

العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي دراسة ميدانية فى وزارة الاستثمار والتعاون الدولى بمصر

د. هيلين عبد الرحيم مراد*

مستخلص

تسعى معظم المنظمات إلى التميز في أدائها لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، ويعتبر التمكين الإداري أحد الركائز الأساسية للإدارة الحديثة والتي تسعى إلى تنمية العاملين من ناحية ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم، وأيضاً كسب رضاهم تجاه منظماتهم. كما يعتبر التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية بناءً على ذلك تم التطرق في هذا البحث للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بالتطبيق على المديرين والعاملين في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي، وذلك لأهمية هذه الوزارة على النطاق الدولي والمحلي على حد سواء كونها تساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني وحماية الثروة القومية، بالإضافة إلى أهميتها في العلاقات الاقتصادية الدولية والتبادل التجاري. ومن هذا المنطلق سيتم إلقاء الضوء والتركيز على السؤال البحثي والذي يتضمن: " العلاقة بين مستوى التمكين وأثره على الرضا الوظيفي؟ بالتطبيق على العاملين في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي في مصر".

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - الرضا الوظيفي - التفويض الإداري - التدريب والتعلم - الدافعية - الاستقلالية - العمل الجماعي - اتخاذ القرار.

مقدمة

يعتبر التمكين الإداري أحد الركائز الأساسية للإدارة الحديثة والتي تسعى إلى تنمية العاملين من ناحية ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم، وأيضاً كسب رضاهم تجاه منظماتهم.

كما يعتبر التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية، حيث أنه في ظل التطورات والتحولات السريعة في مختلف المجالات، يساهم التمكين

• مدرس بالجامعة المصرية الصينية.

بتطوير وتنمية الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من أسلوب المنظمة المركزية في الإدارة وتوجيه الأوامر إلى أسلوب المنظمة الامركزية لتحقيق الارتقاء بمستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل، وهوما يؤكد ويعزز مقولة: (إنّ مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي شعور العاملين بالانتماء والولاء ناحية المنظمة ولكن بشروط لا بد من توافرها) (أفندي، عطية حسين. 12، 2003).

ومن هذا المنطلق فإن تمكين العاملين بحق، وإعادة توزيع السلطة واتخاذ القرار. والعمل على الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمه المنظمة والعمل على علوها وتحقيق ريادتها وأهدافها الاستراتيجية، ومن جهة أخرى فإن رضا الفرد العامل عن عمله والافتناع به سيدفع به إلى بذل قصارى جهده لإنجاز ما يكلف به مما يشكل دافعا قويا للإنجاز، لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه، وهوما ينعكس على الإنتاجية ومعدل الغياب ودوران العمل وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته. ولذلك تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر. فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة، منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة لهيكله المنظمة كذلك (محبوب، على تاج السر، 179، 2009).

بناء على ذلك تم التطرق في هذا البحث للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بالتطبيق على المدراء والعاملين في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي، وذلك لأهمية هذه الوزارة على النطاق الدولي والمحلي على حد سواء كونها تساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني وحماية الثروة القومية، بالإضافة الى أهميتها في العلاقات الاقتصادية الدولية والتبادل التجاري.

المشكلة البحثية:

التمكين الإداري وابعادة احد الموارد المعنوية ذات القوة الفاعلة والدور المؤثر فى تحقيق الاستراتيجيات الادارية، فكلما توافق التمكين الادارى مع تطلعات واستراتيجية المنظمة كلما كانت توجهات وتطلعات العاملين بما يخدم تحقيق تلك الاستراتيجيات ولان وزارة الاستثمار والتعاون الدولي جزء من النظام الادارى للدولة ولان الوزارة بحاجة الى تحقيق التكيف اللازم بين البيئة الداخلية والخارجية وتقليص الفجوة بين تطلعات الوزارة وواقعها من خلال محاولة ايجاد بيئة مساندة وداعمة لتمكين العاملين والذي يعد من وسائل زيادة مساحة الحرية للعاملين والقدرة على تحمل المسؤولية الى جانب تعزيز ثقة كل من الرؤساء والمرؤسين فيما بينهم وتأثير التمكين الادارى على رضا العاملين بالوزارة.

ولان التمكين الادارى بمثابة المحرك للسلوك الفردى والجماعى داخل المنظمة ومجالات التغيير المختلفة تتأثر بهذا السلوك بشكل أواخر، ولتمكين العاملين مجالات وابعاد تؤثر فى مدى رضائهم.

وبما ان العنصر الاساسى فى عمل الوزارة هو العنصر البشرى وكيفية تحقيق رضاء العاملين عبر التمكين الادارى هوما يشغل الوزارة ويمكنها من التعامل مع التحديات التى تواجهها ولذلك يجب ان ندرك ماهية العلاقة بين التمكين الادارى والرضاء الوظيفى. ومن خلال ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى الاتى:- علاقة التمكين الادارى وابعادة بالرضا الوظيفى لدى العاملين بوزارة الاستثمار والتعاون الدولى.

أهمية الدراسة:

تعانى المنظمات من المشكلات والسلبيات وذلك نتيجة لبقائها لعقود طويلة للإدارة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وعدم الشفافية نتيجة قلة المعلومات التى تمنح للموظفين، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية نتيجة للتقدم التكنولوجي والعولمة، بل انه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه (جاد الرب، سيد محمد، 98، 2009).

ويعد الانسان المورد الحقيقى لأى منظمة نظراً لما يمتلكه من قدرات ومهارات تمثل العنصر الحاسم للوصول لأهداف المنظمة وتحقيقها لدرجة تنافسية عالية ولهذا كان لابد من توجية الاهتمام والرعاية لهذا الفرد فى المقام الأول بأعتباره أهم عنصر من عناصر الانتاج. بحيث يجب أن يكون اتجاه الأفراد ايجابياً نحو العمل الذى يؤديه، وهو الامر الذى سينعكس ايجابياً على الفرد بصفة خاصة وعلى المنظمة بشكل عام، نظرا لما يمثله التمكين الادارى للرضا الوظيفى، وانطلاقاً من ضرورة اهتمام المنظمة بالفرد فان رضاه الوظيفى يجب ان يكون فى مقدمة هذه الاهتمامات.

تتجلى أهمية هذه الدراسة فى الاتى:

1. تنبع اهمية الدراسة من التساؤلات التى تسعى للإجابة عليها ومن أهمية التعرف على العلاقة بين التمكين الادارى وابعادة والرضا الوظيفى.
2. تحديد ابعاد داخلية تتصف بالموضوعية للتمكين الادارى تتوافق مع البيئة الداخلية التى تعمل فيها المنظمات، من حيث أدراك ووضوح المصطلح من قبل المستهدفين.
3. التعرف على واقع التمكين الادارى والرضا الوظيفى فى وزارة الاستثمار والتعاون الدولى محل الدراسة.
4. ادراك وزارة الاستثمار والتعاون الدولى للعلاقة بين التمكين الادارى والرضا الوظيفى

ودورهما فى تحقيق اهدافها وقدرتها على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.

5. أهمية ميدان الدراسة التى أجريت عليه وهى وزارة الاستثمار والتعاون الدولى وهى احد الوزارات الهامة فى جمهورية مصر العربية وأهمية الخدمات التى تقدمها.
أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى التمكين الوظيفى فى الوزارة محل الدراسة
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفى فى الوزارة محل الدراسة
3. التعرف على علاقة ابعاد التمكين الوظيفى والرضا الوظيفى فى الوزارة محل الدراسة
4. التعرف على أثر التمكين الادارى وابعاده فى الرضا الوظيفى.

