجعل من هذا المقياس ثابت و قابل للاستعمال، و يمكن الاعتماد على نتائجه.

-التجزئة النصفية لمقياس التمكين الإداري:

تعتمد هذه الطريقة على تطبيق الاختبار مرة واحدة حيث يتم تقييمه إلى نصفين متكافئين، وتستخدم درجة النصفين لحساب معامل الارتباط بينهما فنتج معامل ثبات نصف الاختبار وذلك باستخدام معادلة سبيرمان براون، وهذا للتأكد من النتائج.

الجدول 3: التجزئة النصفية لمقياس التمكين الإداري

المقياس	درجة الثبات
التمكين الإداري	0.76

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (3) نلاحظ أن معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية للتمكين الإداري قد بلغت 0.76 وهي قيمة عالية بالنسبة إلى (1) تجعل هذا المقياس ثابت ويمكننا الاعتماد على نتائجه.

الجدول 4: صدق الاتساق الداخلي لمقياس الفاعلية الذاتية

المحور	درجة الصدق	مستوى الدلالة
الفاعلية الذاتية	0.65	0.01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن معامل الصدق قد بلغ 0.65 عند مستوى دلالة تساوي 0.01 وهي قيمة عالية نوعاً ما بالنسبة إلى 1 و تجعل المقياس قابل للاستعمال و صالح.

الجدول 5: ثبات مقياس الفاعلية الذاتية عن طريق ألفا كرونباخ

المقياس	درجة الثبات
الفاعلية الذاتية	0.73

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن درجة ثبات مقياس الفاعلية الذاتية قدرت ب 0.73 من أصل 1، وهي قيمة عالية تجعل من هذا المقياس ثابت و يمكن الاعتماد على نتائجه.

جدول 6: ثبات مقياس الفاعلية الذاتية عن طريق التجزئة النصفية

المقياس	درجة الثبات
الفاعلية الذاتية	0.74

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (6) أن درجة ثبات المقياس الفاعلية الذاتية بلغت 0.74 وهي قيمة مرتفعة بالنسبة إلى 1 تجعل هذا المقياس صالح و قابل لاستعمال ويمكن الاعتماد على نتائجه.

9- خصائص عينة الدراسة:

لتحديد خصائص عينة الدراسة (النوع، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الأقدمية)، فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من العاملين في القطاعات المشار إليها سابقاً في الشركة محل الدراسة، وتم استعمال العينة العرضية التي تعتبر صنف من أصناف العينة القصدية، حيث يقوم الباحث في هذه الحالة بأخذ عينات بطريقة الصدفة أي يحصل على المعلومات من الذين يصادفهم (فيصل قريشي، 2011، ص20). وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (7):

جدول 7: توزيع العينة حسب (النوع، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	26	54,2
	أنثى	22	45,8
الإجمالي		48	100
الفئة العمرية	30-20	21	43,8
	40-31	23	47,9
	50-41	04	8,3
الإجمالي		48	100
المؤهل الدراسي	متوسط	3	6,2
	ثانوي	13	27,1
	جامعي	32	66,7
الإجمالي		48	100
الوظيفة الحالية	عون تنفيذ	5	10,4
	عون تحكم	13	27,1
	إطار	30	62,5

100	48		الإجمالي
8,3	4	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الأقدمية
10,4	5	من 5-10 سنوات	
81,3	39	أكثر من 10 سنوات	
100	48		الإجمالي

المصدر: بناء على عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق رقم (7) أن نسبة الاستجابة من أفراد العينة جاءت من الذكور حيث قدرت بـ 54,2% من العينة مقارنة بالإناث الذين يمثلون 45,8% فقط، كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية التي تقع بين (31 - 40) عاماً يمثلون 47,9% من العينة، تليها الشريحة العمرية (20 - 30) والتي مثلت 43,8% من العينة، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة ما بين (41-50) عاماً، كما تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة يحملون الدرجة الجامعية الأولى فقط وذلك بنسبة 66,7%، وتليها الثانويين بنسبة 27,1%، ثم القليل من المتحصليين على المتوسط بنسبة 6,2%، ويتبين أيضاً من النتائج السابقة أن درجة الاستجابة الأعلى جاءت من إطارات المؤسسة بنسبة 62,5%، يليها أعوان تحكم بنسبة 27,1%، ثم أعوان تنفيذ بنسبة 10,4%، كما تبين أن تركيز العينة كان في الشريحة التي أقدميتها أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 81,3%، تليها الشريحة ذات مستوى الأقدمية الذي يتراوح ما بين 5 - 10 سنوات بنسبة 10,4%، وتليها في الأخير الشريحة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات بنسبة 8,3%.

