

التمكين كآلية لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية -دراسة تطبيقية-

Empowerment as a mechanism for promoting organizational development in public economic institutions – filed study –

عابدي محمد السعيد
Abdi mohamed said
مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية
جامعة سوق اهراس – الجزائر
ms.abdi@univ-soukahras.dz

تلايدجية الطيب
Tlaidjia tayeb
مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية
جامعة سوق اهراس – الجزائر
t.tlaidjia@univ-soukahras.dz

تاريخ النشر: 2021/21/31

تاريخ القبول: 2021/11/30

تاريخ الاستلام: 2021/10/05

الملخص:

هدفت الدراسة إلى استظهار دور التمكين بنوعيه النفسي والهيكل في تعزيز التطوير التنظيمي، مع التركيز على المؤسسات العمومية الاقتصادية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتفكيك هذه العلاقة، وعلى الاستبانة لجمع البيانات، حيث شملت العينة 80 مستجوباً من موظفي المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سوق اهراس. خلصت هذه الدراسة الى وجود العلاقة طردية (موجبة) قوية ذات دلالة إحصائية وأثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأبعاد التمكين بشقيه النفسي والهيكل عند مستوى معنوية 0.05؛ وأن كل زيادة 0.56 وحدة في بعد التمكين الهيكلي وزيادة 0.29 وحدة في بعد التمكين النفسي تؤدي إلى زيادة وحدة واحدة في التطوير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، التطوير التنظيمي، المؤسسات العمومية الاقتصادية.

تصنيف JEL: M10 , M12

Abstract :

This study aimed to highlight the role of empowerment, at both dimensions; psychological and structural, in promoting organizational development, with a focus on public economic institutions. This study concluded: that every 0.56 unit increase in the structural empowerment dimension and a 0.29 unit increase in the psychological empowerment dimension leads to a one unit increase in organizational development.

Keywords: psychological and structural empowerment, organizational development.

JEL classification codes: M10 , M12

1. مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم الكثير من الاضطراب، ومستقبلها يتميز بالغموض وعدم التأكد والضبابية، وهو ما يضيف مزيداً من التعقيد على هذه البيئة وعلى الفواعل المكونة لها. وعليه فالمؤسسات اليوم مطالبة بالاستعانة بكل الممارسات التي تؤهلها لمواكبة هذه الظروف، ومجارات المنافسين، ومن أهم الممارسات يحتل التطوير التنظيمي موضعاً بالغ الأهمية ومجال حيوي من قبل مختلف الباحثين والممارسين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بكل ما هو تقليدي وهرمي أو مركزي، بل يعتمد على التميز وتعدد المعارف وتنوعها والابتعاد عن كل ما هو روتيني أو نمطي في الأداء أو السلوك وتبني نظم أكثر فعالية لمواكبة التغيرات.

كما يعد التمكين أيضاً أحد أهم مداخل التطوير والتغيير في المؤسسات وحجر الزاوية فيها، وأحد أهم مواردها، ومن هنا تعالت الصيحات التي تنادي بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة البعيدة عن المركزية، وتفويض صلاحيات أكبر للعاملين وتبني روح المشاركة وتمكينهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس في العمل، وهو ما يمكنهم من أداء عملهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة.

مشكلة الدراسة

تتميز المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بممارسات ادارية محددة، فهي تميل الى التركيز الاداري والرسومية الشديدة، وهو ما أثر على أدائها، لكنها اليوم مدعوة الى تبني الانفتاح على ممارسات ادارية حديثة، فبات لازماً عليها البحث عن سبل لمواجهة هذه التغيرات والمشاكل البيئية التي تعترضها بشكل مستمر. ولعل تمكين الموظفين أي الاهتمام بالموارد البشري، وتطوير الآليات التسييرية عموماً من خلال تبني التطوير التنظيمي مفهوماً وممارسة، يعد من أنجع الحلول. حيث تمحورت اشكالية الدراسة حول:

هل يُمكن اعتماد التمكين كمدخل للتطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

واختصاراً فإن طرح الأسئلة الفرعية التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث:

- هل التمكين كممارسة ادارية قابل للتطبيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟
- هل توجد علاقة بين التمكين والتطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تحقيق أبعاد التمكين والتطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة

● توجد علاقة ارتباط بين التمكين بشقية النفسي والهيكلية من جهة والتطوير التنظيمي في

المؤسسات محل الدراسة

● يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين التمكين والتطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

في المكانة التي يحوزها القطاع العمومي في ريادة الاقتصاد الجزائري، وكذا ضرورة تأهيل هذا النسيج المؤسساتي لممارسة دوره، من خلال تطوير آلياته التسييرية والتنظيمية ومواكبة المستجدات في بيئة الأعمال المحلية والعالمية التي تتوجه يوماً بعد يوم الى مزيد من تمكين الموظفين والتغيير والتطوير المستمر لأنماطها التسييرية.