تساؤلات الدراسة:

- ✓ ما هو مستوى التمكين الإدارى فى الوزارة محل الدراسة
- ✓ ما هو مستوى الرضا الوظيفى فى الوزارة محل الدراسة
- ✓ ماهى طبيعة العلاقة بين ابعاد التمكين الادارى والرضا الوظيفى.
- ✓ ما هو مستوى التمكين الادارى وابعاده فى الرضا الوظيفى.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين الادارى والرضا الوظيفى فى وزارة الاستثمار والتعاون الدولى محل الدراسة وتتفرع منها الفرضيات الاتية:-
الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الادارى بأبعاده وبين الرضا الوظيفى.

وذلك من خلال دراسة علاقة الارتباط بين (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الدافعية، الاستقلالية، المشاركة فى اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وبين الرضا الوظيفى.
الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الادارى فى تحقيق الرضا الوظيفى.
وذلك من خلال دراسة التأثير بين (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الدافعية، الاستقلالية، المشاركة فى اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وبين الرضا الوظيفى.
وللتحقق من فروض الدراسة قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء لتتفق مع أغراض البحث وتساعد على اختبار فروض الدراسة، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على جزئين هما
كما يلي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموجرافية للمبحوثين، (الجنس - المستوى العلمى - العمر - سنوات الخدمة - المنصب الوظيفى).

الجزء الثاني: البيانات الخاصة بمشكلة الدراسة للمتغير المستقل وهوالتمكين الإداري:

- مجموعة من الفقرات تستخدم لقياس التفويض الإداري.
- مجموع من الفقرات تستخدم لقياس التدريب والتعلم.
- مجموعة من الفقرات تستخدم لقياس الدافعية.
- مجموعة من الفقرات تستخدم لقياس الاستقلالية.
- مجموعة من الفقرات لقياس العمل الجماعي.
- مجموعة من الفقرات لقياس المشاركة في اتخاذ القرار.

الجزء الثالث: البيانات الخاصة بمشكلة الدراسة للمتغير التابع وهو الرضاء الوظيفي:

ويتضمن مجموعة من الفقرات لقياس الرضاء الوظيفي.

- وتتم الإجابة على هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (1) غير موافق بشدة، حتى (5) موافق بشدة.
- ولقد تم تطبيق القائمة على عينة من موظفي وقيادات العاملين في وزارة الأستثمار والتعاون الدولي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: وزارة الاستثمار والتعاون الدولي -القاهرة - جمهورية مصر العربية

الحدود الموضوعية: تمكين العاملين والرضا الوظيفي

منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية، وصفية لأنها تعرض مستويات التمكين الإداري والرضا الوظيفي في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي في الواقع بحسب عينة الدراسة. وتحليلية لاستخدامها أساليب احصائية للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وكذلك العلاقة بين ابعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي في وزارة الاستثمار محل الدراسة.

الدراسات السابقة

1. دراسة (ادريس، احمد ادريس عبدة، 2011) بعنوان " أثر التمكين الإداري على الرضاء الوظيفي في صناعة التأمين - دراسة على خدمات التأمين في السودان"
- هدفت الدراسة الى معرفة أثر العوامل التنظيمية على الرضاء الوظيفي من خلال تأثيرها على ابعاد التمكين الإداري. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء اهمها في الاتي:-
- وجود علاقة ايجابية بين العوامل التنظيمية والتمكين الإداري، حيث ارتبطت أساليب القيادة ايجابياً مع التمكين النفسى والكفاءة الادارية مع التمكين النفسى.

- وجود علاقة ايجابية بين الاتصال وتدفق المعلومات وارتباطها بالتمكين النفسى.
- رفض الفرضية الخاصة بعدم وجود تأثير لاساليب القيادة الادارية على الرضا الوظيفى.
- ظهور تأثير ايجابى للتمكين النفسى على الرضا الوظيفى بينما لم يكن هناك أى تأثير للتمكين التنظيمى على الرضا الوظيفى.
- وجود تأثير للعوامل الديموغرافية على الرضا الوظيفى للعاملين بشركات التأمين.
- 2. دراسة (عبد الحسين، صفاء جواد، 2012) بعنوان " أثر التمكين الادارى على الرضا الوظيفى لدى العاملين فى هيئة التعليم التقنى "
- وهى دراسة اجريت على معاهد التعليم التقنى ببغداد العراق على عينة مكونة من 100 مفردة، وهدفت الدراسة الى:-
- معرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين التمكين الادارى وابعادة والرضا الوظيفى.
- معرفة أثر التمكين الادارى للعاملين فى هيئة التعليم التقنى لتحقيق الرضا الوظيفى لديهم.
- اهمية تطبيق التمكين الادارى كممارسة ادارية وأثرها الايجابى فى تحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين فى هيئة التعليم التقنى.
- وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء أهمها فى:-
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية تصاعدية بين كل من التمكين الادارى وابعادة والرضا الوظيفى.
- وجود اثر لابعاد لتمكين الادارى على الرضا الوظيفى لدى العاملين فى هيئة التعليم التقنى.
- 3. دراسة (الطعانى، حسن احمد والسويعى، عمر سلطان، 2013) بعنوان " التمكين الادارى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى مديرى المدارس الحكومية فى محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية "
- وهدفت الدراسة الى:
- التعرف على العلاقة بين التمكين الادارى والرضا الوظيفى لدى مديرو المدارس الحكومية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى التمكين الادارى لدى مديرو المدارس الحكومية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفى لدى مديرو المدارس الحكومية محل الدراسة.
- وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء أهمها فى:
- التمكين الادارى من وجهة نظر مدير المدارس الحكومية محل الدراسة جاء بدرجة

مرتفعة.

• مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مدير المدارس الحكومية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

• هناك فروق ظاهرية في تقديرات افراد العينة لمستوى التمكين الادارى والرضا الوظيفي وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعى - الخبرة - المؤهل الدراسى).

• وجدت الدراسة ان جميع العلاقات الارتباطية ذات دلالة احصائية وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة لمجالات التمكين الادارى كمتغير مستقل ومجالات الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

4. دراسة (بوخلوه، باديس وبن قرينة، محمد حمزة، 2015) بعنوان " أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية فى مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت - ولاية ورقلة - الجزائر"

وهى دراسة اجريت على 113 موظفا وتم اختيار 91 فرداً لتوزيع الاستبيانات وتم جمع 86 استبياناً منهم. وهدفت الدراسة الى:-

• التعرف على درجة تمكين العاملين فى مؤسسة مطاحن الواحات ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.

• أثر تمكين العاملين فى المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي.

• التعرف على الفروقات ذات الدلالات الاحصائية فى تصور افراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين فى المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي طبقا للمتغيرات الديموغرافية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء اهمها فى الاتى:-

• جميع معايير التمكين كانت متوسطة ومتقاربة حيث بلغ أعلاها معيار المشاركة فى اتخاذ القرار يليها معيار تفويض السلطة ثم تدريب العاملين وأخيراً معيار تحفيز العاملين.

• مستوى الرضا الوظيفي فى المؤسسة كان متوسطاً.