10- أدوات تحليل البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، و تحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، و التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للمقاييس و درجة العلاقة بين مختلف المتغيرات المدروسة.

-معامل ألفا كرومباخ لمعرفة درجة ثبات المقاييس.

-معامل جاتمان (التجزئة النصفية) معادلة تصحيحية لمعرفة درجة ثبات المقياس.

فيما يأتي مناقشة لما توصلت اليه الدراسة من نتائج و تفسيرها وفقاً للفرضية العامة والفرضيات الجزئية، مع استنتاج عام وتقديم توصيات واقتراحات.

11- عرض ومناقشة النتائج:

11-1- عرض ومناقشة نتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

تشير هذه الفرضية الى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صحة العلاقة.

الجدول 8: العلاقة بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	48	0.34	دال
الفاعلية الذاتية			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح من الجدول (8) أن معامل الارتباط بين التمكين الإداري و الفاعلية الذاتية قدر ب (0.34) و هو دال عند مستوى الدلالة (0.05) و هذا ما يدل على وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية في مؤسسة مطاحن التل.

ويعني هذا انه كلما ارتفع التمكين الإداري ارتفعت الفاعلية الذاتية معها، مما يدل على الأهمية البالغة التي يجب أن يعنى بها التمكين الإداري ودوره في تحقيق و رفع من مستوى الفاعلية الذاتية على أعلى المستويات، وقد تفسر هذه النتيجة بالعديد من الأسباب: ممارسة الرؤساء المشرفين والمدير للتمكين الإداري على مستوى الشركة، ومحاولة إتاحة الفرص للعاملين في إبداء آرائهم، والإستقلالية والحرية في إنجاز مهامهم وفتح المجال لهم في طرح انطباعهم والمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى طبيعة المؤسسة(عمومية) ومجال قطاعها (انتاجية)، هذا ما يسهل للعاملين المرونة في أداء اعمالهم بشكل الذي يحقق لهم الأريحية والتميز والإبداع على أعلى المستويات، وهذا مصداقاً لقوله عز وجل: ((الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور)) (سورة الحج الآية 41)، والمقصود هنا أنه كلما أتاحت فرصة أكبر للعامل في إختياره لأساليب العمل سينتج عنه تفجير طاقاته وإمكانياته وبالتالي سيكون المردود ايجابي سواء على المستوى المعنوي مثل الرضا والولاء، أو على المستوى المادي كتتحقيق الأرباح والايادات، هذا ما أكدته دراسة (الحراشنة والهيبي، 2006)، إلى أن التمكين الإداري والدعم التنظيمي يؤثر في سلوك الإبداع، وكذلك دراسة (الخاجة، 2006) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والتمكين الإداري، بالإضافة إلى دراسة (صفاء الضمور، 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة بين العوامل التنظيمية(الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، إنسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) ودرجة ممارسة مفهوم التمكين الإداري في مراكز الوزارات الأردنية، وتعود نتيجة إلى التنظيم المناسب يشكل التربة والمناخ المناسب الذي تترعرع فيه عملية التمكين الإداري للعاملين، وحرية التصرف لديهم، وأن التنظيم التقليدي الهرمي أو العمودي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات والمعلومات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحاً للتمكين بسبب مواصفاته. وقد يرجع وجود هذا الإرتباط الوثيق بين التمكين والفاعلية الذاتية في الشركة الإنتاجية (مطاحن التل) إلى الممارسة التي يوليها المشرفون للعمال، طبيعة تقديم التعليمات التي تكون على شكل توجيهات وليس على شكل أوامر هذا ما يعطي إنطباعاً حسناً لدى العامل مما يرفع من فاعليته في إنجاز مهامه المنوطة أو الموكلة له.

11-2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

وتشير هذه الفرضية الى علاقة تفويض السلطة بالفاعلية الذاتية، و لفحص هذه الفرضية تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون للتأكد من صحة العلاقة.