أهداف الدراسة

يأمل الباحثين أن تسهم في رفع مستوى الوعي للمديرين والمسيرين في قطاع المؤسسات العمومية وخاصة الاقتصادية منه الإعداد وتنفيذ استراتيجية التمكين بمختلف ابعاده قصد رفع مستوى التطوير فيها. من خلال:

● البحث في مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي؛

● التأكد من صدق علاقة الارتباط والاثّر بين ابعاد التمكين وابعاد التطوير التنظيمي ميدانياً بالاعتماد على التحليلات الاحصائية الدقيقة؛

● تقديم المقترحات والتوصيات في ما يخص الاهتمام بتمكين العاملين تحقيق التطوير التنظيمي من أجل البقاء.

منهج الدراسة:

لدراسة موضوع البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على مصادر بيانات ثانوية ممثلة في مجموعة من المراجع العلمية من كتب ودراسات وأبحاث علمية ذات الاهتمام بموضوع البحث؛ بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت)، ومصادر بيانات أولية ممثلة في الاستبيان الذي يعتبر الأداة الأساسية للدراسة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع التمكين والتطوير التنظيمي وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. ومنها ما يلي:

-دراسة معمّر قوادري فضيلة (2020) بعنوان "تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية-بمديرية التنظيم والشؤون العامة-" والتي هدفت تسليط الضوء على مفهومي التمكين، والتطوير التنظيمي من خلال استطلاع أدبيات الموضوع؛ التعرف على أبعاد التمكين الإداري متمثلة في: (المعلومات، المعرفة، المكافآت، وفرق العمل) وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بالإدارة المحلية لولاية الشلف؛ دراسة وتحليل مستوى تمكين العاملين وأثره في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة. وتمثلت عينتها في (70 عاملاً) من مجتمع دراسة قدره 130 عاملاً واستخدمت الاستبيان وبرنامج SPSS لجمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها جاء مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد التمكين السائد بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية الشلف منخفض؛ كان مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لتطوير الإدارة المحلية السائد بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية الشلف منخفضاً؛ تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، حيث توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التمكين والتطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ تم إثبات الفرضية الرئيسية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

-دراسة شرافعقون وليلى بوحديد (2017) بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية-دراسة حالة- " والتي هدفت الى التطرق الى التمكين الإداري؛ التعرف الى الاطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي؛ ابراز دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية بباتنة. وتمثلت عينتها في (60 عاملاً) من مجتمع دراسة قدره 84 عاملاً واستخدمت الاستبيان وبرنامج SPSS لجمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي من جنس الذكور الشباب، كما توصل الى أن التمكين الإداري يسهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة و بإجماع أغلب أفراد العينة المدروسة، ومنح العمال بعض الصلاحيات التي تحولهم العمل واخذ القرارات دون الرجوع الى الادارة العليا، وهو ما يسهم في تبني سياسة التطوير التنظيمي الذي يتعارض مع المركزية والحد من صلاحيات العمال؛ وأيضاً أثبات الفرضية التي تقر ان التمكين الإداري يسهم في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة المدروسة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، على إبراز أهمية ودور التمكين في تحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك في أداة الدراسة لجمع وتحليل البيانات مع استخدام نفس المنهج أي المنهج الوصفي التحليلي. إلا أنها تختلف عن سابقتها في عدة جوانب مثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة من خلال التركيز على إبعاد التمكين المختلفة ومدى تأثيرها على التطوير التنظيمي، وأيضاً لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما على مجموعة مختلفة من المؤسسات العمومية الاقتصادية لضمان تشخيص الواقع بدقة

2. الاطار المفاهيمي والنظري

أشار Peter Senge أنه من الجدير أن نسمي العشرية الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الجديد بعصر التمكين، فقد استعمل هذا المفهوم بشكل كثيف في العديد من المجالات: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والإدارية وغيرها.

1.2. ماهية التمكين

بشكل مختصر تمكين الموظفين يعني أن تعطى القوة للموظفين لإنجاز مهامهم، هذا التعريف يعبر عن وجود بعدين أساسيين، الأول يشمل شروط العمل والممارسات القيادية وخصائص العمل الواجب توفرها بغرض إكساب الموظفين مزيداً من القوة، وهذا ما يعبر عنه بالتمكين الهيكلي، أما البعد الثاني فيتجاوز الإطار القانوني ليرتبط أكثر بالحالة النفسية للموظفين الممكّنين، وقد حاولت الكثير من البحوث توضيح الفرق بين البعدين Lashley99، وهناك من المنظرين من اعتبر أن البعدين متكاملين ومتماثلين. (BOUDARIAS, 2004, p. 45)

وقبل الاسترسال في تحليل مفهوم التمكين، لابد أن نرجع على التعريف اللغوي لهذا المصطلح Empowerment (فتنحي، 2018، صفحة 85)، فقد استعمل المصطلح الانجليزي والذي يعني في قاموس أوكسفورد عملية منح السلطة القانونية أو الرسمية:

To invest legally or formally with power: to authorize, license .

أو تحويل السلطة لشخص ما. وفي اللغة العربية نجد المقابل الصريح لهذا المفهوم من حيث الدلالة اللغوية للمفردة ومن حيث ما يحمله من معنى مجسدة في مفردة التمكين، فهي من مَكَّنَ وتمكَّن من الشيء و استمكَّن منه أي ظفر به، والاسم من كل ذلك المكانة. ويقال أمكنني الأمر، يمكنني، فهو ممكن، وتمكن منه أي ظفر به و قدَّرَ عليه. وفي اللغة الفرنسية نجد المراجع تستعمل مفردات وتركيبات لغوية كثيرة كمرادف لهذا المفهوم ونذكر منها :

l'Habilitation, Empouvoirement, Pouvoir d'agir, l'Appropriation et la Responsabilisation.