• وجود تأثير دى دلالة احصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي وهى علاقة موجبة.

• توجد فروق ذات دلالة احصائية فى تصور افراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين فى المؤسسة طبقا للمتغيرات الديموغرافية (السن، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

• توجد فروق ذات دلالة احصائية فى تصور افراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للعاملين تعزى الى الحالة الاجتماعية فقط.

5. دراسة (علام، احمد محسن موسى، 2012) بعنوان " العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفى للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية " وهدفت الدراسة الى:-

- معرفة ابعاد تمكين العاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية.
- مدى توافر الرضا الوظيفى للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية.
- فهم العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفى للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء اهمها:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد التمكين وابعاد الرضا الوظيفى للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية.
- عدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية.
- عدم توافر درجة مناسبة من الرضا الوظيفى للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية.

6. دراسة (ابراهيم، نسمة محمود سيف الدين، 2017) بعنوان " الرضا الوظيفى كمتغير وسيط فى العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للانتاجية فى العمل - دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة " هدفت الدراسة الى:

- تحديد مدى توافر ابعاد تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفى ومستوى ممارسة العاملين للسلوكيات المضادة للانتاجية التى تستهدف المنظمة والافراد بالوحدة المحلية محل الدراسة.

• التعرف على أثر ابعاد تمكين العاملين على السلوكيات المضادة للانتاجية التى

تستهدف المنظمة والافراد بالوحدة المحلية محل الدراسة.

• التعرف على أثر ابعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفى بالوحدة المحلية محل

الدراسة.

• التعرف على أثر الرضا الوظيفى على السلوكيات المضادة للانتاجية التى تستهدف

المنظمة والافراد بالوحدة المحلية محل الدراسة.

• تحديد ما اذا كان الرضا الوظيفى يلعب دور الوسيط فى العلاقة بين تمكين العاملين

والسلوكيات المضادة للانتاجية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء اهمها:-

- يوجد تأثير ذودلالة احصائية لابعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي.
 - يوجد تأثير ذودلالة احصائية لابعاد الرضا الوظيفي على السلوكيات المضادة للانتاجية.
 - يوجد تأثير ذودلالة احصائية لابعاد تمكين العاملين على السلوكيات المضادة للانتاجية.
 - يوجد تأثير ذودلالة احصائية لابعاد الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للانتاجية.
7. دراسة (العجرفي، فلاح بن خلف، 2017) بعنوان " التمكين الادارى وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الاقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية"
- وهي دراسة اجريت على 25 فرد يمثلون رؤساء الاقسام فى الكليات النظرية والعملية بجامعة شقراء، وهدفت الدراسة الى معرفة:-
- مستوى التمكين الادارى لدى رؤساء الاقسام بكليات جامعة شقراء، ثم معرفة اى من ابعاد التمكين الادارى أكثر تحققاً.
 - معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الاقسام بكليات جامعة شقراء .
 - معرفة دلالة العلاقة بين مستوى التمكين الادارى ومستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الاقسام بكليات جامعة شقراء .
 - معرفة اى ابعاد التمكين الادارى أكثر تأثيراً على تحقيق الرضا الوظيفي لدى رؤساء الاقسام بكليات جامعة شقراء .
 - معرفة الفروق الدالة احصائيا فى تقديرات لدى رؤساء الاقسام بكليات جامعة شقراء لمستوى التمكين الادارى والرضا الوظيفي.
- وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء اهمها:-
- مستوى التمكين الادارى بجميع ابعاده مرتفع والبعد الاعلى تحققاً هو العمل الجماعى.
 - مستوى الرضا الوظيفي بجميع ابعاده مرتفع.
 - هناك معامل ارتباط قوى وكبير بين زيادة مستويات تمكين رؤساء الاقسام وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم.
 - اعلى ابعاد الرضا الوظيفي تأثيراً فى التمكين الادارى هو بعد الرواتب والحوافز.
 - تفويض السلطة - العمل الجماعى - تطوير الشخصية، لها تأثير على الرضا الوظيفي، بخلاف التحفيز الذاتى والسلوك الابداعى ليس لها تأثير على الرضا الوظيفي.
 - لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين (رئيس القسم بدرجة استاذ مساعد ورئيس القسم بدرجة استاذ مشارك)، (وبين الكليات النظرية والعملية).

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اصحاب الخبرة فى مستوى التمكين الادارى.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى تقديرات رؤساء الاقسام لمستوى الرضا الوظيفى بالنسبة للدرجة العلمية - نوع الكلية، وهناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الرضا الوظيفى بالنسبة لسنوات الخبرة.

8. دراسة (Robert, C. et, 2000) بعنوان

"Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on The Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism"

التمكين والتحسين المستمر فى الولايات المتحدة والمكسيك وبولندا والهند، التنبؤ على اساس مناسبة لابعاد السلطة والفردية.

وتوصلت الدراسة الى ان التمكين يؤثر تأثيراً عكسياً فى الرضا الوظيفى للعاملين فى الهند، بينما يؤثر تأثيراً طردياً فى الرضا الوظيفى لبقية الدول محل الدراسة.

9. دراسة (Tabssum , Ayesha ,2012)

"The Interrelation Ship between the Dimensions of the Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Member at Private in the Universities of Bangladesh"

بعنوان " العلاقة المتبادلة بين ابعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفى لدى اعضاء الهيئة التدريسية فى الجامعات الخاصة فى بنجلادش "

طبق الاستبيان على 72 فرد من اعضاء الهيئة التدريسية العاملين فى الكليات الموجودة بالجامعات الخاصة، ثم استخدم 70 منهم فى التحليل الاحصائى، وهدفت الدراسة الى:-

- معرفة العلاقة بين ابعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفى لاعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة
- معرفة أثر جودة حياة العمل على الرضا الوظيفى لاعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء اهمها:-

- وجود علاقة ايجابية بين ابعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفى لاعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة.
- تحسين ابعاد جودة حياة العمل تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفى لاعضاء الهيئة

التدريسية محل الدراسة.

• كما اوضحت الدراسة الى ان التعويضات العادلة والقانونية فى تنظيم العمل تعد من اكثر العوامل ارتباطاً بالرضا الوظيفي، فى حين اظهرت النتائج ان فرصة تطوير قدرات اعضاء هيئة التدريس هى العامل الاقل ارتباطاً بالرضا الوظيفي.

وتشير مراجعة الدراسات السابقة في موضوع علاقة التمكين بالرضا الوظيفي إلي عدد من الاستنتاجات من أبرزها:

- يعد الرضا الوظيفي من أكثر نتائج التمكين التي حُظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، وقد اتفقت معظم نتائج الدراسات على أن لتمكين العاملين تأثيراً إيجابياً على الرضاء الوظيفي.
- توصلت بعض الدراسات إلي أن لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع، والعمر، التعليم، المستوى الإداري، والخبرة) تأثير على ادراك العاملين لأبعاد التمكين.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين، حيث أنه كلما تم تمكين العاملين زاد الرضا الوظيفي لدي العاملين.