الجدول 9: العلاقة الارتباطية بين بعد تفويض السلطة والفاعلية الذاتية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	48	0.22	غير دال
الفاعلية الذاتية			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: ومن خلال الجدول رقم (9) يتضح لنا أن قيمة معامل بيرسون تساوي 0.22 و هي قيمة غير دالة إحصائياً، و هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة وغير دالة بين تفويض السلطة والفاعلية الذاتية. ومما نستخلصه أن المركزية الشديدة نتيجة تمسك إدارة الشركة بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة على العمل، كما قد تؤدي عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين إلى تجريدهم من السلطات الكافية التي تمكنهم وتخولهم من إنجاز مهام أعمالهم بفعالية وكفاءة، وعدم الإهتمام و العناية الفائقة بالموارد المالية في الشركة، حيث لا يمكن أن تكون هناك جودة وفاعلية ذاتية عالية دون ترشيد الموارد المالية، ويمكن القول أن هناك غموض، وعدم الدقة في وضوح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للموظفين، بالإضافة إلى عدم الإهتمام بتحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف، وقد يرجع إلى هرمية السلطة التي مازالت تصدر الأوامر والتعليمات دون مراعات أساليب النقاش والحوار والاستشارة وتفويض السلطة، وهذا مايدل على وجود أسلوب قيادي لامشارك لآراء العمال وإنطباعاتهم مع نقص الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال المشاركة بالمعلومات، ولوحظ بأن إجابة العمال على بعد تفويض السلطة من طرف المنظمة وقع إختيارهم (أبداً) هذا ما دلت عليه نتائج دراسات سابقة التي توافقت الدراسة الحالية، كدراسة جواد محسن راضي (2010) التي بينت أن بعد تفويض السلطة يمثل أدنى المراتب إستجابة لآراء العمال مقارنة بإستجاباتهم لباقي الأبعاد (فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، تحفيز العاملين)، وقد نتجت عنه إنخفاض مستوى إدراك الموظفين لمدى توافر تفويض السلطة، والصلاحية، وتركزها على مستوى عمادة الكلية بصورة عامة، شعور الموظفين بمستوى متوسط من توافر عنصر الثقة بقدراتهم في أداء المهام وتزويدهم بالمرونة المناسبة للتصرف في إنجازها، كذلك سجلت آراء الموظفين إدراكاً منخفضاً لتفويض السلطات الكافية، والإستقلالية في إتخاذ القرارات فضلاً عن شعورهم بأن الرئيس يمارس الصلاحيات على نطاق واسع على الرغم من تفويضها.

11-3- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

وتشير هذه الفرضية إلى علاقة فرق العمل بالفاعلية الذاتية. و لفحص هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.

الجدول 10: العلاقة بين بعد فرق العمل والفاعلية الذاتية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
فرق العمل	48	0.23	غير دال
الفاعلية الذاتية			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.23 وهو غير دال إحصائياً، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة وغير دالة بين فرق العمل و الفاعلية الذاتية. ويمكن تفسير هذه العلاقة الضعيفة بين فرق العمل و الفاعلية الذاتية إلى عوامل عدة: لعل من أهمها الميل إلى العمل الفردي بدلا من العمل الجماعي، عدم تركيز الشركة على أداء الفرق هذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة بين الأعضاء بالتالي انخفاض مستوى الفعالية لدى العمال، فقد توصل دراسة قام بها موك وأويونج سنة (2002) مفادها أن وجود علاقة ايجابية وقوية بين التمكين والعمل كفريق، كما يبين كودرون (Caudron, 1995) أن من أهم الخصائص البيئية التنظيمية التي تدعم وتعزز التمكين الإداري وجود فرق العمل، وأيضا تشير دراسة (kratzer.leenders. and engelen. 2004) أن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة subteams له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق ككل.

11-4- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

وتشير هذه الفرضية إلى علاقة إدارة العلاقات بالفاعلية الذاتية و للتأكد من صحة الفرضية تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون.

الجدول 11: العلاقة بين بعد التدريب والفاعلية الذاتية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التدريب	48	0.43	0.01
الفاعلية الذاتية			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح من الجدول (11) أن معامل الارتباط بين التدريب و الفاعلية الذاتية قدر ب (0.43) و هو دال عند مستوى الدلالة (0.05) و هذا ما يدل على وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين التدريب والفاعلية الذاتية في شركة مطاحن التل. وهذا ما يدل أن الشركة تولي إهتماما كبيرا، وعناية فائقة بعملية تدريب العمال وتكوينهم،