2.2. التمكين التنظيمي: (BURTON I, 2006, p. 253) تمكين الموظفين هو النمط الإداري الذي يُحول دور المدير إلى دور : المدرب (Coach) المستشار (Adviser) الكفيل (Sponsor) الميسر (Facilitation) حيث الهدف الرئيسي من التمكين هو إعطاء الموظف حقوقاً أكبر في اتخاذ القرارات حول المسائل المتعلقة بالعمل، سلطة اتخاذ القرار تتراوح من تقديم الاقتراحات إلى حد ممارسة حق الفيتو على قرارات الإدارة.

فالتمكن من خلال هذا التعريف هو عملية منظمة ذات عناصر محددة أي تدخلات ومخرجات، الهدف منها تحقيق مستوى أعلى من الأداء. وهو ما يؤكد Blanchard من أن التمكين يضمن عملية التحول التدريجي للمسؤولية، فهو إذن رحلة من السيطرة الخارجية إلى السيطرة الداخلية (BLANCHARD, 2001).

كما يعرف (عالية عبد الحميد ، 2004، صفحة 32) التمكين من خلال معيار الهادفية، على أنه : قوة إرضاء الزبون من منطلق أنه انحدار للسلطة من أعلى إلى أسفل يتم بمقتضاها تحويل السلطة اللازمة للموظفين في الخطوط الأمامية لتحديد احتياجات الزبون بسرعة وفعالية لتحقيق رضا هذا الأخير. ويعرف التمكين على أنه يتمحور حول تجسيد أهداف المنظمة، وهذا يعني إشراك كل فرد في إنجاح مسار المنظمة (LASHLEY , 2001, p. 20).

3.2. أقسام التمكين و أبعاده: مصطلح التمكين هو مصطلح عام، استعمل في مجالات عديدة مثلما أشرنا إليه سابقا، وهذا ما جعله أكثر من مجرد تقنية إدارية وقد تعددت البحوث التي تناولت هذا المفهوم وفي المجالات المختلفة، وقد انقسمت الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين بين توجهين كبيرين هما التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي.

1.3.2. التمكين الهيكلي: وانطلق (LASHLEY , 2001, p. 22) في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوسين في تنفيذ المهام في المنظمات، فالتمكن هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة، فالتمكن داخل هذا التوجه يفهم على أنه منح المزيد من القوة وسلطة اتخاذ القرار للموظفين، والذي يبنى على أساس من الالتزام الخارجي حيث يربط المدير بين التمكين وتفويض السلطة، لامركزية التحكم أو المراقبة، المشاركة في اتخاذ القرار والإدارة بالمشاركة. ويرتكز على ثلاثة أبعاد هي:

● **المشاركة في صنع القرارات:** يؤكد Randolph 2000 في دراسته لمجموعة من الشركات أن المسؤولين يعتبرون التمكين هو إعطاء الأشخاص القوة لاتخاذ القرار (RANDOLPH , 2000).

(p. 09) وهذا يعني إعادة توجيه اتخاذ القرار إلى أسفل الهرم التنظيمي ومنح الموظفين في الخطوط الأمامية القدرة لإحداث تأثير في نتائج المنظمة، Kanter 1977 يعتبر أن التمكين نتيجة للامركزية وتقليل المستويات الهرمية وتشجيع مشاركة الموظفين، وهو ما يتحدث عنه London 1993 عندما يصرح أن التمكين هو التأكد من أن الموظف يملك سلطة القيام بعمله، فمن يملك القوة يقوم بنقلها إلى من يملك قوة أقل (JALAL, p. 21).

● **المعلومات والاتصال:** أي إمكانية الوصول إلى المعلومات، ذلك من خلال الإطلاع على أهداف وقرارات وسياسات والبيانات التنظيمية للمؤسسة. (محمد السعيد، سارة، و نجاة، 2021، صفحة 128)

● **التفويض:** أحد الممارسات الإدارية الأكثر أهمية في تفعيل الشعور بالتمكين، ومع ذلك فقد كان تركيز الباحثين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار أكبر من تركيزهم على التفويض كأسلوب لاتخاذ القرار. (BOUDARIAS, 2004, p. 08)

2.3.2 التمكين النفسي: هو مجال يضم الأسس الإنسانية والمادية والإجراءات التي تهدف إلى حماية الجانب النفسي للموارد البشرية من أخطار العمل، الأمراض المهنية، وسوء المعاملة وقلة الأمن يهدف الحفاظ عليها والرفع من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتمد التمكين النفسي على العلوم النفسية والاجتماعية بما يخدم العلاقة بين الإنسان وبيئة العمل لتحقيق التنسيق بينهما بما يخدم الموظف والمنظمة والمجتمع ككل. (سارة و مبارك، 2017، صفحة 169)

هناك أربعة أبعاد أساسية له حسب (بحي، 2006، الصفحات 30-31) وهي:

● **المعنى Meaningfulness:** ويعكس معنى الإحساس بوجود الغاية والارتباط الشخصي بالعمل؛

● **الكفاءة أو القدرة Competence:** وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بمقدرته على أداء عمله بمهارة، ويتمثل هذا البعد مع الإتيان الشخصي أو الفعالية الذاتية؛

● **الاستقلالية وحرية التصرف Self-determination:** إضافة إلى الشعور بالقدرة والكفاءة فإن الاستقلالية وحق الإدارة والاختيار تعبر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء؛

● **التأثير Impact:** يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية، الإدراكية أو العملية (التشغيلية) في العمل.

