مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على المصارف السورية
اسم الكاتب: بنان منير محسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4726
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:03 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (4) 2015

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على المصارف السورية

بنـان منير محـســـن *

(تاريخ الإيداع 25 / 6 / 2015. قُبِل للنشر في 13 / 7 / 2015)

□ ملخّص □

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدمت استبانه لجمع البيانات ووزعت على عينة بلغ حجمها 120 فرد وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 90 استبانة .وفي التحليل الإحصائي للبيانات تم اتباع عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار المتعدد .... الخ ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل ، الاتصال الفعال) لها اثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي بينما تفويض السلطة ليس له اثر ذو دلالة إحصائية

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري ،الرضا الوظيفي ، تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال.

* ماجستير– إدارة الأعمال الدولية –المعهد العالي للتنمية الإدارية –جامعة دمشق – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (4) 2015

The effect of the empowerment on job satisfaction at Syrian banks

Benan Mohsen*

(Received 25 / 6 / 2015. Accepted 13 / 7 / 2015)

□ ABSTRACT □

This study aimed at exploring the effect of the empowerment in job satisfaction among workers at Syrian banks .To achieve the objectives of study a questionnaire was developed to collect data from the study sample, a total of 120 questionnaires were distributed of which 90 questionnaires were returned and were ready for analysis Data were

analyzed using a number of statistical techniques including: the mean, standard deviationand Stepwise Multiple Regression, ..etc. it was found that the independent variables of empowerment (effective communication, motivation, training, and team work) affect the dependent variable (job satisfaction).While the delegation of authority does not have a statistically significant effect.

Keywords: empowerment, job satisfaction, authority delegation, effective communication, motivation, training teamwork.

* **Master – International Business Administration- Higher Institute of Management development- Damascus University-Syria.**

مقدمة:

يشكل التمكين الإداري جزءً أساسياً من الإدارة المعاصرة المعتمدة على التطور العلمي والتكنولوجي لإدارة الموارد البشرية الحديثة ، وله اثراً على قدرة الفرد في المؤسسة كبيئة إبداعية تساعد الفرد على القيام بابتكار حلول للمشكلات التي يواجهها خلال عمله ،ويركز مفهوم التمكين على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة مما يؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي .

مشكلة الدراسة

يعد الرضا الوظيفي احد متطلبات الإدارة الناجحة والذي يؤثر بدوره على كفاءة المؤسسة ومؤشرات نجاحها (الأداء والإنتاجية وغيرها) ونظراً لأهميته على السلوك التنظيمي للعاملين ظهر مفهوم التمكين الإداري ليكون محفزاً للعاملين على الإبداع وخلق روح المبادرة لديهم لزيادة الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي.

وتتركز مشكلة الدراسة في دراسة "اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين المصارف السورية ".

ومما سبق يمكن تلخيص المشكلة بالأسئلة التالية :

1. هل هناك اثر لمتغيرات التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية.
2. ما هو مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المصارف السورية.
3. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية.

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

1. إدخال مفهوم التمكين الإداري إلى المؤسسات لخلق المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد المؤسسة على التقدم والتطور الإداري في العمل والقدرة على المنافسة .
2. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
3. تحفيز العاملين على الإبداع ورفع سوية التعاون بين الإدارة والعاملين .

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تناول المفاهيم الحديثة للإدارة حول التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
2. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المصارف السورية.
3. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية.
4. توضيح اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية.
5. التعرف على مستوى علاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة) ومستوى التمكين .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأساسية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التمكين الإداري بإبعاده وبين الرضا الوظيفي

يتفرع تحت الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وبين الرضا الوظيفي

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين وبين الرضا الوظيفي
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز العاملين وبين الرضا الوظيفي
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) تطبيق فرق العمل وبين الرضا الوظيفي.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) تطبيق الاتصال الفعال وبين الرضا الوظيفي.



الشكل رقم (1) من إعداد الباحث

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية

1. دراسة (القريشي،2015) بعنوان:

"أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (150) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (139) استبانة. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،...وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ أن التمكين الإداري يفسر (52 %) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة أن متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين الإداري).