بحيث تتاح فرص التعلم وتبادل الخبرات فيما بينهم، مع إقامة دورات تدريبية على مستوى الشركة لإكتساب المهارات، وتوضيح الأهداف القريبة والبعيدة، لأن طبيعة العمل تفرض على الشركة تدريب وتعليم العمال لوجود الآلات والمعدات مع التغييرات والتحديثات التي تمس كل الجوانب الإنتاجية والإدارية والهيكلية (الهيكل التنظيمي)، ومع تطور التكنولوجيا لابد على الشركة أن تتماشى ومتطلبات السوق، بالإضافة إلى حدة المنافسة بينها وبين الشركات الخاصة مثل شركة (سيم، وسوسيمي، عمر بن عمر) الرائدة في الحبوب و العجائن، هذا مايزيد من إستحداث بعض الوسائل، وتغيير بعض التعليمات، والإجراءات التي تفرض على الشركة أن تضع خطة وبرنامج واضح في عملية التدريب. وبما أن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجع، والأكثر فاعلية والأقوى تأثيرا في صقل، وتنمية العاملين، ومدهم بالمعارف، والمهارات التي تمكنهم من القيام بالأعمال على أكمل وجه، وعليه فالشركة تمنح الفرصة للعامل في التدريب، واكتساب المعارف، والمهارات، والخبرات اللازمة لأن طبيعة المحيط الداخلي(التجهيزات، والوسائل، والتقنيات الحديثة)، والمحيط الخارجي(بيئة العمل، والسوق العمل، والمستهلك، والمنافسة الحادة) تفرض على الشركة حتمية التدريب. وهذا ما أكدته الدراسات مثل دراسة: شتاتحة عائشة (2007) في دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع، حيث توصلت إلى أن الشركة الجزائرية تولي أهمية بالغة للتدريب من خلال إتاحة الفرص أمام عمالها للتعلم، واكتساب مهارات جديدة. **11-5-عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة:**

تشير هذه الفرضية إلى علاقة الإتصال الفاعل بالفاعلية الذاتية، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صحة العلاقة.

الجدول 12: العلاقة الارتباطية بين بعد الاتصال الفاعل والفاعلية الذاتية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الإتصال الفاعل	48	0.34	0.05
الفاعلية الذاتية			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح من الجدول (12) أن معامل الارتباط بين الإتصال الفاعل و الفاعلية الذاتية قدر ب (0.34) و هو دال عند مستوى الدلالة (0.05) و هذا ما يدل على وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا بين الإتصال الفاعل والفاعلية الذاتية في شركة مطاحن التل. وهذا ما يبرهن على إستخدام الرؤساء والمشرفين لقنوات إتصال فعالة بينهم وبين مرؤوسيهم لتبادل الأفكار ومناقشتها مع السهولة في إيصال المعلومة إلى أصحاب القرار، والمرونة في التواصل والإتصال التي تتيحها الشركة في النقل السريع للمعلومة، والمساهمة، والمشاركة في سبل تطوير الأهداف المسطرة، وهذا ما يساعد العمال على فهم التعليمات والإجراءات المنوطة لهم، ويرفع من فاعليتهم التنظيمية عامة، وفاعليتهم الذاتية خاصة، وبما أن هناك سهولة في تبادل المعلومات ووصولها إلى أصحاب القرار، فهذا يتضح أن الشركة تعمل على تمكين العامل من خلال إشراكهم في إيجاد الحلول والبدائل في حل المشاكل المتعلقة بالشركة، وهذا ما تدعمه دراسة: شتاتحة عائشة (2007)، حيث خلصت إلى عدم وجود

حواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، فمكتب الرئيس مفتوح أمام مرؤوسيه في كل حين، كما يقوم الرؤساء بالتجوال داخل المصالح، والتحدث مع مرؤوسيهم فيما يخص إنشغالاتهم.

11-6- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الخامسة:

تشير هذه الفرضية إلى علاقة تحفيز العاملين بالفاعلية الذاتية، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صحة العلاقة.

الجدول 13: العلاقة الارتباطية بين بعد تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تحفيز العاملين	48	0.34	0.05
الفاعلية الذاتية			

المصدر: مخرجات برنامج spss

التعليق: يتضح من الجدول (13) أن معامل الارتباط بين تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية قدر ب (0.34) و هو دال عند مستوى الدلالة (0.05) و هذا ما يدل على وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية في شركة مطاحن التل. وهذا ما يمكن إرجاعه إلى إنتهاج الشركة لسياسة تحفيز ترفع من دافعية، وولاء، والتزام العاملين، وإخلاصهم التام نحو المؤسسة، بالإضافة إلى نوع التحفيز الذي تعتمده المؤسسة، وهو التحفيز المادي، والذي لاحظناه، وإستقيناها من إجابات الموظفين أثناء التعامل معهم ، وخلال إجراء التطبيق، والإجابة عن المقياس، هذا يرتبط بشدة مع ما يمكن أن يقدمه العامل من أفكار، وإقتراحات، وإظهار فاعلية عالية في الحضور العقلي والبدني، وهذا ما ينعكس على إنتاجيته.

