

**التمكين النفسي ودوره في تحسين مستوى العمل الجماعي داخل
المنظمات العامة "دراسة تطبيقية"**

**Psychological empowerment and its role in improving the
level of teamwork within public organizations.
An Empirical Study**

هدير محمد سعد الجوهري¹

helgoharie@gmail.com

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين النفسي في تحسين مستوى العمل الجماعي و فرق العمل داخل المنظمات العامة وخاصة داخل وزارة الكهرباء والطاقة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الحالة وإجراء التحليل الإحصائي لآراء المستقصى منهم، وقد تم اختبار فروض الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التمكين النفسي على تحسين مستوى العمل الجماعي داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، العمل الجماعي

1.مدرس مساعد قسم الإدارة العامة والمحلية -كلية العلوم الإدارية- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

Abstract

This study aims to identify the role of psychological empowerment in improving the level of teamwork and work teams within public organizations, especially within the Ministry of Electricity and Energy. A group of results, the most important of which is that there is a positive and significant effect of the dimensions of psychological empowerment on improving the level of teamwork within the company.

Keywords: psychological empowerment, teamwork

المقدمة

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة.

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع ما وهو موضوع التمكين في الإدارة.

إن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم. ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين، وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمة الشخصية.

إن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية

من شأنها إذا وضعت في القالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله.

إن أساس التمكين هو تذويب احتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن ننوه إلى نقطة أساسية، وهي أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، إذ من المألوف أن يرى المديرين التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم.

الحقيقة أن المديرين لا يتنازلون عن مسؤولياتهم بإتباع مبدأ التمكين، فهم بذلك يزيّدون من فرص اتخاذ قرارات أفضل، إذ إنه يفتح لهم مجالاً للقيام بمسؤولياتهم بشكل أكثر فاعلية. فالتمكين يدعم المرؤوسين، ويجعل المدير يتفرغ لعملية التخطيط لاتخاذ القرارات الرئيسية لعملية التطوير، وعملية دعم هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم.

مشكلة الدراسة

لقد أفرز التطور الإداري والتكنولوجي و المعلوماتي و ما صاحبه من تغيرات الكثير من التحديات امام المنظمات العامة التي أصبحت تبحث عن الأدوات و الوسائل التي تمكنها من العمل في حدود تلك الظروف ولعل استراتيجية التمكين النفسي للعاملين هي إحدى هذه الأدوات والوسائل المهمة والحيوية، لذا تطبق معظم الأجهزة الحكومية سياسة تمكين الموارد البشرية اعتباره أمراً حيوياً لمواجهة هذه التحديات و مواكبة التغيرات من خلال منح العاملين الصلاحيات و الاستقلالية في العمل، مما ينعكس على إثارة الحماس و الدافعية لدى العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية

وعلى الرغم من أن التمكين من الممارسات الإدارية الجيدة والفعالة، إلا أن هذه الممارسات لن تؤتي ثمارها ما لم يكن هناك فهم صحيح لها حيث نجد ان معظم المديرين يخشون فقدان السلطة والسيطرة والتحكم بمرووسيتهم ويرون أن مشاركتهم بالمعلومات قد تعنى تسرب وانتقال الأفكار والخطط للمنافسين.

أما المرؤوسين فهم غالباً ما يكونون خائفين من تحمل مسؤولية قراراتهم فهم لا يريدون أن يلومهم أحد على أخطاء قد تتجم عن قراراتهم ,وهنا تبرز أهمية العمل الجماعي كوسيلة للقضاء على هذا الخوف فالعاملون عندما يشعرون بأن مسؤولية العمل هي مسؤولية العمل الجماعي وأن الاخطاء التي قد تتجم عن القرارات يتحملها الفريق بأكمله وليس فرداً واحداً، وهذا سوف يعطى العاملين حرية أكبر في إبداء الرأي وتقديم أفكار مبتكرة و جديدة كما أن أخطاء الفريق إن وجدت سوف تكون أقل لوجود أكثر من فكرة و أكثر من بديل.

ومما يؤكد ذلك وجود بعض المظاهر التي تتم عن وجود بعض المعوقات التي تعرقل تفعيل العمل الجماعي منها:

1. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
2. لوائح وقواعد الشركات محل الدراسة لا تشجع على تنمية العمل الجماعي بصورة فعالة.
3. ضعف استيعاب بعض مديري الشركات محل الدراسة بأهمية العمل الجماعي بصورة كبيرة.

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة البحث كما يلي:

قصور في مستوى أداء العمل الجماعي للعاملين داخل وزارة الكهرباء والطاقة نتيجة غياب مفهوم وأهمية العمل الجماعي بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل الوزارة محل الدراسة.

فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تطرح الباحثة الفرض التالي:

• يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى تطبيق وزارة الكهرباء والطاقة لعملية التمكين النفسي على أداء العمل الجماعي للعاملين.

ويتفرع من ذلك الفرض أربعة فروض فرعية على النحو التالي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين معنى العمل على تفعيل أداء العمل الجماعي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة على تفعيل أداء العمل الجماعي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستقلالية على تفعيل أداء العمل الجماعي.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أثر الوظيفة على تفعيل أداء العمل الجماعي.