4.2. ماهية التطوير التنظيمي

تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي، فمن التعريفات ماركز على سلوك الأفراد والعلوم السلوكية، ومنها ماركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، ومنها ماركز على غير ذلك، فنرى أن لكل كاتب اتجاهات هو زاويته، التي ينظر من خلالها إلى تعريف التطوير التنظيمي والتنظيم. (توفيق و نصيرة، 2018، صفحة 136)

أ. مفهوم التطوير التنظيمي

هو عبارة عن عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمة، من خلال استخدام التكنولوجيا والعلوم السلوكية والبحث والنظرية. (Thomas & Christopher, 2009, p. 02)

هو أيضاً عملية شاملة للنظام تهدف إلى جمع البيانات والتشخيص وتخطيط العمل والتدخل والتقييم من خلال تعزيز التطابق بين الهيكل التنظيمي والعملية والاستراتيجية والأفراد والثقافة، تطوير حلول تنظيمية جديدة وخلافة، تطوير قدرة المنظمة على التجديد الذاتي. (فضيلة م.، 2021، صفحة 117)، التطوير التنظيمي برنامج مخطط يشمل المؤسسة ككل، أما أجزاؤه فتتكون عادة من الأنشطة التي يقوم بها مستشار التنظيم مع الأفراد والجماعات، وهو الاستجابة للتغيير والاستراتيجية التعليمية المخطط، التي تسعى إلى تغيير الاتجاهات، المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمية، بما يُمكن من التلاؤم والتكيف الأفضل مع مستجدات الأسواق التكنولوجية والتحديات الجديدة، وكذلك معدل التغيير نفسه. (فضيلة م.، 2020، صفحة 295)

التطوير التنظيمي هو استراتيجية تدخل في حياة التنظيم، والهدف منها احداث تغيير يكون الهدف منه اظهار معتقدات، قيم او مواقف، هيكل تنظيمي وممارسات ادارية جديدة، من أجل التفاعل واستيعاب التغيرات السريعة التي تحدث في بيئته. (سعيدة و سعيدة، 2021، صفحة 269)

التطوير التنظيمي نشاطي هدف إلى إحداث تغييرات في بعض أوجميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، من أجل مواجهة التغيرات والأحداث التي تحدث بداخلها أو خارجها، وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير الملائم على الجانب المادي أو البشري أو الاثنين معاً، بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث. (أحمد، 2018، صفحة 351)

من خلال ما سبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومقصودة ومستمرة، وله مجموعة واسعة من الأنشطة التي لا يمكن حصرها في مجال محدد، يعمل على تطوير وتحسين قدرات المؤسسة في التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك لتفادي وحل المشكلات أو الصعوبات التي تعترض المؤسسة، وايضاً لإحداث

مقاصد مدروسة من خلال اعداد خطة للتغيير في الجانب المادي أو البشري للمؤسسة، ولكن، ما يمكن الجزم به هو أن أي تغيير في الجانب المادي لا بد وأن يرافقه تغيير في الجانب البشري.

ب. أهداف التطوير التنظيمي

يرى بالاخلخف السكارنة أن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في: (سومية، 2017، صفحة 353)

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية؛
 - أن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
 - التطوير التنظيمي جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ولتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- ويضيف جونشيروود: (مختار و رشيد، 2019)

- اشباع جومن الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
- ايجاد افتتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل؛
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها.

ج. خصائص التطوير التنظيمي

ومن هذه الخصائص ما يلي: (مختة، 2018، صفحة 28)

- الاهتمام بالمنظمة النظام ككل: فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يعني بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء التنظيمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير التنظيمي؛
 - التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات و كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى؛
 - التأكيد على فريق العمل الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمة الأكثر فاعلية.
- ونذكر أيضاً: (محمد لين، 2021، صفحة 95)
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية؛
 - استهداف تغيير قي اتجاهات ومعتقدات العاملين؛
 - تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها.