خاتمة :

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري الكلية وهي: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، تحفيز العاملين) والفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحقق الفرضية العامة التي تنص وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والفاعلية الذاتية.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين فرق العمل والفاعلية الذاتية.
- وجود علاقة ارتباطية بين التدريب والفاعلية الذاتية.
- وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال الفاعل و الفاعلية الذاتية.
- وجود علاقة ارتباطية بين تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية.

لقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري و الفاعلية الذاتية، وهذا ما يدل على أهمية التمكين الإداري، ودوره الكبير في الساحة المؤسساتية و تأثيره على العمال وسلوكاتهم، وأدائهم، ودافعيتهم، وهذا إنطلاقا من واقع المؤسسة الجزائرية.

ونلاحظ أن أبعاد التمكين الإداري التي تفرض نفسها في المنظمة هي التدريب والإتصال وتحفيز العاملين هذا ما أثبتته الدراسة الحالية وفقا لمدى تواجدها و ممارستها في الشركة، يبقى التمكين الإداري بمثابة المعايير والمحددات لسلوك وأفعال العاملين داخل الشركة، كما أنها تساعد في تسيير وتطوير الشركة، ذلك أنها تمثل جوهر الثقافة التنظيمية التي تسود الشركة إذا ما إستغلها القادة و الرؤساء، وقاموا بتفعيلها على ميدان الواقع العملي.

في ظل النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- تحقيق التكامل والتوازن المطلوب بين السلطة والمسؤولية للوصول إلى الأهداف المرغوبة.
- تكثيف برامج التمكين داخل الشركة لجميع أفراد العاملين بما يؤدي إلى تنميتهم وزيادة درجة ولائهم وفعاليتهم واستقرارهم.
- تعزيز سياسة المؤسسة في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه، سواء من خلال فرق العمل أو اللجان أو الوحدات أخرى، مما يكون له أثر إيجابي ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الإبداعية ورفع من فعالية العاملين.
- تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين الإداري على مستوى الرؤساء من جهة وعلى مستوى الأفراد العاملين من جهة أخرى من خلال خلق بيئة تمكين تدعم مهاراتهم وقدراتهم.
- الاستفادة من تجارب الدول السابقة في ممارسة سياسة التمكين الإداري داخل شركاتهم، مع مراعاة الفروق والإمكانيات الموجودة، وضرورة تقادي الأخطاء التي تضمنتها هذه التجارب.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- .الشعراوي، علاء محمود(2000):" فاعلية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات الدافعية لدى طلاب المرحلة الثانوية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة العدد4، ص287.
- .ساهر جميل رضوان (1975):"توقعات الكفاءة الذاتية البناء النظري والقياس"، مجلة الشؤون الاجتماعية، ع1.
- . فيصل قريشي (2011)، " التدين و علاقته بالكفاءة الذاتية لدى مرضى الاضطرابات الوعائية القلبية"، رسالة ماجستير في علم النفس الصحة، جامعة باتنة، ص20.
- . جواد محسن راضي،(2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد إدارة قسم الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- .الحراشة، محمد وصالح الهيتي، (2006) ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، (2)، 240-266.
- .الخاجة، فاطمة عبد الحميد،(2006) ، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.
- .المعاني، أيمن عودة وأخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة،(2009) التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ص258.
- .صالح عواطف حسين(1993):"الفاعلية الذاتية وعلاقتها بضغوط الحياة لدى الشباب الجامعي"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ص461..
- .صفاء يوسف الضمور ،(2009)،العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية دراسات، العلوم الإدارية، المجلد36.

عائشة شتاتحة، بن خليفة فاطمة الزهراء، 2007، "العلاقة بين التمكين الإداري، والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية"، دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر، ولاية الأغواط، دراسات، العدد الإقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 15، العدد 1.

عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ص120.

ملحم يحي سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع باللغة الأجنبية:

- .Kratzer, Jan, Leenders, Ogerth A.J., Engelen, Jo M.L.Van. 2004. *Stimulating the Potential: Performance and Communication in Innovation Teams, Creativity and Innovation Creative Management Quarterly*, 13 (1).
- .Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge.
- .Moke, E. and Au-yeung, B. 2002. *Relationship between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong. Nursing Management*, 10(3):129-13
- .Caudron, S. 1995. *Create an Empowering Environment, Personnel Journal*, Issue 74