وتقسم هذه الدراسة الى مبحثين، بالإضافة إلى المقدمة ومنهجية البحث والنتائج والتوصيات

على النحوالتالي:

- المقدمة ومنهجية البحث
- المبحث الأول: يضم الاطار النظرى ومفهوم كلاً من التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: الاطار الميدانى للدراسة.
- النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الاطار النظرى للدراسة

أولاً: مفهوم التمكين الإداري Empowerment

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، نتيجة زيادة التركيز في هذه الفترة على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحولت التي تحدث في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين، لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات Romie F, (Littrell. 2006, 96).

ولذلك يعد الاهتمام بالتمكين عنصراً حاسماً وأساسياً للمنظمات في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثه، ونتيجة ثورة المعلومات وتنوع الثقافة، فقد شاع استعماله في الكثير

من المؤسسات المعاصرة، حيث أصبح من اليسير لكل شخص في المنظمة الحصول على البيانات والمعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار أوتى المشاركة في إتخاذة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى، وقد أصبح التمكين من العناصر الهامة التي تزيد أيضا من دافعية العاملين ومسئولياتهم، والعمل بروح الفريق الواحد(K, F Chu. 2003, 139).

1. التعريف الاصطلاحي:

تعددت التعريفات الخاصة بالتمكين فمنهم من عرفه بأنه " التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي بأمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة" (سلطان، محمد سعيد أنور. 54،2003). كما عرف أيضا بأنه: "القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف" Harvey, D and (Brown, D, 2001,35).

وعرف أندرسون التمكين الإداري على انه "منح بيئة عمل وتهيئة ظروف وبناء بيئة أساسية للموظف وفق منهجية أو نموذج على انجاز محدد ومخطط من اجل جعل الموظف قادرا مهامه وما مطلوب منه" (Anderson, Kimberls. 2009,237). أما جلاب فعرف التمكين الإداري على انه "القدرة على انجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في انجاز أدائهم" وهوبهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين (جلاب، إحسان دهش،28،2011).

أما لاشينقر وآخرون وماك كليور (Laschinger,et al.2004;Mc clure et al.; 2002). فربط مفهوم التمكين بالقوة والسلطة الممنوحة للعاملين في أثناء ممارسة مهامهم. ويتضح من استعراض التعريفات السابقة أن هناك شبه اجماع على منح السلطة وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير الذاتى عناصر اساسية فى مفهوم التمكين الادارى، ومن هنا تعرف الباحثة التمكين الادارى بانه "مزيد من تفويض السلطات والنفوذ للعاملين والمساهمة منهم فى اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة فى وضع رؤية الادارة العليا ووجود اطار قانونى وقواعد ونظم عمل تدعم الشعور بالامان الوظيفى لدى العاملين".

2. أهمية التمكين الإداري:

تأتي أهمية التمكين الإداري من خلال ما تقدمه للعاملين والمنظمة من فوائد عدة، من أهمها:

- بالنسبة للمنظمة يحقق الفوائد التالية:
 - ✓ إرتفاع الانتاجية،
 - ✓ وخفض نسبة الغياب ودوران العمل،
 - ✓ تحسين جودة الانتاج أو الخدمات،
 - ✓ تحقيق مكانه متميزة،
 - ✓ زيادة القدرة التنافسية،
 - ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات،
 - ✓ وارتفاع القدرات الابتكارية.
- أما فائدة التمكين بالنسبة للفرد العامل:
 - ✓ يؤدي إلى إشباع حاجات العامل من تقدير وإثبات الذات،
 - ✓ بالإضافة إلى مقاومته لضغوط العمل،
 - ✓ وزيادة ولائه نحو المنظمة،
 - ✓ شعوره بالرضا عن وظيفته ورؤسائه،
 - ✓ وارتفاع الدافعية والمسئولية الذاتية للعامل داخل المنظمة (محمود، سماح مؤيد ومحمود، أسيل هادي، 2007، 200).

3. أبعاد التمكين الإداري:

حدد عدد من الباحثين خمسة أبعاد تنظيمية توضح طبيعة ومفهوم التمكين، وهي: "تفويض السلطة، التدريب والتعلم الاستقلالية، الدافعية، المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي" (عبد الحسين، صفاء جواد، 2012، 83-85).

1) تفويض السلطة *Delegation*:

يعرف التفويض بأنه "قل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤولية على تلك الاختصاصات المفوضة" (الردادي، أمينة سليم سالم، 2012، 79). كما يعرف أيضا أنه "إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المنظمة" (العتيبي، هلا جهاد، 2007، 67).

ومن مزايا التفويض:

- توفير مزيدا من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية للمفوض والمفوض إليه.
- تنمية قدرات العاملين (المفوض إليه) مما يتيح فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة، مما يؤدي إلى الإحساس بالمسئولية وزيادة فعالية الأداء، من خلال مبدأ المشاركة في

اتخاذ القرارات.

- زيادة الرضاء الوظيفي، حيث يساعد التفويض إلى تعزيز الأثر الإيجابي نحو أداء الأعمال مما يؤثر على الإنتاجية والرضاء الوظيفي.

(2) التدريب والتعلم *Training and Learning*:

- يحصل العاملون من خلال التدريب على الخبرات التي تؤهلهم للعمل وتحمل المسئوليات، ولذلك فإن نجاح المنظمة في تمكين العاملين بها يكمن في توفير البرامج التدريبية للعاملين بها على تحمل المسئولية واتخاذ القرار والعمل كفريق وإدارة الصراعات.

(3) الدافعية *Motivation*:

- تعرف الدافعية على أنها "مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية" (عبد الحسين، صفاء جواد، 2012، 85).

- والتمكين يساهم في تحفيز العاملين نحو الدافعية لإنجاز الأعمال ووضع الأهداف واتخاذ القرارات، وتحمل المسئولية تجاهها وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية والرضاء الوظيفي.

(4) الاستقلالية *Independency*:

- ويقصد بها إعطاء الثقة للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ذات الصلة وزيادة الشفافيه في ممارسة أعمالهم والعمل على زيادة الرقابة الذاتية لديهم، وهوما يتيح ويوفر التمكين الإداري (جواد محمد على، علياء وعماة أحمد، سيف الدين، 2013، 169).
- عند منح العاملين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وبخاصة في المستويات الإدارية الدنيا فسيساهم في التأثير على الانتاجية والرضاء الوظيفي.

(5) العمل الجماعي *Team Work*:

- يعد العمل الجماعي وفرق العمل من العناصر الأساسية في تطبيق التمكين، وذلك بسبب الدور الأساسي لفرق العمل في مواجهة المشكلات، وترشيد استهلاك الموارد بكفاءة وفعالية، وتولد الشعور المشترك بالمسئولية الجماعية، وهوما يؤثر على الانتاجية والرضاء الوظيفي (ملحم، يحيى سليم، 13، 2003).
- هذا بالإضافة إلى تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسئولية نحوما يقوم به من عمل.

ثانياً: مفهوم الرضاء الوظيفي Job Satisfaction

1 - التعريف الاصطلاحي:

ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي، نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، ومن حيث توافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي، وذلك لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكوتام أيعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم (محمد سعيد، أنور سلطان، 92، 2003).

يعرف الرضاء الوظيفي على أنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع الذي يسعى الفرد أن يحققه في عمله".

وعرف Vrom Victor الرضاء الوظيفي بأنه إتجاه إيجابي من الفرد نحو العمل الذي يمارسه، أما Blegen فقد عرف الرضاء الوظيفي بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة" (لطفي، علي، العشماوي، محمد عبدالفتاح، عبدالفتاح، إيمان صالح حسن، الحسيني، محمود أحمد، وآخرون، 2009، 31).