2. دراسة (بودرهم ،2013) بعنوان

"أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدارسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين و تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 90 عامل عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 80 وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

1) مستوى التمكين الإداري بالمركز كان مرتفعا.

2) مستوى الإبداع الإداري بالمركز كان مرتفعا.

3) فسر التمكين الإداري 38% من التباين الحاصل في الإبداع الإداري مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع الإداري ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب ،التحفيز ، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري.

دراسة (الضلاعين ، 2010) بعنوان

"**اثر التمكين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية** "

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 553 مفردة ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا وان مستوى إدراكهم تميز منظمة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة.

2. وجود اثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصال الأردنية .

ثانياً : الدراسات الأجنبية

1. Study: Seung,B.Y.,& Sang,O.C.(2009).

"Employees' empowerment and team performance : autonomy, responsibility, information and creativity".

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء الفريق في إطار العمل داخل الفريق وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في أربعة أبعاد وهي (الاستقلالية، المسؤولية ، المعلومة ، الإبداع) وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من 80 % من المبحوثين أجابوا بان فرقهم تتمتع بدرجة كبيرة ن المسؤولية والمعلومات والإبداع .

2. Study: Psoinos & Smithson (2002)

"Employee Empowerment in Manufacturing: a study of organization in the UK"

هدفت هذه الدارسة إلى تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دارسة تأثير العوامل الآتية(اللامركزية في اتخاذ القرارات ونظم المعلومات، وبيئة العمل وفرق العمل) وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (500) موظف يعملون في الشركات، وقد جمع الباحث معلومات دراسية من خلال الاستبانة وإجراء المقابلات مع عينة من الموظفين في سبع عشرة شركة مختارة وخلصت الدراسة إلى النتيجتين التاليتين:

١- تقوم الشركات البريطانية بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجها وخفض نفقاتها.

٢- إن العوامل والمتغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

المبحث الثاني :الإطار النظري للدراسة:

أولاً : مفهوم التمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية حيث يدل على تعزيز قدرات العاملين وإعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرار المناسب دون تدخل من الإدارة العليا في المؤسسة مما يسمح لهم بالقدرة على الإبداع والعمل في بيئة تحفزهم وترفع من أدائهم وهناك العديد من التعاريف في هذا المفهوم :

حيث أشار (Murrel and Meredith,2000) إلى أن التمكين يتحقق عندما يتم جعل شخص ما يتولى القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي ، وعرفه (Robert, & al, 2000) بأنه العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، وعرفه (Jean, 2005) بأنه إعطاء العاملين كامل السلطة من اجل الحصول على مبادراتهم واقتراحاتهم وإعادة النظر فيها فالفرد مسؤول ومحفز، وعرفه (kruja ,2009) بأنه عملية تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة التي تمكن العاملين من المساهمة في الأداء التنظيمي.

نلاحظ مما سبق من تعاريف أن هناك عوامل مشتركة فيما بينها فكلها تؤكد على ما يلي :

1. تفويض السلطة والمسؤولية للعاملين .
2. المشاركة في اتخاذ القرار.
3. توفير المعلومات المناسبة من خلال تدريب العاملين المستمر.
4. رفع مستوى الانتماء لدى العاملين والشعور بالأمان الوظيفي .

ثانياً : فوائد التمكين الإداري

يحقق التمكين الإداري الفوائد التالية :(Hamed,s,sh,2010)

1. زيادة صلاحيات ومسؤوليات الأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل .
2. زيادة قدرة الأفراد على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي يواجهونها .
3. جعل الأفراد اقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم .
4. جعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم.
5. تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت (Mullius Laurie J,2007).
6. إطلاق العنان للإبداع والابتكار .

ثالثاً : معوقات التمكين الإداري:

اغلب المعوقات التي تواجه التمكين في المنظمات تدور حول قلة ثقة الإدارة في مهارات العاملين وقلة قناعة العاملين أو جاهزيتهم لتطبيق التمكين ويمكن الإشارة إلى أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة عند تطبيق التمكين : (Danbom, Dan,2007)

1. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.
2. حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
3. ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية .
4. عدم عدالة نظام الحوافز.
5. رتابة الهيكل التنظيمي (الصقرات،2010).