أهمية الدراسة:

تلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الحديثة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته، بتوظيفها في مجالات العمل المناسبة له، واعتباره شريكاً في العمل وليس مجرد أجير، ويتحقق ذلك بما يلي:

• الاهتمام بتفعيل الإنسان وقدراته الذهنية، وإمكانياته في التفكير والإبداع والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات.

• تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات التي تخول له اتخاذ القرارات التي تسهم في إتقان الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة والعمل بروح الفريق الواحد وتفعيل العمل الجماعي.

أهداف الدراسة

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

1. تسليط الضوء على مفهوم التمكين النفسي وانعكاساته على تفعيل العمل الجماعي.
2. التعرف على مدى ادراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي في الوزارة محل الدراسة
3. التعرف على مستوى أهمية العمل الجماعي بالنسبة للوزارة محل الدراسة.
4. تحديد العلاقة بين التمكين النفسي وتفعيل العمل الجماعي.
5. تقديم بعض التوصيات من أجل اتباع الأساليب التي تمكننا من تعزيز التمكين النفسي بالشكل الذي يسهم في تفعيل العمل الجماعي.

مصادر الدراسة:

يعتمد الباحث في اعداد هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات يتمثلان في الآتي:

أولاً: مصادر البيانات الأولية

يعتمد الباحث في الحصول على تلك البيانات على الملاحظة والمقابلات الشخصية المتعمقة مع الأطراف ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة الى البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتي يتم جمعها ميدانيا من خلال قائمة استقصاء التي سيتم

إعدادها بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسات السابقة وعلى مقاييس سوف يتم استخدامها في هذه الدراسة.

ثانياً: مصادر البيانات الثانوية

تعتمد الباحثة في إعداد تلك الدراسة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والدوريات العلمية العربية منها والأجنبية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وكذلك يعتمد الباحث في جمع تلك البيانات على مراجعة الدراسات والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالدراسة بالإضافة إلى اعتماد الباحث على البيانات الإحصائية والتقارير العلمية المتاحة الصادرة من جهات المختصة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم هذا المنهج على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة أو المشكلة وإنما يشمل أيضاً تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

أما المنهج التحليلي يتم فيه استخدام أساليب التحليل الإحصائي والأساليب الإحصائية والرياضية المختلفة لمعالجة البيانات وتحليلها وكذلك تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتناسب مع طبيعة تلك الدراسة، ويتم ذلك من خلال الدراسة الميدانية التطبيقية وتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الإطار النظري للدراسة

التمكين النفسي للعاملين

افتترضت نظرية تحقيق الذات التي وضعها (Maslow) أن الفرد الذي حقق إشباعاً لحاجاته الذاتية يظهر قابلية أكبر وقدرة أعلى للسيطرة علي المواقف المختلفة التي يواجهها، أما الفرد الذي لم يستطيع إشباع كامل لحاجاته سيتأثر سلباً بالعوامل الفردية والاجتماعية.

كما وجد أن للأفراد حاجة جوهرية للشعور بالحرية والاستقلالية والكرامة ورغبة من أجل تحمل المسؤولية كدافع من أجل البقاء والنمو، وأنه عندما يعيش الأفراد في بيئة لا تتوفر فيها العوامل المساعدة لتحقيق الأهداف بالإضافة إلي خضوعهم لإرادة أفراد آخرين فإن مشاعر الثقة بالنفس واحتراما للذات سوف تنخفض.

إن صرامة الهيكل الإداري والحاجة المستمرة للإشراف علي الموظفين من أجل أداء الأعمال بجودة عالية يؤدي إلي نتائج عكسية، لأنه عندما لا يسمح للعاملين بحرية اتخاذ القرارات والشعور بالاستقلالية وثقة الإدارة بهم لأداء أعمالهم فإن ذلك سيؤدي إلي جو غير مثالي وغير صحي في مكان العمل، فإستراتيجيات الرقابة الرسمية تعرقل عملية تطور وتعلم العاملين.

ونجد أن (Conger & Kanugo:1998) قدم بحثاً عن التمكين اعتبر نقطة البداية التي دفعت الباحثين وحفرتهم لدراسة التمكين من وجهة نظر مختلفة عن تلك التي كانت تركز علي الممارسات الإدارية علي اعتبار أن هذه الممارسات لن يكون لها تأثير يذكر علي العاملين الذين يفتقدون الشعور بالكفاءة الذاتية.

يعرف (Conger & Kanungo:1988) التمكين النفسي بأنه عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف والعوامل التي تعزز الشعور بالعجز والعمل علي إزالة هذه الظروف والعوامل.

وبالتماشي مع هذا التعريف قسم التمكين النفسي لخمس المراحل:

المرحلة الأولى: تتطوي علي تشخيص للأوضاع السائدة في المنظمة والمسئولة عن مشاعر العجز بين العاملين.

المرحلة الثانية: يقوم المديرون باستخدام استراتيجيات التمكين من أجل إزالة الظروف الخارجية المسئولة عن الشعور بالعجز.

المرحلة الثالثة: تزويد العاملين بمعلومات عن كفاءتهم الذاتية.

المرحلة الرابعة: تؤدي هذه المعلومات كما هو متوقع إلي شعور العاملين بالتمكين.