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر نحو هذا المفهوم، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها. وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.
2. حالة الإرتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الإرتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الإنتماء للمنظمة.
3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
4. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

ويمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وإرتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقاده من أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما (لطفي، علي، العشماوي،

محمد عبدالفتاح، عبدالفتاح، إيمان صالح حسن، الحسيني، محمود أحمد، وآخرون، 2009، (38).

ومن خلال ما سبق فتعرف الباحثة الرضاء الوظيفي هو "شعور داخلي ذاتي برضاء الفرد العامل نتيجة تأديته لوظيفته في بيئة عمله بغرض إباع حاجاته ورغباته وطموحاته".

2: أهمية الرضاء الوظيفي:

يؤدي الرضاء الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض معدل دوران العمل الغياب، وزيادة الولاء والانتماء.

ويعتبر الرضاء الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها.

إن للرضاء الوظيفي أهمية بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع ككل:

- إارتفاع شعور الموظف بالرضاء يؤدي إلى:
 - ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل،
 - ✓ زيادة الطموح والتقدم والابتكار والإبداع،
 - ✓ وهذا بدوره يؤدي إلى الرضاء عن الحياة.
- أما أهمية الرضاء الوظيفي للمؤسسة، فينعكس إيجابية الرضاء الوظيفي للموظف نحو المؤسسة:

- ✓ إارتفاع مستوى الكفاءة والفعالية،
- ✓ وإرتفاع الإنتاجية والرغبة في الانجاز وتحسين الأداء،
- ✓ وتخفيض تكاليف الإنتاج،
- ✓ حيث يساهم الرضاء الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب والصراع والاضطرابات والشكاوى

✓ وهو بدوره يؤدي إلى إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية، فهذا بدوره يؤدي إلى زيادة ولائته للمؤسسة.

- وتنعكس إيجابية الرضاء الوظيفي على المجتمع في صورة:
 - ✓ إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية،
 - ✓ وهذا بدوره يؤدي إلى إرتفاع معدلات النمو في المجتمع. (محجوب، على تاج

السر، 2009، 179)

3- العوامل المؤثرة على الرضاء الوظيفي:

هناك ثلاثة عوامل أساسية تؤثر على الرضاء الوظيفي: عوامل فردية، وعوامل تنظيمية وعوامل بيئية، سنتناولها الباحثة بالتفصيل.

1. العوامل الفردية وهي العوامل التي تتعلق بالفرد العامل نفسه وهي:

✓ الجنس: هناك دراسات درست العلاقة بين الرضاء الوظيفي والجنس، فمنهم من أثبت أن الذكور أكثر رضاء من النساء، وهناك دراسات أكدت أن الإناث أكثر رضاء من الذكور، وأخرى نفت العلاقة بين الجنس والرضاء الوظيفي.

✓ العمر: هناك علاقة إيجابية بين عمر الموظف والرضاء الوظيفي، فيكون الموظف الأكثر تقدماً في العمر أكثر التزاماً نحو وظيفته، وبالتالي يتولد الرضاء الوظيفي الإيجابي لديهم.

✓ المستوى الوظيفي: يوجد ثلاثة مستويات في الهرم التنظيمي: الأعلى والأوسط والأدنى. فكلما كان الموظف في المستويات العليا، زاد مستوى الرضاء الوظيفي لديه كقارنة بالموظف في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي.

✓ مدة الخدمة: كلما زادت مدة الخدمة، كلما اكتسب الموظف الخبرة والمعرفة عن وظيفته، وبالتالي زيادة الرضاء الوظيفي لديه.

2. العوامل التنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:

✓ مهام ومحتوى الوظيفة: يقصد بها المسؤوليات والأنشطة المتعلقة بالمسمى الوظيفي، حيث يرى الباحثون أنه هناك علاقة طردية بين محتوى الوظيفة والرضاء، فكلما زاد محتوى الوظيفة وتنوع مهامها، كلما زاد الرضاء الوظيفي للموظف.

✓ الرواتب والأجور والمكافآت: وهو مدي التعويض الذي يحصل عليه الموظف نظير القيام بعمله، وما يبذله من جهد، لذلك فإن الراتب أو الأجر يعتبر من أساسيات إبع حاجات الموظف، وهو ما يؤثر على درجة الرضاء الوظيفي. أما العوامل المحفزة الأخرى فتكمن في المكافآت والعلاوات فيوجودها يزداد العور بالرضاء الوظيفي. ويرى الباحثون أن الموظف الأكثر رضاء هم الذين يعاملون بعدالة من حيث توزيع المكافآت والعلاوات.

✓ فرص الترقى والتطور: تعرف الترقية على أنها انتقال الموظف داخل المنظمة من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى من حيث المستوى والمسئولية والأجر. وتشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة طردية بين فرص الترقى والتطور وبين الرضاء الوظيفي.

✓ العلاقة بين فرق العمل: كلما كان هناك تعاون وتجانس بين الموظفين، زادت الانتاجية، وزاد الرضاء الوظيفي لديهم.

✓ أسلوب الإدارة: كلما كانت الإدارة تجمع بين المدرسة الكلاسيكية والسلوكية في الإدارة كلما زادت الإنتاجية وبالتالي زاد العور بالرضاء الوظيفي لديه.

✓ المناخ التنظيمي: يتمثل في ميثاق الأخلاقيات الذي تحدده المؤسسة من ما للموظف من حقوق وما عليه من واجبات، أيضا ثقافة المجتمع من قيم وعادات وتقاليده وأعراف، والأنماط السلوكية وطرق المل المختلفة. وهوما يؤثر بدوره على الرضاء الوظيفي. فكلما كان هناك توازن بين السلوك العام للمؤسسة والبيئة الخارجيه أدى ذلك إلى تحقيق التكيف والتوازن والإستقرار، كلما زاد الرضاء الوظيفي لدى الموظف.

3. العوامل البيئية: حيث ترتبط بالبيئة الخارجيه للمؤسسة، وتأثيرها على الموظفين:

✓ وتتضمن الانتماء الاجتماعي،

✓ وقدرة العامل على التكيف كع وظيفته،

✓ والعوامل الديموجرافية للموظفين،

✓ والقيم الجتمعية والثقافية.

✓ وهوما يؤدي بدوره إلى درجة الرضاء الوظيفي لدي الموظف (Cook, C. W and

Hunsaker, P.L. 2001, pp92-96).

المبحث الثاني: الاطار الميدانى للدراسة ونتائجها

أولا: التعريف بوزارة الاستثمار والتعاون الدولي:

الحكومة المصرية أهدافا واضحة لعام 2030 تستهدف تحقيق الشفافية والنمو الاقتصادي والاندماج الاجتماعي، ومن هنا تنبثق مهمة وزارة الاستثمار والتعاون الدولي في تحقيق تلك الأهداف.