6. جمود الثقافة التنظيمية.

رابعاً : أبعاد التمكين الإداري، (راضي،2010):

1. تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2. فرق العمل:

إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا في وحداتهم بإمكانية العمل معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها على محمل الجد ، ويتطلب ذلك مستوىً عالٍ من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق.

3. التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين كي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة أيضاً.

4. الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح لتحقيق التمكين.

5. التحفيز:

إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافئات المناسبة، ويتطلب التمكين نظام عوائد مختلف (العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل)، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

خامساً : مفهوم الرضا الوظيفي

يعبر عن الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (عبد الباقي، 2003) والرضا الوظيفي هو محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

والرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من عوائد وإشباع لحاجاته، ويمكن القول

بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

يركز هذا المبحث على دراسة خصائص مبحوثي الدراسة ووصف المتغيرات الأساسية للبحث واختبار صحة الفرضية

أولاً : مجتمع الدراسة وعينتة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من العاملين في المصارف السورية العامة والخاصة في سورية من مختلف المستويات الإدارية (مدير ، مدير إداري ، رئيس شعبة ، رئيس قسم ، رئيس دائرة وموظفين عاديين) وقد شملت الدراسة ستة مصارف ، تم توزيع 120 استبانة وتم الحصول على 90 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي أن نسبة الاسترداد بلغت 75% كما يوضح الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) توزيع الاستبانة على المصارف التي شملتها الدراسة ونسب التحصيل

المصرف	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	النسبة %
المصرف التجاري	20	12	13
المصرف العقاري	20	14	16
بنك البركة	20	18	20
بيبلوس	20	17	19
بيمو السعودي الفرنسي	20	16	18
عودة	20	13	14
المجموع	120	90	100

ثانيا: حدود الدراسة

الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال الستة أشهر الأولى من 2015 العام ضمن مدينة دمشق .

الحدود المكانية: شملت الدراسة مصارف عاملة بمدينة دمشق.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول" اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي" حيث تم القيام بعدة خطوات لضمان صدقها وثباتها وقد تم إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات حول التمكين الإداري والرضا الوظيفي وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسين هما :

القسم الأول : وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي : (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني : وهو القسم الخاص بمحاور الاستبانة ويتكون من خمسة محاور تشمل أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة ، تدريب العاملين ، تحفيز العاملين ، فرق العمل ، الاتصال الفعال) وعلاقته بالرضا الوظيفي

رابعاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة مرت الاستبانة بمرحلتين :

1. عرضت على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة لمعرفة مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها ومستوى الصياغة اللغوية وقد تم التعديل على العبارات بالشكل المناسب .

2. تم التأكد من مدى ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ الفا Cronbach Alpha وبلغت النسبة (0.971) للاستبانة كاملة كما هو موضح بالجدول رقم (2)

جدول رقم(2) معامل ثبات كرونباخ الفا

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "الفا كرونباخ"
تفويض السلطة	4	0.982
تدريب العاملين	4	0.966
تحفيز العاملين	4	0.984
فرق العمل	4	0.976
الاتصال الفعال	4	0.992
الرضا الوظيفي	8	0.925
كامل المحاور	28	0.971

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

خامساً : أسلوب تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية لأغراض تحليل الاستبانات الموزعة على العينة وهي :

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية .
2. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الانحدار ومعامل الثبات الفا كرونباخ.
3. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V22 في تحليل البيانات.