المرحلة الخامسة: انعكاس شعور العاملين بالتمكين علي سلوكياتهم وتحفيز العاملين لإنجاز العمل المطلوب منه بكفاءة عالية.

العمل الجماعي:

تعريف فريق العمل :

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدي أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل ، والفريق يعنى وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها ، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف ، ومن الضروري أيضا أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلا للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته ، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف .

فوائد فريق العمل:

يمكن التعرف على عدد من هذه العوامل والتي من بينها:

- الفاعلية في حل المشكلات: المشكلات المستعصية تكون أسهل حلاً إذا كان هناك أكثر من رأى أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها والتغلب عليها.
- تبادل المعلومات: ينتقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون لتجاوز فائدة أخرى.

- اتخاذ القرارات بصورة أفضل: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص، ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم فرد واحد يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً.
- التعاون: التعاون هو الفائدة الأساسية، إذ يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدونه أن يكون لامعاً وناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية.
- الاستخدام الأمثل للموارد: يوجد أيضاً الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب، والقوى، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق.
- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار: إن الأعمال الكثيرة والمهام العديدة التي تُطلب من أفراد العمل يمكن أن تكون أسهل وأكثر يسراً إذا تم توزيعها على أعضاء الفريق بشكل متساوي.
- الشعور بالتبعية: إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح، أعضاء الفريق الآخرون يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق، وبالرغبة في عدم خذلانه
- تقديم أحدث وأدق المعلومات: فوجود عدد أكبر من الأفراد والمتعاونين لتقديم المعلومات يسهل عملية تحديثها، أو الوصول إلى المعلومات الدقيقة من مصادرها الصحيحة.

- زيادة الاتصال بين الأعضاء: حيث أن فرق العمل تؤدي إلى وجود الأفراد معاً لفترات أطول، وبالتالي تكون عمليات الاتصال أسهل وأكثر جدوى من تلك التي بين أعضاء الشركة الآخرين.
- الجودة: حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان.
- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة: ففرق العمل ونتيجة للتعاون بين أعضائها تقوي أواصر الصداقة والتعاون بين أفرادها، مما ينتج عنه اتحاد أكبر بينهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

الدراسة الميدانية:

اختبار ثبات مقاييس الدراسة

تم حساب ثبات مقاييس الدراسة باستخدام اختبارين هما:

1 - طريقة ألفا كرونباخ:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Chronpach Alpha).

قامت الباحثة بحساب معامل ألفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المقاييس , وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات .

جدول رقم (1)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا	عدد العبارات	المتغيرات
0.9496	7	معنى العمل
0.9766	7	الكفاءة
0.99.9	12	الاستقلالية و حرية التصرف
0.9651	5	التأثير
0.9881	16	العمل الجماعي
0.97	47	الإجمالي

* المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من جدول السابق أن معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بالنسبة لعينة الدراسة عن الشركة القابضة للكهرباء - منطقة غرب القاهرة - أن قيم معامل ألفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة كانت جميعها أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا ، وبالتالي يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي .

2- طريقة التجزئة النصفية:

وقد تم تجزئة أداة القياس إلى جزأين بحيث يشمل الجزء الأول على العبارات الفردية الترتيب، ويشمل الجزء الثاني على العبارات زوجية الترتيب ، وبقدر وجود مؤشرات جيدة للثبات مثل ثبات معامل ألفا لكل جزء والارتباط بين الجزأين ومعامل سبيرمان براون

للارتباط ومعامل "جتمان" للتجزئة النصفية يمكن قبول الثبات وإذا كانت المؤشرات ضعيفة لا يمكن قبول الثبات.

الجدول رقم (2)

ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

الشركة القابضة للكهرباء - منطقة غرب القاهرة -		
الجزء الثاني	الجزء الأول	المؤشرات
23	24	عدد العبارات
0.9821	0.9816	معامل ألفا
0.99		الارتباط بين الجزأين
0.9962		معامل ارتباط سبيرمان براون
0.9974		معامل جتمان للتجزئة النصفية

*المصدر : الجدول من إعداد الباحثة لتحليل الإحصائي

ويتضح من جدول السابق ما يلي:

أن معامل ألفا للجزء الأول بلغ 0.9816، و معامل ألفا للجزء الثاني بلغ 0.9821 وكان الارتباط بين الجزأين يساوي 0.9949 ومعامل "سبيرمان براون" بلغ 0.9962 ، و بلغ معمل جتمان للتجزئة النصفية 0.9974 ، وتدل تلك المؤشرات على وجود ثبات

مقبول لأداة القياس لمفردات العينة العاملة في الشركة القابضة للكهرباء - منطقة غرب القاهرة

اختبار الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تمثله وذلك باستخدام طريقة كندال:

هذا ويلاحظ أنه بالرغم من قياس البعد كقيمة متوسطة من العبارات التي تمثله، إلا أن هذا الارتباط لا يعتد به إلا إذا كان ارتباطاً معنوياً له دلالة إحصائية فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أقل من 0.05 فهذا يعني عدم وجود ارتباط ويعني أيضاً أن العبارة غير متسقة داخلياً مع البعد الذي تسهم في قياسه ويلزم حذفها من الأداة.