3. الجانب التطبيقي

1.3. مجتمع وأداة الدراسة: قصد الإجابة على إشكالية الدراسة حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على مجموع من مؤسسات العمومية الاقتصادية الناشطة في ولاية سوق أهراس، وتم الاعتماد على العينة العشوائية في توزيع 80 استمارة. حيث يوضح الجدول أدناه توزيع المؤسسات المستهدفة في ولاية سوق أهراس والعينة المعتمدة من كل مؤسسة:

جدول رقم (01): عينة الدراسة المستهدفة

المؤسسة	الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الصالحة
الشركة الجزائرية لتوزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز)	25	استمارة	34	استمارة 33
اتصالات الجزائر	25	استمارة	15	استمارة 14
موبيليس	10	استمارة	10	استمارة 10
المركز الجهوي للضرائب	10	استمارة	07	استمارة 05
البنك الوطني الجزائري	10	استمارة	09	استمارة 09
المجموع	80	استمارة	65	استمارة 61

المصدر: من إعداد الباحثين

وتم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة صممت بناء على خصوصية الموضوع ووجهت مباشرة إلى المؤسسات السابقة الذكر، حيث قسمت إلى ثلاث محاور، المحور الأول به 04 أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية لعينة البحث (الجنس، المستوى التعليمي، اسم المؤسسة، عدد سنوات الخبرة).

المحور الثاني به 15 عبارة
أولاً: التمكين النفسي وبه 08 عبارات؛
ثانياً: التمكين الهيكلي وبه 07 عبارات.
المحور الثالث به 16 عبارة
أولاً: البعد الهيكلي وبه 06 عبارات؛
ثانياً: البعد السلوكي وبه 05 عبارات؛
ثانياً: البعد التكنولوجي وبه 05 عبارات

2.3. صدق وثبات الاستبيان:

أ. الثبات: من خلال تفرغ البيانات في البرنامج SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:

جدول رقم (02): قياس ثبات متغيرات الدراسة (ألفا كرومباخ)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معدل الثبات
التمكين النفسي	08	0,914
التمكين الهيكلي	07	0,883

0,884	06	البعد الهيكلي
0,873	05	البعد السلوكي
0,900	05	البعد التكنولوجي
0,912	35	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال معامل الثبات ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach والذي بلغ 0.912 لإجمالي متغيرات الدراسة، يتبين بأن الاستبيان يتمتع بثبات عالي نوعاً ما، حيث إذا فاق هذا المعامل 0.6 يعتبر الاستبيان ثابت ويمكن أن نجري عليه باقي التحاليل.

ب. **الصدق:** يمثل معامل الصدق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، من خلال معامل الثبات ألفا كرومباخ والذي بلغ 0.912 نجد أن معامل الصدق قد بلغ 0.912 لهذا الاستبيان، لذا فهو يتمتع بمقدار عالي من الصدق، وأيضاً من خلال ابعاد متغيري الدراسة يمكن أن نجري عليه باقي التحاليل.

3.3. عرض وتحليل بيانات الجزء الأول: احتوت الاستبانة على أربعة بيانات شخصية وكانت كالتالي:

- **الجنس:** نلاحظ من خلال الخرجات تقارب في بين الجنسين في عدد ونسبة المستجوبين داخل العينة حيث بلغت نسبة الإناث 52.5%، والبقية ذكور (47.5%)؛
- **المستوى التعليمي:** أكبر عدد من المستجوبين ذو مستوى جامعي بنسبة 63.9%، اما المستوى الثانوي فبلغت نسبته 21.3%، وفي الأخير الدراسات العليا بنسبة 14.8%. مما يعني ارتفاع المستوى التعليمي؛
- **عدد سنوات الخبرة:** أغلب المستجوبين لديهم خبرة بين 6-12 سنة بنسبة 34.4%، و نسبة 23% بين 13-18 وهو ما يدل على أن معظمهم شباب، والبقية ما يعادل نسبة 18% لديهم أكثر من 19 سنة عمل، بينما 1.6% أقل من ست سنوات؛
- **المؤسسة:** بلغت سونلغاز نسبة 39.3% من العينة الاجمالية، لتليها اتصالات الجزائر بنسبة 21.3%، ثم موبيليس بعينة نسبتها 16.4%، لتليها البنك الوطني الجزائري بنسبة 14.8%، وأخير نسبة 8.2% المركز الجهوي للضرائب.

4.3. تحليل الاتجاه العام لإجابات المستجوبين لعبارات الدراسة: وللوصول الى هذا المبتغى

سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول رقم(03): الاتجاه العام لإجابات المستجوبين لعبارات الدراسة