عرض جداول تحليل الاستبانات :

أولاً : خصائص عينة البحث:

يمثل الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمركز الوظيفي

الجدول رقم (3)

الخصائص	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
حسب الجنس	ذكر	44	48.9
	انثى	46	51.1
	المجموع	90	100
العمر	اقل من 25 سنة	30	33.3
	من26 حتى 35 سنة	26	28.9
	من 36 حتى 45سنة	20	22.2
	أكثر من 45سنة	14	15.6
	المجموع	90	100
المؤهل العلمي	معهد	8	8.9
	جامعة	42	46.7
	دبلوم	10	11.1
	ماجستير	25	27.8
	دكتوراه	5	5.6
	المجموع	90	100
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	19	21.1
	6-10سنوات	30	33.3
	11-15 سنة	23	25.6
	15سنة فاكثر	18	20
	المجموع	90	100
المركز الوظيفي	مدير/نائب مدير	4	4.4
	مدير اداري	9	10
	رئيس قسم/ دائرة	35	38.9
	رئيس شعبة	22	24.5
	موظف	20	22.2
	المجموع	90	100

المصدر : من إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول ما يلي:

1. **الجنس:** يظهر الجدول رقم 3 أن نسبة الذكور 51.1% تقارب نسبة الإناث 48.9% من مجموع أفراد العينة.

2. **العمر:** يلاحظ أن الفئة اقل من 25 شكلت النسبة العظمى من المبحوثين بنسبة 33.3%بينما احتلت من 26 وحتى 35 نسبة اقل وهي 28.9% اما بالنسبة من 36-45 بلغت 22.2 % وأكثر من 45 شكلت النسبة الأقل بواقع 15.6% .

3. **المؤهل العلمي:** شكل الذين يحملون الشهادة الجامعية نسبة كبيرة من المبحوثين بواقع 46.7% من إجمالي أفراد العينة ثم حملة الماجستير بواقع 27.8% ثم الدبلوم بواقع 11.1 % ثم المعهد 8.9% ثم الدكتوراه 5.6 %.

4. **عدد سنوات الخبرة:** شكل نسبة الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات 21.1 % من إجمالي المبحوثين ونسبة 33.3 %من 6-10سنوات ونسبة 25.6% من 11-15 سنة ونسبة 20 % 15سنة فأكثر من كامل أفراد العينة

5. **المركز الوظيفي** : شكلت نسبة المدير نائب المدير نسبة 4.4% بينما نسبة المدير الإداري 10 % ورئيس قسم أو دائرة نسبة 38.9% ورئيس شعبة نسبة 24.5 % ونسبة الموظفين الباقين 22.2%.

ثانياً : عرض نتائج إجابات العينة

سيتم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (1-5) فيما يتعلق بمحاور التمكين الإداري والرضا الوظيفي

وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة :

5 – 3.66	3.66-2.33	2.33 -1
مستوى مرتفع	مستوى متوسط	مستوى منخفض

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور التمكين الإداري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1) تفويض السلطة	3.89	0.6655	1	مرتفع
*تسمح الإدارة لي بالمشاركة في صنع القرارات	4.03	0.626	2	مرتفع
*تثق الإدارة في قدارتي على أداء المهام الموكلة لي .	3.87	0.737	3	مرتفع
*أستطيع اتخاذ القرار دون الرجوع للإدارة في حال تم تفويض الصلاحية .	3.60	0.731	4	متوسط
*تشجع الإدارة المرؤوسين على اتخاذ القرارات دون الرجوع لها .	4.06	0.568	1	مرتفع
2) تدريب العاملين	3.86	0.767	3	مرتفع
*تقوم الإدارة بعمل برنامج دوري للتدريب العاملين .	3.99	0.551	1	مرتفع
*تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المهارات من زملائك في العمل.	3.82	0.856	3	مرتفع
*يسمح للموظفين بتنمية مهاراتهم خلال العمل.	3.93	0.818	2	مرتفع
*تقوم الإدارة بعمل دورات خارج العمل لتنمية مهارات المرؤوسين	3.69	0.843	4	مرتفع
3) تحفيز العاملين	3.67	0.83475	5	مرتفع