1 - قياس الاتساق الداخلي لمقاييس المتغيرات المستقلة باستخدام طريقه كندال *

جدول رقم (3)

قياس الاتساق الداخلي لمقاييس المتغيرات المستقلة باستخدام طريقة كندال*

الاتساق الداخلي**	المتغير المستقل (التمكين)
1 - معنى العمل	
0.9030	العمل الذي تؤديه يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لك
0.9412	تشعرك الإدارة بأهمية عملك كعنصر فعال في العمل
0.8675	إن مهام عملك له أهمية و قيمة بالنسبة لرؤسائك في العمل
0.9347	إن مهام عملك له أهمية و قيمة بالنسبة لزملائك في العمل
0.9647	هناك رابط بين قيمك الذاتية وقيم عملك
0.8370	تشعرك المنظمة بأن عملك له دور كبير في رسم سياسات المنظمة
0.9124	تشعر المنظمة بأهمية المهام مهما صغر حجمها
2 - الكفاءة	

0.9478	أنت واثق من قدرتك على أداء عملك
0.8211	تتبع المنظمة أساليب تتيح لك أداء عملك بكفاءة
0.9352	تشعر بأن هناك ثقة من جانب رئيسك المباشر في أداء أعمالك
0.9361	تستطيع اتخاذ قرارات فعالة تحت ضغط العمل
0.8421	يمكنك التعامل بنجاح مع قد يواجهك من تحديات أثناء أداء عملك
0.9215	كثيراً ما تشعر إن خبراتك تفوق متطلبات وظيفتك الحالية
0.9341	لديك من المهارات و المعلومات بما يمكنك من التعامل مع مسئوليات و أعباء وظيفتك

3 - الاستقلالية و حرية التصرف

0.9578	تتبع المنظمة الأساليب التي تتيح للعاملين بحرية الابتكار
0.8470	تتبع المنظمة الأساليب التي تتيح للعاملين بحرية الإبداع
0.9856	تسمح لك المنظمة استخدام أسلوبك في انجاز المهام
0.8741	تسمح المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة
0.8362	تتيح المنظمة إمكانية تعديل الإجراءات المتخذة
0.9540	يمكن للعاملين إبداء معارضة من القرارات المتخذة
0.9771	تسمح المنظمة بمشاركة العاملين في وضع السياسات و الإستراتيجيات المستقبلية داخل المنظمة
0.8452	تشعر بان لك حرية التصرف في أداء عملك الخاص بك
0.9731	تشعر بان لك الاستقلالية في أداء عملك الخاص بك
0.9647	يتيح لك رئيسك وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملك
0.8492	تتمتع بحرية نسبية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحقيق أهداف الوظيفة الخاصة بك
0.9940	يشجعك رئيسك المباشر على المبادرة واتخاذ القرارات لحل أي مشكلة و تحمل مسئولية حلها

4 - التأثير

0.8547	تساهم في وضع خطط وأهداف المنظمة
0.9834	لديك من السلطة ما يمكنك من تصحيح أخطاء الآخرين
0.9713	تؤثر وظيفتك بشدة في وظائف زملائك في العمل ورئيسك المباشر
0.9118	تشعر بأثر ما تؤديه من مهام على ما يحدث داخل المنظمة
0.8868	تعتقد إن نتائج عملك له تأثير على أداء المنظمة النهائي

*المصدر : من إعداد الباحثة وفقا للتحليل الإحصائي

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

يتضح من جدول السابق الاتساق الداخلي لمقاييس المتغيرات المستقلة بالنسبة للشركة القابضة للكهرباء (منطقة غرب القاهرة) و ذلك باستخدام معاملات الارتباط و معنويتها ويتضح من الجدول ما يلي:

- أن الاتساق الداخلي لمقاييس المتغيرات المستقلة مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه ، مما يعني أنه متسق داخليا مع البعد الذي يقيسه ، وهو أساسي في قياسه.

1 - معنى العمل: كان بعد معنى العمل مرتبطاً ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه و تراوحت معاملات الارتباط بين (0.8370) و (0.9412) و جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 ، وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس مدى معنى العمل بالنسبة للعاملين داخل الشركة القابضة للكهرباء ببعد معنى العمل نفسه، مما يعني أنها متسقة داخليا مع البعد الذي تقيسه و هي أساسية في قياسه.

2 - الكفاءة: كان بعد الكفاءة مرتبطاً ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه و تراوحت معاملات الارتباط بين (0.8211) و (0.9478) و جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 ، وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس مدى الكفاءة في العمل بالنسبة للعاملين داخل الشركة القابضة للكهرباء ببعد كفاءة العمل نفسه، مما يعني أنها متسقة داخليا مع البعد الذي تقيسه و هي أساسية في قياسه.

3 - الاستقلالية و حرية التصرف: كان بعد الاستقلالية و حرية التصرف مرتبطاً ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه و تراوحت معاملات الارتباط بين (0.8362) و (0.9856) و جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 ، وتدل

على ارتباط العبارات التي تقيس مدى الاستقلالية و حرية التصرف في العمل بالنسبة للعاملين داخل الشركة القابضة للكهرباء ببعدها الاستقلالية و حرية التصرف نفسه, مما يعني أنها متسقة داخليا مع البعد الذي تقيسه و هي أساسية في قياسه.