وتحقيقا منها لهذه الغاية، تستعين الوزارة بعلاقاتها الدولية في نقل الخبرات والمعارف الفنية وأفضل الممارسات لتحسين الإدارة العامة والاستفادة القصوى من الموارد الطبيعية والبشرية، ووضع تشريعات تتماشى مع سياسات الاستثمار التي وضعها المجلس الأعلى للاستثمار. (وزارة الاستثمار و التعاون الدولي الموقع على شبكة الانترنت <http://www.miic.gov.eg>)

كما تهدف الوزارة إلى إنشاء بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والأجانب بما يساعد على

تحسين مستويات المعيشة التي بدورها تعمل على تقليص معدلات البطالة، وزيادة الدخل

المتاح للإنفاق، وخفض معدلات التضخم نتيجة زيادة الإنتاج المحلي والمكون المحلي في

الصناعات المصرية، وتعزيز القدرة التنافسية المصرية في سوق التجارة العالمية من خلال

تقديم الحوافز المناسبة وإنشاء نُظم استثمارية مخصصة للمشروعات القائمة على التصدير.

(وزارة الاستثمار و التعاون الدولي الموقع على شبكة الانترنت مطبوعات

<http://www.miic.gov.eg/Arabic/Resources/Publications/Periodical/D>

ocuments/%d9%85%d8%b3%d8%aa%d9%87%d8%af%d9%81%d8%
(a7%d8%aa%20%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%

وكانت من ضمن أهداف وزارة الاستثمار والتعاون الدولي الاهتمام بالموارد البشرية، حيث تُعد واحدة من أهم الموارد المتاحة في مصر. ولذلك تولى وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بالتعاون مع شركائها في التنمية اهتمام خاص ببرامج التدريب وتنمية المهارات وذلك لزيادة الاستفادة من العمالة الماهرة وتشجيع الابتكار. حيث يتخرج سنوياً ما يقرب من 300.000 طالب مصري من الجامعة، وما يقرب من 200.000 من المهندسين المدربين و15.000 من ذوي المهارات اللغوية الأوروبية. وتتطلب مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والطاقة والبتترول والغاز والبناء والصيدلة مهارات قوية خاصة من بين الخريجين. بحلول عام 2030 تهدف مصر إلى أن تكون من بين أفضل 40 دولة في مجال الاختراع، جودة مؤسسات البحث العلمي وتنمية المواهب المبتكرة. (وزارة الاستثمار والتعاون الدولي الموقع على شبكة الانترنت مطبوعات

[http://www.miic.gov.eg/Arabic/Resources/Publications/Periodical/Do\(cuments/InvestinEgypt_Strategy.pdf](http://www.miic.gov.eg/Arabic/Resources/Publications/Periodical/Do(cuments/InvestinEgypt_Strategy.pdf)

يكن الهدف من البحث على التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بالتطبيق على المديرين والعاملين في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي، وذلك لأهمية هذه الوزارة على النطاق الدولي والمحلي على حد سواء كونها تساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني وحماية الثروة القومية، بالإضافة إلى أهميتها في العلاقات الاقتصادية الدولية والتبادل التجاري. ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

وللتحقق من فروض الدراسة قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء لتتفق مع أغراض البحث وتساعد على اختبار فروض الدراسة، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على جزئين هما كما يلي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموجرافية للمبحوثين، (الجنس، المستوى العلمي، العمر، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي).

الجزء الثاني: البيانات الخاصة بمشكلة الدراسة للمتغير المستقل وهو التمكين الإداري:

- مجموعة من الفقرات تستخدم لقياس التفويض الإداري.
- مجموع من الفقرات تستخدم لقياس التدريب والتعلم.
- مجموعة من الفقرات تستخدم لقياس الدافعية.
- مجموعة من الفقرات تستخدم لقياس الاستقلالية.

- مجموعة من الفقرات لقياس العمل الجماعي.
 - مجموعة من الفقرات لقياس المشاركة في اتخاذ القرار.
- الجزء الثالث: البيانات الخاصة بمشكلة الدراسة للمتغير التابع وهو الرضاء الوظيفي:
- ويتضمن مجموعة من الفقرات لقياس الرضاء الوظيفي.
- وتم الإجابة على هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (1) غير موافق بشدة، حتى (5) موافق بشدة.
 - مجتمع الدراسة: ولقد تم تطبيق القائمة على عينة من موظفي وقيادات العاملين في وزارة الأستثمار والتعاون الدولي.
 - ولقد تم توزيع عدد 130 استمارة تم استرجاع 120 استمارة صحيحة منهم، تم ذلك على
- فترتين: الأولى تم توزيع عدد 65 استمارة تم استرجاع 58 استمارة صحيحة منهم، الثانية تم توزيع عدد 65 استمارة أخرى تم استرجاع 62 استمارة صحيحة منهم وتم استبعاد الاستمارات لعدم الجدية وأوتضارب البيانات بها.
- ثالثاً: فرضيات الدراسة:
- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري بأبعاده وبين الرضا الوظيفي.
- وذلك من خلال دراسة علاقة الارتباط بين (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الدافعية، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وبين الرضا الوظيفي.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي.
- وذلك من خلال دراسة التأثير بين (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الدافعية، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وبين الرضا الوظيفي.
- (أ) تكوين المؤشرات:
- للإجابة على الفروض السابقة تم تكوين 8 مؤشرات من خلال وسيط اجابات المبحوثين عن الاسئلة المكونة لكل مؤشر من المؤشرات مع العلم ان اجابات المبحوثين تتراوح ما بين 1: غير موافق على الاطلاق الى 5: موافق جداً والمؤشرات المكونة هي:
- تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الدافعية، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، التمكين الاداري، الرضا الوظيفي.

لقد تم استخدام مقياس كرونباخ الفا لقياس مدى ثبات أداة القياس وثبات الاستمارة، يرجى الإحاطة انه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة اقوى، وسيتم حساب كرونباخ الفا لكل استمارة استبيان على حدى والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (1): مقياس كرونباخ الفا

الاستمارة	عدد العبارات	قيمة كرونباخ الفا
تفويض السلطة	3	0.785
التدريب والتعلم	3	0.687
الدافعية	3	0.643
الاستقلالية	3	0.672
المشاركة في اتخاذ القرار	3	0.630
العمل الجماعي	3	0.411
التمكين الاداري	18	0.787
الرضا الوظيفي	6	0.573

من الجدول السابق يتضح ان معامل كرونباخ الفا اكبر من 0.5 لكل محاور الاستمارة وهذا يدل على اتساق وثبات الاستمارة وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج التالية.

(ت) أساليب تحليل البيانات (التحليل الإحصائي):

تم تحليل البيانات المجمعة ومعالجتها بواسطة برنامج (SPSS v.18) وسيتم استخدام الأساليب الآتية في التحليل:

العرض الوصفي للبيانات

- معامل ارتباط جاما: يستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين ترتيبيين. وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1، 1. إذا كان قيمة معامل الارتباط اقل من 0.3 تكون العلاقة ضعيفة، إذا كانت تتراوح بين 0.3 و 0.6 تكون علاقة متوسطة، وإذا كانت اكبر من 0.6 تكون علاقة قوية. إذا كانت اشارته موجبه تكون علاقة طردية وإذا كانت اشارته سلبية تكون علاقة عكسية.
- اسلوب الانحدار اللوجستي المتعدد: حيث يستخدم هذا الاسلوب لتحليل ودراسة محددات الرضا الوظيفي، بمعنى البحث وراء ما هي العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي

للمبحوثين ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ثنائى اى يأخذ قيمتين فقط (يأخذ صفر اذا كان اجابة المبحوث محايد، يأخذ 1 اذا كان اجابة المبحوث موافق او موافق بشدة).