*تشعر بثقة عالية بالنفس عند تمكينك من قبل الإدارة	3.69	0.843	2	مرتفع
*تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	3.64	0.852	3	متوسط
*يوجد نظام حوافز يعتمد على مهارات العامل وقدرته على تطوير العمل	3.73	0.790	1	مرتفع
*تقدر الإدارة عمل المرؤوسين عند انجاز مهامهم بنجاح	3.63	0.854	4	متوسط
4) فرق العمل	3.75	0.68575	4	مرتفع
*نعمل على انجاز مهامنا كفريق عمل	3.62	1.097	3	متوسط
*العلاقة بيني وبين زملائي قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل ضمن الفريق الذي اعمل معه	4.10	0.822	1	مرتفع
*ارغب العمل الجماعي لأنه يخفف من أعباء المهام ويقلل من الإرهاق	3.81	0.748	2	مرتفع
يزيد العمل الجماعي من نشاطي ويحفزني نحو العمل بنشاط	3.48	0.796	4	متوسط
5) الاتصال الفعال	3.88	0.78425	2	مرتفع
*يسمح لي الوصول إلى المعلومات التي احتاجها بسهولة لأتمكن من اتخاذ القرار المناسب .	3.84	0.733	3	مرتفع
*تقوم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	4.12	0.846	2	مرتفع
*تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح	4.14	0.633	1	مرتفع
يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار بسهولة.	3.43	0.925	4	متوسط
التمكين الإداري بشكل عام	3.81	0.74745		مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ ما يلي :

1.تفويض السلطة : نلاحظ أن البعد تفويض السلطة جاء بالمركز الأول بالأهمية النسبية للتمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.89 وبانحراف معياري 0.6655 ووفقا لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة ، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.60–4.06) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.568 – 0.737) هذا يدل إلى أن المدراء يفوضون بعض من مسؤولياتهم إلى مرؤوسيهم .

2. الاتصال الفعال : نلاحظ أن هذا البعد حل بالمرتبة الثانية بعد تفويض السلطة بالأهمية النسبية للتمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.88 وبانحراف معياري 0.78425 ووفقا لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة ، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.43–4.14) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.633 –0.925) وهذا يدل على أن مستوى الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بالمصارف محل الدراسة تتم بصورة جيدة.

3. تدريب العاملين : نلاحظ أن هذا البعد حل بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية للتمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.86 وبانحراف معياري 0.767 ووفقا لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة

قبول مرتفعة ، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.69–3.99) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.790–0.854) وهذا يدل على أن مستوى التدريب لدى العاملين في المصارف يتصف بقبول العاملين محل الدراسة .

4. فرق العمل : حل هذا البعد بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية للتمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.75 وبانحراف معياري 0.68575 ووفقا لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.62–4.10) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.748–1.097) هذا يدل على أن العمل ضمن فريق يلقى قبولا مرتفعا لدى العاملين في المصارف محل الدراسة .

5. تحفيز العاملين : حل هذا البعد بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية للتمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.67 وبانحراف معياري 0.83475ووفقا لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة ، ومن خلال استجابة عينة الدراسة على العبارات الأربعة لوحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.63–3.73) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.790–0.854) هذا يدل على أن نظام الحوافز يعد قبوله مرتفعا على الرغم من وجوده بالمرتبة الأخيرة لدى العاملين في المصارف محل الدراسة .

ويلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المصارف السورية يعد مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط الإجابات عن أبعاد التمكين مجتمعة 3.81 .

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور الرضا الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
*تتناسب الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة مع أعباء الوظيفة .	3.91	0.744	1	مرتفع
*أنا راض عن الأجر الذي آخذه .	3.76	0.825	2	مرتفع
*أنا راض عن فرص الترقية التي تقدمها الإدارة.	3.69	0.870	4	مرتفع
*أنا راض عن طريقة تعامل الإدارة معي في العمل	3.70	0.841	3	مرتفع
*أنا راض عن محتوى عملي وطريقة انجازي له .	3.50	0.890	8	متوسط
* أنا راض عن طريقة تعامل زملائي معي بالعمل .	3.66	0.914	5	متوسط
*عملي يمنحني الشعور بالاستقرار	3.58	0.807	7	متوسط
*التمكين الإداري يحقق للمرؤوسين فرصة إثبات قدراتهم والرضا عن أدائهم	3.59	0.911	6	متوسط
الرضا الوظيفي بشكل عام	3.67	0.85025		مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي للعبارات المعبرة عن الرضا الوظيفي بلغ 3.67 بانحراف معياري

قدره 0.85025 ووفقا لمقاييس الدراسة فان متغير الرضا الوظيفي يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما يتضح أن المتوسطات تتراوح بين (3.50 –3.91) وانحرافاتها تتراوح بين (0.744– 0.914) .

هذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف في سوريا جاء بنسبة قبول مرتفعة اي أنهم راضين نسبيا عن عملهم بالمصارف التي يعملون بها .

ثالثاً : اختبار الفرضية

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التمكين الإداري بإبعاده وبين الرضا الوظيفي" لذلك سوف نستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة

الجدول رقم (6) تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1001.312	5	200.262	13.326	0.000
الخطأ	1262.350	84	15.028		
المجموع الكلي	2263.662	89			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) معامل الارتباط R=0.665 معامل التحديد R^2 =0.442

يتبين من الجدول رقم (6) ثبات صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 13.326 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من ($\alpha = 0.05$) يتبن أيضا من الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 44.2 % من التباين في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي أي أن هناك اثر للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي نستطيع اختبار الفرضية الرئيسة بأبعادها كما في الجدول رقم (7)

الجدول رقم (7) نتائج التحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التمكين الإداري في الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل التحديد ^{2}
تفويض السلطة	3.120	0.024	0.039	1.607	0.180	0.128
تدريب العاملين	0.756	0.022	0.354	8.225	0.014	0.213
تحفيز العاملين	0.453	0.025	0.272	7.581	0.025	0.212
فرق العمل	0.380	0.038	0.212	7.902	0.008	0.216
الاتصال الفعال	0.149	0.025	0.070	9.811	0.004	0.231

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم 7 أن قيم اختبار t للمتغيرات الفرعية (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل ، الاتصال الفعال) لها تأثير على المتغير التابع الرضا الوظيفي حيث بلغت قيم t المحسوبة (8.225 ، 7.581 ، 7.902 ،9.811) على الترتيب وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بينما أشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي تفويض السلطة ليس له تأثير على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.607 وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالنظر إلى أهمية كل بعد على حدا لنلاحظ مقدار مساهمته في النموذج الرياضي الذي يمثل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل ، الاتصال الفعال)على الرضا الوظيفي حيث يأتي بالمرتبة الأولى معامل التحديد R^2 لمتغير الاتصال الفعال وفسر ما مقداره 23.1% من التباين في الرضا الوظيفي، وفي المرتبة الثانية معامل التحديد ^{2} لمتغير فرق العمل وفسر ما مقداره 21.6% من التباين في الرضا الوظيفي، وفي المرتبة الثالثة معامل التحديد ^{2} لمتغير تدريب العاملين وفسر ما مقداره 21.3% من التباين في الرضا الوظيفي، وفي المرتبة الرابعة معامل التحديد R^2 لمتغير تحفيز العاملين وفسر ما مقداره 21.2% من التباين في الرضا الوظيفي واقل تأثير معامل التحديد R^2 لمتغير تفويض السلطة وفسر ما مقداره 12.8% من التباين في الرضا الوظيفي وهو اقل المتغيرات الفرعية تأثيرا.

وبذلك تكون النتيجة تبني الفرضية التي تؤكد وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل ، الاتصال الفعال) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية.

الاستنتاجات والتوصيات :

1. أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المصارف السورية يعد مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط الإجابات عن أبعاد التمكين مجتمعة 3.81 .
2. تبني الفرضية التي تؤكد وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل ، الاتصال الفعال) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. أن المتغير الفرعي تفويض السلطة ليس له تأثير على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.607 وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. وجود أهمية نسبية مرتفعة لتفويض السلطة في التمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.89 وبانحراف معياري 0.66 هذا يدل إلى أن المدراء المصارف في سوريا يفوضون بعض من مسؤولياتهم إلى مرؤوسيهم .
5. وجود أهمية نسبية مرتفعة للاتصال الفعال في التمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.88 وبانحراف معياري 0.78 ووفقا لمعايير الدراسة يشي هذا إلى نسبة قبول مرتفعة وهذا يدل على أن مستوى الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بالمصارف محل الدراسة تتم بصورة جيدة .
6. وجود أهمية نسبية مرتفعة لتدريب العاملين في التمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة ووفقا لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.86 وبانحراف معياري 0.767 وهذا يدل على أن مستوى التدريب لدى العاملين في المصارف يتصف بقبول العاملين محل الدراسة .