4 - التأثير: كان بعد التأثير مرتبطاً ارتباط طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه و تراوحت معاملات الارتباط بين (0.8547) و (0.9843) و جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 , وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس مدى التأثير في العمل بالنسبة للعاملين داخل الشركة القابضة للكهرباء ببعدها التأثير نفسه, مما يعني أنها متسقة داخليا مع البعد الذي تقيسه و هي أساسية في قياسه.

جدول رقم (4)

قياس الاتساق الداخلي لمقاييس المتغير التابع باستخدام طريقة كندال*

الاتساق الداخلي**	المتغير التابع (العمل الجماعي)
0.9551	العمل الجماعي أساس نجاح المنظمة
0.9874	يشجع المديرون المرؤوسين على التعاون فيما بينهم في أداء الأعمال
0.9621	يقتنع المديرون بأن مشاركة المرؤوسين في القرارات يساعد على انجاز الأعمال بصورة أفضل
0.8712	هناك اقتناع لدى الإدارة العليا بأن المرؤوسين يمكنهم أن يتخذوا كثيراً من القرارات الخاصة بكيفية أداء عملهم بشكل جماعي
0.9712	طبيعة عمل المنظمة تعتبر ملائمة لعمل الفرق أكثر من العمل الفردي
0.9923	تعتقد القيادات في المنظمة بأهمية العمل الجماعي ويتصرفون بطريقة توحى بذلك
0.9127	تمتاز السياسات و الإجراءات لدى المنظمة بقدر من المرونة يسمح بالتكيف مع المتطلبات الجديدة التي يتطلبها العمل الجماعي
0.9241	يشعر المرؤوسين بسهولة الحصول على العون من زملائهم في الإدارة أو في القسم الذي يعملون به

0.8712	يرغب العاملون داخل المنظمة على العمل بصورة جماعية أكثر منه بصورة فردية
0.9347	يتسم الأفراد الذي يعملون معي بروح الفريق و التعاون على انجاز العمل أكثر من التنافس
0.8417	يتعاون العاملون في إدارة أي مشكلة تحدث لأحدهم ويعملون على حلها
0.8398	يشترك جميع الأفراد في الإدارة أو القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
0.9557	يوجد بين الأفراد داخل الإدارة أو القسم خطوط مفتوحة للاتصال وتبادل الأفكار
0.9602	يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم بنقل خبراتهم ومعارفهم
0.8776	تستطيع مجموعات العمل إنجاز المهام المطلوبة منها في الوقت المحدد
0.8809	تتخفض نسبة الأخطاء في الوظائف التي تتم بشكل جماعي

*المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً للتحليل الإحصائي

** دال احصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من جدول السابق الاتساق الداخلي لمقاييس المتغير التابع بالنسبة للشركة القابضة للكهرباء

(منطقة غرب القاهرة) وذلك باستخدام معاملات الارتباط و معنويتها ويتضح من الجدول ما يلي:

- أن الاتساق الداخلي لمقاييس المتغير التابع مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه، مما يعني أنه متسق داخلياً مع البعد الذي يقيسه، وهو أساسي في قياسه. العمل الجماعي: كان بعد العمل الجماعي مرتبطاً ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسه و تراوحت معاملات الارتباط بين (0.8398) و (0.9874) و جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 , وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس مدى الاهتمام بالعمل الجماعي بالنسبة للعاملين داخل الشركة القابضة للكهرباء ببعده العمل

الجماعي نفسه, مما يعني أنها متسقة داخليا مع البعد الذي تقيسه و هي أساسية في قياسه.

اختبار فروض الدراسة:

اختبار صحة الفرض الأول من فروض للدراسة والذي ينص على الآتي :

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين معنى العمل على تفعيل أداء العمل الجماعي "

وقد استخدمت الباحثة اختبار جودة النموذج F-Test لقياس مدى صحة ذلك الفرض

و T- Test لقياس درجة التأثير جدول رقم (5)

تأثير توافر محددات معنى العمل على أداء العمل الجماعي داخل الشركة القابضة

* للكهرباء

المتغير التابع (ص) " العمل الجماعي "		المتغير المستقل (س)
فرق العمل الجماعي		
11.8257	اختبار جودة النموذج **F-Test	معنى العمل
0.9258	معامل التحديد R ²	
4.857	اختبار التأثير **T-Test	
ص = 1.82 + 14.584	نموذج العلاقة الانحدارية	

*الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق أن :

أن قيمة الاختبار " F " ($F = 11.8257$) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين مدى توافر عناصر العمل داخل الشركة القابضة للكهرباء و أداء العمل الجماعي داخل الشركة، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، و تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.9258$ إلى أن مدى توافر عناصر و مفاهيم معنى العمل داخل الشركة يفسر التغير في أداء العمل الجماعي داخل الشركة بنسبة 92% تقريباً و تبقى نسبة 8% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة وحدات القياس و غيرها.