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

في هذا الجزء من التقرير سيتم عرض كلا من سمات وخصائص عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: سمات وخصائص عينة الدراسة

يمكن توصيف العينة بحسب الخصائص للمبحوثين من حيث النوع، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل بالوزارة، والمؤهل العلمي كما يلي:

جدول رقم (2)

سمات وخصائص عينة الدراسة

المتغير	النوع		المؤهل العلمي			العمر			المسمى الوظيفي			عدد سنوات العمل			
الأوجه	ذكر	انثى	جامعي	ماجستير	دكتورة	25-	36-	45	مدير عام	رئيس	مسئول	1-5	6-10	10-16	16 سنة فأكثر
						35	45	فأكثر	+معاون مدير	قسم	شعبة	سنوات	سنوات	سنوات	فأكثر سنوات
العدد	81	39	64	40	16	19	45	56	37	32	51	16	32	32	40
النسبة	67.5	32.5	53.3	33.3	13.3	15	37	46.7	30.8%	26.7	33	13	26.7	26.7	33.3
	%	%	%	%	%	8%	5%	%	%	%	3%	3%	%	%	%

من الجدول السابق يمكن استنتاج ان الأغلبية العظمى من العينة من حيث النوع ذكور، بينما من حيث المؤهل العلمي هم جامعيين مع العلم انه لا يوجد بالعينة حاملي مؤهلات متوسطة، ومن حيث العمر فالأغلبية من العمر 36 فأكثر، ومن حيث المسمى الوظيفي فيوجد 33.3% من مسؤولي الشعب و26.7% رؤساء أقسام، وأخيرا من حيث عدد سنوات العمل فالأغلبية العظمى كان عدد سنوات العمل لهم من 10 سنوات فأكثر.

ثانياً: العرض الوصفي للمؤشرات التي تم تكوينها

في هذا الجزء من التقرير سيتم عرض الاحصاءات الوصفية للمؤشرات التي تم تكوينه. يوضح الجدول رقم (3) التوزيع العددي والنسبي للمؤشرات محل الدراسة ويتضح من الجدول ان معظم اجابات المبحوثين على الاسئلة المكونة للمؤشرات التي تم تكوينها كانت ما بين موافق وموافق جدا حيث ان نسبتهما معا تتعدى 60% لكل المؤشرات الثمانية.

جدول رقم (3): التوزيع العددي والنسبي للمؤشرات

موافق جدا	العدد	النسبة %	موافق	العدد	النسبة %	محايد	العدد	النسبة %
29.2	35	47.5	57	23.3	28	تفويض السلطة		
18.3	22	53.3	64	28.3	34	التدريب والتعلم		
16.7	20	58.3	70	25.0	30	الدافعية		
20.0	24	49.2	59	30.8	37	الاستقلالية		
21.7	28	48.3	58	30	36	المشاركة في اتخاذ القرار		
9.1	11	59.2	71	31.7	38	العمل الجماعي		
0	0	65.0	78	35.0	42	الرضا الوظيفي		
2.5	3	75.8	91	21.7	26	التمكين الاداري		

ثالثا : الاجابة على فروض الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري بأبعاده وبين الرضا الوظيفي.

ولدراسة تلك الفرضية والتحقق منها تم دراسة علاقة الارتباط بين (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الدافعية، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، التمكين الاداري) وبين الرضا الوظيفي، وقد تم الاعتماد في قياس الارتباط على مقياس جاما وذلك حيث ان المؤشرات محل الدراسة جميعها متغيرات ترتيبية.

الجدول رقم (4) يوضح نتائج الارتباط بين التمكين الاداري بأبعاده وبين الرضا الوظيفي، ويتضح انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بثقة 95% حيث ان مستوى المعنوية اقل من 5%. وان هذه العلاقة علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والتمكين الاداري حيث ان معامل جاما اكبر من 0.6 وعلاقة متوسطة بين الرضا الوظيفي وكلا من الاستقلالية والعمل الجماعي التدريب والتعلم وتفويض السلطة والدافعية والمشاركة في اتخاذ القرار حيث ان معاملات ارتباط جاما تتراوح بين 0.3 و 0.6 . وبناءا على هذه النتائج نقبل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري بأبعاده وبين الرضا الوظيفي.

جدول رقم (4): نتائج الارتباط بين التمكين الاداري بأبعاده وبين الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	معامل ارتباط جاما	التمكين الاداري	تفويض السلطة	التدريب والتعلم	الدافعية	الاستقلالية	المشاركة في اتخاذ القرار	العمل الجماعي
0.796	0.590	0.345	0.375	0.322	0.492	0.358		
0.000	0.000	0.033	0.023	0.037	0.001	0.030		

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذودلالة معنوية ابعاد التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي. وذلك من خلال دراسة التأثير بين (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الدافعية، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وبين الرضا الوظيفي. للاجابة علي هذا الفرض سيتم تقدير نموذج انحدار لوجستي بحيث ان المتغير التابع في هذه النماذج هو الرضا الوظيفي (ياخذ صفر اذا كان الشخص محايد / ياخذ 1 اذا كان الشخص موافق او موافق بشدة) والمتغيرات المستقلة هي متغيرات ترتيبية (3 اذا كان الشخص محايد / 4 اذا كان الشخص موافق / 5 اذا كان الشخص موافق بشدة) هي: تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الدافعية، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، التمكين الاداري.

تطبيق تحليل الانحدار اللوجستي

باستخدام برنامج spss تم تطبيق تحليل الانحدار الذاتى باستخدام طريقة ال forward LR حيث تعتمد هذا الطريقة على ادخال المتغيرات المستقلة واحد تلو الآخر وتحفظ فقط بالمتغيرات ذوالتاثير المعنوى على المتغير التابع محل الدراسة وجاءت قيمة Nagelkerke R Square 61.9% وهى تدل على ان النموذج المقدر يفسر 67.1% من التغيرات الموجودة فى المتغير التابع وهى نسبة مقبولة حيث انها اكبر من 50%

نتائج التحليل اللوجستى

الجدول رقم (5) يوضح نتائج نسب التصنيف لتطبيق التحليل اللوجستى على مؤشر الرضا الوظيفي، ويتضح ان النموذج المقدر ينجح فى التصنيف الصحيح للملاحظات نسبة 85% وهى نسبة جيدة جدا حيث تقترب من 100% وهذا معناه ان باستخدام النموذج المقدر يمكن التنبؤ بحالة الرضا الوظيفي لمبحوث جديد بدرجة ثقة 85%.