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
العمل الذي أقوم بإنجازه مهم جداً بالنسبة لي.	0,978	4,098	متوفرة بشكل كبير
يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية تجاه المؤسسة.	0,874	4,114	متوفرة بشكل كبير
أعرف كيفية إنجاز وظيفتي (الإجراءات واضحة ومفهومة).	0,859	4,163	متوفرة بشكل كبير
لدي القدرة على تحديد المهام ذات الأولوية.	0,866	4,311	متوفرة بشكل كبير
لدي حرية اختيار البديل المناسب لتنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتي.	1,131	3,229	متوفرة بشكل متوسط
تتيح لي الإدارة فرصة تقييم أدائي وتصحيح أخطائي.	1,131	3,409	متوفرة بشكل كبير
أحظى من خلال وظيفتي بالقدرة على التأثير في القرارات التي تتخذ في المؤسسة.	1,264	2,967	متوفرة بشكل ضعيف
أساهم بشكل فعال فيما يحصل من تطورات داخل المؤسسة.	1,164	3,262	متوفرة بشكل متوسط
توفر لي المؤسسة قدر من المعلومات التي تمكنني من التأثير في الأداء الكلي.	1,042	3,508	متوفرة بشكل كبير
تشارك الإدارة الأفراد في الاطلاع على مصادر المعلومات.	1,245	3,442	متوفرة بشكل كبير
تتاح للموظفين فرص للتعليم و تبادل المعارف ضمن فرق العمل.	1,122	3,196	متوفرة بشكل متوسط
يمنحني رئيسي المباشر السلطة لاتخاذ القرارات الخاصة بي بدون تدخله.	1,175	3,042	متوفرة بشكل متوسط
تشجع السياسات و الإجراءات المطبقة على إعطاء الموظفين المزيد من المسؤوليات.	1,077	3,196	متوفرة بشكل متوسط
يعلم المسؤولون في الإدارة الموظفين بالطرق المناسبة لإنجاز المهام.	1,285	3,524	متوفرة بشكل كبير
تهتم الإدارة بمبادرات الموظفين في اتخاذ القرارات.	1,217	3,016	متوفرة بشكل متوسط
المؤسسة لديها نظرة واضحة حول التطوير التنظيمي في المؤسسة.	1,137	3,147	متوفرة بشكل متوسط
تمتلك المؤسسة خطة للتغيير والتطوير تتماشى والتطورات في بيئتها.	1,192	3,366	متوفرة بشكل متوسط
القدرات القيادية للإطارات المؤسسة تتناسب مع متطلبات التطوير التنظيمي.	1,055	3,229	متوفرة بشكل متوسط
يتم تدريب العاملين على العمل الجماعي وفرق ذات مهام محددة.	1,161	3,131	متوفرة بشكل متوسط
الاتصال داخل هياكل المؤسسة وفروعها يتم بشكل فعال ويطرق رسمية وغير رسمية.	,985	3,623	متوفرة بشكل كبير
يتواصل الموظفون في المؤسسة بفعالية فيما بينهم ويتفادون تشوه المعلومة وإعاقة انسيابها.	1,162	3,541	متوفرة بشكل كبير
يكتسب الموظفون معارف من خلال التكيف والتنبؤ بالمستجدات المعرفية.	1,072	3,442	متوفرة بشكل كبير
يستفيد الأفراد والفرق من الممارسات السابقة في تصحيح الأخطاء وتطوير الممارسات المستقبلية.	1,058	3,475	متوفرة بشكل كبير
يلتزم جميع الموظفين في المؤسسة بالتعلم والتطوير المستمر.	1,152	3,147	متوفرة بشكل متوسط
توفر المؤسسة على مناخ تنظيمي داعم للعملية التطوير التنظيمي على كل المستويات.	1,198	3,213	متوفرة بشكل متوسط
تمتلك المؤسسة نظام معلومات وأنظمة دعم الكترونية الغرض منها تسهيل اجراء المهام والوظائف وتطوير الممارسات والأداء الفردي والجماعي في المؤسسة	1,060	3,672	متوفرة بشكل كبير
يمكن لكل الموظفين في المؤسسة الوصول الى المعلومات التي يحتاجونها.	1,224	3,409	متوفرة بشكل كبير
تمتلك المؤسسة القدرة على تكيف وتعديل الأنظمة الالكترونية لضمان انفتاح دائم على التكنولوجيات الحديثة والتطبيقات المختلفة.	1,022	3,408	متوفرة بشكل كبير

تمتلك المؤسسة الرغبة في التوجه نحو الرقمنة وتعمل على تجسيد هذه الرؤية بصرامة.	1,055	3,770	متوفرة بشكل كبير
يدرك الموظفون والمسيريون الأهمية لمشاركة المعلومات وكذا التغذية الرجعية	,9767	3,508	متوفرة بشكل كبير
تتضمن برامج المؤسسة فرص للتطوير.	1,145	3,409	متوفرة بشكل كبير

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة على عبارات التمكين والتطوير التنظيمي جاءت بدرجة متوفرة بشكل كبير، حيث المتوسط الحسابي للإجابات يتراوح بين 2,967 و4,311 وبانحراف معياري قريب من الواحد في معظم العبارات وهي نسبة تعبر عن تجانس معتبر في إجابات المستجوبين.

5.3. اختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية في برنامج SPSS مثل معامل الارتباط (بيرسون) ومعامل تحليل التباين (ANOVA) كما يلي:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: و تنص على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة معنوية حول توافر التطوير التنظيمي (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد التكنولوجي) وتوافر بعدي التمكين (النفسي والهيكل) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، اسم المؤسسة، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم(05):نتائج اختبار الارتباط بين متغيري الدراسة

الجنس	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة t	المعنوية	النتيجة
القيم	60	1.619	23,647	0.000	معنوية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول عدم وجود فروقات تعزى الجنس المستجوبين حول توافر التطوير التنظيمي (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد التكنولوجي) وتوافر أبعاد التمكين (النفسي والهيكل) عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم(06):نتائج اختبار الارتباط بين متغيري الدراسة

المتغيرات الشخصية	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	النتيجة
المؤسسة	26,564	60	5,264	,001	معنوية
التمكين التطوير التنظيمي	33,466	60	5,961	,000	معنوية
المستوى التعليمي	26,564	60	3,807	,028	غير معنوية
التمكين التطوير التنظيمي	33,466	60	4,804	,012	غير معنوية