و تشير قيمة اختبار " T " ($T = 4.857$) إلى أن تأثير عناصر العمل في أداء العمل الجماعي داخل الشركة لا يمكن أن تصل إلى الصفر بمعنى أن توافر عنصر العمل له تأثير على أداء العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء أما نموذج العلاقة:

العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء = 1.82 معنى العمل داخل الشركة + 14.584

و بتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس مدى توافر عناصر العمل داخل الشركة و تطبيق النموذج السابق يمكن التنبؤ بدرجة أداء العمل الجماعي داخل الشركة، كما أن كل تغير قدره 1.82 وحدة في مدى توافر عناصر معنى العمل داخل الشركة يزيد

من قدرة الشركة على تدعيم عناصر العمل الجماعي داخل العمل الإداري في إدارتها وأقسامها المختلفة

نستنتج مما سبق صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين معنى العمل على تفعيل أداء العمل الجماعي "

اختبار صحة الفرض الثاني من فروض للدراسة والذي ينص على الآتي :

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة على تفعيل أداء العمل الجماعي "

وقد استخدمت الباحثة اختبار جودة النموذج F-Test لقياس مدى صحة ذلك الفرض

و T-Test لقياس درجة التأثير جدول رقم (6)

تأثير توافر محددات كفاءة العمل على أداء العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء *

المتغير التابع (ص) " العمل الجماعي "		المتغير المستقل (س)
فرق العمل الجماعي		
12.5479	اختبار جودة النموذج **F-Test	الكفاءة
0.8743	معامل التحديد R ²	
4.4328	اختبار التأثير **T-Test	
ص = 1.461 س + 17.524	نموذج العلاقة الانحدارية	

*الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق أن :

أن قيمة الاختبار " F " ($F = 12.5479$) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين مدى توافر كفاءة العمل داخل الشركة القابضة للكهرباء و أداء العمل الجماعي داخل الشركة، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، و تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.8743$ إلى أن مدى توافر كفاءة العمل داخل الشركة يفسر التغير في أداء العمل الجماعي داخل الشركة بنسبة 87% تقريباً و تبقى نسبة 13% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة وحدات القياس و غيرها.

وتشير قيمة اختبار " T " ($T = 4.4328$) إلى أن تأثير كفاءة العمل في أداء العمل الجماعي داخل الشركة لا يمكن أن تصل إلى الصفر بمعنى أن توافر كفاءة العمل له تأثير على أداء العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء
أما نموذج العلاقة:

العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء = 1.46 كفاءة العمل داخل الشركة + 17.524

وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس مدى توافر كفاءة العمل داخل الشركة وتطبيق النموذج السابق يمكن التنبؤ بدرجة أداء العمل الجماعي داخل الشركة، كما أن كل تغير قدره 1.46 وحدة في مدى توافر عناصر كفاءة العمل داخل الشركة يزيد من قدرة الشركة على تدعيم عناصر العمل الجماعي داخل العمل الإداري في إدارتها و أقسامها المختلفة

نستنتج مما سبق صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة على تفعيل أداء العمل الجماعي "

اختبار صحة الفرض الثالث من فروض للدراسة والذي ينص على الآتي :

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستقلالية وحرية التصرف على تفعيل أداء العمل الجماعي "

وقد استخدمت الباحثة اختبار جودة النموذج F-Test لقياس مدى صحة ذلك الفرض و T- Test لقياس درجة التأثير جدول رقم (7)

تأثير الاستقلالية وحرية التصرف في العمل على أداء العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء *

المتغير التابع (ص) " العمل الجماعي "		المتغير المستقل (س)
فرق العمل الجماعي		
13.8741	اختبار جودة النموذج **F-Test	الاستقلالية و حرية التصرف
0.9123	معامل التحديد R ²	
5.2341	اختبار التأثير **T-Test	
ص = 1.63 س + 15.782	نموذج العلاقة الانحدارية	

*الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق أن:

أن قيمة الاختبار " F " ($F = 13.8471$) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين مدى توافر الاستقلالية و حرية التصرف في العمل داخل الشركة القابضة للكهرباء و أداء العمل الجماعي داخل الشركة، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، و تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.9123$ إلى أن مدى توافر الاستقلالية و حرية التصرف في العمل داخل الشركة يفسر التغير في أداء العمل الجماعي داخل الشركة بنسبة 91% تقريباً و تبقى نسبة 9% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة وحدات القياس و غيرها.

وتشير قيمة اختبار " T " ($T = 5.2341$) إلى أن تأثير الاستقلالية و حرية التصرف في أداء العمل الجماعي داخل الشركة لا يمكن أن تصل إلى الصفر بمعنى أن توافر الاستقلالية و حرية التصرف له تأثير على أداء العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء
أما نموذج العلاقة:

العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء = 1.63 معنى العمل داخل الشركة + 14.782

وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس مدى توافر الاستقلالية و حرية التصرف في العمل داخل الشركة و تطبيق النموذج السابق يمكن التنبؤ بدرجة أداء العمل الجماعي

داخل الشركة، كما أن كل تغير قدره 1.63 وحدة في مدى توافر عناصر الاستقلالية و حرية التصرف في العمل داخل الشركة يزيد من قدرة الشركة على تدعيم عناصر العمل الجماعي داخل العمل الإداري في إدارتها و أقسامها المختلفة نستنتج مما سبق صحة الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستقلالية على تفعيل أداء العمل الجماعي " اختبار صحة الفرض الرابع من فروض للدراسة والذي ينص على الآتي :