نسب التصنيف لتطبيق التحليل اللوجستي

المتنبأ به			المشاهد
نسب التصنيف الصحيحة	الرضا الوظيفي		
	موافق	محايد	
87.6	9	33	محايد
88.5	69	9	الرضا الوظيفي
85.0			نسبة التصنيف الاجمالية

جدول رقم (6): نتائج التحليل اللوجستي

Exp(B)	sig	df	Wald	S.E	B	
	.002	2	12.574			1- العمل الجماعي
2.725	.313	1	1.016	.994	1.003	محايد
16.170	.004	1	8.480	.956	2.783	موافق
	.008	2	9.700			2- المشاركة في اتخاذ القرار
.149	.021	1	5.329	.823	1.901-	محايد
1.091	.910	1	.013	.767	.087	موافق
1.608	.031	1	.118	1.383	.475	3- تفويض السلطة
.145	.018	1	5.641	.813	1.931-	محايد
1.840	.400	1	.709	.724	.610	موافق
	0.008	2	9.559			4- المستوى العلمي
.212	.103	1	2.665	0.951	1.552-	بكالوريوس
1.686	.623	1	.242	1.016	.522	ماجستير

أولاً: النتائج:

- 1- بينت النتائج فى الجدول (3) ان درجة تمكين العاملين كانت كبيرة بدلالة ان 75.8% من العينة تؤكد وجود تمكين ادارى بالوزارة، وان جميع معايير التمكين كانت متوسطة ومتقاربة.
 - 2- بينت النتائج فى جدول (3) ان مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بالوزارة كان جيد بدلالة ان 65% من العينة تؤكد وجود رضا لديها فى الوزارة.
 - 3- يوجد تأثير ذودلالة معنوية بثقة 95% للعمل الجماعى على الرضا الوظيفى، اى ان كلما كان الموظف موافق ومؤيد للعمل الجماعى كلما زاد ذلك من الرضا الوظيفى له.
 - 4- يوجد تأثير موجب ذودلالة معنوية بثقة 95% للمشاركة فى اتخاذ القرار على الرضا الوظيفى، اى ان كلما كان الموظف موافق ومؤيد للمشاركة فى اتخاذ القرار كلما زاد ذلك من الرضا الوظيفى له.
 - 5- يوجد تأثير ذودلالة معنوية بثقة 95% لتفويض السلطة على الرضا الوظيفى، اى ان كلما كان الموظف موافق ومؤيد لتفويض السلطة كلما زاد ذلك من الرضا الوظيفى له.
 - 6- يوجد تأثير ذودلالة معنوية بثقة 95% للمستوى العلمى على الرضا الوظيفى، وافضلية ان يكون الموظف الحاصل على بكالوريوس موافق او موافق بشدة بالنسبة للرضا الوظيفى تقل عن افضلية الموظف الحاصل على دكتوراة وذلك بدرجة ثقة 90%. فى حين انه لا يوجد افضلية ان يكون الموظف حاصل على ماجستير اودكتوراه موافق او موافق بشدة بالنسبة للرضا الوظيفى وذلك بدرجة ثقة 90%. مما يدل على ان ارتفاع المستوى العلمى للموظف يزيد من الرضا الوظيفى لديه.
- بناءا علي ذلك يتم قبول انه يوجد تأثير ذودلالة معنوية للتمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي.

ثانياً: التوصيات:

- (1) تشجيع وتعزيز مفهوم التمكين الإداري للمدراء، وذلك من خلال إعداد خطط وبرامج تدريبية خاصة بتدريب وتأهيل الموظفين ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.
- (2) تشجيع الموظف على إبداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرار مع المدراء من أجل تعزيز الانتماء والولاء في نفوس الموظفين، وذلك من خلال نشر التوعية حول أهمية المشاركة لما فيه المصلحة المشتركة من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

- (3) خلق مناخ تنظيمي يساعد العاملين على النمو الذاتي للموظفين، من خلال تنظيم دورات

تدريبية وإقامة ندوات تساعد على تنمية مهارات الموظفين، وتوفير جوالإحساس بالأمان والاستقرار.

(4) الدقة في اختيار الموظفين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.

(5) ضرورة القيام بدراسات أخرى ماثلة في موضوع التمكين الإداري داخل البيئة العربية بشكل عام، وذلك لتبادل الآراء مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى كضغوط العمل والولاء التنظيمي وغيره.

المراجع

أولا المراجع العربية

أ الكتب:

- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، قناة السويس، مصر.
- جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- لطفي، علي والعشماوي، محمد عبدالفتاح وعبدالفتاح، إيمان صالح حسن والحسيني، محمود أحمد، وآخرون. (2009). تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير. دار السحاب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
- محمد سعيد، أنور سلطان (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر.
- ملحم، يحيى سليم. (2003). التمكين مفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ب- الدوريات والمؤتمرات

- بوخلوه، باديس وبن قرينة، محمد حمزة. (2015). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت - ولاية ورقلة - الجزائر، بحث منشور، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 07 / 2015، ص ص

- جواد محمد علي، علياء وعماد أحمد، سيف الدين. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد السادس والثلاثون، ص ص 159-168.
- الطعاني، حسن احمد والسويحي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمان، الاردن، المجلد 40، ملحق 1، ص ص 305-327.
- عبد الحسين، صفاء جواد. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد،
- العجرفي، فلاح بن خلف. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المملكة العربية السعودية، المجلد 6، العدد 9، ايلول 2017، ص ص 153-167.
- العراق، العدد الثاني والثلاثون، ص ص 77 - 98.
- محجوب، علي تاج السر. (2009). إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي، بحوث وأوراق عمل ندوة الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، ص ص 169-198.
- محمود، سماح مؤيد ومحمود، أسيل هادي. (2007)، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق العدد السابع والستون.

ج الرسائل العلمية

- إبراهيم، نسمة محمود سيف الدين. (2017). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للانتاجية في العمل - دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

• ادريس، احمد ادريس عبدة.(2011). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في صناعة التأمين - دراسة على خدمات التأمين في السودان، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، السودان.

• الردادي، أمينة سليم سالم. (2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين بمكة المكرمة. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

• العتيبي، هلا جهاد. (2007). العلاقة بين النمط القيادية والتمكين الإداري، دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات الأردنية. رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

• علام، احمد محسن موسى.(2012). العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بنها، القليوبية، مصر.

د مواقع على شبكة الانترنت

وزارة الاستثمار والتعاون الدولي الموقع على شبكة الانترنت <http://www.miic.gov.eg>

- <http://www.miic.gov.eg/Arabic/Resources/Publications/Periodical/Documents/%d9%85%d8%b3%d8%aa%d9%87%d8%af%d9%81%d8%a7%d8%aa%20%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%>
- http://www.miic.gov.eg/Arabic/Resources/Publications/Periodical/Documents/InvestinEgypt_Strategy.pdf.

ثانيا المراجع باللغة الانجليزية:

- Anderson, Kimberls. (2009). Towards A Model of Empowerment Practices in Youth-Adults Partnership. Journal of Extension, Vol, 47, No.2
- Cook, C. W and Hunsaker, P.L. (2001). Management and organizational behavior. New York: MC grow- Hill.
- Harvey, D and Brown, D. (2001). An Experiential Approach to Organization Development. Sixth edition, Prentice-Hall.
- K, F Chu.(2003). N organizational cultural and the empowerment for change in SMF.s in the Hong Kong manufacturing industry. Journal

of Materials Processing Technology.

- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian,J.et Wilk,P.2004.A Longitudinal analysis of the Impact of Workplace empowerment on work Satisfaction. Journal of organizational Behaviors, Vol.24, pp.527-545.
- McClure,M.L.,Hinshaw,A.S.2002.Magnethospitalsrevisited:Attraction and retention of professional nurses,pp.117-127.
- Robert, C.et. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on The Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism. , Journal of Applied Psychology, Vol.85, No, 5, pp.643 – 658.
- Romie F, Littrell. (2006). Influences employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in china. International Journal of Intercultural Relation PP 88-100.
- Tabssum, Ayesha. (2012). The Interrelation Ship between the Dimensions of the Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Member at Private in the Universities of Bangladesh. European Journal of Business and Management , ISSN 2222-1905 (paper), ISSN 2222- 2839(on line), Vol 4, No 2, 2012,pp 78-90.