الحبرة	26,564	60	2,437	058,	غير معنوية
التمكين التطوير التنظيم	33,466	60	1,959	113,	غير معنوية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

نتائج اختبار التباين الأحادي هي:

- توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى الى مؤسسات المستجوبين حول توافر التطوير التنظيمي وتوافر أبعاد التمكين عند مستوى معنوية 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى الى المستوى التعليمي المستجوبين حول توافر التطوير التنظيمي وتوافر أبعاد التمكين عند مستوى معنوية 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى الى عدد سنوات الخبرة المستجوبين حول توافر التطوير التنظيمي وتوافر أبعاد التمكين عند مستوى معنوية 0.05.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: و تنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط إحصائي بين متغير التمكين بشقيه النفسي والهيكلية من جهة و التطوير التنظيمي من جهة أخرى. حيث يهدف هذا الفرض الى التعرف على العلاقة بين واقع التمكين في المؤسسات المبحوثة ومدى توافر التطوير التنظيمي في هذه المؤسسات. ولتحقيق هذا الغرض سنستعمل اختبار الارتباط البسيط لبيرسون لتوضيح دلالة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين.

جدول رقم (07): نتائج اختبار الارتباط بين متغيري الدراسة

المتغير	التمكين النفسي	التمكين الهيكلي	التمكين	التطوير التنظيمي
Pearson	1	0,625**	0,865**	0,652**
Sig.		0,000	0,000	0,000
العدد	61	61	61	61
Pearson	0,625**	1	0,932**	0,805**
Sig.	0,000		0,000	0,000
العدد	61	61	61	61
Pearson	0,865**	0,932**	1	0,820**
Sig.	0,000	0,000		0,000
العدد	61	61	61	61

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

تظهر لنا نتائج الجدول السابق طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة: التطوير التنظيمي وأبعاد التمكين بشقيه النفسي والهيكلية، حيث أن العلاقة طردية (موجبة) قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، حيث يتضح من نتائج الجدول أن أي زيادة في أبعاد التمكين تصاحبها زيادة في متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة. لذلك فإننا نرفض الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ارتباط إحصائي بين متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة وأبعاد التمكين. ووجود تطابق مع الفرضية العامة للعلاقة والتي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي، وذلك كما يلي:

- التمكين النفسي له علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بنسبة 65,2% مع التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛
- التمكين الهيكلي له علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بنسبة 80% مع التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛
- التمكين له علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بنسبة 82% مع التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: و ينص على ما يلي:

يؤثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على التطوير التنظيمي (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد التكنولوجي) في المؤسسات المستهدفة عند مستوى معنوية 0,05.

جدول رقم (08): نتائج اختبار التأثير بين متغيري الدراسة

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	1,135	,225		,000
	التمكين الهيكلي	,703	,067	,805	,000
2	(Constante)	,471	,335		,164
	التمكين الهيكلي	,569	,082	,653	,000
	التمكين النفسي	,297	,114	,245	,012

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد التمكين على التطوير التنظيمي، حيث نلاحظ من الجدول أن الاختبار اقترح نموذجين، حيث اقتصر النموذج الأول على المتغير المستقل التمكين الهيكلي أي أن ديناميكية التطوير في النموذج الأول تتأثر معنوياً فقط بمتغير التمكين الهيكلي، وفي النموذج الثاني أضيف المتغير المستقل التمكين النفسي على النموذج الأول (الذي كان مقتصرًا على بعد التمكين الهيكلي). انطلاقاً من نتائج الجدول السابق فإن نموذج الانحدار بين أبعاد التمكين بصفاتها متغيرات مستقلة والتطوير التنظيمي بوصفه متغير تابع يكون كما يلي:

$$\text{التطوير التنظيمي} = 0.47 + 0.56 \text{ التمكين الهيكلي} + 0.29 \text{ التمكين النفسي}$$

من خلال النموذج السابق فإن كل زيادة 0.56 وحدة في بعد التمكين الهيكلي وزيادة 0.29 وحدة في بعد التمكين النفسي تؤدي إلى زيادة وحدة واحدة في التطوير التنظيمي، وقد جاءت نتائج جودة هذا النموذج مُرضية حيث قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.653$ أي أن هذا النموذج يمكنه أن يفسّر ويتنبأ بـ 65.3% من التغير في بعد التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة. استناداً للنتائج السابقة يمكن القول أن التمكين بشقيه النفسي والهيكلي يؤثر معنوياً على التطوير التنظيمي.

4. خلاصة

لقد استهدفت هذه الدراسة تحليل سلوك المؤسسات الناشطة في القطاع العمومي الاقتصادي في ولاية سوق اهراس، تجاه ظاهري التمكين و التطوير التنظيمي.