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أثر الوظيفة على تفعيل أداء العمل الجماعي " وقد استخدمت الباحثة اختبار جودة النموذج F-Test لقياس مدى صحة ذلك الفرض و T-Test لقياس درجة التأثير جدول رقم (8)

تأثير توافر محددات معنى العمل على أداء العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء*

المتغير التابع (ص) " العمل الجماعي "		المتغير المستقل (س)
فرق العمل الجماعي		
13.6157	اختبار جودة النموذج **F-Test	أثر العمل
0.9314	معامل التحديد R ²	
5.8764	اختبار التأثير **T-Test	
ص = 1.58 + 12.867 س	نموذج العلاقة الانحدارية	

*الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق أن:

أن قيمة الاختبار " F " ($F = 13.6157$) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين مدى توافر أثر العمل داخل الشركة القابضة للكهرباء و أداء العمل الجماعي داخل الشركة، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، و تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.9314$ إلى أن مدى توافر عوامل تأثير العمل داخل الشركة يفسر التغير في أداء العمل الجماعي داخل الشركة بنسبة 93% تقريباً و تبقى نسبة 7% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة وحدات القياس و غيرها.

وتشير قيمة اختبار " T " ($T = 5.857$) إلى أن تأثير العمل في أداء العمل الجماعي داخل الشركة لا يمكن أن تصل إلى الصفر بمعنى أن توافر عنصر أثر العمل له تأثير على أداء العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء أما نموذج العلاقة:

العمل الجماعي داخل الشركة القابضة للكهرباء = 1.58 معنى العمل داخل الشركة + 12.867

وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس مدى توافر عناصر أثر العمل داخل الشركة و تطبيق النموذج السابق يمكن التنبؤ بدرجة أداء العمل الجماعي داخل الشركة، كما أن كل تغير قدره 1.58 وحدة في مدى توافر عناصر أثر العمل داخل الشركة يزيد من قدرة الشركة على تدعيم عناصر العمل الجماعي داخل العمل الإداري في إدارتها و أقسامها المختلفة

نستنتج مما سبق صحة الفرض الرابع للدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أثر الوظيفة على تفعيل أداء العمل الجماعي"

نتائج الدراسة

1 - وجود تأثير إيجابي لمدى توافر مفهوم معنى العمل لدى العاملين داخل الشركة القابضة للكهرباء على فعالية العمل الجماعي داخل الشركة. فكلما توافرت عناصر ومفاهيم معنى العمل في الشركة القابضة للكهرباء، كلما زادت فعالية العمل الجماعي داخل الشركة.

2 - وجود تأثير إيجابي لمدى توافر كفاءة العمل لدى العاملين داخل الشركة القابضة للكهرباء على فعالية العمل الجماعي داخل الشركة. فكلما توافرت كفاءة العمل في الشركة القابضة للكهرباء، كلما زادت فعالية العمل الجماعي داخل الشركة.

3 - وجود تأثير إيجابي لمدى توافر مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين في الشركة القابضة للكهرباء، على فعالية العمل الجماعي داخل الشركة. فكلما توافر مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين داخل الشركة، كلما زادت فعالية العمل الجماعي داخل الشركة.

4 - وجود تأثير إيجابي لمدى توافر مبدأ تأثير عمل الموظف داخل الشركة القابضة للكهرباء على عمل الشركة ككل. فكلما توافر مبدأ التأثير لدى العاملين داخل الشركة، كلما زادت فعالية العمل الجماعي داخل الشركة.

توصيات الدراسة:

- 1- توفير دليل إرشادي مكتوب للتعريف باستراتيجية تمكين العاملين بالشركة وأنواعه وأبعاده والآثار الإيجابية المترتبة على تطبيقه.
- 2- تشجيع روح المبادرة وتدفع المعلومات والشفافية والاتصال المستمر ومنح العاملين المزيد من الاستقلال والحرية في صنع القرارات في نطاق عملهم.
- 3- تقديم الحوافز للمبدعين وخاصة التقدير المعنوي لجهودهم.
- 4- توسيع المشاركة وحرية الرأي، والريادة، ومبادئ الإبداع والتجديد. وتوافر الإرادة للاستثمار في القدرات البشرية والاستثمار في الإنسان واحترام عقله وقدراته ومحاولة بناء برامج ومشاريع تشجيع الفرد على الإبداع والتمكين والتفكير المستقل وروح الفريق.
- 5- غرس ثقافة تمكين العاملين بالشركة، وخاصة في ظل تزايد دور القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية.
- 6- تنظيم برامج تدريبية وتعليمية للعاملين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- 7- إعادة تصميم الوظائف بما يعكس أهمية الوظيفة وتأثير العاملين على النتائج.
- 8- إتاحة المعلومات الكاملة عن أهداف المنظمة وغاياتها وسياساتها وبشكل واضح لجميع العاملين.
- 9- ضرورة الاهتمام بمفهوم التمكين بأبعاده الأربعة وخاصة بعدي الاختيار والتأثير والتي أثبتت الدراسة ضعف تأثيرهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

10- ضرورة الاهتمام بتنمية وعي وإدراك العاملين في الإدارة الدنيا لأبعاد التمكين عن طريق العناية ببرامج التدريب وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالصراحة والثقة وتبادل المعلومات وتغيير قيم وثقافة المنظمة وذلك نظراً لأهمية مفهوم التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين حيث أثبتت الدراسة أن العاملين في الإدارة الدنيا أقل إدراكاً لأبعاد التمكين من العاملين في الإدارة الوسطى.