7. وجود أهمية نسبية مرتفعة لتطبيق فرق العمل في التمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة ووفقا لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.75 وبانحراف معياري 0.68 هذا يدل على أن نظام الحوافز يعد قبوله مرتفعا على الرغم من وجوده بالمرتبة الأخيرة لدى العاملين في المصارف محل الدراسة .

8. وجود أهمية نسبية مرتفعة لتحفيز العاملين في التمكين الإداري بالنسبة لعينة الدراسة ووفقا لمعايير الدراسة يشير هذا إلى نسبة قبول مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.67 وبانحراف معياري 0.83 هذا يدل على أن نظام الحوافز يعد قبوله مرتفعا على الرغم من وجوده بالمرتبة الأخيرة لدى العاملين في المصارف محل الدراسة .

التوصيات :

1. العمل على رفع ثقافة التمكين لدى المصارف السورية وخلق البيئة المناسبة التي تؤمن الاستقرار والأمن الوظيفي لدى المرؤوسين .

2. زيادة تدريب العاملين من اجل تحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم مما يساعدهم على رفع ثقتهم بأنفسهم وثقة الإدارة بقدرتهم على صنع القرار .

3. تحسين ظروف العمل في المصارف السورية لرفع مستوى الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على الأداء .

4. العمل على إشراك العاملين في صنع القرار ومنح العاملين مزيد من الصلاحيات وتفويض السلطة لهم.

5. تفعيل وسائل الاتصال الحديثة بما يحقق قدرة أعلى على وصول المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.

6. الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين لقدرتها على زيادة الدافعية وبالتالي الرضا الوظيفي.

المراجع :

المراجع العربية

1. الصقرات، سمية عبد المجيد . *التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية*. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2010

2. الضلاعين، علي . *أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية*. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلة37 ، العدد :78-94، 2010

3. القريشي ،محمد الطاهر؛السبتي، لطيفة احمد . *"أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 11 ،العدد 1 ،2015

4. بودرهم، هجيرة. *أثر لتمكين الإداري على الإبدا ع الإداري لدى العاملين دراسة حالة :مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة –برناوي عمر– بسكرة* .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر ، رسالة ماجستير،2013

5. راضي، جواد محسن. *التمكين الإداري وعلاقته بإبدا ع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12، العدد1 ،2010

6. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. *السلوك الفعال في المنظمات* .الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2004، ص 173

المراجع الاجنبية

1. Danbom; Dan,*Equal Opportunity Empowerment*, Business Performance Management,2007,p32.

2. Hamed,s,sh. *antecedents and consequences of employees empowerment. managmenet*, review: An International journal ,Egypt ,university al-Azhar, vol .5, n 1, 2010,p 69 .

3. Jean, M ,P. *Gestion des ressources humianes*. Librairie vuibert, paris, 13éd. 2005 ,p 173.

4. Kruja,D,et al. *The levels of empowermenet impact on the level of job satisfaction: the case of Albanian hotels* .TMC journal, vol .4, n2,2009,p92.

5. Mullius Laurie J, *Management and Organizational Behaviour 8thed*. prentice Hall, England ,2007.

6. Murrell, K.L;Meredith, M. Empowering Employee, New York: Mc Graw-Hill,2000.

7. Psoinos , A ; Smithson , S. *Employee empowerment in manufacturing : a study of organizations in the UK, work and employment*. 17(2) , 2002, 133-148.

8. Robert J Paul ; Brian P Niehoff ; William M Turnley.*Empowerment, expectations and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages*. Journal of Socio-Economics, North Holland, vol. 29,2000, 471-485.

9. Seung,B.Y; Sang,O.C. "*Employees' empowerment and team performance : autonomy, responsibility, information and creativity*". Emerald Group Publishing Limited, vol 15, n5/6, 2009.