1.4. نتائج الدراسة

- تقارب في بين الجنسين في عدد ونسبة المستجوبين داخل العينة، أكبر عدد من المستجوبين ذو مستوى جامعي بنسبة 63.9%، مما يعني ارتفاع المستوى التعليمي؛ كما أن أغلب المستجوبين لديهم خبرة بين 6-12 سنة بنسبة 34.4%.
- عدم وجود فروقات تعزى الجنس المستجوبين حول توافر التطوير وتوافر أبعاد التمكين (النفسي والهيكلي) عند مستوى معنوية 0.05.
- وجود العلاقة طردية (موجبة) قوية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأبعاد التمكين بشقيه النفسي والهيكلي عند مستوى معنوية 0.05.
- نموذج الانحدار بين أبعاد التمكين بصفاتها متغيرات مستقلة والتطوير التنظيمي بوصفه متغير تابع يكون كما يلي: $\text{التطوير التنظيمي} = 0.47 + 0.56 \text{ التمكين الهيكلي} + 0.29 \text{ التمكين النفسي}$

2.4. الاقتراحات والتوصيات

- إعادة النظر في منظومة اتخاذ القرار على مستوى كل المؤسسات العمومية الاقتصادية، وتقليل المركزية التي تميز القطاع ككل، وإعطاء المزيد من هوامش الحرية للموظفين في اختيار الممارسات المناسبة لإنجاز المهام الموكلة لهم.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، حيث يجب توسيع مجالس الإدارة لتشمل موظفين من الوكالات المحلية، وتفادي الاختصار على موظفي الإدارة المركزية أو الإدارات الجهوية فقط.
- العمل على إعادة بناء ثقافتها وتحديد رؤية المنظمة ورسالتها من خلال الحوار بين كل مكونات المنظمة بدون استثناء، مع تحديد الأدوار والعوائد لكل الأطراف سواء مُمكنين أو مُمكنين.
- العمل على تشخيص وتقييم الروتين التنظيمي السائد والعمل على تحديد العناصر السلوكية والأدائية المكونة للروتين بما يحفز التعلم والتغيير والتطوير التنظيمي.

5. قائمة المراجع

- ملحم يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية.
- محمد رمضان الشيخ سمير. (د س). التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية. مصر.
- دغير فنيحي. (2018). متطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- مرسي عارف عالية عبد الحميد. (2004). تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة.
- بطاهر بختة. (2018). مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب وحدتي مستغانم مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10 العدد 02، ص 23-38.
- بن منصور عبد الله، و محمود الدعجة فراس. (2016). أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث.
- بوجنان توفيق، و أوبختي نصيرة. (المجلد الثالث، العدد الأول جوان، 2018). بناء نموذج مفاهيمي للتطوير التنظيمي من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في الجزائر - دراسة حالة على مجموعة فنادق في الجزائر - مجلة اقتصاد المال والأعمال، الصفحات 133-150.
- سعال سومية. (2017). صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمدينة الصيانة لولاية الأغواط - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (DML). مجلة البدر، المجلد 09، العدد 08، الصفحات 293-310.
- ضيف أحمد. (2018). التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، الصفحات 349-363.

- لخوخ سعيدة، و رحوش سعيدة. (مارس، 2021). دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل المنهج الجماعي للتطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة فرويتال كوكا كولا. مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، الصفحات 263-282.
- معمر قوادري (أفريل، 2021). ، أثر تشخيص مناخ العمل الداخلي على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف فضيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، الصفحات 288-307.
- معمر قوادري (أفريل، 2020). ، تفعيل دور التمكية في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة فضيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، الصفحات 410-425.
- مرزوق سارة، و بوعشة مبارك. (ديسمبر، 2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري بسكرة-. دراسات اقتصادية، العدد 04، المجلد 03. الصفحات 163-187.
- جوال محمد السعيد، بن بولرباح سارة، و بن يحيى نجا. (2021). تحليل أثر التمكين الهيكلي على ادارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية-دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة(الجزائر). مجلة افاق العلوم، المجلد 06، العدد 03. الصفحات 125-140.
- هيشور محمد لين. (2021). التطوير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية: مورد استراتيجي مستدام. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 01، الصفحات 87-104.
- يونسي مختار، و زوزو رشيد. (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفهومه، خصائصه، أنواعه. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 11 (02)، الصفحات 75-82.
- **المراجع باللغة الأجنبية**
- Armache JALAL. The benefits of empowerment. Franklin Business&Law Journal.
- jean-sébastien BOUDARIAS. (2004). l'habilitation des employés : de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale. thèse de doctorat PHD , Université de Montréal, Canada.
- PEDERSEN .C NEILSEN. J) . Denmark vol 19, 2003. (The consequence and limited of empowerment in financial service .Scandinavian journal of management.
- blanchet Ken و Al. (2001). The 3 key to empowerment : Release the Power Within People for Astonishing Results., Boretti Koehlen publication.
- Conrad LASHLEY. (2001). Empowerment : HR strategies for service excellence. British library, UK.
- et al BOUDARIAS) . N 2° vol 24, 2003. (l'habilitation psychologique au travail : que savons-nous après une décennie de recherche .revue quebequoise de psychologie.
- G.Cummings Thomas و G.Worley Christopher. (2009). Organization Development and Change. USA : International Student Edition.
- Ken and al BLANCHARD. (2001). The 3 Keys of empowerment : Release the power within people for astonishing results. Boretti koehlen publication.
- Kumar Chandan و Das Sitaram. (2011). Employee Empowerment: A Strategy towards Workplace Commitment .European Journal of Business and Management.
- Virgil and a BURTON I. (2006). Encyclopedia of management 5th edition, Thomsan Gale, USA