11- الاهتمام بتوعية المديرين في جميع المستويات بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد التمكين وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي على أدائهم وأداء المنظمة.

قائمة المراجع

- تم الاستعانة والرجوع إلى مجموعة من المراجع من أهمها:
- ابراهيم الفقي، العمل الجماعي، (القاهرة، دار اجيال للنشر و التوزيع، 2009)
 - احمد سيد مصطفى ،تمكين العاملين- السمات المميزة 000و المقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب و التنمية الادارية: الادارة بالقياس الطريق الى منظمة المستقبل، القاهرة، مركز الخبراء العرب في الهندسة والادارة. 2004.
 - أمير عبد الحميد بدر الدين، علاقة تطبيق تمكين العاملين بادارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة للاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس، 2009.
 - باتريك فورسيت ، كيف تطور فرق العمل ، ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية و الادارية (القاهرة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2002)
 - جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي- نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة (الاسكندرية ،الدار الجامعية، 2001)، ص 448.
 - حامد جودت حامد أصرف ، أثر تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية على تمكين العاملين بالتطبيق على العاملين في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،جامعة عين الشمس، 2009.

- حنان حسن عيسى أبو الهلال، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية
- خالد كمال الدين الشربيني ابراهيم , أثر التمكين العاملين على الأداء المالي, رسالة ماجستير غير منشورة , القاهرة: اكااديمية السادات للعلوم الادارية, 2012.
- خولة خميس عبيد, أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة ,جامعة عين شمس, 2003.
- رامي جمال اندراوس, عادل سالم معاينة, الادارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات , عالم الكتب الحديثة ,اريد , الاردن , 2008.
- زينب اسماعيل اسماعيل شهاب , تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي :دراسة تطبيقية على شركات الغزل و النسيج, رسالة ماجستير غير منشورة ,كلية التجارة,جامعة عين شمس, 2004.
- زينب عبد الرحمن ،(2008) ، تحليل العلاقة بين فرق العمل و القدرة الابتكارية للفرد بهدف زيادة مستوى الاداء : دراسة ميدانية في قطاع البترول بالسويس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، ص40
- سالي محمد , أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول , رسالة ماجستير غير منشورة , القاهرة :جامعة عين شمس, كلية التجارة, 2002.

- سامر عبد المجيد البشاشة, أثر التمكين الاداري في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ،المجلة العربية للعلوم الادارية ،المجلد الخامس عشر ،العدد الثاني،مايو 2008.
- سعد بن مرزوق العتيبي،القيادات التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الاعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة ، ورقة عمل مقدمة لملتقي دور القائد الاداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات ،تونس،الفترة من 1:4 يونيه 2009.
- سعيد يس عامر & علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة،الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفس، القاهرة ،1998.
- سلسلة التميز الاداري ، العمل الجماعي وبناء فريق العمل ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير ،2000.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني من المنظمات (الاسكندرية ، الدار الجامعية، 2001)
- صلاح عبد الباقي ،(2003) ، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعية الجديدة
- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة ،2000.

- طه اسماعيل محمود، أثر ثقافة المنظمة على دوافع التطوير التنظيمي بالتطبيق على قطاع الادارة - رسالة الدكتوراه غير منشورة (اكاديمية السادات للعلوم الادارية، 2000)
- عادل محمد زايد، تكوين الفرق و العمل الجماعي مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية كلية الهندسة - جامعة القاهرة، 2007.
- عبد العزيز علي مرزوق (2008)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين :مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- على ادارات جامعة عين شمس، رسالة عضوية غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، 2008.
- لورانس هولب، ادارة فرق العمل (ترجمة موسى يونس السعودية ، بيت الأفكار الدولية، 2002)
- محمد الصيرفي، بناء فرق العمل (الاسكندية ، مؤسسة حورس الدولية، 2008)

- محمود الخطيب، "امكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في ادارة الأعمال، (6،7)، ابريل 2000.
- محمود السيد، (2001)، العوامل المؤثرة على العمل الجماعي : دراسة مقارنة على العاملين في القطاعين الحكومي و الخاص، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ،ص260.
- Ahmad Ali et al,(2010)."Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment". European Journal of Social Sciences, V.oL17, No. 2. p188
- Alex M. Susskind et al, (2011), Team Leader and Team Members in Interorganizational Networks: An Examination of Structural Holes and Performance, Communication Research, vol.38,No.5, p615.
- AnupK . Singh& Nina Muncherji,(2007),Team Effectiveness and Its Measurement: A Framework, Global Business Review , vol.8,No.1,p129.
- B. Kirkman& B. Rosen, (1999)," Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment", Academy of Management Journal,Vol. 42, ppS8-71.
- BarbroWodensten et al.(2010),"Caregivers' job satisfaction and empowerment: before and after an intervention focused on

caregiver empowerment". Journal of Nursing Management, vol.18, p15